

62



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

"PERSPECTIVAS DE EXPORTACION AL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA DENOMINADA INDUSTRIAS ALECRISELI QUE PRODUCE PLATOS ARTESANALES ELABORADOS EN LATON"

293964

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
ELIZABETH LOPEZ PLATA
ALEJANDRA MARLENY PADILLA ROJAS
MARIA CRISTINA SANCHEZ URBINA**

ASESOR: M. EN C. JOAQUIN FLORES PAREDES



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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

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

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

"Perspectivas de exportación al mercado de Estados Unidos para una pequeña empresa denominada INDUSTRIAS ALECRISELI que produce platos artesanales - elaborados en latón".

que presenta la pasante: Alejandra Marleny Padilla Rojas
con número de cuenta: 9119584-7 para obtener el título de :
Licenciada en Administración.

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

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 7 de Noviembre del 2000.

PRESIDENTE L.A.E. Celia Rodríguez Chávez
VOCAL M. en C. Joaquín Flores Paredes
SECRETARIO L. A. Eva Lilia Torres Reyes
PRIMER SUPLENTE L. A. Ma. Teresa Muñoz García
SEGUNDO SUPLENTE L. E. Rogelio Sánchez Arrastio



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

[Firma manuscrita]



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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

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

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

"Perspectivas de exportación al mercado de Estados Unidos para una pequeña empresa denominada INDUSTRIAS ALECRISELI que produce platos artesanales elaborados en la tón".

que presenta la pasante: María Cristina Sánchez Urbina
con número de cuenta: 8800421-1 para obtener el título de:
Licenciada en Administración.

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



U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN
DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Méx. a 7 de Noviembre de 1 2000.

- | | | |
|------------------|--|--|
| PRESIDENTE | <u>L.A.E. Celia Rodríguez Chávez</u> | |
| VOCAL | <u>M. en C. Joaquín Flores Paredes</u> | |
| SECRETARIO | <u>L. A. Eva Lilia Torres Reyes</u> | |
| PRIMER SUPLENTE | <u>L. A. Ma. Teresa Muñoz García</u> | |
| SEGUNDO SUPLENTE | <u>L. E. Rogelio Sánchez Arrastio</u> | |

AGRADECIMIENTOS

A NUESTRO ASESOR DE TESIS:

Un profundo agradecimiento porque sin su valiosa ayuda no hubiera sido posible culminar este proyecto, por el tiempo y dedicación que nos brindó durante las clases y en la asesoría de este trabajo, deseamos agradecerle el empeño y la energía que nos transmitió con su sabiduría, integridad y ética profesional tan destacada para seguir siempre adelante. Mil gracias profesor Joaquín Flores Paredes.

ALE, CRIS y ELY.

A LA U.N.A.M Y A LA F.E.S.C. CUAUTITLAN C-4:

Gracias porque en sus aulas absorbimos todos los conocimientos que nos formaron como profesionistas y porque somos parte de su raza, razón que nos embarga de orgullo y a la vez nos compromete a dar nuestro mayor esfuerzo en todo momento para poner en alto su nombre. Sentimos el honor de llamarnos universitarias.

ALE, CRIS y ELY.

A LOS PROFESORES:

Gracias porque con dedicación y sabiduría nos transmitieron sus conocimientos y experiencias para poder desarrollarnos y ejercer la carrera con amor, ética y profesionalismo.

ALE, CRIS y ELY.

A DIOS:

Le Agradezco la oportunidad que me dio de vivir, de conocerle y de sentir que siempre ha estado a mi lado abrazándome con todo su amor incondicional.

A MIS PADRES:

Dedico este trabajo de manera especial a mis padres: Faustino y Arcadia porque me dieron la vida, me apoyaron cuando más lo necesite, me dieron su protección, su amor y porque gracias a la educación que me brindaron conocí el respeto, el amor, el valor de la amistad y la dignidad. Gracias papas porque sin su apoyo difícilmente llegaría asta este momento. LOS QUIERO MUCHO!

A MIS HERMANAS:

Cristina y Josefina les dedico este esfuerzo que también es de ustedes, gracias por su cariño, por las lágrimas, reclamos, risas y enojos que juntas compartimos, porque con su apoyo me alentaron a obtener este logro. LAS QUIERO MUCHO!

A MI ABUELITA Y TIAS:

A mi abuelita Maria a quien quiero mucho, a mis tías Roma, Petra, Rosa y Juana porque con su amor, consejos, protección y consentimiento me alentaron cada día a ser mejor porque siempre las llevo en mi Gracias y sepan que las quiero mucho.

A MIS PRIMOS:

A todos mis innumerables primos, Mario, Sergio, Irene, David, Bety . . . ah Petra!, porque los quiero demasiado les dedico mi trabajo.

A LALO:

Existe alguien que me dio todo su amor, su sonrisa sus primeras palabras y sus primeros pasos para ti mi amor, por todo lo que me diste gracias chaparro, mi enano, te quiero muchísimo!! Y te dedico estas líneas para que sepas lo que por ti siento y del bien que me hizo tenerte día y noche por 5 años a mi lado. Siempre estarás en mi corazón. Gracias Lalo.

A MIS PADRINOS:

Porque siempre me apoyaron y me escucharon cuando mas triste me encontraba les dedico mi trabajo. Gracias madrina Chuy y padrino Marcelino.

A MIS AMIGAS:

También quiero dedicar mi trabajo a todas las amistades que Dios me ha concedido a lo largo de 26 años pero especialmente a las que hasta hoy conservo, Edith, Rosa y Mayra, sepan que las quiero y les agradezco su amistad. Y a los amigos con los que crecí, gracias muchachos.

A mis amigas de tesis por los enojos y alegrías que juntas pasamos. Gracias Cris y Ale.

A ti . . . GRACIAS!

A DIOS:

Por brindarme la oportunidad de vivir con salud y bienestar, de crecer junto a una familia que amo por sobre todas las cosas y permitirme llegar hasta esta etapa de mi vida; por iluminar mi sendero y darme fuerzas para luchar en los momentos más difíciles, gracias Dios mío!

A MIS PADRES:

Como un testimonio de cariño y eterno agradecimiento por mi existencia, valores morales y formación profesional. Porque sin escatimar esfuerzo alguno, han sacrificado gran parte de su vida para formarme y porque nunca podré pagar todos sus desvelos ni aún con las riquezas más grandes del mundo. Con todo mi amor y respeto.

A MI ESPOSO:

Porque en todo momento escucho sus palabras de aliento, animándome a seguir siempre adelante y no dejarme vencer tan fácilmente; por su infinita paciencia y apoyo incondicional que me ha brindado a lo largo de mi carrera y por luchar junto a mí para alcanzar nuestras metas e ideales, mil gracias amor.

ALEJANDRA

GRACIAS A DIOS:

Por darme la oportunidad de vivir, así como de iluminarme y brindarme fuerzas en los momentos difíciles a lo largo de este camino tan importante en mi vida, el trayecto de mi carrera.

A MIS PADRES:

Por darme la vida y haberme impulsado al estudio desde pequeña e inculcarme la meta de ser una profesionalista y gran mujer día con día. También mil gracias por que a pesar de mis tropiezos me han demostrado su apoyo y cariño.

A MIS HERMANOS:

Muchas gracias por demostrarme que les intereso y por que sus palabras me hicieron reflexionar impulsándome a darle marcha al motor y seguir adelante.

A MI ESPOSO:

Gracias por estar a mi lado a lo largo de la carrera, impulsándome con palabras de aliento para llegar al final del camino y por apoyarme en momentos difíciles y agradables, brindándome tu amor y confianza. TE AMO.

A MIS ANGELITOS, MIS DOS HIJOS:

Por haber caminado paralelamente conmigo y soportar momentos duros, que a su lado con sus sonrisas, entusiasmo, ocurrencias y travesuras, se convirtieron en alegrías. Mil gracias por todo los amo LORELY Y RICKY.

A MI SUEGRA:

Muchas gracias por la confianza que me demostró al brindarme su mano incondicionalmente y por el entusiasmo que se en cargo de inyectarme en el transcurso de mi carrera.

A MIS FAMILIARES Y AMIGOS:

Que de alguna manera contribuyeron para la culminación de esta meta proporcionándome apoyo moral y palabras de aliento que significaron mucho para mí.

A MIS COMPAÑERAS DE TESIS:

Ale y Eli, por que cuando nos tropezamos juntas volvimos a levantarnos, por todas y cada una de las experiencias vividas y sobre todo por tolerarme con mis virtudes y defectos, las gracias les doy.

CON CARINO Y SINCERIDAD

CRIS

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	
MARCO DE REFERENCIA	4
1.1 ASPECTOS TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN	5
1.1.1 Antecedentes de la Administración	5
1.1.2 Definición de Administración	7
1.1.3 Importancia de la Administración	8
1.1.4 El Proceso Administrativo como parte de la Administración	9
1.2 ASPECTOS TEÓRICOS DEL COMERCIO EXTERIOR	11
1.2.1 Definición del Comercio Exterior	11
1.2.2 Importancia del Comercio Exterior	12
1.2.3 Antecedentes del Comercio Exterior de México	13
1.3 ANTECEDENTES DE LA EXPORTACIÓN DE ARTESANÍAS MEXICANAS	20
CAPÍTULO II	
LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS MEXICANAS	24
2.1 ASPECTOS TEÓRICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	25
2.1.1 Definición de Planeación Estratégica	25
2.1.2 Importancia de la Planeación Estratégica	25
2.1.3 Modelo de Planeación Estratégica.....	26
2.2 DOFA DE LAS EMPRESAS Y SU IMPORTANCIA	28
2.2.1 Definición del DOFA	28
2.2.2 Importancia del DOFA	29

2.3 POSIBILIDADES Y DIFICULTADES DE APLICAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS.....	29
--	-----------

CAPÍTULO III	
SITUACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS ANTE LA APERTURA COMERCIAL	32

3.1 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS DIFERENTES TIPOS DE EMPRESAS	33
--	-----------

3.2 COMPETENCIA INTERNA E INTERNACIONAL	37
--	-----------

3.3 OPORTUNIDADES DE EXPORTACIÓN.....	41
--	-----------

3.4 PROGRAMAS GUBERNAMENTALES DE APOYO A LA EXPORTACIÓN DE LAS PYMES.....	44
--	-----------

CAPÍTULO IV	
PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONAL	55

4.1 ASPECTOS TEÓRICOS DEL PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONAL	56
---	-----------

4.1.1 Definición del Plan de Negocios Internacional	56
---	----

4.1.2 Importancia del Plan de Negocios Internacional.....	56
---	----

4.1.3 Actividades para la elaboración de un Plan de Negocios Internacional	57
--	----

4.2 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y SU POTENCIAL EXPORTADOR.....	59
---	-----------

4.2.1 Diagnóstico de una empresa	59
--	----

4.2.2 Potencial exportador de una empresa	61
---	----

4.3 ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN.....	62
---	-----------

4.4 COMERCIALIZACIÓN DE UN PRODUCTO.....	65
---	-----------

4.5 LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN	69
4.6 FINANCIAMIENTOS PARA LA EXPORTACIÓN	72
4.7 FORMAS DE PAGO INTERNACIONALES	79

CAPÍTULO V

CASO PRÁCTICO. PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONAL PARA INDUSTRIAS ALECRISELI	82
---	----

5.1 CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO INDUSTRIAL DE INDUSTRIAS ALECRISELI	83
--	----

5.1.1 Características generales del sector	84
5.1.2 Principales características de las empresas fundidoras	86
5.1.3 Localización de las empresas fundidoras.....	89
5.1.4 Disponibilidad nacional de insumos	89
5.1.5 Situación Tecnológica	90
5.1.6 Perspectivas de expansión y aprovechamiento de la capacidad no utilizada	90

5.2 DIAGNÓSTICO INTERNO DE INDUSTRIAS ALECRISELI	91
---	----

5.2.1 Datos generales	91
5.2.2 Misión	93
5.2.3 Visión	93
5.2.4 Organigrama	94
5.2.5 Funciones que realiza el personal.	96
5.2.6 Bosquejo para conocer la situación laboral de la plantilla de la empresa	98
• Nivel de escolaridad. Antigüedad.	
• Prestaciones.	
• Programas de capacitación y estímulos.	
• Seguridad e higiene industrial..	
5.2.7 Análisis de la producción de la empresa.	104
• Descripción de la planta productiva.	
• Localización de puntos críticos en la producción.	
• Producción actual.	
• Capacidad instalada.	
5.2.8 Análisis de la calidad del plato artesanal	114

5.2.9 Análisis de la estrategia de mercadotecnia	115
5.2.10 Análisis del DOFA (debilidades, oportunidades, fuerzas y amenazas) de INDUSTRIAS ALECRISELI	120
5.2.11 Alternativas de solución a sus problemas administrativos	122
5.3 DETERMINACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD Y EL POTENCIAL EXPORTADOR DE INDUSTRIAS ALECRISELI	131
5.4 IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO META DE INDUSTRIAS ALECRISELI	135
5.4.1 Datos generales de Estados Unidos	136
5.4.2 Migración de población hispana a Estados Unidos	137
5.4.3 Datos estadísticos de la población hispana radicando en Estados Unidos	138
5.4.4 Industria del Regalo y/o Decoración en Estados Unidos	140
5.4.5 Análisis de la información estadística de los segmentos de mercado seleccionados.....	143
5.5 COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO FABRICADO POR INDUSTRIAS ALECRISELI	150
5.6 LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN PARA INDUSTRIAS ALECRISELI	154
5.7 FINANCIAMIENTO DE EXPORTACIÓN PARA INDUSTRIAS ALECRISELI	167
5.8 FORMA DE PAGO PARA INDUSTRIAS ALECRISELI	169
5.9 ESQUEMA Y ACTIVIDADES DEL PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONAL PARA INDUSTRIAS ALECRISELI	171
CAPÍTULO VI	
CONCLUSIONES	189
BIBLIOGRAFÍA	195
ANEXOS	200

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan de Negocios Internacional para INDUSTRIAS ALECRISELI con el propósito de analizar las posibilidades de llevar a cabo la exportación de platos artesanales de latón al mercado de Estados Unidos.

OBJETIVOS PARTICULARES

- 1.- Destacar la importancia del comercio exterior para el país y el papel que la pequeña empresa juega en éste.
- 2.- Invitar al pequeño empresario a reflexionar acerca de la importancia que representa la aplicación de una buena administración para que su negocio prospere, tanto en el mercado nacional como internacional.
- 3.- Comprobar que los conocimientos en materia de exportación son indispensables para el pequeño empresario que desea incursionar en la actividad exportadora.
- 4.- Demostrar que las posibilidades de que INDUSTRIAS ALECRISELI se convierta en una empresa exportadora exitosa, requieren de haber logrado una administración eficiente.
- 5.- Definir la estrategia de exportación de INDUSTRIAS ALECRISELI al mercado de Estados Unidos.

INTRODUCCIÓN

La importancia que el comercio exterior representa para las pequeñas y medianas empresas mexicanas se basa en dos razones fundamentales: 1) la necesidad de incursionar en esta actividad para beneficio propio de dichas empresas reflejándose en un desarrollo general para el país, mismo que desemboca en mejores niveles de vida de su población; 2) la necesidad de enfrentarse al ambiente comercial que día a día las obliga a prepararse arduamente en materia de exportación para poder adaptarse a los cambios ocasionados por el fenómeno de la apertura comercial.

La información contenida en el presente trabajo es verídica y fue recopilada a través de una investigación de campo durante los primeros cuatro meses del año 2000 en una pequeña empresa mexicana ubicada en el Estado de México, que para conservar su confidencialidad se le denominó INDUSTRIAS ALECRISELI. Cabe destacar que contamos con la previa autorización de la empresa para dar a conocer dicha información.

Así, la intención que se ha tenido en mente durante el proceso de la tesis, no ha sido otra que elaborar un Plan de Negocios Internacional para INDUSTRIAS ALECRISELI que abarca, entre otros aspectos: el diagnóstico de la empresa, identificación de la fracción arancelaria del producto a exportar, identificación del mercado y segmento meta, comercialización del producto, logística y financiamiento, etc., con la finalidad de conocer la viabilidad de llevar a cabo la exportación.

Además, con esta investigación se pretende invitar a la reflexión del pequeño empresario acerca de la importancia que representa la aplicación de una buena administración, con el propósito de que cumpla correctamente con los objetivos y metas de la empresa, de tal modo que ayuden al fortalecimiento de su organización y puedan enfrentarse a situaciones económicas, políticas, sociales, etc., tanto nacionales como internacionales.

A la par, deseamos que la información recabada sirva al pequeño empresario para motivarlo e impulsarlo a exportar y se interese en adquirir conocimientos en materia administrativa y de comercio exterior para tener mayor probabilidad de éxito.

Para corroborar lo anterior consideramos conveniente dividir la exposición en 6 capítulos.

En el capítulo I presentamos aspectos teóricos de la administración, en donde se tocan puntos importantes como son: los antecedentes de la administración, destacando la vital importancia que significa hacer uso de la misma y en donde se considera al proceso administrativo como la base principal para administrar una organización. Se describen aspectos teóricos del comercio exterior, su importancia y los antecedentes del comercio exterior de México. En este punto se mencionan a groso modo las repercusiones que para nuestro país ha significado la apertura comercial con el resto del mundo. Al término del mismo, presentamos los antecedentes de la exportación de artesanías mexicanas que representan por su contenido artístico, su variedad, ingenio y colorido un renglón del comercio exterior que ha demostrado un dinamismo creciente.

En el capítulo II se habla de los aspectos teóricos de la planeación estratégica, que consiste en un versátil modelo administrativo que ayuda a formular un plan de desarrollo a corto, mediano y largo plazo, logrando la toma de decisiones exitosas que aprovechen las oportunidades de negocios y minimicen la probabilidad de riesgos; en seguida se presenta una herramienta administrativa llamada DOFA que facilita la detección de debilidades, oportunidades, fuerzas y amenazas de todas las empresas y al cabo del mismo capítulo enfatizamos las posibilidades y dificultades de aplicar la planeación estratégica en las pequeñas empresas mexicanas en donde se ubica INDUSTRIAS ALECRISELI.

El ámbito del comercio internacional reclama que cada vez más las empresas se desarrollen, crezcan y se conviertan en empresas competitivas, de aquí que en el capítulo III hacemos un breve esbozo de la situación que enfrentan las pequeñas y medianas

empresas (PyMES) ante esta apertura comercial, realizando un análisis comparativo entre los diferentes tipos de ellas; esto nos conduce a tocar un punto importante referente a la competencia nacional e internacional a la cual se enfrenta la empresa mexicana, particularmente la pequeña y mediana . En este mismo capítulo hacemos hincapié a las oportunidades de exportación que se deben contemplar para que éstas tomen en cuenta la oferta y la demanda que existe en los mercados con los que México guarda relaciones comerciales y esto dependerá de la habilidad de los empresarios para aprovechar dichas oportunidades. Para lograr lo anterior el gobierno mexicano se ve en la necesidad de llevar a cabo programas de apoyo a la exportación de las PyMES y haciendo énfasis en este tema presentamos once de ellos.

Como parte del fundamento del objetivo general que tiene esta tesis, en el capítulo IV presentamos teóricamente y de manera concisa un Plan de Negocios Internacional (P.N.I.), mismo que describe la naturaleza de los productos o servicios de una empresa, designando mercados, su entrada a ellos, ambientes competitivos y proponiendo estrategias. De igual forma se puntualizan elementos que integran el P.N.I. como es el diagnóstico de la empresa y su potencial exportador, la estrategia de exportación, comercialización del producto, logística , financiamiento de la exportación y las formas de pago internacionales.

Para continuar, en el capítulo V se desarrolla el caso práctico de “INDUSTRIAS ALECRISELI” con perspectivas de exportación, describiendo características de su entorno industrial y aplicando los aspectos teóricos descritos en los capítulos anteriores.

La última exposición plasmada en el capítulo VI corresponde a las conclusiones arrojadas por la información recopilada y posteriormente analizada, en donde expresamos aspectos importantes que destacaron dentro de este estudio y que dieron pauta para presentar algunas alternativas de solución.

CAPITULO I



**MARCO DE
REFERENCIA**

CA P Í T U L O I

MARCO DE REFERENCIA

1.1 ASPECTOS TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración en México se produce a través de la influencia cultural, científica y tecnológica de los Estados Unidos de Norteamérica.

La mayoría de los autores más importantes representativos de la administración dedican su recopilación a la teoría de la administración científica, tanto en México como en diferentes partes del mundo.

Frederick W. Taylor (1856 – 1915) es considerado el fundador de la Administración Científica. Nacido en Filadelfia, en los Estados Unidos; hizo sus estudios en colegios europeos, tomando contacto directo con los problemas sociales y empresariales resultantes de la Revolución Industrial. De regreso a su país, empezó a trabajar en un taller de mecánica como aprendiz de máquinas y herramientas.

En 1878 consiguió empleo en la Midvale Steel Company, y es aquí en donde aplicó el análisis científico del trabajo, probó científicamente varias combinaciones de procedimientos, técnicas y herramientas y logró alcanzar la productividad que creía posible, poniendo a la persona indicada en el puesto adecuado, con las herramientas y equipo apropiado; aunado al hacer que el trabajador siguiera sus instrucciones con toda

precisión y motivando al obrero con un incentivo económico logró alcanzar su producción deseada.

Para el año de 1885 recibe el título de Ingeniero en el Stevens Institute y en el año de 1900, comenzó a revelar al público sus estudios de Administración Científica.

Otros de los autores que continuaron con la obra de Taylor fueron:

- ❖ Henry Lawrence Gantt, instructor del llamado “Gráfico de Gant”; aplicado actualmente en la metodología administrativa como un instrumento de planeamiento y control.
- ❖ Los esposos Gilbret, responsables de la introducción del “Estudio de Tiempos y Movimientos” de los operarios, como técnica administrativa básica para la realización del trabajo.
- ❖ Henry Ford, quien fue uno de los introductores de la “Producción en Serie” mediante la estandarización de máquinas y equipos, de la mano de obra y de las materias primas y, por consiguiente, de los productos. Fue también uno de los primeros hombres de empresas en utilizar incentivos no salariales para sus empleados.
- ❖ Henri Fayol, que se dedicó a aumentar la eficiencia de la empresa en atención a la estructura organizacional, a los elementos de administración y a la departamentalización. Al igual que Taylor, Fayol dedicó sus últimos años de vida a la tarea de demostrar que con la previsión científica y los métodos adecuados de gerencia, indudablemente se obtendrían resultados satisfactorios.

1.1.2 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Para dar mayor precisión hacia un concepto de administración, es necesario aclarar la diferencia entre administración empírica y administración científica.

La primera se apoya exclusivamente en la experiencia y observación de quien la aplica, es decir, de manera intuitiva y no en una teoría.

La segunda Taylor la describe como: “El uso del método científico para definir la mejor forma única de realizar un trabajo”.¹

En seguida presentamos tres definiciones de administración de algunos de los principales autores:

1. AGUSTÍN REYES PONCE, en su obra ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 1966/1994 la define como: “El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un mecanismo social”.

2. JOSE ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA, en su obra EL PROCESO ADMINISTRATIVO 1965/1975 dice que la Administración es: “Una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación a través del esfuerzo humano”.

3. IDALBERTO CHIAVENATO, en su libro INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN 1989 la define como: “La palabra administración viene del latín AD dirección, tendencia y MINISTER subordinación u

¹ P. Robbins, Stephen ; “Administración. Teoría y Práctica”; Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., México 1987; p.p. 560.

obediencia, y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, esto es, aquel que presta un servicio a otro”.

En particular definiremos a la Administración como:

Una ciencia social que mediante el proceso administrativo y la utilización de diferentes principios, técnicas y herramientas, busca lograr la máxima eficiencia en la estructura, recursos y operaciones de una empresa u organización, para alcanzar objetivos comunes a través de esfuerzos humanos coordinados.

1.1.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

“El objetivo del estudio de la administración siempre fue la organización, inicialmente entendida como un conjunto de cargos y tareas y posteriormente como un conjunto de órganos y funciones, desdoblada en una compleja gama de variables que llega hasta la concepción de sistemas”.²

La administración adquiere una importancia relevante ya que ésta es necesaria en diferentes actividades, que van desde el hogar (en las actividades cotidianas) hasta la administración más compleja, que es la administración pública.

Para lograr una administración efectiva es importante aplicar adecuadamente el proceso administrativo (base principal del administrador), diversos principios, técnicas y herramientas para cumplir con los objetivos y las necesidades de todas las empresas, ya sean micro, pequeñas, medianas, grandes o multinacionales, debido a que cada una de

² Idalberto Chiavenato. “Introducción a la Teoría General de la Administración”; Editorial Mc Graw-Hill México; 1981; p.p. 586.

ellas tiene diferentes características, situaciones socio-económicas y problemas muy diferentes.

Así mismo, la administración busca la mejor forma de complementar y aprovechar los recursos tanto humanos como materiales, para lograr mejoras continuas eficientes en todos los organismos, de acuerdo a sus necesidades y objetivos particulares.

Cabe señalar que el éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración.

1.1.4 EL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN

Henri Fayol fue un ingeniero francés, contemporáneo de Taylor. Al igual que éste, se le ha atribuido la paternidad de la administración y se considera el creador de la Escuela del Proceso Administrativo.

Para Fayol, el proceso administrativo constituye “el método básico para la tecnificación administrativa, cuya aplicación pretende la erradicación de prácticas improvisadas y empíricas”.³

Este autor determinó que dicho proceso se conformaba por las etapas de: Previsión, Organización, Dirección, Coordinación y Control.

³ P. Robbins, Stephen ; “Administración. Teoría y Práctica”, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.; México 1987; p.p. 560.

Es importante señalar que el proceso administrativo es un método, porque a través de una serie de etapas ordenadas y con ciertos principios, se llega a los objetivos deseados.

De igual forma, es considerado como una herramienta básica, pero no única para el administrador, puesto que existen otros aspectos fundamentales dentro de la administración que deben tomarse en cuenta.

Posterior a esto y para dar una explicación más detallada de cada etapa que conforma al proceso administrativo, tomaremos en cuenta a uno de los autores más reconocidos y difundidos acerca de temas de administración en México, **Agustín Reyes Ponce**.

Para él, el proceso administrativo consta de 6 etapas:

1. **PREVISIÓN.** Es la etapa en donde se investigan los diferentes caminos de acción antes de definir concretamente los objetivos; debe apreciarse cuantitativa y cualitativamente, apoyándose en acontecimientos reales más que en opiniones personales y contemplar situaciones de certeza e incertidumbre.

2. **PLANEACIÓN.** Aquí se fija el curso concreto de acción, estableciendo los principios que habrá de orientarlo y la secuencia de operaciones (presupuestos, políticas, programas, procedimientos, etc.) para realizarlo.

Los planes deben hacerse con la mayor precisión posible pero considerando cierta flexibilidad con la finalidad de dejar margen para los cambios que surjan en ellos, debe existir un solo plan para cada función.

3. **ORGANIZACIÓN.** Es la estructuración de las funciones donde debe asignarse una actividad concreta a cada empleado para tener mayor precisión y destreza de la misma;

debe existir un solo jefe para cada función y nivel jerárquico con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

4. **INTEGRACIÓN.** Consiste en obtener y agrupar los elementos materiales y humanos necesarios para el acertado funcionamiento de un organismo social. Es importante realizar una adecuada selección de personal y dar a conocer a cada miembro las políticas, normas, manuales, etc., de la empresa para que se lleven a cabo correctamente las funciones.

5. **DIRECCIÓN.** Es la etapa donde se logra la realización efectiva de todo lo planeado a través de la autoridad del administrador (quien esta facultado para coordinar los intereses de la empresa y los individuos) y delegando funciones podrá vigilar simultáneamente en forma adecuada el cumplimiento de las ordenes emitidas.

6. **CONTROL.** Es la medición de resultados actuales y pasados en relación con los esperados, a manera de corregir, formular y mejorar nuevos planes. Para un mejor control deben fijarse estándares cuantitativos y este control debe existir en cada una de las etapas del proceso administrativo.

1.2 ASPECTOS TEÓRICOS DEL COMERCIO EXTERIOR

1.2.1 DEFINICIÓN DE COMERCIO EXTERIOR

Para poder dar una definición de comercio exterior es necesario diferenciarlo del comercio internacional o mundial.

El comercio internacional o mundial es el que se efectúa en todo el mundo, es decir, entre países. Por el contrario, el comercio exterior es aquel que se realiza entre un país con el resto del mundo.

De tal forma, el comercio exterior de México se define como: El intercambio de bienes y servicios de México con el resto del mundo. Los bienes pueden definirse como productos finales, productos intermedios necesarios para la producción de los finales o materia prima y productos agrícolas.

El exportar significa vender en un país distinto a aquel donde se tiene localizada la planta productora y del cual los individuos de la organización tienen un conocimiento aprendido que incluye gustos y preferencias de los consumidores, leyes, reglamentos, sistemas de valores, comercialización, entre otros aspectos.

1.2.2 IMPORTANCIA DEL COMERCIO EXTERIOR

La importancia del comercio exterior varía en función de cada economía nacional. Ciertos países exportan con el fin de aumentar su mercado interno o para ayudar en el aspecto económico a algunos sectores deprimidos de su economía; otros, para lograr divisas y bienes que satisfagan su demanda interior.

Del mismo modo, el comercio exterior se considera como un medio para fomentar el crecimiento de una determinada economía aumentando su mercado potencial de los bienes que produce, además caracteriza las relaciones entre países, permitiendo medir la fortaleza de sus respectivas economías. Así también, facilita la especialización en la producción de los bienes que fabrica de forma más eficiente y con menores costos.

1.2.3 ANTECEDENTES DEL COMERCIO EXTERIOR DE MÉXICO

La necesidad que surge del intercambio de bienes y servicios entre países se debe a que ellos no producían todos los productos y las cantidades necesarias para satisfacer el consumo interno.

Las empresas de cada país necesitaban contar con una o varias ventajas en las que pudieran competir, por ejemplo: precio, servicio, calidad, imagen, diseño, etc., de tal forma que existiera una mayor satisfacción entre los países que habían intercambiado sus productos.

De esta forma, un país tenía la posibilidad de exportar aquello en lo que estaba más especializado e importar lo que no producía o lo que de producirse internamente le resultaría más caro.

El gobierno federal ha utilizado un instrumento denominado política económica para impulsar el crecimiento y desarrollo de un país. Dicha política debe contemplar el manejo del comercio exterior, mismo que, en el caso de México, se ha desarrollado a través de una política comercial que entre 1940 y 1982 tuvo un enfoque proteccionista, proponiéndose como objetivo la protección a la planta productiva y al empleo, estableciendo controles y trabas a las importaciones.

El modelo de sustitución de importaciones que se empleó como estrategia de desarrollo de la economía mexicana se agotó desde 1970, aunque se mantuvieron las medidas proteccionistas en que se apoyaba hasta 1982.

Este modelo, a pesar de que motivó un intenso ritmo de industrialización, elevando los niveles de empleo y producción de la economía, generó efectos colaterales que paulatinamente lo fueron haciendo rígido y vulnerable; propició una utilización ineficiente de recursos al no permitir que se importara maquinaria para procesar los abundantes

recursos con los que México contaba; desalentó la competitividad de la economía; provocó una fuerte dependencia del exterior y propició una mayor rentabilidad a la producción destinada al mercado interno en perjuicio de lo exportable.

Ante esto, el gobierno federal planteó una estrategia de reordenación económica y de cambio estructural que eliminaría la rigidez de la economía, al mismo tiempo que lograría un desarrollo sostenido del país.

En 1983, durante el gobierno de Miguel de la Madrid, se inicia un proceso de apertura comercial justificándose como parte de una estrategia contra la inflación, para reestructurar la planta productiva y fomentar las exportaciones no petroleras.

Así, comienza una sustitución de **permisos previos para importar** por los llamados **aranceles**, además de la reducción de las tasas de estos últimos. Es en esta fecha cuando México adopta una política de librecambismo que da apertura al exterior eliminando con rapidez todo tipo de trabas a las importaciones.

Esta apertura comercial se acelera a partir de 1985; al finalizar el año, más del 80% de las fracciones arancelarias que antes de 1983 requerían de permiso previo para importar, habían sido sustituidas por aranceles, mismos que se redujeron a un máximo de 20% ad-valorem.

Como consecuencia de lo anterior, pequeñas y medianas empresas que no resistieron la competencia externa quiebran y a la par se da un incremento en el desempleo y un freno a los salarios. Esto propició la contracción de la demanda de bienes y servicios por falta de capital, que sumado a los efectos de la devaluación limitarían el crecimiento de las importaciones.

La combinación de apertura comercial con el estancamiento económico, la inflación y la depreciación del tipo de cambio, produjeron un saldo positivo de la balanza comercial, aunque con superávit declinante de 1983 a 1986, a excepción de 1987 en que vuelve a incrementarse como resultado de la devaluación de ese año.

Ya en 1987 era evidente que los resultados de esta apertura comercial habían sido desastrosos; quiebran empresas, la economía no crece pero si el desempleo, la inflación y las tasas de interés.

En tales circunstancias eligen como candidato a la presidencia a Carlos Salinas de Gortari y es él quien da como respuesta a esta situación una convocatoria para firmar el Primer Pacto de Solidaridad Económica (PSE) que entraría en vigor a finales de 1987, con el propósito de bajar la inflación. Este sería el inicio real del gobierno del entonces candidato, que formalmente debería iniciar un año más tarde.

Los resultados del PSE fueron sobresalientes y significativos pues para 1988 se llegó a una reducción de la inflación del 20% (después de que en el año anterior había llegado al 157%), lográndose además con una economía en crecimiento. Cabe mencionar que durante los años de 1988 y 1989 la balanza comercial presentó un superávit, no obstante que éste fue decreciente en relación al año anterior.

Dichos resultados alientan al gobierno para insistir en la apertura comercial y el objetivo de este nuevo gobierno sería lograr el crecimiento de la economía, manteniendo estabilidad en las principales variables macroeconómicas pero principalmente en la inflación.

De tal forma que, por el afán de posicionar a México en los mercados internacionales, el primer paso resultó ser la negociación de un tratado comercial con Estados Unidos (su principal socio), para crear entre los dos un área de libre comercio.

Pero como Estados Unidos y Canadá ya tenían firmado un acuerdo de libre comercio, entonces se crea el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), que entraría en vigor en 1994, con la participación de estos tres países.

Así mismo, el gobierno salinista negocia con Chile un Acuerdo de Complementación Económica en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), que entraría en vigor en 1992 (dos años antes que el TLCAN); además surgen otros tratados con Bolivia, Costa Rica, Colombia y Venezuela que entrarían en vigor en 1995.

Obviamente el resultado de esta apertura comercial fue un crecimiento cada vez mayor de las importaciones, provocando un déficit comercial que va de 1990 a 1994 (ver cuadro 1 y gráfica 1). Tal apertura fue tan indiscriminada y unilateral que productos de otros países entraron a precios más reducidos que en su propio país. Esta fue una práctica desleal conocida como **dumping**.

Posteriormente, la crisis gestada en el sexenio Salinista estalló en manos del presidente Ernesto Zedillo y a pesar de las diferentes medidas que se tomaron para solucionar tal crisis incluyendo el ajuste económico que se comprometió con el Fondo Monetario Internacional (donde las condiciones fueron el continuar con la política neoliberal y dejar como aval la facturación de las exportaciones de petróleo), no se logró resolver a fondo esta situación problemática.

Con la adquisición de estos compromisos, el presidente Zedillo decide continuar con la política neoliberal y por ende con la apertura comercial. De tal manera que el siguiente tratado de libre comercio que se firma es con Nicaragua en el año de 1998; posteriormente en el año 2000 se firma y entra en vigor el tratado comercial con la Unión Europea e Israel; actualmente están en proceso de negociación otros con el resto de los países centroamericanos y con los del Mercado Común del Sur (MERCOSUR).

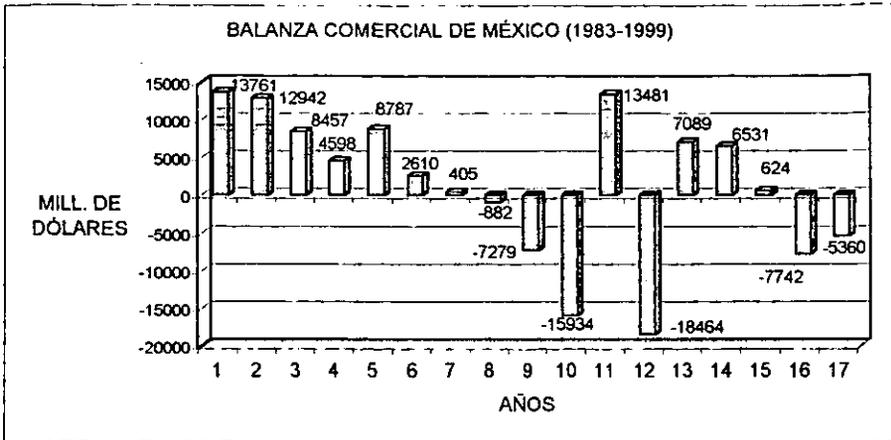
Los resultados de esta política sexenal son, hasta 1997 un superávit comercial decreciente , en 1998 se convierte en déficit y para 1999 se mantiene ese déficit pero en forma decreciente con respecto al año anterior.

CUADRO No. 1

BALANZA COMERCIAL DE MÉXICO-DE 1983 A 1998.	
AÑOS	MILLONES DE DÓLARES
1983	13761
1984	12942
1985	8457
1986	4598
1987	8787
1988	2610
1989	405
1990	-882
1991	-7279
1992	-15934
1993	13481
1994	-18464
1995	7089
1996	6531
1997	624
1998	-7742
1999	-5360

**FUENTE: Informe anual 1998. Banco de México.
Abril de 1999.**

GRÁFICA No. 1



FUENTE: Informe anual 1998. Banco de México. Abril de 1999

No obstante a lo anterior, el gobierno parece entusiasmado por el enorme crecimiento de las exportaciones sin reparar en que las principales beneficiarias son las grandes empresas.

“En materia de comercio exterior, el cambio estructural pretende que las exportaciones no petroleras cubran en forma creciente las necesidades de importación de la economía mexicana, tomando en cuenta la gran importancia de la industria de transformación dentro de la actual política de comercio exterior, en la que se ha establecido como prioridad fundamental el fomento a la exportación no petrolera y principalmente a la de manufacturas, lo que significa sustituir las ventas al exterior de materia prima a favor de bienes elaborados o semielaborados”.⁴

La Cámara Nacional de la Industria y la Transformación (CANACINTRA) proponía, desde 1994, el cambio de una estrategia de sustitución de importaciones enfocada hacia el mercado interno y basada en una estructura proteccionista, hacia una estrategia de fomento

⁴ “El Comercio Exterior en la Industria de la Transformación”. Situación actual y perspectivas; Seminario Mayo 28 de 1986; CANACINTRA.

a la exportación y mayor competitividad externa a través de una apertura gradual al comercio exterior. Es decir, no repetir el antiguo modelo de la década de los 50's y 60's, sino poner énfasis en el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas para que pudieran mejorar su productividad e insertarse en la cadena productiva.

Esta propuesta de CANACINTRA al gobierno del presidente Ernesto Zedillo la retoma parcialmente en su Programa de Política Industrial y Comercio Exterior. En tal programa se proponen objetivos afines a la propuesta de CANACINTRA y se define, entre otras cosas, la estrategia para hacer más productivas a las pequeñas y medianas empresas; la base de esto lo constituye la creación de centros regionales de competitividad empresarial, cuyo sostenimiento correría a cargo de grandes empresas y del gobierno federal. La función principal de estos centros sería capacitar a los trabajadores de las PyMES para alcanzar los estándares de calidad y productividad que se exigen a quienes aspiran a insertarse en el mercado global.

Los resultados hasta ahora son muy modestos, principalmente porque no se han creado todos los centros de competitividad programados, pero además porque ha faltado el complemento para que las PyMES se modernicen con tecnología de punta y puedan pagar mejores salarios; esto es, que no se les ha sacado de la crisis de endeudamiento y por lo tanto tienen menos acceso a fuentes de financiamiento.

Por tal motivo se debe enfatizar que las PyMES mexicanas desempeñan un papel primordial en la estrategia exportadora, por la generación de empleos, posibilidad de penetrar mercados en el exterior y ampliar las exportaciones en general y podemos afirmar que dentro del contexto de apertura comercial y modernización de mercados, el desarrollo de empresas pequeñas y medianas participantes en el comercio exterior es fundamental para lograr fortaleza económica en México.

1.3 ANTECEDENTES DE LA EXPORTACIÓN DE ARTESANÍAS MEXICANAS

De acuerdo con la Conferencia para el Desarrollo y Comercio de las Naciones Unidas (UNCTAD), las artesanías se definen como: “Productos hechos a mano o con los pies, producidos con o sin ayuda de instrumentos o herramientas básicas de cualquier tipo y que frecuentemente tienen características tradicionales o artísticas de un área geográfica específica elaborados por artesanos que trabajan en la base de la industria casera”.⁵

Actualmente la artesanía mexicana cuenta con un amplio mercado externo, gracias a la calidad y belleza de sus múltiples manifestaciones, producto del arte popular en virtud de que México es considerado el país latinoamericano más rico en tradiciones folklóricas expresadas artísticamente y favorecido por su atractiva condición turística.

Por esta razón, las artesanías mexicanas están siendo objeto de promociones muy importantes en diferentes países, principalmente en Estados Unidos de Norteamérica y Ciudades Europeas, que son, por otra parte, grandes demandantes de nuestros productos artesanales. La producción artesanal mexicana se encuentra orientada primordialmente a los Estados Unidos, aprovechando, entre otros factores: Las facilidades en el transporte; su elevado ingreso por habitante y la vecindad geográfica, que proporcionan a México una afluencia considerable de turistas y visitas fronterizas que realizan los nacionales de ese país; así como las oportunidades que nos otorga el TLCAN. Como prueba de lo anterior, se presenta un cuadro que refleja los diferentes nichos de mercado en los cuales se ha encontrado un potencial, con gran demanda en la actualidad, para la artesanía mexicana en general.

⁵ “Oportunidades de Negocios para Industria de Artículos de Regalo”; BANCOMEXT. Banca de Desarrollo. Dirección General Adjunta de Promoción Sectorial. 1997.

CUADRO No. 2
NICHOS DE MERCADO PARA LA ARTESANÍA MEXICANA EN
ESTADOS UNIDOS

	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)	(i)	(j)	(k)
ARTS. PARA DECORACIÓN Y REGALO											
Alfarería y Cerámica	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Artículos de vidrio para servicio de mesa	*	*	*	*	*	*		*	*	*	*
Artesanía mexicana		*		*	*	*			*		*
Artículos de cerámica y barro	*	*	*	*	*	*		*	*	*	*
Artículos de pewter y pewter con madera	*	*	*	*	*	*			*	*	*
Joyería de plata	*	*	*	*	*	*		*	*		*

FUENTE: Folleto de Oportunidades en el mercado internacional para los productos mexicanos. BANCOMEXT. México.

Donde:

(a) ATLANTA
 (b) CHICAGO
 (c) DALLAS
 (d) LOS ANGELES
 (e) MIAMI

(f) SAN ANTONIO
 (g) SEATTLE
 (h) MONTREAL
 (i) TORONTO
 (j) VANCOUVER

Otra forma efectiva para dar a conocer estas artesanías en el extranjero y fomentar los mercados de exportación, es mediante la presencia constante de estos artículos en ferias y exposiciones internacionales; también lo es a través de la promoción directa con demandantes internacionales de estos productos y en las grandes cadenas comerciales.

Algunas de las artesanías que se producen con mayor regularidad en México son: tallados, muebles y artículos diversos de madera; artesanías elaboradas en alfarería y cerámica; floreros y artículos de vidrio en general; joyería en oro y plata; orfebrería en diferentes metales (latón, alpaca, pewter, etc.); textiles bordados, alfombras, manteles, etc.; artículos diversos elaborados a base de piedra (cantera), entre otros.

“Las exportaciones durante el periodo 92 – 96 del grupo de consumos considerados en el sector artesanal, presentaron una tasa de crecimiento positiva, destacando las exportaciones de orfebrería de oro y plata cuya tasa fue del orden de 71.6%. Actualmente las exportaciones de artículos de regalo representan un ingreso de divisas a nuestro país de alrededor de 750 millones de dólares anuales, donde nuestro principal mercado es Estados Unidos, al cual se destinó el 74.4% de nuestras ventas durante 1997 ”. ⁶

Las líneas de productos con mayor demanda en el mercado de Estados Unidos son: artículos para decoración y regalo de usos múltiples y artículos coleccionables. El sector de artículos para regalo y/o decoración en este mercado se ha visto favorecido por la estabilidad de la economía estadounidense en los últimos años, caracterizándose por ser un mercado de consumidores dinámico, lo que ha propiciado un mayor consumo. El citado mercado de tales productos presentó 15.8 miles de millones de dólares en 1998.

Es conveniente mencionar que el plato artesanal elaborado por INDUSTRIAS ALECRISELI con perspectivas de exportación se encuentra ubicado dentro de estas líneas de productos, ya que es un artículo de decoración pero además, por su diseño basado en la

⁶ IDEM

cultura mexicana, tanto estadounidenses como latinos gustan de este artículo haciéndolo, en ocasiones, coleccionable.

“Estas líneas de productos han registrado el mayor crecimiento dentro del sector, con una tasa anual del mismo de 11.5% siendo sus principales consumidores 24 millones de baby boomers”.⁷

Los baby boomers (nacidos después de la segunda Guerra Mundial) son grupos de personas anglosajonas de entre 45 y 65 años de edad donde la familia, el hogar y el entretenimiento continúan siendo muy importantes y ello ha tenido un impacto positivo en las ventas del sector antes mencionado.

En la actualidad, la práctica más común para la compra y venta de artículos de decoración y regalo en E. U. es la que se lleva a cabo en los llamados “Mart”, edificios con salas de exhibición permanentes que ofrecen a los distribuidores, compradores y representantes, bajo un mismo techo, una extensa gama de este tipo de productos.

No hay que perder de vista que dentro de los consumidores potenciales de estos artículos se encuentran, además de los anteriormente mencionados, la población hispana de origen mexicano, centroamericanos, sudamericanos o europeos y consumidores nativos simpatizantes de las artesanías y cultura mexicana.

Cabe destacar que en los artículos de regalo y decoración se incluyen los productos de vidrio, cerámica, alfarería, joyería, madera, pewter y metales en sus diferentes aleaciones; es una razón por lo que se ha señalado que una artesanía es considerada también como un artículo de regalo y/o decoración.

⁷ “Productos Prioritarios de Exportación en el mercado de Estados Unidos”; Promoción Externa BANCOMEXT; México; Abril 1998.

CAPITULO

II



**LA PLANEACION
ESTRATEGICA
EN LAS
EMPRESAS
MEXICANAS**

CAPÍTULO II

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS MEXICANAS

2.1 ASPECTOS TEÓRICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.1.1 DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

“La Planeación estratégica es un versátil modelo administrativo que adoptan las organizaciones con identidad propia, en la formulación e interrelación de sus planes de desarrollo”.⁸

2.1.2 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Tiene como finalidad el responder a los cambios constantes y significativos en su entorno y enfrentar retos cada día más difíciles coadyuvando así a la toma de decisiones exitosas que aprovechan las oportunidades y minimizan los riesgos.

Por tal motivo, la planeación estratégica se ha convertido en una necesidad para toda organización, siendo importante pues ayuda a establecer una planeación a corto, mediano y largo plazo, tomando en cuenta información del pasado y del presente, que sirva en la

⁸ Sánchez Ambriz, Gerardo y Pinto, María; “Planificación Estratégica y Calidad para Jornadas Españolas de Documentación Automatizada”

realización de correctas acciones y al mismo tiempo ayude a enfrentar situaciones cambiantes y de incertidumbre.

2.1.3 MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Los componentes de la planeación estratégica son:

1. Diagnóstico y evaluación de la situación actual de la empresa, para determinar el DOFA (debilidades, oportunidades, fuerzas y amenazas).
2. Establecimiento de la misión y la visión.
3. Determinación de objetivos.
4. Definición de metas.
5. Desarrollo de planes de acción (procesos, retroalimentación, motivación y toma de decisiones).
6. Seguimiento, revisión y evaluación de resultados.

¿CÓMO SE APLICA EL MODELO?

1.- El proceso parte del análisis del desempeño actual de la organización y del análisis de sus fuerzas y debilidades, así como de las amenazas y oportunidades del entorno (conceptos que se explican ampliamente en el punto 2.2).

2.- Posteriormente se identifica la misión, que define la esencia o razón de ser de la empresa y describe su propósito principal, dando, a su vez, un sentido común de dirección a los miembros orgánicos.

“Puede usarse como una base para integrar los esfuerzos hacia un objetivo común, para delimitar las fronteras de responsabilidad, para generar cohesión, motivación y compromiso con la organización y para fijar metas, objetivos y estrategias competitivas”.⁹

Para formular fácilmente una misión, se debe contestar a las siguientes preguntas:

¿Quién es? (identidad de la empresa).

¿Qué hace? (productos que fabrica).

¿Para quién se hace? (es decir, hacia quienes dirigen sus productos).

¿Para qué se hace? (objetivos o propósitos).

¿A través de qué se hace? (recursos).

La misión debe ser difundida en toda la organización y publicada en lugares estratégicos de sus instalaciones.

Adicionalmente se identifica y revisa la visión, que representa un escenario futuro altamente deseado por la organización; ésta debe ser: formulada por el líder, coherente y convincente, amplia y detallada.

Además, la visión debe ser positiva y alentadora, que invite al desafío y a la superación y que al mismo tiempo justifique un esfuerzo extra de la organización.

La visión es indispensable para que el líder transmita y contagie a su equipo de la necesidad de un cambio. A través de dicha visión el líder comunica a la organización por qué el estado actual de la empresa ya no funciona, hacia dónde va encauzado el cambio y los beneficios que se obtendrán de él.

3.- La determinación de objetivos estratégicos es el siguiente paso de este proceso y se definen como los objetivos esenciales para el cumplimiento de la misión. Para la medición de estos objetivos se identifican indicadores de resultados.

⁹ “Guía Técnica de Planeación Estratégica”; Julio de 1997.

4.- A continuación se definen las metas, que no son más que la especificación numérica de cuánto deseamos lograr.

5.- Como penúltimo paso, a través del diagnóstico organizacional y en función de los objetivos estratégicos definidos, se identifican los planes de acción (mediante estrategias clave) a seguir y los proyectos específicos para implementar dichos planes.

6.- Finalmente se dará seguimiento y revisión a todo el proceso (desde el comienzo del mismo y hasta el final) con el fin de evaluar resultados y corregir si es necesario.

2.2 DOFA DE LAS EMPRESAS Y SU IMPORTANCIA

2.2.1 DEFINICIÓN DEL DOFA

El DOFA se considera una herramienta administrativa que ayuda a definir: debilidades ,oportunidades, fuerzas y amenazas que se presentan dentro de todas las empresas.

DEBILIDADES. Son todas aquellas condiciones que dificultan el óptimo funcionamiento de la organización para otorgar servicios o productos de calidad y restan competitividad a la misma.

OPORTUNIDADES. Son características o recursos de la organización o del entorno que actualmente no se están aprovechando y que pueden desembocar en favor de los objetivos buscados.

FUERZAS. Son todos los aspectos positivos que están presentes en la organización, que facilitan el otorgamiento de servicios o productos de calidad y que definen la competitividad de la empresa.

AMENAZAS (Riesgos). Son situaciones potenciales internas o del exterior que de ocurrir pueden ocasionar problemas en la posición de la organización en el mercado y en el cumplimiento de la misión; también se les llega a identificar como retos que debe enfrentar la empresa.

2.2.2 IMPORTANCIA DEL DOFA

Como ya se mencionó anteriormente, el análisis del DOFA permite identificar las debilidades ,oportunidades, fuerzas y amenazas y así determinar la capacidad de las empresas para responder al cumplimiento de su misión. A partir de este análisis la empresa puede definir la estrategia que le permita mejorar sus fortalezas y superar sus debilidades para enfrentar mejor los retos y aprovechar cabalmente las oportunidades.

De la misma manera, aporta un conjunto de elementos que ayudan a comparar el perfil encontrado en el diagnóstico de cada empresa y facilita la probabilidad de valorar las posibilidades y opciones de aprovechar todo lo positivo o benéfico y encarar lo negativo o dañino.

2.3 POSIBILIDADES Y DIFICULTADES DE APLICAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

Sabemos que las pequeñas empresas con visión empresarial que cuentan con personal administrativo capacitado y actualizado, se les facilita la aplicación de una Planeación

Estratégica a sus organizaciones, ya que éstas requieren de información e investigación continua, de conocimientos generales de administración, entre otros, para poder responder a los cambios constantes tanto internos como externos.

A la inversa, las pequeñas empresas que no cuentan con una visión empresarial amplia y personal directivo vanguardista, se les dificulta adoptar dicho modelo administrativo, debido a la falta de los componentes necesarios para la aplicación de este modelo.

En el caso de las empresas mexicanas, hablando en específico de pequeñas, se ha venido presentando a través de los años, como enfermedad, el hecho de que éstas se formen sin darse a la tarea de investigar e informarse, para ver si el giro en el que van o quieren desarrollarse es correcto; es decir, se forman a ojo de buen cubero, lo que ocasiona errores en su formación por la falta de conocimientos administrativos, de recursos económicos para la asesoría de gente especializada etc., provocando con ello cierto tipo de trabas.

Así también nos encontramos con una carencia de cultura empresarial por parte del pequeño empresario que impulse la investigación, de tal manera que se puedan aprovechar las asesorías y apoyos que brindan las diferentes instituciones gubernamentales o privadas para la creación de negocios e inversiones. En general la mayoría del pequeño y micro empresario no reconoce la importancia de contar con una estructura administrativa sólida y bien organizada y se mantiene en un esquema en donde él es el hombre orquesta que interviene en la mayoría de las funciones que se realizan en su empresa, es por esto, entre otras cosas, que las micro y pequeñas empresas no cuentan con una efectiva estructura administrativa que facilite la aplicación de diversas estrategias, como es el caso de la llamada Planeación Estratégica y que por lo general estas empresas desconocen.

Sin embargo, conviene mencionar que es necesario que los servicios que ofrecen y realizan todas las instituciones públicas y privadas sean más difundidos en beneficio de las empresas mexicanas.

Las posibilidades para la aplicación de la Planeación Estratégica a la pequeña empresa van, en gran parte, en función a las características propias de ésta. Por lo que es imprescindible desaparecer de las empresas la miopía empresarial, que significa considerar que la inversión es un gasto y no un beneficio; dicha inversión podría reflejarse en: capacitación, contratación de personal calificado, sistemas modernos de organización (buzones, pizarrones, incentivos, programas motivacionales, etc.), sistemas de computación, mejores sistemas de producción (adquisición de maquinaria, mantenimiento y sistemas en serie), etc., ayudando al crecimiento y mejor funcionamiento de las organizaciones. Esta inversión resultará productiva a corto y largo plazo reflejándose también en mayores ganancias para la empresa, al lograr que ésta sea más competitiva, enfrentando los cambios constantes de su entorno.

No obstante, si el director general de una pequeña empresa cuenta con poca visión empresarial pero con recursos financieros suficientes, podrá darse a la tarea de contratar gente profesional externa especializada y a la vez capacitarse para poder aplicar tanto la Planeación Estratégica como una buena administración a su empresa. Desgraciadamente, en el caso de las PyMES mexicanas se crea un círculo vicioso, donde lo que prevalece es la escasez de recursos financieros para que estas empresas de menor tamaño puedan adquirir equipo y maquinaria, así como el que estén dispuestas a invertir en capacitación de su personal y pagarles mejores salarios. En suma, tienen limitaciones para poder adoptar con convicción la Planeación Estratégica como una opción para alcanzar los niveles de competitividad que exige el mercado global. Un buen ejemplo de esto lo tenemos en el caso que se analizará en el capítulo V de este trabajo.

CAPITULO III



**SITUACIÓN DE
LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS
EMPRESAS ANTE
LA APERTURA
COMERCIAL**

CAPÍTULO III

SITUACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS ANTE LA APERTURA COMERCIAL

3.1 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS DIFERENTES TIPOS DE EMPRESAS

Antes de realizar un análisis comparativo entre los diferentes tipos de empresas, conviene tener presente que: la empresa es una entidad productiva o de servicio compuesta por una o más personas, que utiliza diferentes recursos (materiales, financieros, técnicos, etc.) y debe estar constituida sobre aspectos legales, así mismo, se apoya de la administración para alcanzar sus objetivos.

De acuerdo a parámetros establecidos por SECOFI, las empresas se pueden clasificar de la siguiente manera:

MICRO EMPRESA: Son aquellas que emplean de una a quince personas y cuyas ventas anuales no rebasan el equivalente a 900 mil pesos.

PEQUEÑA EMPRESA: Este tipo de empresas ocupan de 16 hasta 100 personas y el valor de sus ventas netas anuales no rebasan el equivalente a 9 millones de pesos.

MEDIANA EMPRESA: Estas ocupan de 101 hasta 250 personas y el valor de sus ventas netas no rebasan el equivalente a 20 millones de pesos.

GRANDE EMPRESA: Empresas que ocupan más de 250 trabajadores y tienen ventas superiores a los 20 millones de pesos.

En el caso de México, en cuanto a la clasificación de las empresas por tamaño, aproximadamente un 95% se ubica en el estrato de micro y pequeña y un 5% en el de mediana y grande.

Haciendo referencia a las grandes empresas, podemos decir que ellas son las que dominan el mercado debido a su gran volumen de producción y ventas. Además, en muchos casos son éstas las que fijan los precios ya que representan una competencia monopolista y algunas de ellas son empresas exportadoras exitosas, aunque también son las que más productos importados demandan.

Igualmente, realizan elevadas inversiones, cuentan con una administración eficiente, obtienen grandes ganancias, absorben empresas de menor tamaño, tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento, manejan procedimientos eficientes de mercadotecnia a través de la promoción y la publicidad, cuentan con personal capacitado y especializado porque pueden pagar mejores salarios y generalmente están vinculadas con los principales centros de investigación tecnológica.

Por lo antes mencionado, estas empresas se enfrentan a muy pocas desventajas, tales como: el número de personal que labora dentro de este tipo de empresas es muy grande, por lo que llegan a suscitarse problemas de comunicación y duplicidad de funciones entre los diferentes niveles jerárquicos y las diversas áreas de la empresa; se localizan en los principales centros de población del país, lo que ocasiona una concentración de las mismas; son las que comúnmente producen bienes de lujo dirigidos a la población de altos ingresos, concentran la mayor producción de artículos de consumo popular y generalmente están dominadas por capital extranjero, por lo que los beneficios de su actividad no favorecen del todo al desarrollo del país. Comparando a este tipo de empresas

con la mediana industria, podemos decir que si éstas últimas no cuentan con una administración eficiente, sí con una buena organización que les permite ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado y de la creciente población. Además, absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad para generar empleos; asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad, y por su dinamismo, tienen posibilidades de crecimiento y de llegar a convertirse en una grande empresa.

A diferencia de las grandes empresas, éstas se establecen en diversas regiones del país, lo que ayuda a contribuir en el desarrollo local y regional.

Empero, las medianas empresas se enfrentan a un número mayor de situaciones problemáticas, por ejemplo: ventas insuficientes, debilidad competitiva, precios altos o productos de no muy buena calidad debido a que los controles son mínimos, problemas en el pago de impuestos, falta de financiamiento adecuado y oportuno, ganancias poco elevadas, mal control de inventarios y activos fijos excesivos.

Finalmente, haciendo una comparación entre los tipos de empresas antes mencionados con la micro y pequeña industria, podemos decir que todo ocurre de una forma completamente contraria; pero antes de continuar, es importante recalcar que las micro y pequeñas empresas presentan las mismas características pero con algunas excepciones.

La micro y pequeña empresa cuenta con una administración no especializada (empírica), y generalmente la lleva a cabo el o los dueños de ésta. De igual manera, ambas tienen problemas en sus ventas y ganancias debido a lo reducido de sus operaciones y problemas de financiamiento, por el difícil acceso a éste. Las micro empresas no pueden absorber a otras, al contrario de esto, pueden ser absorbidas por empresas mayores, y en el caso de las pequeñas, tienen pocas o nulas posibilidades de pasar al rango de medianas empresas.

Aunado a esto, la apertura comercial primero y la crisis financiera después, contribuyeron a su debilidad y desplazamiento del mercado a partir de 1985.

La apertura comercial las enfrentó a la competencia internacional de manera abrupta, sin tener la oportunidad de prepararse para esa competencia con apoyos técnicos y de financiamiento. Muchas de ellas fungían como proveedoras de las grandes empresas y este cambio significó una ruptura de la cadena de producción nacional, al ser sustituidas por productos importados. El golpe más reciente lo recibieron con la crisis desatada a raíz de la devaluación de diciembre de 1994, ya que la elevación de las tasas de interés que ocurrió a continuación, las puso en una situación de endeudamiento excesivo con los bancos y terminó por arruinar a la mayoría de éstas.

Prueba de ello es el dato concerniente al número de establecimientos, donde cifras oficiales revelan que “entre 1992 y junio de 1994 han cerrado 4,724 empresas micro, pequeñas y medianas, lo que produjo la eliminación de más de 75 mil puestos de trabajo”.¹⁰

Y en los últimos 10 años del desempeño industrial se ha detectado en la micro, pequeña y mediana empresa a uno de los componentes más afectados. “A partir de 1992 empezó a manifestar síntomas de debilidad al registrar una pérdida en el personal ocupado, situación que prevalece hasta el primer semestre de 1994”.¹¹

Sin embargo, la micro y pequeña industria cuenta con una serie de ventajas que sabiéndolas aprovechar al máximo, por parte del o los dueños con visión empresarial, podrían traer resultados satisfactorios y consigo grandes posibilidades de crecimiento para ellas.

¹⁰ “La Nueva Política Industrial. Propuesta. Cámara Nacional de la Industria de la Transformación. México. Diciembre de 1994. p.128.

¹¹ IDEM.

Dentro de las ventajas mencionamos las siguientes:

- La inversión es mínima para la micro y un poco mayor para la pequeña, por lo que pueden iniciar y desarrollar un negocio. También, la planeación y organización del mismo no requiere de grandes erogaciones de capital.
- Se adaptan con facilidad a los cambios estructurales y tecnológicos internos.
- Tienen facilidad para establecerse en diversas regiones geográficas del país, con lo cual contribuyen al desarrollo local y regional.
- Como el personal ocupado por este tipo de empresas es bajo, el o los dueños conocen a sus trabajadores y empleados, lo que permite resolver con mayor facilidad los problemas que entre ellos se presenten.
- Por el tamaño de ambas, los procedimientos administrativos pueden cambiar y adaptarse a las circunstancias que bien podrían ser para crecimiento y beneficio de éstas.
- En cuanto a la competencia, ambas tienen la posibilidad de adaptarse más rápidamente a lo que el cliente desea o necesita.
- Por sus costos fijos más bajos, ellas pueden fabricar productos o prestar servicios a costos más bajos que los grandes competidores que operan desde fábricas y oficinas.
- Tienen oportunidad de convertirse con cierta rapidez en proveedor de una industria exportadora, obteniendo beneficios como exportador directo.

3.2 COMPETENCIA INTERNA E INTERNACIONAL

“El máximo reto competitivo internacional para la empresa mexicana surge un año antes de que el país se incorpora al GATT (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio) en 1986. En virtud de que se derogaron los permisos de importación para el 95% de todos los productos importados, se redujo la tarifa máxima a un 20%, se estableció un arancel del 10% para muchas mercancías y se eliminaron los precios oficiales de

referencia, la empresa mexicana, particularmente la mediana y pequeña se enfrentó verdaderamente a una situación compleja y desconocida”.¹²

El proceso de globalización de mercados, productos y servicios, la integración de México al bloque comercial de Norteamérica y el aumento de oportunidades para que las empresas transformen sus actividades locales en internacionales, lleva a que una parte significativa de las empresas mexicanas se enfrenten crecientemente al serio reto de lograr verdaderos avances en su grado de modernización.

“En particular, desde 1990, el país comenzó gradualmente a inundarse de productos importados, al mismo tiempo que las exportaciones de algunas grandes empresas repuntaban. Este hecho implicó la escasa o nula competitividad de muchas firmas mexicanas para hacer frente a empresas extranjeras que poco a poco fueron llenando los anaqueles, aparadores, almacenes y mostradores de cadenas de autoservicio, las grandes y pequeñas tiendas departamentales, boutiques, ferreterías, misceláneas y todo tipo de establecimiento comercial, industrial y de servicios. Las grandes importaciones de bienes de capital, por su parte, han sido elemento para la actualización, la modernización y la inducción de tecnologías recientes o de punta en la planta industrial”¹³

Por lo anterior, el empresario o ejecutivo exportador comenzó a enfrentar a su competencia tanto en el exterior como dentro de su propio país. Aún más, las empresas que sólo abastecían el mercado nacional tuvieron que enfrentar a competidores del exterior que paulatinamente las han ido desplazando del mercado doméstico. Ante este fenómeno, las empresas medianas y pequeñas han de saber contra quién o quiénes compiten, si están preparadas para responder y si no es así qué medidas o acciones tendrán que ejecutar a la brevedad.

¹² Cruz Serrano, Alejandro. “Competitividad Internacional”. Su aplicación a la Pequeña y Mediana Empresa. BANAMEX S.N.C.. Dirección Ejecutiva de Desarrollo de Servicios Promocionales. Dirección del Instituto de Formación Técnica. Agosto 1995.

Los efectos internos de la apertura comercial así se han venido sucediendo uno a otro: el ingreso de productos a menor precio, de igual o mejor calidad y/o de presentación o imagen superior; la mercadotecnia y publicidad altamente desarrolladas de productos importados; las franquicias en todo tipo de servicios (alimenticios, para autos, de limpieza, mensajería), etc.

Dentro de los efectos externos de la apertura comercial sobresalen: la ampliación de mercados en el mundo y la motivación hacia el empresario para que aproveche ventajas arancelarias mayores, según su ramo o producto.

Es importante que la pequeña y mediana empresa no sólo tenga conocimiento de la competencia, sino que planee y actúe para responder a ella, competencia que se presenta cada vez más penetrante y compleja, tanto en el plano nacional como internacional. En la medida en que los mercados se globalizan y la competencia por las divisas del consumidor se intensifica, las empresas deben de tomar en cuenta que: la calidad en el ámbito mundial y un excelente servicio al cliente son esenciales para triunfar; la globalización está creando nuevos clientes y competidores, por lo que es necesario concentrarse en mercados y clientes cuidadosamente seleccionados; conviene reorganizar la empresa de tal manera que satisfaga las necesidades del cliente eficiente y rentablemente; el libre comercio no significa que las necesidades de los clientes en diferentes países sean las mismas es por eso que, tratar a los clientes del país como a los extranjeros debe convertirse en norma; conviene "monitorear" periódicamente la satisfacción de los clientes con la finalidad de verificar si se están cumpliendo sus necesidades.

A continuación se presentan los resultados que se obtuvieron de un estudio realizado por el World Economic Forum, para determinar la competitividad de algunos países a nivel mundial.

CUADRO No.3

ESTUDIO DE LOS PAÍSES MÁS COMPETITIVOS A ESCALA MUNDIAL

1. Estados Unidos	25. Islandia
2. Singapur	26. Tailandia
3. Hong Kong	27. Egipto
4. Japón	28. España
5. Suiza	29. Argentina
6. Alemania	30. Italia
7. Holanda	31. Portugal
8. Nueva Zelanda	32. Perú
9. Dinamarca	33. Indonesia
10. Noruega	34. China
11. Taiwán	35. Filipinas
12. Canadá	36. Colombia
13. Austria	37. Brasil
14. Australia	38. República Checa
15. Suecia	39. India
16. Finlandia	40. Turquía
17. Francia	41. Jordania
18. Reino Unido	42. Sudáfrica
19. Bélgica/Luxemburgo	43. Grecia
20. Chile	44. México
21. Malasia	45. Polonia
22. Irlanda	46. Hungría
23. Israel	47. Venezuela
24. Corea	48. Rusia

Fuente: Realizado por el World Economic Forum en Davos, Suiza en 1995.

Esta clasificación fue hecha en función de los siguientes criterios combinados para asignar el lugar correspondiente a cada país: fortaleza económica interna, grado de internacionalización, calidad de gobierno, finanzas, infraestructura, administración, ciencia y tecnología y recursos humanos.

Como es sabido, Estados Unidos es el principal socio comercial de México y en la actualidad ha incrementado su nivel de competitividad gracias a su fortaleza económica interna y financiera y a su internacionalización con varios y diversos países del mundo ocupando el primer lugar en competitividad, como se observa en el cuadro anterior.

De los ocho criterios o factores de clasificación de competitividad internacional que toma en cuenta este estudio, los cuatro que considera como clave, aunque todos son importantes, son: grado de internacionalización, administración, ciencia y tecnología y recursos humanos. ¿Por qué razón? Debido a que son los que corresponden a la acción directa de las empresas, en tanto los restantes son de mayor incumbencia de los gobiernos.

“En la Internacionalización se evalúan: el comercio exterior, el proteccionismo nacional, la asociación con firmas extranjeras, la inversión extranjera directa y la apertura cultural. En el caso de la administración se califican: la iniciativa empresarial, el desarrollo administrativo y gerencial, el desempeño corporativo y la eficiencia en los negocios. Los puntos observados en la ciencia y tecnología son: inversión en la investigación y desarrollo, generación de propiedad intelectual y administración o manejo de la tecnología. El factor de recursos humanos implica: características de la población, estructura educativa, estructura del empleo, actitud de la fuerza de trabajo y calidad de vida”.¹⁴

3.3 OPORTUNIDADES DE EXPORTACIÓN

Las instituciones que se dedican a la identificación de oportunidades de exportación para las empresas, han elaborado criterios para identificar el total de oportunidades que existan y posteriormente seleccionar las más viables y con posibilidades de llevar a cabo.

¹⁴ IDEM

Así, los gobiernos y bancos involucrados o comprometidos con la política de desarrollo de exportaciones, se han visto en la necesidad de participar activamente en la identificación de dichas oportunidades de exportación y luego tratar de inducir a la comunidad empresarial a que las aprovechen.

Para la identificación de estas oportunidades han surgido los siguientes estudios:

1.- IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MERCADO.

Los países involucrados en negociaciones de exportación requieren conocer las oportunidades de mercados y productos, para colocar éstos en diferentes partes del mundo. Para conocer acerca de dichas oportunidades es necesario obtener y analizar información continuamente, que sea oportuna, reciente y útil para los fines que se requiere, existiendo diferentes fuentes para obtenerla. En el caso de México existen organismos públicos como: Banco Nacional de Comercio Exterior “BANCOMEXT” y Secretaria de Comercio y Fomento Industrial “SECOFI”; organismos privados como: Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana “ANIERM”, Centro Empresarial Mexicano para asuntos Internacionales “CEMAI”, Confederación Nacional de Cámaras Industriales “CONCAMIN”, Cámara Nacional de la Industria y la Transformación “CANACINTRA”, Cámara Nacional de Comercio “CANACO”, Consejo a través del cual se relacionan México y la Unión Europea “EUROCAM”, etc. y generalmente con el Sistema Oficial de Agregados Comerciales.

De esta manera, si se logra detectar un mercado o producto a donde se pueda o sea factible exportar, se debe dar a la tarea de recabar información más específica.

2.- INFORMACIÓN DE OPORTUNIDADES DE OFERTA.

Para conocer las oportunidades de oferta que tiene un país se deben analizar todos y cada uno de los sectores productivos, de los cuales se identificará su potencial exportador para aprovecharlo viendo sus oportunidades, ventajas y corrigiendo las fallas que se encuentren y pudieran frenar la exportación.

En el caso de América Latina, una gran cantidad de mercados se desechan por deficiencias de capacidad física, económica y administrativa detectadas en la estructura de la oferta.

3.- IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES PROMISORIAS.

Una vez realizado el análisis de los dos puntos anteriores, se puede identificar una oportunidad donde coincidan la oferta exportadora y la demanda del exterior. Al identificar este tipo de oportunidades, el gobierno puede aprovechar la información obtenida (con respecto a la oferta y la demanda), e inducir a las empresas del sector productivo que corresponda a la tarea de la exportación, realizando un proyecto que ayude a comprobar o reafirmar la factibilidad técnica y económica de la exportación.

Este proyecto ayudaría a que:

- a) al presentarlo a cualquiera de las instituciones gubernamentales que apoyan la actividad exportadora, éstas pudieran certificar su viabilidad y el beneficio que para el país y la propia empresa represente, apoyándolo tanto financiera como fiscal y administrativamente;
- b) el empresario pueda saber si la realización de la exportación sobre la base del proyecto será o no rentable, sin perder de vista los riesgos detectados o bien, si el proyecto permite justificar la obtención de objetivos y desarrollo empresarial; y

c) el banco que financiará el proyecto otorgue los recursos necesarios.

Cabe mencionar que “solo una pequeña proporción de las PyMES en países subdesarrollados, como es el caso de México, están involucradas en actividades de exportación y la gran mayoría produce casi exclusivamente para el mercado doméstico, aunque en ciertos sectores sí alcanzan el mercado de exportación, algunas lo hacen a través de canales indirectos. Sin embargo, experiencias exitosas de programas de exportación de pequeñas y medianas empresas muestran que hay un considerable potencial para mayor participación en actividades de exportación”.¹⁵

Es importante saber que las oportunidades de exportación dependen también de la habilidad para el aprovechamiento de éstas, tanto del gobierno e instituciones que se dedican a la obtención de la información como de los mismos empresarios.

3.4 PROGRAMAS GUBERNAMENTALES DE APOYO A LA EXPORTACIÓN DE LAS PYMES

El Estado beneficia a los exportadores con el objeto de incentivar e incrementar la salida de productos manufacturados logrando la internacionalización de tales productos.

De esta manera, el gobierno cuenta con una serie de programas de apoyo que “permiten suspender los impuestos de importación y facilitar la facturación del IVA con tasa cero, para impedir que esos gravámenes afecten la competitividad de las exportaciones, debido a que son mercancías que no se van a consumir en el país”.¹⁶

¹⁵ Colaicovo, Juan Luis; A. Asseth, Antonio y Guadagna, Guillermo; “Proyectos de Exportación y Estrategias de Marketing Internacional”; Textos y Casos sobre Agroindustria y Servicios; Editorial Macchi; Buenos Aires Argentina; 1993; p. 109.

¹⁶ “Guía Básica del Exportador”; 6ta. Edición; BANCOMET; Diciembre 1998.

Los programas de apoyo que el gobierno proporciona son los siguientes:

1. PITEX.
2. PITEX SERVICIOS.
3. DRAW BACK.
4. CUENTA ADUANERA.
5. ECEX:
 - a) Ecex Consolidadora.
 - b) Ecex Promotora.
6. DEVOLUCIÓN Y COMPENSACIÓN DEL IVA.
7. ALTEX.
8. COMPEX.
9. FEMEX.
10. SIMPEX.
11. PROGRAMA DE APOYO A LOS EXPORTADORES INDIRECTOS.

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

El 3 de mayo de 1990 se establece dicho programa en el Diario Oficial de la Federación (DOF) y el 13 de noviembre se dan a conocer importantes modificaciones al decreto con el propósito de cumplir con los compromisos asumidos en el marco del TLCAN.

Los trámites para ingresar a este programa pueden realizarse en las oficinas centrales de la SECOFI o en las delegaciones o subdelegaciones federales en el interior del país.

Este programa ayuda a que los exportadores recuperen los aranceles pagados por la importación de materias primas, partes, componentes, materiales auxiliares, envases,

material de empaque, combustibles, lubricantes, etc., que utilizan para la producción de sus productos a exportar.

Dicho programa se autoriza a los exportadores que realizan ventas anuales al exterior por un valor superior a 500,000 dólares o su equivalente en otras divisas ó facturen productos de exportación cuando menos por el 10% de sus ventas totales y que quieran importar los artículos antes mencionados.

En el caso de que la empresa exportadora quiera un programa PITEX para importar temporalmente herramienta, equipo, maquinaria, aparatos, instrumentos y refacciones para el proceso productivo, tendrá que realizar ventas anuales al exterior por un valor mínimo de 30% de sus ventas totales.

El exportador deberá presentar la documentación pertinente ante la autoridad aduanera y así se calculará el monto arancelario conforme a los insumos que se vayan a importar.

2. PROGRAMA DE IMPORTACIÓN TEMPORAL PARA SERVICIOS INTEGRADOS A LA EXPORTACIÓN (PITEX SERVICIOS)

Se publicó en el D. O. F. el 11 de abril de 1997. Es un instrumento de apoyos específicos para los prestadores de servicios asociados a las exportaciones no petroleras, por ejemplo: carga, descarga y estiba en puertos marítimos; ingeniería de procesos industriales; diseño de productos, empaques y/o envases; exploración, prospección e investigación; reparación de buques, contenedores, estructuras, tanques y calderas.

Las importaciones temporales no requieren permisos ni autorizaciones administrativas, excepto si son mercancías sujetas a dichos requisitos por razones: sanitarias, fitopecuarias, ecológicas, etc., del país importador.

Además, se permite importar temporalmente maquinaria, instrumentos y equipo para el manejo de mercancías, excepto vehículos de transporte así como aparatos, equipo de investigación, seguridad industrial y control de calidad e informática.

3. PROGRAMA DE DEVOLUCIÓN DE IMPUESTOS (DRAW BACK)

Publicado en el D. O. F. el 11 de mayo de 1995. Su finalidad es que el Estado otorgue a los exportadores de productos manufacturados (en cuya composición se han incorporado materia prima o insumos de industria extranjera) un porcentaje en dinero equivalente a los derechos de importación que tales bienes debieran pagar por ser introducidos en el país.

Así también, incentiva a que las exportaciones se incrementen al otorgar una disminución de impuestos.

Las devoluciones se efectuarán directamente en efectivo por medio de la Aduana.

Este trámite es gratuito, realizándose en la Dirección General de Servicios al Comercio Exterior de la SECOFI.

4. CUENTA ADUANERA

Es una opción para aquellas empresas que no pueden o no desean ser una empresa PITEX o maquiladora, o están en espera de la autorización de un programa.

Si la empresa ya contrajo algún compromiso comercial, su operación puede realizarla por medio de una cuenta aduanera en donde los impuestos de importación, el IVA y en su caso, las cuotas compensatorias, se cubren haciendo un depósito en un banco. Posteriormente al

retornar la mercancía al extranjero, el banco le devuelve el depósito incluyendo los rendimientos.

Por medio de estas cuentas se pueden importar: mercancías a transformar o elaborar; productos terminados, maquinaria y equipo para ser reparados, adaptados o transformados con un plazo de permanencia en el país de 18 meses; bienes de activo fijo como maquinaria y equipo con un plazo de permanencia de 3 años.

Al terminar dichos plazos las mercancías deben retornarse al extranjero o hacer un trámite para cambiar a “régimen de importación definitiva” con el ingreso de los impuestos y redescuentos a la Tesorería de la Federación.

5. EMPRESAS DE COMERCIO EXTERIOR (ECEX)

El decreto que pone a funcionar este programa fue publicado en el D.O.F. el 11 de abril de 1997 y su objetivo primordial consiste en promover el establecimiento de empresas de comercio exterior.

Las empresas que se incorporan a este programa pueden obtener la Constancia de Empresa Altamente Exportadora e inscribirse en el Programa de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación (PITEX).

Cuando las empresas lo requieran, podrán expedir constancias de exportación a sus proveedores nacionales, con lo cual los bienes adquiridos se consideran exportados de manera definitiva (ello permite expedir la factura correspondiente con una tasa cero de IVA). Además, Nacional Financiera les proporciona apoyo financiero para la realización de sus proyectos, servicios de capacitación y asistencia técnica (para ellas y sus proveedores).

Por otro lado, BANCOMEXT, por medio de su programa de apoyo integral, les otorga una reducción del 50% en el costo de los productos y servicios no financieros (asesorías, acceso a la información, capacitación, difusión de oportunidades de negocio, promoción, etc.).

Existen dos modalidades para establecer empresas de comercio exterior:

a) Empresa de Comercio Exterior Consolidadora de Exportación

Lo fundamental de este programa es que las empresas se consoliden primordialmente en las exportaciones y presten servicios para apoyar a empresas productoras dedicadas a la actividad exportadora, así como también brinden capacitación a las PyMES sobre el diseño, desarrollo y adecuación de sus productos con respecto a la demanda del mercado mundial.

Para solicitar su registro como empresa consolidadora deberán realizar exportaciones por un monto de 3 millones de dólares en su primer año fiscal regular y presentar en su programa: la elaboración de estudios de mercado y catálogos o participar en ferias internacionales; la realización de planes para la comercialización internacional de sus productos; la diversificación de sus actividades de logística y comercialización internacional; el otorgamiento de asesoría en la realización de trámites relacionados con las actividades que desempeñan dentro del comercio exterior y el abastecimiento de partes y componentes fabricados por proveedores nacionales a empresas maquiladoras con PITEX o a exportadores finales.

Algunos de los beneficios que BANCOMEXT brinda a las empresas incorporadas a este programa son créditos, servicio de banca de primer piso y apoyo para la participación en ferias internacionales.

b) Empresa de Comercio Exterior Promotora de Exportación

El propósito de este programa es la identificación y promoción de mercancías mexicanas en el exterior para su comercialización.

Este tipo de empresas deben realizar exportaciones por un monto de 250,000 dólares en su primer año fiscal e indicar en su programa: la prestación de asesoría a las empresas productoras en materia aduanera y trámites de comercio exterior y la calendarización de sus exportaciones.

6. DEVOLUCIÓN Y COMPENSACIÓN DEL IVA

Este es otro tipo de programa en donde los exportadores directos pueden compensar sus pagos de IVA o, en su caso, solicitar su devolución.

La devolución se hace cuando en la declaración provisional (con sello original del banco) conste que existe un saldo a favor del contribuyente.

La solicitud de devolución se tiene que presentar a la Administración de Recaudación competente, misma que en un plazo de 40 días hábiles llevará a cabo dicha devolución.

En el caso de la compensación el contribuyente debe dictaminar sus estados financieros (excepto los que se dediquen a actividades industriales) y presentar ante la Administración Local de Recaudación que corresponda a su domicilio, dentro de los cinco días siguientes a la presentación de la declaración en la que se hubiera efectuado la compensación respectiva, una copia de dicha declaración, el aviso de compensación, así como los dispositivos magnéticos que contengan la información sobre sus proveedores, prestadores

de servicios y arrendadores que representen al menos 95% del valor de sus operaciones y de la totalidad de sus clientes de exportación”.

7. EMPRESAS ALTAMENTE EXPORTADORAS (ALTEX)

El decreto del programa de ALTEX inició operaciones el 17 de mayo de 1991. Este programa está dirigido a aquellas empresas con mayor solidez en la actividad exportadora y su principal objetivo es otorgar facilidades administrativas y de financiamiento a las empresas ALTEX.

Si se trata de exportadores directos, deben demostrar que realizan exportaciones por un valor mínimo anual de 2 millones de dólares o el equivalente a 40% de las ventas totales.

En el caso de exportadores indirectos, deben demostrar la realización de ventas anuales de mercancías incorporadas a productos de exportación o exportadas por terceros, por un valor mínimo equivalente a 50% de sus ventas totales.

Dentro de los beneficios que otorga se encuentran: “La devolución inmediata de IVA cuando se tenga saldo a favor, acceso gratuito al Sistema de Información Comercial administrado por BANCOMEXT y SECOFI, exención del requisito de segunda revisión de las mercancías exportadas en la aduana de salida, siempre que éstas se hayan despachado en una aduana interior, posibilidad de nombrar a un apoderado aduanal para varias aduanas y diversos productos, con la previa autorización de la SHCP”.¹⁷

Los trámites relativos a este programa pueden realizarse en las oficinas centrales de SECOFI.

¹⁷ IDEM

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

Esta comisión reúne a las autoridades que participan en las operaciones de comercio exterior y recibe los planteamientos y las iniciativas de los exportadores con la finalidad de eliminar trabas y restricciones a la exportación, concertando las acciones que permitan fortalecer las ventas en el exterior, apoyar proyectos y definir medidas que hagan más dinámicos los trámites correspondientes y los apoyos a los exportadores.

Es aquí donde se proponen las acciones promocionales que se llevarán a cabo en coordinación con los gobiernos de las entidades federativas.

9. FERIAS MEXICANAS DE EXPORTACIÓN (FEMEX)

Publicado en el D. O. F. el 11 de abril de 1997. Su objetivo consiste en fomentar la realización de ferias en el país para promover las exportaciones de mercancías mexicanas a los mercados internacionales.

Las ferias se llevan a cabo periódicamente y su propósito fundamental es la exhibición de productos y servicios para atraer a posibles compradores del exterior.

Es SECOFI quien expide un Certificado de Ferias Mexicanas de Exportación a los organizadores de éstas, y BANCOMEXT les proporciona apoyos financieros (banca de primer piso y créditos), promoción de eventos a nivel internacional, etc.

“Los titulares del certificado contarán, además, con apoyos financieros y facilidades administrativas y de promoción que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal establezcan dentro de su ámbito.”¹⁸

10. SISTEMA MEXICANO DE PROMOCIÓN EXTERNA (SIMPEX)

El SIMPEX es un instrumento que sirve para que el empresario obtenga información por medio de una base de datos.

BANCOMEXT brinda este servicio a las empresas mexicanas con el fin de explorar posibles mercados, identificar oportunidades comerciales, promover la oferta exportable de México, la demanda externa de productos mexicanos, los extranjeros interesados en invertir en nuestro país y la demanda mexicana de inversión extranjera.

Gracias a los avances tecnológicos, el SIMPEX puede transferir información de manera más rápida y eficaz entre la Sede Central, las Oficinas de BANCOMEXT ubicadas en otros países y con las Instituciones que junto con BANCOMEXT y SECOFI han participado en este proyecto.

Existen módulos de apoyo para los empresarios, en donde se presenta información general sobre comercio exterior, información económica de México (estadísticas de exportación e importación), ferias y eventos, directorio de empresas, etc.

Por último, este sistema de información puede consultarse en las oficinas de las dependencias antes mencionadas u obtener una suscripción para poderlo consultar en cada empresa a través de la red Internet.

¹⁸ IDEM

11. PROGRAMA DE APOYO A LOS EXPORTADORES INDIRECTOS

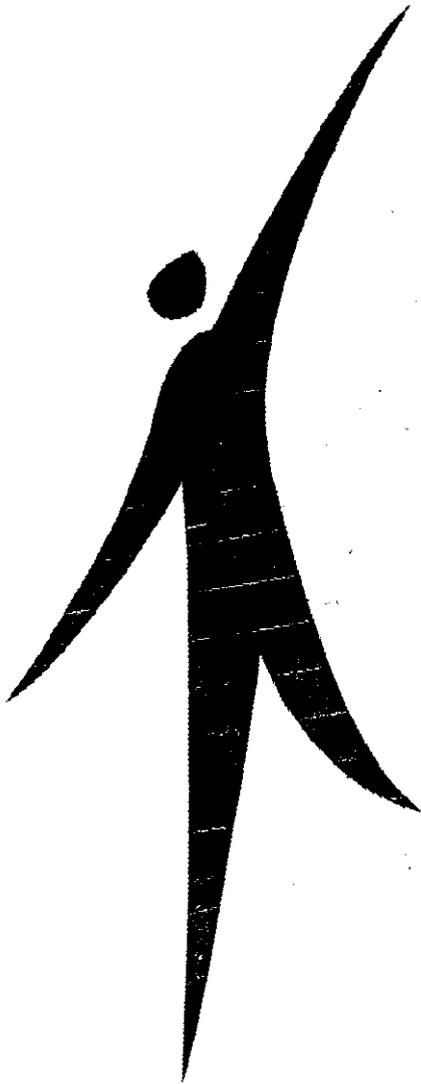
El exportador indirecto es un proveedor encargado de suministrar insumos que se incorporan a aquellos bienes que se venderán en el extranjero por el exportador directo inscrito en el programa PITEX o ALTEX.

Los beneficios que ofrece este programa es el poder facturar a tasa cero cuando se demuestra que dichos exportadores indirectos son proveedores de las empresas incorporadas a los programas mencionados en el párrafo anterior.

Así mismo, gozan de los beneficios que ofrecen los diferentes programas a los exportadores directos, siempre y cuando demuestren ser proveedores de éstos y cumplan con algunos otros requisitos.

Como se puede observar en los programas anteriormente descritos, las empresas que resultan más beneficiadas son las grandes por los requisitos que tales programas exigen. Las pequeñas y medianas empresas solo pueden acceder a algunos de estos programas, por lo que sería deseable que se diseñaran programas de apoyo adecuados a las características de este tipo de empresas, ya que muchas de ellas cuentan con potencial exportador, pero no con los recursos financieros ni el conocimiento y/o habilidades para elegir una estrategia adecuada de exportación.

CAPITULO IV



**PLAN DE
NEGOCIOS
INTERNACIONAL**

CAPÍTULO IV

PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONAL

4.1 ASPECTOS TEÓRICOS DEL PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONAL

4.1.1 DEFINICIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONAL

“El plan de negocios comercial o internacional es un documento que describe la naturaleza de los productos o servicios de una empresa, designando mercados, su entrada a ellos, ambientes competitivos y proponiendo estrategias, así como las consideraciones financieras”.¹⁹

Un plan bien desarrollado discute por qué el proyecto comercial representa una oportunidad viable, da luz del lugar y del mercado externo y determina las posibilidades de éxito en tal mercado.

4.1.2 IMPORTANCIA DEL PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONAL

La razón más común para que un empresario desarrolle un plan es atraer a los inversionistas, ya que estos últimos requieren de un plan comercial completo antes de invertir para reducir incertidumbre y riesgos.

¹⁹ Hernández del Rosal y Díaz, Edgar Alonso; “Plan de Negocios en Comercio Exterior”; Serie de documentos técnicos; Vol. 4; BANCOMEXT, S. N. C. Dirección Ejecutiva de Desarrollo de Servicios Promocionales. Dirección del Instituto de Formación Técnica; Julio de 1997.

Otra razón es de uso financiero, para que el empresario pueda evaluar la viabilidad del proyecto de negocios. Así mismo, sirve como una guía operacional para conocer las posibilidades de ejecutar o no un negocio, atrae a los socios comerciales potenciales, convence a los posibles clientes de los compromisos de la empresa y ayuda en el desarrollo de las relaciones con los proveedores. Finalmente le facilita el acceso a las fuentes de financiamiento de la banca de desarrollo y/o privada.

4.1.3 ACTIVIDADES PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONAL

- 1.- Identificar y analizar el producto a exportar y su fracción arancelaria.
- 2.- Diagnóstico interno de la empresa.
- 3.- Definir el mercado y segmento meta a donde se pretende exportar y las razones que justifican la selección.
- 4.- Definir las características del producto que los clientes del segmento del mercado meta demandan.
- 5.- Definir la capacidad instalada de la empresa y conocer sí a mediano y largo plazo, podrá cubrir la demanda externa.
- 6.- Revisar en detalle el o los procesos de producción.
- 7.- Evaluar la tecnología de la planta con respecto a la utilizada a nivel mundial (de la industria que se trate).

- 8.- Analizar la logística a emplear (tanto interna como externa).
- 9.- Tomar en cuenta la inversión que implicaría el negocio de exportación.
- 10.-Definir el capital con el que la empresa puede iniciar la exportación.
- 11.-Elaborar razones financieras por lo menos de 2 años de operación para conocer la liquidez, eficiencia, apalancamiento, etc., de la empresa. Igualmente determinar el punto de equilibrio de un periodo representativo.
- 12.-Seleccionar el canal de comercialización más conveniente para la empresa considerando su costo (pudiendo ser por medio de un agente, representante, almacén, etc.).
- 13.-Definir clientes potenciales, niveles de compra y formas de pago.
- 14.-Analizar los principales competidores a los que se enfrentara el producto, evaluando ventajas y desventajas del mismo y evaluando también los productos sustitutos vigentes en el exterior.
- 15.-Definir estrategias y políticas de ventas.
- 16.-Identificar si el producto se ve favorecido por algún acuerdo comercial.
- 17.-Verificar que se cumpla con los requisitos y registros necesarios para la venta del producto.
- 18.-Elaborar indicadores de rentabilidad financiera, TIR, VPN y PRI, cuando se trata de obtener un crédito para apoyar un nuevo proyecto de inversión para exportación.

19.-Establecer los beneficios socio-económicos que se deducen del negocio de exportación.

20.-Elaborar conclusiones en forma detallada y comprensible del Plan de Negocios Internacional.

Para una mejor comprensión de las actividades antes descritas, en el capítulo 5.9 del presente trabajo se describe esta serie de pasos pero ya en forma práctica, a manera de síntesis.

4.2 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y SU POTENCIAL EXPORTADOR

4.2.1 DIAGNÓSTICO DE UNA EMPRESA

El análisis detallado de todos los recursos con los que cuenta una determinada organización permite llegar a un “diagnóstico”, que dentro de su contenido, se pueden ubicar tanto fuerzas y debilidades como amenazas y oportunidades de la misma.

La elaboración de un diagnóstico se puede lograr a través de la recopilación de información proporcionada por entrevistas a directivos y personal en general, cuestionarios, observación, etc.

Al realizar un diagnóstico se podrán proponer algunas alternativas de cambio en beneficio de la empresa sin alterar de manera drástica la estructura o actividades con las cuales la empresa ha venido trabajando.

De igual forma, si la organización desea exportar, este diagnóstico servirá para saber si tiene posibilidades de efectuar dicha exportación o no y en el caso de contar con esas posibilidades, saber si tendrá el éxito deseado.

Para elaborar un diagnóstico organizacional es necesario tomar en cuenta los siguientes elementos:

1.- DEFINICIÓN DE LA MISIÓN.

La misión define la esencia o razón de ser de la empresa y describe su propósito principal, dando, a su vez, un sentido común de dirección a los miembros orgánicos (ver punto 2.1.3).

2.- DEFINICIÓN DE LA VISIÓN.

La visión representa un escenario futuro altamente deseado por la organización, ésta debe ser formulada por el líder, coherente y convincente, amplia y detallada (ver punto 2.1.3).

3.- ANÁLISIS DEL ENTORNO INDUSTRIAL.

El análisis del entorno industrial da una panorámica general de la situación en la que se encuentra la empresa frente a las demás que de igual forma se dedican a la fabricación de él o los mismos productos.

Para efectos de este estudio, se realizará el análisis detallado de la rama industrial metal-mecánica, ya que es aquí en donde se encuentra ubicada la empresa, con el propósito de conocer aspectos tales como: su posición frente a otras en cuanto a la cobertura del mercado, a la fuerza que se tiene de éste, de los cambios y expectativas del ramo industrial en la cual esta inmersa, etc.

4.- ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.

Este análisis es uno de los más importantes que se lleva a cabo para un proyecto de exportación, debido a que en él se va a demostrar la situación en la que se encuentra la empresa hasta el momento y la evaluación de sus capacidades a corto, mediano y largo plazo; realizando un estudio y análisis detallado de dicha empresa en cada uno de sus departamentos (Finanzas, Mercadotecnia, Producción, Recursos Humanos, etc.), actividades y recursos con los que cuenta como: rentabilidad, calidad, competencia, estructura organizacional, funciones generales, estrategia mercadológica en cuanto a ventas, diseños, promociones, etc., con el propósito de conocer su funcionamiento en un ámbito general y reconocer su capacidad empresarial y por tanto exportadora.

5.- ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD.

Una vez conocida la situación interna de la empresa y capacidad, es necesario realizar un análisis para identificar los retos y oportunidades tanto del mercado nacional como internacional, sin perder de vista su posición competitiva frente a dichos mercados.

4.2.2 POTENCIAL EXPORTADOR DE UNA EMPRESA

El potencial de exportación de una empresa lo constituye su capacidad interna en conjunto con su habilidad para sacar provecho de las oportunidades de negocio que se ofrecen en el extranjero.

Para poder determinar el potencial exportador de una determinada organización es necesario llevar a cabo un análisis detallado, no sólo de los factores internos sino también de los factores externos de la misma, con la finalidad de conocer qué tan fuerte es y qué posibilidades tiene de colocar su (s) producto (s) en un mercado extranjero.

A continuación mencionamos algunos factores importantes con objeto de estudio:

FACTORES INTERNOS: Producto (s), recursos, organización, capacidad de producción, capacidad financiera, conocimientos técnicos, personal directivo y operativo; identificación de la capacidad productiva instalada y el porcentaje de utilización, así como las posibilidades de crecimiento.

FACTORES EXTERNOS: Ventajas comparativas de su país, tipo de cambio, oportunidades que ofrece el mercado de exportación, competencia, políticas comerciales, tratados comerciales y pertenencia a organismos internacionales que favorezcan un trato comercial preferente, entre otros.

4.3 ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN

Una vez que se ha analizado a través del diagnóstico la situación organizacional de una empresa y se han determinado sus fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades, los directivos o ejecutivos podrán identificar un posible negocio de exportación. Conociendo que su producto o servicio es competitivo en un mercado externo, lo que procede es la elaboración de una estrategia de exportación, de manera que pueda reducirse la incertidumbre y los riesgos de la operación.

El punto de partida para realizar una estrategia de exportación es precisamente el mercado, ya que él mismo tiende a ser el motor del negocio. En este caso hablar del mercado es referirse al país que ofrece las mejores oportunidades para exportar, pero dependiendo del producto a exportar y del tamaño de ese mercado de consumidores, habrá necesidad de precisar el mercado meta.

“El mercado meta está dado por una extensión geográfica que incluye e integra analíticamente a una serie de plazas o unidades de población, hacia los cuales se van a destinar ciertos esfuerzos y presupuestos previstos para la comercialización del producto o productos de la organización empresarial”²⁰

La selección de un mercado meta para el éxito de una exportación es muy importante para una empresa porque de ello depende un adecuado empleo de los recursos financieros y humanos que al mismo destine.

Entre otros factores, la selección del mercado meta de exportación dependerá de las siguientes variables:

- Características demográficas (tamaño de la población, No. de familias, ingreso).
- Volumen y crecimiento del mercado.
- Hábitos manifiestos de compra y consumo (gustos y necesidades).
- Logística (transporte).
- Existencia de “barreras no arancelarias”.

Posteriormente se selecciona el o los segmentos meta dentro de ese mercado. Establecer un segmento es “dividir un mercado meta en grupos distintos de compradores que pudieran necesitar productos o mezcla de mercadotecnia diferentes”.²¹

Una vez que la empresa haya decidido en cuáles segmentos de mercado entrar, debe decidir que posiciones quiere ocupar en esos segmentos, a esto se le llama “posicionamiento”.

²⁰ IDEM

²¹ Kotler Philip; “Mercadotecnia”: 3ª ed.; Editorial Prentice y; 1989.

El mercadólogo puede seguir varias estrategias de mercadotecnia de posicionamiento, de acuerdo con los atributos del producto, según las necesidades que satisfacen, beneficios que ofrecen, ocasiones de uso, competencia (superando a la competencia por lo menos en una de las variables clave: precio, calidad, servicio, crédito a clientes, diseño, presentación, etc.).

Cabe mencionar que el éxito de una empresa exportadora va a depender en gran medida del conocimiento de cultura y costumbres a los que se encuentran adaptados los consumidores del segmento de mercado meta elegido; si logran presentar un producto que en el presente se adapte a ellos y que posteriormente al paso del tiempo, lo actualicen o modifiquen de acuerdo a las necesidades que vayan demandando los consumidores, entonces se puede decir que tanto el segmento escogido como el producto exportado han compaginado para el éxito y beneficio de la empresa exportadora.

Por otra parte se deben conocer los volúmenes de demanda que el mercado requerirá, así como la estimación de los ingresos que se obtendrán, para prever la producción y aumentar las posibilidades de satisfacción.

Otro punto importante dentro de la estrategia de exportación es identificar y contactar a los posibles importadores (una alternativa es por medio del directorio de importadores, localizado en las oficinas de servicio al comercio exterior), así como formular las condiciones y los términos de operación, fijando el INCOTERM con el cual se establecerá el compromiso entre el exportador e importador.

Posterior a esto se debe formalizar el pedido realizando la cotización correspondiente, es decir, el precio de exportación del producto por medio del **Costing** (suma del costo de producción más porcentaje de ganancia más gastos de exportación), o por medio del **Pricing** (conociendo el precio establecido en el país de destino para negociar el mejor precio).

Finalmente se fija la forma de pago y se prevén los trámites aduaneros correspondientes (ver punto 4.7).

4.4 COMERCIALIZACIÓN DE UN PRODUCTO

La comercialización se describe como el proceso de mercadeo, que consiste en planificar y controlar la compra y venta de bienes y servicios para favorecer el desarrollo adecuado del producto y asegurar que éste último, al ser solicitado, este en el lugar, en el momento, al precio y en la cantidad requerida, garantizando así ventas rentables.

Dentro de la comercialización se encuentran los llamados, “canales de distribución”, que son las diferentes formas que se ocupan para que un producto llegue, desde el fabricante o productor hasta el consumidor final.

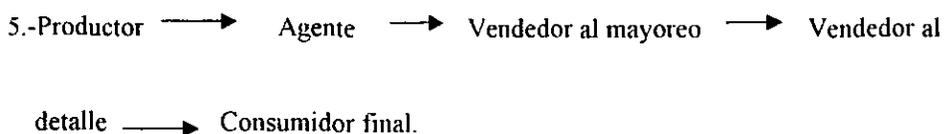
A continuación mencionamos 5 canales de distribución que se emplean con mayor frecuencia:

1.- Productor → Consumidor final.

2.- Productor → Vendedor al detalle → Consumidor final.

3.- Productor → Vendedor al mayoreo → Vendedor al detalle
→ Consumidor final.

4.- Productor → Agente → Vendedor al detalle → Consumidor final.



CONCEPTOS BÁSICOS DE LOS PERSONAJES QUE INTERVIENEN EN LA COMERCIALIZACIÓN

PRODUCTOR.- Es el que elabora un producto o presta un servicio.

CONSUMIDOR FINAL.- Son los individuos o personas que consumen el producto o servicio.

Dentro de los intermediarios existen varios tipos :

1.- **AGENTES O COMISIONISTAS.-** Son los que contactan al productor con el consumidor, nunca adquieren el bien y trabajan bajo cierto porcentaje sobre las ventas.

2.- **MAYORISTAS .-** Son los que adquieren grandes volúmenes para distribuirlos a minoristas, detallistas o como mayoristas a los grandes mercados, es decir, a los centros comerciales.

3.- **DETALLISTAS.-** Es quien conecta directamente el producto con el consumidor final.

4.- **INTERMEDIARIO COMERCIAL O DISTRIBUIDOR.-** Es el que adquiere el producto, es decir, es propietario de él. Lo almacena, lo promueve y lo distribuye para su venta fijando su precio final.

Hablando en materia de exportación existen intermediarios que se encuentran involucrados en los canales de distribución:

1.- **BROKER.**- Es un comerciante que adquiere mercancías directamente del fabricante en su propio país y regularmente al contado para que los precios de adquisición sean más bajos, realizando todos los trámites necesarios para la exportación.

2.- **AGENTE O REPRESENTANTE.**- Es aquel que se encarga de promover y levantar pedidos de productos de los fabricantes representados. Estos pueden ser empleados de los mismos fabricantes o trabajar independientemente y representar productos de varios productores. Trabajan por un cierto porcentaje de comisión sobre las ventas.

3.- **EMPRESA COMERCIALIZADORA.**- Empresa local que se encarga de todo lo relacionado a la exportación; trabaja por medio de contratos de comisión por ventas. Algunas comercializadoras cuentan con filiales en diferentes partes del mundo lo que facilita en ocasiones el incremento de ventas del producto.

4.- **CREACIÓN DE UNA FILIAL.**- Es cuando la empresa productora instala una oficina de ventas en el país destino teniendo que realizar gastos de instalación, de control administrativo y viajes de supervisión.

5.- **VENDEDOR FORÁNEO.**- Es un agente viajero de la empresa productora, mantiene contacto directo con mercados de su interés conociendo los gustos y necesidades de sus clientes, puede eliminar intermediarios.

6.- **CONSORCIO DE EXPORTACIÓN.**- Se trata de una sociedad formada por empresas interesadas en la exportación, la labor del consorcio es buscar mercados, empaque de exportación, trámites de exportación y cobranza para las empresas que forman parte del consorcio exclusivamente.

Para poder elegir el canal de distribución más adecuado para una empresa deseosa de exportar, es importante considerar la oferta exportable, es decir, cuánta mercancía puede ofrecer el exportador para así seleccionar dicho canal. Además, si la empresa no cuenta con experiencia en materia de exportación, es conveniente hacerlo a través de algún intermediario, con el fin de adquirir los conocimientos suficientes y posteriormente pasar a un canal directo. Otro punto importante es considerar el crecimiento del mercado, si éste es mayor conviene un canal directo para aprovechar las oportunidades. Por último, se deben evaluar los servicios que ofrece cada miembro del canal y el volumen de ventas que se puede generar del mismo; todo esto en relación al costo.

Es conveniente señalar que para una excelente comercialización se debe considerar, además del producto, el precio y la plaza, otra variable mas llamada promoción que se basa en que toda organización, a través de ésta, espera aumentar los volúmenes de ventas de un producto determinado.

Dentro de la promoción se ubican otras variables: *publicidad*, que tiene la finalidad de lograr que los compradores respondan a la organización con la preferencia por sus productos y por sus ofertas a través de los diferentes medios de comunicación; *ventas personales*, que constituye una comunicación personal e individual; *relaciones públicas*, que comprende a todas aquellas acciones que tienen por objeto que las personas tengan una buena opinión de la empresa y de sus productos o servicios; y por último *promoción de ventas*, que se ha diseñado para reforzar y coordinar las ventas personales con los esfuerzos publicitarios, incluye actividades como distribuir muestras, cupones de descuento, demostraciones comerciales, colocación de exhibidores en tiendas, etc.

Los esfuerzos que se realicen en la comercialización de un producto lograrán que el consumidor este satisfecho y que se tenga éxito en las ventas.

4.5 LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN

La logística se define como un conjunto de actividades que tienen por objeto la colocación de las mercancías al menor costo y en el tiempo justo, donde una demanda exista. Comprende la distribución física internacional con todos los servicios y operaciones que permiten poner la carga a disposición del comprador; tales servicios y operaciones incluyen: documentos comúnmente utilizados, servicios aduaneros, cobros, pagos, envase, empaque, embalaje y medios de transporte.

En otras palabras incluye toda la serie de trámites, movimientos y operaciones técnicas que permiten hacer llegar el producto exportable, desde la unidad productiva en el país de origen, hasta el punto convenido con el importador.

Una exportación culmina satisfactoriamente cuando el producto, ahora denominado carga, es entregado en buenas condiciones en el punto de entrega convenido, en el tiempo pactado y al precio estipulado más conveniente.

Para llevar acabo el traslado de mercancías es necesario el conocimiento y manejo de los términos del comercio internacional llamados INCOTERMS; el incoterm pactado entre el importador y el exportador determinará que gastos de logística corren a cargo de uno y cuales a cargo del otro, por tanto, también determina diferencias entre precios de exportación de un mismo producto pero con diferente incoterm.

Conviene mencionar que la finalidad del incoterm es establecer un conjunto de reglas internacionales para transacciones comerciales entre un país y otro, determinando, a su vez, la responsabilidad del exportador e importador en el traslado del producto exportado.

Por otra parte, es importante tomar en cuenta que las operaciones que se llevan a cabo dentro de la logística implican gastos o costos que se incluirán en el precio del producto a

exportar, por lo que se deben analizar cuidadosamente dichas operaciones y servicios que se utilizarán, para que el costo de las mercancías sea el mínimo y lleguen a su destino en condiciones favorables.

En el anexo No.1 se presenta un cuadro de incoterms que muestra las diferentes opciones a utilizar en el traslado de las mercancías desde el país de origen hasta el país destino.

Haciendo referencia a los elementos que intervienen dentro de la logística, éstos deben seleccionarse de acuerdo con las características del producto (peso, medida, volumen, perecedero, no perecedero, etc.). Dichos elementos se mencionan a continuación:

Envase. Es el que está directamente en relación con el producto, es decir, el que contiene al producto. Su diseño debe ser novedoso, presentable y de material atractivo para que guste a los clientes e incite a su consumo, logrando permanecer en el gusto de ellos y por lo tanto en el mercado.

Empaque. Mejor designado como envase secundario; se refiere a elementos de presentación del producto con impresos gráficos que facilita la exhibición en el anaquel, conteniendo información referente del producto.

En México este concepto es común, sin embargo, en términos de comercio internacional la palabra empaque no existe y los términos que se manejan como vocabulario común son: envase, embalaje y contenedor.

Cabe destacar de igual forma que el empaque es considerado por el Instituto Mexicano del Envase y Embalaje como un segundo, tercero, cuarto, etc., envase, de acuerdo a las características del producto.

Embalaje. Es un elemento que permite el manejo adecuado de las mercancías protegiéndolas durante su traslado, debe ser resistente y tener señales precautorias como: no mojar, no arrastrar, no usar cadenas, frágil, no estibar más de una “x” cantidad, etc.

Tanto el envase como el embalaje deben cumplir con las normas establecidas en los países participantes en la exportación.

Transporte. Existen diferentes transportes que se pueden utilizar como el aéreo, el marítimo y el terrestre, mismo que será seleccionado de acuerdo a la localización del mercado, características de las mercancías a exportar como tamaño, peso, caducidad, etc., costos y la rapidez.

Es menester mencionar que existen dos formas de transporte a saber: **el medio**, que consiste en el vehículo en sí (avión, barco, trailer, etc.) y **el modo**, que se integra por la ruta, tarifa, distancia, tiempo, sindicato, equipo, trato a las mercancías y personas, puntualidad, responsabilidad, etc.

Contenedor. Son grandes cajas herméticas concebidas para contener mercancías a fin de transportarlas sin manipulación intermedia que pudiera ocasionar alguna ruptura en la carga. Tienen la ventaja de poder ser enviadas dentro de cualquier tipo de transporte o en una combinación entre varios de ellos. Para transporte terrestre y marítimo existen tres medidas estándar que son de 20, 40 y 45 pies de largo y para transporte aéreo es un diseño “ad hoc”, es decir, hecho a su medida. Se puede decir que el contenedor forma parte del medio de transporte.

Seguro de transporte. Es importante asegurar la mercancía a lo largo de todo el viaje, hasta que llegue a su destino por robos o siniestros que pudieran ocurrir. Dicha mercancía es asegurada bajo un porcentaje que estriba entre el 10 y 15% de su valor.

“ En materia de seguros no es al importador ni al banco a los que se asegura, si no al bien por su valor económico, cualquiera que sea el perjudicado. Según las cláusulas de compraventa, el seguro será liquidado a quien corresponda de acuerdo con las especificaciones de la póliza ”. ²²

4.6 FINANCIAMIENTOS PARA LA EXPORTACIÓN

Para poder ahondar en el tema de financiamiento a la exportación, consideramos conveniente explicar, en primera instancia, que existen dos formas por las cuales las empresas pueden ingresar a la actividad exportadora.

La primera de ellas consiste en la iniciativa o inquietud que manifiestan los dueños, accionistas o equipo ejecutivo, hacia el deseo de exportar el producto que fabrican o el servicio que prestan. De tal modo que ellos acuden personalmente a pedir información acerca de la materia a las diferentes instituciones gubernamentales capacitadas para ello.

La otra forma de incentivar a dichas empresas a exportar, consiste en una visita llevada a cabo por los promotores del Banco Nacional de Comercio Exterior (que en este caso es la institución más importante en cuanto a comercio exterior se refiere). con el objeto de darles a conocer las diferentes opciones o alternativas de ayuda con las que pueden contar en su momento para incursionar en tal actividad.

Así pues, cuando una determinada empresa decide enviar su producto o servicio a otro país distinto al suyo, el promotor (representante de BANCOMEXT), realiza una visita a la

²² Ledesma, Carlos; “Nuevos principios de Comercio Internacional” Ed. Macchi: 5ta ed.; Buenos Aires, Argentina; Pp. 373.

empresa para conocer la situación actual de la misma en base a las siguientes observaciones:

1. Situación financiera.
2. Mercado.
3. Producto (calidad de la materia prima, acabado del producto, tecnología con la que cuentan, proceso productivo, etc.).
4. Administración de la empresa.
5. Solvencia moral, tanto de la empresa como de los accionistas (aquí incluye que la empresa no tenga demandas, que sus pagos a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y al Seguro Social estén al corriente, mínimos o nulos problemas laborales y buena comunicación entre todos los integrantes de la misma).
6. Que la empresa tenga garantizado el aprovisionamiento suficiente de materia prima en forma oportuna.

La primera etapa para que una empresa logre calificar es el cumplimiento de los 6 puntos anteriores. Si logra pasar esta etapa, en la siguiente deberá cumplir con dos condiciones más: “la fijación de precios”, para poder competir con el producto del país destino, y el “volumen”, para poder satisfacer la demanda externa.

Finalmente si satisface estas dos etapas, se dice que la empresa ha sido avalada o aprobada y posteriormente se procede a realizar un estudio de crédito para que la institución pueda concederle el financiamiento de acuerdo a sus características.

A la par, BANCOMEXT ayuda a la empresa colocándola en sus servicios electrónicos de información comercial internacional para publicitarla, contactando a posibles compradores y ofreciendo colocar su producto o servicio en ferias internacionales para dar a conocer más detalladamente éstos últimos.

Es aquí donde finaliza la tarea del promotor; sin embargo, en algunas ocasiones al otorgar BANCOMEXT la solicitud del crédito, el promotor finaliza su labor asesorando al empresario para efectuar este trámite.

Entrando ya a lo que son las formas de financiamiento, existen dos opciones de apoyo financiero para la exportación. La primera es la llamada Banca de Desarrollo, que en el ambiente bancario se le conoce como banca de segundo piso y en donde su principal objetivo consiste en impulsar a las empresas a crecer y desarrollarse para su bienestar así como del país en general; aquí, en ocasiones el exportador tiene la necesidad específica de obtener un financiamiento. La segunda es la Banca Comercial o Privada que es la que ofrece servicio al público en general, también se le denomina banca de primer piso.

Entre los diversos programas de crédito que maneja La Banca de Desarrollo representada principalmente por BANCOMEXT, tenemos los siguientes (sin olvidar que existen otros que se elaboran de acuerdo a sus necesidades, es decir, de acuerdo a las características de cada empresa):

a) CRÉDITO PARA EL CICLO PRODUCTIVO O PRE – EXPORTACIÓN

BANCOMEXT ofrece este tipo de crédito a empresas mexicanas con la finalidad de que cuenten con los recursos necesarios para financiar lo referente a la producción: compra de materia prima, producción de bienes terminados, importación de insumos, pago de sueldos de mano de obra directa y prestación de servicios.

Dicho crédito está dirigido a empresas que cuentan con un proyecto de exportación viable desde el punto de vista técnico, de mercado, administrativo y financiero relativo a la producción de bienes y/o servicios no petroleros que generen divisas.

El monto del financiamiento que el banco proporciona puede representar hasta 70% del valor de las facturas, pedidos y/o contratos, o hasta 100% del costo de producción, dependiendo de las necesidades de la empresa.

El plazo de pago es de hasta 180 días para empresas manufactureras y de servicios y de hasta 360 días en el caso de actividades agropecuarias y de pesca.

b) CRÉDITO PARA VENTAS DE EXPORTACIÓN

Este crédito es otorgado a empresas con potencial exportador y que cuenten con un proyecto viable desde el punto de vista técnico, de mercado, administrativo y financiero que produzcan o comercialicen algún producto y/o servicio, generando divisas. Sirve también para que las empresas a su vez puedan otorgar créditos a sus clientes o compradores.

Dependiendo de las necesidades de cada empresa, BANCOMEXT puede financiar hasta 90% del valor de las facturas, pedidos y/o contratos, en el caso de ventas a corto plazo, y de hasta 85% del valor de la factura o hasta 100% del contenido nacional de producción, el que sea menor, en el caso de ventas a largo plazo.

Cuando se trata de bienes intermedios o bienes de capital los plazos de pago son en su mayoría a 180 días o a 2 años revisables anualmente; cuando se conceden créditos a 1 año su pago es al vencimiento de forma mensual, trimestral, semestral o anual dependiendo de su flujo de ingresos.

c) CRÉDITO PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN

Si la empresa cumple con un proyecto viable, desde los puntos de vista mencionados en los dos créditos anteriores, el banco financia la ampliación o modernización de dicha empresa

ó proyectos de nueva creación que produzcan bienes y/o servicios no petroleros que generen divisas.

BANCOMEXT financia hasta 50% del monto total de la inversión para proyectos de nueva creación y hasta 85% del valor del proyecto en el caso de ampliaciones y/o modernizaciones de empresas en marcha.

Este crédito se contrata a largo plazo y se establece en función del flujo de ingresos del proyecto y de la moneda en que se conceda. La forma para pagar se determina en base a los flujos de efectivo del negocio ya sea mensual, trimestral, semestral o anual.

Cabe destacar que BANCOMEXT exige la supervisión continua durante el proceso de las obras e inversiones que se realizan cuyos costos correspondan al acreditado, enviando a personal competente.

d) CRÉDITO PARA ADQUISICIÓN DE UNIDADES DE EQUIPO

Este crédito se otorga a empresas con proyectos viables desde los puntos de vista mencionados en los créditos anteriores para que adquieran maquinaria y equipo, preferentemente de importación, con el objeto de que cuenten con tecnología de punta para ser competitivos en los mercados internacionales.

El banco financia hasta 85% del valor de la maquinaria o el equivalente en dólares estadounidenses, en moneda nacional o en la moneda del país de origen de la maquinaria y equipo, de acuerdo con los requerimientos de la empresa, a plazos de hasta 5 años.

Los plazos para pagar se determinan con base en los flujos de efectivo del negocio. Los pagos se realizan de manera mensual, trimestral, semestral o anual y el plazo depende del flujo de ingresos del proyecto.

e) CARTA DE CRÉDITO

La carta de crédito, además de ser una forma de pago, es un financiamiento que se emplea cuando se requiere dinero para pagar a proveedores nacionales o extranjeros, brindando seguridad en las negociaciones entre ambas partes. Este financiamiento funge como tal, a partir de ser un pago por adelantado por parte del importador hacia el exportador por las mercancías que aquel obtendrá.

Al exportador le permite asegurar el cobro, reduce el tiempo de recuperación de la inversión que implica la exportación de un producto, al permitir el cobro de este documento a través de una institución financiera de acuerdo a la modalidad que corresponda (revocable, irrevocable, conformidad, etc.).

f) ESQUEMA SIMPLIFICADO DE FINANCIAMIENTO PARA LA ATENCIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Su objetivo consiste en impulsar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa con un financiamiento simplificado y oportuno para cubrir las necesidades de capital de trabajo que no rebasan los 250,000.00 dólares por acreditado, en donde los lineamientos se enmarcaran en una ágil y rápida aprobación del crédito solicitado.

Dentro de los requisitos se encuentran el calificar con base en los criterios de elegibilidad establecidos para el esquema financiero PYME, que entre otras cosas establece que la empresa debe haber obtenido utilidades en los últimos tres ejercicios fiscales; presentar información legal, financiera y oportuna.

Una de sus ventajas de este tipo de financiamiento es la rapidez para determinar la elegibilidad del cliente y tiene la oportunidad de cubrir necesidades de capital de trabajo y reducción en los tiempos del proceso de acreditamiento

Ahora bien, haciendo hincapié a los créditos que ofrece la Banca Comercial o de primer piso, tenemos los siguientes:

a) CRÉDITOS COMERCIALES O CARTA DE CRÉDITO

Este tipo de crédito se otorga en ambas bancas.

b) CRÉDITO EN CUENTA CORRIENTE

Esta opción permite resolver la carencia temporal de dinero para soluciones a corto plazo ocasionados por problemas de cobranza o ventas pagadas con tarjeta de crédito, retardando la obtención del efectivo.

c) CRÉDITO SIMPLE CON GARANTÍA HIPOTECARIA

Se recurre a éste cuando se necesitan recursos para fomentar las actividades empresariales recibiendo un monto considerable con plazos largos para su liquidación.

d) DESCUENTOS

Cuando se necesite de dinero para cubrir imprevistos se puede recurrir a algún banco para obtener efectivo por el descuento de títulos de créditos.

e) PRENDARIOS

Estos créditos se otorgan mediante un certificado de depósito o un bono de prenda que ampara las mercancías que se depositan en algún almacén general de depósito autorizado por el gobierno federal.

f) DESCUENTOS DE DOCUMENTOS DE EXPORTACIÓN

Opera cuando se realizan ventas al exterior y para el cobro pertinente se reciben letras de cambio pagaderas a la vista a su favor, en este caso se puede recurrir a cierto banco y obtener el descuento de estos documentos. Las letras deberán llevar la leyenda "sin protesto".

g) PRÉSTAMOS PARA LAS IMPORTACIONES

Contar con este tipo de crédito permite disponer de dinero adicional para cerrar operaciones al contado con proveedores y negociar de manera ventajosa la operación.

Consideramos necesario destacar que a pesar de que ambas bancas proporcionan una variedad de financiamientos a la exportación, en muchas ocasiones el pequeño y mediano empresario se enfrenta con cierto tipo de trabas que obstaculizan el acceso a éstos, es decir, que no resulta "tan fácil" poder acceder a ellos.

4.7 FORMAS DE PAGO INTERNACIONALES

La forma o término de pago se define como la manera en que un importador pagará por la mercancía adquirida a una empresa exportadora.

Al determinar qué forma es la más correcta para que el exportador no corra ningún riesgo, es necesario conocer aspectos fundamentales y así decidir la política que se debe adoptar en la cobranza.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Estos aspectos pueden ser, por ejemplo, el país al que se va a exportar, el importador que comprará el o los productos, es decir, el grado de confianza que se tenga de él, su solvencia, reputación, etc.

Conviene hacer mención que una empresa que está pensando entrar al negocio de exportación por primera vez, va a estar preocupada por recibir el pago por sus ventas al extranjero; no obstante, para evitar esta desconfianza existen los bancos comerciales que mantienen asociaciones entre sí, con la finalidad de proporcionar la mayor información al exportador acerca de créditos, a cambio de moneda extranjera, cobro de pagos, etc.

Enseguida exponemos las diferentes formas de pago que se pueden adoptar en las operaciones comerciales, haciendo hincapié que es de vital importancia contar con un contrato al inicio de operaciones y definir los términos y reglas de la cotización de la mercancía empleando los INCOTERMS:

a).- PAGO POR ADELANTADO.- Es la forma más segura para el exportador; sin embargo, para operaciones de grandes volúmenes de mercancía no es muy aceptada pues representa un riesgo máximo para el importador.

b).- CARTAS DE CRÉDITO O CRÉDITO DOCUMENTARIO.- Es la forma más empleada para operaciones formales porque representan el mínimo riesgo tanto para el exportador como para el importador. Dentro de esta categoría encontramos distintas variantes como son:

- Revocable.- Ofrece una garantía de pago muy relativa ya que puede cancelarse sin previo aviso al beneficiario.

- Irrevocable.- Es aquella que no puede ser cancelada y/o modificada sin la expresa conformidad del beneficiario.

- **Confirmada.-** Es aquella en la cual el banco del país importador agrega su compromiso definitivo de pago.

- **No confirmada.-** En este tipo de carta se requiere que el importador le ordene a su banco realizar el pago por cuenta y orden de él mismo al exportador o de lo contrario el banco no queda obligado a efectuar el pago.

c).- **ABONO EN CUENTA.-** El exportador debe tener una cuenta de cheques, una cuenta de inversión o una tarjeta de crédito en dólares americanos; el inconveniente es que en algunos países los bancos permiten depositar y retirar dinero al comprador.

d).- **GIRO O CRÉDITO NOMINAL.-** Es una forma relativamente segura que se puede realizar a través de un banco u otra institución como el telégrafo; empero, se debe checar el tipo de cambio, es decir, a cómo se pagará al exportador, porque el banco o la institución fijan su tipo de cambio y generalmente resulta poco favorecedor para el exportador.

e).- **LETRAS DE CAMBIO A LA VISTA (INCLUIDOS LOS CHEQUES).-** Se requiere mucha confianza entre las partes para emplearlas y cuando así sucede se utiliza un respaldo colateral.

CAPITULO V



**“CASO PRÁCTICO”
PLAN DE NEGOCIOS
INTERNACIONAL
PARA INDUSTRIAS
ALECRISELI**

CAPÍTULO V

CASO PRÁCTICO

PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONAL PARA INDUSTRIAS ALECRISELI

5.1 CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO INDUSTRIAL DE INDUSTRIAS ALECRISELI

La fundición mexicana ocupa un lugar significativo en el mundo en cuanto a volumen y, como en otros productos de la industria metalmecánica, se confirma una magnitud comparable a la de países europeos como Suecia y Bélgica.

Al igual, México cuenta con un mercado potencial comparable en magnitud al de Brasil, que gracias al paulatino avance de la industria mecánica de éste último, le ha permitido superar la producción de Canadá y acercarse a la de países europeos de mediana potencia económica.

La expansión de la producción de Brasil en la fundición de hierro y acero, durante los 10 últimos años alcanzó tasas de un rango del 13 al 15%. No obstante, se creó que México podría superar estas tasas durante algún tiempo.

Alrededor de un 50% de las empresas fundidoras de países desarrollados destinan su producción a compañías que fabrican el producto final.

En México, el porcentaje de fundidoras que destinan su producción a este tipo de compañías es menor, ya que las empresas que producen productos terminados no cuentan con la maquinaria necesaria para fundir y elaborar las piezas que requieren, por lo que optan por importarlas y cuando es posible, las adquieren en mercado nacional.

En el caso de INDUSTRIAS ALECRISELI, podemos decir que es una pequeña empresa que en sus inicios se dedicaba a la fundición de diversos metales utilizando como materia prima el cobre, zinc y níquel, obteniendo como producto final la laminación. Además se dedicaba a maquilar materia prima de pequeños talleres artesanales, por ejemplo: fundir sus desperdicios de metal, laminar y cortar piezas.

En la actualidad no solo se dedica a las actividades mencionadas en el párrafo anterior, sino también a la fabricación de diferentes productos, como se muestra en el apartado 5.2.1, en donde se incluye el plato artesanal troquelado y grabado en serigrafía hecho a base de latón (producto con posibilidades de exportar).

Cabe mencionar que la industria de la fundición se ha caracterizado por un ambiente de trabajo bastante duro y pesado que la hace poco atractiva para los trabajadores; sin embargo, en este campo, a nivel nacional se están produciendo muchos cambios y se están automatizando inclusive las operaciones manuales difíciles y menos agradables.

5.1.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SECTOR

FUNDICIÓN FERROSA.- Es aquella que tiene como base de proceso el hierro. Dentro de la fundición se distinguen dos grandes líneas de especialidad: la de acero y la de hierro, dividiéndose ésta última en hierro gris, hierro maleable y hierro nodular.

FUNDICIÓN NO FERROSA.- Compuesta principalmente a base de plomo, cobre y/o zinc.

El siguiente cuadro muestra la productividad de las fundiciones en industrias metálicas básicas de metales no ferrosos por estratos.

CUADRO No. 4

MÉXICO: PRODUCTIVIDAD DE LAS FUNDICIONES, 1993 INDUSTRIAS METÁLICAS BÁSICAS DE METALES NO FERROSOS (Toneladas por persona ocupada)		
EMPRESAS	MÁXIMO	MÍNIMO
Grandes	55 toneladas x persona al año	7 toneladas x persona al año
Medianas	56 “	3.5 “
Pequeñas	57 “	2.5 “
Basado en información de 34 fundidoras solamente, dentro de las cuales las pequeñas tienen una producción de 70 a 600 ton/año.		
FUENTE: INEGI, CENSOS ECONOMICOS 1994 y SCN		

Como se puede observar, las pequeñas empresas producen un máximo de 57 toneladas al año por persona ocupada más que en las grandes y medianas empresas cuya producción es de 55 y 56 toneladas por persona ocupada respectivamente.

Esto se debe a que generalmente las pequeñas empresas se dedican a fundir metales no ferrosos, pues dicho material es más barato comparado con el hierro y el acero (metales ferrosos), además de que es un material más manejable y no requiere de tecnología tan especializada y de alto costo como es el caso de los metales ferrosos.

Conviene hacer hincapié que las grandes empresas (y algunas medianas) tienen mayores posibilidades de fundir material ferroso como el hierro y el acero, porque aparte de que son

metales más caros, su fundición requiere de tratamientos térmicos más prolongados necesarios para lograr la maleabilidad en el metal y además el costo del herramental y maquinaria que utilizan son más elevados.

Es por lo anterior que estas empresas se dedican a la fabricación de piezas o accesorios de la industria automotriz, herramientas y bienes de capital en general, requiriendo de maquinaria más especializada para su proceso tanto de fundición como productivo. Al contrario, las pequeñas empresas se dedican a producir bienes de consumo final como artículos de decoración, regalo, uso doméstico, etc.

Ahora, si tomamos en cuenta su productividad mínima que es de 2.5 toneladas al año por persona ocupada, menor a la grande y mediana empresa, podemos decir que esto es atribuible en parte a que la fundición no juega un papel destacado dentro del proceso productivo de dichas empresas y a una utilización eventual de la fundición en fábricas que elaboran otros productos.

5.1.2 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS FUNDIDORAS

La industria nacional de la fundición ferrosa la integran aproximadamente 191 empresas, de las cuales 15 producen piezas moldeadas de acero. Por lo que respecta a la fundición no ferrosa, 130 empresas instaladas en México se dedican principalmente a la fundición de bronce y aluminio.

El siguiente cuadro muestra la estructura productiva del sector de fundiciones no ferrosas; para su análisis se consideró el mayor porcentaje de producción en donde las empresas tienen alta participación; estos porcentajes se presentan en las diferentes áreas de dicho sector, en donde se aprecia que las 20 empresas grandes (15.38% del número total), en las

áreas 2 y 4 cubren hasta un 94.4% de la producción; 58 empresas medianas (44.62% del total), aportan hasta un 79.66% de la producción en las áreas 3 y 5; finalmente las 52 empresas pequeñas (40% del total), elaboran 78.78% de la producción en el área 1.

Dentro de la categoría de pequeñas empresas se encuentra ubicada INDUSTRIAS ALECRISELI, pero esta empresa, además de dedicarse a las actividades del área 1 también realiza actividades de las áreas 3 y 4, aunque el porcentaje sea menor dentro de este cuadro.

CUADRO No. 5

MÉXICO: ESTRUCTURA PRODUCTIVA DE LAS FUNDICIONES NO FERROSAS 1993								
Empresas	Núm. de empresas	%	Participación en la producción total.					
			1	2	3	4	5	6
			Fundición y/o refinación de metales no ferrosos	Laminación, extrucción y/o estiraje de metales no ferrosos	Fundición y/o refinación de cobre y sus aleaciones	Laminación, extrucción y/o estiraje de cobre y sus aleaciones	Fundición, laminación, extrucción, refinación y/o estiraje de aluminio	Fabricación de soldadura a base de metales no ferrosos
Grandes	20	15.38	4.12	99.31	0	89.58	28.29	68.69
Medianas	58	44.62	17.09	0	90.52	0.59	68.81	30.75
Pequeñas	52	40	78.78	0.69	9.48	9.83	2.31	0.29
TOTAL	130	100%	100	100	100	100	100	100
FUENTE: INEGI, CENSOS ECONOMICOS 1994 y SCN.								

Hay que mencionar que “el valor de las ventas de la industria de la fundición no ferrosa en su conjunto se estima que fue de 9,709,318.5 miles de nuevos pesos en 1993, y se proporcionó empleo a 25,635 personas aproximadamente”.²³

²³ INEGI, 1994

En el año de 1993, de las 20 empresas grandes 17 se dedican a la producción, laminación, extrucción y/o estiraje de metales no ferrosos como son el cobre y el aluminio, proporcionando empleo a cerca de 6,000 personas, con una productividad promedio de 25.5 toneladas hombre por año.

Las 58 empresas medianas ocuparon para su producción aproximadamente 4 500 personas, cuya productividad promedio fue de 23.6 toneladas hombre por año. Esta productividad es inferior a la obtenida por las grandes empresas debido fundamentalmente a una menor mecanización y a que se realizan series más pequeñas de producción.

Las 52 empresas pequeñas emplearon a 14,500 personas aproximadamente, logrando con ello una productividad promedio de 4.8 toneladas hombre por año debido a que muchas de ellas sólo operan eventualmente.

Cabe destacar que en lo referente a recursos humanos, por el bajo volumen de ventas y altos costos de operación, las empresas pequeñas no contratan técnicos ni obreros de alta calificación, estando integrado su personal por operarios de elevada capacidad física pero de escasos recursos técnicos.

En el caso práctico que se presenta, sucede de esta misma manera, pues técnicamente hablando la empresa no cuenta con gente altamente calificada; no obstante, dentro de su personal existen trabajadores con muchos años de experiencia en el ramo, lo que hace que sean realmente capaces de desempeñar sus funciones.

Para reducir los riesgos dentro de la actividad fundidora se requiere de adiestramiento especial para los trabajadores, dicho adiestramiento debe ser proporcionado por todas las industrias en beneficio tanto de ellas mismas como del propio personal.

5.1.3 LOCALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FUNDIDORAS

En el D. F. y su periferia se encuentran instaladas 42% de las empresas dedicadas a estas actividades, que aportaron 32.49% de la producción total del país.

En el área formada por Monterrey y Coahuila 21 plantas que representan 16.15% del total de las empresas dedicadas a este ramo contribuyeron con 26.14% de la producción.

En Guadalajara existen 4 empresas medianas en donde 2 trabajan partes para la industria automotriz y 2 para la industria azucarera. Además, se encuentran localizadas pequeñas empresas fundidoras que proveen de partes a otras industrias locales; otras 63 empresas se encuentran ubicadas en el resto del país.

Es importante tomar en cuenta que las empresas fundidoras pequeñas y medianas comúnmente no pertenecen a consorcios o agrupaciones grandes. No obstante, algunas forman parte de una industria integrada con fundición propia, lo que les permite estar en posibilidad de fundir piezas para otras industrias o simplemente trabajar para autoconsumo.

Hablando de INDUSTRIAS ALECRISELI, se puede decir que ella se dedica a la fundición para su abastecimiento y además para el de algunas micro y pequeñas empresas.

5.1.4 DISPONIBILIDAD NACIONAL DE INSUMOS

La mayoría de las empresas fundidoras de metales no ferrosos en México emplean como insumo principal la chatarra o desperdicio de alambre de cobre, debido a que éste tiene una composición química adecuada gracias a las especificaciones de calidad que exige la industria eléctrica.

Tal es el caso de INDUSTRIAS ALECRISELI, en donde una de las principales materias primas que utiliza es el cobre y éste precisamente se obtiene en su mayoría de desperdicio de cable, ya que el cobre que se usa en la elaboración del mismo es más puro; esto hace que el plato artesanal elaborado por la empresa sea de buena calidad en cuanto a su materia prima.

En este mismo punto resaltamos que cuenta con diferentes proveedores que aseguran su abastecimiento a precios accesibles.

5.1.5 SITUACIÓN TECNOLÓGICA

Las tecnologías que corresponden a la producción de piezas fundidas son empleadas por pocas empresas fundidoras que trabajan con técnicas adecuadas y obtienen piezas de calidad a costos razonables.

Pero en general, aún no existe en este país un desarrollo tecnológico adecuado en el campo de la fundición, lo que hace que esta industria tenga una relación técnica dependiente del exterior.

Un claro ejemplo se visualiza dentro del área fundidora de la empresa en cuestión, donde no existe tecnología de punta para la realización de esta actividad.

5.1.6 PERSPECTIVAS DE EXPANSIÓN Y APROVECHAMIENTO DE LA CAPACIDAD NO UTILIZADA

Como mencionamos anteriormente, el avance tecnológico es muy importante para lograr una mayor productividad dentro del sector industrial. Si se logran modificar o cambiar

algunos de sus equipos y adicionar otros, se puede incrementar su capacidad de producción al tener un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada. De esta manera, se podrían trabajar con dos o más turnos por día en muchas de ellas incrementando tal productividad, tanto de obreros como de máquinas, al emplear la tecnología adecuada.

Por otro lado, muchas empresas pequeñas y algunas medianas que se encuentran ubicadas dentro de zonas densamente habitadas, podrían optar por desplazar sus instalaciones al interior del país, para que los problemas en cuanto a disposiciones en materia de mejoramiento ambiental disminuyan (sin olvidar que por conciencia ambiental la empresa debe cuidar su proceso de fabricación para ayudar a controlar la contaminación), principalmente por la contaminación que producen los hornos que éstas emplean en su proceso productivo.

5.2 DIAGNÓSTICO INTERNO DE INDUSTRIAS ALECRISELI

5.2.1 DATOS GENERALES

INDUSTRIAS ALECRISELI S.A. DE C. V.

DIRECCIÓN: Calle Amorín Núm. 69. Col. Esfuerzo Colectivo. Xalostoc Edo. de México. C. P. 55320.

TELEFONO: 57-90-68-31.

INICIO DE OPERACIONES: 13 de Octubre de 1997.

OBJETIVO INICIAL: La venta de materia prima para artesanías, material eléctrico y ferretería (plomera).

OBJETIVO ACTUAL: Lograr la satisfacción del cliente, perfección de sus productos y exportación a corto plazo.

PRODUCTOS QUE EN LA ACTUALIDAD ELABORA:

- Plato artesanal de latón y alpaca grabado en serigrafía y troquelado.
- Regaderas de bronce.
- Flotadores hidráulicos de cobre.
- Rondanas de latón y cobre.
- Coladeras de bronce.
- Láminas de diferentes grosores de latón, cobre, etc.

DIRIGEN SUS PRODUCTOS A:

- Fabricantes.
- Consumidores finales.
- Pequeños talleres artesanales.

PLANTILLA LABORAL:

- Ingeniero Ricardo Molina (socio).
- Doctor Eduardo Bolaños (socio).
- Arquitecto Juan Ubaldo Trujillo (encargado de Producción).
- Contador
- 2 secretarías
- 4 obreros en el taller (2 mujeres y 2 hombres)
- 30 obreros hombres en la planta de producción (el número de obreros en la planta varía, ya que existe intensa rotación de personal).

HORARIO DE TRABAJO:

En la planta productiva: De Lunes a Viernes de 7:00 a 16: 00 hrs.

En el taller: De Lunes a Viernes de 8:00 a 16:00 hrs.

5.2.2 MISIÓN

Es conveniente señalar que la misión y visión fueron elaboradas por la gerencia tiempo después de haber comenzado el estudio, debido a que se les motivó para ello.

De tal forma que su misión es suministrar un producto de la mejor calidad con la mejor presentación en las fechas comprometidas:

“Tenemos todos los elementos para lograrlo y debemos reforzarlo con la disposición de cada uno de nosotros que integramos la empresa para llegar más allá de un cumplimiento mediano, debemos entregar nuestro producto vigilando intensamente las especificaciones solicitadas, presentación, orden y cortesía, en los tiempos previstos, respetando el tiempo de nuestros clientes, podemos lograr más con nuestra capacidad instalada para lograr la mejor posición en el mercado intensificando nuestra promoción en ventas”.

5.2.3 VISIÓN

“Cumpliendo cabalmente con nuestra misión seguramente tendremos una empresa líder en el mercado nacional con intensa penetración en mercados internacionales. El esfuerzo actual nos llevará a una producción de colada continua de lámina embobinada y productos derivados de alta especificación con certificados de calidad que abrirán un amplísimo panorama en los mercados industriales y artesanales. Esto lo podemos lograr en el arranque del nuevo siglo, siempre y cuando aportemos nuestra máxima capacidad conformando un

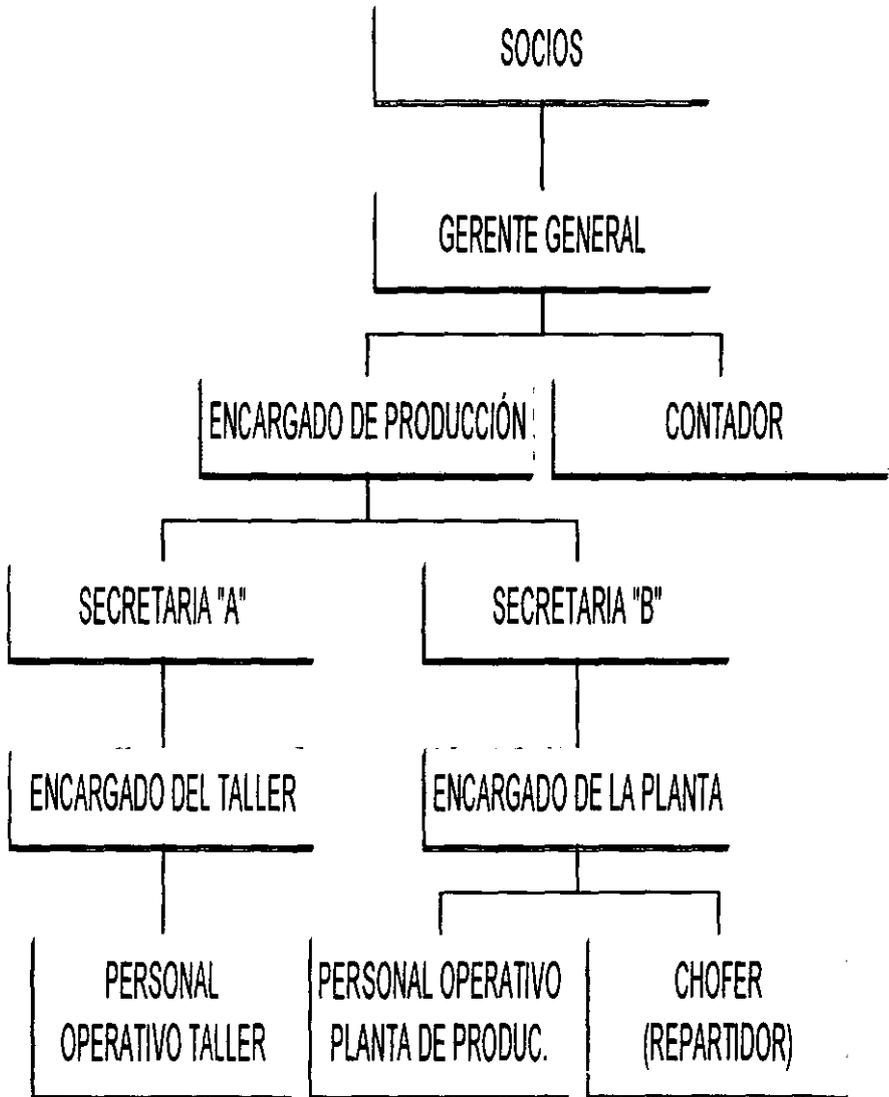
equipo de excepcional agresión productiva. Los grandes éxitos futuros están cimentados en los esfuerzos del presente”.

5.2.4 ORGANIGRAMA

El organigrama que a continuación se muestra se realizó en función a la observación que se tuvo al elaborar el diagnóstico; cabe señalar que se carecía de dicho organigrama y la denominación de los puestos es la que ellos manejan, de tal forma que de acuerdo a las funciones que realizan se delimitó su jerarquización.

Es importante enfatizar que este organigrama no es el apropiado para esta empresa, por ello, en el apartado 5.2.11 se presenta una propuesta del organigrama idóneo conforme al estudio realizado.

INDUSTRIAS ALECRISELI, S.A. DE C. V.



5.2.5 FUNCIONES QUE REALIZA EL PERSONAL

GERENTE GENERAL

- Se encarga de obtener la cartera de clientes y proveedores y lleva a cabo la función de compras de materias primas.
- Contacta al cliente y la continuidad a la realización de la venta es llevada a cabo por las secretarias, finalmente es él quien negocia el precio final.
- Tiene a su cargo la función de Crédito y Cobranza.
- Realiza la promoción de ventas, que consiste básicamente en la presentación de muestras del producto a sus clientes para una posible venta.
- Lleva a cabo la gestión de aspectos legales y registros que corresponden al giro de su empresa, v.gr. Industria de la Platería y al Sistema de Información Empresarial (S.I.E.M.), entre otras.

ENCARGADO DE PRODUCCIÓN

- Su función primordial es encargarse de la planta productiva, sin embargo, se ve involucrado en funciones administrativas, ambas se enuncian a continuación:
- Se encarga del abastecimiento y buen manejo de los almacenes.
- Supervisa el proceso productivo de fundición y laminación para evitar desechos por la maquinaria y mermas en la producción.
- Elabora presupuestos (de manera informal) de materia prima.
- Elabora listas de precios.
- Ejecuta la función de cobranzas.
- Supervisa la función de facturación.
- Es quien mantiene las relaciones públicas internas de la empresa.
- Supervisa la puntualidad en la entrega de pedidos.

CONTADOR

Realiza todo lo concerniente al aspecto contable de la empresa, registro de transacciones y declaraciones fiscales.

ENCARGADO DEL TALLER

Este trabajador tiene la función de realizar el proceso del plato fotografado en serigrafía; instruye al personal que labora en el taller en los diferentes pasos del decorado y da el visto bueno al producto terminado.

ENCARGADO DE LA PLANTA

- Supervisa al personal que labora en el área de producción.
- Supervisa horarios de entrada y salida del personal.
- Funge como almacenista de la planta productiva.
- Se encarga de checar la salida de la mercancía.
- Supervisa que el personal del taller termine el plato artesanal a tiempo.

SECRETARIA “A”

- Lleva a cabo la elaboración de la nómina y su pago.
- Tiene a su cargo el control de la caja chica.
- Realiza cotizaciones en cuanto a la compra de materiales.
- Función de crédito y cobranza (el cobro a tiempo, la disposición de otorgar crédito con previa autorización del Gerente General).
- Se encarga de contactar al cliente, una vez que el gerente ha dado el nombre de este, de enviar una muestra promocional, de conocer su gusto por la misma, de dar seguimiento a la venta cuando ya se ha negociado el precio, previamente otorgado por el gerente y

por último, proporciona la factura correspondiente al supervisor de la planta para cotejar la entrega del pedido.

- Se encarga de la recepción.

SECRETARIA “B”

- Realiza la función de facturación.
- También lleva a cabo la función de cobranza.
- Hace remisiones.
- Maneja la agenda de los pedidos, así como la cartera de clientes y proveedores.
- Al igual que la secretaria “A” también es recepcionista.
- Elabora documentos como: cartas, oficios, circulares, entre otros.

CHOFER (REPARTIDOR)

- Apoya a la entrada y salida del personal de la empresa y sus visitantes.
- Se encarga de entregar la mercancía.
- Realiza los pagos de recibos telefónicos y energía eléctrica.

En el Anexo. 2 del presente trabajo se muestra la cartera de clientes y proveedores que INDUSTRIAS ALECRISELI maneja dentro de su organización.

5.2.6 BOSQUEJO PARA CONOCER LA SITUACIÓN LABORAL DE LA PLANTILLA DE LA EMPRESA

Como una cuestión práctica se aplicó un cuestionario para conocer las condiciones laborales que se desarrollan en INDUSTRIAS ALECRISELI, obteniendo los siguientes resultados:

De un total de 40 empleados se tomo una muestra aleatoria de 13 personas que representan el 38.2% donde:

11 son Hombres y

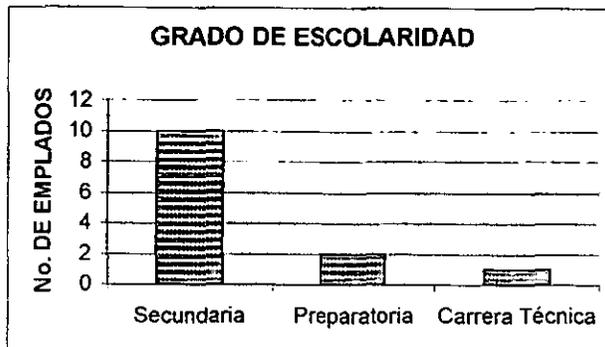
2 son Mujeres

De los cuales sus edades oscilan entre 17 y 52 años

❖ NIVEL DE ESCOLARIDAD

El nivel de escolaridad que sus empleados tienen es el siguiente:

GRÁFICA 1



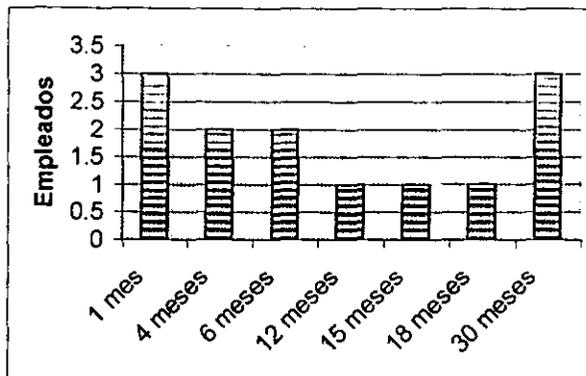
En esta gráfica se puede observar que la mayor parte de los empleados de INDUSTRIAS ALECRISELI cuentan con la secundaria terminada, siendo una minoría de ellos los que terminaron la preparatoria o carrera técnica. Esta situación puede ser aprovechada por la

empresa proporcionándoles un grado mayor de estudios, beneficiándose así tanto los trabajadores como ella al tener gente motivada que dará un mejor rendimiento.

❖ ANTIGÜEDAD

El tiempo que sus empleados tienen laborando se esquematiza a continuación:

GRÁFICA 2



*Tomando en cuenta que IND. ALECRISELI tiene dos años y medio de iniciar operaciones.

Como se puede apreciar existe personal de reciente ingreso laborando en la organización debido al alto índice de rotación de personal.

Entre las principales causas de esta rotación se encontró que el 61% es gente joven, que por no tener una responsabilidad de mayor índole abandonan su trabajo fácilmente y también porque el trabajo que se realiza es pesado, así mismo el equipo de trabajo y las instalaciones se encuentran en malas condiciones y existe una retribución baja que no

rebase 3 salarios mínimos. Los salarios que perciben los empleados se encuentran entre uno y tres salarios mínimos aproximadamente.

En cuanto al gusto por su trabajo un 85% de los trabajadores opinaron que sí les gusta su trabajo y el restante 15% que no.

En seguida exponemos un cuadro de gustos y disgustos manifestados por el personal, mencionando que ese 85% disfruta de su trabajo principalmente por el ambiente de trabajo que existe entre ellos dentro de la empresa.

CUADRO No. 6

GUSTOS	DISGUSTOS
Les gustan las máquinas. Hay compañerismo. Oportunidad de aprender . Es lo que saben hacer. Les gusta este trabajo desde pequeños por tradición familiar (taller). Ambiente agradable entre ellos.	Es rutinario el trabajo. El mal olor que producen empresas aledañas. Se maltratan mucho las manos (no cambian los guantes constantemente o cuando el empleado lo requiere). El salario es bajo.

❖ **PRESTACIONES**

- Seguro Social.
- Prima Vacacional.
- Aguinaldo
- Reparto de utilidades.

No obstante, es importante exponer que parte de los trabajadores no conocen todas las prestaciones que la empresa les otorga.

❖ PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ESTIMULOS

De antemano se sabe que la capacitación para el personal que integra una organización es necesaria para transmitir los conocimientos que se requieran y así dicho personal pueda desempeñar eficientemente su trabajo.

En INDUSTRIAS ALECRISELI no existe capacitación formalmente establecida, es decir, cuando ingresa un trabajador o cuando va a cambiar de máquina, el supervisor de la planta o algún empleado que conozca más del área le enseña lo que debe hacer. Al respecto un 54% de los encuestados afirmaron que no existe capacitación; esto efectivamente se presenta así, ya que en lugar de una capacitación formalmente establecida, únicamente existe un entrenamiento intensivo de manera informal y de corto plazo para que los trabajadores desarrollen su labor.

De tal forma que si se implementa un programa de capacitación este ayudará a que día a día el trabajador obtenga un mejor desarrollo en su trabajo, utilice adecuadamente las instalaciones y el equipo (conservándose durante un tiempo más prolongado), obteniendo con ello mayor productividad.

Por otro lado, en esta empresa tampoco existen programas de estímulos establecidos para el personal, antes bien los directivos consideran que tanto la capacitación como los estímulos son un gasto y no una inversión.

❖ SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

En cuanto a la limpieza de instalaciones y comedor el 50% opinaron que está limpio y el 50% que no. Por lo que se observó, las instalaciones y el comedor están descuidados y sucios.

El equipo de seguridad existe pero no el necesario, no están bien delimitadas las zonas de alto riesgo, no se encuentra establecida una zona de concentración ante sismos, existe equipo de primeros auxilios pero no todos los trabajadores saben su ubicación y existencia. El 85% opinaron que sí hay equipo de seguridad pero no el necesario y el 15% restante opino que no.

Uno de los medios para prevenir los riesgos es la creación de comisiones mixtas de seguridad e higiene, cuya finalidad principal estriba en conocer las causas que provocan los peligros y detectar las condiciones insalubres dentro de los centros de trabajo y tratar de prevenirlos al máximo. Al respecto un 69% de los encuestados menciono que sí existe un comité de seguridad e higiene y un 31% lo negó.

El estudio aplicado a INDUSTRIAS ALECRISELI reveló que se carece de tal comisión y de medidas de seguridad como:

- Extintores, que se encuentran en condiciones deplorables, totalmente caducados y vacíos;
- Existen delimitadas zonas de alto riesgo y sin embargo, por negligencia los trabajadores transitan en ellas, es decir, no las respetan. Esto se debe a la falta de normas formalmente establecidas;
- Ante la probabilidad de un terremoto no se ha definido un lugar de concentración ante sismos;

- El equipo de seguridad que manejan los obreros prácticamente no existe. en otros casos ni se usa, por ejemplo, las mascararas para evitar inhalaciones de los ácidos no son utilizadas, no hay uniformes y zapatos, los guantes protectores son usados, empero, unos son adecuados para la tarea productiva y otros, como en el caso del taller, totalmente inadecuados, pues algunas veces ambos están rotos o solo uno de los dos sirve;
- El botiquín de primeros auxilios es controlado por una de las secretarias, pero cabe mencionar que evidentemente está fuera de ser un primer auxilio, puesto que no se encuentra en la planta productiva sino en las oficinas, mismas que se ubican a 50 mts. de distancia aproximadamente;
- Las normas de higiene son inexistentes y a pesar de que algunos de los obreros encuestados afirmaron limpieza en las instalaciones de trabajo y en el comedor, nos hemos percatado de que tal cuestión carece de fundamento;
- Los sanitarios son totalmente insalubres;
- Por último, carecen de un sistema de ventilación y de un método de iluminación adecuado.

5.2.7 ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA

❖ DESCRIPCIÓN DE LA PLANTA PRODUCTIVA

ALMACÉN

En el almacén de la planta se selecciona la materia prima como es el cobre y el zinc, para verificar que se cumpla con la calidad requerida y asegurar que no estén contaminados de otros materiales como: fierro, aluminio o estaño, con la finalidad de obtener al termino del proceso una lámina libre de impurezas y mandar dicho material al área de fundición.

La materia prima que utiliza INDUSTRIAS ALECRISELI es el Cobre, Zinc y Níquel, que a través de varias aleaciones de dichos metales se logra obtener el Latón, Tumbaga y Alpaca.

La proporción que se maneja para la obtención de estas aleaciones es la siguiente:

CUADRO No. 7

METAL	COBRE	ZINC	NÍQUEL
ALPACA	64%	24%	12%
TUMBAGA	85%	15%	
LATÓN	70%	30%	

Otros materiales que intervienen directamente en la fabricación del plato artesanal son los ácidos bórico, sulfúrico, nítrico y pinturas decorativas e indirectamente es el llamado gasóleo que lo usan como combustible para algunas máquinas. A continuación presentamos la frecuencia de aprovisionamiento de dichos materiales incluyendo al cobre, zinc y níquel.

CUADRO No. 8

MATERIAL	CANTIDAD	TIEMPO
ÁCIDO BÓRICO	25 Kg.	Cada 20 días.
ÁCIDO SULFÚRICO Y ÁCIDO NÍTRICO	240 Kg.	Cada 20 días.
GASÓLEO	3040 A 4000 Kg.	Cada viernes por la mañana.
ZINC	1 Tonelada	Cada 20 días o cada mes.
COBRE	3 Toneladas	Cada mes (con 15 días de anticipación al realizar el pedido).
NÍQUEL	½ Tonelada	Cada mes y medio.

Es menester mencionar que el suministro del gasóleo no es el adecuado ya que en varias ocasiones se ha parado la producción en la planta por el termino de este material antes de su nuevo aprovisionamiento. Por lo tanto, de aquí surge la importancia de una buena administración en cuanto al abastecimiento de materiales se refiere, pues muchas veces estos descuidos ocasionan pérdidas significativas y mala reputación para las empresas al retardar los pedidos de sus clientes.

Retomando el punto, en el almacén se encuentran las llamadas “chapas” hechas de diferentes metales como son: latón, cobre, tumbaga, alpaca, listas para pasar al área de laminación.

A continuación se explicará el proceso productivo que la empresa maneja, mismo que comienza en el área de fundición.

ÁREA DE FUNDICIÓN

Hornos

La planta cuenta con los siguientes hornos:

2 con capacidad de 250 kgs.

1 con capacidad de 300 kgs.

2 hornos en el piso con capacidad de 70 kgs.

En la actualidad se funden 750 Kgs. de los diferentes metales, con posibilidades de triplicar está capacidad, criterio manifestado por sus directivos.

El combustible que utilizan los hornos es “diesel”. Los hornos reciben el nombre de “crisoles”, mismos que soportan temperaturas muy elevadas pero no resisten golpes fuertes.

La materia prima se funde en un horno grande, después el material fundido se vierte en crisoles más pequeños y el siguiente paso es vaciar dicho material a unos instrumentos llamados “chaponeras” (previamente calentadas en los hornos colocados en el piso con la finalidad de que no rechace este material); de esta manera se forman las llamadas “chapas” de los diversos metales que se manejan.

ÁREA DE LAMINACIÓN

Existen cuatro molinos de diferente capacidad de presión para la lámina:

Molino 1

En este molino se hace el primer desbaste de las chapas de metal adentrándose con un grosor de entre $\frac{3}{4}$ de pulgada a 1 pulgada, rebajándose hasta un calibre de 10 mm de espesor. Su capacidad es de 250 caballos de fuerza aproximadamente.

Recocido 1

Cuentan con 3 hornos de recocido. Dependiendo de la magnitud de la producción que tengan, ponen en funcionamiento de 1 a 3 de los hornos. El recocido se utiliza para darle flexibilidad a la lámina, donde previamente ha pasado por el primer desbaste.

Molino 2

Llamado “de proceso intermedio”. En esta etapa se adelgaza la lámina hasta un calibre de 18 a 20 mm de espesor. Cuando se ha cumplido con el calibre requerido pasa al siguiente recocido.

Recocido 2

La lámina pasa a recocido nuevamente cuando se necesita de menor dureza. Los hornos de recocido manejan temperaturas de 800 – 850 grados y trabaja basándose en ventiladores. Después de exponer la lámina a dichas temperaturas se introduce a una tina de agua para enfriarse y facilitar su manejo.

Área de lavado

En esta área hay 2 tinas, donde se utiliza ácido nítrico o sulfúrico en bajos niveles de solvencia para lavar la lámina y darle así terminado a ésta. Este terminado se realiza según las necesidades del cliente.

Sisayas de corte

Cuentan con 4 sisayas de corte que sirven para eliminar las rebabas de las láminas ocasionadas por el escurrimiento al realizar el vaciado del metal en las chaponeras; esta máquina también corta la llamada “cola de pescado” o “rechipe” para que queden en forma rectangular. Por otra parte realizan los cortes de cuadros de metal de acabado suave para elaborar los flotadores.

Molino 3 y 4

Estas máquinas son de acabado y permiten que la lámina finalmente llegue a un calibre de entre 30 y 32 mm de espesor.

Es necesario mencionar que los cuatro molinos tienen esa única función, el adelgazamiento de la lámina en los diferentes calibres requeridos.

Cortadoras de disco

Tienen 2 cortadoras de disco con capacidad de corte de 6 discos por minuto; dichos discos son utilizados para elaborar el flotador.

Troqueladora de corte

Utilizada en la elaboración del corte del plato artesanal en diámetros pequeños.

Punteadoras

Cuentan con dos punteadoras que sirven para soldar.

Niveladora

Se usa para darle un terminado más alineado a la lámina debido a las exigencias del cliente.

Niveladora cortadora y embobinadora

Que funciona para el alineado y cortado en tiras de la lámina.

ÁREA DE MANTENIMIENTO

En ella se encuentra la herramienta necesaria para el mantenimiento de las diferentes máquinas.

❖ LOCALIZACIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS DE PRODUCCIÓN

En la planta de producción, se encontró que existe una zona de alto riesgo entre los hornos de recocido y las tinas de ácido ya que la distancia que hay entre el operador y las tinas de enfriado es mínima, por lo que se requiere que éstas últimas se separen más de tales hornos.

Ahora bien, considerando que los 3 hornos entraran en funcionamiento, se observó que cabe la posibilidad de un accidente puesto que el desplazamiento de la lámina recocida a la zona de enfriamiento propiciaría en un momento dado quemaduras entre los operadores por el poco espacio que existe entre los hornos; para la solución de este problema se propone reubicarlos, es decir, derrumbar el que se encuentra en medio para permitir mayor espacio y posteriormente construir otro que ocupe el tercer lugar dejando igualmente un espacio considerable.

En lo que concierne a los hornos de fundición, se requiere de más eficiencia pues este proceso se lleva a cabo en un tiempo prolongado, por lo que será necesario un mayor tecnificado dentro de esta área.

Por otro lado, la tecnología de la empresa es un tanto incongruente, es decir, existe una capacidad sobrada en los 4 molinos con respecto al resto del equipo de producción que son de menor capacidad productiva.

Hoy en día la tecnología que se está manejando a escala mundial fuerza a los empresarios a actualizar su proceso productivo y su maquinaria. INDUSTRIAS ALECRISELI es una compañía que fue adquirida hace 3 años aproximadamente, para entonces, parte de la maquinaria con la que se contaba tenía 28 años de vida útil, es decir, estamos hablando de casi 31 años de antigüedad de la maquinaria; este dato es relevante puesto que la inquietud de aplicar tecnología vanguardista a su proceso productivo se hace cada vez más imperiosa.

Para llevar a cabo este objetivo, será necesaria la adquisición de nuevos equipos que ayuden a modernizar su proceso productivo; enseguida mencionamos algunos de ellos:

1. Implementar un sistema de embobinado que representaría una inversión aproximada de 100,000.00 dólares.
2. Adquirir una máquina de colada continua que permita realizar por medio de un solo proceso la fundición de los diferentes metales hasta obtener las llamadas "chapas" listas para la laminación, evitando la intervención de los obreros en cada paso de este proceso haciéndolo además, en menor tiempo y con menores riesgos. La adquisición de este sistema representaría un costo aproximado de 80,000.00 dólares y el equipo de ambos sistemas se adquiriría parte importado y el resto en mercado nacional.

3. Se requiere de una máquina troqueladora que implementaría dentro de la empresa el proceso de grabado y bordes del plato artesanal (proceso que hasta el momento se realiza fuera), y representaría una inversión aproximada de 400,000.00 dólares.

Los costos de la maquinaria fueron proporcionados por un Ingeniero externo experto en la materia.

Por otra parte en lo que al taller de decoración respecta, los puntos críticos que se localizaron son:

Los hornos y tinas contenedoras de ácido están mal distribuidas; para su solución es conveniente que se asigne estratégicamente un lugar específico para cada uno de ellos tomando en cuenta el proceso y de esta manera ahorrar tiempo en los desplazamientos de cada paso que conforma dicho proceso. Tales hornos son caseros y por esta razón es necesario modernizarlos, ya que se pueden sustituir por hornos de mayor capacidad.

Por último, el personal que realiza el decorado es mínimo considerando que la demanda de este producto aumentaría al realizarse la exportación. Sería imprescindible contar con más personal para la realización de esta actividad, puesto que en el momento de afrontar una demanda superior a sus condiciones normales, retardaría el tiempo de entrega del pedido.

Es importante conocer datos como el nivel de producción actual y la capacidad instalada de una empresa para determinar su potencial exportador; enseguida presentamos ambos datos de la empresa en cuestión.

❖ PRODUCCIÓN ACTUAL

- LÁMINA. 5 toneladas semanales aprox.
- PLATO ARTESANAL TERMINADO. De 200 a 250 semanales aprox.
- COLADERAS. De 150 a 170 semanales aprox.
- REGADERAS. De 150 a 170 semanales aprox.
- FLOTADOR HIDRÁULICO. 500 semanales aprox.

❖ CAPACIDAD INSTALADA

El porcentaje de la capacidad instalada de producción que se esta manejando es de un 40 a un 60%, por lo que existe un margen importante para aumentar la producción sin problema.

Se han identificado dos artículos terminados con posibilidades de exportación:

1. EL PLATO ARTESANAL

En la actualidad, la producción del plato artesanal terminado es de entre 200 a 250 unidades semanales y de 800 a 1000 unidades mensuales.

La capacidad máxima instalada que tiene ALECRISELI para producir el plato artesanal terminado es de 450 unidades semanales y 1800 unidades mensuales trabajando un turno.

2. EL FLOTADOR HIDRÁULICO

La producción terminada es de 500 unidades semanales y 2000 unidades mensuales en tanto que su capacidad máxima instalada es de 1000 unidades semanales y 4000 unidades mensuales; sin embargo, para obtener el producto terminado tienen que mandar a maquilar

parte del proceso ya que no cuenta con la maquinaria necesaria, pues sólo elabora los discos utilizados para este producto.

Haciendo referencia a los productos terminados que se han identificado con posibilidades de exportación (citados en los párrafos anteriores), destaca por sus características el plato artesanal, que ha sido seleccionado como el primer producto con amplias posibilidades de exportación como se verá en el apartado 5.4.

Finalmente el potencial de exportación identificado de la empresa se analiza en el apartado 5.3.

5.2.8 ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL PLATO ARTESANAL

Hablar de calidad significa elaborar un producto con excelencia, que se logra a través de la utilización de la mejor materia prima, el buen funcionamiento de maquinaria y equipo de trabajo, así como de un estricto control en cada paso del proceso para que el producto cumpla con la presentación final que el consumidor demande.

Tomando como base el plato artesanal fabricado por INDUSTRIAS ALECRISELI, nos percatamos que la materia prima que utilizan es de muy buena calidad.

Como se observa en el cuadro No. 7 de este capítulo, el mayor porcentaje de insumo es de cobre, mismo que se obtiene de los desechos de alambre que proporciona la industria eléctrica, que como se mencionó anteriormente, posee una excelente calidad debido a las estrictas normas que se exigen para su uso.

Hablando del proceso intermedio, dentro de la empresa se realiza el corte del plato y posteriormente el borde y troquelado del mismo se manda a maquilar; pero a pesar de que

tal actividad se realiza fuera de ella, podemos decir que hasta esta fase del proceso existe calidad.

No obstante, en la fase terminal del producto (que consiste en el decorado manual), se detectó que no existe personal suficiente para lograr la producción requerida y al decorar el plato artesanal con rapidez se pierde la precisión.

Además, el personal que labora en el taller de acabado (con excepción del supervisor) carece de habilidad para la decoración del plato, resaltando que el motivo primordial es que con frecuencia se presenta la rotación de personal, lo que conlleva a que “obrero que entra, obrero que comienza de nuevo”, retardando la habilidad y experiencia en el desempeño de esta actividad.

Al igual que en las fases anteriores, dentro de ésta última no existe un control de calidad que verifique que el decorado del plato artesanal sea uniforme, pues en ocasiones se observa a simple vista la falta de uniformidad en el decorado de algunos de ellos.

No se debe perder de vista que el terminado en la pintura, aún implantando un control de calidad, no será muy preciso puesto que es artesanal; sin embargo sí se puede mejorar la calidad en la presentación final.

Para facilitar la comprensión del proceso productivo en el Anexo 3 se muestra el diagrama de flujo de la producción de esta empresa.

5.2.9 ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA

En la actualidad, INDUSTRIAS ALECRISELI distribuye sus productos en diferentes partes de la República Mexicana, por ejemplo: D. F., Estado de México, Taxco y Cancún.

Su participación en el mercado podría ser mayor, ya que existen diversos lugares turísticos donde se puede ofrecer el plato artesanal.

Cabe señalar que han frenado su expansión en el mercado nacional debido a su inquietud por exportar.

Según informes de los directivos, el plato artesanal que produce esta empresa se coloca sin muchos problemas en los lugares antes citados, ya que sus competidores son pequeños talleres artesanales con menor capacidad de producción y competitividad.

No obstante, se deben señalar dos carencias importantes al respecto:

1. No existe una estrategia de mercadotecnia bien definida para la comercialización nacional, pues las ventas se basan en una labor personal, a través de contactos poco constantes con los clientes y sin mucha experiencia en mercadotecnia por parte del gerente general de la empresa, quien se encarga de esta labor. Hasta el momento la empresa no ha implantado planes promocionales, pero sí ha logrado promocionarse por medio de muestras que brinda a sus clientes (potenciales y reales). Y obsequiando a fin de año un reloj en forma de plato con su logotipo.

2. No se han aprovechado cabalmente las potencialidades del mercado nacional particularmente en las plazas ubicadas en destinos turísticos internacionales y zonas fronterizas, donde el plato artesanal podría ganar la preferencia de los visitantes extranjeros frente a otras artesanías, ya que es un objeto ideal para que los turistas lo adquieran como un "souvenir" que evoca el recuerdo de su visita a México. Tales plazas serían, además de las citadas en el párrafo inicial: Acapulco, Huatulco, Puerto Vallarta, Mazatlán, Teotihuacan, Cozumel, Tijuana, Ciudad Juárez y Matamoros.

Para poder tener una ventaja en la comercialización de su producto, el plato artesanal. es importante la elaboración de diversos diseños que apoyándose en los matices de la historia de México (como lo ha venido haciendo), tendrá una gran variedad de ellos, perfeccionará su decorado y logrará con esto la aprobación en el gusto y exigencias de sus clientes.

Para colocar sus productos hasta el consumidor final, INDUSTRIAS ALECRISELI utiliza los siguientes canales de distribución.

Flotadores

Fábrica → Ferreterías → Consumidor final.

Laminas

Fábrica → Empresas de transformación (consumidor final).

Plato Artesanal

Fábrica → Pequeños talleres artesanales → Consumidor final.

Fábrica → Mayoristas → Detallistas → Consumidor final.

Como medios de distribución utilizan los siguientes:

Para entregas locales:

- ♣ Carro.
- ♣ Contratación de taxis (cuando sus vehículos no están disponibles).

Para entregas al resto de la República:

- ♣ Contratación de fletes y mudanzas.

Hay que enfatizar que por medio de la información proporcionada se establecieron varios canales de distribución porque la empresa no contaba con ellos.

COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS DE INDUSTRIAS ALECRISELI.

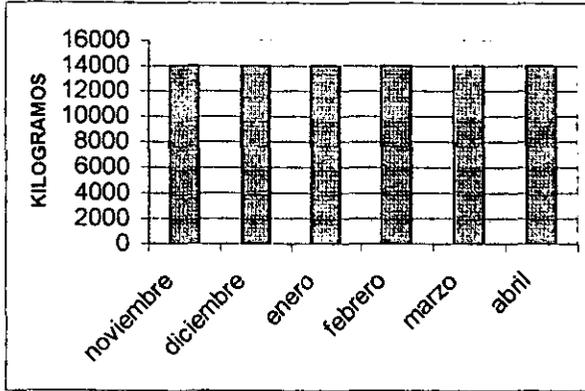
VENTAS APROXIMADAS DE 6 MESES.

- LÁMINA 15,000 Kgs. Mensuales.
- PLATO ARTESANAL 700 Pzas. Mensuales.*
- FLOTADOR HIDRÁULICO 1,500 Pzas. Mensuales.*
- COLADERAS 500 Pzas. Mensuales.*
- REGADERAS 500 Pzas. Mensuales.*

* el resto de la producción se encuentra en el inventario.

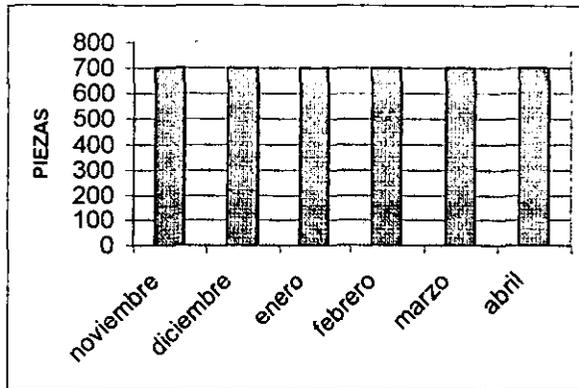
GRÁFICA 3

TENDENCIA DE VENTAS DE LÁMINA NOV. - ABRIL 99-00



GRÁFICA 4

TENDENCIA DE VENTAS DEL PLATO ARTESANAL NOV. - ABRIL 99-00



5.2.10 ANÁLISIS DEL DOFA DE INDUSTRIAS ALECRISELI

DEBILIDADES:

- Aplicación de una administración empírica.
- Falta de una misión bien establecida.
- Existe una visión empírica.
- No hay una comunicación organizacional.
- Carecen de un estudio de tiempos y movimientos.
- No existe un control de calidad adecuado.
- Falta de seguridad e higiene industrial.
- No hay una estructura organizacional.
- No están bien delimitadas sus funciones.
- No hay políticas, normas y reglas formales.
- Inexistencia de un programa de estímulos y reconocimientos.
- No cuentan con programas de capacitación.
- Existe un alto índice de rotación de personal.
- Insuficientes recursos financieros.

OPORTUNIDADES:

- Dos de sus productos con posibilidad de exportación, el plato artesanal y el flotador hidráulico, tienen expectativas de aceptación en los diferentes mercados del exterior.
- En cuanto a la elaboración del plato artesanal, sus competidores a nivel nacional (representados principalmente por pequeños talleres artesanales) carecen de fortaleza por falta de tecnología.

- Pueden competir en cuanto a la fijación de precios en el exterior, es decir, se puede situar por debajo del precio establecido en el país importador.
- Pueden expandir sus líneas de productos diversificando sus diseños debido a que la materia prima que manejan es de primera calidad, además de ser un metal maleable.
- En el caso de efectuar la exportación a Estados Unidos, ALECRISELI tiene la oportunidad de colocar aceptablemente el plato artesanal debido a que en este país existe una concentración considerable de hispanos, latinos, entre ellos los mexicanos y una población tanto anglosajona como estadounidense que aprecia las artesanías mexicanas.
- Considerando a Guatemala como otro país a donde se podría exportar el plato artesanal, tiene la ventaja de colocarse ya que en este país es poca la artesanía en metal que se comercializa siendo el barro el material predominante, además de que este país forma parte del mundo maya.
- Hablando del flotador hidráulico, tiene posibilidad de colocarse en el mercado sudamericano porque no hay restricciones en cuanto al plomo, material que utilizan para soldarlo y existe mercado para el producto.

FUERZAS:

- Su competencia actual consiste básicamente en pequeños talleres familiares. Por lo tanto, su competencia es pequeña.
- Disponen de la materia prima necesaria, a un bajo costo y de excelente calidad sin tener problema para proveerse de ella.
- Cuentan con maquinaria (4 molinos) en el área de laminación con capacidad productiva excedente en relación al resto del equipo.
- Tienen un terreno amplio con probabilidad de expansión.
- Existe interés y entusiasmo para exportar y crecer.
- Cuentan con personal de oficina leal.

AMENAZAS:

- Es necesario que INDUSTRIAS ALECRISELI se mantenga a la vanguardia en cuanto a sus diseños para combatir la amenaza de la competencia que se dedica a la elaboración de este tipo de artesanías en metal o en otro material.
- Existe incapacidad financiera para invertir en la modernización de su planta productiva con recursos propios.

5.2.11 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN A SUS PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS

Dadas las diferentes situaciones que INDUSTRIAS ALECRISELI presentó a través del diagnóstico interno, a continuación enunciamos algunas alternativas de solución con la finalidad de que puedan ser implantadas.

PROBLEMA	ALTERNATIVA PROPUESTA.
ADMINISTRACIÓN EMPÍRICA	Concientizar a los directivos de la importancia de cambiar su administración empírica a una administración científica por medio de videos (superación personal, motivación, cultura empresarial, etc.) y pláticas personales.
FALTA DE UNA MISIÓN	Después de concientizar a los directivos y de haber explicado lo que es una "misión" (con ejemplos de misiones de otras empresas y con pláticas personales), ALECRISELI deberá implantarla para que tengan siempre presente su razón de ser, sin desviarse de ese propósito o camino original.

<p style="text-align: center;">VISIÓN EMPÍRICA</p>	<p>Conformar una comunidad con visión a futuro, es decir, soñar en lo que a la empresa le gustaría ser a largo plazo. Esta visión deberá ser formulada por los líderes y compartida con su equipo para que estén dispuestos a cooperar. Además, deberá ser amplia, detallada (implantando objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo), positiva y alentadora, justificada, de desafío y de alcance para todos. Esto se llevará a cabo por medio de un video acerca de la visión y pláticas personales.</p>
<p style="text-align: center;">NO EXISTE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL (directivo-directivo, directivo-operativo y operativo-directivo)</p>	<p>Directivo-directivo.- Será necesario llevar a cabo juntas semanales con la finalidad de que se conozcan "todas" las actividades a realizar dentro de la empresa. Además, tanto los directivos como la asistente administrativa y la secretaria deberán tratar de mantenerse informados de lo más relevante que suceda durante el transcurso del día.</p> <p>Directivo-operativo.- Colocar un periódico mural cubierto (a manera de que no lo rayen o arranquen la información publicada). Esto es necesario para que los obreros se enteren de lo que sucede dentro de la empresa, puesto que desde su ingreso ya forman parte de ella.</p> <p>Operativo-directivo.- Esta comunicación se logrará por medio de un buzón de quejas y sugerencias. Es importante que los obreros conozcan que dicho buzón es una forma de hacerse escuchar y de que esto ayudará a la solución de problemas.</p>
<p style="text-align: center;">CARENCIA DE ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS</p>	<p>El gerente de producción en conjunto con el supervisor, deberán tomar tiempos y movimientos hombre-máquina en cada una de las diferentes áreas, con el fin de conocer con mayor exactitud la</p>

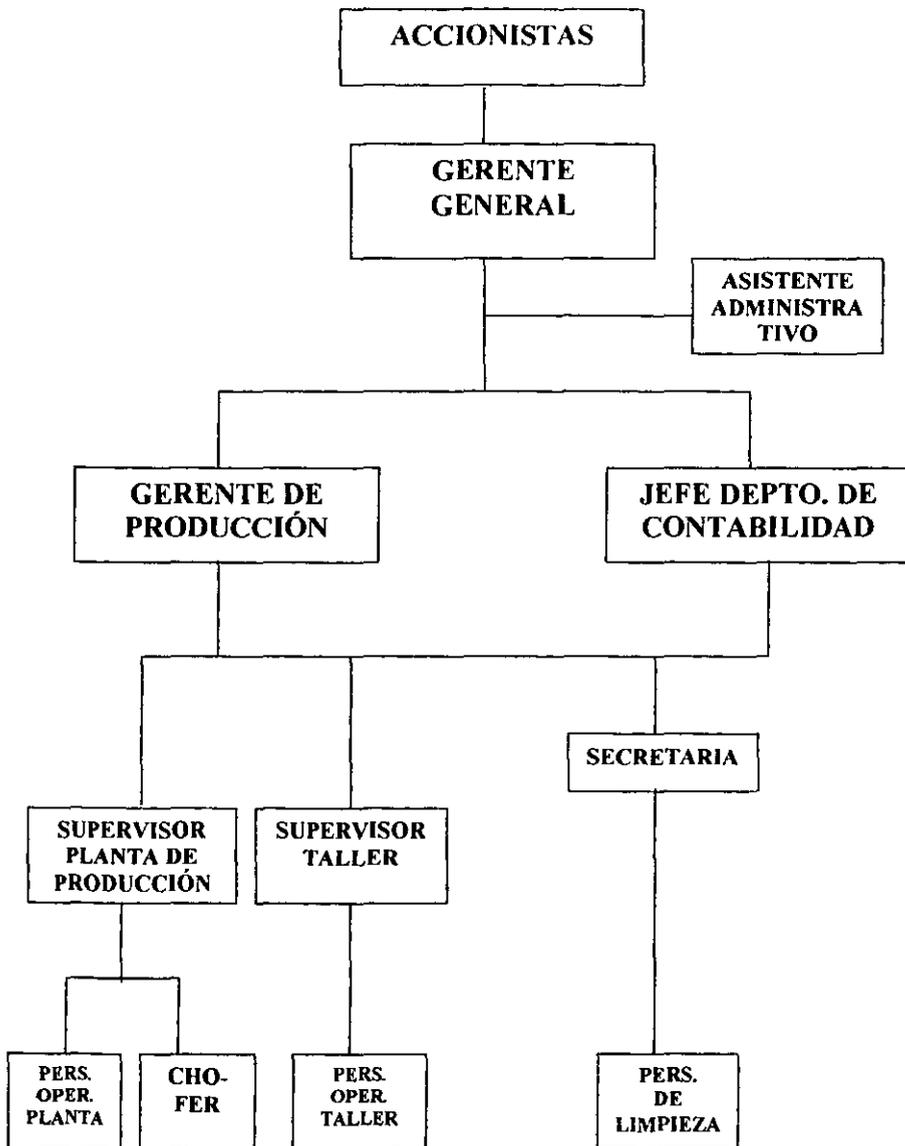
	capacidad instalada. Con los datos ya conocidos, se deberán fijar parámetros de producción (hombre- máquina).
<p style="text-align: center;">NO EXISTE UN CONTROL DE CALIDAD ADECUADO</p>	<p>Implantar un control de calidad adecuado, en donde se debe verificar a lo largo del proceso la calidad (la realización adecuada de los productos), así como los productos terminados y los que no se adecuen a las características necesarias se regresarán a procesar nuevamente para corregir los errores encontrados.</p>
<p style="text-align: center;">FALTA DE SEGURIDAD E HIGIENE</p>	<p>Seguridad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Será necesario concientizar al personal de la importancia de utilizar el equipo industrial requerido como: caretas, guantes, overoles, cascos (si son necesarios), botas, etc. Esto se puede lograr por medio de la colocación de letreros dentro de la planta de producción y también por medio de la comunicación oral directivo-operativo. • Mientras ocurre ese proceso de concientización, será necesario implantar algunas normas: • El supervisor verificará que cada obrero coloque su equipo de trabajo en su respectivo locker. • En el caso de los guantes, que por el trabajo que se realiza se desgastan rápidamente, se deberá conocer el tiempo de durabilidad de éstos y proveerse de ellos con anticipación, realizando los pedidos oportunamente. • Cuando se proporcionen los nuevos guantes a los obreros, éstos deberán regresar los usados. • Haciendo referencia al botiquín de primeros auxilios, será necesario reubicarlo en el área de producción. • Vigilar que los extintores se encuentren en las condiciones más

<p style="text-align: center;">FALTA DE SEGURIDAD E HIGIENE</p>	<p>adecuadas para su uso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las líneas que delimitan las zonas de alto riesgo dentro de la planta deben mantenerse bien marcadas con colores vivos, haciendo énfasis en ellas con algún letrero que señale respeto por dichas líneas. <p>Higiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pintar (opcional) y contratar a una persona que limpie diariamente el comedor e invitar al personal a mantenerlo limpio. • El aseo diario de los baños es necesario. Evitará malos olores, infecciones estomacales, epidemias, hongos, etc., así como la ausencia de trabajadores por causa de enfermedades. • Mantener la recepción y las oficinas limpias es mantener la buena imagen de la empresa. • Pintar o colocar algunos traga luz y ventilar adecuadamente la planta de producción (esto a mediano o largo plazo), para motivar al personal a trabajar mejor porque las condiciones serán más favorables. Contarían con mayor iluminación y el calor se reduciría, logrando productividad a la empresa.
<p style="text-align: center;">FALTA DE POLÍTICAS Y NORMAS</p>	<p>Es importante que se estructuren políticas que influyan en toda la organización, guiándola por las mismas líneas de conducta con el fin de alcanzar sus objetivos.</p> <p>Las normas se establecerán generalmente con una sanción y recompensa para quienes las violen o adopten respectivamente.</p> <p>De igual forma es menester contar con un manual de organización en donde se enmarquen los objetivos de</p>

	ALECRISELI, con sus respectivas normas y políticas.
<p>CARENCIA DE UN PROGRAMA DE ESTÍMULOS Y RECONOCIMIENTOS</p>	<p>Es importante que se den a conocer al personal las prestaciones que ALECRISELI les ofrece, con la finalidad de que en sus trabajadores surja una motivación individual que llegaría a reflejarse en el aumento de la productividad, para lo cual se propone:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de reconocimientos; se puede hacer de una manera sencilla, es decir, otorgando un diploma o reconocimiento a quien haya demostrado alto desempeño a lo largo del año laboral. • Para incentivar a los trabajadores, se pensó en otorgar 2 despensas a fin de mes a quienes logren cumplir con los estatutos fijados en la organización como puede ser: puntualidad, buena utilización y cuidado de su equipo de trabajo, limpieza en su área de trabajo, etc. • Programas de felicitación, recopilando las fechas de nacimiento de cada trabajador para hacerles llegar una cordial felicitación por escrito. • Proyectar videos de motivación personal, los viernes (opcional). • Formar equipos deportivos que propicien una convivencia de tipo informal, logrando mayor comunicación y confianza.
<p>ALTO ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL</p>	<p>Es necesario implementar un proceso de selección de personal (ya que se carece de éste), en el que se tomen en cuenta diferentes cuestiones pero principalmente dos variables relevantes para esta empresa en particular: <u>la edad</u>, porque la mayoría de los obreros jóvenes toman su trabajo como un juego y fácilmente lo abandonan sobre todo porque es pesado y</p>

	<p>el <u>estado civil</u>, porque las personas casadas son regularmente más responsables por sus obligaciones. Esto, aunado a la realización de las alternativas anteriores, ayudaría a que la rotación de personal disminuyera considerablemente.</p>
<p>CARENCIA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (ORGANIGRAMA)</p>	<p>Se debe elaborar un organigrama donde se visualicen los diferentes niveles jerárquicos, delimitando funciones para los miembros que integran la organización.</p>
<p>DUPLICIDAD DE FUNCIONES</p>	<p>Se debe realizar un análisis de puestos de cada área de la organización, de tal forma que se delimiten funciones y actividades correctamente y de esta manera eviten duplicar o no llevar a cabo dichas funciones o tareas.</p>

Enseguida se presenta el organigrama propuesto para INDUSTRIAS ALECRISELI:



FUNCIONES A REALIZAR

GERENTE GENERAL

En conjunto a las actividades que actualmente realiza el gerente general, es necesario que conozca todas y cada una de las actividades y tareas que se llevan a cabo dentro de la organización para dirigirlas, supervisarlas y controlarlas delegando responsabilidades. También deberá tomar iniciativa en mantener buenas relaciones internas entre el personal que integra la organización (apoyándose del personal directivo).

GERENTE DE PRODUCCIÓN

En cuanto a las funciones que éste realiza vemos que están bien delimitadas, excepto la de cobranza que ya está siendo ejecutada por el gerente general, proponiendo que el asistente administrativo lo auxilie en esta actividad.

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

En este puesto existe inestabilidad ya que se ha dado una rotación frecuente ocasionando atraso en la contabilidad. Se propone una selección de personal con el perfil adecuado para tal puesto.

SUPERVISORES DEL TALLER Y LA PLANTA

Las funciones de ambos encargados están correctamente delimitadas, pero es necesario que se les otorgue la jerarquía de supervisores porque no se maneja de esta manera. Con ello se

lograría motivación para estas personas y respeto por parte del personal operativo hacia ellos, permitiendo que realicen su función de una forma más adecuada.

ASISTENTE ADMINISTRATIVO

Se ha determinado que las funciones que realiza la secretaria "A" son más administrativas que de una secretaria. Por tal motivo se pensó nombrarla asistente administrativo, para que sus funciones sirvan de apoyo a las diferentes gerencias en actividades administrativas.

SECRETARIA

Las actividades que realizará serán meramente secretariales, considerando que la función de cobranza y facturación la ejecutará el asistente administrativo.

PERSONAL DE LIMPIEZA

Se ha pensado en implementar este puesto debido a las condiciones en que se encuentran las instalaciones de la empresa con objeto de mejorar la imagen y presentación de la misma, ya que contar con un lugar limpio ayuda a que el personal se sienta confortable y motivado en su medio de trabajo contribuyendo así a la productividad y disminución de rotación de personal.

CHOFER

Sus funciones se encuentran bien delimitadas por lo que no es necesario modificarlas.

5.3 DETERMINACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD Y EL POTENCIAL EXPORTADOR DE INDUSTRIAS ALECRISELI

COMPETITIVIDAD

Al respecto, INDUSTRIAS ALECRISELI es una empresa competitiva fundamentalmente porque el plato artesanal que fabrica cuenta con características favorables como:

- 1) El material con que está elaborado es de buena calidad.
- 2) El diseño que representa los matices de la cultura mexicana suele ser atractivo para los consumidores extranjeros y desde luego para la comunidad mexicana.
- 3) Al igual que muchas otras artesanías, es demandado en diferentes mercados extranjeros, es decir, cuenta con nichos de mercado para colocarlo.
- 4) Como su costo de producción es relativamente bajo, su precio resulta ser competitivo.

Por último, hablando de su competencia a nivel nacional, ésta se encuentra representada principalmente por pequeños talleres artesanales que no cuentan con tecnología ubicándola en una posición competitiva. En términos internacionales su situación es favorable ya que existen pocas empresas que exporten al mercado de E. U. un producto con las mismas características.

POTENCIAL EXPORTADOR

Sabemos que el potencial exportador de una determinada empresa lo constituye la capacidad instalada de la misma junto con su habilidad para sacar provecho de los productos que se están demandando en el extranjero.

Para poder evaluar a INDUSTRIAS ALECRISELI y conocer su potencial exportador, tomamos en consideración tres elementos muy importantes.

El primero de ellos es **el querer** exportar, esto depende en gran medida del compromiso que asuma la gerencia de la empresa y de la actitud empresarial para enfrentar los retos que la exportación conlleva.

Con respecto a este punto, podemos decir que los ejecutivos de la empresa estudiada, realmente desean exportar, no obstante, carecen de cultura empresarial que les permita comprender que realizar un negocio de exportación requiere de **tiempo** para llevar a cabo un eficiente diagnóstico interno de su empresa así como del mercado; **dinero** para afrontar todos los gastos necesarios de la exportación y **esfuerzo** de cada integrante que forma parte de la organización. En suma, prepararse como empresa para enfrentar el reto de la exportación con solidez organizativa y competitividad asegurada.

El segundo elemento es **el saber**, que depende de las personas que efectúen la exportación; probablemente puede ser el mismo dueño preparándose con capacitación para enfrentar el reto, y si la empresa lleva a cabo la exportación, se debe apoyar en gente especializada dedicada a este giro.

En el caso de INDUSTRIAS ALECRISELI, la gerencia tuvo la inquietud de exportar y posterior a esto la iniciativa de recurrir a BANCOMEXT para solicitar asesoría en materia de exportación. Sin embargo, saltó a la vista que su principal interés era el de conseguir un financiamiento sin tomar en cuenta la vital importancia que representa la capacitación que esta institución ofrece a todo empresario que desea incursionar en esta actividad.

El tercer elemento que consideramos es **el poder**, que depende de la capacidad que cada empresa posee en materia productiva, administrativa, financiera y de cultura exportadora.

Además del conocimiento de factores externos como tratados y políticas comerciales, tipo de cambio, competencia, etc.

En el caso práctico se observa que en relación a su capacidad productiva, la empresa tiene la posibilidad de cubrir la demanda del extranjero debido a que la gerencia afirma que, en el momento oportuno, podrían llegar a duplicar la producción, justificando que la mayoría de veces únicamente utilizan aproximadamente de un 40% a un 60% de la capacidad de su maquinaria, pues los pedidos de sus clientes no exigen más; de tal forma que, si utilizan su capacidad instalada al 100% e implementan un segundo turno de trabajo realmente podrían llegar a cubrir dichas demandas. Esto sin contar con la posibilidad de adquirir el equipo para embobinado y de colada continua, que potenciarían más su productividad.

Esto es en cuanto a la planta productiva (proceso de producción); empero, haciendo referencia al taller de acabado en donde se labora manualmente para la decoración del plato artesanal, afirmando que es muy poco el personal que se dedica a esta actividad y por consiguiente se requeriría contratar a más personal, principalmente mujeres que tienen mayores aptitudes para esta labor.

En materia administrativa se encuentra en condiciones desfavorables, como se muestra en el capítulo 5.2. Al respecto, se debe enfatizar que las empresas mexicanas, sobre todo las micro y pequeñas, aplican una administración empírica, como es el caso de INDUSTRIAS ALECRISELI.

Es necesario no perder de vista que la administración de una empresa juega un papel muy importante ayudándola a mantenerse bien organizada y vanguardista. De esta manera, si nuestra empresa pretende crecer nacional e internacionalmente, incursionando en la exportación, requiere sensibilizarse para adoptar una administración científica como tal, que le beneficie tanto internamente como en el ámbito de la exportación aumentando sus probabilidades de éxito a corto, mediano y largo plazo.

En materia financiera no se encuentra con finanzas sanas; sin embargo, sí cuenta con activo fijo de alto valor económico que en un momento dado puede respaldar el préstamo que BANCOMEXT les llegara a otorgar.

Haciendo hincapié a esta institución es menester mencionar que dentro de sus objetivos primordiales está el apoyar a las PyMES con capacitación y financiamiento para acrecentar la participación comercial extranjera de estas empresas, siempre y cuando tengan el compromiso y la responsabilidad de aceptar todo lo que conlleva el exportar (cursos de capacitación a los empresarios, disponibilidad y conciencia de éstos, entrega de pedidos puntuales y con calidad, etc.) y hacer frente al préstamo otorgado.

Conviene aclarar que BANCOMEXT en primera instancia realiza un estudio de la empresa en cuestión para que posteriormente otorgue el financiamiento de acuerdo a las características y posibilidades de la empresa.

Refiriéndonos a los factores externos, INDUSTRIAS ALECRISELI se ve favorecida con el TLCAN, ya que es el tratado comercial en donde México participa con Canadá y Estados Unidos, siendo algunos estados de éste último los segmentos meta estudiados para exportar el plato artesanal producido por esta empresa. Por lo que gracias a las políticas comerciales que imperan en tal tratado, existe la ventaja en cuanto a aranceles se refiere.

El tipo de cambio es un factor que también debe considerarse, ya que hablando en el caso específico de México, su moneda se encontraba sobrevaluada hasta octubre del 2000 viéndose más perjudicada en los últimos años con respecto a la paridad peso-dólar, siendo éste último una moneda de transacción internacional, a México le perjudica o beneficia cualquier movimiento o evento que ocurra en las bolsas de valores de diferentes países, repercutiendo así en el valor de su moneda y trayendo como consecuencia una reducción de la competitividad del precio de exportación, con motivo de que el valor del peso respecto al dólar es artificialmente alto.

Hablando de la competitividad a nivel nacional, esta empresa es competente en la elaboración del plato artesanal, pues como ya se ha mencionado, su competencia consiste en pequeños talleres artesanales de tipo familiar.

En relación al mercado internacional, hacemos énfasis a que se tiene terreno ganado, ya que los consumidores detectados en los segmentos meta establecidos tienen gusto por las artesanías mexicanas. A continuación desarrollamos la identificación del mercado.

5.4 IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO META DE INDUSTRIAS ALECRISELI

Para efectos de este estudio se decidió que el mercado meta más conveniente fuera Estados Unidos debido a las características del plato artesanal, los consumidores potenciales para este producto, las preferencias del TLCAN, el ingreso per cápita de sus habitantes y la cercanía entre México y Estados Unidos.

De la misma manera dentro de Estados Unidos fueron seleccionados cuatro segmentos de mercado con objeto de estudio, mismos que se irán analizando a lo largo de este apartado, una de las razones de tal selección es que en este país, la Industria del Regalo (sector dentro del cual se encuentra el plato artesanal) se concentra principalmente en los mercados de Chicago, Illinois; Dallas, Texas; Los Ángeles, California y Nueva York, Nueva York; todo ello con la finalidad de obtener el mercado meta seleccionado para introducir el plato artesanal fabricado por INDUSTRIAS ALECRISELI.

5.4.1 DATOS GENERALES DE ESTADOS UNIDOS

Estados Unidos es el cuarto país más grande del mundo. Tiene un área total de 9,372,610 kilómetros cuadrados. Incluye 50 Estados y el Distrito de Columbia. Está localizado en Norte América; colinda con el Océano Atlántico Norte al Este, el Océano Pacífico Norte al Oeste, Canadá al Norte y México al Suroeste. También colinda con Cuba en la Base Naval de U. S en la Bahía de Guantánamo.

Es comprendido por una vasta llanura con montañas en el Oeste y en el Este por colinas y bajas montañas; su clima en su mayor parte es moderado, pero éste varía de tropical en Hawaii y Florida a glacial en Alaska. Así mismo, el clima es semiárido en las grandes llanuras del oeste del Mississippi y árido en la gran cuenca del suroeste.

Tiene la economía más poderosa del mundo con un alto ingreso per cápita, en las principales naciones industriales; además, cuenta con una de las más avanzadas y diversas tecnologías de los países desarrollados.

De acuerdo con datos estadísticos del Time Almanac 2000, Estados Unidos cuenta con una población total de 272,878,000 habitantes (julio 1999) y su ingreso per cápita es de 26,412 dólares anuales (1998). La población de origen hispano que radica en este país es de 31,365,000 habitantes.

Sus principales Ciudades son: Washington D.C. (capital), New York, Los Angeles, Philadelphia, Dallas, Detroit, Phoenix, Chicago, Houston, San Diego y San Antonio.

Conforme a datos de la Exporter's Encyclopedia 1999, su demografía, comenzando con la estructura de la edad es la siguiente:

0 – 14 años: 22%

15 – 64 años: 65%

65 años en adelante: 13%

El promedio de vida de sus habitantes es de 76 años hablando de la población total; en hombres se estima en 73 años y en mujeres en 80 años; haciendo referencia al alfabetismo, el 97% de su población puede leer y escribir de los 15 años en adelante.

El idioma que se habla en este país es inglés. Su moneda es el dólar americano. Su gobierno está basado en una República Federal con fuerte tradición democrática y su sistema legal se basa en la Ley Común Inglesa en donde tiene un sistema dual de Estado y Corte Federal.

Según estadísticas de la misma fuente, su comercio foráneo representó en 1999, importaciones totales de 771,000 millones de dólares por C.I.F (Costo, seguro y flete) y exportaciones totales de 584,000.7 millones de dólares por F.O.B. (Libre a bordo).

Los principales socios comerciales de Estados Unidos son el Oeste de Europa, Japón, Canadá y México, tanto de importaciones como de exportaciones.

5.4.2 MIGRACIÓN DE POBLACIÓN HISPANA A ESTADOS UNIDOS

Actualmente el grupo hispano en Estados Unidos representa para México una excelente oportunidad para establecer relaciones comerciales, tanto por sus dimensiones como por las características de consumo.

Las denominadas comunidades mexicanas e hispanas de Estados Unidos constituyen por sus características culturales, un importante canal para exportar productos manufacturados

mexicanos y dos factores adicionales que incrementan el potencial de negocios para empresas mexicanas son el idioma, que facilita la comunicación entre las contrapartes y la similitud de gusto entre el hispano y el mexicano.

Así, en el marco de la dinámica de negocios que se ha establecido con el TLCAN, se han abierto prácticamente todos los sectores manufacturados para la exportación de México a Estados Unidos y de esta manera, la importancia del mercado hispano se incrementa para empresas mexicanas.

Por su dimensión y potencial de consumo el mercado hispano es un mercado de alto interés para el pequeño y mediano empresario y un aliado fundamental, tanto en el ámbito del comercio exterior como de la inversión extranjera directa.

Las características culturales de la población hispana de los Estados Unidos integran un mercado natural para los productos manufacturados mexicanos.

5.4.3 DATOS ESTADÍSTICOS DE LA POBLACIÓN HISPANA RADICANDO EN ESTADOS UNIDOS.

De acuerdo con datos estadísticos de la revista Negocios Internacionales número 71 de febrero 1998, BANCOMEXT , se estima que el número total de hispanos en Estados Unidos asciende a 30 millones de personas (10.3%), concentrados en 7 ciudades principalmente: Los Ángeles, Nueva York, Miami, San Francisco, Chicago, Houston y San Antonio. De tal modo, se pronostica que para el año 2000 llegaría a 31 millones de hispanos habitando en este país, constituyendo así, el 15% del total de la población.

Por Estado, los hispanos están concentrados en orden descendente en: California, Texas, Nueva York, Florida, Illinois y Arizona.

Cabe señalar que en la actualidad viven en Estados Unidos aproximadamente 9 millones de personas de origen mexicano y alrededor de 11 millones de personas de nacionalidad estadounidense pero de padres mexicanos.

Por país de origen la distribución de hispanos es heterogénea, como a continuación se presenta:

CUADRO No. 9
DISTRIBUCIÓN DE HISPANOS EN LOS ESTADOS UNIDOS
Base de 27,230,000 hispanos en los E.U. en 1996.

NACIONALIDAD	PORCENTAJE %	NUMERO
Mexicanos	64.2	17 481,660
Puertorriqueños	10.5	2 859,150
Centro y Sudamericanos	14.5	3 948,350
Cubanos	4.8	1 307,040
Otros	6.0	1 633,800
Total	100.0	27 230,000

Fuente: S.R.C.; D.R.I. Editorial McGRAW – HILL, 1996.

De esta manera, del total de la población hispana en E.U., el 49.3% es de mujeres y el 50.7% corresponde a la población masculina, en donde las edades de ambos oscilan entre 0 y 49 años.

Por otro lado, por tradición y condiciones económicas, las familias de hispanos son generalmente más grandes que las de norteamericanos. En su mayor parte, el promedio de personas en un domicilio es de cuatro, contrastando con el promedio de dos personas en el resto de Norteamérica. Además, en una casa habitación cohabitan con otros familiares, en diferentes grados de consanguinidad y con una elevada rotación a lo largo del año.

5.4.4 INDUSTRIA DEL REGALO Y/O DECORACIÓN EN ESTADOS UNIDOS

“La industria del regalo y decoración de Estados Unidos gira alrededor de los cinco mercados más importantes del país: Atlanta, Georgia; Chicago, Illinois; Dallas, Texas; Los Ángeles California y Nueva York, Nueva York”.²⁴

Estos mercados atraen a compradores provenientes de todo el país y se concentran alrededor de los centros de exposición especializados o “Trade Marts”. Cada uno de ellos cuenta con salones de exhibición y además, celebran exposiciones temporales que se llevan a cabo en el mismo centro o en sitios cercanos. Igualmente existe una red de mercados más pequeños y regionales, los cuales atraen a un grupo más reducido de compradores de los alrededores.

Es conveniente señalar que no existe una definición precisa para este sector, ya que no hay límite de productos que se consideren como regalos, debido a que se incluyen artículos de otros sectores como los accesorios de decoración para el hogar, juguetes, alimentos gourmet, joyería, etc.

A continuación presentamos una lista de productos que BANCOMEXT considera en el marco de la industria del regalo:

- ❖ Artículos coleccionables
- ❖ Velas
- ❖ Artículos artesanales
- ❖ Accesorios de decoración para el hogar
- ❖ Accesorios para jardín
- ❖ Accesorios de oficina

²⁴ Mercado de la Industria y el regalo. Estudios y Perfiles de Mercado; BANCOMEXT; México 1999.

- ❖ Regalos en general
- ❖ Tarjetas de felicitación
- ❖ Blancos y artículos de baño
- ❖ Regalos de temporada (navidad, pascuas, etc.)
- ❖ “Souvenirs” y novedades
- ❖ Artículos de mesa (vajillas, cristalería, plata, etc.)
- ❖ Artículos de iluminación decorativa (lámparas, candiles, etc.)
- ❖ Joyería
- ❖ Perfumes
- ❖ Artículos de piel

En base a lo anterior y como ya se mencionó al principio de este apartado, se seleccionaron cuatro segmentos de mercado con objeto de análisis, los cuales son: California, Nueva York, Illinois y Texas.

CALIFORNIA

California es uno de los Estados del Pacífico que ocupa más territorio de la Costa Oeste de los Estados Unidos. Colinda con el Océano Pacífico al Oeste, Oregón al Norte, Nevada y Arizona al Este y con los Estados de Baja California Norte y Sonora al Sur. Se caracteriza por ser el primer Estado en cuanto a su población y el tercero en cuanto a su área entre los demás Estados.

Sus principales Ciudades son: Anaheim, Bakersfield, Fremont, Fresno, Huntington Beach, Long Beach, Los Ángeles y Oakland.

ILLINOIS

Colinda con Wisconsin al Norte, con el Lago Michigan, Indiana y el Río Webash al Este; con Kentucky y Missouri al Sur y con Missouri, Iowa y el Río Mississippi al Oeste. Se caracteriza por ser el sexto Estado en cuanto a su población y ocupa el lugar número veinticinco en cuanto a su área territorial entre los demás Estados.

Sus principales Ciudades son: Aurora, Chicago, Decatur, Elgin, Evanston, Joliet, Naperville, Peoria, Rockford y Springfield.

NEW YORK

Colinda al Norte con el Lago Ontario y Quebec; al Este con el Lago Champlain, Vermont, Massachusetts y Connecticut; al Sur con el Océano Atántico, New Jersey, Pennsylvania y el Río Delaware y al Oeste con Pennsylvania, con el Lago Erie, con el Río Niagara y con la provincia canadiense de Ontario. Se caracteriza por ocupar el segundo lugar en cuanto a población y ocupa el lugar número veintisiete en cuanto a su área territorial entre los demás Estados.

Sus principales Ciudades son: Albany, Búfalo, Mount Vernon, New Rochelle, New York, Niagara Falls, Rochester, Schenectady, Syracuse, Tonawanda, Utica y Yonkers.

TEXAS

Se encuentra rodeado al Norte por Oklahoma y el Río Rojo; al Este por Arkansas, Louisiana y el Río Sabine; al Sureste por el Golfo de México; al Suroeste por el Río Grande y los Estados Mexicanos de Tamaulipas, Nuevo León, Coahuila y Chihuahua y al

Oeste se encuentra rodeado por Nuevo México. Se caracteriza por ocupar el tercer lugar en cuanto a población y el segundo lugar en cuanto a área territorial de entre los demás Estados.

Sus principales Ciudades son: Abilene, Amarillo, Arlington, Austin, Beaumont, Brownsville, Hábeas Christi, Dallas, El Paso, Fort Worth, Garland, Grand Prairie, Houston, Irving, Laredo, Lubbock, McAllen, Mesquite, Pasadena, Plano, San Antonio, Waco y Wichita Falls.

5.4.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN ESTADÍSTICA DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO SELECCIONADOS

La finalidad de este punto consiste en realizar un análisis de los cuatro segmentos de mercado seleccionados para poder determinar el mercado meta al cual se exportará.

CUADRO No. 10

ESTADO	No. DE FAMILIAS (miles)					
AÑOS	1980	1990	1993	1994	1995	1996
CALIFORNIA	8,630	10,381	10,812	10,829	10,941	11,101
ILLINOIS	4,045	4,202	4,294	4,295	4,332	4,352
NEW YORK	6,340	6,639	6,702	6,684	6,709	6,737
TEXAS	4,929	6,071	6,458	6,570	6,741	6,894

Fuente: Facts about the states. Second edition. Joseph Nathan Kane, Steven Anzovin & Janet Podell. Junio 1990.

En este cuadro se muestran datos generales referentes al número de familias de los Estados seleccionados en orden descendente de 1980 a 1994 encontramos a California, Nueva York, Texas e Illinois y en el año 95 y 96 el orden de crecimiento de la población cambió colocándose Texas en segundo lugar y Nueva York en tercero.

CUADRO No. 11
TOTAL DE FAMILIAS HISPANAS EN E. U. DE 1980 A 1997.

CONCEPTO	FAMILIAS HISPANAS (en miles)				
AÑOS	1980	1985	1990	1995	1997
CASADOS (en pareja)	2,282	2,824	3,395	4,235	4,520
HOMBRE DUÑO DEL HOGAR	138	210	329	479	494
MUJER DUÑA DEL HOGAR	610	905	1,116	1,485	1,617
TOTAL	3,019	3,939	4,840	6,200	6,631

Fuente: U. S. Bureau of the Census, Current Population Reports and earlier reports and published data. 1980 data as of April and are from 1980 census of population.

En el cuadro anterior podemos observar que dentro de las familias hispanas radicando en Estados Unidos, los matrimonios que viven en pareja ocupan el mayor número, siendo en el año de 1997 4,520,000 matrimonios. Es importante destacar este dato por ser más común en ellos que adquieran artículos de regalo y/o decoración para su hogar que los hombres o mujeres (solos) dueños del hogar. Uno de los motivos es que una pareja tiene la posibilidad de contar con un poder adquisitivo mayor porque pueden trabajar ambas partes y además existe un mayor interés en conservar atractivo su hogar.

CUADRO No. 12
POBLACIÓN DE ORIGEN HISPANO RADICANDO EN E.U. POR ESTADO
(1997)

ESTADO	POBLACIÓN		PORCENTAJE
	TOTAL	HISPANA	
California	32,268,000	9,941,000	31%
Illinois	11,896,000	1,183,000	10%
New York	18,137,000	2,570,000	1.4%
Texas	19,439,000	5,723,000	29.4%

Fuente: U.S. Bureau of the Census. "Estimates of the population of states by Race and Hispanic Origin: July 1, 1997"; publisher September 4, 1998.

En el cuadro anterior vemos el porcentaje de población hispana en cada Estado seleccionado en orden decreciente, situándose en primer lugar California con un 31%, Texas con un 29.4%, Illinois con un 10% y finalmente Nueva York con un 1.42%.

CUADRO No. 13
CLASIFICACIÓN DE EDADES DE LA POBLACIÓN HISPANA Y MEXICANA EN ESTADOS UNIDOS.

RANGO DE EDADES	HISPANOS	MEXICANOS
Total de personas	29,703,000	18,795,000
0 - 5 años	3,443,000	2,415,000
5 - 14 años	5,560,000	3,783,000
15 - 44 años	15,106,000	9,564,000
45 - 65 años	4,079,000	2,274,000
65 años en adelante.	1,516,000	757,000

Fuente: Except as noted U.S. Bureau of the census, unpublished data. U.S. Bureau of Labor Statistics, Employment and Earnings, January 1998.

Se puede observar en esta clasificación que existen tres rangos de edades con una cantidad significativa de población tanto hispana como de origen mexicano.

En primer lugar tenemos el rango de 15 a 44 años de edad, con una población de 15,106,000 habitantes hispanos y 9,564,000 habitantes mexicanos. Dentro de esta categoría existen personas maduras con interés de adquirir artículos de regalo y/o decoración, considerando que el producto de nuestro interés se encuentra dentro de este ramo.

En segundo lugar se encuentra el rango de 5 a 14 años de edad, pero para efectos de este estudio no se analizará este rango, ya que a esta edad regularmente no hay interés de adquirir un producto de este tipo.

En tercer lugar tenemos el rango de 45 a 65 años de edad, con una población de 4,079,000 y 2,274,000 habitantes hispanos y mexicanos respectivamente. Es menester destacar que dentro de este rango de edades se localiza una población de consumidores sumamente importantes conocidos como los “baby boomers” (que representan 24 millones), mismos que, al igual que hispanos y mexicanos, gustan de adquirir este tipo de artículos ya que tienen un amplio criterio cultural y por ende aprecian más un producto con estas características, además de que uno de sus entretenimientos consiste en decorar sus hogares (pues pasan gran parte de tiempo en ellos) con productos como el plato artesanal.

CUADRO No. 14
INGRESO PERSONAL DISPONIBLE EN DÓLARES CORRIENTES Y
CONSTANTES (1992) POR ESTADO (1990 y 1997).

ESTADO	DÓLARES CORRIENTES		DÓLARES CONSTANTES		
	AÑOS	1990	1997	1990	1997
California		18,421	22,674	19,827	20,119
Illinois		17,727	23,855	19,080	21,167
New York		19,608	25,713	21,104	22,815
Texas		15,399	20,868	16,574	18,516

FUENTE: U.S. Bureau of Economic Analysis, Survey of Current Business, May 1998 and unpublished data.

El cuadro muestra el Ingreso Personal Disponible (IPD) por Estado en dólares corrientes y constantes.

Los dólares corrientes son aquellos que son controlados por la oferta y la demanda, es decir, que son controlados por el mercado y los dólares constantes se estipulan en base a un año en específico; sin embargo para efectos de este estudio se analizará únicamente la categoría de dólares corrientes ya que es la de nuestro interés.

El Ingreso Personal Disponible resulta del Ingreso Percápita menos los impuestos más los subsidios.

Se puede observar el incremento del IPD de los habitantes en cada uno de los Estados de interés como se muestra en seguida:

En California fue de 18,421 dólares en 1990 y de 22,674 dólares en 1997.

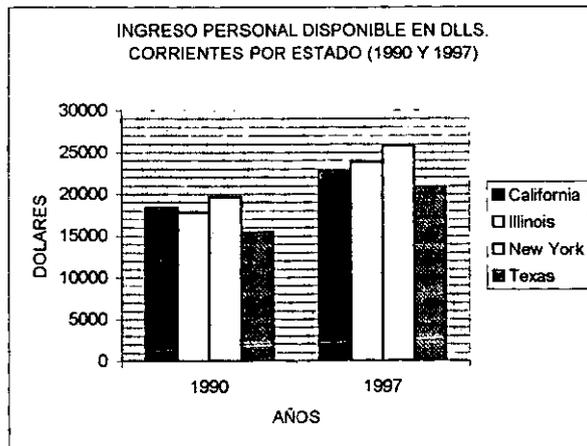
En Illinois de 17,727 dólares en 1990 y de 23,855 dólares en 1997.

En Nueva York de 19,608 dólares en 1990 y de 25,713 dólares en 1997.

En Texas fue de 15,399 dólares en 1997 y de 20,868 dólares en 1997.

De esta manera podemos decir que el IPD de la población es favorable y esto nos da una visión de que los consumidores de E.U. y en particular de los Estados antes mencionados, tienen posibilidades de adquirir tanto artículos de primera necesidad como bienes de lujo o secundarios en donde se encuentra ubicado el producto en cuestión.

GRÁFICA No. 5



FUENTE: U.S. Bureau of Economic Analysis, Survey of Current Business

La gráfica muestra el incremento del Ingreso Personal Disponible en dólares constantes de los años 90 y 97 en los segmentos de mercado elegidos.

A continuación se muestra un cuadro en donde se incluyen datos concretos de la Ciudad seleccionada de cada Estado con el fin de complementar la información ya presentada en este apartado.

**CUADRO No. 15
DATOS GENERALES DE LAS CIUDADES SELECCIONADAS DE CADA ESTADO.**

ESTADO	TERRITORIO	POBLACIÓN	EMPLEADOS	%	DESEMPLEADOS	%	INGRESO PERCÁPIT A DLLS	POBLACIÓN DE ORIGEN HISPANO
Chicago, Ill.	228.469 km2	2,802,079	2,120,400	76 %	194,400	7%	25,865	545,842
Dallas, TX.	378 km2	1,075,894	570,661	53 %	50,526	5%	22,424	210,240
Los Ángeles Cal.	467.4 km2	3,597,556	1,827,505	51 %	198,662	6%	21,434	1,391,411
Nueva York, N.Y.	321.8 km2	7,420,116	3,311,000	45 %	359,000	5%	27,039	1,783,511

Time Almanac 2000 with Information Please. www.infoplease.com The Millennium Collector's Edition. Borgan Brunner Editor. Marzo 2000

Para determinar finalmente el mercado al cual incursionará INDUSTRIAS ALECRISELI, se tomaron en cuenta diversas variables como: Tamaño de la población general e hispana, número de familias estadounidenses e hispanas, nivel de ingreso de sus habitantes, empleados y desempleados, oferta exportable de la empresa y características del mercado en cuanto a distribución, competencia y posibilidades de colocar el producto en centros de exhibición.

Una vez analizadas en forma detallada tales variables se llegó a la conclusión de que el mercado meta seleccionado será Chicago, Illinois en base a las siguientes razones, resaltando que los tres segmentos restantes se considerarán para exportar en un futuro.

1.- Al realizar una comparación entre Chicago, Ill. y Nueva York, N.Y. este último tiene una población de 7,420,166 hab., con una población hispana de 1,783,511 hab., que representan el 24% de la misma y Chicago Ill, cuenta con una población mucho menor, que es de 2,802,079 hab., y la población de origen hispano es de 545,852 hab., que representan un 19.5%. Sin embargo, comparando estos 2 porcentajes se puede observar que en proporción a su población total es mayor el número de hispanos dentro de Chicago Ill, que dentro de Nueva York, pues si sacamos la diferencia de población total que guarda Nueva York con Chicago estamos hablando de 4,618,000 hab., lo que representa un 62% resaltando con ello su diferencia en magnitud poblacional y de la misma manera, la proporción de población hispana que guarda Nueva York, con Chicago estriba en una diferencia 1,237,659 hab., que representan un 4.5%.

Hay que recordar que la población hispana es importante como cliente potencial del plato artesanal, pero esto no quiere decir que sea la única, pues también contemplamos al resto de la población.

2.- Con referencia al ingreso per cápita de Chicago, se observa que ocupa el segundo lugar en relación a los otros Estados. Esto quiere decir que tal ingreso es favorable para sus habitantes, pues cuentan con poder adquisitivo que aumenta las posibilidades de compra del plato artesanal..

3.-En relación a la situación laboral de las Ciudades de los Estados analizados, podemos decir que Chicago se encuentra en primer lugar, pues de una población de 2,802,079 habitantes 2,120,400 están empleados, es decir, un 76% de dicha población, mientras que la población empleada de Dallas, TX. representa un 53%, los Ángeles, Cal. un 51% y

Nueva York, N. Y. un 45% . De tal manera se incrementan las posibilidades de consumo porque la mayor parte de sus habitantes se encuentran empleados.

4.- La variable referente a la oferta exportable de la empresa , que entre otras, contempla la cantidad de platos artesanales que en este momento puede ofrecer para el mercado extranjero son 3000 bimestrales, haciendo hincapié de que Chicago al contar con una población de 2,802,079 hab.,(menor a la de Nueva York, N.Y., y Los Ángeles, Cal.), será más factible que la empresa vaya cubriendo paulatinamente las demandas de este mercado tomando como punto de partida su potencial exportador.

5.- En cuanto a la distribución física del producto dentro del mercado meta seleccionado, se puede decir que existen importadores que manejan artículos de regalo y/o decoración (sector en el que se encuentra el plato artesanal), los cuales llevan a cabo una distribución interna en la que contemplan varios puntos estratégicos como centros de exposición especializados o Trade Marts., galerías de arte, exposiciones temporales y ferias, lo que permite que la colocación del producto sea más factible. Hacen uso de diferentes canales de distribución que más le favorecen a la empresa para hacer llegar su producto y que por su experiencia saben que tipo de transporte utilizar en la ruta de comercialización elegida pues en la Ciudad de Chicago se cuenta con los transportes necesarios.

5.5 LA COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO FABRICADO POR INDUSTRIAS ALECRISELI

El proceso de comercialización que se llevará a cabo para el producto de esta empresa en particular, es el siguiente:

Como se hizo mención en el apartado 4.4 la comercialización es, en pocas palabras, colocar el producto correcto en el mercado idóneo, al precio adecuado, en el tiempo justo y en el lugar indicado.

El **mercado idóneo** en este caso es E. U., siendo la Ciudad de Chicago Illinois el mercado meta seleccionado (ver apartado 5.4).

En cuanto al **precio** cabe destacar que éste debe ser adecuado para ser competitivo en el mercado meta seleccionado; sin embargo, no se estipulará en este momento porque para hacerlo es necesario tomar en cuenta otros factores en la fijación del mismo. Este aspecto se tratará en el siguiente apartado.

Haciendo hincapié a la **puntualidad** en la entrega de pedidos, algunos fabricantes mexicanos tienen problemas para cumplir a tiempo con dichos pedidos. Esta situación conlleva a que ciertos importadores no importen productos mexicanos.

Por esta razón, es importante no perder de vista que para que la comercialización de un producto sea efectiva, es necesario conocer la capacidad real de producción y así saber hasta que grado el fabricante puede comprometer sus ventas. Además debe prever tiempos de adquisición de materia prima, de producción, de traslado de la mercancía. Todo ello con el propósito de que sus pedidos lleguen a tiempo.

Antes de definir el canal de distribución más adecuado para colocar el producto de INDUSTRIAS ALECRISELI en el lugar indicado, presentamos información relevante de la industria del regalo en Estados Unidos.

La industria del regalo cuenta con cinco centros comerciales principales en todo el territorio de Estados Unidos: Atlanta, Chicago, Dallas, Los Ángeles y Nueva York. En cada una de estas ciudades existen recintos feriales con salas de exhibición permanentes

que se rentan en contratos anuales a los fabricantes, importadores y representantes de ventas.

De acuerdo a un estudio realizado por BANCOMEXT, una de las estrategias más efectivas para que las empresas pequeñas y medianas penetren en el mercado norteamericano es la participación en eventos especializados de nivel internacional que se celebran en los cinco mercados ya mencionados en el párrafo anterior, así como en algunos otros como: Gift & Accesories Mart. Chicago, Illinois; Salón del Regalo. Nueva York, Ny; Gift and Home Furnishings Market. Dallas, Tx; J.A. International Jewelry Show. Nueva York, Ny. Todos ellos llevados a cabo en los meses de enero y julio.²⁵

Dentro de esta misma industria, los intermediarios que más utilizan las empresas para comercializar sus productos son los minoristas y los representantes de ventas:

MINORISTAS INTEGRADOS POR:

- Tiendas departamentales.- En las cuales se reflejan ventas considerables al menudeo.
- Tiendas de especialidad.- Llamadas como “la columna vertebral” de la industria del regalo en Estados Unidos; dichas tiendas pueden ser desde pequeños o medianos establecimientos hasta grandes cadenas.
- Galerías de arte o artesanales.- Cuyo producto principal que ofrecen son los artículos de regalo de calidad hechos a mano, ofreciendo una gama artística con iluminación, color y otros efectos especiales.

REPRESENTANTES DE VENTAS.- El comercio de productos para regalo en Estados Unidos opera principalmente mediante representantes de ventas, quienes son responsables de promover y levantar pedidos de productos de los fabricantes representados. Estos

²⁵ Estudios y perfiles de mercado. Mercado de la industria del regalo. Bancomext México 1999.

pueden ser empleados de los mismos fabricantes o trabajar independientemente y representar mercancías de varios productores.

Muchos de ellos mantienen salas de exhibición permanentes en uno o más de los centros de regalos. su comisión depende de los gastos generales y la promoción requerida para introducir y establecer una línea nueva de productos; ellos son quienes solicitan las referencias crediticias a los clientes nuevos pero el trabajo de verificar referencias, establecer crédito y asumir los riesgos del crédito recae en los fabricantes.

Sin embargo, refiriéndonos a este caso en particular, se ha determinado que el canal de distribución más conveniente para INDUSTRIAS ALECRISELI es:

PRODUCTOR —————> IMPORTADOR DIRECTO

Un importador directo es aquel que introduce el producto al país destino; también prepara los documentos y el pago de aranceles necesarios ante el servicio de aduanas, pero en este caso se entregará la mercancía hasta la puerta de su negocio con derechos pagados.

Las razones por las que se determinó dicho canal de distribución para esta empresa son:

1. No cuenta con experiencia en materia exportadora.
2. Sus recursos financieros son insuficientes para hacer frente a los gastos que implica la contratación de un representante de ventas o broker, siendo éste último aquella persona que representa al fabricante del producto en forma independiente y se dedica a la negociación y venta del producto, sin tomar posesión del mismo. Se le paga por comisión.

3. Contactar a un importador directo tiene la ventaja de que éste conoce tanto el mercado como sus consumidores.
4. Algunos importadores cuentan con salas de exhibición (galerías de arte y tiendas artesanales), lo que facilita la venta del producto importado.

Es importante señalar que es el importador quien se encarga de establecer su propio canal de distribución apoyándose en los diferentes tipos de intermediarios que hay, como: mayoristas, minoristas, brokers o haciendo llegar directamente el producto hasta el consumidor final.

Por último, conviene mencionar que para contactar a los importadores existen algunas opciones:

- a) A través de ferias internacionales en donde el contacto es personal (exportador – importador).
- b) A través del directorio de importadores que BANCOMEXT ofrece a empresarios con inquietud exportadora.

5.6 LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN PARA INDUSTRIAS ALECRISELI

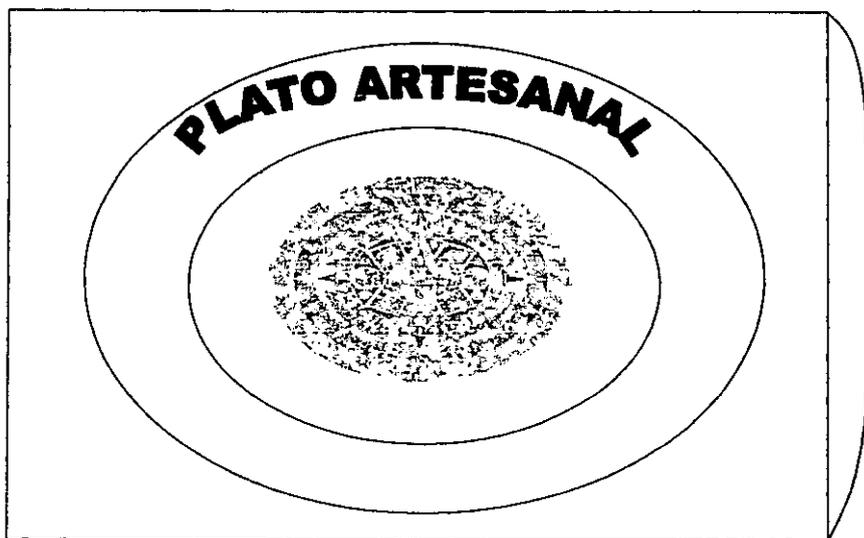
La logística comprende diferentes actividades que ayudan a colocar un producto o productos al menor costo, en el lugar y en el tiempo justo donde una demanda existe; en este caso el lugar destino será Estados Unidos. Teóricamente el tema de logística se tocó en el apartado 4.5 del presente trabajo.

Ahora bien, en primera instancia se describe el producto a exportar por INDUSTRIAS ALECRISELI, que como ya se ha venido mencionando, consiste en un plato artesanal troquelado o grabado en serigrafía elaborado en latón y cuyos diseños se basan en alusiones representativas de la cultura mexicana. De acuerdo a sus características la fracción arancelaria que le corresponde es 7403.21.99, conforme a lo establecido en el libro de Fracciones Arancelarias y Plazos de Desgravación, T.L.C.A.N. el plazo de desgravación de esta fracción es inmediato, quedando libre del pago de aranceles.

Dentro de los elementos que intervienen en la logística y aplicados al caso práctico se encuentran:

ENVASE

Que consistirá en una bolsa de plástico de polietileno de baja densidad con capacidad de peso de 2 Kg., que protege al plato de posibles ralladuras, manchas, oxidaciones y polvo.



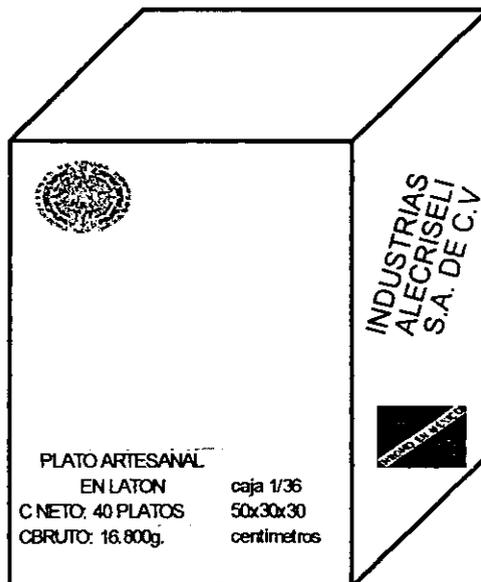
BOLSA DE POLIETILENO DE BAJA DENSIDAD

ENVASE SECUNDARIO (6 EMPAQUE)

En términos de comercio internacional este concepto es correcto; empero, en México la palabra para definir el mismo es “empaque”. Este consistirá en una caja de cartón corrugado doble flauta “C” con medidas de 58 x 30 x 30 cms. El cartón de corrugado doble tiene mayor resistencia y proporciona mayor seguridad para protección del producto.

Este envase secundario o empaque llevará impresos los siguientes datos:

- a) Nombre de la empresa.
- b) Descripción del producto.
- c) Contenido Neto.
- d) Contenido Bruto.
- e) Fotografía o grafismo alusivo al producto.
- f) Leyenda de Hecho en México.
- g) Marca del producto.
- h) Número de paquete y tamaño de la caja



EMBALAJE

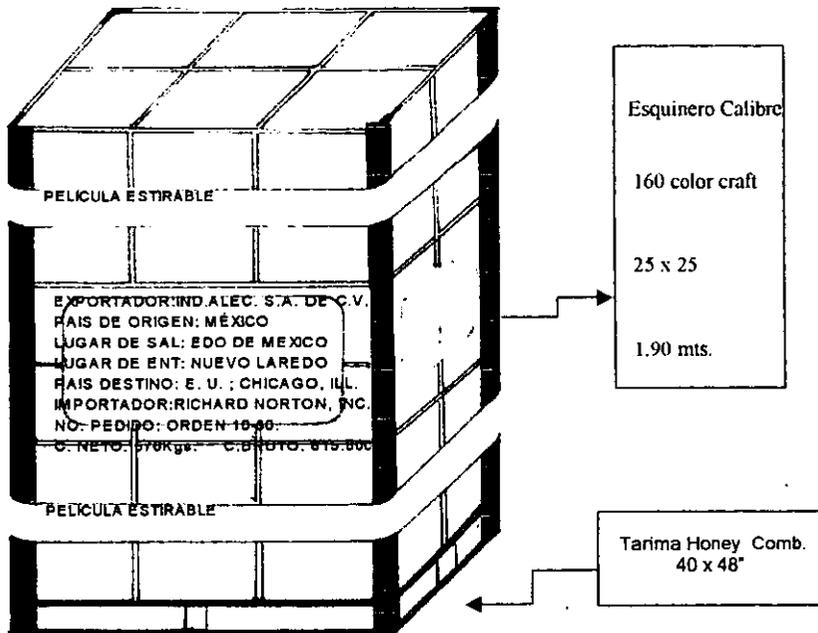
Consistirá en una tarima Honey-comb de 40 x 48 pulgadas (100 x 120 cms.) con un peso de 7 Kg., elaborada a base de cartón, con un soporte de carga estática de 2,400 Kg. y dinámica de hasta 1000 Kg. Una ventaja al utilizar este tipo de tarima es que no requiere fumigación y representa menor costo y peso que una tarima de madera.

Para una mejor contención de las cajas se utilizarán 4 esquineros con medidas de 2.5 x 2.5 pulgadas, calibre 160 en color craft con una altura de 1.90 y 4 esquineros de 2.10 mts. con las mismas características.

De igual manera, se usará un rollo de película estirable manual hechas a base de resina que contiene 4 kilos de película.

Se maneja un etiquetado con los siguientes datos:

- 1) Nombre del exportador.
- 2) País de origen.
- 3) Marcas de manejo.
- 4) Puerto de salida.
- 5) Puerto de entrada.
- 6) Nombre del destinatario.
- 7) Número de pedido.
- 8) Número de paquete tamaño de la caja (centímetros y pulgadas)
- 9) Marcas de peso:
 - Neto.
 - Bruto.



Se consideró que debido a las características del plato artesanal no será necesario utilizar otras cajas para el embalaje, emplearlas repercutiría en un aumento de costos y de desechos contaminantes.

De acuerdo a la capacidad instalada de esta empresa, que es de 1,800 unidades mensuales, se estimó una exportación bimestral de 3,000 platos artesanales; esta cifra se recomendaría a la empresa para realizar su primera exportación, considerando una holgura de producción de 600 unidades y al sumarla con la producción obtenida en un segundo turno podrá cubrir el suministro de todos sus clientes nacionales.

TRANSPORTE

Como ya se mencionó en el punto 4.5 existen 2 formas de transporte que se deben de tomar en cuenta para que la elección de este, sea la más idónea, una es el medio, en este caso se eligió un trailer como medio de transporte, dada la cercanía que existe entre México y Estados Unidos y a las grandes extensiones de carreteras pudiendo elegir la mejor ruta.

La segunda forma es el modo; en este sentido se eligió el transporte terrestre principalmente por las grandes extensiones de carreteras que existen entre México y Estados Unidos, lo que permite escoger el camino más adecuado.

Para la primera exportación de esta empresa se recomienda que el agente aduanal se encargue de seleccionar la empresa transportista, que además de ofertar un buen precio brinde servicios adicionales que aseguren que la mercancía llegue en perfectas condiciones.

Debido a que la magnitud de la carga de exportación es pequeña (6m³) el transporte a contratar deberá ser a través de una empresa que maneje transporte consolidado, mismo que consiste en unificar cargas pequeñas con propiedades compatibles y con el mismo destino de manera que el contenedor utilizado se aproveche al máximo, lo que representa menores costos para los exportadores.

SEGURO DE TRANSPORTE

El seguro de transporte puede o no ser contratado ya que no es obligatorio, sin embargo, es importante asegurar la mercancía por algún robo o siniestro que pudiera ocurrir, en este caso en particular se recomienda que sí se asegure la mercancía por que INDUSTRIAS ALECRISELI colocará el producto hasta la puerta del importador.

Por lo general la mercancía es asegurada por un rango del 10 al 15% del valor de la misma.

INCOTERM

En el apartado 4.5 señalamos que para llevar a cabo la operación del transporte de mercancías es necesario el manejo de los INCOTERMS, los cuales determinan las responsabilidades que corren a cargo tanto del exportador como del importador.

El INCOTERM que se sugiere para INDUSTRIAS ALECRISELI es el Delivered Duty Paid (D. D. P.) que por sus siglas en inglés significa entregado y con derechos pagados.

La decisión de escoger este INCOTERM se debe principalmente a:

- 1.- Que la empresa puede tener un mayor control del precio de su producto dentro del mercado importador y por ende ser más competitivo dentro del mismo.
- 2.- Que por ser su primera exportación, un experto en la materia asegura que es el INCOTERM más conveniente por que puede otorgar un mejor servicio a su cliente, colocándose a largo plazo en la preferencia de este y de otros más.
- 3.- Que la empresa puede adquirir amplios conocimientos en cuanto al proceso de exportación; y posteriormente si ella lo desea, puede realizar sus exportaciones con algún otro INCOTERM, pero ya con una amplia visión de dicho proceso.

DOCUMENTOS DE EXPORTACIÓN

Los documentos que deben considerarse en la exportación son los siguientes:

- Pedimento de exportación
- Factura comercial
- Documento de embarque
- Lista de empaque
- Carta de instrucciones al agente aduanal
- Certificado de origen

Los formatos de estos documentos se presentan en el Anexo 4

El siguiente cuadro describe de manera detallada tanto el producto a exportar como los materiales a utilizar en el envase y embalaje de las dos cargas que se han considerado para la exportación.

CUADRO No. 16

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL	MEDIDA	CANTIDAD	PESO TOTAL	COSTO POR UNIDAD \$	COSTO TOTAL \$
Plato artesanal terminado	Latón (cobre-zinc)	28 cm. de diámetro.	3000	1.2 toneladas.	80.00 pza.	240,000.00
Bolsa de plástico	de Polietileno de baja densidad	25 x 35 cm.	3000	37.5kg.	9.80 kg.	367.50
Caja de cartón	de Corrugado doble flauta "C"	58x30x30 cm.	75	22.5kg.		870.00
Tarima honey comb	Cartón	40 x 48" ó 100 x 120 cm.	2	14.0kg.	90.00 pza.	180.00
Esquineros	Calibre 160 Color craft	1.90m.altura y 2.10m.altura.	4	2.0kg.		26.08
			4	2.4kg.		28.80
Película envolvente	Estirable, manual y de resina	1500 pies, más lo que estira.	1 rollo	4.0kg.		17.00
Etiqueta	Papel color blanco	80x50 cms. 50x40 cms.	4		20.00 pza.	80.00
			4		15.00 pza.	60.00

Es importante mencionar que para los trámites de exportación se considera siempre el peso bruto.

De acuerdo a la capacidad instalada de esta empresa, que es de 1800 unidades mensuales se estima una exportación mensual de 3000 platos artesanales; esta cifra se recomendaría a la empresa para realizar su primera exportación.

Así, conforme a esta estimación se considera empacar la mercancía en 75 cajas (cartón corrugado doble de flauta "c") con un contenido neto de 40 platos artesanales cada uno. Además, se repartirá la carga en dos tarimas con 36 y 39 cajas respectivamente.

El peso total de la carga se divide en dos: el peso neto es de 1.2 toneladas, es decir, de los platos artesanales únicamente y el peso bruto es de 1.3 toneladas integrado por el peso neto más el peso de los materiales utilizados para el envase y el embalaje.

Por otra parte, haciendo referencia a los posibles importadores del plato artesanal, a continuación se menciona a cuatro de ellos que se localizan dentro del mercado meta seleccionado, para contactar y realizar la exportación puesto que los productos que importan están directamente ligados al producto de interés. No hay que perder de vista que la elección será en función de la mejor propuesta.

1.- RICHARD NORTON, INC.

612 Merchandise Mart. Plaz.

Chicago, Il. 60654.

Contact: R.M. Norton.

Established: 1933.

Employees: 14.

Phone: (312) 644 9359.

Fax: (312) 644 8771.

Business activity: IW.

IMPORTS:

Reproducciones antiguas.

Mobiliario en general.

Cristalería y Porcelana China

Artesanías y Arte Folklórico.

Pinturas en aceite.

Accesorios Decorativos.

2.- WORLD MERCHANTS INC

1525 east 53RD Street.

Chicago Il. 60615.

Fax: (1) (312) 752 7624

Business activity: IEA

IMPORTS:

Especias, condimentos y saborizantes.

Metales preciosos.

Artesanías y Arte Folklórico.

3.- WOLFMARK INC.

221 N. Washtenaw Ave.

Chicago, Il 60612.

U.S.A.

Contact: S. Woolfmark.

Established: 1937.

Employees: 34

Phone: (1) (312) 826-0600

IMPORTS:

Ropa (hombre y mujer).

Calzado.

Artesanías y Arte Folklórico.

Textiles.

4. - SELFIX INCORP.

4504 W. 47th. St.

Chicago, Il 60632.

U.S.A.

Phone: (312) 890-1010

Fax: (312) 890-0523

IMPORTS:

Hardware.

Artesanías y Arte Folklórico.

Cabe destacar que la empresa debe de contactar a estos importadores y cerrar la operación con alguno de ellos de acuerdo a la mejor propuesta.

Para concluir el tema de logística se tocará un punto igual de importante que los anteriormente citados “ La fijación de precio del plato artesanal “.

Para esto, es necesario mencionar que una de las variables determinantes en la competitividad es el precio al que se ofrece un producto al importador. En la determinación de dicho precio de exportación se deben de considerar 3 elementos fundamentales:

1) situación del mercado; 2) costos de producción y 3) costos de comercialización.

1) Situación del mercado. Consiste en analizar las características de un determinado mercado con el fin de conocer si es el idóneo para penetrar en él. Como ya se vio en el punto 5.4 las condiciones del mercado en E. U. son favorables para la exportación del plato artesanal.

2) Costos de producción. Para su cálculo se deben contemplar tanto los costos fijos o indirectos que son los que permanecen constantes sin importar el volumen de producción durante un período (renta, sueldos, depreciaciones, etc.), así como los costos variables o directos que son los que se encuentran relacionados directamente con la producción (sueldos y materia prima) y finalmente los costos semifijos o semivariables que son aquellos que tienen una parte fija y otra variable (energía eléctrica y teléfono).

Para efectos de este estudio es menester mencionar que el costo de producción que se va a manejar es aproximado y fue proporcionado por el gerente de producción de la empresa.

3) Costos de Comercialización. Son aquellos que permiten hacer llegar el producto desde la fabrica hasta el consumidor final (fletes, gastos aduaneros, aranceles, seguros, etc.).

Tomando en cuenta estos elementos el precio será más competitivo en el mercado y además se obtendrán mejores utilidades para las empresas.

Por último, para una mejor comprensión conviene recapitular lo antes mencionado a través de un esquema que representa el cálculo del precio aproximado al que se cotizará el "Plato Artesanal" en Chicago Illinois.

DETERMINACIÓN DEL PRECIO

El precio para el producto de exportación se estimó mediante costos aproximados y considerando 3000 unidades, quedando de la siguiente manera:

Precio Base (ctos. de producción	\$ 240 000.00
Fletes de la planta del Edo. de México a la planta de Chicago Ill. (c/transporte consolidado).	10 000.00
Envase y Embalaje	1 649.38
Seguro de transporte	24 164.94
Gastos aduanales (honorarios)	542.50
Arancel México	0.00
Arancel U. S. A.	0.00
TOTAL	<u>\$ 276 356.82</u>

Hasta aquí el precio unitario sería de \$ 92.12; no obstante, se pudo verificar que los precios a que se vende este tipo de plato en Chicago, oscilan entre 50 y 70 dólares, por lo que se pueden ofrecer a 20 dólares y aún así el margen de ganancia para el importador sería atractivo, pues el precio al consumidor final podría ser inferior a 50 dólares considerando un tipo de cambio de \$9.80 por dólar se obtendría un margen de utilidad razonablemente superior al que se obtienen en las ventas nacionales para la empresa.

5.7 FINANCIAMIENTO DE EXPORTACIÓN PARA INDUSTRIAS ALECRISELI

Como se mencionó en el apartado 4.6 del presente trabajo, existen 2 opciones de apoyo de financiamiento para todo empresario que lo requiera; estas opciones se encuentran representadas por dos tipos de instituciones: La Banca Comercial Privada o de primer piso y La Banca de Desarrollo o de segundo piso, aunque ésta ha empezado ya a realizar operaciones de primer piso.

En el mismo apartado se explicaron las características de cada una de ellas; pero además, es importante destacar que para hacer la elección de un crédito (que generalmente se otorga en dólares), es imprescindible tomar en cuenta las tasa de interés, éstas no deberán rebasar los 3 puntos arriba de la tasa libor, que es la tasa prevaleciente en el mercado internacional la cual oscila entre el 5% y 6%.

Antes de llegar a la entrevista con algún ejecutivo de la banca de desarrollo o privada a solicitar crédito, la empresa debe de realizar una auto evaluación de su situación financiera y responder a preguntas como:

¿De dónde han captado sus fondos?

¿En que los han utilizado?

¿En que utilizaría el crédito?

¿Cómo piensa pagar el préstamo?

Debe procurarse que la entrevista se lleve a cabo con el funcionario del más alto nivel posible en el banco que haya elegido.

En base a lo citado en el párrafo anterior, consideramos de vital importancia resaltar que la empresa no se encuentra financieramente sana, debido a que existe retraso en los pagos a proveedores y tienen deudas con el Seguro Social y Hacienda. Aunado a esto, se evidencia que tienen problemas en sus finanzas, pues conforme al comentario hecho por un contador externo, sus estados financieros reflejan una situación poco favorable. Sin embargo, fabrica un producto con gran potencial exportador; esto debe ser el principal motivo para que INDUSTRIAS ALECRISELI, antes de elegir la banca a la que recurrirá, en primera instancia debe sanear sus finanzas capitalizándose a través de un socio. De esta manera tendrá mayores probabilidades de solicitar un financiamiento y de acceder a él, en vista de que tiene muchos problemas y así no puede exportar en este momento.

Ahora bien, se determinó que el financiamiento más apropiado para esta empresa es el que la Banca de Desarrollo ofrece, pues además de otorgar financiamientos brinda servicios adicionales como: cursos de capacitación, conferencia, asesoramiento personal, acceso a sus bibliotecas, participación en ferias internacionales, publicidad de las empresas a través de medios electrónicos, etc.

Para esto, deberá dirigirse al Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), ya que es la institución más importante contando con una gran experiencia en la actividad exportadora y su objetivo primordial de dicha institución consiste en incentivar e impulsar al micro, pequeño y mediano empresario a su crecimiento, desarrollo y en un momento dado, a apoyarlo para realizar exportaciones.

Esto lo lleva a cabo por medio de 2 formas, a saber:

- 1.- Información especializada en materia de exportación por medio de cursos de capacitación, asesoramiento personal, acceso a sus bibliotecas, invitación a ferias internacionales, etc., buscando sensibilizar al empresario para que éste adquiera una cultura, primero empresarial y posteriormente exportadora.

2.- Financiamientos que BANCOMEXT otorga en base a las características y posibilidades de cada empresa. Tales financiamientos fueron tratados en la sección 4.6.

De acuerdo a los diferentes créditos que otorga BANCOMEXT y a las características, necesidades y posibilidades de INDUSTRIAS ALECRISELI se determino que el financiamiento más adecuado para ella es el “Crédito para proyectos de inversión”, porque éste se otorgaría para la ampliación o modernización de sus instalaciones además de las especificaciones en cuanto a monto y plazos que se describieron en el apartado 4.6 inciso (c).

Cabe señalar que BANCOMEXT es quien tiene la última palabra en dirimir si es el crédito idóneo de acuerdo a sus necesidades y si acepta otorgarlo. De lo contrario, crearía un financiamiento que se ajustara a la medida de esta empresa..

Por otro lado se ha considerado una segunda alternativa de financiamiento que consiste en recurrir a la banca privada, dentro de la cual se encuentran tres instituciones que ofrecen crédito para la exportación, estas son: BBV, Santander y Citybank.

Independientemente de la banca de la cual se asista, será necesario que presente estados financieros de los últimos tres años, de donde se desprenderá un análisis de la estructura financiera para definir la posibilidad de ser considerado un cliente solvente.

5.8 FORMAS DE PAGO PARA INDUSTRIAS ALECRISELI

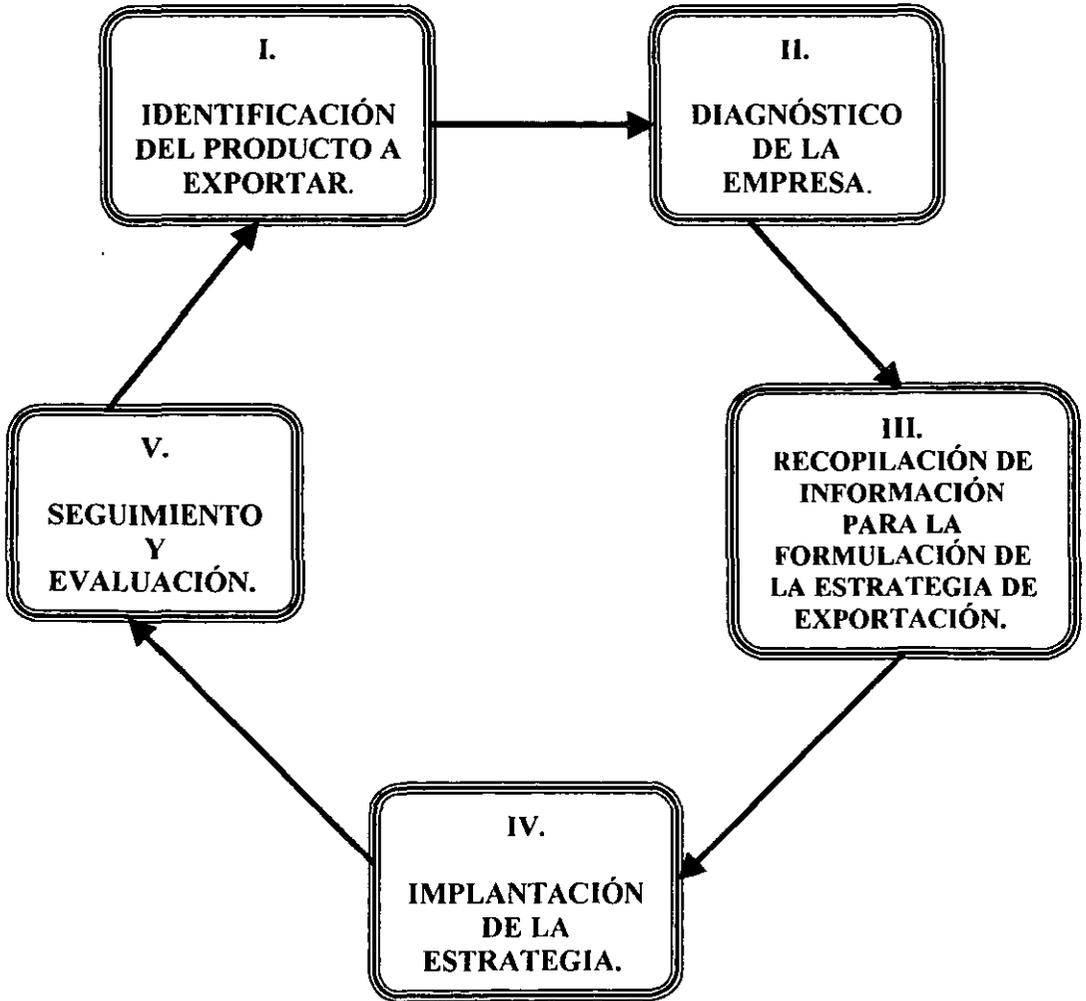
En el apartado 4.7 se hizo mención de que las formas de pago constituyen la manera de cómo un importador le pagará al exportador por el producto o productos adquiridos. Para determinar esta forma en el mismo apartado se hizo mención de que existen los pagos por

adelantado, las cartas de crédito, el abono en cuenta, el giro, etc., mismos que se determinan considerando la naturaleza de la operación comercial.

En el caso de INDUSTRIAS ALECRISELI se decidió que la forma más viable es la Carta de Crédito Irrevocable y Confirmada debido a que cuenta con las características necesarias para asegurar el pago, es decir, que dicha carta de crédito no podrá ser cancelada o cambiada sin el consentimiento de la empresa y además el banco del país importador agregará su compromiso definitivo de pago. De esta manera la empresa tendrá mayor seguridad de recibir el pago por la venta de su producto al exterior, aunque tendrá que pagar una comisión por el uso de este crédito documentario. Una vez que se tenga más experiencia en la operación y confianza en sus clientes, podrá optar por otras formas de pago más ágiles y de menor costo financiero.

Para redondear la seguridad en la operación y garantizar la continuidad en los embarques de exportación, se podría firmar con el cliente importador un contrato de compra venta internacional, donde se definirán con toda claridad los derechos y obligaciones de cada parte, lo cuál tiene validez internacional

5.9 ESQUEMA Y ACTIVIDADES DEL PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONAL PARA INDUSTRIAS ALECRISELI



En seguida se describen las etapas del esquema presentado y las actividades implícitas en cada una de ellas del P.N.I. para este caso en particular.

I.- IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO A EXPORTAR

Mediante un análisis de los productos que elabora la empresa se selecciona el que tenga mayores cualidades y posibilidades de colocarse en el mercado internacional y así poder llevar a cabo la exportación.

ACTIVIDAD IMPLÍCITA

1.- Identificar y analizar el producto a exportar y su fracción arancelaria.

II.- DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

En donde se identifican todos los recursos (financieros, materiales humanos y tecnológicos) con los que cuenta la empresa así como las debilidades, oportunidades, fuerzas y amenazas que arroje el análisis de esta etapa para posteriormente sugerir alternativas de cambio.

ACTIVIDADES IMPLÍCITAS

2.- Diagnóstico interno de la empresa.

5.- Definir la capacidad instalada de la empresa y conocer si a mediano y largo plazo podrá cubrir la demanda externa.

6.- Revisar en detalle el o los procesos de producción.

7.- Evaluar la tecnología de la planta con respecto a la utilizada a nivel mundial (de la industria de que se trate).

11.- Elaborar razones financieras.

III.- RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN

En esta etapa se reúne toda la información necesaria para el análisis de los elementos que conformarán la estrategia de exportación.

ACTIVIDADES IMPLÍCITAS

- 3.- Definir el mercado y segmento meta a donde se pretende exportar y las razones que justifican la selección.
- 4.- Definir las características del producto que los clientes del segmento del mercado meta seleccionado demandan.
- 8.- Analizar la logística a emplear para la exportación.
- 9.- Tomar en cuenta la inversión que implicaría el negocio de exportación.
- 10.- Definir el capital con el que la empresa puede iniciar la exportación.
- 12.- Seleccionar el canal de comercialización más conveniente para la empresa.
- 13.- Definir clientes potenciales, niveles de compra y formas de pago.
- 14.- Analizar los principales competidores a los que se enfrentará el producto, evaluando ventajas y desventajas del mismo y evaluando también los productos sustitutos vigentes en el exterior.
- 15.- Definir estrategias y políticas de ventas.
- 16.- Identificar si el producto se ve favorecido por algún acuerdo comercial.
- 17.- Verificar que se cumpla con los requisitos y registros necesarios para la venta del producto.
- 18.- Elaborar indicadores de rentabilidad financiera TIR, VNP Y PRI, cuando se trata de obtener un crédito para apoyar un nuevo proyecto de inversión para exportación.
- 19.- Establecer los beneficios socio-económicos que se deducen del negocio de exportación.

20.- Elaborar conclusiones en forma detallada y comprensible del plan de negocios internacional.

IV.- IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En base al análisis y decisiones tomadas en las etapas anteriores, se procede a la realización efectiva de la exportación, pero cabe destacar que ésta y la siguiente etapa no se lograron desarrollar puesto que el proyecto concluye en la etapa número III, cuando afirmamos que no es recomendable exportar en este momento.

V.- SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

ACTIVIDADES DEL PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONAL PARA INDUSTRIAS ALECRISELI

1.- IDENTIFICAR Y ANALIZAR EL PRODUCTO A EXPORTAR Y SU FRACCIÓN ARANCELARIA

A través de la investigación de campo se obtuvieron los productos con posibilidades de exportación y analizando las ventajas y desventajas de cada uno se determino que, en primera instancia, tanto el plato artesanal como el flotador hidráulico elaborados por esta empresa eran los más idóneos para iniciar un negocio de exportación, ya que existe mercado para los dos productos.

Posteriormente, a través de un análisis más detallado se llegó a la conclusión de que entre ambos productos el plato artesanal tenía mayor posibilidad de introducirse en el mercado más rápidamente por sus características.

Haciendo hincapié a la fracción arancelaria, en el comercio exterior se manejan términos de interpretación internacional como la fracción arancelaria, misma que determina los plazos de desgravación arancelarios estipulados en acuerdos comerciales.

Para determinar dicha fracción es menester consultar el libro de fracciones arancelarias y plazos de desgravación del T.L.C.A.N., en donde se desglosa la clasificación de la totalidad de los productos que se comercializan y su fracción que le corresponde a cada uno de ellos de acuerdo a sus características o composición.

2.- DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA

Para efectuar el diagnóstico interno se realizó también una investigación de campo; los datos generales se obtuvieron a través de métodos como la observación y la encuesta. La empresa no contaba con una misión y visión para lo que se utilizó una estrategia de sensibilización por medio de videos, pláticas y asesoramiento a los directivos con el objetivo de motivarlos a la elaboración de éstas. INDUSTRIAS ALECRISELI no cuenta con un organigrama y por medio de la observación e investigación se elaboraron dos organigramas; el primero de ellos refleja cómo se encuentra laborando hasta el momento y el segundo es un organigrama propuesto, jerarquizando niveles de mando y delimitando funciones para cada miembro de la organización.

Para conocer la situación laboral de la empresa se utilizó el método de la observación, investigación y análisis aplicando encuestas a todo el personal.

Para el análisis de la producción se hizo un recorrido en la planta productiva con la guía y explicación del gerente de producción, logrando localizar puntos críticos dentro de ésta.

En respuesta a ello se presentó una propuesta para acondicionar los hornos de recocido pues la distancia que existe entre éstos últimos y los trabajadores es muy corta, razón por la

cual corren demasiados riesgos; de igual manera se sugiere la implementación de maquinaria consultando a un ingeniero con experiencia en el área metal-mecánica.

Dentro del análisis de la calidad del plato artesanal se utilizaron la observación, encuestas, investigación, determinándose así que la materia prima utilizada es de buena calidad sin en cambio es indispensable que implementen un control de calidad en el acabado del producto para alcanzar mejores resultados. Para el análisis del comportamiento de ventas se utilizó como herramienta la graficación de éstas.

Por otro lado es conveniente que la empresa integre estrategias de mercadotecnia para obtener crecimiento en ventas y permanecer en el gusto y preferencia de los clientes logrando posicionarse en el mercado por tiempo indefinido.

En el análisis del D.O.F.A, fue necesario observar, investigar, utilizar el juicio profesional y cuestionar a personal de la empresa. A través del D.O.F.A., que nos ayuda a detectar problemas y a aplicar acciones correctivas, nos pudimos percatar de que la empresa manifiesta una falta de administración científica y como una solución, puede paulatinamente integrarse de una administración eficiente, aplicando estrategias mercadológicas, implementando programas de seguridad e higiene, un sistema de selección de personal, un programa de estímulos y reconocimientos, el uso de una comunicación a nivel organizacional formulando políticas y normas, entre otras.

3.- DEFINIR EL MERCADO Y SEGMENTO META A DONDE SE PRETENDE EXPORTAR Y LAS RAZONES QUE JUSTIFICAN LA SELECCIÓN

De acuerdo a las características del producto se buscó el mercado y segmento meta, para su identificación se realizó un estudio basado en información estadística, bibliográfica, tomada de fuentes como BANCOMEXT, INEGI, INTERNET, etc., y en base a asesoría especializada.

Se justifica la selección del mercado meta por las preferencias del TLCAN, las características del plato artesanal, los consumidores potenciales, el ingreso per-cápita de sus habitantes y la cercanía entre México y Estados Unidos. Así, el segmento del mercado meta seleccionado, Chicago Illinois, se determinó después de haber analizado y comparado los diferentes segmentos elegidos tomando en cuenta variables como el tamaño de la población general e hispana, número de familias estadounidenses e hispanas, nivel de ingreso, empleados y desempleados, competencia y posibilidades de colocar el producto en centros de exhibición, etc.

4.- DEFINIR LAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO QUE LOS CLIENTES DEL SEGMENTO DEL MERCADO META SELECCIONADO DEMANDAN

Por cuestiones de distancia y falta de recursos económicos no fue posible realizar una investigación de mercado en Chicago Illinois; sin embargo, por medio de información estadística se sabe que tanto mexicanos, hispanos y los propios estadounidenses, entre los que se encuentran los baby boomers, gustan de la artesanía en general pero con gran preferencia de la mexicana, por su colorido, su folklor, raíces y por su significado cultural que muchas de ellas expresan como es el caso del plato artesanal.

5.- DEFINIR LA CAPACIDAD INSTALADA DE LA EMPRESA Y CONOCER SI A MEDIANO Y LARGO PLAZO PODRÁ CUBRIR LA DEMANDA EXTERNA

La capacidad instalada de INDUSTRIAS ALECRISELI se determinó de acuerdo a la producción actual y considerando que se está trabajando al 50% de su capacidad en producción y tiempo (1 turno); estos datos fueron proporcionados por el gerente de producción. La empresa sí podrá cubrir la demanda a mediano y largo plazo siempre y cuando, antes de exportar, solucione sus problemas administrativos y financieros asegurando el éxito deseado, además cuenta con maquinaria e instalaciones que la respaldan y la producción puede aumentar si se aprovecha la capacidad instalada al 100%.

Es importante destacar que esta empresa cuenta con dos opciones para incrementar su producción. La primera de ellas es adoptar un segundo turno con el fin de que logre cumplir con sus pedidos nacionales, así como la demanda del extranjero. De esta manera contará con una holgura favorable, pensando que en un futuro tal demanda aumente. La segunda alternativa consiste en la adquisición de activo fijo que igualmente ayude a aumentar su producción.

No obstante, es más viable la primera alternativa debido a que no requiere de una gran inversión y de cambios drásticos.

Por último, para determinar la capacidad instalada más acertadamente es conveniente que por medio del estudio de tiempos y movimientos el gerente de producción verifique cada hombre-máquina.

6.- REVISAR EN DETALLE EL O LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN

El proceso de producción de esta empresa es en serie. Para conocerlo en detalle se llevaron a cabo recorridos en la planta para observar el procedimiento de fabricación del plato artesanal con la asesoría del gerente de producción y del supervisor del taller de acabado.

Asistiéndose de la observación, preguntas y juicio propio así como de la asesoría de un ingeniero experto en la materia se localizaron puntos críticos en dicho proceso que al solucionarse reducirían los riesgos y se agilizarían las tareas.

7.- EVALUAR LA TECNOLOGÍA DE LA PLANTA CON RESPECTO A LA UTILIZADA A NIVEL MUNDIAL (DE LA INDUSTRIA DE QUE SE TRATE)

Para conocer la evaluación de la tecnología utilizada con respecto a la de nivel mundial se solicitaron los servicios de un ingeniero especialista en el área metal-mecánica, mismo que contaba con reconocimiento académico, quien informó que la empresa cuenta con cuatro molinos de alta capacidad lo que respalda su proceso de laminación; sin embargo, éstas máquinas son de menor vanguardia tecnológica con respecto a la tecnología utilizada en los países primer mundistas. El resto de la maquinaria es de menor capacidad en relación con los molinos pero ello no lo excluye de ser maquinaria que responda a seguir manejando un buen proceso productivo.

Así mismo se consultó información estadística de este sector, brindando un panorama del mismo que permitió visualizar la situación de la empresa hablando tecnológicamente.

8.- ANALIZAR LA LOGÍSTICA A EMPLEAR PARA LA EXPORTACIÓN

Para su distribución, el envase que se maneja sí se adecua a sus necesidades; sin embargo, el ámbito internacional exige cumplir con ciertos requisitos en cuestión de envase y embalaje, de ahí que en el caso práctico se buscaron varias formas de poder cubrir este aspecto correctamente.

En resumen, para conocer éstos y todos los demás requisitos nos dimos a la tarea de recabar información bibliográfica y de campo para que de esta manera se pudiera lograr que la logística fuera la más propia y que con ello la exportación se viera satisfecha.

Recurrimos a profesionales dedicados a las relaciones internacionales, como los agentes aduanales, quienes a través de entrevistas y cuestionarios nos asesoraron sobre documentos, regulaciones arancelarias, impuestos aduanales, medios de transporte,

incoterms, etc., y a la par acudimos al Instituto Mexicano del Envase y el Embalaje recibiendo valiosa información por parte del director general de esta institución acerca de todo lo relacionado al envase y embalaje, y para poder determinar el más idóneo de acuerdo a las características del plato artesanal, se investigaron costos, sin perder de vista que éstos últimos juegan un papel preponderante en cualquier decisión y no olvidando la concordancia que debe haber entre precio y calidad del material.

9.- TOMAR EN CUENTA LA INVERSIÓN QUE IMPLICARÍA EL NEGOCIO DE EXPORTACIÓN

La inversión estimada para iniciar la exportación es de \$276,356.31 considerando 3000 unidades y contemplando la utilización de los recursos con los que hasta ahora cuenta. Para calcular tal inversión se realizaron cotizaciones con un importador de Chicago Illinois a través de un agente aduanal; se obtuvieron precios de diferentes empresas dedicadas a la venta de material para envase y embalaje, seleccionando la mejor opción de calidad y precio. El precio base del plato fue proporcionado por directivos de la empresa.

Si decidieran implementar su maquinaria para modernizar y agilizar su proceso productivo, entonces se estima una inversión de \$580,000 dólares para la adquisición de tres máquinas. Acentuamos que los costos referentes a la inversión de la maquinaria fueron proporcionados por un ingeniero especializado en el área metal-mecánica cuyos servicios se contrataron específicamente para calcular tales costos más acertadamente.

10.- DEFINIR EL CAPITAL CON EL QUE LA EMPRESA PUEDE INICIAR LA EXPORTACIÓN

Además de su activo fijo y circulante la empresa podría iniciar una exportación apoyándose de un crédito que la banca de desarrollo formularía conforme a sus

características; es necesario remarcar que para adquirir un financiamiento se debe cumplir con una serie de requisitos.

Existe otra banca a la cual podrían recurrir en el supuesto de una negativa por parte de la banca de desarrollo; ésta es la banca privada, que cuenta con tres bancos en México ofreciendo algún tipo de financiamiento para iniciar esta actividad.

Aunado a estas dos formas de capitalizarse y dadas las buenas oportunidades que representaría el negocio de la exportación, se recomienda la inscripción de un nuevo socio.

11.- ELABORAR RAZONES FINANCIERAS

Esto resulta fundamental para poder conocer la liquidez, solidez, apalancamiento, etc., de cualquier empresa; no obstante, el aspecto financiero no se pudo desarrollar debido a que no fue posible obtener los estados financieros o algún otro documento de la empresa que nos proporcionara información al respecto.

12.- SELECCIONAR EL CANAL DE COMERCIALIZACIÓN MÁS CONVENIENTE PARA LA EMPRESA

Al desarrollar este punto fue necesario conocer el segmento de mercado meta y el lugar específico a donde se haría llegar el producto en tiempo y forma.

Para esta selección se analizaron las ventajas y desventajas de algunos de ellos; aquí puntualizamos dos formas a utilizar, una de ellas es la intervención de un Importador Directo, pues sabemos que cuenta con amplia experiencia y conocimiento del mercado. Todos los datos de este importador se localizan en el directorio de importadores en BANCOMEXT.

La otra forma es utilizar los servicios de un representante de ventas que por sus características resultaría ser la decisión más propia de comercialización; empero, por el costo que representa este medio y por ser la primera ocasión de exportación, no se recomienda hacer uso de él, aunque no se descarta esa alternativa una vez que se haya tenido constancia en las ventas internacionales.

13.- DEFINIR CLIENTES POTENCIALES, NIVELES DE COMPRA Y FORMAS DE PAGO

Como ya se mencionó anteriormente, nuestro segmento de mercado meta será Chicago Illinois, donde a través del directorio de importadores se eligieron a cinco de ellos, tomando como base los datos referentes a los productos que generalmente importan y de esta forma poder negociar sobre la exportación; además de Chicago Illinois, se han contemplado como clientes potenciales a los habitantes de Los Angeles Cal., Nueva York, N. Y., y Dallas, Tex., pues por medio de información estadística se logró conocer que su ingreso per cápita es alto (comparado con el de otros muchos países) y por ende los niveles de compra se consideran a la alza.

En cuanto a la forma de pago, se recopiló información bibliográfica para saber de las formas existentes en el contexto internacional, de tal modo que se decidió hacer uso de la Carta de Crédito Irrevocable y Confirmada.

14.- ANALIZAR LOS PRINCIPALES COMPETIDORES A LOS QUE SE ENFRENTARÁ EL PRODUCTO, EVALUANDO VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MISMO Y EVALUANDO TAMBIÉN LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS VIGENTES EN EL EXTERIOR

La competencia a la que se enfrentaría el plato artesanal no es significativa ya que sus principales competidores son pequeños talleres artesanales y son pocas las empresas que

fabrican y exportan este artículo con las mismas características. También su competencia es representada por otros tipos de artesanías, pero para permanecer en el gusto y preferencia de los clientes debe mantenerse al margen de las necesidades de éstos y mejorar día con día.

Ahora bien, existe un producto sustituto, mismo que consiste en un plato elaborado en cerámica o barro pero con la desventaja de ser menos duradero y más caro en relación al plato de metal que es duradero, vistoso y más económico. Estos datos los obtuvimos de algunos contactos establecidos en el segmento del mercado meta seleccionado.

Cabe mencionar que es importante conocer la competencia de cualquier empresa tanto para su comercialización nacional como internacional. Para esto se puede recurrir al análisis de información estadística de acuerdo al sector en el que gira la empresa.

15.- DEFINIR ESTRATEGIAS Y POLITICAS DE VENTAS

Hablando de la comercialización a nivel nacional, INDUSTRIA ALECRISELI no cuenta con una estrategia de ventas bien definida e implementada; hay que recordar que la administración que hasta ahora maneja es empírica y únicamente ha logrado promocionarse a través de la venta personal, de muestras que da a sus clientes y de obsequios de fin de año.

Para conocer lo anterior se recurrió a entrevistas con los directivos de la empresa, quienes nos informaron de la forma de promocionar su producto.

Es relevante mencionar que además de las formas de promoción antes mencionadas, la estrategia de ventas para esta empresa puede implementarse si el plato artesanal es promocionado en centros comerciales, turísticos, aeropuertos, terminales, etc., con objeto de poder colocar el producto y esto represente mayores ventas.

Ahora bien, refiriéndonos a la estrategia de ventas internacional, la que en primera instancia se seguirá es contactar a un importador que se encargue de distribuir el producto en el mercado seleccionado.

Esto se puede lograr consultando el directorio de importadores que BANCOMEXT pone a la orden de toda empresa que desee contactar a alguno de ellos para la exportación de su producto.

Si la exportación tiene constancia se sugiere participar en ferias con salas de exhibición y galerías de arte, todo ello con la finalidad de extenderse en diferentes puntos de ventas.

De igual forma esto se puede realizar con el apoyo de BANCOMEXT, que dentro de los servicios que ofrece se encuentra la colocación del producto o servicio en tales ferias internacionales para dar a conocerlo más detalladamente.

Por otra parte, existen políticas de ventas que juegan un papel muy importante en un negocio de exportación, ya que ellas establecerán los lineamientos a seguir, tanto para el vendedor como para el comprador.

Dentro de las políticas de ventas, una de las más relevantes es la concerniente a la forma de pago, es decir, la manera de cómo el importador pagará al exportador por la mercancía adquirida.

En este caso, se decidió que sería mediante una Carta de Crédito Irrevocable y Confirmada, misma que no podrá ser cancelada o cambiada sin el consentimiento de la empresa y además el banco del país importador (Chicago, Illinois) agregará su compromiso definitivo de pago.

Para decidir al respecto, se recurrió a la investigación bibliográfica y al asesoramiento de gente especializada en este tema.

Otra política de ventas que el exportador debe establecer es que al otorgar un crédito, analice correctamente plazos, condiciones y requisitos para que el importador se haga acreedor a éste.

Como política también debe existir un compromiso para entregar las mercancías en óptimas condiciones y en el tiempo pactado.

16.- IDENTIFICAR SI EL PRODUCTO SE VE FAVORECIDO POR ALGÚN ACUERDO COMERCIAL

En el contexto comercial, existe una gran variedad de acuerdos entre países en donde se establecen una serie de estipulaciones para realizar las transacciones necesarias de diversos productos y/o servicios, para lo cual es importante que cualquier empresario que tenga la inquietud o iniciativa de involucrarse en la exportación, consulte los tratados o acuerdos comerciales en los que se ve inmerso su país para beneficiarse con éstos y cumplir con las obligaciones que le señalen si así fuera.

En este sentido, el producto se ve favorecido por el acuerdo comercial del “Tratado de Libre Comercio de América del Norte (T.L.C.A.N.)”, pues de acuerdo a las características del plato artesanal (troquelado o grabado en serigrafía, elaborado en latón y cuyos diseños se basan en alusiones representativas de la cultura mexicana), éste se encuentra libre de arancel.

Lo anterior se determinó conforme a lo establecido en el Libro de Fracciones Arancelarias y Plazos de Desgravación, T.L.C.A.N., encontrado en diversas instituciones

gubernamentales como BANCOMEXT, SECOFI, Secretaría de Relaciones Exteriores, Aduanas, etc. Y en bibliotecas públicas y privadas.

En tal libro se menciona que el plazo de desgravación de la fracción arancelaria correspondiente a este producto es inmediato, quedando libre del pago de arancel.

17.- VERIFICAR QUE SE CUMPLA CON LOS REQUISITOS Y REGISTROS NECESARIOS PARA LA VENTA DEL PRODUCTO

El plato artesanal no debe cumplir con requisitos de tipo fitosanitarios pues éstos últimos son aplicables a aquellos productos que se enmarcan dentro del sector alimenticio, químico, etc., que sí deben cumplirlos.

Empero, para realizar la exportación debe presentar varios requisitos como: el pedimento de exportación, la factura comercial, el certificado de origen, la lista de empaque y la lista de embarque. Para conocer al respecto se puede acudir a la SECOFI, BANCOMEXT o a la Aduana de la Ciudad de México.

Cabe señalar que en el momento en que la mercancía a exportar se encuentra en la Aduana, se deben cumplir con requisitos de empaque y embalaje; ambos conceptos se realizaron correctamente en forma práctica con la ayuda de gente especializada en la materia y dedicada a prestar sus servicios en el Instituto del Envase y Embalaje. Además, se llevaron a cabo visitas a empresas que ofrecen productos para envasar y embalar cualquier mercancía, con la finalidad de conocer varias opciones en cuanto a costos (principalmente), variedad, resistencia y calidad .

De los registros que podemos mencionar en este caso en particular resalta el de la marca, pues si la empresa desea exportar con marca propia, es necesario que se registre ante la

institución gubernamental correspondiente a marcas y patentes, no obstante, si cuenta con registros ante la S.H.C.P., la Cámara de la Industria y la Platería y el S.I.E.M.

18.- ELABORAR INDICADORES DE RENTABILIDAD FINANCIERA TIR, VNP Y PRI, CUANDO SE TRATA DE OBTENER UN CRÉDITO PARA APOYAR UN NUEVO PROYECTO DE INVERSIÓN PARA EXPORTACIÓN

La empresa que requiera elaborar dichos indicadores puede valerse de su contador o a través de consultoría financiera externa si así lo requiere.

En el caso de INDUSTRIAS ALECRISELI el estudio no llegó al desarrollo del aspecto financiero por la carencia de información al respecto.

19.- ESTABLECER LOS BENEFICIOS SOCIO-ECONÓMICOS QUE SE DEDUCEN DEL NEGOCIO DE EXPORTACIÓN

Una exportación siempre resulta ser benéfica, tanto para la empresa que la realiza como para su país en general. Para la empresa porque le permite un crecimiento económico y un fortalecimiento en su estructura, visión y cultura empresarial. Así mismo, para el país representa un desarrollo en su economía y buenas relaciones comerciales con otros países del resto del mundo. De ahí que la empresa en particular, al llevar a cabo exportaciones constantes, obtendrá diversos beneficios y por ende México también.

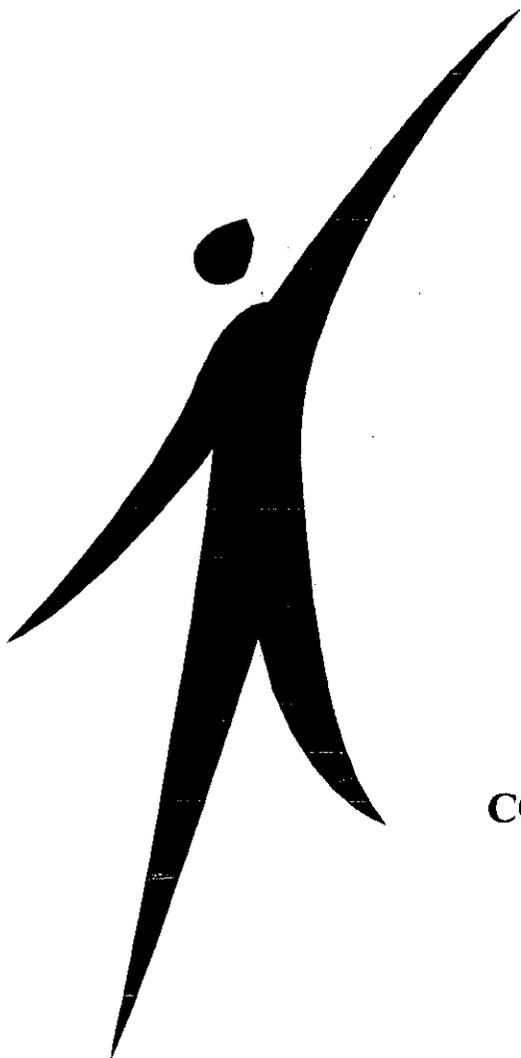
20.- ELABORAR CONCLUSIONES EN FORMA DETALLADA Y COMPENSIBLE DEL PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONAL

En base al estudio hecho para esta empresa y a las actividades que conforman el Plan de Negocios Internacional a través de un análisis minucioso se toma la decisión de incursionar

o no en la actividad exportadora, para el caso que nos ocupa la decisión más importante a la que se llegó fue que por el momento no es conveniente llevar a cabo la exportación, antes bien, se requiere la aplicación de medidas correctivas especialmente administrativas y financieras para que tal exportación resulte exitosa.

En el último capítulo se explican amplia y detalladamente las conclusiones a las que se llegó con la realización de este proyecto.

CAPITULO VI



CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Para cada país, su comercio exterior es de vital importancia pues permite el crecimiento y desarrollo de su economía al intercambiar bienes y servicios que no producen, que no alcanzan para abastecer a su población o bien, que de producirse internamente les resultaría más caro. De igual forma la exportación permite captar las divisas necesarias para equilibrar la salida de capital que significan las importaciones.

En el caso particular de México sabemos que el enfrentamiento que las empresas mexicanas tuvieron con la apertura comercial fue muy difícil, sobre todo por que cambió de un enfoque proteccionista a una apertura de librecambismo que provocó que las empresas mexicanas en su mayoría pequeñas y medianas, se debilitarán o que desaparecieran. Este cambio resulto demasiado brusco ya que las empresas no estaban preparadas para enfrentar la competencia internacional.

Es importante señalar que México se encuentra en desventaja frente a países primer mundistas con los que guarda acuerdos comerciales, como es el caso del TLCAN y la Unión Europea. No obstante, consideramos que lo anterior no es un impedimento para que las exportaciones nacionales se desarrollen y prosperen. Las grandes empresas transnacionales y algunas nacionales, así como las maquiladoras ya exportan, y han colocado a México entre los principales exportadores en el mundo, pero por otra parte también es de los países que más importan. Pero pequeñas y medianas empresas, que representan un 95% aproximadamente del total, algunas de ellas tienen un gran potencial exportador, que podría traducirse en un incremento sustancial en las divisas que podría captar el país, pues ellas no requerirían importar insumos en la magnitud que lo hacen las maquiladoras y grandes exportadores.

Por esta razón, el gobierno debe de hacer conciencia de la necesidad imperiosa que existe de motivarlas y apoyarlas creando programas, estrategias y planes que ayuden a su crecimiento, con bases sólidas que las hagan fuertes y así en el futuro puedan convertirse en empresas exportadoras exitosas y permanentes, es decir, que las instituciones que se encargan de brindar los servicios en materia de exportación (como se menciona en los apartados 3.3, 3.4 y 4.7), resaltando BANCOMEXT como la principal institución promotora de la actividad exportadora, se requiere que los servicios que brindan sean realmente significativos y aplicables, pues en ocasiones las empresas que acuden a solicitarlos al final se enfrentan con una serie de trabas que impiden continuar con el deseo de exportar o que en ausencia de un buen servicio de asesoramiento la empresa se lanza a la aventura sin contemplar todos y cada uno de los aspectos fundamentales de una exportación provocando que ésta sea esporádica o en su defecto fracase.

Lo anterior no dependerá únicamente del apoyo gubernamental sino también de la inquietud, cultura y visión empresarial del pequeño empresario además de la aplicación de una eficiente administración interna en sus organizaciones.

En general, las empresas mexicanas, particularmente las micro y pequeñas, practican la administración empírica como es el caso de INDUSTRIAS ALECRISELI, por lo que es necesario que estas empresas implanten una administración científica. Esto repercutirá indudablemente para que las empresas logren estar bien cimentadas, fuertes y puedan hacer frente a todos los cambios que se presenten día con día, resaltando que dependerá en gran medida de la reflexión que emane de los directivos, en donde exista mente abierta a la cultura empresarial y puedan ser capaces de dirigir su organización a objetivos más ambiciosos que ayuden a su crecimiento tanto nacional como internacional.

Así también, al desarrollar el caso práctico comprobamos que INDUSTRIAS ALECRISELI, tiene los deseos de exportar pero no las condiciones suficientes y

necesarias. Sus problemas financieros y de organización interna son los que principalmente obstaculizarían su éxito como exportadora.

Esperamos que al proponer el Plan de Negocios Internacional para la empresa en particular, que sirva al pequeño y mediano empresario para tener una semblanza general en materia exportadora. Creemos conveniente enfatizar que esta empresa puede exportar una vez superadas sus deficiencias administrativas, como se observa en su diagnóstico interno, pues se detectaron situaciones problemáticas como la falta de visión administrativa; carencia de una correcta delimitación de funciones ocasionando duplicidad o ausencia de estas, inexistencia de un estudio de tiempos y movimientos que proporcione parámetros de producción para determinar su capacidad instalada y conocer su potencial exportador. Otro de los problemas por resolver son los financieros que tiene esta empresa, como quedó asentado en el apartado 5.7, en donde también se presentó una alternativa que le ayudaría a capitalizarse permitiendo mejorar sus finanzas.

En síntesis, esta empresa se encuentra actualmente en condiciones desfavorables en materia administrativa y financiera por lo que para llevar a cabo una exportación exitosa es necesario una reestructuración a nivel interno que sanee esas condiciones desfavorables y se encuentre en condiciones para incursionar exitosamente en la exportación.

Finalmente, con la estrategia de exportación propuesta para INDUSTRIAS ALECRISELI, hemos llegado a la conclusión de que sí bien esta empresa no está actualmente en condiciones de enviar su producto al mercado extranjero con posibilidades de éxito, en el mejor de los casos tendría que venderlo a un broker (intermediario), que sería quien se quedaría con los mejores beneficios de la operación y la empresa sólo con los que ya obtiene en sus ventas nacionales.

No obstante, el Plan de Negocios Internacional que se desarrolló para la empresa multicitada, permitió identificar sus fortalezas y debilidades, así como sus retos y

oportunidades, por lo que una vez mejoradas las fortalezas y superadas sus debilidades consideramos que la empresa podrá y deberá desarrollar el plan de exportación propuesto por las siguientes razones:

- 1) El plato artesanal que fabrica esta industria, por sus características (material con que esta hecho, el diseño que representa los matices de la cultura mexicana, etc.), cuenta con alto potencial exportador;
- 2) Este producto, al igual que muchas otras artesanías mexicanas, es demandado en diferentes mercados extranjeros, es decir, cuenta con nichos de mercado para colocarlo; y
- 3) Como INDUSTRIAS ALECRISELI forma parte de ese 95% de pequeñas y medianas empresas que son la base de la economía mexicana, es necesario que se demuestre que este tipo de empresas pueden también tener éxito en el mercado internacional, cuando reciben el apoyo suficiente y oportuno de las instancias gubernamentales que correspondan, combinado con una nueva cultura empresarial y exportadora de sus dirigentes. Se podrían generar más divisas y empleos para el país si se llevaran a la práctica los programas de apoyo a este tipo de empresas, tomando en cuenta sus necesidades y condiciones reales.

Como egresadas de la carrera de Lic. en Administración sentimos la obligación de aportar a ella y a nuestro país, los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra preparación profesional con el fin de hacer participe al gobierno, a las instituciones tanto públicas como privadas, a los empresarios, académicos y estudiantes de la gran necesidad de apoyar a este tipo de empresas para lograr un crecimiento económico de México que se refleje en un mejor nivel de vida para la población.

Estamos concientes de las deficiencias y limitaciones que entraña el presente trabajo. Por ello, consideramos que la profundización sobre el tema debe de ser continuado por todas aquellas personas que se interesen en la materia para que en un corto plazo, el comercio

exterior de México resulte ser positivo en todos sus aspectos, pues no hay que olvidar que el retraso para la puesta en marcha de una verdadera política de fomento al comercio exterior, repercutirá indudablemente sobre el nivel de desarrollo económico que México logre alcanzar en los próximos años.

Por último, esperamos que el material que se ha presentado en esta tesis, tanto estadístico y de consulta como práctico, pueda servir a todos aquellos lectores que deseen elaborar trabajos posteriores o que deseen conocer más acerca de este tema tan sobresaliente en nuestro mundo actual.



BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Abdala Mirwald, Mario; “Comercio Internacional. Retos y Oportunidades para la Empresa.”; Serie de documentos técnicos. Volumen No. 1; BANCOMEXT, S.N.C., Dirección Ejecutiva de Desarrollo de Servicios Promocionales y Dirección del Instituto de Formación Técnica; Julio de 1997.

Banco de Desarrollo, BANCOMEXT; “Oportunidades de Negocios para la Industria de Artículos de Regalo”; Dirección General Adjunta de Promoción Sectorial; 1997.

BANCOMEXT; “Guía Básica del Exportador”; Sexta edición; Diciembre 1998.

BANCOMEXT; “Acceso al Crédito. Guía Bancomext”; Edición julio de 1998; P.p. 94.

BANCOMEXT; “Envase y Embalaje”; Editada por el Centro de Servicios al Comercio Exterior; mayo 1990; P.p. 45.

CANACINTRA; “El Comercio Exterior en la Industria de la Transformación. Situación actual y perspectivas”; Seminario Mayo 28 de 1986.

CANACINTRA; “La Nueva Política Industrial. Propuesta”; México, Diciembre de 1994.

Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC Y Banco Nacional de Comercio Exterior BANCOMEXT S.N.C.; “La Clave del Comercio. Libro de Respuestas para el Importador”; México 1999; P.p. 363.

Cohicovo, Juan Luis; A. Addrth, Antonio y Guadagna, Guillermo; “Proyecto de Exportación y Estrategias de Marketing Internacional.”; Textos y Casos sobre Agroindustria y Servicios”; Editorial Macchi; Buenos Aires Argentina, 1993.

Cruz Serrano, Alejandro; “Competitividad Internacional: Su Aplicación a la Pequeña y Mediana Empresa”; BANAMEX S.N.C., Dirección Ejecutiva de Desarrollo de Servicios Promocionales y Dirección del Instituto de Formación Técnica; Agosto 1995.

Chiavenato, Idalberto; “Introducción a la Teoría General de la Administración”; Editorial McGraw-Hill; 4ta. Edición; México, D. F., septiembre 1995; P.p. 879

Fernández Arena, José Antonio; “El Proceso Administrativo”; Editorial Diana; 13va. Reimpresión; México, septiembre 1995; P.p. 247.

Government of the United States; “Time Almanac 2000”; The Millennium Collector’s Edition; Borgna Brunner Editor; Marzo 2000; P.p. 1039.

Hernández del Rosal y Díaz, Edgar Alonso; “Plan de Negocios en Comercio Exterior”; Serie de documentos técnicos. Volumen No. 4”; BANCOMEXT, S.N.C., Dirección Ejecutiva de Desarrollo de Servicios Promocionales y Dirección del Instituto de Formación Técnica; Julio de 1997.

Hernández y Rodríguez, Sergio; “Introducción a la Administración. Un enfoque teórico”; Editorial Mc.Graw-Hill; México 1994; P.p. 355.

J. Shapiro, Robert; “Brueau of the Census”; James f. Holmes, acting director; P.p. 1020.

Koonz, Harol; O’Donell, Cyril y Weihrich, Heinz; “Administración”; Editorial McGraw-Hill; 8va. Edición (tercera edición en español); México, D. F., 1985; P. p. 758.

Ledesma, Carlos A.; “Principios de Comercio exterior. Rutinas Estratégico-operativas de la Exportación e Importación”; Ediciones Macchi; 4ta. Edición actualizada; México, 1993; P.p. 470.

Microsoft Corporation; “Comercio Internacional”; Enciclopedia Microsoft en Carta 99; 1993 – 1998.

P. Robbins, Stephen y De Cenzo, David A.; “Fundamentos de Administración. Conceptos esenciales y aplicaciones”; Editorial Prentice may Hispanoamericana, S. A.; 1ra. Edición; México, D. F., 1987.

Reyes Ponce, Agustín; “Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Primera Parte”; Editorial Limusa S. A. De C. V.; México, D. F., 1997; P.p. 188.

Reyes Ponce, Agustín; “Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Segunda Parte”; Editorial Limusa S. A. De C. V.; México, D. F., 1985; P.p. 192.

Ríos Szalay, Adalberto y Paniagua Adina, Andrés; “Orígenes y Perspectivas de la Administración”; Editorial Trillas; México, julio 1984; P.p. 214.

Rodríguez Valencia, Joaquín; “Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas”; Ediciones Contables y Administrativas S. A. De C. V. ECASA; Reimpresión México 1991; P.p. 273.

Rodríguez Valencia, Joaquín; “Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas”; Editorial Ecasa; México, D. F., 1993; P.p. 356.

Sánchez Ambriz, Gerardo y Pinto, María; “Planificación Estratégica y Calidad para Jornadas Españolas de Documentación Automatizada”; México, 1999.

SECOFI; “Trato de Libro Comercio de América del Norte. La Industria micro, pequeña y mediana.”; P.p. 31.

U. S. Department of Commerce; “Statistical Abstract of the United States; The National Data Book Edition”; 18th. Edition; October 1988.



ANEXOS

ANEXO No. 1

CUADRO DE INCOTERMS PARA LA EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS

INCOTERM	Siglas	Embalaje	GASTOS NACIONALES					GASTOS INTERNACIONALES						TRANSPORTE MARÍTIMO (m) cualquier medio de transporte (o)	TRANSFERENCIA DE LOS RIESGOS Y GASTOS
			Carga (camión, tren, contenedor) en almacén de salida	Envío (al puerto, aeropuerto, a la zona de grupaje)	Trámites aduaneros para la exportación.	Paso por puerto, aeropuerto, zona de grupaje, terminal de salida.	Transporte internacional transporte principal.	Seguro de transporte.	Paso por puerto aeropuerto, zona de grupaje terminal de llegada.	Trámites aduaneros para la importación derechos arancelarios y tasas.	Envío a la fábrica o al almacén de destino.	Descarga en fábrica o almacén de destino.			
Punto de origen (lugar convenido)	EXW	E	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	O	En el establecimiento del vendedor	
Libre junto al buque (puerto de embarque asignado)	FAS	E	E	E	I	I	I	I	I	I	I	I	M	Al costado del buque sobre el muelle	
Transporte libre (lugar convenido)	FCA	E	E	E	E	I	I	I	I	I	I	I	Aéreo y terrestre	Cuando el transportista principal se hace cargo de la mercancía.	
Libre a bordo (puerto de embarque)	FOB	E	E	E	E	E/I	I	I	I	I	I	I	M	Cuando la mercancía rebasa la borda del buque	
Costo y flete (puerto de destino asignado)	CFR	E	E	E	E	E	E	I	I	I	I	I	M	Cuando la mercancía rebasa la borda del buque	

Entregado fuera de muelle	DEQ	E	E	E	E	E	E	E	E	E	I	I	M	Vendedor pone mercancía en el muelle del puerto destino tramites de importación
Entregado impuestos sin pagar.	DDU	E	E	E	E	E	E	E	E	I	E	E	O	Mercancía entregada en lugar convenido del país importador s/tramites aduaneros
Entregado impuestos pagados.	DDP	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	O	Entrega de mercancía al comprador incluyendo todos los gastos

Transporte pagado hasta (lugar de destino)	CPI	E	E	E	E	E	E	I	I	I	I	I	O	La mercancía se entrega al transportista principal
Costo, seguro y flete (puerto de destino asignado)	CIF	E	E	E	E	E	E	E	I	I	I	I	M	Cuando la mercancía rebasa la borda del buque
Transporte, seguro pagado hasta (lugar destino)	CIP	E	E	E	E	E	E	E	I	I	I	I	O	Cuando la mercancía se entrega al transportista principal con seguro
Entregado en la frontera	DAF	E	E	E	E	E	E / I	E / I	I	I	I	I	Terrestre	Cuando la mercancía esta disponible en el punto asignado en la frontera.
Entregado sin buque destino.	DES	E	E	E	E	E	E	E	I	I	I	I	M	El vendedor pone mercancía a disposición del comprador en puerto de destino

ANEXO No. 2

CARTERA DE CLIENTES Y PROVEEDORES

A continuación mencionamos la Cartera de Clientes que se maneja dentro de INDUSTRIAS ALECRISELI S. A. DE C. V.

CLIENTES MÁS ACTIVOS.	SERVICIO QUE SE LE BRINDA
1.-Enrique Aldana Rodríguez	maquila de plata
2.-José Inés Aldana Rodríguez	maquila de plata
3.-Alquimística Contemporánea S.A. de C. V.	maquila de plata
4.-Felipe Barbosa López	maquila de alpaca.
5.ªMa. Patricia Bustamante Ayala	maquila de alpaca y cobre y venta de ambos productos
6.-Jesús Corona Rodríguez	venta de cobre.
7.-Ángela del Real González	venta de disco de alpaca
8.-Jorge Rubén Espinoza Cruz	venta de cobre
9.-Mario Espinoza torres	venta de cobre
10.-Antonio Hernández Gutiérrez	venta de latón
11.-Pedro Hernández Ceron	venta y maquila de alpaca
12.-Integración Industrial Rochin S.A. de C. V.	venta de latón
13.-Nicolás López Espinoza	venta de cobre y latón
14.-Judith Angélica Narváez Ramos	venta de disco de cobre
15.-José Cirilo Peñalosa Ortega	venta de cobre
16.-Productos Beta	maquila de bronce y latón
17.-Cirilo Jacinto Ramírez	venta de disco de cobre
18.-Javier Zúñiga Esparza	maquila de cobre

CLIENTES DE MENOR ACTIVIDAD

- | |
|-----------------------------------|
| 1.- MIGUEL ANGEL ALDANA RODRÍGUEZ |
| 2.- JOSÉ ALDAPE CHÁVEZ |
| 3.- ARTE Y ESMALTE PINEDA S.A. |
| 4.- LUIS BARRIOS MARTÍNEZ ROJAS |
| 5.- BRIPLAT S.A. DE C. V. |

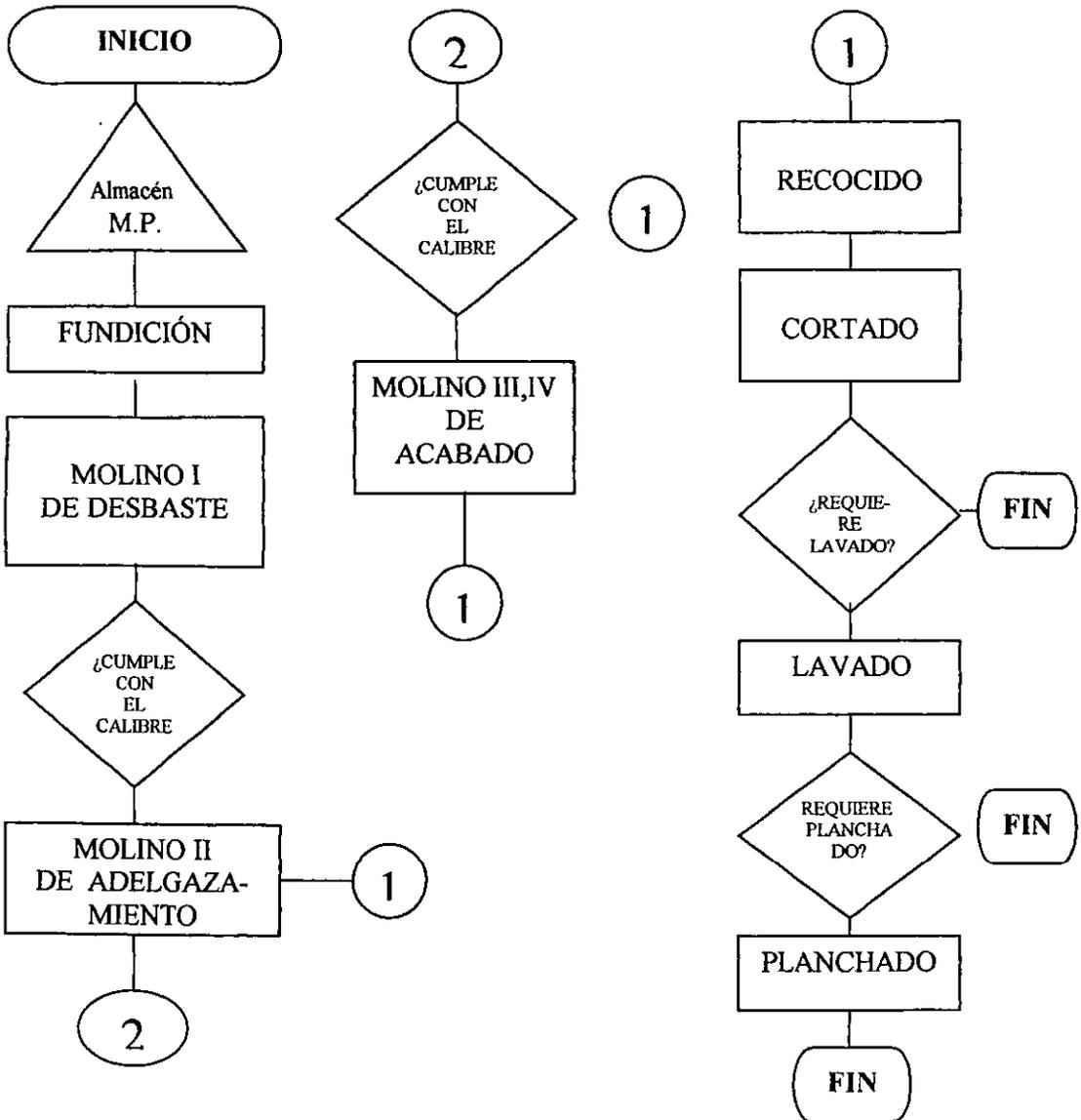
6.- GREGORIO CAMACHO EVALA
7.- J. TRINIDAD DÍAZ GARCILAZO
8.- MIGUEL DÍAZ LÓPEZ
9.- DISPROLSA S.A. DE C. V.
10.-VENANCIO HERNÁNDEZ GUERRERO
11.-INTERNACIONAL DE METALES Y FERRETERÍA S.A. DE C. V.
12.-LARIS S.A. DE C. V.
13.-JOAQUÍN LEMUS HURTADO
14.- GERARDO MARIO LÓPEZ SANTOS
15.-MANUFACTURAS ELÉCTRICAS FIRELINES S.A. DE C. V.
16.-MANUFACTURAS DE PARTES ELÉCTRICAS S.A. DE C. V.
17.-EVARISTO ORTÍZ GONZÁLEZ
18.-MARIO OSORIO LAZCANO
19.-PATRONATO MEXICANO DE LA PLATA A .C.
20.-MARIO PEÑALOZA ORTEGA
21.-MA. DEL SOCORRO PEÑALOZA ORTÍZ
22.-PROPIEDADES ESMERALDA S.A. DE C. V.
23.-RADIADORES CONTINENTAL S.A. DE C. V.
24.-RADIADORES UNIDOS S.A. DE C. V.

Nota: La anterior lista data desde el año de 1998, donde a ciertos clientes se les ha proporcionado algún tipo de servicio por un tiempo determinado o simplemente en una sola ocasión.

La siguiente Cartera de Proveedores es la que se maneja dentro de la empresa.

PROVEEDORES	MATERIAL DE SUMINISRO
1. Barromex S.A. de C. V.	ladrillo refractario búfalo bach
2. Casa Molina Font S.A. de C. V.	ácidos bórico, nítrico y sulfúrico
3. J. Luis G. Morales	gasoleo (combustible industrial)
4. Metales Águila	compra de zinc
5. Crisoles Aro S.A. de C. V.	
6. Ricardo Alcántara	
7. Comisión Federal de Electricidad	desperdicio de cobre
8. Ferrocarriles Nacionales de México.	cobre
9. Petróleos Mexicanos (PEMEX.)	cobre

ANEXO No. 3
DIAGRAMA DE FLUJO DE LA
PRODUCCIÓN DE IND. ALECRISELI



ANEXO No. 4

Tratado de Libre Comercio de America del Norte Certificado de Origen

Llenar a máquina o con letra de molde

1. Nombre y Domicilio del exportador Numero de Registro Fiscal		2. Periodo que cubre De: <table style="display: inline-table; border: 1px solid black; text-align: center; width: 100px;"> <tr> <td>D</td><td>D</td><td>M</td><td>M</td><td>A</td><td>A</td> </tr> <tr> <td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> </tr> </table> A: <table style="display: inline-table; border: 1px solid black; text-align: center; width: 100px;"> <tr> <td>D</td><td>D</td><td>M</td><td>M</td><td>A</td><td>A</td> </tr> <tr> <td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> </tr> </table>				D	D	M	M	A	A							D	D	M	M	A	A						
D	D	M	M	A	A																								
D	D	M	M	A	A																								
3. Nombre y Domicilio del Productor Numero de Registro Fiscal		4. Nombre y Domicilio del Importador Numero de Registro Fiscal																											
5. Descripción de los Bienes	6. Clasificación Arancelaria	7. Criterio para trato preferencial	8. Productor	9. Costo Neto	10. País de Origen																								
Declaro bajo protesta de decir verdad que: * La información contenida en este documento es verdadera y exacta y me hago responsable de comprobar lo aquí declinado. Estoy conciente que sera responsable por cualquier declaración falsa u omisión hecha en o relacionado con el presente documento. * Me comprometo a conservar y presentar, en caso de ser requerido, los documentos necesarios que respalden el contenido del presente, certificado, así como notificar por escrito a todas las personas a quienes entregue el presente certificado, de cualquier cambio que pudiera afectar la exactitud o validez del mismo. * Los bienes son originarios del territorio de una o mas de las partes y cumplen con los requisitos de origen que les son aplicables conforme al Tratado de Libre Comercio de America del Norte, no han sido objeto de procesamiento ulterior o de cualquier otra operación fuera de los territorios de las Partes, salvo en los casos permitidos por el Artículo 411 en el Anexo 401. Este Certificado se compone de _____ hojas, incluyendo todos sus anexos.																													
11. Firma autorizada:		Empresa:																											
Nombre		Cargo:																											
Fecha	Telefono		Fax																										

PEDIMENTO DE EXPORTACION

REF: _____ HOJA ____ DE _____
 FECHA DE PAGO _____ No. DE PEDIMENTO: _____
 TIPO OPERACIÓN _____ CLAVE PEDIMENTO _____ T.C. _____
 ADUANA/SEC. _____ FACTOR MONEDA EXTRANJERA _____
 FECHA PRESENT. _____ TRANSPORTE _____ PESO _____
 R.F.C. _____ PAIS COMPRADOR _____ PAIS DESTINO _____
 EXPORTADOR _____
 DOMICILIO _____
 CIUDAD/EDO. _____ CODIGO: _____
 FACTURAS/FECHAS/FORMA DE FACTURACION/COMPRADOR/DOMICILIO _____

S E L L O S

MARCAS NUMERO, TOTAL DE BULTOS -CONOCIMIENTOS, GUIA O VEHICULOS NOS.

V.MEX. _____ V.DLS _____

VALOR COMERCIAL

No. ORDEN	DESCRIPCION DE MCIAS.			P. UNITARIO	COMERCIAL	TASA	IMPUESTO
	FRACCION	CANTIDAD	UNIDAD	CANT. TFA./U.M.T			
	PERMISO(s) CLAVES / NUMEROS / FIRMA				DLS		

ACUSE DE RECIBIDO

CODIGO DE BARRAS

CONTRIBUCIONES:

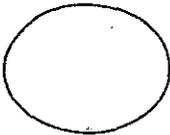
DTA 0

T O T A L E S :

EFECTIVO	
OTROS	
TOTAL	

PATENTE. NOMBRE. R.F.C. Y FIRMA DEL AGENTE O APODERADO ADUANAL

INDUSTRIAS ALECRISELI



C. AMORIN # 69
 COL. ESFUERZO COLECTIVO
 SN. PEDRO XALOSTOC
 TEL. 52-94-68-31

R.F.C. INA 981103-C/0

NOMBRE: _____
DIRECCIÓN: _____
R.F.C. _____

FACTURA
N°. 13456

FECHA		
DIA	MES	AÑO

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNIT.	IMPORTE
IMPORTE TOTAL CON LETRA		SUB-TOTAL	
		I.V.A.	
		TOTAL \$	



INDUSTRIAS ALECRISELT S.A DE C.V.

LISTA DE EMPAQUE

Lista de Empaque No. _____

Pagina: _____

VENDIDO A:

EMBARCAR A:

EMBARQUE # _____

GUIA # _____

PESO BRUTO: _____

MEDIO DE EMBARQUE _____

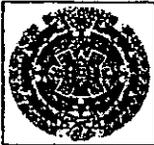
NO. ORDEN	FECHA DE ORDEN	FECHA REQUERIDA	ORD.COMPRAS DEL CLIENTE
PRODUCTO	LOT/SERIAL	DESCRIPCION	INDICACIONES

PREPARO: _____

FECHA: _____

REVISO: _____

FECHA: _____



INDUSTRIAS ALECRISE S.A DE C.V.

CARTA DE INSTRUCCIONES

Cia:	Fecha:
Persona:	D/W/A

AEREO	MARITIMO	TERRESTRE	PRE-PAGADO	POR PAGAR
-------	----------	-----------	------------	-----------

Descripción de la carga:

Cantidad de Bultos: **Peso Neto:** **Peso Bruto:**

Remite:

Consignatario:

Notificar a:

Observaciones: