



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

- Facultad de Contaduría y Administración

Examen General de Conocimientos

Tesis

Plan de negocios internacional de la compañía mexicana Aceros RGC, S.A. de C.V. Aplicado a un proyecto de exportación de piezas metalmeccánicas para el mercado de Ohio, en Estados Unidos de Norteamérica.

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración de Negocios Internacionales

Presenta: Ricardo Adrián Tinoco Martínez

Tutor : Dr. Hugo Rodas Morales

Mexico D.F.

2006



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

Indice

Indice.....	ii
Metodologia	V
Capítulo I – Resumen Ejecutivo	79
1.1 Descripción del negocio propuesto	79
1.2 La empresa y el personal clave	3
1.3 El producto o servicio.....	4
El centro de servicio mas integrado bajo un mismo techo	4
1.4 El mercado y el plan de Marketing	5
1.5 Aspectos Financieros.....	6
1.6 Riesgos Críticos	6
Capítulo II - La Empresa y el Personal clave	8
2.1 Antecedentes de la empresa	8
2.2 Objetivos, Metas y Programas.....	10
2.3 Organización Actual y Equipo Directivo	13
2.4 Operaciones y procesos	14
2.5 Posiciones Clave Vacantes o Débiles.....	18
2.6 Análisis FADO	18
Capítulo III - El Producto.....	21
3.1 Descripción de los Productos	21
3.2 Clasificación Arancelaria e Industrial.....	22
3.3 Descripción Mercadológica.....	23
Principales productos competidores.....	23
3.4 Tecnología, Normas y Calidad	24
3.5 Normas Vigentes para los Productos Fabricados.....	24

3.6 Sistema de calidad utilizado o por aplicar	25
3.7 Mantenimiento y Respaldo del Producto.....	25
3.8 Investigación y desarrollo	26
3.9 Costos del Producto.....	27
3.10 Valor para el Cliente y Ventajas Competitivas	29
3.11 Viabilidad Administrativa.....	30
Objetivo de la Auditoria administrativa.....	30
3.12 Viabilidad productiva	32
Capítulo IV – El Mercado y el Plan de Mercadotecnia.....	33
4.1 Situación actual de la Industria	35
4.2 Mercado meta	35
4.3 Medición y Segmentación del Mercado meta	37
4.4 Análisis del macro-entorno	41
4.5 Análisis del macro-entorno Nacional	43
Posición de México como importador de productos metálicos elaborados.....	43
Posición de México como exportador de productos metálicos elaborados.....	44
4.6 Tratado de Libre Comercio de América del Norte.....	46
4.7 Análisis de la Competencia	47
4.8 Definición de Objetivos y Metas Mercadológicas.....	49
Metas mercadológicas	49
4.9 Estrategia de Mercadotecnia	50
Imagen del producto.....	51
Pronostico de ventas.....	51
Lista de Clientes nacionales:	52
Mezcla de Mercadotecnia.	52

Producto	52
Plaza.....	52
Precio.....	54
Promoción	54
Análisis del negocio mercadológicamente	55
4.10 Programa de Actividades.....	57
Capítulo V – Aspectos Operacionales.....	59
5.1 Factibilidad Administrativa, Productiva, Comercial y Financiera.	59
Factibilidad Administrativa.....	59
Factores del empresario y su empresa:	60
Factibilidad productiva	61
Factibilidad Comercial.	62
5.2 Producción	63
a) Capacidad real disponible.....	63
b) Proceso de producción	64
c) Tecnología de la producción	64
d) Control de Inventarios y Almacenes.....	65
e) Estrategias productivas de corto, mediano y largo plazo.....	66
f) Mano de Obra	67
g) Materias Primas	67
5.3 Logística Internacional	68
a) Regulaciones arancelarias.....	68
b) Regulaciones no arancelarias	69
c) Empaque y embalaje	71
c) Incoterm y Transporte	72

d) Reexpedidor de carga.....	74
e) Contratos.....	74
5.4 Formas de pago	75
5.5 Negociaciones	76
5.6 Riesgos Críticos	76
5.7 Planes de Contingencia	77
5.8 Seguros	78
15.9 Investigación de Mercados Continua	78
Capitulo VI. Factibilidad Financiera	79
6.1 Plan Financiero.	79
Estudio Económico.....	79
6.2 Estados Financieros	80
6.2.1 Plan de Financiamiento	81
6.3 Conclusión de Estado Financieros.....	85
Conclusión del Proyecto.....	86
Bibliografía.....	89
Anexo N	A
Anexo M.....	R
GLOSARIO DE TERMINOS.....	90
Indice de Tablas, Diagramas y Gráficas.....	93

Metodologia

El presente caso practico es una investigacion en el cual se estudia el fenomeno de Exportacion de partes metalicas hacia el mercado mas grande de consumo que son los Estados Unidos de Norteamerica. Esta Investigacion sirvio como herramienta para medir y evaluar los elementos que hacen viable una Exportacion exitosa asi como un nicho de mercado cumpliendo con Calidad, Servicio, Precio y Acuerdos Comerciales entre paises socios.

El interes de este estudio practico es revisar un plan de Negocios que sea exitoso analizando todas las variables que intervienen asi tambien revisar si se cumple la hipotesis planteada el cual es “ El éxito de Exportar al mercado mas grande y demandante en partes metalmeccanicas depende de un estudio analitico soportado por un plan de Negocios Internacional con determinacion de viable, en el cual se cubra toda la metodologia de Bancomext, organismo dedicado al apoyo de empresas de exportacion. “

No se quiere aplicar una ciencia ni hacerlo ciencia, pero si analizar todos los aspectos que involucran a un proyecto de exportacion y la amplitud de servicio a un cliente extranjero que se puede decir muy facil pero al exportar se requiere una serie de actividades que incluso tiene que ver con gobiernos, bancos de apoyo, agentes de logistica, precios de exportacion. Todo esto se encuentra definido en el plan de Negocios y en base a la resolucio final de este estudio y a las proyecciones se verificara si se cumple la hipotesis mencionada.

Se hizo una investigacion de campo en el mismo Bancomext el cual me permitieron ver algunos Planes de Negocio de Exportacion que tuvieron aprobacion de credito asi como éxito en ventas y crecimiento asi como planes que no se aprobaron para credito y de plasticas y seguimiento con los promotores se tuvo problemas en la cadena y se desistieron en lograr exportar producto o se logró un solo pedido y ya no se logro algo mas. Se analizaron si habia alguna diferencia entre ambos y se lleo a la conclusion de que los exitosos tenian cubierto todo el plan a detalle con un analisis serio y cuando no tenia algo se desarrollo el capitulo con apoyo de especialistas e incluso se tenian planes de contingencia y varios escenarios tanto optimistas como pesimistas. Lo que se hizo es analizar estos fenomenos y tomar un patron para que con el apoyo de especialistas se pueda tener un plan de Negocios de exportacion completo y que al tenerlo pueda dar certidumbre de garantia al inversionista o a la compañía para lograr el objetivo de venta de exportacion y crecer con el cliente foraneo asi como en ese mercado.

Fue por eso de la decision de tomar el plan de Negocios de Bancomext y de pedir apoyo de los diferentes departamentos para entender cada capitulo y como al final todos llegan a un analisis final de viable o no viable y los viables pueden ser sujetos

a credito tanto de banca de desarrollo como comercial. El tomar la decision de exportacion genera responsabilidad e inversion grande por lo que es importante realizar todo el estudio y ser objetivo en la toma de decision ya que hay muchos riesgos y actualmente mucha competencia que genera inestabilidad.

La aportacion que se quiere hacer es mediante un caso practico el como debe de realizarse un plan de negocios que aspectos considerar, con quien asesorarse y solicitar credito para que con un producto o servicio que tenga ventajas competitivas importantes respecto a su competencia puede crecer globalmente.

La metodologia usada fue primero allegarnos de testimonios de empresarios con ejemplos reales de exportacion y crecimiento de ahí fui canalizado a Bancomext organismo descentralizado lider en financiamiento y promotor de comercio exterior, cuenta con diferentes departamentos como asesoria tecnica, financiamiento, estadistica, soporte y representacion en los mercados mas importantes detectando oportunidades de importacion y exportacion.

Bancomext tiene una Biblioteca donde compila todas los planes de negocio de exportacion que han recibido y asesorado en este analisis nace la inquietud de poder ayudar a la empresa Aceros RGC para sesorar y analizar una viabilidad de exportacion ya que su calidad y precio los llevaron a cotizar diferentes piezas metalmeccanicas al mercado de Ohio, Estados Unidos de Norteamerica. Con varias platicas y asesorias de gente de Bancomext se determino el Plan de Negocios idoneo para este tipo de empresa y exportacion por lo que se desarrollo todo el plan.

El primer capitulo es el Resumen Ejecutivo compilando las determinaciones de cada Capitulo y la viabilidad en general de todo el proyecto. Este resumen ejecutivo es para resumir en pocas palabras todo el estudio asi como cumple el fin de atraer la atencion de cualquier inversionista deseoso de poder emprender nuevos negocios, prestamos o afiliarse a la empresa.

Al ir desarrollando el plan, hubo muchos temas y cosas que la empresa ni siquiera habia pensado o tenia implementado por lo que se reviso con la gente de Direccion y muchas se tuvieron que realizar e implementar ayudando a la administracion y operacion de la misma empresa en su ambito nacional.

Aceros RGC no tienen una persona especialista en Comercio Internacional y un desarrollo de plan de negocios es caro en el mercado, por lo que al conocernos de forma comercial me ofreci como medio para exponer su caso y poder obtener la titulacion de mi Maestria en Negocios Internacionales sin cobrar ningun honorario solo plasmar la realizad de la empresa y su entorno y que esot sea un aporte a las demas empresas mexicanas de que con un buen plan de negocios, Calidad y precio pueden expandir sus fronteras y clientes.

Hipótesis de investigación. Un estudio de Plan de Negocios de Exportación favorece la realización del proyecto de exportación y proporciona una adecuada toma de decisión para definir mercado, producto y logística de exportación.

Hipótesis nula. Un estudio de plan de negocios de Exportación no favorece realización del proyecto de exportación y no proporciona una adecuada toma de decisión para definir mercado, producto y logística de exportación.

La variable independiente de la hipótesis es: El modelo de Plan de Negocios.

Un Plan de Negocios tiene relación con un proyecto de exportación, su importancia, su rol en la Administración estratégica, operacional, logística de un negocio y como se conforma un plan de negocio. Así como ciertos modelos que apoyan al plan de negocios para poder desarrollar un plan de negocios y tener a la mano la información que compone un plan de negocios.

Las variables dependientes de la hipótesis son: Exportación y toma de Decisión.

Las ventajas de usar este modelo en la exportación de bienes y servicios, en proporcionar la información adecuada en la toma de decisión final, así mismo para determinar su aplicación en el mundo de los negocios con el objeto de cumplir con ciertos requisitos en organismos nacionales e internacionales para apoyar el proyecto en cuanto a financiamiento, capacitación, análisis, etc. Que tanta relación directa tiene un buen análisis y aplicación del plan de negocios con el éxito del proyecto de exportación con empresas que lo realicen en específico con la empresa Aceros RGC, S.A. de C.V.

Se expondrá los antecedentes de la empresa Aceros RGC, como se conforma, sus políticas, capacidad, ventajas competitivas, y todo el plan de negocios de la empresa para la toma de decisiones de un proyecto de exportación.

La operacionalización de la variable dependiente que es El modelo de plan de negocios con las variables dependientes que son Exportación y toma de decisión. El plan de negocios según hipótesis, favorece a la exportación de bienes y servicios se explicara en que formas y como ayudaría a que la exportación se lleve a cabo siempre y cuando se cumpla con un buen análisis y estudio del plan de negocios.

El plan de negocios, por igual favorecerá a la toma adecuada de decisión en cuanto a diferentes variables que son el mercado, producto, financiamiento, logística. En dado caso debe dar la pauta a si es viable o no la exportación según las condiciones de la empresa actual.

CAPÍTULO I – RESUMEN EJECUTIVO

1.1 Descripción del negocio propuesto

La empresa Aceros RGC S.A. de C.V. al dedicarse al procesamiento de partes Metal-Mecánicas, y contar con equipo de primera calidad, contactó por medio de relaciones industriales a posibles clientes en Estados Unidos, el primero y el más atractivo fue Crown Equipment Corporation con base en New Bremen, Ohio, USA. Es fabricante de Montacargas eléctricos, el cual requiere piezas metálicas procesadas para sus ensambles, como corte a pantógrafo, doblado, rolado, y servicio de maquinado.

La empresa Crown al realizar su inspección de calidad en México quedaron muy satisfechos con el sistema de calidad y se interesaron mucho en poder hacer negocios de proveedor-cliente ya que según estimaciones se puede reducir los costos de las piezas hasta en un 40% de su costo original de procesamiento en planta o con otros proveedores en Estados Unidos. Por lo que solicitaron cotización y elaboración de muestras de 3 diferentes diseños o números de parte en el cual al ver la maquinaria se determinó que era lo más viable para poder empezar. Mostrando sus consumos presentes (8,900 pzas en 3 números de parte) y futuros (50,000 pzas. Potenciales a C.P. más proyectos a L.P.) por lo que las cantidades son de gran interés para Aceros RGC.

La empresa cotizó en dólares DAF Laredo TX, pagando el flete y gastos de Agente Aduanal por el lado mexicano y el cliente por el lado Americano.

El objetivo mercadológico para Aceros RGC es de satisfacer y crecer completamente con su cliente en calidad, cantidad y oportunidad en piezas procesadas directas a producción para ser una ventaja competitiva para su cliente.

La estrategia a seguir, es primeramente responder totalmente a sus expectativas como cliente e interesarlo en el ahorro de costos a corto plazo y largo plazo, desarrollarlo como cliente especial con el propósito de ser un proveedor “Hecho a la medida¹” para las operaciones de Crown.

La calidad de los productos como resultado de la Certificación de Aceros RGC es un punto muy a favor en la conquista de nuevos mercados, principalmente en este cliente, ya que esta necesitando más insumos de partes con calidad siempre orientado a reducir costos.

Aceros RGC esta consciente de la potencialidad de Crown cómo cliente, ya que maneja una gran diversidad y cantidad de piezas cortadas y procesadas para su proceso de manufactura en el cual puede ir aumentando las piezas y cantidades según la respuesta en calidad, costos y oportunidad.

1.2 La empresa y el personal clave

¹ Termino mercadologico en el cual es un proveedor especial que se adapta totalmente a las operaciones de su cliente.

Aceros RGC S.A. de C.V. se integró en 1997 con el objeto de dedicarse a dos giros, la venta de aceros especiales y partes procesadas metálicas, esta empresa es producto de una reestructuración, ya que anteriormente se llamaba Aceros Especiales de Monterrey y el cual solo se dedicaba a la comercialización de aceros y servicio de laminado, pero al conocer las nuevas tendencias de la industria metal mecánica se realizó una inversión mayor por parte de la familia Landeros con el objeto de adquirir más y mejor maquinaria y lograr una certificación de calidad el cual los pondría en un lugar competitivo en el aspecto nacional y proyección internacional.

El sector industrial en el que se encuentra localizado es la metal mecánica en su división de centros de servicio. En el cual se entrega al cliente piezas según diseño y corte especial. Es un mercado se puede llamar nuevo, ya que anteriormente solo existía el corte por cizalla y algún servicio de planchado, pero por la globalización y necesidades específicas de la industria se han desarrollado sus requisiciones de material ya procesado.

Dentro de Aceros RGC la alta gerencia considera que la clave del éxito ha sido principalmente el recurso humano con que cuenta, ya que es muy flexible, todos y cada uno de los trabajadores están capacitados para cumplir diferentes funciones, todos los obreros son multihabilidades².

Un departamento en el cual Aceros RGC considera una ventaja competitiva es el Departamento de Ingeniería, ya que trabaja en conjunción con el Departamento de Ingeniería del propio cliente, buscando siempre la mejora continua en productos, procesos y aprovechar al máximo el material y aprovechando al 100% el material considerado chatarra, ya que ese material puede ser utilizado en piezas pequeñas y solamente hay costo en el corte o maquinado. Este es un punto clave ya que los clientes están satisfechos por el resultado y el interés de poder desarrollarse ambos.

Se realizó una Auditoría total administrativa en base al formato del anexo M, en el cual se puede ver las condiciones adecuadas del control interno, las buenas instalaciones y los programas bien dirigidos hacia los objetivos específicos y estos hacia el General. En la auditoría administrativa se ve la factibilidad que tiene la empresa hacia el reto de exportar y dar buen servicio si al mínimo mantiene esta condición, pero es interés de Gerencia de preparar este plan de negocios siempre viendo hacia la mejora continua.

La auditoría administrativa comprende, estudio y análisis de la función de Medio ambiente, Dirección, Productos y Procesos, Financiamiento, fuerza de trabajo, Medios de producción, Compras y suministros, Actividad productora, Mercadotecnia, finalmente contabilidad y estadística. De aquí se desprenden diferentes factores a analizar por parte de cada uno, emitiendo una calificación final.

² Los obreros que saben operar varias maquinas o realizan diferentes trabajos dentro del área.

1.3 El producto o servicio

El producto de Aceros RGC es el servicio de fabricación de piezas metal mecánicas procesadas que muchas de las veces ya son productos terminados o sub-ensambles. En este caso, los productos o piezas para Crown Equipment Co. Son piezas fabricadas especialmente para ellos, en estos servicios se muestra la flexibilidad y capacidad de desarrollar productos en Aceros RGC y cumplir con los requerimientos de calidad y diseño de sus clientes.

El mercado de partes metal mecánicas procesadas se puede decir que es nuevo, ya que anteriormente se decía que al desarrollar todos los procesos de los productos diferentes es donde se disminuyen los costos de producción pero esta comprobado actualmente que lo que produce la disminución de costos es la especialización de producción.

Entre las principales ventajas competitivas de Aceros RGC, sobresalen el costo comparativo de procesamiento con una diferencia estándar de 40% menos, servicio en inglés en comparación con posibles proveedores nacionales, entregas según programa y según calidad requerida y acordada, capacidad de producción para suministrar piezas urgentes.

El concepto de CALIDAD y SERVICIO³ en un solo Centro de Servicio acero hace tiempo que fue creado; de hecho fue la idea la que dió origen a Aceros RGC. Hace 10 años ya se tenía como prioridad absoluta el proveer a nuestros clientes con el mejor acero disponible, con el tiempo se incrementaron los servicios hasta lograr hoy en día la más amplia gama de posibilidades en acero para la industria de la construcción y la transformación.

La experiencia los pone en ventaja competitiva con otras opciones que difícilmente podrán ofrecer asesoría profesional orientada a lograr su éxito en el manejo y procesamiento del acero, 10 años respaldan a Aceros RGC.

Aceros RGC cuenta con los principales proveedores de acero en diversas especialidades y siempre ofreciendo valor agregado, permitiendo a usted el contar con un solo proveedor que bajo un solo techo puede transformar el acero en base a sus necesidades, optimizando con su dinero y tiempo.

El centro de servicio mas integrado bajo un mismo techo

- Servicios en acero con respaldo en infraestructura y experiencia

Desde sus inicios Aceros RGC se ha orientado al servicio, esto les ha permitido ofrecer al cliente diversos servicios que agilizan sus procesos productivos. El equipo con el que cuentan y ofrecen a sus clientes son: Prensas, Troqueladoras, Roladoras de Polín, PTR y Tubo, Soleradoras, Pantógrafo de Plasma y Oxicorte.

³ Comentario hecho por el Gerente General Lic. Raul Ramiez.

Aceros RGC, el Centro de Servicio con mayor tradición en el noreste de México le ofrece una amplia gama de productos a precios altamente competitivos, siempre con el respaldo que brindan años de experiencia y personal altamente calificado.⁴

UN BUEN COMIENZO PARA SUS PROYECTOS

{PRIVATE}SERVICIO	EQUIPO	CAPACIDADES
NIVELACION Y CORTE DE ROLLO A HOJAS	NIVELADORAS (2)	ESPEJOR: De Cal. 30 a ½" ANCHO: Rolado en Caliente: 12" a 72" Rolado en Frío: 12" a 64"
CORTE DE ROLLO A CINTAS	SLITTERS (2)	ESPEJOR: De Cal. 15 a ¼" ANCHO: De ½" a 72"
CORTE EN CIZALLAS	CIZALLAS (3)	ESPEJOR: De Cal. 16 a 5/8" ANCHO: De 2" a 72" LARGO: Hasta 240": en max. ½"esp. Hasta 120": en max. 5/8" esp.
DOBLEZ DE HOJAS	PRENSAS (4)	ESPEJOR: De Cal. 14 a 1/2" LARGO: Hasta 120": en max. ½"esp. Hasta 240": en max. 1/4" esp.
PUNZONADO	TROQUELADORAS (5)	DESCARGA: Hasta 60 Tns.
CORTE CON PANTOGRAFO	PLASMA (1) OXICORTE (2)	ESPEJOR: De 1/8" a 1" ESPEJOR: De ½" a 8"
ROLADORAS	POLINERA (1) TUBO MECANICO (2) PTR (2)	MEDIDAS: 4", 5", 6", 8", 10" y 12" en Cal. 14 a 10 MEDIDAS: De 1" a 3" de diámetro MEDIDAS: 1" X 1", 1 ½" X 1 ½", 2" X 2" 2 ½" X 2 ½", 3" X 3", 3" X 2" 4" X 2"
NIVELACION Y CORTES DE SOLERAS	SOLERADORA (5)	ESPEJOR: DE CAL. 12 a ¼" ANCHO: DE ½" A 12"

1.4 El mercado y el plan de Marketing

El mercado meta de Aceros RGC es Estados Unidos según el Estudio de mercado realizado ya que obtuvo la mejor puntuación con respecto a Canadá o concentrarse totalmente en el mercado mexicano. Estados Unidos, Específicamente la compañía de Crown Equipment Co., es el principal mercado meta de Aceros RGC ya que tienen un 40 por ciento de capacidad ociosa para servir a este mercado. La compañía espera que los precios de exportación y costos sean mejores a los de la

⁴ Extracto tomado de folleto publicitario lanzado a la industria en general a nivel regional en Monterrey, N.L.

competencia nacional e internacional y la divisa al ser dólar americano sea más fuerte y contribuya a tener un ingreso mayor y constante.

Su objetivo comercial es ser muy competitivos en los costos y atractivos en el mercado meta. Se tiene relación ya con tres empresas en los Estados Unidos, en la cual el objetivo principal es ganar la confianza de Crown Equipment y poder desarrollar empresas del mismo giro ya con la recomendación personal del cliente.

El plan de Mercadotecnia, sé esta diseñando, la empresa tiene el interés de llevar la misma filosofía y servicio al cliente similar al realizado en México con la opción de tener primeramente un representante en el mercado y no un Intermediario. Seria un Representante pagado directamente de Aceros RGC para poder desarrollar clientes en todo el mercado meta. Posteriormente a corto plazo tener un punto de servicio a clientes donde se pueda dar atención, desarrollo, recepción e información de pedidos en la región de Ohio que es el área más demandante de estos servicios y después en el área de Nueva York de acuerdo al estudio de mercado.

1.5 Aspectos Financieros

La estructura financiera de Aceros RGC es sana, tiene sus finanzas limpias y en el tiempo que llevan laborando no han tenido algún problema con hacienda, Gobierno y todos sus Estados Financieros están auditados y sin presentar partidas de preocupación en pasivo, su solvencia y productividad es más alto que el promedio general de las empresas metalmecánicas de México.

Sus proyecciones para los siguientes dos años son muy ambiciosas por la inclusión en el mercado de Estados Unidos y por la ampliación de la empresa tanto en maquinaria, gente y servicios.

Es una empresa que ha hecho uso del financiamiento adecuado para poder crecer, pero están conscientes de sus obligaciones y no han faltado a su pago, ya tiene el 80% del pasivo amortizado, lo cual les da elegibilidad para contratar créditos y usar varios instrumentos de financiamiento para hacer posible este proyecto de exportación ya que el riesgo y la rentabilidad objetivo justifica el compromiso de financiamientos ya que se programa un flujo de efectivo mucho mayor para hacer frente a esta obligaciones sin ningún problema. Favor de referirse a Estudio y Diagnostico financiero explicado más a detalle en la sección correspondiente.

1.6 Riesgos Críticos

Los riesgos aunque son acontecimientos que pueden pasar y afectan en cuestión de viabilidades y costos pudiendo resultar costos que no están ni fueron contemplados y que pueden variar el resultado esperado del proyecto. Es por esto que se tiene que abrir una sección en el cual se prevean cualquier riesgo o contratiempo.

Los riesgos previsibles, pueden ser algún costo extra en cuanto a Embarque, Transporte y gastos aduanales mexicanos que es lo que intervendría en cuestión de costos.

Se tiene ya el estudio de que las Partes metal mecánicas para montacargas no se paga impuestos de Importación del lado americano por lo que hay más interés de parte de Crown en este aspecto. Tampoco hay restricciones hasta ahora de tipo calidad y en cantidad.

Aceros RGC tiene que estar bien preparado y protegido de los competidores en Estados Unidos ya que por sus costos bajos en comparación con los costos estándar de Estados Unidos, estos competidores lo pueden demandar por Dumping, siendo improcedente totalmente en base a su escala y base de costos, en el cual deben de tener bien estructurado los costos y contactar desde al principio con un abogado especialista en Comercio en los Estados Unidos para que les de asesoría en la materia y que tan procedente o improcedente sería.

Los riesgos que están latentes son que ya hay cotización en firme y el cual se tienen que respetar si se firma el contrato por lo que Aceros RGC esta más preocupado por mantener los mismos costos y que no aparezca algún costo no previsto y afecte en las utilidades y hasta pueda afectar a la cotización.

2.1 Antecedentes de la empresa

Nombre de la empresa: Aceros RGC S.A. de C.V.

Domicilio planta: Av. López Mateos #502 Nte. Col. Lagrange, Monterrey, N.L.

Oficinas nacionales: Saltillo, México, D.F., S.L.P., Puebla, Torreón.

Giro: Fabricación de Partes metálicas procesadas.

Posición en su tipo: Primero regional en centros de servicio.

Antecedentes

Historial: Empresa Regiomontana fundada en 1997 cuyo giro principal es la venta de aceros a industrias de la metal-mecánica incluyendo partes especializadas en algún tipo de proceso que generalmente son:

- Corte a plasma, es decir, figuras ya cortadas según requisición del cliente.
- Doblez por medio de dobladoras de diferente capacidad variando de 100 a 250 toneladas.
- Planchado por medio de Prensas que varían de 100 a 250 toneladas.
- Se está viendo la posibilidad de emplear talleres de maquinados a través de Outsourcing para dar mejor servicio a los clientes que solicitan este servicio.

La empresa cuenta con 92 empleados de los cuales 12 son de Confianza y el resto son gente operativa en las máquinas. Se fundó con poco capital y por medio de las ventas han ido creciendo. Para Julio del 2003 cuenta ya con cinco ofrecimientos y precotizaciones de 5 empresas de Estados Unidos para entregar piezas procesadas o maquiladas. Sin embargo, tiene los problemas del financiamiento a la exportación, los costos de fletes, el pago de los agentes aduanales en México y E.U.A. y el de la inversión en máquinas nuevas.

La empresa ha buscado asesoría para comercializar internacionalmente sus productos y localizar el financiamiento disponible destinado a empresas interesadas en la exportación y poder así desarrollar su Plan Estratégico de Exportación.

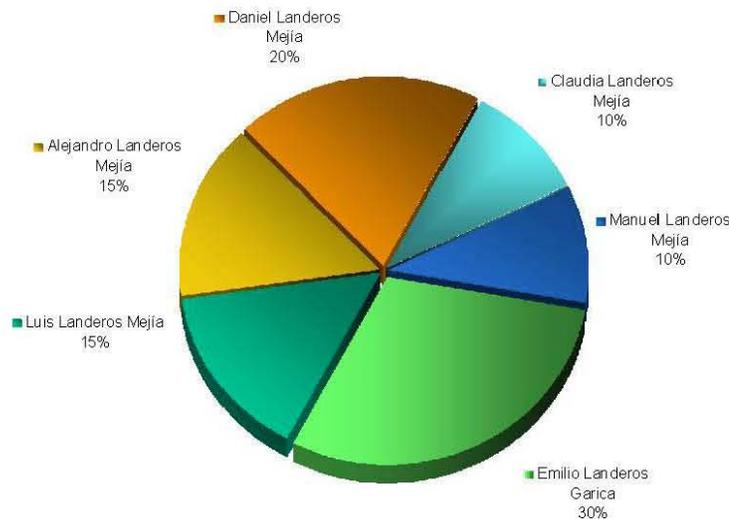
Al final de este documento, se presenta un anexo de los diferentes instrumentos de financiamiento que están disponibles para empresas metal-mecánicas mexicanas.

En Enero de 1998 se integró la fabricación de partes de montacargas para el cliente Clark en San Luis Potosí. Dedicándose después al 100% de partes metal-mecánicas procesadas o de sub-ensambles.

Aceros RGC tiene una ubicación privilegiada en la Ciudad de San Nicolás de los Garza, N.L. Localizada en la zona industrial más importante de la ciudad, cuenta con excelentes vías de comunicación por carretera ya que se encuentra a sólo 600 Kms. de la ciudad de México y en comunicación directa hacia cualquier punto del país. Monterrey está conectado por vías férreas de gran accesibilidad y por vía aérea se cuenta con el Aeropuerto Internacional de Monterrey.

a) Accionistas y Composición accionaria

La empresa Aceros RGC es una empresa familiar, en la que los dueños mantienen una igual participación. Los accionistas son los siguientes:



Gráfica 1 Participación Accionaria de Aceros RGC

b) Políticas relevantes de la empresa.⁵

FILOSOFIA: Aceros RGC S.A. de C.V. tiene como objetivo principal el lograr la satisfacción total de sus clientes a través de la mejora continua. Enfatizándola en el servicio, en la calidad y en la competitividad de precios. En todos los casos, los clientes merecen total atención y respeto. La operación de Aceros RGC esta orientada a la constante búsqueda de la excelencia en la calidad total.

MISION: Ofrecer a los clientes un producto de calidad para asegurar y agilizar su proceso productivo en los centros de producción, impulsando así, la productividad para contrarrestar los costos elevados de producción.

VISION: Ser los mejores en su ramo y alcanzar el nivel de Clase Mundial en la fabricación indirecta de partes metal mecánicas procesadas; Garantizando calidad, ergonomía y rapidez a través de los más avanzados medios técnicos y automatizados.

POLITICA DE CALIDAD: Lograr la satisfacción de los clientes, entregando piezas en calidad, oportunidad y costo según especificaciones.

METAS: Lograr la participación y consolidación en el mercado nacional y posteriormente abrir el mercado norteamericano bajo los mismo principios.

VALORES:

- Calidad
- Servicio

⁵ Políticas tomadas del manual de ingreso para los trabajadores .

- Honestidad
- Innovación
- Persistencia
- Superación
- Empresa de Clase Mundial
- Precio

En la historia de Aceros RGC, se ha demostrado que el precio es competitivo por el costo beneficio obtenido; demostrado a través de los procedimientos de las plantas donde se contemplan varios factores, los cuales se han cumplido. Con ello se logra beneficiar al presupuesto de la clientela.

Calidad

Se ha brindado a los clientes una calidad constante desde la primera vez y nunca se han ocasionado problemas. RGC está convencida de que con la certificación ISO-9002, se confirmará la excelencia en la producción de esta planta regiomontana.

Servicio

Mejorando cada día, se han aplicado los catorce principios de la excelencia a través de gente especializada en las peculiaridades de este sector.

Rapidez

Entregando puntualmente los pedidos normales, se han atendido con prontitud las urgencias presentadas en las plantas.

Creatividad

Con la infinidad de productos que se pueden procesar y diseñar, estos se han venido manufacturando y procesando en las instalaciones de la propia compañía. Adicionalmente se ofrecen otros servicios de calidad que permiten un soporte al cliente.

Innovación

Otra forma de reducir los costos, ha sido el superar y mejorar con tecnología propia los productos extranjeros.

2.2 Objetivos, Metas y Programas

El objetivo de la administración actual es el siguiente: Ser una Empresa de clase mundial con reconocimiento internacional que permita la cobertura del mercado de partes metalmecánicas más grande de Norteamérica dentro de un plazo de 5 años a partir de 2002.

Objetivos Secundarios

Lograr la satisfacción total de los clientes como máxima prioridad.

La operación de la empresa debe de fundamentarse en un proceso de orientación con énfasis en la mejora continua.

Contar con empleados altamente motivados y bien capacitados que trabajen en equipo en la toma de decisiones.

Contar con una administración basada en hechos, poner énfasis en el uso de datos y en métodos cuantitativos para tomar decisiones.

Metas

Ofrecer los mejores costos del mercado con referencia a la competencia nacional, adoptando una filosofía de mejora continua tanto en procesos y costos.

Del Plan y Estrategia de Producción

Diseñar un Lay out óptimo de la compañía con el propósito de ser eficiente en el proceso de producción e implementar las células de manufactura por familias de productos para tener un mejor control del proceso y de los costos y gastos.

Lograr establecer y mantener costos estándares objetivos en el proceso de fabricación de cada producto y desarrollar las unidades de negocios apegándose a costos objetivos.

Contar con un fondo especial para fomentar nuevas inversiones para la adquisición de maquinaria justificada con el propósito de mejorar e incrementar la capacidad de producción.

Del plan de Investigación y Desarrollo

- Implementar el desarrollo de nuevos sistemas y procesos de producción para lograr la productividad deseada y prestar siempre el mejor servicio a nuestros clientes con la mejor tecnología.

Del plan de organización y Dirección

- Fomentar y favorecer la productividad de todos los trabajadores la cual, al realizarla, se reflejará en la mejora de cada una de sus áreas.
- Proporcionar la mejor capacitación a todo el personal con el objeto de contar con la habilidad óptima de toda la fuerza de trabajo.
- Retribuir al trabajador manejando el mejor programa de incentivos con respecto al estándar de la industria y favorecer al desarrollo humano, profesional y económico de todos sus integrantes.

Del plan Financiero

- Ser una empresa con la liquidez óptima para hacerle frente a cualquier contingencia que ponga en riesgo a la salud de la misma.
- Tener una administración eficiente del pasivo como buen medio de financiamiento pero buscando siempre la mejor opción para la empresa sin llegar a un alto nivel de endeudamiento.
- Tener una administración eficiente del activo como buen impulsor de generación de utilidades para la empresa que doten de los bienes necesarios para el momento necesario.

- Cumplir eficientemente con la generación de utilidades para la empresa, sin ser esta una obligación en la cual no importen los medios. Por el contrario, precisar un sistema armonizado en el que, siguiendo los objetivos y metas de la utilidad, esta se de por si sola.
- Lograr un buen flujo de efectivo con el objeto de que nunca falten recursos que impidan el cumplimiento de las obligaciones de la empresa. Esto orilla a la compañía a llevar una planeación financiera eficaz y detallada.

Dentro de este renglón, la empresa esta estructurada para el trabajo en equipo. Todos los programas están contemplados para tomar en consideración la planeación y el trabajo bajo este perfil.

Dentro de los principales programas de la empresa se consideran los siguientes:

- Programa de Mantenimiento Productivo Total. Este programa tiene como base, la implantación de toda una gama de sistemas de mantenimiento preventivo que no afecten a la producción y al tiempo dentro de la logística maestra. Tiene como fundamento, el mantenimiento autónomo por parte del operador ya que nadie conoce más y mejor la máquina que el propio usuario.
- Programa de Servicio al cliente. Este programa, tiene una razón muy poderosa de ser, ya que aunque este certificada, la empresa ha tenido quejas respecto a la atención y tiempos de entrega al cliente, por lo que en principio, se necesita proporcionar la atención adecuada para después saltar a la resolución del siguiente nivel de problemas en el tiempo de entrega del producto.
- Programa de Justo a Tiempo (JIT). El sistema dará a la empresa mucha flexibilidad en cuanto a la planeación de materiales y por ende, a la planeación de la producción; Por lo que al implementar este programa, se mejorará sensiblemente la calidad del tiempo de entrega de los productos a todos los clientes.
- Programa de 5's⁶. Este programa es parte de un curso que se aterriza en el lugar de trabajo. Es impartido a todos los empleados con el fin de trabajar de una manera más fácil, confortable y rápida. En esencia, esta filosofía del Japón, habla sobre las 5 palabras que en conjunción hacen todo un sistema de trabajo en el cual lo importante son el Orden, la Limpieza, la Estandarización, las Ayudas Visuales y la Separación.

Portafolio de negocios.

El mercado metal-mecánico es tan extenso que RGC se puede dar el lujo de escoger las piezas que más se adaptan a su especialización para producirlas con eficiencia, calidad y rapidez.

Las piezas procesadas pueden adaptarse a cualquier empresa metal-mecánica que tenga en su proceso piezas para ensamblar y debido a la cantidad o viabilidad financiera y productiva, se decide la conveniencia de descargar el proceso productivo y sacarlo para que algún proveedor interesado se ocupe de

⁶ Filosofía japonesa de trabajo donde su principal característica es el orden, limpieza, estandarización, y ayudas visuales.

estos productos. Existen empresas interesadas en México por los servicios de RGC, sin embargo, ella quiere seguir por la línea que le genere mejor utilidad, imagen y competitividad, como lo es la del mercado de la exportación.

Su principal fortaleza se sustenta en el corte a pantógrafo, así como en el rolado, doblado y maquinado de piezas de los cuales se obtienen la mayoría de la producción.

Actualmente la empresa esta delimitando su mercado ya que por cuestiones de logística y aprovechamiento de piezas, existe un sobrante que puede utilizarse en otros productos que reditúen beneficios adicionales como se puede ver en su portafolio actual, en el que se muestran grandes piezas para el mercado automotriz o de montacargas, tractores, maquinaria pesada y centros de maquinados. (Ver anexo lista de maquinaria).

2.3 Organización Actual y Equipo Directivo

Las principales características del grupo que conforman las gerencias, son:

- Cultura de trabajo en equipo.
- Alta capacidad de decisión y desarrollo profesional.
- Creatividad, es una característica que se infunde en todos los trabajadores.
- Sentido de responsabilidad y apoyo a sus compañeros.
- Personal altamente motivado en expectativas de trabajo y económicamente.

Definición de funciones:

Función	Objetivo	Responsable	Puesto
Relaciones externas	Mantener a la empresa relacionada con su entorno social	Gerencia Ventas	Lic. Oscar Sánchez
Dirección	Establecer y controlar las metas generales de la empresa, así como las políticas	Gerencia General	Lic. Raul Ramirez
Productos y procesos	Definir los productos o servicios que la empresa comercializa así como su procesos de producción	Gerencia de proceso	Ing. Fernando Pérez
Financiamiento	Proporcionar a la empresa de los recursos financieros necesarios para el logro de sus objetivos	Contabilidad	C.P. Rigoberto S.
Fuerza de trabajo	Proporcionar a la empresa de todos los recursos humanos necesarios	Subcontratación	Arzpe Asoc
Mantenimiento	Proporcionar a la empresa instalaciones, equipos en Condiciones óptimas.	Jefe Mantenimiento	Ing. José Sánchez
Compras y Suministros	Proveer a la empresa todos los bienes y servicios que requiera	Control de Producción	Ing. Julio Gonzalez
Contabilidad	Proporcionar información para la toma de decisiones	Gerencia de Contabilidad	C.P. Rigoberto S.
Mercadotecnia	La comercialización de bienes y servicios de la empresa	Subcontratación	GBC
Actividad Productora	La elaboración de los productos y servicios que la empresa comercializa	Gerencia de producción	Ing. Carlos Gaspar

El esquema de la empresa es el que se presenta estando los demás trabajadores en el tercer nivel, los cuales comprenden: Obreros, ayudantes

generales de otros departamentos. Este esquema es el que se ha seguido desde su fundación el cual, lo hace muy flexible, ya que su cultura organizacional es muy definida. Dentro del nivel de salarios solo se encuentran dos escalas, la división es para los trabajadores nuevos el cual entran con el nivel más bajo de salario pero al atravesar o al completar los 4 ciclos de capacitación se convierten en trabajadores con multihabilidades por lo que al completar estos ciclos adquieren el mismo nivel y salario que el resto de sus compañeros. Los sueldos del segundo nivel están determinados según un estudio de sueldos y salarios conforme a las descripciones de puestos realizado en Septiembre de 2001.

El Equipo directivo esta compuesto por el Gerente General junto con las 6 gerencias. Ellos coordinan todos los programas y objetivos de la empresa y desarrollan cualquier nuevo proyecto con la asesoría de algunos despachos o de personal externo en los cuales se descargan ciertos proyectos que surjan.

2.4 Operaciones y procesos

a) Importancia de la planeación en la empresa.

Muchos empresarios pequeños o medianos, creen que la planeación estratégica es sólo para compañías grandes o multinacionales como si sus empresas fueran inmunes a los vaivenes del entorno.

La falta de planeación produce fracasos y la razón es muy simple: la empresa que no planea no puede reaccionar oportunamente cuando se da un cambio drástico que, si bien no puede ser predicho, si puede contemplarse como una posibilidad. Y si el empresario no sabe a donde quiere llevar a su compañía y no tiene una trayectoria a seguir o rutas de escape para cuando la situación se torne peligrosa, no podrá reconocer los peligros simplemente por que no los contempla.

Muy en especial, se necesita una planeación estratégica en el asunto de la exportación, por que se esta poniendo en juego, el futuro, prestigio y planes de la empresa para su desarrollo, ya que convencidos están de que es el camino a seguir, pero hay que tener un plan, contemplando todos los posibles caminos a tomar si no resultan las cosas como están contempladas pero sin ningún tropiezo y retraso.

Quizá algunos empresarios puedan alegar, que en su mente si tienen contemplados estos aspectos. Es posible, pero mientras no estén por escrito y no sean compartidos con su cuadro directivo y con toda la organización, el riesgo de que a la hora de la verdad la empresa no reaccione eficaz y oportunamente es muy grande.

Por ejemplo, ¿Qué les ocurrió a tantas empresas que han quebrado desde la entrada de México al GATT y no se diga desde la firma del TLC? Quizá sus directores imaginaron los riesgos, pero por no haberlos planteado por escrito, de manera que hubieran establecido los pasos necesarios para hacer frente a los nuevos retos, simple y sencillamente hicieron “tronar” a sus empresas. Ahora bien, no se puede decir que la planeación estratégica sea infalible. No lo es por

una sencilla razón: el futuro es impredecible, y mientras más lejos esté el horizonte de planeación más impredecible será el futuro.

Al planear estratégicamente lo que se hace es considerar los escenarios más probables para el período pretendido. Antes de hacer una planeación estratégica hay que analizar cuales son los componentes principales y convencionales. Estos son la visión, la situación actual de la empresa, el análisis del entorno, la misión, los objetivos, las estrategias, el plan táctico de negocios y el plan de contingencia.

Aspectos fundamentales de la planeación estratégica:

- Toda la organización debe ser tomada en cuenta en la preparación del plan.
- La planeación debe verse como un proceso continuo, no como un ejercicio anual.
- Debe generar acciones precisas.
- La estrategia debe ser tal que, con los recursos actuales o los que se puedan obtener, lleve a la empresa de su posición actual a la deseada.
- En algún punto, el plan debe indicar la conveniencia de continuar en el mismo negocio.
- Debe ser consultado de forma permanente, es decir, ser la base de las operaciones cotidianas.
- Debe ser suficientemente flexible para que pueda ser modificado de ser necesario, en caso de que las condiciones cambien drásticamente.
- Debe ser el sustento de cualquier proceso de calidad y mejora continua que tenga la empresa.

b) Metas, Objetivos y Estrategias de Ventas y Producción.

Ventas:

- Contar con una cartera de clientes importantes y líderes en su giro con el objeto de tener la imagen de proveedor calificado de dichas empresas.
- Contar con una mezcla de diferentes líneas de productos y servicios para la industria metal mecánica con el objeto de ofrecer una diversidad de servicios y favorecer la especialización de la empresa en diferentes productos y servicios.
- Llegar al nivel adecuado de ventas ocupando toda la capacidad instalada, en un periodo de 4 años a partir de la reestructuración.
- Contar con una promoción sólida sobre la base del reconocimiento y recomendación de clientes actuales con el objeto de dirigir toda la promoción a clientes potenciales importantes.
- Contar con una red de distribución eficiente y rápida con el objeto de dar el servicio total al cliente y ser competitivo en la industria actual.
- Ofrecer los mejores costos del mercado con referencia a la competencia nacional, adoptando una filosofía de mejora continua tanto en procesos y costos.

Producción:

- Diseñar un Lay out óptimo de la compañía con el propósito de ser eficiente en el proceso de producción e implementar las células de

manufactura por familias de productos y tener un mejor control del proceso, costos y gastos.

- Lograr establecer y mantener costos estándares objetivos en el proceso de fabricación de cada producto y desarrollar las unidades de negocios apegándose a costos objetivos.
- Contar con un fondo especial para fomentar nuevas inversiones para la adquisición de maquinaria justificada con el propósito de mejorar e incrementar la capacidad de producción.

c) Planeación de la producción.

Dentro de la empresa, uno de sus puntos fuertes es la comunicación interna, subrayando el uso y aprovechamiento de un sistema de manufactura ERP⁷(Enterprise Resource Planning) el cual permite llevar cada paso desde la recepción del pedido hasta entrega y cobro del pedido. Por lo cual, la planeación de la producción esta bien llevada acorde con el sistema de manufactura y haciendo uso del personal capacitado dentro del área del control de la producción y ventas. Los pasos a seguir o módulos del sistema son:

- Recepción de pedido (lote piezas)
- Calendarización.
- Explosión de materiales.
- Capacidad utilizada y disponible
- Pedido de materia Prima
- Plan Maestro de Producción
- Producción en Proceso.
- Producto Terminado.

El Sistema Integral de Manufactura, llevado por Aceros RGC es el Visual Manufacturing TM⁸. El cual permite llevar un control interno de todas las actividades a realizar para asegurar la entrega del producto final al cliente, pasando por todas las etapas. El sistema de red permite que las personas encargadas de diferentes actividades puedan planear y ejecutar estas actividades para diseñar el programa maestro de producción.

d) Los sistemas de compra.

Por ser una empresa certificada en ISO 9002 por el despacho Veritas Internacional⁹, tienen una política de abastecimiento muy estricta en calidad y siempre basándose en sus manuales de desarrollo y aprobación de Proveedores. Algunas políticas de abastecimientos son las siguientes:

- Calidad principal factor de compra.
- Entregas en cantidad y oportunidad según requisiciones.
- Compras solo con proveedores autorizados por aseguramiento de calidad y abastecimientos.

⁷ Sistema informatico de datos especialmente hecho para industrias Enterprise Resource Planning.

⁸ Trade Mark, marca registrada internacional.

⁹ Despacho de consultoría y auditor de sistemas de calidad y de diversas áreas, internacional con sede en EUA.

- Toda compra debe ir respaldada por requisición y Orden de Compra.
- Todo desarrollo de proveedores tiene que ajustarse al procedimiento autorizado.
- A proveedores de Materia Prima certificados se trabaja con Ordenes de Compra abiertas.

Por política de compra, se evalúa a los proveedores dos veces al año, esto permite la retroalimentación en la calificación respecto a sus instalaciones, el número de pedidos, número de rechazos, entregas a tiempo, condiciones de mercado, atención al pedido, instalaciones, mejoras, mantenimiento, retrasos, etc.

e) Base de datos de los proveedores.

El sistema tiene datos de alta como proveedores de Aceros RGC, 126 Proveedores, de los cuales se dividen en ABC, Proveedores A son 23 proveedores, B 55 proveedores, C 45 Proveedores. Los proveedores de Aceros RGC son los molinos y empresas acereras que se escogen según sus normas de calidad, precio y contrato de servicio. los proveedores son los siguientes:

<i>Proveedor</i>	<i>Suministra:</i>	<i>Certificación ISO</i>
Altos Hornos de México S.A. de C.V.	Placa, Lamina.	ISO 9002
APM de México S.A. de C.V.	Lamina, Tubo, PTR	ISO 9000
Hylsa de México S.A. de C.V.	Lamina, Solera	ISO 9002
Aceros Hércules S.A. de C.V.	Solera, Tubo.	NO
Industrias Monterrey S.A. de C.V.	PTR, Perfil,	NO
Ryerson de México y Ryerson dull en EU	Solera Especiales.	ISO 9002
Aceros Fortuna S.A de C.V.	Redondo, solera 1018	NO
O'NEAL Steel Co.	Lamina, Placa, solera	ISO 9002
Servi acero S.A. de C.V.	Perfil.	En vías.

f) Relación Calidad-Costo.

La relación entre calidad y costo es directamente proporcional pero hay un programa de reducción de costos con cada cliente, tomando en cuenta que se pueden homologar piezas para aprovechar el material restante y en suficiente cantidad el costo se reduce por la especialización y producción en lotes masivos. Actualmente, hay mucha competencia en el nivel de troquelado de piezas, este método se produce con el uso de prensas troqueladoras las cuales hacen la función de corte pero por golpe y es competencia indirecta del corte a pantógrafo. Las troqueladoras han ido perdiendo mercado por la escasa diferencia de costos y la calidad es totalmente diferente. Aceros RGC tiene troqueladoras, pero son para cortar y dar forma a piezas pequeñas que algunos clientes le pueden pedir, pero en cuestión de corte de piezas grandes y espesor mayor, se recomienda por calidad y rapidez del proceso, el corte a pantógrafo.

2.5 Posiciones Clave Vacantes o Débiles

Actualmente existe un proyecto de contar con un Gerente de logística ya que casi todo el trabajo lo realiza el Gerente de Procesos o de Ingeniería y una parte el de Control de Producción ya que la cantidad de pedidos ha crecido y ha saturado a estos departamentos y si se contrata este Gerente de logística, estaría viendo todo lo relacionado a su área y se podría esperar mejorar en todo el aspecto logístico tanto interno como externo.

Actualmente Aceros RGC esta subcontratando el servicio de Personal ya que todo el aspecto de contratación puede ser delegado gracias a su Cultura Organizacional muy arraigada y por ende, su rotación es casi nula

2.6 Análisis FADO

a) Principales Fortalezas:

- Experiencia en fabricación de partes metal mecánicas con calidad automotriz.
- Empresa con Cultura Organizacional definida y bien establecida.
- Empresa totalmente flexible en cuanto a capacidad, procesos por contar con trabajadores multihabilidades.
- Cuenta con servicio de pre-venta ya que los Departamentos de Ingeniería de ambas compañías desarrollan conjuntamente el proceso a realizar mejorando siempre procesos, costos, y tiempo de ocio.
- Todos los productos están 100% garantizados por Aceros RGC en su fabricación y calidad.
- Maquinaria de primera calidad, automatizada y con operadores calificados.
- Alto grado de Especialización de partes metálicas con tolerancias muy cerradas y de gran consumo.
- Empresa totalmente sana financieramente y con respaldo de capital mexicano.

b) Principales Amenazas:

- Entrada de más competidores en el mercado.
- Alta rivalidad en costos de Materia Prima y Servicios.
- Compañías metal-mecánicas inviertan en desarrollar productos que procesen dentro de sus instalaciones.
- Desaparición de cultura de Outsourcing¹⁰.
- Paro de máquinas por falta de refacciones y mantenimiento.
- Falta de Materias Primas por problemas en la industria acerera en México.

c) Principales Debilidades:

- Empresa con experiencia pero de poco tiempo de fundada.

¹⁰ Tendencia de subcontratar ciertos servicios inherentes a la empresa u organización.

- Empresa muy tradicional en sus sistemas y en la forma de dirección.
- Capacidad un poco restringida por el mercado nacional. 50-50.
- No se ha desarrollado totalmente los programas, metas e incluso no se hace un estudio para los Presupuestos de Ventas y de Gastos.
- Falta mucho en Respaldos de Información y de comunicación interiormente.
- Debilidades en ciertos procesos como punzonado , taladreado, para ciertas piezas críticas y de gran consumo. Falta maquinaria de mediana a pequeña que es básica.

d) Principales Oportunidades:

- Mercado nuevo y sin dominio monopolístico.
- Ventas y servicio a Estados Unidos en Costo, Proximidad, no pago de aranceles.
- Industria metal mecánica en auge y primera en producción en México y E.U.
- Extensa gama de especialización y servicio dentro de la industria.
- Desarrollo y crecimiento dentro del mercado mexicano.
- Productos intermedios industriales, demanda creciente y estándar.

2.7 Diagnóstico Económico-Financiero.

Tomando los Balances Generales y Estados de Resultados en Anexos, se estima, que la empresa, es solvente y productiva, su nivel de apalancamiento es medio por debajo de la media nacional y el cual se encuentra sana en sus finanzas y lo refleja con entrega y pago de impuestos con Hacienda en tiempo, resultando con esto, cero problemas con el fisco y los proveedores.

En cuestión de rentabilidad, su porcentaje de utilidad en ventas nacionales es de un rango del 14% al 17% y este porcentaje se eleva según la cantidad de piezas pedidas, por lo que un objetivo de ventas es el de desarrollar al cliente con el propósito de aumentar las piezas y disminuir por lo tanto los costos operativos en mano de obra, material, y demás gastos. Tal porcentaje de rentabilidad es considerada de regular a buena de acuerdo al sector industrial en el que se encuentra.

En lo que respecta a las razones financieras del anexo solo confirma el estado de la compañía, el cual tiene un muy buen flujo de efectivo e ingresos. Sus costos son justificados y sus gastos son controlados según presupuestos anuales.

CAPÍTULO III - EL PRODUCTO

3.1 Descripción de los Productos

PTR

Utilizado en la fabricación de estructuras ligeras, muebles, contenedores, protecciones, etc. Fabricado bajo la Norma de ASTM¹¹ A-500 Grado B. Calidad comercial y alta resistencia.

Lámina rolada en caliente y frío

Presentación en rollos y hojas en varios anchos y calibres de acuerdo a sus necesidades. Calidad SAE¹² 1006, 1008, 1045, etc.

Soleras

Utilizada en la fabricación de rejillas electrosoldadas para pisos y plataformas, componentes automotrices y agrícolas, industria de muebles, etc. Amplia gama de medidas.

Vigas IPR

Utilizadas especialmente en edificios elevados y puentes. Posibilidad de suministro en varias medidas y pesos.

Tubo mecánico

Utilizado en construcciones ligeras, barandales, andamios, aplicaciones agrícolas, en varios diámetros y espesores.

Polín comercial y alta resistencia

Utilizado en la construcción de edificios metálicos, industria en general, agricultura, minería, etc. Presentación estándar de 4" a 12" en varios espesores. Además de medidas especiales.

Placa comercial de grado antiderrapante

Presentación de anchos de 3', 4', 5' y 6'. Para uso estructural, fabricación de tanques y recipientes, contenedores, andadores, etc.

Figuras especiales

¹¹ Asociación americana de materiales.

¹² Sociedad americana de estandares

Fabricación de piezas cortadas, dobladas, troqueladas y punzonadas a necesidades específicas, para la industria metal-mecánica, automotriz, minería, agrícola, enseres domésticos, etc. Este es el producto que pretende ofrecer al mercado de exportación y objeto de este plan de negocios.

3.2 Clasificación Arancelaria e Industrial

En base al sistema armonizado de clasificación aduanera de mercancías (Diagrama 1) el producto que se requiere exportar cae en el rubro de partes para montacargas, el cual ocupa, según estudios de vistas aduanales, en el siguiente número:

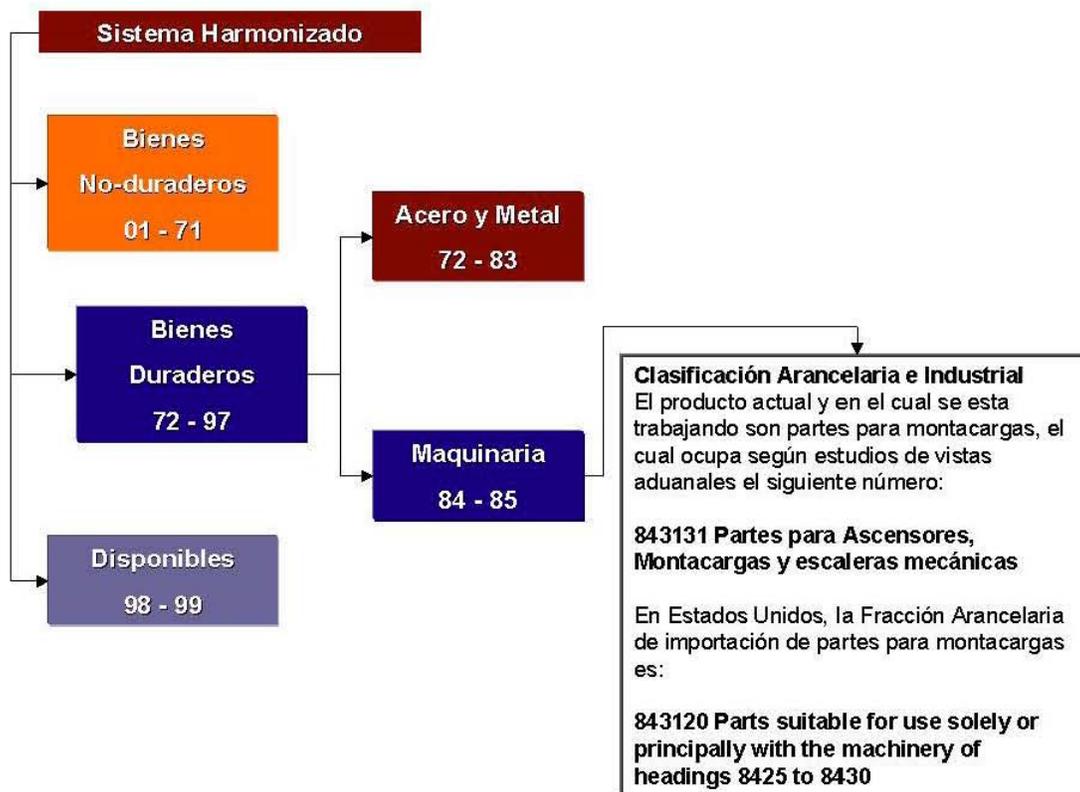


Diagrama 1 Sistema Armonizado de Clasificación Aduanera

843131 Partes para Ascensores, Montacargas y escaleras mecánicas. Los tres productos que están proyectados entran dentro de la misma clasificación arancelaria. (Localizados en la sección 5.3 las regulaciones de la clasificación). En Estados Unidos, la Fracción Arancelaria de importación de partes para montacargas es: 843120 Machining Parts.

La clasificación industrial, es Industria Metal-Mecánica y giro son de fabricación de partes metal mecánicas procesadas.

3.3 Descripción Mercadológica

Partes procesadas especiales sin diseño. Fabricación de piezas cortadas, dobladas, troqueladas y punzonadas¹³ a necesidades específicas, para la industria metal-mecánica, automotriz, minería, agrícola, enseres domésticos, etc. La empresa Aceros RGC S.A. de C.V. tiene muy definido su mercado, además de comercializar acero, su tendencia es de servicio a empresas de manufactura metal mecánica en el cual tengan necesidad de sub-ensambles y de diversidad de piezas metálicas en su proceso ya que es muy conveniente para sus procesos y costos comprar ya las piezas cortadas y hechas a la medida. En especial Aceros RGC esta aprovechando la tendencia del Outsourcing y de las ventajas que tiene la industria Metal-mecánica de la diversidad de piezas y modelos.

Su descripción mercadológica esta basada en el servicio, en el cual les ha permitido crecer en el mercado nacional y ofrecer a sus clientes diversos servicios y productos que agilizan los procesos productivos.

Aceros RGC es el centro de Servicios con más tradición en el Noreste de México y ofrece una amplia gama de productos a precios altamente competitivos y que ellos aseguran están respaldados por la experiencia y personal altamente calificado.

La empresa cuenta con los principales proveedores de acero, en diversas especialidades y siempre ofreciendo valor agregado, permitiendo a sus clientes contar con un solo proveedor que bajo un solo techo puede transformar el acero en base a las necesidades, optimizando su dinero y tiempo.

A lo largo de su permanencia en el mercado, Aceros RGC ha tenido como principal fin proporcionar a sus clientes un excelente servicio, productos de calidad y una atención esmerada. Para ello cuenta con una infraestructura que abarca: 80,000 m² de instalaciones, altos niveles de inventario, maquinaria moderna, equipos de reparto, laboratorios de control de calidad y talleres propios de mantenimiento. Todo esto con el respaldo de tecnología de vanguardia y de personal altamente calificado. De esta manera, Aceros RGC se constituye en un sólido soporte para el desarrollo y crecimiento de la Industria Nacional y en un futuro de la Industria Norteamericana.

Principales productos competidores.

No hay Productos competidores, en el mercado, ya que son productos especializados y en el cual es parte de la Ingeniería del propio cliente o empresa que manda sacar o descargar sus máquinas de sus instalaciones.

Lo que sí hay son empresas del mismo giro y que pueden llegar a desarrollar el mismo producto o servicio.

¹³ Partes que se sometieron a un proceso de corte de agujeros en la pieza metálica.

El mercado tiene muchos competidores, desde talleres hasta compañías que se especializan en el procesamiento de partes metálicas. Este sería los principales competidores. La competencia sería entre sí el cliente desarrolla el producto en sus instalaciones ya que tiene la maquinaria y los procesos dominados o se toma la decisión del Outsourcing y buscar proveedores calificados para fabricar o desarrollar las piezas.

3.4 Tecnología, Normas y Calidad

Aceros RGC tiene como principio y misión el de contar con la más avanzada maquinaria para poder ofrecer una ventaja comparativa de entre sus competidores, ya que teniendo los equipos adecuados en buen estado se entregan los productos con calidad, tiempo y oportunidad según las exigencias del cliente.

En los primeros capítulos, se menciona que la empresa tiene dentro de sus valores el de Innovación, el cual tiene que ir soportado por lo mejor de la tecnología en su ramo, que en este rubro es primeramente la maquinaria, los procesos e Ingeniería. El cual todos ellos tienen la premisa de mezclarse y dar el mejor de los servicios a los clientes. Su calidad se mide en la satisfacción total del cliente.

Desde su reestructuración y nuevas instalaciones lograron la Certificación ISO-9002 el cual su base es en normas y calidad de Instalaciones. Los productos y materias primas que salen al cliente van con un aseguramiento de calidad según los estándares de la norma por lo que se adhiere una calcomanía verde en el cual se expresa que los productos están controlados y según las especificaciones del cliente.

3.5 Normas Vigentes para los Productos Fabricados

Las partes procesadas por ser metálicas no necesitan de norma nacional o internacional para fabricar o producir dichas piezas son productos que es de una gran variedad y no es posible certificar las piezas, pero lo que si se puede certificar y hay normas es el acero del que están hechas las partes procesadas, pero el servicio de procesado no es elegible de normas.

En el mercado de Estados Unidos no se exige una norma de certificación para estos productos, pero si estos productos vienen de una compañía certificada van a tener mayor facilidad en entrar a dicho mercado, puesto que en este mercado se le da mucho énfasis a la cuestión de calidad del producto.

3.6 Sistema de calidad utilizado o por aplicar

Para Aceros RGC es importante e imprescindible contar con la certificación de ISO9002 ya que las exigencias del mercado mundial estan originando que los sistemas de calidad y los productos sean válidos por estándares internacionales y de esta forma obtenemos 2 beneficios básicos.

- a) Demostrar la habilidad para producir de forma consistente las piezas metálicas procesadas con alta calidad.
- b) Hacer posible el atender más mercados internacionales.

PROCESO	PRODUCTO	INDIVIDUO
Normas de Proceso	Instrucciones de Operaciones	Entorno
	Auditorías del Producto	
Auditorías Internas	Desarrollo de Proveedores	Capacitación y Desarrollo
	Información de Servicio	
	Percepción de Calidad	
	Autocontrol	

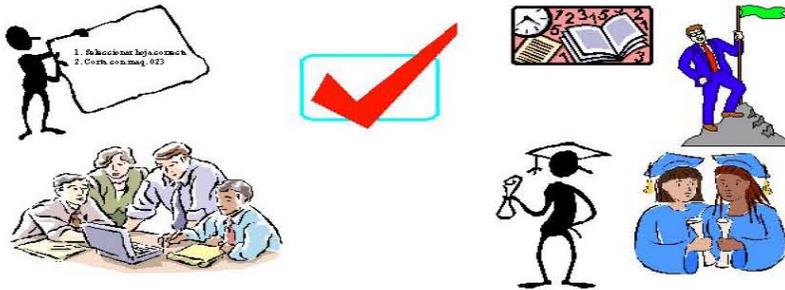


Diagrama 2 Sistema de Calidad de Aceros RGC

3.7 Mantenimiento y Respaldo del Producto

Los productos y Materias Primas vendidas en Aceros RGC tienen la garantía de satisfacción del cliente, si no es así en el instante de recibirlo, se puede regresar con costo para Aceros RGC y reponer ese producto lo más pronto posible para no afectar al cliente. El respaldo de sus productos es toda la corporación que hay detrás de la materia prima, procesos, mano de obra, y tecnología y el abatimiento de costos con el desarrollo de ambas partes.

Generalmente los productos y Materias Primas que ofrece la empresa son de consumo casi inmediato, ya que con las nuevas tecnologías y tendencias de las empresas de manufactura son de no tener inventario por más de un Mes por lo casi todo los productos metálicos de Aceros RGC se consumen dentro de un mes máximo y son re-ordenados casi inmediatamente, o se tiene ya clientes con Ordenes de Compra abiertas el cual ya tienen el programa de abastecimientos durante un año, solo hay que seguir el programa de entregas y la calidad del cliente.

Es por eso que es también recomendación de Aceros RGC que tanto la materia prima como partes metálicas se utilicen o se procesen lo más rápido posible para conservar su aspecto y no tenga que darse mantenimiento a las partes, ya que por naturaleza tienden a oxidarse y sufrir golpes.

Al igual depende de sugerencias del cliente ya que algunas veces se debe de mantener mucho más tiempo del recomendado por lo que hay cierto tipo de material que se llama placa o solera decapado el cual casi no sufre las inclemencias del tiempo y soporta más a las temperaturas altas y mantiene un aspecto de mejor calidad y estructuralidad.

Aceros RGC se involucra en los procesos y requerimientos del cliente no para cambiar e incrementar costos y procesos sino por lo contrario contribuye al mejorar procesos, utilizar al máximo la materia prima y cumplir con lo que necesita realmente el cliente.

3.8 Investigación y desarrollo

Aunque Aceros RGC no es una empresa grande en instalaciones y personal, en el cual pueda sostener un departamento de Investigación y Desarrollo como las grandes corporaciones lo tienen para desarrollar nuevos productos y servicios, pero en este rubro Aceros RGC tiene una especial inclinación en poder desarrollar ingeniería para sus actuales clientes.

Se ofrece la premisa de producir más con el mismo material, logrando mejorar procesos tanto internos como los de sus clientes en materiales, recepción de materiales, servicios de corte de otras piezas que se pueden integrar en lo que se llama lamina chatarra.

Este servicio de Ingeniería es lo que ha permitido crecer tanto en productos como en servicios, ya que haciendo uso de los materiales, equipo, logística y por la cantidad de diferentes productos que tienen que producir, se puede integrar productos diferentes de clientes en el proceso sin aumentar en mucho el costo, permitiendo ser flexible en cuanto a costos y cantidades de productos o partes procesadas. Permitiendo que por el lado del cliente ve el interés del proveedor y compara costos por lo que generalmente deciden por el Outsourcing ya que se descarga tiempo de operación de maquinaria crítica o cuellos de botella y permite ser más flexibles en producción teniendo las partes en cantidad y tiempo exacto.

El Departamento de Ingeniería de Servicio de Aceros RGC esta compuesto por:
1 Ingeniero Mecánico. Que se encarga de programar los procesos de manufactura, de los diferentes productos y servicios, diseña nuevos productos y servicios.

1 Ingeniero Metalúrgico. El cual se encarga de Asesorar principalmente a los clientes o empresas los diferentes tipo de metales que más de se acoplan a sus procesos y productos finales con los objetos de presentación, procesado, corte, etc. Conoce mucho de capacidad de las maquinas y se encarga de certificar los proveedores de Aceros RGC.

3 Técnicos en diseño. Los técnicos se encargan de controlar los programas de control numérico de las maquinas así como si hay algún problema con maquinas de sus clientes ellos van y programan la maquina y dan capacitación.

Todos ellos se involucran en el desarrollo de un cliente dando recomendaciones y mejoras. A este grupo se agregan personal de Gerencia de Producción y Aseguramiento de Calidad con el fin de intervenir y poder ofrecer el mejor plan de servicio para los clientes.

3.9 Costos del Producto

En este rubro cabe señalar que, como política interna que se tiene, y es el de reducir los costos al máximo empezando desde la adquisición de la materia prima hasta el fin del proceso o entrega del material al cliente según indicaciones. Todo esto para poder incrementar el margen de ganancia y ser todavía la empresa con los costos más competitivos y de mejor calidad. (Tabla 1 Costos de Producción – Aceros RGC).

La alta gerencia de la empresa no escatima en salarios, calidad de materia prima, maquinaria. Pero donde si hay mucho que desarrollar o apoyar con mayor énfasis es en los costos de operación para poder hacer uso de la logística de producción y ser más eficientes e incrementar el margen de ganancia y permanencia en el mercado.

a) Costos por prevención. Si se fabrican dispositivos de corte, y maquinado de las piezas, para sigan el mismo proceso y no varíen las tolerancias. Se tiene registrado en este año un costo de herramental de \$53,950.00 pesos.

b) Costos de evaluación. Se incurre en costos en Aseguramiento de Calidad de los productos, como lo es la fabricación de dispositivos de calibración pasa-no-pasa, polvo de magna-flux, para examinar si hay problemas con el acero. Se tiene registrado un costo de prevención de este año por \$47, 950.00 pesos.

c) Costos por fallas. Si hay costos de reproceso, el cual se contabiliza como gasto, ya que no esta contemplado un costo de reproceso de la piezas en el sistema de calidad, pero las fallas suceden, ya sea al poner a punto la maquina o por errores u omisiones. Se tiene registrado un gasto hasta la fecha de \$22,300.00 pesos.

d) Costo de perdida de imagen. No se aplica por el momento, pero en dado caso se tiene contrato de abastecimiento de piezas que al no abastecer en tiempo y fecha se paga el tiempo perdido en la demora y paro de la línea de producción, hasta el momento no se ha ejercido este costo, o gasto pero esta abierto aunque 100% vigilado para evitarlo.

El método de costeo inicial, fue el Costing¹⁴, ya que al inicio de la relación Aceros RGC – Crown, se pidió que se cotizaban los tres números de partes, Aceros RGC teniendo una estructura de costos nacional (Tabla 1), se dio a la tarea de cotizar, investigando con empresas del mismo ramo que ya exportan, los costos de exportación de estas partes, sabiendo de antemano que no se paga impuestos tanto de exportación como de importación.

¹⁴ Método de fijación de precios a partir de los costos

	115516	118243	12346
Costo Materia Prima			
Placa 1-1/4 A-36 6'x20' (7 kg X 3.88)	\$ 27.16	\$ -	\$ -
Placa 1/4 A-36 6'x20' (4.25 kg X 3.88)	\$ -	\$ 16.49	\$ -
Placa 5/16 A-36 6'x20' (14 kg X 3.88)	\$ -	\$ -	\$ 54.32
Total Materia Prima	\$ 27.16	\$ 16.49	\$ 54.32
Costo de Transformación			
Costo Corte a pantografo	\$ 12.50	\$ 7.67	\$ 9.96
Mano de Obra	\$ 14.16	\$ 17.90	\$ 18.95
Depreciación Maquinaria	\$ 7.45	\$ 7.45	\$ 7.45
Costo de embalaje	\$ 5.00	\$ 2.20	\$ 5.00
Costo Agregado	\$ 39.11	\$ 35.22	\$ 41.36
Costo de Manufactura	\$ 66.27	\$ 51.71	\$ 95.68
Costos Comerciales			
Publicidad	\$ 4.50	\$ 4.50	\$ 4.50
Investigación R&D	\$ 3.65	\$ 2.33	\$ 3.30
Honorarios y Comisiones	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de representación	\$ -	\$ -	\$ -
Costo Unitario total comercial	\$ 8.15	\$ 6.83	\$ 7.80
Gastos Ind. de Fabricación	\$ 4.50	\$ 3.80	\$ 4.90
Total Costos y Gastos	\$ 78.92	\$ 62.34	\$ 108.38

Unidad: Pesos / Pieza

Tabla 1 Costos de Producción – Aceros RGC

Cotización presentada el 07 de Septiembre 2002.

F.O.B. Laredo, TX.

N/P 118243 2,500 pzas mensuales. \$ 7.25 USD

N/P 115516 3,400 pzas mensuales. \$ 10.00 USD

N/P 123463 3,000 pzas mensuales, \$ 14.50 USD

Pero hasta no conocer los costos exactos de exportación, había la posibilidad de un error en costo y gastos de exportación y riesgo de no alcanzar la política de rendimiento por lo que en las hojas de costos se ve que están dentro del parámetro de utilidad por lo que también se pudo utilizar el método de Pricing¹⁵, ya que existía el precio establecido desde antes. Ver Tabla 2 Costos de Venta basándose en los términos de venta (Incoterms)¹⁶

¹⁵ Metodo de fijación de precios a partir de el precio objetivo

¹⁶ International Comerse Terms.

	115516	118243	12346	
Costos de Producción	\$ 78.92	\$ 62.34	\$ 108.38	} Pesos / Pieza
UTILIDAD 17%	\$ 13.40	\$ 10.60	\$ 18.42	
Precio Base	\$ 92.32	\$ 72.94	\$ 126.80	
GASTOS DE ALMACEN	\$ 0.45	\$ 0.27	\$ 0.90	
Precio Ex-Works	\$ 92.77	\$ 73.21	\$ 127.70	
Gastos de Estiba y Maniobras	\$ 0.20	\$ 0.12	\$ 0.40	
Precio F.O.B. (Almacén)	\$ 92.97	\$ 73.33	\$ 128.10	
Flete Planta a Nuevo Laredo	\$ 1.25	\$ 0.76	\$ 2.50	
Precio C.F.R. (Nvo.Laredo)	\$ 94.22	\$ 74.09	\$ 130.60	
Seguro Terrestre	\$ 1.00	\$ 0.61	\$ 2.00	
Precio C.I.F. (Nvo.Laredo)	\$ 95.22	\$ 74.70	\$ 132.60	
Gastos de Exportación	\$ 0.77	\$ 0.61	\$ 1.34	
Honorarios Agente Aduanal	\$ 0.61	\$ 0.51	\$ 1.03	
Gastos Pasos del Puente	\$ 0.16	\$ 0.10	\$ 0.32	
Precio D.A.F. (Laredo, TX.)	\$ 96.76	\$ 75.92	\$ 135.29	
Cotización en USD (T.C.=\$10.00)	\$ 9.68	\$ 7.59	\$ 13.53	} USD / Pieza
Gastos de Importación	\$ 0.72	\$ 0.44	\$ 1.36	
Honorarios Browker USA	\$ 0.13	\$ 0.08	\$ 0.17	
Gastos FORWARDING AGENCY	\$ 0.15	\$ 0.09	\$ 0.29	
Flete a New Bremen OH. C/Seguro	\$ 0.45	\$ 0.27	\$ 0.89	
Precio D.D.P. USD (CROWN)	\$ 11.13	\$ 8.47	\$ 16.24	
Número de Piezas	2,857	4,705	1,428	
Peso Neto en kg Contenedor 40 pies ³	20,000	20,000	20,000	

Tabla 2 Costos de Venta basándose en los términos de venta (Incoterms)

3.10 Valor para el Cliente y Ventajas Competitivas

El valor para el cliente es lo expuesto anteriormente en el plan de servicio del cliente, ya que Aceros RGC ha firmado contratos nacionales con empresas en el cual en un rango de 2 a 3 años se compromete a reducir costos en paquete de servicio con respecto a historial y a la competencia. Tiene 2 años desde la nueva reestructuración de la compañía y hasta el momento los objetivos a corto plazo se han ido cumpliendo con su cliente incorporando más partes y servicios a la negociación dando lugar a la reducción de costos tanto en Materia prima en volumen como el mejoramiento y aprovechamiento de más partes procesadas para cada cliente.

Ventajas Competitivas:

- Proveedor de Materia Prima y Partes procesadas directas a la línea de producción.
- Localizado en la Ciudad de Nicolás de los Garzas en N.L. 550 Km del centro de la república y 450 Km. de la frontera Norte con Estados Unidos.
- Empresa con certificación en ISO-9002 (Instalaciones)
- 40 años de experiencia en el servicio de Acero en el Norte de la República.
- Proveedor Certificado por empresas automotrices en QS-9000.
- Capacidad de producción en piezas.
- Precio y costos bajos en relación con la competencia.
- Asesoría en el proceso productivo y partes a producir.

- Entrega de muestras físicas en menos de 1 semana junto con reportes dimensionales de las piezas y hoja de recomendaciones.
- Plan de servicio y contrato de abatimiento de costos.
- Entregas según programa, cumplimiento de sistemas Kan-ban, JIT, JIP¹⁷.

3.11 Viabilidad Administrativa

La empresa Aceros RGC tiene un buen control interno ya que este se define como un plan coordinado entre todos los departamentos existentes, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos de manera tal que la administración de la empresa depende de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la misma, así como promueve la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa preescrita.

Se tiene por escrito:

- Manual de organización.
- Manual de Calidad.
- Manual de procedimientos o instructivos.
- Plan de trabajo y presupuesto anual, aprobado por el Consejo de Administración y se coteja mensualmente con los resultados reales.
- Manual de políticas.
- Manual de Cómo hacer procedimientos correctos.

Los siguientes reglamentos:

- Reglamento Interno.
- Reglamento de Préstamos.
- Reglamento de Ayuda por Defunción.
- Reglamento de Oficinas o Sucursales.
- Reglamento Interior de Trabajo.
- Reglamento de Aceptación de cheques.
- Reglamento de Cobranza.
- Reglamento de Aceptación de Recursos.
- Reglamentos de Contratación y Baja de Personal.
- Reglamentos de protección legal.
- Reglamento de Confidencialidad.

La empresa tiene bien delimitadas las responsabilidades de cada uno de los trabajadores las cuales son:

- Cada empleado debe saber ante quien es responsable. Organigrama formal.
- Cada empleado debe saber de lo que es responsable. Descripciones de Puestos.
- Cada empleado tiene autoridad correspondiente a sus responsabilidades y responsabilidad correspondiente a su autoridad. Carta Responsiva.

¹⁷ Corrientes de filosofía de calidad, Kan ban, es 0 inventarios, entregas constantes, JIT :Just in time, JIP just in place, justo en el lugar.

- Cada empleado es responsable ante una sola persona. Delimitación de Funciones.
- No deben ser responsables ante la misma persona muchos empleados. Derivación del trabajo.

El diagnóstico de la empresa de los primeros capítulos así como de la Auditoria Administrativa (Ver Anexo N) practicada para este proyecto básicamente para revisar sus actividades, funciones, procedimientos y procesos internos para dar una opinión de ellos.

La opinión personal es que la compañía es viable en cuanto a lo administrativo, tiene bien definidas sus funciones y las actividades de todo el personal están por escrito y claras, todas ellas se dirigen hacia un objetivo en específico que es el de Prestar Servicio tanto a clientes internos como externos.

El campo de acción del personal esta bien definido y su comparación con empresas de clase mundial es positivo, un detalle detectado que a la larga puede convertirse en problema y puede ser la explicación a determinados problemas surgidos por la demora de entregas y de producción es la de tener poca gente en la planeación, ejecución, seguimiento a la producción, esta poca gente es del nivel gerencial y medio (Supervisores) por lo que se puede decir que ya estar saturados y con las perspectivas de crecer en ventas se recomienda realizar un estudio de funciones y actividades del personal y compararlo con los planes de crecimiento tanto nacional como internacionalmente.

La inquietud de abrir una vacante en el área de logística el cual se respalda en el análisis de necesidad de una persona que realice tales funciones así como también se necesita respaldar el área de servicio al cliente, producción (Supervisores) y reforzar tráfico y planear gente para la buena toma de decisiones en las exportaciones.

El personal se nota motivado por los planes de crecimiento y por la cultura organizacional así como el estar bien remunerados y capacitados.

La auditoria administrativa (Ver anexo N) realizada habla por si sola en las calificaciones dadas, así como las pocas fallas o actividades no practicadas de una empresa con excelente administración y planeación.

En general, en calificación de 1 al 100 se calificaría lo más objetivamente posible como un 87, lo cual una calificación mayor al 80 se dice que la empresa tiene buena administración y puede estar certificada para diferentes proyectos que en este caso es el de conquistar un nuevo mercado y el de exportación.

Objetivo de la Auditoria administrativa.

Conocer la problemática que se esté presentando dentro de la empresa, para que se pueda plantear soluciones a conflictos dentro de sus diferentes áreas o departamentos, y así cada uno realice correctamente sus funciones.

Objetivos específicos:

1. Conocer en que funciones básicas recae la problemática que afecta a la empresa
2. Determinar que papel desempeñará cada una de las personas requeridas en la solución de problemas detectados.
3. Determinar que papel desempeñará cada una de las personas requeridas en la solución de problemas detectados.
4. Determinar la manera en que cada función básica de la empresa afecta o es afectada.
5. Establecer acciones correctivas para cada una de las funciones básicas de la empresa cuando sea necesario.

3.12 Viabilidad productiva

En Base al análisis de la capacidad productiva de la empresa que tiene una capacidad ociosa del 40% que se refleja en las cantidades de piezas y en dólares por un total de:

155,000 Piezas entre los 3 Números de parte. \$1,300,000.00 USD en números redondos de piezas potenciales para Crown. La empresa tiene la maquinaria, mano de obra especializada, capacidad de sobra y costos competitivos para fabricar y entregar estas piezas requeridas por el cliente, si hay un renglón donde sobresale Aceros RGC es en la viabilidad productiva, como lo muestra también la Auditoria Administrativa en el Departamento de Producción.

Para ambas partes hay ventajas e interés por llegar a un acuerdo, Aceros RGC tiene la maquinaria aprobada así como el proceso y la calidad para fabricar los productos requeridos por su cliente potencial que al certificar ellos todo esto, tiene ya casi la certificación de que otras compañías transnacionales puedan interesarse y requerir de Aceros RGC otras partes metalmecánicas.

La empresa tiene potencialidad para ser una empresa nacional con calidad de exportación si la gerencia no es temeroso en invertir a largo plazo así como siempre planear y respaldar cualquier decisión de Comercio Exterior. Es una empresa Chica a mediana pero que en corto plazo puede alcanzar la solidificación y crecimiento esperado y que mejor que sea en un mercado internacional muy competitivo y así al asegurar un nicho de mercado es donde viene la productividad, ganancias y satisfacciones más grandes de las esperadas.

Capítulo IV – El Mercado y el Plan de Mercadotecnia

4.1 Situación actual de la Industria

La industria siderúrgica es una de las actividades industriales más importantes en la economía mexicana.

Esta industria genera un producto interno bruto de 78.5 mil millones de pesos que representa el 2% del PIB Total Nacional, 6% del PIB Industrial y 8% del PIB Manufacturero. Su importancia también radica en:

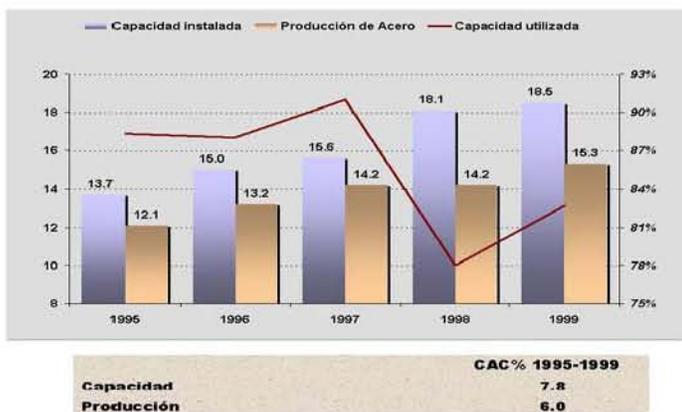
- Emplea a 54,500 trabajadores en forma directa y a 550 mil de forma indirecta.
- Es el primer consumidor de electricidad (10% de la producción total)
- Es el segundo consumidor de gas natural (22% de la producción nacional)
- Es uno de los principales usuarios de carros de ferrocarril (8% del volumen nacional)

En los últimos 5 años la capacidad instalada de acero se incrementó en 34.7% al pasar de 13.7 millones de toneladas en 1996 a 18.5 millones en 2000, como resultado de una vigorosa y continua aplicación de inversiones en la industria.

La producción de acero durante el mismo período creció 25.9% para ubicarse en un total de 15.3 millones de toneladas, superando en poco más de un millón al nivel alcanzado en el 2000.

Con estos resultados la utilización de la capacidad instalada recupera nuevamente su crecimiento (ver

Gráfica 2), una vez superados los efectos económicos adversos de los países asiáticos registrados en 1998, que ocasionaron que la producción nacional descendiera a fin de mantener su posición de mercado.

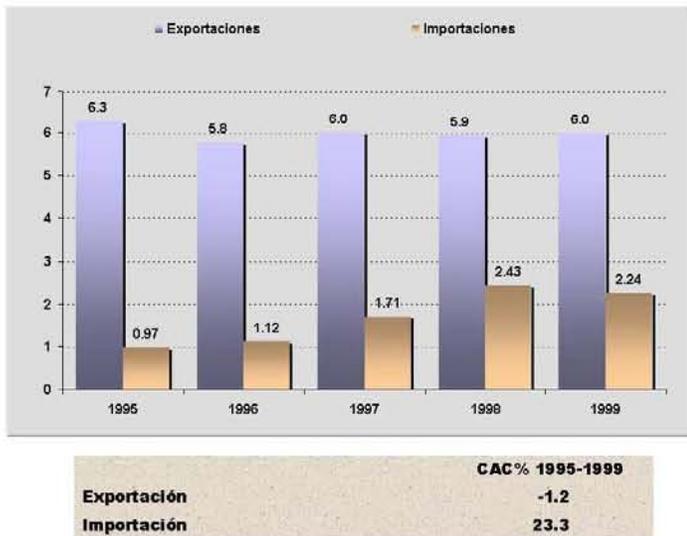


Fuente: Elaboración propia con información de CANACERO

Gráfica 2 Capacidad y Producción de Acero en Millones de Toneladas

De 1995 a 1999 las exportaciones siderúrgicas descendieron 4.8%, al pasar de 6.28 a 5.98 millones de toneladas. La reducción es efecto de la mayor oferta en el mercado mundial.

Por el contrario las importaciones registraron en el mismo período un aumento del 130.6%, aunque para el último año se revirtió la tendencia alcista manifestada hasta 1998 como se muestra en la Gráfica 3.

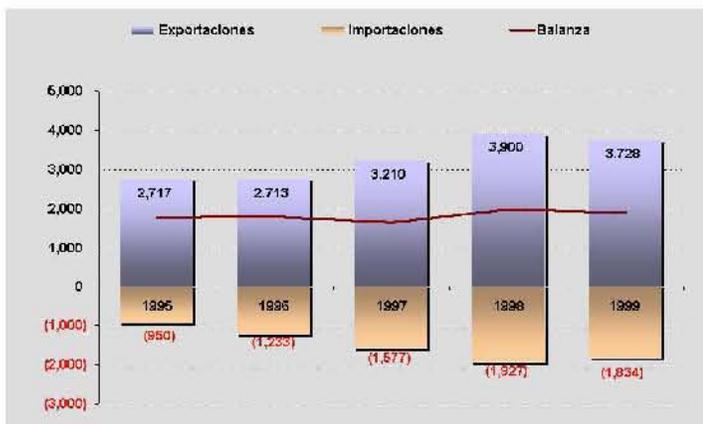


Fuente: Elaboración propia con información de CANACERO

Gráfica 3 Exportaciones e Importaciones Siderúrgicas en Millones de Toneladas

En 1999 las exportaciones siderúrgicas (a 115 países) registraron un valor de 3 mil 728 millones de dólares (4.4% menos que en 1998). Por su parte, las importaciones (de 130 países) alcanzaron un valor de mil 834 millones de dólares (un descenso de 4.8% con respecto a 1998). Con estos resultados la balanza comercial (

Gráfica 4) siderúrgica en 1999 continuó mostrando resultados positivos de 3.7 millones de toneladas y mil 893.7 millones de dólares.



Fuente: Elaboración propia con información de CANACERO

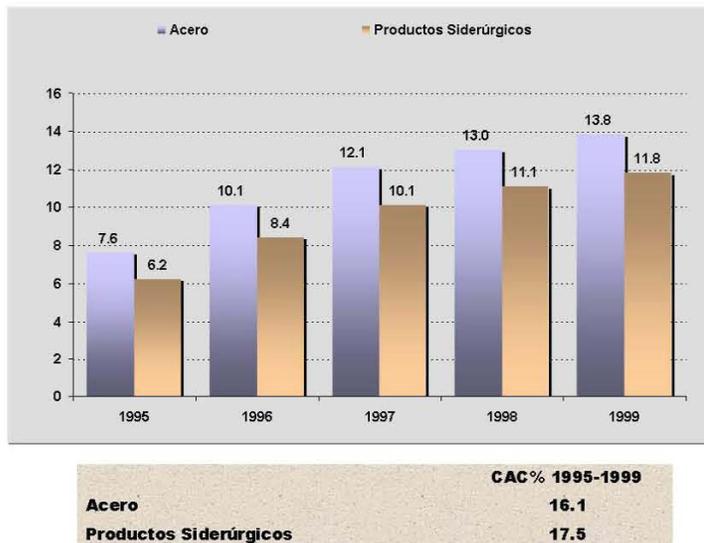
Gráfica 4 Balanza Comercial Siderúrgica en Millones de dólares americanos
 Aunado a una mayor capacidad productiva, las empresas siderúrgicas han modificado sus sistemas de organización y administración a fin de conseguir un

incremento importante en la productividad de la industria. Para incrementar los niveles productivos, la industria, ha realizado fuertes modernizaciones en procesos y en adquisición de tecnología, lo que ha significado fuertes flujos de inversión de capital. De 1990 a 1998 se invirtieron 4,430 Millones de USD (550 Millones promedio por año), para el período de 1999 al 2000 la inversión estimada alcanzará los 930 Millones de USD.

La reducción en los costos de operación de estas inversiones ha permitido a las empresas más importantes del sector, obtener las certificaciones ISO 9000 que avalan ser considerados como proveedores confiables y consecuentemente poder tener acceso al mercado internacional.

Conviene indicar que de 1995 a 1999 el nivel de producción por personal ocupado pasó de 378 a 510 kilos.

Para el período 1995-1999, las condiciones relativamente estables de la economía nacional y la aplicación de programas de expansión internos, derivaron en una importante tendencia creciente del CNA¹⁸ de acero y productos siderúrgicos puesto que mientras que en 1995 se ubicaron en 7.6 y 6.2 millones de toneladas respectivamente, para 1999 se ubican en 13.8 y 11.8 millones de toneladas.



Fuente: Elaboración propia con información de CANACERO

Gráfica 5 Consumo Aparente Nacional en Millones de Toneladas

4.2 Mercado meta

El análisis del mercado meta, permite la identificación de la posición competitiva en el entorno de la industria de Aceros RGC. Debido a la incorporación de México en el TLCAN¹⁹ y a que el mercado más dinámico y competitivo se

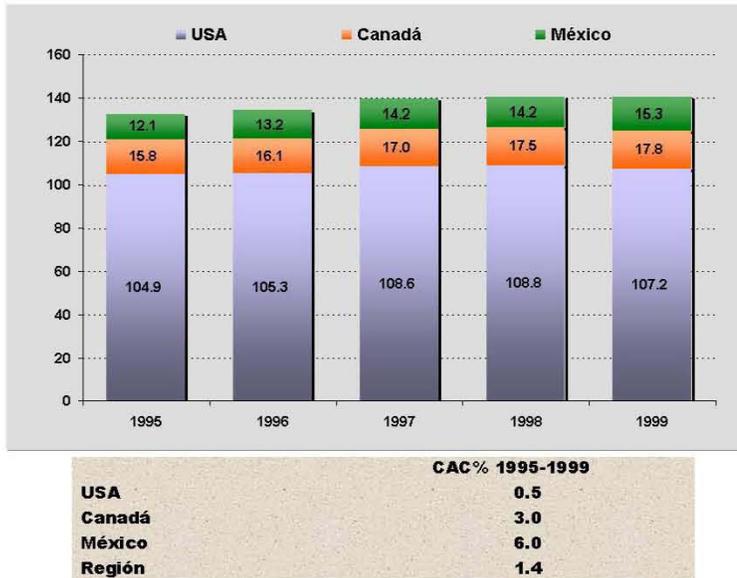
¹⁸ Consumo Nacional Aparente = Producción + Importaciones - Exportaciones

¹⁹ Tratado de Libre Comercio de América del Norte

encuentra en los Estados Unidos, por estas razones es conveniente analizar el mercado de la región en forma integral, ya que el mercado nacional posee una estructura más limitada.

Dentro de la producción de la región del TLCAN, México representa el 15% de la producción total, la cual se estima alrededor de las 140 Millones de Toneladas, como se puede observar en la

Gráfica 6.



Fuente: Elaboración propia con información de CANACERO, Canadian Steel Producers Association and American Iron and Steel

Gráfica 6 Producción Siderúrgica de los países miembros del TLCAN en Millones de Toneladas

El resultado de la selección fue Estados Unidos, algunos renglones críticos para esta decisión fueron principalmente que Estados Unidos es el principal productor, importador y exportador de partes de la Industria Metal mecánica así también es el principal productor mundial de acero, en sus diferentes presentaciones, y este acero necesita ser procesado para sus diferentes aplicaciones, es aquí donde se puede concentrar Aceros RGC para ofrecer soluciones y alternativas de servicios para la industria.

Estados Unidos comparativamente tiene preferencia con respecto a otros países principalmente por las siguientes razones: Pago en dólares, Competitividad, Adquisición de tecnología, alto ingreso per capita, en muchas ramas de la industria son líderes, diversidad de gustos y preferencias, etc.

4.3 Medición y Segmentación del Mercado meta

Mediante la información proveniente Bancomext se logró obtener una relación de las principales segmentos del mercado por cada uno de los diferentes estados de la unión Americana (Ver **Tabla 1 Costos de Producción – Aceros RGC**).

Nichos de Mercado en Norteamérica

INDUSTRIAS METALICAS	ATL	CHI	OH	L.A.	DAL	MI	NY	SA	MTL	TOR	VAN
Fundición primaria hierro			X	X			X				
Fabricación de Ferroaleaciones			X	X	X		X				
Fabric. Acero y piezas	X	X	X	X	X		X	X		X	
Fundición piezas acero	X	X	X	X	X		X			X	
Fabricación laminado	X	X					X				
Fabricación tubos, postes		X	X	X	X		X				
Fundición pzas metálicas	X	X	X	X	X	X	X			X	
Estructuras metálicas			X	X	X		X				
Tanques metálicos		X	X	X	X		X				
Calderas Industriales	X		X				X				
Hojas Afeitar cuchillería							X				X
Chapas, candados, llaves		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Envases y prod hojalata			X		X						
Quemadores y calentador			X							X	
Tubería cobre y partes		X	X				X			X	
Válvulas metálicas	X	X	X				X		X	X	
Utensilios y Htas mano	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Revista Negocios Internacionales Bancomext, Año 7 No. 8 diciembre 98

Tabla 3 Segmentación del Mercado de la Industria Metal mecánica

El análisis de los países que conforman el TLCAN se basó en una serie de criterios que, en forma algo arbitraria, se consideraron relevantes para el tipo de mercado al que se requiere incursionar.

Criterios de Evaluación

Concepto	Unidad	Ponderación	CALIFICACION		
			1	2	3
Producción	Millones de USD	10%	0 - 100	101 - 200	> 200
Tamaño (Mercado local)	Millones de USD	8%	0 - 50	51 - 100	> 100
Demanda	Millones de USD	10%	0 - 100	101 - 200	> 200
Exportaciones	Millones de USD	10%	0 - 50	51 - 100	> 100
Importaciones	Millones de USD	10%	0 - 50	51 - 100	> 100
Aranceles	% Ad valorem	10%	10 - 20	1 - 9	0
Regulaciones Arancelarias	# Regulaciones	10%	> 3	1 - 2	0
Población	Millones de habitantes	2%	0 - 50	51 - 100	> 100
Centros de Servicio	# de centros	9%	> 12	6 - 12	0 - 5
Precio standard	\$ / kg	9%	\$4.00 - \$5.00	\$5.00 - \$7.00	> \$7.00
Tratado Comercial		4%	No tratado Comercial	Tratado Comercial C/Rest	Tratado Comercial S/Rest
Industria prioritaria		2%		No	Si
Distancia	Kilómetros	2%	> 2,000	1,000 - 2,000	0 - 1,000
Transporte		2%	Malo	Regular	Bueno
Idioma	# de idiomas	2%	Mismo idioma	1 Idioma + Oficial	> 2 Idiomas

100%

Tabla 4 Criterios de Evaluación – Industria Metal - mecánica

Después de un análisis detallado se evaluaron las alternativas de mercado en el que se comprobó que el mercado de los Estados Unidos, poseía un mayor atractivo con respecto a los otros dos países miembros del TLCAN (Canadá y México), así como otras opciones de mercado en países de América latina, según se puede observar en la Tabla 5 Evaluación de los países del TLCAN.

Concepto	Unidad	Estados Unidos			Canadá			México		
		Calif.	Pond		Calif.	Pond		Calif.	Pond	
Producción	Millones de USD	261.79	3	0.30	152.57	2	0.20	87.57	1	0.10
Tamaño (Mercado local)	Millones de USD	159.57	3	0.24	25.45	1	0.08	34.67	1	0.08
Demanda	Millones de USD	272.46	3	0.30	63.08	1	0.10	47.59	1	0.10
Exportaciones	Millones de USD	128.79	3	0.30	116.72	2	0.20	51.44	1	0.10
Importaciones	Millones de USD	139.46	3	0.30	27.24	1	0.10	11.46	1	0.10
Aranceles	% Ad valorem	0%	3	0.30	0%	3	0.30	No	3	0.30
Regulaciones Arancelarias	# Regulaciones	Composición quím.	2	0.20	Empaque, comp química	2	0.20	No	3	0.30
Población	Millones de habitantes	267.80	3	0.06	30.29	1	0.02	98.90	2	0.04
Centros de Servicio	# de centros	17	1	0.09	8	2	0.18	7	2	0.18
Precio standard	\$/ kg	\$ 7.25	3	0.27	\$ 6.00	2	0.18	\$ 4.95	1	0.09
Tratado Comercial		Si	3	0.12	Si	3	0.12	Si	3	0.12
Industria prioritaria		Si	3	0.06	Si	3	0.06	No	2	0.04
Distancia	Kilómetros	1,500	2	0.04	2,000	2	0.04	600	3	0.06
Transporte		Bueno	3	0.06	Bueno	3	0.06	Regular	2	0.04
Idioma	# de idiomas	Inglés	1	0.02	Inglés, Frances	2	0.04	Español	1	0.02

Estados Unidos	2.66
Canadá	1.88
México	1.67

Tabla 5 Evaluación de los países del TLCAN

La segmentación del mercado en Norteamérica se inclino por los diferentes estados y ciudades más importantes así como las industrias con que cuenta. Cabe señalar, que la segmentación seguida, se guió principalmente en los estados de la unión americana en donde tuvieran la mayor diversidad y concentración de industrias de la Metal-mecánica, se dejó a lado el calor de las transacciones (en término de dólares) ya que se viciaría o concentraría en los estados donde están los principales ensambladores de autos (**Tabla 3 Segmentación del Mercado** de la Industria Metal mecánica).

La segmentación del mercado se inclinó principalmente para el Estado de Ohio, en Estados Unidos ya que posee el segundo lugar en la producción de bienes y el primer lugar dentro de la industria metalmeccánica de Estados Unidos.

En el Estado de Ohio, se concentran la mayor diversidad de industrias metal-mecánicas en donde todas ellas necesitan se insumos y partes procesadas para mejorar la eficiencia de sus procesos de producción. Algunos ejemplos se enuncian a continuación:

Procter & Gamble, Hoover, Goodrich, Toyota, General Motors, GE (motores de aviones), Daimler-Chrysler (Manufactura Jeep), AK Steel, Ford Motor Co. Goodyear, etc.

Las regiones más prosperas en el Estado son:

Región Sudoeste, (Cincinnati), Región Norte (Cleveland).

Dentro del estado de Ohio se encuentra la ciudad de New Bremen, donde se localiza el centro de operaciones de la empresa Crown Equipment Corporation que produce equipos de montacargas y cuenta con una organización en el ámbito internacional (Figura 1).

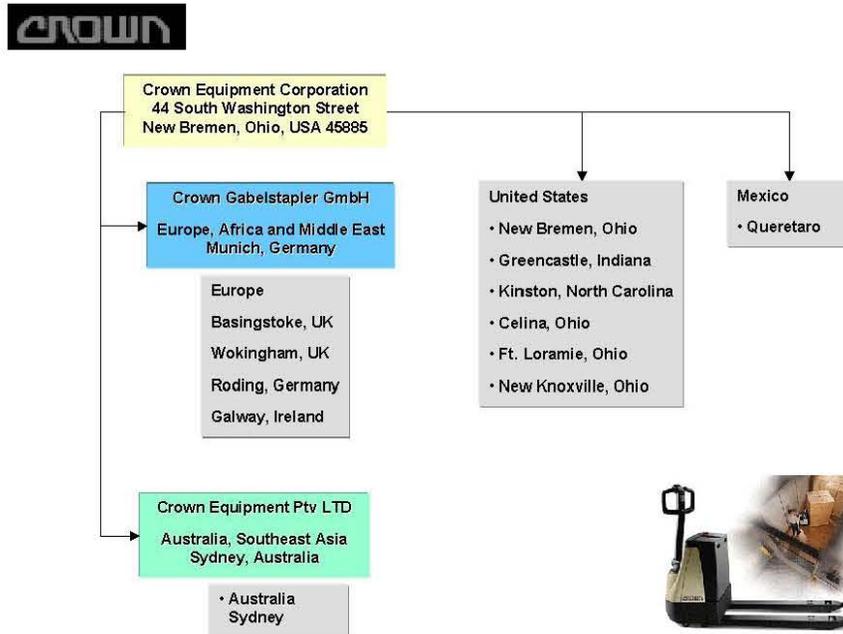


Figura 1 Crown Corporation – Estructura organizacional y plantas productivas

Por su estructura, nivel de consumo y su altos estándares de calidad la empresa es muy atractiva para Aceros RGC.

Crown Equipment Corporation, es una compañía, transnacional, es líder en el mundo en Montacargas eléctricos de pasillo angosto (Tipo bodega). En el cual tiene ventas aproximadas anuales de \$500 millones de dólares en todo el mundo, Su centro de manufactura se encuentra en New Bremen Ohio, donde se ensamblan 25 diferentes tipos de Montacargas eléctricos para diferentes capacidades y usos, así como también patines hidráulicos para movimiento de tarimas.

Para todos estos productos que se manufacturan, 7 Montacargas utilizan los tres números de parte en cantidades mínimas de:

- N/P 118243 2500 pzas mensuales
- N/P 115516 3400 pzas mensuales
- N/P 123463 3000 pzas mensuales

Crown, ha estimado que estas piezas que están desarrollando en México con Aceros RGC son piezas que les toma tiempo, dinero y mucha logística en producir, por lo que están interesados en dejarlo en un proveedor que entregue piezas con calidad, reduciendo el costo al máximo y poder cortar los costos de producción internos y aumentar el margen de ganancia y eficiencia en producción y logística.

Esta compañía esta interesada en firmar contratos y en encontrar un proveedor que le resuelva problemas de operaciones de cuello de botella que en este caso es el corte y habilitación de los componentes, por lo que se puede decir que ambas compañías tienen mucho que ganar en esta relación de negocios que se espera estar trabajando una vez que sean aceptadas las muestras y que Aceros RGC tenga todos los recursos para proceder con la producción de piezas y exportación de las mismas.

4.4 Análisis del macro-entorno

Crown Equipment Co. se encuentra localizado en la región central norte del estado de Ohio, que en el último año ha sido el más prospero y con más desarrollo en la industria automotriz, metalmecánica, manufacturera y electrónica, principalmente.

En la ciudad de New Bremen, es la única compañía localizada y es la base de prosperidad de la ciudad sus principales proveedores son de la región norte y sur del estado así como de la ciudad de Chicago Illinois y Kentucky.

Es empresa Certificada en ISO-9000 en la producción de montacargas eléctricos dentro de sus instalaciones en New Bremen. De ahí exportan básicamente a Canadá, Europa y Asia. Tienen centros de investigación y compañías donde se fabrican otras partes donde utilizando Economías de escala reducen costos de fabricación y no se daña en nada la calidad del producto final. Importan partes similares de la compañía en Alemania, Italia, Inglaterra y México. Tienen puntos de venta en todos los países desarrollados y algunos en desarrollo, dando la licencia de venta exclusiva de los montacargas.

a) Principales oportunidades:

De Aceros RGC hacia Crown Equipment Co.

- Participación internacional, servicio y empresa en camino a clase mundial.
- Incrementar en un 30% de sus ventas actuales generando mayor margen de utilidad.
- Construir buena reputación con el servicio y proveedor confiable de Crown.
- Allegarse de tecnología en procesos, y maquinaria.
- Desarrollarse como proveedor de mayor volumen y piezas de Crown y desarrollar nuevos del mismo giro.
-

De Crown hacia Aceros RGC.

- Utilizar economías de escala para reducir costos de producción a la misma calidad y mejor servicio,
- Desarrollar un proveedor confiable que responda para cualquier fabricación especial.
- Incorporar más volúmenes y piezas con la confianza según el resultado del proveedor y seguir reduciendo costos.
- Descargar y ser más eficiente en procesos y maquinas criticas para producción.

b) Principales riesgos:

Para las dos compañías.

- Tener diferencias en interpretación de procesos y del estado final de las piezas.
- Que se presenten piezas conforme a diseño pero no como se esperaba en calidad.
- No incorporar más piezas y lanzar temporalmente por urgencia estas piezas a maquilar afuera.
- Presentar problemas de entrega y retrasos por proceso de exportación no previsto.
- No estar de acuerdo en los términos y condiciones de pago.
- Presentar problemas en servicio y atención por problemas de idioma.

El objetivo es analizar el problema de la medición del riesgo en los proyectos y los distintos criterios incluidos y análisis para su evaluación.

El riesgo de un proyecto se define como la variación de los flujos de caja reales respecto a los estimados. Mientras más grande sea esta variabilidad, mayor es el riesgo del proyecto. De esta forma, el riesgo se manifiesta en la variabilidad de las utilidades del proyecto, puesto que se calculan sobre la proyección de los flujos de caja.

El riesgo define una situación donde la situación la información es de naturaleza aleatoria, en que se asocia una estrategia a un conjunto de resultados posibles, cada uno de los cuales tiene asignada una probabilidad. La incertidumbre caracteriza a una situación donde los posibles resultados de una estrategia no son conocidos y, en consecuencia, sus probabilidades de ocurrencia no son cuantificable. La incertidumbre, puede ser una característica de información incompleta, de exceso de datos, o de información inexacta o falsa.

4.5 Análisis del macro-entorno Nacional

Los productos metálicos elaborados son productos para cuya elaboración se requiere pasos de manufactura mas allá de la fundición y el laminado: requiere de procesos como son le corte, doblado, perforado, soldado, y ensamblado: están constituidos básicamente por piezas laminadas de metales comunes y carecen de movimiento propio. Por extensión, este sector comprende a los siguientes agrupamientos a tres dígitos de la Clasificación Uniforme del Comercio Internacional de la Organización de las Naciones Unidas²⁰:

²⁰ Clasificación tomada de la revista: Negocios Internacionales Bancómetx Año 6 No. 62

- 691 Estructuras y sus partes, de metales comunes.
- 692 Tanques, cisternas, tambos, botes, latas y otros depósitos similares de metales comunes.
- 693 Productos de alambre de metales comunes para uso no eléctrico.
- 694 Clavos, tornillos, arandelas, rondanas, grapas, y otros productos similares, de metales comunes.
- 695 Herramientas de mano, incluso mecánicas.
- 696 Cuchillería, incluyendo navajas de rasurar, tijeras, y otros instrumentos de corte.
- 697 Productos metálicos de uso domestico tales como estufas, baterías, de cocina, calentadores, de agua, y artículos similares.
- 699 Otras manufacturas metálicas tales como cajas fuertes, uniones y articulaciones, cadenas y sus partes, agujas y seguros, cierres y resortes, campanas, corcholatas, electrodos, letreros, anclas, persianas. herraduras, cerraduras, candados, llaves y otros similares de metales comunes.
- 711 Calderas y sus partes.

Posición de México como importador de productos metálicos elaborados

México realiza importaciones de manufacturas metálicas elaboradas por \$11,062 millones de dólares al año: esto da idea del mercado potencial para sustitución de importaciones de productos metálicos elaborados realizadas por México crecieron al 45.9 % anual medio. Estas importaciones son altamente dependientes de la evolución del PIB y de la evolución de las exportaciones; además, hay que considerar el efecto de la apertura comercial ocurrida en estos años.

México es un importador neto de productos metálicos elaborados en el orden de importar 2.40 dólares por cada dólar exportado. El agrupamiento 699: constituye el 59.9% (6,833 millones de dólares) de las importaciones de productos metálicos elaborados realizadas por México.

Igualmente, por su saldo deficitario y alta participación en las importaciones realizadas por México.

Dentro de la clasificación de la industria metal mecánica, existen productos cuyas características los convierten en cuasi commodities: resulta difícil distinguir entre un productor y otro; El precio es la variable de rivalidad empresarial por excelencia: el cambio tecnológico es lento y las clasificaciones y normas técnicas están claramente establecidas.

En México, la carencia de escalas de producción adecuadas, la ausencia de una red de proveedores especializados que resuelvan problemas locales específicos, limitaciones en la provisión de metales base y metales aleados y deficiencias en aseguramiento de calidad son condiciones que limitan la competitividad internacional del producto manufacturado en México.

El problema en parte deriva de la inadecuada integración de la industria manufacturera establecida en el país. Este déficit de importaciones crecientes

revelan la existencia de una demanda cuyo efecto de arrastre se traslada al exterior, limitando la capacidad de competir a operaciones de ensamblado. Por tanto, cualquier incremento de las exportaciones tiende a convertirse en un aumento de las importaciones que dificulta la posibilidad de obtener un superávit comercial suficiente para hacer frente a las obligaciones financieras ya adquiridas con el exterior y, al mismo tiempo, lograr tasas de crecimiento sostenido suficiente para garantizar una tasa de desempleo moderada. Por tanto, lograr una sustitución de importaciones que disminuya el actual grado de correlación entre incremento de exportaciones e incremento de importaciones mediante atracción de inversión extranjera directa parece ser una actividad necesaria. Un proceso de esta naturaleza también es necesario si se desea elevar el nivel de complejidad tecnológica y rentabilidad de las exportaciones nacionales.

Posición de México como exportador de productos metálicos elaborados

México exporta 1,291.8 millones de dólares al año de productos metálicos elaborados. De estos, el 60.2% (51,778.1 millones de dólares) corresponde a productos clasificados en el agrupamiento 699 (Otros productos metálicos), y solo en el agrupamiento 697 (Productos metálicos de uso doméstico), se presenta una situación de superávit en el comercio exterior. Estas exportaciones constituyen el 20% (10,258.1 millones de dólares) de las exportaciones de productos metálicos realizadas por México.

En el caso del agrupamiento 699 tenemos, a este nivel de desglose un caos de comercio inter industrial, lo que indica la necesidad de profundizar su estudio. En cuanto a tendencia, en el periodo de 1990 a 2000, los productos metálicos de uso doméstico se consolidaron como el subsector de mayor éxito exportador.

Las exportaciones de México hacia 2000 / 18,898 millones de dólares al año, equivalen al 1.8% del comercio mundial de productos metálicos elaborados. En cuanto de los nueve agrupamientos CUCI que comprende el sector, las exportaciones de México son más del 1% del comercio mundial correspondiente a ese agrupamiento. Dos de estas cuatro sub-partidas presentan un comercio mundial con tasa de crecimiento anual media claramente superior al 4.3% y, por tanto, son los grupos de exportaciones mexicanas más exitosas dentro de las manufacturas metálicas elaboradas:

697 Otros productos metálicos.

692 Tanques, cisternas, cubos, barriles, latas y otros contenedores de metales comunes.

En el agrupamiento 699 se confirma la posibilidad de áreas de especialización que dan origen a su alta participación en las exportaciones mexicanas de productos metálicos, así como moderada en el comercio mundial del propio agrupamiento, a la vez que alta en las importaciones de productos metálicos realizadas por México.

La evolución del comercio mundial y de las exportaciones de México en los últimos años denota un éxito considerable. En seis de los nueve agrupamientos

CUCI a tres dígitos que comprende el sector, las exportaciones mexicanas lograron incrementar su participación en el comercio mundial. De los cuatro agrupamientos CUCI con crecimientos superiores al 4.3% anual medio, las exportaciones mexicanas lograron aumentar su participación en el comercio mundial en tres de ellos.

Conforme a este análisis podemos clasificar a los nueve agrupamientos en orden de mayor a menor éxito como exportadores directos como sigue:

- 697 Productos metálicos de uso domestico.
- 691 Productos metálicos estructurales (clasificación de Partes p/montacargas)
- 692 Tanques, depósitos, cisternas barriles, y otros contenedores de metales comunes.
- 699 Otros productos metálicos.
- 695 Herramientas de mano.
- 711 Calderas.
- 696 Cuchillerías.
- 693 Productos de alambre de metales comunes para uso no eléctrico.
- 694 Clavos, tornillos, grapas, tuercas, rondanas, y productos similares de metales comunes.

En conjunto, la manufactura de productos metálicos elaborados de México presenta una situación dual. Por una parte, se advierte una notable mejoría en su posición competitiva internacional y, por la otra, se manifiesta como incapaz de cubrir la demanda interna por sus productos. Esta situación sugiere la existencia de un alto nivel de especialización al interior del sector y, por tanto, la posibilidad de mejorar la situación existente en ambos sentidos.

En los sectores en los que predominan los bienes de consumo duradero, el producto manufacturado en México tiene una posición competitiva internacional favorable; en cambio en sectores donde imperan los bienes de uso intermedio se tiene una posición competitiva internacional desfavorable y ser requiere un esfuerzo de sustitución de importaciones.

4.6 Tratado de Libre Comercio de América del Norte

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

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

Con la firma del Tratado se aseguro a los exportadores mexicanos un trato arancelario preferencial prácticamente inmediato para la mayoría de los productos que envían a Canadá y Estados Unidos.

Así a partir del 1 de enero de 1994 quedaron libres de aranceles 79.9% de las exportaciones mexicanas a Estados Unidos. En 1999 se eliminara un 12/5 % adicional y 6.3 % mas a partir del año 2004. de esta manera, a partir del 2008 la totalidad de las exportaciones de México a ese mercado estarán exentas de arancel.

Por lo que se refiere a las exportaciones mexicanas a Canadá, el proceso de desgravación inmediata es de 78.3 % a partir de 1 de enero de 1994; 8.5 % en 1999; 13.2 % en el 2004, y 1.9 % en 2008.

Por otro lado, en la negociación del Tratado se busco asegurar la empresa mexicana un periodo suficiente para que realice ajustes a su planta industrial. Con tal fin, se limita el acceso masivo de productos extranjeros mediante plazos de desgravación graduales.

El TLCAN establece, conforme al principio de trato nacional, que los bienes que un país miembro importe de otro no serán objeto de discriminación; por tanto, los productos mexicanos que ingresen a los mercados de Estados Unidos o Canadá, recibirán un trato igual al de los producidos en esos países.

Para que los productos mexicanos se beneficien por el TLCAN solamente tienen que cumplir con las reglas de origen, estas determinan los bienes susceptibles de recibir trato arancelario preferencial; es decir, los que se fabriquen en México o en la región de América de Norte.

Los principales criterios utilizados para determinar el origen de un bien son:

- 1) Que el bien se obtenga en su totalidad o se produzca enteramente en el territorio de uno o más de los países partes del TLCAN. Es decir, que no contengan materiales o partes provenientes de países ajenos al Tratado, como los minerales o los productos vegetales y los bienes producidos con estos.
- 2) Cuando se requiere que el bien cumpla con la regla específica de origen establecida en el tratado. Las reglas específicas se basan en dos criterios, el salto arancelario y el valor contenido regional, si bien el primero es el que predomina en las reglas de origen.

Salto arancelario: Se emplea este termino cuando los materiales con los que se fabrica un bien tienen una clasificación arancelaria distinta del producto que se va a exportar. Este cambio o salto arancelario significa que el producto ha sufrido una transformación tal que cambie de naturaleza arancelaria, adquiriendo así su naturalización regional por este hecho. Si un producto mexicano integra materiales no originarios que le impiden cumplir con le salto arancelario de la regla de origen, puede acudir al criterio de mínimos, conforme al cual el producto

se considera originario siempre que el valor de los insumos que no permiten cumplir con el salto arancelario no representa más de 7% del valor total del producto y no se trate de productos agropecuarios. En el caso de los textiles este porcentaje se calcula sobre el peso total del producto.

Ventajas para empresas al exportar:

- Economías de escala al disminuir los costos unitarios con mayores volúmenes de producción.
- Diversificación de los riesgos derivados de caídas en las ventas en el mercado nacional.
- Incremento en la eficiencia e imagen empresarial en el ámbito nacional e internacional.

4.7 Análisis de la Competencia

Aceros RGC esta consciente de que hay empresas proveedoras del mismo giro y especialistas en su ramo, en el mercado de Estados Unidos que ellos no van a ir a ofrecer algo nuevo y que de hecho este concepto nació en Japón y se expandió dentro de Estados Unidos ya hace algún tiempo.

Dentro de Estados Unidos están los siguientes principales proveedores de acero que tienen centro de servicio para atención a empresas que lo requieran.

- a) AK Steel Co. Service Center, Toledo Oh. Venta Placa, perfil, y partes procesadas.
- b) Nucor Steel Co. Service Center. Jewet Texas. Maquinaria para partes procesadas.
- c) Sheffield Steel Co. Service center Columbus Ohio. M.P. maquinaria pesada para procesar cualquier espesor en placa y solera.
- d) Ryerson Dull Service Center. Chicago Ill. Procesamiento y fabricación de placa.
- e) Inland Steel bar company. East Chicago Indiana. Procesamiento, fabricación y molino de placa, solera, Aleación, forja. Certificado ISO-9002, /QS-9000

Todas estas corporaciones tienen una gran cobertura de mercado entre las industrias metal mecánicas algunas tienen más negocios con clientes pero cubre la mayor parte de la región central y norte de los Estados Unidos. No son muchos los centros de servicios certificados y con mayor participación en el mercado, pero se encuentran talleres de diversos servicios para partes metal mecánicas, Algunos de ellos no tienen ya la capacidad para crecer y desarrollarse, tienen unos o dos clientes preferenciales y hasta ahí.

La competencia, de los países que importan el mismo o los mismos productos o piezas metálicas procesadas a los Estados Unidos son principalmente: Canadá, Japón y China. Canadá representa el 32% de todas las importaciones de la misma fracción arancelaria debido al precio, calidad y cercanía de este mercado.

Los nombres de los principales competidores canadienses que exportan a los Estados Unidos son:

Manitoba Steel. Co. Exporta casi el 60% de su producción a los Estados Unidos, es empresa certificada en ISO-9002 y tiene ventas aproximadas de \$145 millones USD.

Kinston Steel Co. Exporta casi un 30 % de su producción a Estados Unidos, tiene ventas aproximada de \$100 millones USD.

Mulloney Service Center. Comercializadora de acero y venta de piezas procesadas, base n Toronto, ON. Ventas aproximadas de \$55 millones USD exporta 30% a Estados Unidos.

Los integrantes de la competencia nacional que no se ha detectado que exporte directamente pero que es muy competitiva, se enumeran a continuación:

O'Neal Steel, Mexico. Empresa americana con base en Monterrey, 1 año de fundada, en vías de certificación con ventas de \$10 millones USD provee a clientes nacionales.

Serviacero de León S.A. Empresa mexicana, corporativo de Aceros de León, centro de servicio de acero procesado fuerte presencia en centro de la República con ventas aproximadas de \$9 millones USD.

Ryerson de Mexico, empresa de comercialización de M.P. y partes procesadas, iniciando ventas en este año, buena calidad y servicio con ventas aprox. \$10 millones USD.

Aceros Bautista, Empresa comercializadora, tiene corte a cizalla y procesamiento de esas, con ventas aproximadas de \$8 millones USD.

Grupo Collado, comercializadora de acero, con ventas de partes procesadas no con especialización pero tienen servicio de corte. Ventas aproximadas de \$6 millones de USD.

Grupo Villacero, empresa comercializadora de acero y partes procesadas, con ventas aproximadas de \$8 millones USD.

Articulos de Fierro Suarez, empresa comercializadora de placa y solera, ventas aproximadas de \$3 millones USD.

4.8 Definicion de Objetivos y Metas Mercadológicas

El objetivo de la administración actual, es el de ser una Empresa de clase mundial con reconocimiento mundial cubriendo el mercado más grande y prolífico de Norteamérica en partes metálicas procesadas dentro de un plazo de 5 años a partir de 2002.

Monto meta primer año: 1,000,000. 00 USD

Volumen: 30,000 Pzas. N/P 123463

40,000 Pzas. N/P 118243
50,000 Pzas. N/P 115516

En la actualidad, exportar debe ser parte de las actividades prioritarias de las empresas, ya que les permitirá establecer planes de negocios más estables y de largo plazo. Solamente hay que estar seguros y respaldar esta seguridad que conviene exportar.

Metas mercadológicas²¹

- Obtener en el mercado Norteamericano mínimo el 20% de utilidad el cual puede ir creciendo, al generar volúmenes mas altos y especialización en producción, así como consolidar pedidos y manejo de logística de materiales y distribución.
- Captar el 10 por ciento del mercado de partes procesadas en la región central norte del país en Estados Unidos, en tres años a partir de la primer venta. Esta zona del país representa el 40 % del total de producción industrial y automotriz del más grande mercado mundial.
- Contar con 4 centros de servicio de atención a clientes a través de la región central norte del país y una lista de mínimo 10 clientes con contrato a largo plazo según volúmenes de producción en un plazo de 3 años.

4.9 Estrategia de Mercadotecnia

La estrategia definida desde un comienzo, solamente para desarrollar a Crown, es la estrategia llamada concentrada; ya que se va atender primeramente a un solo nicho de mercado que es muy grande y atractivo, pero utiliza también la Diferenciada, ya que partiendo de esta estrategia de diferenciación, en el cual se va atender muy especial al cliente, se va a designar a la gente de ventas e ingeniería que va a estar a cargo de platicar, desarrollar y atender a este cliente, dando el mejor de los servicios, buena impresión y lo más importante entregando piezas con calidad en tiempo y costo requerido por el cliente.

La estrategia incluye todas las actividades de la mezcla de mercadotecnia para satisfacer totalmente al cliente y que el cliente vuelva a pedir y que sea repetitivo y siempre con mayor volumen.

El primer punto clave para incrementar las ventas, es por eso que todos los esfuerzos van a ir dirigidos por el momento a este cliente, ya que representa un incremento de 30% de las ventas actuales y con la muy firme promesa de incrementar volumen y piezas en corto a mediano plazo todo dependiendo del resultado dado al cliente.

Para este caso, Crown, que ya conoce bien sus partes para montacargas, contacta a sus clientes para conocer sus necesidades y, en combinación del

²¹ Metas comentadas con el Lic. Raúl Ramírez – Gerente General de Aceros RGC

know-how²² de Crown, se pueden desarrollar productos que cubran los requerimientos de los clientes, tecnológicamente avanzados y que posean un costo competitivo. Bajo este esquema ambas partes ganan, ya que Crown incrementa su tecnología y conocimiento sobre los diferentes requerimientos del mercado y, por otra parte, los clientes adquieren productos que cubren sus necesidades específicas con un desempeño excepcional y con gran calidad.

En el mercado de Estados Unidos, además de competir con calidad y precio, Aceros RGC tiene que pensar en como diferenciarse de la competencia, esta diferenciación deberá ser mediante un incremento en el valor agregado de sus productos, desempeños superiores a los de sus competidores o con características tecnológicas de vanguardia.

Aceros RGC tiene que hacer uso de todas las herramientas mercadológicas para obtener una posición competitiva, tomando en cuenta desde el diseño del producto, la imagen del producto, la forma en que se va a empaquetar o en su caso el embalaje que proteja el producto y de fácil maniobra para el cliente. Así también construir una imagen corporativa de la compañía que pueda dar confianza y seguridad.

El poder hacer uso de las mismas herramientas que han dado resultado en el mercado mexicano como puede ser el servicio de ingeniería y asesoría que puede ser más difícil en este mercado puesto que los americanos son muy analíticos en sus procesos y siempre buscan el ahorro en tiempo y esfuerzo por lo que se agregaría en forma integral el departamento de Ingeniería para poder desarrollar nuevos productos o servicios para servir a sus clientes, ahorrar etapas en los procesos, repetición de trabajos ya elaborados y, por ende, abatir costos.

4.9.1 Imagen del producto

La imagen que desea dar Aceros RGC es que los clientes perciban a la compañía como una empresa que se mantiene en constante desarrollo, a la vanguardia en la tecnología y con un alto nivel competitivo tanto en el ámbito nacional como internacional.

Ante los clientes potenciales se realizan presentaciones donde se muestra el valor de la marca comercial, el nivel de servicios, las características de los productos y manuales de maquinaria disponible con especificaciones, también se les entrega un catalogo de productos que se manejan con otros clientes, evaluaciones de otros clientes, y publicidad con el fin de despertar interés y convencer a los agentes de compras de las diferentes compañías.

Como parte importante en los sistemas de calidad total, se entregan certificados de calidad por cada embarque se entregue certificado de calidad del proceso y de materia prima.

²² Palabra compuesta en ingles significando el saber como hacer las cosas, una especialización.

4.9.2 Pronostico de ventas

Es necesario aclarar que Aceros RGC es conocido por maquilar piezas o venta de piezas ya procesadas, para una variedad de empresas que así lo requieran por lo que no siempre puede suponer la demanda de partes procesadas por lo que le es imposible hacer pronósticos de venta y no por que no sean solicitados sus servicios sino por que hay periodos en los cuales tienen mucha demanda de cierta empresa y hay veces que no, es decir, no es siempre constante la demanda, es variable y como tienen varios clientes y a todos les cumplen por lo que no tienen la capacidad de adelantarse a ventas, por que si surge un pedido que son casi siempre pedidos urgentes esa producción se va sacando lo mas pronto posible.

4.9.3 Lista de Clientes nacionales:

- ARELEX S.A. DE C.V. *Arneses Eléctricos de México GMC . Rejillas dobladas y cortadas Lamina acero Inoxidable.
- Mecanismos Automotrices de Servicio S.A. de C.V. Tapas de metal, corte y rolado de piezas
- Nissan de México S.A. de C.V. Corte de solera y corte defensas.
- Productos troquelados y de alambre S.A. de C.V. corte y doblez de laminas.
- New holland de México S.A. de C.V. Corte a pantógrafo de partes
- Industrias Montacargas S.A. de C.V. Corte, doblez y punzonado de partes.
- Grammer Mexicana S.A. de C.V. Fabricación de partes automotrices
- Siemens S.A. de C.V. corte y rolado de placa o cascaron.
- Clark de México S.A. de C.V. Corte y rolado de partes para montacargas

4.9.4 Mezcla de Mercadotecnia.

a) Producto

El producto por si mismo tiene las ventajas comparativas y logísticas para el usuario, ya que es un nuevo servicio que se basa en el principio del Outsourcing. Bajo este esquema el cliente se evita de incurrir en costos y controles de actividades y productos que no representan ventaja ni negocio para ella. Adicionalmente le permite producir o generar estos productos o servicios con la misma compañía por lo que es más barato y simple dar ese trabajo a especialistas que muchas ocasiones cuentan con costos y controles más eficientes.

El producto esta bien respaldado ya que son muchas las combinaciones y la especialidad de este producto lo hace atractivo para empresas que ensamblan o necesitan estas partes que no son tan representativas en costo pero son muy importantes para la línea de ensamble.

b) Plaza

El lugar y mercado meta esta bien definido, lo que es el Mercado de Estados Unidos, pero por ser tan extenso, Aceros RGC solamente quiere encontrar el

nicho de mercado suficiente para generar ventas con empresas mundiales y desarrollarlos en una gama de productos para ser ellos un proveedor confiable y firmar contratos de servicio y maquila de partes a largo plazo. Por lo que este momento Esta enfocándose a empresas como Crown Equipment Corporation, Mazak Corporation, Kinston Neuse Corporation.

El canal de distribución que se pretende establecer es el Directo, de Fabricante a usuario final o ensambladoras, se pretende iniciar contratando Agentes de Ventas especialistas de Estados Unidos tomando una comisión por ventas, pero una vez entrando al mercado se contrataría o se entrenaría a personal de México que atienda ya sea mercado de Estados Unidos o de México.

Aceros RGC ha platicado con respecto a los términos de negociación, ya que la empresa le convendría manejar, los productos puestos D.A.F., Laredo, TX., ya que tendría que coordinar con gentes de Estados Unidos todo el proceso de importación y transportación el cual encarecería el producto y lo haría más complejo. Aceros RGC se encargaría de realizar la exportación y dejarlo en la reexpedidora de carga del importador o agente aduanal americano.

El del canal directo en distribución es debido principalmente a la naturaleza del producto, ya que es especializado, personal de ambas compañías necesitan trabajar juntos para el desarrollo y aprobación de los prototipos y productos. Por lo que se ha decidido tener y contratar agentes de ventas o representantes por el corto plazo para después cuando ya se tenga el posicionamiento de la compañía se pueda invertir totalmente en instalaciones físicas.

Alternativas de distribución internacional:

- Intermediarios en países extranjeros
- Compañías de administración de exportación.
- Corredores
- Oficinas de compras
- Comerciantes mayoristas
- Detallistas
- Agentes intermediarios

Se tiene contacto con un agente intermediario, el cual el esta interesado en distribuir y promocionar los Servicios de Aceros RGC en la unión Americana, por lo que se evaluó el potencial de este intermediario siendo una calificación de regular a buena pero Aceros RGC esta buscando el canal directo como comercializa actualmente en México, ya que pondría mucho en riesgo la operación en el servicio de terceros y más con un intermediario que hay que desarrollar totalmente en confianza y negocios.

Ventajas de contar con Distribuidor:

- Compra los bienes, los hace suyos, los lleva como inventario.
- Paga contra la entrega de mercancía.
- Asume el riesgo de pérdida en posesión de los bienes.

- Controla los métodos de mercadeo y los precios de reventa, y provee apoyo, garantía, y servicio al consumidor.
- Ayuda en cierta medida al exportador a asilarse de responsabilidades e impuestos locales.
- La relación de distribución puede ser asignada y transferible.

Ventajas de Agente de ventas de Aceros RGC:

- No compra la mercancía ni lleva el inventario (excepto como consignatario).
- Los pagos son programados en base a las entregas al comprador último.
- El exportador establece el precio al detalle y controla los métodos de mercadeo.
- El exportador mantiene el título y control de los bienes.
- El exportador puede atacar territorios en exclusiva.
- Un agente puede operar bajo la marca y nombre comercial del exportador.
- Un agente puede operar como contratista independiente o como empleado.
- El exportador debe arreglar la provisión de servicio y garantía local.

c) Precio

El precio, es muy importante y determinante en este proyecto, ya que Aceros RGC tiene la ventaja de costos comparativos tanto en materia prima como el costo de proceso y Mano de obra, por lo que pueden ofrecer el producto o servicio a un precio mas bajo de la competencia en Estados Unidos de aproximadamente de un 30 a 45 %²³ mas bajo.

Siendo un producto de alta calidad según sus normas ISO-9002 y el cual en conjunto ofrecen un plan atractivo de reducción de costos con la misma calidad y descargando productos a procesar y controlar por el cliente.

d) Promoción

La principal promoción que están buscando es la recomendación de palabra por las mismas empresas clientes ya que en la cultura estadounidense es muy común el compartir cartera de proveedores calificados que dan buen resultado en ciertos servicios y productos; pero para formar la buena imagen de la empresa se necesita la elaboración de publicidad escrita, currículo de presentación de la empresa, donde vengan los nombre de sus clientes, los servicios y maquinaria disponible así como políticas de Aceros RGC en calidad, servicio, costos, etc. y que para la primera impresión realmente son importantes.

La promoción en el exterior se va a realizar por medio de representantes en Estados Unidos en corto plazo para después contar con centros de servicio de atención y ventas en lugares estratégicos de la región.

²³ Precio objetivo comparativo de metal procesado México = \$4.95 (\$7.25 USD)

Por lo pronto Aceros RGC ya mando imprimir, trípticos de promoción en Español e Inglés para distribuir masivamente en ambos países México y EE UU ayudándose de una agencia de publicidad local.

Aceros RGC esta interesado en participar en las diferentes ferias americanas que se realicen en la industria Metal mecánica, automotriz y de productos domésticos. Por lo que sé esta investigando cuales son las más viables para su participación y promover así como localizar clientes potenciales y estudiarlos.

Aceros RGC, puede iniciar contacto con Bancomext²⁴, con el propósito primeramente de poder pedir Financiamiento para la exportación estudiando bien cual seria el crédito más óptimo para la empresa, en segundo termino para pedir los servicios de promoción directa, haciendo uso de las oficinas que se encuentran en Los Estados Unidos de América con el propósito de encontrar nuevos clientes, desarrollar clientes, dentro de los programas que ofrece Bancomext se recomienda:

- Participación de Ferias Industriales en los Estados Unidos donde soliciten proveedores de metalmecanica.
- Contratación de espacios publicitarios en revistas especiales.
- Organización de agendas de trabajo en el extranjero.
- Ferias Virtuales, donde aparezcan los servicios de Aceros RGC en paginas web especializadas.

4.9.5 Análisis del negocio mercadológicamente

La dirección de Aceros RGC no debe perder de vista los costos de mercadeo planeados y el atractivo financiero propuesto para el desarrollo de nuevos productos y procesos que se puedan presentar con diferentes compañías en Estados Unidos en el cual se puede presentar con urgencia con algunos clientes. (Ver anexo Auditoria en MKT).

Desarrollo del producto.

En esta etapa se requiere una inversión en ingeniería y muestras físicas o prototipos que cuando estén listos deben ser sometidos a una serie de funciones rigurosas y pruebas del cliente.

Pruebas funcionales²⁵: Están deben realizarse bajo condiciones de campo de Aseguramiento de calidad muy riguroso y pruebas de laboratorio en el cual Aceros RGC tiene que adecuarse a las diferentes políticas de calidad que son más estrictas y largas en tiempo todo esto para asegurar que el producto funciona de una manera segura y efectiva.

²⁴ Banco Mexicano de Comercio Exterior. Organismo gubernamental objetivo promoción a las exportaciones

²⁵ Extracto tomado de la estrategia de mercadotecnia, Kotler

Pruebas de consumidor: Implica llevar una muestra del prototipo y revisar que las necesidades particulares del cliente sean satisfechas con el prototipo o muestra.

Pruebas de mercado: La cantidad de pruebas del mercado están influenciadas por el monto del costo y el riesgo de la inversión.

La empresa tendrá que comprar o alquilar una completa escala de instalaciones o dispositivos, herramientas para la fabricación y procesamiento de las diferentes piezas.

La empresa debe de tomar en cuenta cuatro decisiones básicas para el desarrollo de nuevos productos y servicios para nuevos clientes y mercados.

Cuando.- (tiempo). Tiene relación si es el tiempo mas apropiado para desarrollar e introducir nuevos servicios de procesamiento de partes metálicas o se espera para la estación o época correcta.

Donde.- (Estrategia geográfica). Esta decisión consiste en ver si la empresa debería atacar o servir en una localidad particular o en un conjunto de localidades, en un mercado nacional o internacional.

Para quien.- (Prospectos de mercado objetivos). La compañía debe dirigir sus objetivos de distribución y de promoción a los mejores grupos prospectos, que en este caso se concentra en Estados Unidos, New Bremen Ohio, con la corporación transnacional Crown Equipment Corporation. (Fabricante de Montacargas Eléctricos para pasillo angosto).

Como.- (Estrategia introductoria de mercadeo). Esto requiere la asignación de un presupuesto de mercadeo y la secuencia de las distintas actividades.

Existen dos alternativas básicas abiertas a una compañía que busca tener nuevos productos y servicios: Licencia de adquisición y desarrollo interno.

Existen varias razones por las cuales una compañía concede una licencia otra: la más obvia es obtener ingresos por regalías, estos compensan los costos de desarrollo e investigación, y resultan atractivos si la licencia contiene objetos y tecnología que pueden ser aplicados a una área no competitiva, es decir a un mercado no saturado.

En particular para las grandes compañías, los obstáculos legales y otras condiciones pueden impedir que las adquisiciones sean una fuente tan atractivas de nuevos productos y servicios.

El desarrollo de nuevos productos es una tarea que demanda las mas alta habilidades técnicas y administrativas.

Al dirigir sus propios esfuerzos, una compañía esta en posibilidad de producir y vender exactamente los productos que desea, en contra de adquirir una licencia u otra versión de compromiso con otra compañía. Se evitan también las dificultades legales de la ley.

La investigación y desarrollo puede ser extremadamente costoso, consumidora de tiempo y, en ocasiones, dar información de genere frustración.

Puede implicar enormes compromisos de energía humana y dinero, sin la seguridad de una recuperación razonable.

Participación de la alta gerencia: Esta actividad requiere participación de la alta gerencia. Sus actividades podrían incluir el estimular a las divisiones de la compañía a generar nuevas ideas de nuevos proyectos y promover la conciencia y el interés en los nuevos productos y procesos a través de la compañía.

Departamentos de Ingeniería de servicio: Muchas compañías establecen un departamento para manejar los nuevos productos por separado de las actividades normales de la compañía.

Las responsabilidades de este departamento podrían incluir la recomendación de objetivos y programas de nuevos productos y servicios, la planeación de actividades para generar y separar nuevas ideas y la coordinación de la multitud de actividades relacionadas con el desarrollo de un nuevo producto, antes de ser manejado por las divisiones de la compañía para sí introducción comercial.

4.10 Programa de Actividades

En el diagrama que se muestra a continuación se pueden observar las etapas que se deben cubrir para poder llevar a cabo un proceso de desarrollar una estrategia.

Estrategia de Comercialización Internacional - Etapas



Diagrama 3 Etapas de un Proceso Estratégico

El programa de actividades estimado para llevar a cabo con éxito los principales eventos de este programa de exportación se enumeran a continuación en la Tabla 6 Calendario de actividades – Proyecto de Exportación.

CAPÍTULO V – ASPECTOS OPERACIONALES

5.1 Factibilidad Administrativa, Productiva, Comercial y Financiera.

5.1.1 Factibilidad Administrativa

La empresa, dispuesta a encarar los negocios de exportación con el ánimo para realizar las averiguaciones y estudios previos, se concentra en el objetivo de conocer el campo de la temática exportadora, concretamente, en lo relacionado con sus metas inmediatas, para ello, deberá realizar un análisis previo de la situación real de la empresa y de las condiciones y/o posibilidades que existen en las diversas áreas por las que transitan los negocios de exportación y su operación.

Este análisis deberá ser muy objetivo, tiene que abarcar, en lo esencial, todos los temas a considerar y los problemas a resolver. Ello permitirá obtener un panorama previo, a fin de no tener sorpresas posteriores que impidan el conocimiento a fondo del terreno donde se concretarán exitosamente las operaciones.

Se insiste en que no se puede ni se debe improvisar; se trata de realizar estudios, análisis, trámites e indagaciones, necesariamente imprescindibles si es que se desea ir por el camino seguro, pisar tierra firme y conquistar mercados con el mínimo de riesgos, pérdidas de tiempo y capital.

Una premisa para el éxito del proyecto, es el esforzarse en ofrecer permanentemente lo que se podría denominar como las 5 C's de la exportación:

Costo. Precios al más bajo costo posible para poder competir con la oferta internacional.

Calidad. Además de ser superior bajo todo análisis, debe ser uniforme en todos los envíos, es decir, calidad siempre constante.

Cantidad. Se debe satisfacer todas las cantidades demandadas y no sólo parte de los pedidos.

Continuidad. Es necesario prever las existencia permanente de stocks y los pedidos han de ser satisfechos con la mayor celeridad. No deben provocarse “vacíos” en el aprovisionamiento del importador.

Conducta. Esta involucra tres actitudes:

1. **Responsabilidad empresarial:** Significa tener plena conciencia de la seriedad con que deben asumirse los compromisos que se tomen al concretar negocios con el exterior, para darles total y satisfactorio cumplimiento.
2. **Honestidad comercial:** Significa proceder con la mayor buena fe e idoneidad en el cumplimiento de las obligaciones y los compromisos asumidos y en las interpretaciones y esperanzas en las que confía el importador.
3. **Vocación de servicio:** Significa estar dispuesto a encarar los negocios y compromisos con alto espíritu y buena predisposición para ofrecer las mejores posibilidades y satisfacer las necesidades del importador en condiciones, tiempo

y forma. Jamás deben crearse problemas; si aparecen, hay que resolverlos, no transferirlos.

5.1.2 Factores del empresario y su empresa:

- Estar plenamente convencido de la importancia y conveniencia de diversificar los mercados hacia el exterior; esto es, tener conciencia y aptitud exportadora.
- Calcular correctamente los costos y precios de exportación, fijando éstos sobre bases técnicas y realistas para conquistar clientela, ya que tanto los costos como los precios de venta no son los mismos que los del mercado interno.
- Conocer el tratamiento aduanero-arancelario del producto en los países donde se proyecta exportar, en relación con aranceles, restricciones, cuotas de importación, etcétera.
- Estar en condiciones de prestar con absoluta responsabilidad y celeridad los servicios de post-venta, cuando éstos correspondieren.
- Procurar una constante actualización de métodos, tecnología y procesos de producción, para no verse superado por la competencia.
- Tener en cuenta lo aconsejable para la selección y conquista de mercados, a saber:
 - a) Inicialmente, concentrarse en dos ó tres mercados; no abarcar más de lo que inicialmente permitan las posibilidades financieras y/o productivas, por cuanto podrían diluirse los esfuerzos.
 - b) Los mercados se conquistan gradualmente a medida que se afianzan los negocios con el exterior y se adquiere experiencia; ésta hay que capitalizarla para aplicarla a los mercados siguientes, expandiendo las actividades de manera firme, sin apresuramientos ni improvisaciones.
- Incursionar inicialmente en los países integrantes del TLCAN, o en algún país con Acuerdo o Tratado comercial y conocer si los productos a exportar están negociados en estas asociaciones, como, así mismo, si se hallan incluidos en las listas de los países otorgantes de los beneficios arancelarios adoptados por el sistema Generalizado de Preferencias (SGP).
- Determinar la incidencia del empaque, embalaje, transporte, flete y seguros sobre el producto.
- Estar dispuesto a ampliar el equipo productivo de requerirlo la demanda externa, pues debe mantener un equilibrio constante entre la capacidad de producción y el volumen potencial de venta, de acuerdo con la demanda, tanto interna como del exterior.
- Considerar el sistema que sea más conveniente para la comercialización; si
 - a) Organizar y mantener un departamento de exportación propio; o b) delegar la comercialización a agentes exportadores locales, representantes en el exterior, distribuidores, etcétera. Es decir, adoptar alguno de los dos sistemas que básicamente se utilizan.
- La empresa deberá hallarse eficientemente organizada, en todas sus áreas, lo cual permitirá:

- a) Reducir costos de fabricación, administración y comercialización.
 - b) Producir con calidad uniforme, constante y sometida a controles para que resulte un producto sin vicios de materiales ni de fabricación.
 - c) Tener buena preparación, presentación y embalaje del producto.
 - d) Fabricar y despachar el pedido en tiempo, para evitar incumplimientos.
- Disponer de una auditoría interna – o por lo menos utilizar un cursograma que vigile el seguimiento del proceso que trae aparejado el cumplimiento de un pedido del exterior en todas sus etapas e instancias.
 - Estar dispuesto a mantener constantes y eficientes vínculos con los compradores del exterior y frecuentes contactos con los agentes, representantes, distribuidores o delegados en el exterior.
 - De ser posible, viajar al exterior o delegar la misión para tomar contacto directo con potenciales compradores y, posteriormente, con clientes, así como también con los agentes o representantes de la empresa.
 -

5.1.3 Factibilidad productiva

Por ser la fabricación de partes para montacargas, diseño proporcionado y aprobado por el cliente, Aceros RGC tiene la factibilidad de poder entregar todas las piezas conforme a los criterios establecidos y dentro de las tolerancias que se han marcado, de este modo, no debe de existir ningún problema en cuanto al perfil del producto en el mercado meta²⁶.

Por otra parte, Aceros RGC esta consciente de que, una vez produciendo las piezas, habrá una época en la que no fluya bien la producción por la falta de especialización. Esto generará un período de mejoras al proceso productivo para hacerlo más eficiente en costo y tiempo²⁷.

La empresa tiene una ventaja muy grande: No tiene que hacer cambios y recorte de gastos al máximo para cumplir con la oferta exportable de Crown, puesto que está pensando en hacer bien las cosas y no escatimar calidad en los procesos con el objeto de entregar el producto según las condiciones pactadas.

Es necesario implantar un centro de costos especial para el proceso productivo de exportación, con el objeto de hacer un correcto análisis de costos, una adecuada concentración de los mismos y de los gastos realizados.

5.1.4 Factibilidad Comercial.

Un aspecto que la empresa debe tener en cuenta antes de tomar la decisión de exportar, es el referente a la situación del mercado o ámbito exterior hacia donde se intente exportar. Para esto, se deberán llevar a cabo los siguientes puntos:

- a) La averiguación de las características específicas y las condiciones del mercado.

²⁶ Extracto tomado del libro ¿Cómo Exportar? De Haar

²⁷ Se refiere al grado de especialización respecto al tiempo de producción

- b) El Conocimiento de las exigencias que imponen las autoridades del país importador.
- c) El Examen y análisis estadísticos.
- d) La elaboración de las perspectivas de exportación sobre la base de los estudios realizados.

Se deberá preparar un estudio de mercado tan profundo según sean las intenciones y posibilidades de la empresa, su dimensión económica y financiera, el volumen que se intente exportar y, en definitiva, las ambiciones de expandirse hacia el exterior.

La decisión de exportar a un mercado determinado debe ser la resultante de un análisis previo de ese mercado, además de tener la seguridad de contar, en su momento, con las existencias suficientes como para poder satisfacer la demanda exigida. Aunado a lo anterior, se debe estar dispuesto a tomar la decisión de expandir la capacidad productiva de la empresa si el volumen demandado así lo aconsejara. Nunca debe quedar una demanda insatisfecha, por los problemas que podría acarrearle al importador, y lo que debe conseguirse, por todos los medios, es la eliminación de problemas potenciales, ya que éstos endurecen y enfrían las relaciones comerciales entre las partes.

5.2 Producción

5.2.1 Capacidad real disponible

Aceros RGC tiene la capacidad de producción de las piezas de Crown Equipment:

- Utilizando 3 turnos de producción.
- Sin descuidar los productos nacionales y entregando según programa de producción.

MONTOS ANUALES

Producto: (Brace Top Cutter N/P: 123463)

Cantidad e importe: 40,000 piezas \$ 580,000.00 USD²⁸

²⁸ Totales anuales obtenido mediante el cálculo del número de piezas anuales multiplicado por el precio de la cotización presentada al cliente

Se programan inicialmente 1,200 piezas mensuales.

Anuales: 14,400 piezas \$ 208,800.00 USD

Producto: (Plate N/P: 118243)

Cantidad e importe: 55,000 Piezas. \$ 398,750.00 USD

Se programan inicialmente 1,900 piezas mensuales.

Anuales: 22,800 piezas \$ 171,000.00 USD

Producto: (Link Inboard ASM N/P: 115516)

Cantidad e importe

60,000 Piezas \$ 600,000.00 USD

Se programan inicialmente 2,500 piezas mensuales.

Anuales: 30,000 piezas \$ 300,000.00 USD

La capacidad de producción, es difícil de determinar, porque la variedad de productos y clientes se lleva mucho tiempo. Sin embargo, se conoce la capacidad de las máquinas y de sus tiempos libres o turnos ocupados, por lo que actualmente se ocupa sólo el 56 % de la capacidad instalada la cual genera \$ 14 millones de dólares.

Siendo ociosa el resto de la capacidad instalada, la cual representa ingresos no percibidos por \$9.0 millones de dólares, se desea dedicarla totalmente al mercado estadounidense para incrementar el margen de ganancia y así poder crecer y ocupar completamente esta capacidad con el fin de invertir en los próximos años en la renovación y ampliación de más equipo y maquinaria.

Etapas del Departamento de Manufactura:

- 1) Inicio de producción: Con un Gerente, un Supervisor y 5 obreros, fabricando solamente troqueles progresivos, dispositivos y herramientas para los procesos de fabricación de piezas.
- 2) Departamento de Habilitado: Con un Supervisor y 15 obreros tanto corte en cizalla como corte a pantógrafo de oxicorte.
- 3) Departamento de Rolado: Cuenta con un Supervisor y 14 obreros para dobléz y rolado de piezas que vienen de corte y van a soldadura o maquinado.
- 4) Departamento de Pailería: Cuenta con 2 supervisores y 20 obreros para soldar piezas que vienen de corte o rolado y hacer subensamble en soldadura según especificaciones del cliente, en MIG o en autógena.
- 5) Departamento de Maquinado: Cuenta con un Supervisor y 7 obreros para operar tornos fresadoras y Centro de Maquinados.

5.2.2 Proceso de producción

Tomando la base de los diagramas de fabricación de las piezas,(Ver anexo P) se puede explicar un poco el proceso que todavía no se implanta por la falta de confirmación de Crown. No obstante, aquél ya está planeado y en la fluidez del proceso se pueden diseñar muchas mejoras a la producción.

El recorrido de materiales es muy simple: Los tres empiezan con el corte a pantógrafo y después se van a diferentes centros o áreas, se tienen diferentes puntos de inspección, tratando de simplificar mucho el proceso y por ende,

asegurarse de la calidad del mismo. Todos los usuarios de las máquinas se inspeccionan y tienen que firmar la tarjeta viajera²⁹ del proceso para que después, aleatoriamente, un inspector de calidad certifique dicha autenticidad; siendo solamente tres veces la intervención del Departamento de Aseguramiento de Calidad: en inspección M.P., en inspección después del corte a pantógrafo y en inspección y aprobación de P.T.

5.2.3 Tecnología de la producción

La maquinaria de la empresa, es de reciente adquisición, básicamente pensando en comprar lo mejor y lo más eficiente disponible en el mercado con el objeto de propiciar rapidez y eficiencia de producción. (Ver anexo de lista de maquinaria y capacidades).

La certificación de ISO-9002 se basa en las instalaciones, tomando en cuenta la maquinaria, los procesos y la infraestructura para producir bienes con calidad, los procesos están cambiando constantemente según las especificaciones del cliente y más aún cuando se tiene una política de Mejora Continua.

La producción eficiente y en serie de los 3 números de parte para Crown Equipment Co., ya está totalmente planeada conforme a las cantidades iniciales propuestas por el cliente, y una vez comprometido este, bastará desarrollar los herramientas de corte, producción, barrenado y de inspección.

5.2.4 Control de Inventarios y Almacenes

En cuestión de inventarios, Aceros RGC tiene una política de manejar un promedio de Materia Prima de cada uno de sus clientes fijos, el cual puede ser en M.P., en Proceso o en Producto terminado.

Muchos de los clientes envían Órdenes de Compra Abiertas³⁰ con un programa de entregas, pero aún así, la dirección establece un stock global de un mes de inventario para poder responder a cualquier imprevisto altamente probable, lo que ha dado buenos dividendos a la empresa por la respuesta rápida y eficiente en la entrega de materiales urgentes.

Los costos por inventario son altos porque se maneja un promedio de un mes en inversión ociosa y se incrementa un mes más por concepto de crédito y cobranza. La administración de Aceros RGC esta tratando de disminuir estos costos, elevando las ventas, aumentando la capacidad de recuperación de cartera y manteniendo a su máximo nivel los stocks globales que, conforme a los análisis financieros recientes, se puede inferir que estas medidas dan por resultado el saneamiento de los inventarios a partir del aumento en cantidad y en la repetición de los pedidos de los clientes.

²⁹ Conocido como *Sistema Kan-Ban* en producción y es una filosofía oriental industrial de tener material en el exacto momento que se necesite

³⁰ Ordenes que no tienen fecha de vencimiento, sólo especifican el precio, las condiciones de venta y las fechas de embarque

Por lo anterior, se tiene la meta de mejorar totalmente la rotación de inventario aumentándola al doble respecto del año pasado. Esto puede lograrse mediante cualquiera de los siguientes procedimientos:

- Incrementar la rotación de la materia prima. Mediante el uso de técnicas más eficientes de control del inventario, la empresa puede aumentar su rotación de materia prima.
- Disminuir el ciclo de producción. Con una mejor planeación, programación y técnicas de control de producción, la empresa puede reducir la duración de su ciclo de producción. La reducción de dicho ciclo hará que se incremente la rotación del inventario de trabajo en proceso de la empresa.
- Aumentar la rotación de productos terminados. La empresa puede aumentar su rotación de productos terminados pronosticando con mayor exactitud la demanda y planeando mejor la producción a fin de hacer coincidir ambos aspectos. El control más eficaz del inventario de artículos terminados contribuirá a una rotación eficaz del inventario de productos terminados.

-
La empresa está certificada por empresas que manejan JIT³¹ en sus operaciones de producción, por lo que es muy cuidadosa en los tiempos de entrega así como en la calidad de los productos. Esta es la razón por la que RGC maneja cierto inventario de reserva.

5.2.5 Estrategias productivas de corto, mediano y largo plazo

La empresa, por ser certificada ISO9002, no tiene problemas en cuanto a la calidad del producto. Se está analizando el proceso para hacerlo lo más ágil posible y ser competitivos en costos y precios con el objeto de obtener ganancias para la empresa y el cliente.

Pero sí tiene que mejorar mucho los tiempos de entrega y más para el cliente especial de Estados Unidos ya que van a exigir acortar el tiempo de entrega, que mucho va a depender de las subcontrataciones externas como el transporte, aduanas, y servicio de agente aduanal.

En cuanto al producto, se debe partir del principio de que tiene que haber una adecuada relación entre el costo y la calidad del producto con el mercado consumidor hacia donde se pretenda exportar. Ello permitirá reducir los riesgos de trabajar campos poco propicios, de los que no se obtendrán los frutos esperados.

Es necesario realizar un análisis crítico del producto a fin de determinar si el mismo tiene posibilidades de ser vendido al exterior, con o sin los cambios o modificaciones que lo hagan adaptable al mercado y que le permitan ser aceptado bajo los estándares de calidad internacional existentes.

En muchos aspectos, el producto condiciona el mercado al que se intenta exportar. Por lo tanto, es fundamental analizar objetivamente el producto para

³¹ "Just in Time" en sus siglas en inglés y que esta inmerso en la filosofía del Kan-Ban

luego determinar las características o condiciones de los mercados a los que se intente exportar. Para ello, se debe:

A) Conocer y determinar:

- Si el producto tiene características particulares que lo distinguen de otros o que lo hagan único.
- Si se trata de un producto versátil, susceptible de ser adaptado a los requisitos, gustos o necesidades del comprador.
- Si su producción es lo suficientemente adaptable como para satisfacer toda la demanda externa.
- Si el producto es competitivo a valor CIF, con otros de otras procedencias, ¿qué ventajas o desventajas pueden computarse?.
- Si productos semejantes y competitivos de otras procedencias se hallan protegidos por patentes internacionales.
- Si el producto es típico del país o no.
- Si los insumos que se utilizan son de obtención normal, tanto si son nacionales como importados o si pueden escasear o ser de difícil obtención.

B) Poner todo el énfasis en la calidad del producto que deberá presentarse sin defectos de ninguna naturaleza.

C) Poner en práctica un eficiente sistema de Control de Calidad, sometiendo el producto a rigurosos controles.

D) Despachar el producto bien preparado, con buena presentación, adecuado envoltorio y embalaje seguro y fuerte, para asegurar su entrega en perfectas condiciones.

E) Acompañar el producto cuando sea pertinente, con prospectos, fotografías, memorias descriptivas y muestras.

5.2.6 Mano de Obra

La mano de obra productiva, es una ventaja para aceros RGC ya que cuenta con una especialización en varias máquinas por lo que la hace ser muy flexible cuando se presentan emergencias que con regularidad persisten. El salario para todos los obreros es semejante y bien pagado en comparación con el estándar en la industria metal mecánica mexicana pero en comparación con la de Estados Unidos no llega ni a la mitad por lo que con esto se comprueba que la mano de obra mexicana es barata.

En general, el obrero con diversas habilidades en Aceros RGC gana diariamente 130.00 pesos en ocho horas de trabajo, esto resulta en 16.25 pesos la hora (1.62 USD aprox.). Mientras que en los Estados Unidos, la hora de obreros semejantes se cotiza de 7 a 10 dólares por lo que los costos en salarios son sensiblemente más competitivos del lado mexicano.

5.2.7 Materias Primas

La materia prima que se consume en Aceros RGC, como su nombre lo indica, es el acero en sus diferentes calidades según la especificación del cliente en cuestión. Los porcentajes en inventario son los siguientes:

Lámina A-36, 1008, 1015	32%
Placa A-36, 1010, 1015, 1018	30%
Lámina Acero Inoxidable	12%
Solerás A-36	11%
Tubos C-30, 40	4 %
Ángulos, canales, vigas	6 %
Diversos prod. metálicos	5 %

5.3 Logística Internacional

a) *Fracción Arancelaria de Importación, Regulaciones Arancelarias y No Arancelarias para el mercado elegido.*

Fracción arancelaria en Estados Unidos: **843120, Manufacturas diversas de metales y mecanismos.**

Requisitos Internos:

1. Permiso para importación:	No
2. Impuesto a la Exportación:	Ninguno
3. Cuotas de Importación:	Ninguna
4. Tasa Ad Valorem:	0%
5. Monto:	No máximos ni mínimos
6. Otros requisitos:	No descritos

Requisitos Externos:

- Certificado de Origen: Si - Para estar sujeto a las preferencias arancelarias.
- Otros requisitos: Si - Certificado de Calidad de composición de acero.

5.3.1 Regulaciones arancelarias

La empresa tiene que cuidar que el producto a vender en el mercado meta, tenga las menores regulaciones arancelarias posibles, puesto que esto aumenta el costo de operación de la exportación. Una de las razones para seleccionar mercados como los Estados Unidos o Canadá, es la de que por lo general no imponen regulaciones arancelarias para productos metálicos para la industria automotriz³² o industria metal-mecánica puesto que son países líderes en producción y necesitan siempre de materias primas de calidad que puedan competir en mercados tan grandes y competitivos.

³² Todos los componentes para la industria automotriz en los Estados Unidos tienen tasa 0 (cero). Sin embargo, los productos finales si son gravados.

Las partes metálicas procesadas, es una mínima parte de esta enorme industria, en el cual la clasificación arancelaria varía tanto ya que muchas partes son consideradas como partes del producto final, desde lo que son partes para montacargas, partes para autos, partes para maquinaria pesada, etc. Pero son en esencia del mismo grupo de partes en el cual están considerados dentro del grupo de partes no gravadas para su importación en los países nombrados.

En el caso de los Estados Unidos, la clasificación arancelaria para partes de montacargas no tiene gravamen para su importación, no hay que pagar impuesto alguno de Ad valorem por lo que da simplicidad y conveniencia para su exportación a ese país sin afectar el costo de la mercancía.

5.3.2 Regulaciones no arancelarias

En regulaciones no arancelarias, que son las medidas que impiden el libre flujo de estos productos, se dividen en cuantitativas cuando es por número o cualitativa, que son las que se refieren a la calidad del metal.

Según estudios comentados por agencias aduanales estadounidenses o Brokers³³, no hay algún impedimento en cuotas, registros o depósitos. Lo que sí se necesita, es que el importador tenga la licencia vigente para internar este producto por la cantidad de años que ellos estimen conveniente, por lo que efectuar este requisito es un trámite relativamente sencillo para la empresa interesada en importar, ya que no hay ningún problema de que Crown tome las piezas en Laredo, TX, efectúe la importación y transporte la mercancía hasta su planta. Esto se puede llevar a cabo sin problemas debido a que Crown maneja varias empresas de transportación y agencias aduanales estadounidenses que les facilita mucho la recepción segura del material y les disminuye, por lo tanto, el costo de la importación.

Tipos de barreras no arancelarias³⁴.

Limitaciones específicas para el comercio:

- Cuotas.
- Requerimientos de licencia de importación.
- Requerimientos de consenso local.
- Límites mínimos de precio de importación.
- Embargos.

Aduana y Procedimientos Administrativos de Entrada:

- Sistema de evaluación.
- Prácticas de Antidumping
- Clasificaciones arancelarias.
- Requerimiento de documentación y pago de derechos.

Estándares:

- Métodos de prueba y estándares gubernamentales

³³ Denominación en inglés para los intermediarios comerciales

³⁴ Según la clasificación de *Principios de Comercio Internacional* de Pérez, José Luis

- Empaque, etiquetado, marcar estándares.

Participación del Gobierno en el Comercio:

- Políticas de adquisición del gobierno
- Impuestos compensatorios
- Programas de asistencia nacional y subsidios para la exportación.

Cargos en Importaciones:

- Requerimiento de un depósito antes de la importación.
- Pago de derechos administrativos.
- Exigencias o criterios en créditos de importación.
- Gravámenes variables.
- Impuestos de frontera.

Otros:

- Restricciones voluntarias para la exportación.
- Apego a los acuerdos del mercado

Las regulaciones no arancelarias son frecuentemente, las menos tomadas a la hora de exportar, pero algunas veces se encuentra con que hay que cumplir con ciertas restricciones por lo que cualquier movimiento extra causa mayor costo para la empresa y es un renglón en el cual se tiene que investigar cualquier regulación de calidad, cantidad, inscripción a ciertas organizaciones entre otras. En cuestión de restricciones no arancelarias cualitativas, no está por escrito alguna norma sanitaria y para el caso del acero, solamente se certifica que no contenga altos niveles de plomo ni de metales peligrosos al tacto.

Para el mercado meta seleccionado si hay restricciones no arancelarias, ya que siendo todo lo exportado de metal, existe un gran control con ciertos metales que son potencialmente dañinos para cualquier gente y que se pudieran estar contaminando de manera notoria, por la importación de acero. Es por eso que se verifica que las aleaciones no rebasen los niveles máximos permitidos de carbón, plomo y metales.

Por otro lado, se exige un certificado de calidad y se hacen estudios aleatorios de todo metal que se importe para Estados Unidos, por lo que la empresa tiene siempre que estar cuidando estos niveles y estar trabajando y comprando la materia prima correcta según normas estándares nacionales e internacionales.

La norma internacional más usada para el procesamiento de las partes de la composición A-36³⁵ conforme a este tipo de acero rolo en caliente, no rebasa los niveles permitidos de los componentes peligrosos como son el plomo, alta concentración de carbón y manganeso. Por lo que siempre RGC está protegida con los certificados de calidad del molino donde se abastecen para cualquier duda o revisión.

En los seis años de vigor del TLCAN, las controversias comerciales entre México y Canadá enmarcados en el Tratado han sido solamente cuatro, todas ellas relativas a productos acereros. Cabe señalar, que tres de ellas han sido a

³⁵ Norma internacional para la composición del acero, siendo la más común en las mercancías de este sector

petición de Canadá y una a solicitud de México. Actualmente, las tres controversias correspondientes a Canadá están resueltas por los paneles correspondientes, faltando de resolver solamente la mexicana referente a:

Lámina de acero zincado rolada en caliente procedente de México. Iniciado a solicitud de México, ya que en junio de 1997 la Agencia Revenue Canadá estableció impuestos compensatorios de 35.5% a las importaciones mexicanas de lámina rolada en caliente, por considerar que México vendía este producto a precio de dumping. El 25 de octubre de 1997, el Tribunal Canadiense de Comercio Exterior dictaminó que las importaciones no causaron daño, por lo que los impuestos compensatorios recaudados serán devueltos. No obstante, el mismo órgano opinó que existe amenaza de daño, por lo que cualquier envío proveniente de México después del 27 de octubre de 1997, será sujeto a impuestos compensatorios si el precio se encuentra por debajo del valor normal establecido por el panel. Recientemente, el 15 de diciembre de 1999, se emitió un dictamen por parte del panel establecido a mediados de ese año, como respuesta a una petición presentada por AHMSA para resolver algunos errores de jurisdicción, de derecho y hecho con respecto a la resolución señalada anteriormente. El veredicto confirmó de manera unánime la resolución del 25 de octubre de 1997 y desechó las impugnaciones, presentadas en 1999, en consecuencia, no se ha resuelto esta controversia y se mantiene vigente el dictamen emitido en 1997.

Si todos los productos que exporte, están dentro de la norma, se infiere que no tendrá la empresa ningún problema en cuanto a restricciones no arancelarias, ya que la cantidad no es un factor de restricción para los productos metálicos destinados a la industria metal mecánica y automotriz.

5.3.3 Empaque y embalaje

Debido a que Aceros RGC maneja productos metálicos que generalmente son para ensambles, es decir, no trabaja productos terminados, no se estima necesario que la compañía maneje un empaque especial para los productos de manufactura RGC. No obstante, siempre se maneja un embalaje que se adapta a las especificaciones de cantidad y tamaño de las piezas. Generalmente se utiliza para entregas, el flejado con fleje pavonado estibando cierta cantidad de piezas similares en orden vertical y horizontal con el objeto de manejar el fleje adecuado.

La compañía tiene ciertos clientes que necesitan que sus piezas vengan protegidas del medio ambiente, las cuales se empaquetan en cajas de cartón de 1 metro² de doble corrugado aunque esto depende de las exigencias del cliente en cuestión.

En cuestión de fleje de exportación, se está analizando por ambas compañías la posibilidad de que se entreguen las piezas en tarimas de madera flejadas, cubriendo al primer producto con una protección de película polistretch en todo su contorno y para los otros dos productos no hace falta alguna cubierta.

Referente al tipo de embalaje, este tipo de productos han ido reduciendo sus costos para el cliente debido a que se trata de productos no terminados que van ensamblados a otras partes y ya no vuelven a utilizar el material de empaque, por lo que la mayoría de los clientes solamente exigen que vengan flejados y con buena presentación y calidad.

5.3.4 Incoterm y Transporte

El Incoterm que se tiene contemplado manejar es el de D.A.F. (Delivery at Frontier) Laredo, TX. (Broker estadounidense).

La razón principal de que se cotice así es porque se eliminan costos mayores para el importador debido a su constante cantidad de operaciones de comercio y de transporte, por lo que ellos están dispuestos a aceptar la cotización en estos términos. Si en dado caso hubiera algún cambio que se propusiera el cliente, Aceros RGC lo tomaría y cotizaría según acuerdo con el cliente, pero esto, obviamente, incrementaría el costo si es que quisiera el producto ya con impuestos pagados y el paso en aduanas junto con el pago previo del transporte.

El transporte, es el medio que permite al consumidor tener oportunamente el producto y al proveedor le posibilita ofrecer un excelente servicio al cliente. Es por eso que el transporte es un factor determinante para la negociación. Así mismo, es un factor que integra el costo de una operación de comercio internacional, en la mayoría de las ocasiones incide en el éxito o fracaso de una venta.

Para la selección de transporte adecuado para la mercancía, se debe hacer un análisis exhaustivo de ventajas, costos y viabilidad.

en el precio del producto ya que varía el primero de intermedio a alto por efecto de maniobras, peso y dificultad para el manejo del material.

Los medios de transportación disponibles desde la ciudad de Monterrey son los siguientes:

Desde fábrica hasta el puerto de salida.

- | | | | |
|--|-------------|-----------------|-----------------|
| a) Tren. | costo bajo | largo periodo | seguridad baja |
| b) Camión. | costo medio | mediano periodo | seguridad media |
| c) Avión. | costo alto | bajo periodo | seguridad media |
| d) Piggy-back ³⁶ (semiremolques en plataforma de tren). | | | |
| e) Multimodal (combinación). | | | |

Hay que tomar en cuenta las necesidades del cliente, respecto a la forma en que desea recibir el producto, es decir, si lo requiere en camión cerrado o en camión plataforma, esto dependería de sí le afecta la lluvia, el hielo o el calor.

Cabe resaltar que como es metal el embarque, el peso no debe exceder a las normas de transporte de carga de ambos países, en los diferentes medios de

³⁶ Denominación común en inglés para éste tipo de transporte

transporte. Por lo tanto, el transporte aéreo por peso, se descartaría ya que se cobra por kilo en vez de volumen. Solamente se usaría en embarques urgentes. El transporte ferroviario, es un transporte barato ya que no importa tanto el peso sino el volumen, pero para aprovecharlo es necesario llenar un furgón de aproximadamente 30 toneladas de material. Esto representa una cantidad muy grande de producción que en este momento no es posible cubrir. Sin embargo, se puede tomar en consideración este medio cuando se llegue a tener dicha capacidad de producción en el futuro.

El transporte terrestre por camión con caja cerrada o en su caso en camión plataforma sería el mejor medio de transporte, muy conveniente para el peso aproximado que se puede manejar en productos metálicos. El costo es elevado en comparación a los dos anteriores pero es el más indicado para un envío seguro y flexible de la mercancía.

El siguiente paso sería el de escoger las líneas de transporte terrestre para ambos países que cuenten con la experiencia exigida para embarques de este tipo de Aceros. RGC cuenta con las siguientes líneas:

Transporte Mineros de Coahuila S de R.L.

Transportadora Hercel S.A. de C.V.

De estas dos, Transportadora Hercel es la que mejor servicio ha brindado a la empresa y tiene puntos de servicio en Nuevo Laredo, en Monterrey y en otros puntos del país.

El transporte que se utilizará, será el de trailers con caja cerrada, los cuales tienen una dimensión de 31 metros³ y llevan la premisa de transportar no más de 20 toneladas.

La estiba del material rebasa totalmente el volumen total de las piezas, por lo que solamente se hacen números del peso de piezas totales en una tarima de 1 mt², Por ejemplo:

1 tarima con 180 pzas. X 7.00 kg = 1,260 kg x 4 tarimas max. = 5,040 kg
720 piezas/mes

1 tarima con 300 pzas X 4.25 kg = 1,275 kg x 4 tarimas max = 5,100 kg
900 piezas/mes

1 tarima con 120 pzas. X 14 .00 kg = 1,600 kg x 6 tarimas max = 10,080 kg
720 piezas/mes

Con 14 tarimas de 1 mt² se cumple la condición de peso internacional requerido que a su vez, se refleja en el diseño de las piezas ajustadas a la variable de peso y a las especificaciones sugeridas por el cliente.

Para ventas nacionales, se entrega la mercancía en almacén RGC o almacén cliente incluyendo flete y maniobras de carga, sujetándose a las condiciones del cliente.

5.3.5 Reexpedidor de carga

Al contar con un reexpedidor de carga o freight forwarder, se aceleran los procedimientos de exportación para que se complete la venta más rápido y se reciba el pago mas pronto. Un reexpedidor de carga:

- Ayuda a establecer un departamento eficiente de exportación e importación.
- Realiza auditorias de la carga, para reducir los costos de transportación, y
- Realiza cualquier función de documentación relacionada con importaciones y exportaciones.

5.3.6 Contratos

Es importante al momento de entablar una negociación, ya sea en el ámbito internacional como nacional, que se posean los elementos indispensables para que la negociación se torne más ventajosa para la empresa.

Desde luego, si el negocio requiere una formalización determinada, deberán intervenir distintas áreas de servicios para incluir en el eventual contrato todas las cuestiones que se consideren de interés o que pudieren resultar conflictivas para prevenir futuras dificultades o evitar errores, al momento de concertar el negocio y formalizar su instrumentación, que luego se traduzcan en mayores costos.

No debe olvidarse que en muchos casos, más allá de la ganancia que se puede obtener al establecer el precio de una venta, se pueden lograr otras ventajas adicionales que no forman parte del negocio propiamente dicho, pero que se traducen en un beneficio económico que podemos llamar marginal. En algunos casos, esas ventajas pueden compensar un precio menor a una eventual pérdida circunstancial impuesta por la necesidad de desarrollar un mercado, facilitar la penetración de los productos o bien desarrollar el producto.

El contrato, es el objetivo que tienen trazado las gerencias general y de ventas para la exportación. El objetivo es desarrollar clientes fijos y con tendencia a crecer en consumo para brindar el servicio de proceso de piezas y de materia prima; Todo esto plasmándolo en un contrato renovable cada año o dos.

No sería problema para la empresa la participación en concursos o licitaciones para quedarse con el suministro de materias o productos a empresas multinacionales en donde sus consumos representen un atractivo negocio para toda la industria. De hecho, RGC prefiere la política de negociar con dos o tres empresas grandes, fuertes en ventas y en compras, que negociar con una gran cantidad de pequeños clientes distribuidos a lo largo de los Estados Unidos.

El ofrecimiento que hace Aceros RGC a sus clientes es el de reducción de precios en cierto período de tiempo, incorporando piezas del mismo proceso a su servicio y aprovechando totalmente la materia prima y servicios afines para entregar mas piezas en el menor tiempo y costo posible.

Con casi todos sus clientes nacionales tienen firmado un contrato de suministro de materia prima³⁷ y productos metálicos el cual es por tiempo determinado y con cláusulas para ambos, destacando entre ellas, la del cumplimiento en calidad, oportunidad, tiempo y en costo. Los productos que en dado caso no se suministrasen a tiempo, serán regulados bajo cláusulas de penalización para la empresa que hasta el momento solamente han sido ejercidas en una sola ocasión de incumplimiento y esta registrada como causas de fuerza mayor ya que el chofer ajeno a la empresa tuvo instrucciones diferentes a la ciudad de entrega.

Por estas razones, Aceros RGC está convencido que el camino es el de desarrollar clientes lo suficientemente grandes para estar dispuestos a firmar contratos de suministro y servicio ya que cuentan con lo indispensable para hacerle frente y crecer en el gusto del cliente y hacer más fructífera la relación para que se incrementen las ventas de piezas, de servicios y en consecuencia, el margen de utilidad.

5.3.7 Formas de pago

Al estar buscando la firma de contratos, Aceros RGC no está preocupada por la forma de pago más segura para ellos, ya que se estudia muy bien al cliente y se platica con él acerca de las condiciones y del método de pago llevando a cabo los métodos internacionales más usados. RGC está buscando depósitos bancarios directos de cuenta en Estados Unidos, Cartas de crédito, depósitos electrónicos en bancos de E.U. o México, o giros bancarios. Lo que si se especifica muy bien, es el método que ambas partes consideran más apropiado para su emisión y cobro. Se ha trabajado con depósitos de cuentas en dólares en algunas exportaciones esporádicas que se tuvieron en el pasado. No obstante, RGC no está cerrada a otras formas de negociación y pago.

Se recomienda que en los primeros embarques, el medio de pago sea por Carta de Crédito irrevocable, ya que bajo esta forma la operación de exportación será liquidada al momento de presentar documentos de embarque a través de una carta de crédito, siempre y cuando se cumplan las condiciones convenidas entre ambas partes, y esto debe de venir estipulado en el contrato (Ver anexo Carta de Crédito).

Las formas de pago que se han estudiado para el proyecto de exportación son los instrumentos que proporcionan seguridad primeramente al exportador (Aceros RGC) y también al importador (Crown) ya que la forma de pago debe negociarse, intentando exponer las formas de pago más viables para la negociación.

Órdenes de Pago. Por ser un título de crédito no condicionado, es decir el banco no puede exigir al exportador que pruebe el cumplimiento de compromisos, la negociación se torna más riesgosa para el importador ya que el primer pedido

³⁷ Conocido legalmente como contrato de Compra - Venta

puede trabajar así, pero no se asegura que ya se embarco y que debe de llegar la mercancía a su destino. Es recomendable usar esta vía de pago cuando exista mucha confianza entre las partes, y se pueden establecer por un periodo no muy largo entre Aceros RGC y Crown, estimándose que pudiera implementarse como forma de pago una vez que el nivel de confianza sea alto en un futuro, por ejemplo, no más allá de un año.

5.3.8 Negociaciones

En cada negociación hay mucho camino por recorrer, una vez que el cliente acepte las muestras, se debe proceder a negociar todo el paquete desde cantidades de piezas a pedir, Aquí, Aceros RGC debe ir preparado con un paquete atractivo capaz de mejorar el costo y el servicio así como la integración de alguna otra pieza. De aquí se parte para definir el mejor incoterm para el cliente y Aceros RGC debe de estar preparado para ofrecerlo y especificar los contactos y el papeleo para arrancar lo antes posible.

Se deben negociar los tiempos, las entregas, montos de producción, formas de pago, crédito, seguros y planes de contingencia. Así como la revisión del contrato en costos, plazos y condiciones.

5.3.9 Riesgos Críticos

Se debe planear cualquier riesgo o contratiempo que altere la entrega puntual de las piezas al cliente, desde que se procesa y fabrica el material, pasando por embarque, transporte, seguros, aduana mexicana, agente aduanal, aduana estadounidense, transporte estadounidense, hasta la entrega y manejo de maniobra de piezas. Existe otro tipo de condiciones que pudiesen impedir una satisfactoria entrega de mercancía, por ejemplo, los Tipos de Barreras no Arancelarias que pueden surgir.

- Estrategias de exportación bajo condiciones de tipo de cambio variante³⁸:

A) Cuando el tipo de cambio es débil:

- Beneficios en los precios.
- La línea de producto se expande y se agregan características costosas.
- Cambio de fuentes y manufactura a un mercado nacional
- Aprovechamiento de oportunidades de exportación en otros mercados.
- Conducción del comercio convencional al pago por bienes.
- Uso aproximado de costos completos pero usando costos de precios marginados para Penetración en mercados nuevos y competitivos.
- Repatriación rápida de ingresos extranjeros y colectas.
- Minimización de los gastos locales, tipo de cambio del país anfitrión.
- Compra de servicios necesarios (publicidad, seguros, transporte, etc.) en el mercado nacional.
- Minimización de prestamos locales.

³⁸ Unraveling the Mystique of Export Pricing. Business Horizons May/June 1998 Figure 2 , page 58

- Facturación a clientes extranjeros con el tipo de cambio local.
- B) Cuando el tipo de cambio es fuerte:
- Compromiso de una competencia sin precio mejorando la calidad, entregas y servicio.
 - Mejora de la productividad y compromiso vigoroso con la reducción de costos.
 - Cambio de fuentes y manufactura internacional.
 - Dar prioridad a las exportaciones de los países con un fuerte tipo de cambio.
 - Hacer tratos de intercambio con países que tengan tipos de cambio débiles.
 - Recortar los márgenes de ganancia y usar costos de precios marginados.
 - Mantener los ingresos extranjeros en el país anfitrión, colectas lentas.
 - Maximizar los gastos locales, tipo de cambio del país anfitrión.
 - Compra de servicios necesarios en el extranjero y pagados por ellos al tipo de cambio local.
 - Pedir el dinero prestado necesario para la expansión en el mercado local.
 - Facturar a clientes extranjeros en su propio tipo de cambio.

5.3.10 Planes de Contingencia

Los escenarios propuestos son los buscados pero al mismo tiempo son los óptimos, por lo que Aceros RGC tiene siempre que tener planes de contingencia en cualquier actividad a desempeñar, sobre todo, en un proyecto de exportación, en el cual tiene los planes internos de producción, al sacar ciertos productos, al rentar maquinaria, al mandar la maquinaria a mantenimiento, o al mantener contacto cercano con los proveedores.

En el caso de los planes de contingencia de logística internacional, se debe tener el camino óptimo como el propuesto y otros caminos. Todo esto se debe analizar en función de tiempos, personas, posibilidades de éxito o fracaso y planes de contingencia en los cuales intervengan todos aquellos factores o elementos que aseguren la entrega oportuna y el transcurso normal de las actividades.

Es bueno que RGC tenga una compañía que reexpida carga o Forwarding Agency, El desarrollar dos agentes aduanales, dos líneas de transporte, es más conveniente porque permite exigir o contratar seguro de transporte, que en dado caso responda por perdidas o accidentes. Se debe incluir un capítulo especial en el contrato a negociar con Crown acerca de planes de contingencia para las dos compañías en el cual intervengan ambas, en términos de pedidos, embarques, pagos o atrasos.

5.3.11 Seguros

El contratar seguros especiales de las mercancías que la amparen de varios contratiempos no es muy común en piezas metalmecánicas, ya que son muy resistentes y pesan mucho. Los estudios hechos consideran que no es factible el

contratar un seguro especial para las piezas, sin embargo se está cotizando con la línea transportista que en el manejo y traslado de el material, se incluya un seguro de flete para la mercancía, esto sube el costo del flete casi en un 15 %, pero siempre se cuenta con el soporte al traslado y que por lo general, es donde la mercancía tiene más probabilidades de sufrir alteraciones.

Por ser productos muy duraderos y de difícil alteración, se ha contemplado el cubrir el riesgo de pérdida o alteración por medio de seguros de mercancía. Esto elevaría el costo, pero aseguraría su transportación y cualquier riesgo de robo. Analizando costos, se determinaría su viabilidad o se puede determinar que existen pocas probabilidades de pérdida y por ende, el alto costo del seguro no convendría sufragarlo.

5.4 Investigación de Mercados Continua

La investigación de mercados, no es una prioridad para la empresa, ya que RGC quiere enfocarse totalmente al mercado más grande y exigente del mundo: los Estados Unidos y probablemente Canadá. Sin embargo, no está dentro de sus planes el poder investigar nuevos mercados metas.

Como se dijo en el párrafo anterior, la investigación no es una prioridad de Aceros RGC debido a que no tiene la capacidad instalada necesaria como para surtir a diferentes países. RGC tiene la prioridad de concentrarse en México y E.U., crecer y desarrollarse en esos países. Si madura esta etapa, estará en posibilidades de investigar otros mercados lejanos y atractivos.

CAPITULO 6 FACTIBILIDAD FINANCIERA

6.1 Plan Financiero.

6.1.1 Estudio Económico

La parte de análisis económico pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación de la planta que abarque las funciones de producción, administración y ventas, así como otra serie de indicadores que servirán de base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación económica³⁹.

INGRESOS

³⁹ Conocer la situación financiera de la empresa para solventar sus obligaciones financieras

contratar un seguro especial para las piezas, sin embargo se está cotizando con la línea transportista que en el manejo y traslado de el material, se incluya un seguro de flete para la mercancía, esto sube el costo del flete casi en un 15 %, pero siempre se cuenta con el soporte al traslado y que por lo general, es donde la mercancía tiene más probabilidades de sufrir alteraciones.

Por ser productos muy duraderos y de difícil alteración, se ha contemplado el cubrir el riesgo de pérdida o alteración por medio de seguros de mercancía. Esto elevaría el costo, pero aseguraría su transportación y cualquier riesgo de robo. Analizando costos, se determinaría su viabilidad o se puede determinar que existen pocas probabilidades de pérdida y por ende, el alto costo del seguro no convendría sufragarlo.

5.4 Investigación de Mercados Continua

La investigación de mercados, no es una prioridad para la empresa, ya que RGC quiere enfocarse totalmente al mercado más grande y exigente del mundo: los Estados Unidos y probablemente Canadá. Sin embargo, no está dentro de sus planes el poder investigar nuevos mercados metas.

Como se dijo en el párrafo anterior, la investigación no es una prioridad de Aceros RGC debido a que no tiene la capacidad instalada necesaria como para surtir a diferentes países. RGC tiene la prioridad de concentrarse en México y E.U., crecer y desarrollarse en esos países. Si madura esta etapa, estará en posibilidades de investigar otros mercados lejanos y atractivos.

CAPITULO 6 FACTIBILIDAD FINANCIERA

6.1 Plan Financiero.

6.1.1 Estudio Económico

La parte de análisis económico pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación de la planta que abarque las funciones de producción, administración y ventas, así como otra serie de indicadores que servirán de base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación económica³⁹.

INGRESOS

³⁹ Conocer la situación financiera de la empresa para solventar sus obligaciones financieras

COSTOS FINANCIEROS Tabla de pago de la deuda

ESTADO DE RESULTADOS

COSTOS TOTALES Producción, Administración, Ventas, Financiera

PUNTO DE EQUILIBRIO

INVERSION TOTAL Fija y Diferida

BALANCE GENERAL

DEPRECIACION Y AMORTIZACIÓN

CAPITAL DE TRABAJO

EVALUACION ECONOMICA

COSTOS DE CAPITAL

El análisis del punto de equilibrio es una técnica útil para estudiar las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y los beneficios. La utilidad general que se le da es que puede calcular con mucha facilidad el punto mínimo de producción al que debe operarse para no incurrir en pérdidas, sin que esto signifique que aunque haya ganancias éstas sean suficientes para hacer rentable el proyecto.

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos totales}}{\frac{\text{Costos Variables totales}}{\text{Volumen Total de ventas}}}$$

En la Cuestión financiera es donde hace falta más desarrollo o involucramiento de parte del Departamento de Contabilidad de Aceros RGC el cual no hay departamento de Proyectos o de Ingeniería Financiera el cual se investigue la viabilidad y estimaciones financiera para soportar un Proyecto de esta magnitud. La alta gerencia, según estimaciones propias y de ingeniería es donde determinó el poder realizar este proyecto y empezar a buscar clientes en Estados Unidos, propiamente por las diferencias en precios, costos y Mano de obra en los dos países el cual, pues ya hay aceptación por Crown Equipment Co. En cuanto a cotización se refiere y sé esta procediendo actualmente con la elaboración y certificación de muestras.

Los montos que se hablan tan solo de parte de Crown Equipment justifican la elaboración del proyecto y el margen de ganancia es más holgado en la cotización para Estados Unidos.

6.2 Estados Financieros

Al analizar el estado financiero de la empresa, es una empresa que al estar reestructurada en menos de 2 años, esta generando buen porcentaje de retorno de la inversión. El mismo año de su reestructuración, generó utilidades por encima de 3 millones de pesos. Los cuales reinvertió al 100% en equipo y pago de créditos.

La decisión de exportar ya esta tomada por la gerencia y las negociaciones ya van avanzadas por ambas partes, por lo que solamente se esta esperando el pedido con programas de entregas así como el contrato de servicio de compraventa ya una vez que se este entregando sin contratiempos.

Aceros RGC tiene un cronograma así como ya un listado o un plan Financiero a ejercer en base a la cronología de prioridades así como, quien y como se va a solventar dicha inversión. Se presenta para su mejor entendimiento en Anexo. Objetivo mercadologico: ***Ser una Empresa de clase mundial con reconocimiento mundial cubriendo el mercado más grande y prolífico de Norteamérica en parte metálicas procesadas dentro de un plazo de 5 años a partir de 2001.***

El capital de trabajo es la diferencia entre los activos circulantes y los pasivos circulantes a corto plazo de una empresa, siempre que los activos superen a los pasivos la empresa tendrá un capital neto de trabajo. Todas las empresas deben de trabajar con cierto monto determinado de Capital de Trabajo, el cual depende en gran medida del tipo de industria a la que pertenezca. El motivo del uso del capital neto de trabajo sirve para evaluar la liquidez de la empresa, ya que en cuanto sea mayor el margen en que los activos cubran las obligaciones a corto plazo, la empresa tendrá la capacidad de pagar para cubrir sus deudas al momento de su vencimiento.

Aceros RGC tiene que realizar gastos, incrementar costos M.P. para hacer frente a los pedidos de Crown, e inversión en activo fijo si se llegasen a incrementar el número y cantidad de piezas. Por lo siguiente se necesita incrementar el Capital de trabajo:

Capital de Trabajo	Concepto	Costo	Fecha
Mano de Obra	Contratar 25 obreros	\$150,000	iniciales Enero 2003
Materia Prima	Pedir 40 toneladas Mens	\$160,000	iniciales Enero 2003
Gastos Indirectos	Fabricación Herramental	3 N/p's \$120,000	iniciales Enero 2003
Fabricación	Gages- Calidad	\$ 80,000	Enero 2003
Activo Fijo	Comparador Óptico-	\$110,000	Febrero 2003
Si se desea aumentar la capacidad a un 40% en las partes de Crown:			
	Pantógrafo a Plasma Meser H400	\$740,000	Julio 2003
	Prensa Hidráulica 250 ton	\$300,000	Julio 2003
Ingeniería Ind.	Dispositivos Manejo materiales	\$150,000	Febrero 2004

Gastos exportación Transporte, honorarios	\$50,000 iniciales	Febrero 2004
Gastos Comercialización Viajes, Ventas, Ingeniería	\$40,000 iniciales	Enero 2004
Honorarios Agentes	\$30,000 iniciales	Febrero 2004
Centro Atención , NB Ohio	\$500,000 total	Julio 2004
Centro Atención, NY	\$500,000 total	Diciembre 2004

TOTALES M.N. \$2,930,000.00 Total inversión.

6.2.1 Plan de Financiamiento

Tipo de inversión	Monto	Instrumento	Fecha
Producción	\$510,000 (1-4 partidas)	Aportación Capital	Enero 2003
Calidad	\$110,000 (5 partida)	Empresa Gastos Calidad	Enero 2003
Activo Fijo	\$1,043,000 (6-7 partidas)	Crédito Nafin	Julio 2003
Ingeniería	\$150,000 (8 partida)	Empresa Gastos Htal.	Feb-Jul 2003
Comercialización	\$70,000 (9-10 partidas)	Empresa Gtos. Viaje	Ene-Mar 2003
Mercadotecnia	\$500,000 total	Bancomext	Julio 2004
Mercadotecnia	\$500,000 total	Reinversión utilidades	Dic. 2004

TOTALES M.N. \$2,930,000.00 Monto cubierto. A diciembre 2004.

BALANCE INICIAL AL 01/01/02

CONCEPTO	01 Ene. 2002
ACTIVO	
Activo Circulante:	
Bancos	\$ 612,630.00
Inventario	285,000.00
Clientes	-
Documentos por cobrar	-
Iva por Acreditar	1,192,370.25
Total Activo Circulante:	\$ 2,090,000.25
Activo Fijo:	
Terreno	\$ 1,400,000.00
Edificio	5,100,000.00
Dep. Acum.Edificio	-
Maquinaria y Equipo	432,760.00
Dep. Acum.Maquinaria y Equipo	-
Equipo de transporte	841,323.00
Dep.Acum. De Equipo de Transp.	-
Equipo de Computo	139,900.00
Dep. Acum. Equipo de Computo	-
Mobiliario y Equipo de oficina	37,552.00
Dep. Acum. Mob y Eq.de Oficina	-
Total Activo Fijo:	\$ 7,951,535.00
Activo Diferido:	
Gastos de instalacion	7,900.00
Amort.Gastos de Instalacion	-
Seguros Pagados por Anticipado	31,949.00
Amort Seg. Pag. Por Anticipado	-
Total Activo Diferido:	\$ 39,849.00
TOTAL ACTIVO:	\$ 10,081,384.25
PASIVO	
Pasivo Circulante:	
Proveedores	\$ 107,301.25
IVA Por Pagar	-
Acreedores Diversos	339,750.00
Acreedores Bancarios	84,933.00
Total Pasivo Circulante:	\$ 531,984.25
Pasivo Fijo:	
Acreedores Bancarios a L.P.	\$ 169,883.60
Acreedores Diversos a L.P.	679,516.40
Total Pasivo Fijo:	\$ 849,400.00
TOTAL PASIVO:	\$ 1,381,384.25
CAPITAL	
Capital Social	\$ 8,700,000.00
Resultado del ejercicio Anterior	-
Utilidad o perdida del ejercicio Ant.	-

BALANCE GENERAL PROYECTADOS

CONCEPTO	31 Dic. 2002	31 Dic. 2003	31 Dic.2004
ACTIVO			
Activo Circulante:			
Bancos	\$ 828,368.00	\$ 1,308,405.00	\$ 1,806,405.72
Inventario	426,682.60	445,200.00	526,682.72
Clientes	455,066.00	725,600.00	925,600.00
Documentos por cobrar	300,000.00	211,755.20	131,315.95
Iva por Acreditar	849,520.00	1,275,147.53	1,278,844.25
Total Activo Circulante:	\$ 2,859,636.60	\$ 3,966,107.73	\$ 4,668,848.64
Activo Fijo:			
Terreno	\$ 1,400,000.00	\$ 1,400,000.00	\$ 1,400,000.00
Edificio	5,100,000.00	5,600,000.00	6,100,000.00
Dep. Acum.Edificio	- 255,000.00	- 535,000.00	840,000.00
Maquinaria y Equipo	1,630,800.00	2,845,800.00	2,974,030.00
Dep. Acum.Maquinaria y Equipo	- 163,080.00	- 447,660.00	- 745,063.00
Equipo de transporte	841,323.00	1,041,323.00	1,241,323.00
Dep.Acum. De Equipo de Transp.	- 210,330.00	- 470,660.00	- 780,990.75
Equipo de Computo	285,760.00	345,800.00	458,000.00
Dep. Acum. Equipo de Computo	- 85,728.00	- 189,468.00	- 326,868.00
Mobiliario y Equipo de oficina	69,400.00	145,700.00	257,899.00
Dep. Acum. Mob y Eq.de Oficina	- 6,940.00	- 21,510.00	- 47,389.00
Total Activo Fijo:	\$ 8,606,205.00	\$ 9,714,325.00	\$ 11,370,941.25
Activo Diferido:			
Gastos de instalacion	9,400.00	38,950.00	236,570.00
Amort.Gastos de Instalacion	- 470.00	- 2,340.00	- 14,168.00
Seguros Pagados por Anticipado	42,580.00	45,320.00	57,640.00
Amort Seg. Pag. Por Anticipado	- 42,580.00	- 45,320.00	- 57,640.00
Total Activo Diferido:	\$ 8,930.00	\$ 36,610.00	\$ 222,402.00
TOTAL ACTIVO:	\$ 11,474,771.60	\$ 13,717,042.73	\$ 16,262,191.89
PASIVO			
Pasivo Circulante:			
Proveedores	\$ 246,800.00	\$ 358,600.00	\$ 696,400.00
IVA Por Pagar	449,565.22	782,000.00	949,300.00
Acreedores Diversos	145,300.00	324,320.23	135,700.00
Acreedores Bancarios	213,244.00	656,639.60	535,800.00
Total Pasivo Circulante:	\$ 1,054,909.22	\$ 2,121,559.83	\$ 2,317,200.00
Pasivo Fijo:			
Acreedores Bancarios a L.P.	\$ 156,639.60	455,670.00	300,000.00
Acreedores Diversos a L.P.	96,516.40	120,490.00	55,143.45
Total Pasivo Fijo:	\$ 253,156.00	576,160.00	355,143.45
TOTAL PASIVO:	\$ 1,308,065.22	\$ 2,697,719.83	\$ 2,672,343.45
CAPITAL			
Capital Social	\$ 8,700,000.00	\$ 9,210,000.00	\$ 9,210,000.00
Resultado del ejercicio Anterior	-	-	1,809,322.90
Utilidad o perdida del ejercicio Ant.	1,466,706.38	1,809,322.90	2,570,525.54
TOTAL CAPITAL:	\$ 10,166,706.38	\$ 11,019,322.90	\$ 13,589,848.44

ESTADOS DE RESULTADOS		PROYECTADOS		
CONCEPTO	2002	2003	2004	
Ventas Netas:	\$ 11,880,000.00	\$ 15,662,000.00	\$ 19,711,300.00	
Costos de Ventas	8,316,000.00	10,963,400.00	13,140,860.00	
Utilidad Bruta:	\$ 3,564,000.00	\$ 4,698,600.00	\$ 6,570,440.00	
Gastos de Operación:				
Gastos de Venta	\$ 528,703.00	\$ 848,008.00	\$ 915,209.72	
Gastos de Administración	174,564.00	300,748.60	575,860.89	
Gastos Financieros	159,076.12	190,009.70	295,007.53	
Otros Gastos y Productos	34,918.00	70,155.70	110,679.06	
Utilidad antes de Impuestos:	\$ 2,666,738.88	\$ 3,289,678.00	\$ 4,673,682.80	
I.S.R.	933,358.61	1,151,387.30	1,635,788.98	
P.T.U.	266,673.89	328,967.80	467,368.28	
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO:	\$ 1,466,706.38	\$ 1,809,322.90	\$ 2,570,525.54	

FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADOS.

CONCEPTO	2002	2003	2004	
Ingresos	\$ 11,880,000.00	\$ 15,662,000.00	\$ 19,711,300.00	
Saldo Inicial en Caja y Bancos	828,368.00	1,308,405.00	1,806,405.72	
Total Disponible:	\$ 12,708,368.00	\$ 16,970,405.00	\$ 21,517,705.72	
Costo de Producción y Ventas	\$ 8,316,000.00	\$ 10,963,400.00	\$ 13,140,860.00	
Gastos de Venta	528,703.00	848,008.00	915,209.72	
Gastos de Administración	174,564.00	300,748.60	575,860.89	
Gastos Financieros	159,076.12	190,009.70	295,007.53	
Otros Gastos y Productos	34,918.00	70,155.70	110,679.06	
IVA pagado por intereses	53,861.43	128,501.45	123,751.12	
Amortización del Crédito	424,683.00	866,244.00	683,156.00	
Total Salidas:	\$ 9,691,805.55	\$ 13,367,067.45	\$ 15,844,524.32	
SALDO FINAL CAJA Y BANCOS	\$ 3,016,562.45	\$ 3,603,337.55	\$ 5,673,181.40	

ANALISIS FINANCIERO

RAZON FINANCIERA	2002	2003	2004	
Solvencia Circulante	1.7225	2.0009	2.4431	
Prueba del Acedo	1.6503	1.8966	2.338	
Estudio de la Estabilidad:				
P.T. / C.C.	0.2829	0.2381	0.2257	
P.C. / C.C.	0.2508	0.2381	0.2257	
P.F. / C.C.	0.032	0.120	0.110	
A.F. / C.C.	0.8423	0.7608	0.6735	
C.C. / C.S.	1.016	1.0485	1.0982	
Periodo Promedio de Cobro	5.8649	5.3843	5.3134	
Indice de Endeudamiento	0.2205	0.3923	0.4531	
Indice de Rentabilidad	0.4335	0.4335	0.4335	
Margen de Utilidad Neta	0.117	0.207	0.274	
Tasa de Retorno de la Inversión	0.0123	0.025	0.0368	

6.3 Conclusión de Estados Financieros

De acuerdo a las razones financieras podemos concluir lo siguiente:

En cuanto a la solvencia circulante u oportunidad de pago, nos dice que en el primer año de cada dos pesos, se deben 25 centavos y en los demás proyectados es más del doble.

En solvencia inmediata, en el primer año se tiene una buena relación, ya que de cada dos pesos se deben 45 centavos, por lo que hay capacidad para pagar, ya que el resto, 1.55 puede cubrir la deuda inmediata.

En el estudio de la estabilidad, todas las razones nos arrojan de regular a buena relación en el pasivo circulante, pasivo fijo y activo fijo.

El periodo promedio de cobro en los tres años proyectados es de más de cinco veces, se interpreta que aproximadamente se cobra a clientes cada 60 días.

En el índice de endeudamiento en el primer año nos dice que tenemos 22% en el segundo 39% y tercero 45%.

El endeudamiento a largo plazo se tiene en el primer año el 2.43% incrementándose en los años posteriores por los créditos.

En cuanto al índice de rentabilidad de la empresa se tiene en los tres años proyectados 43.25% y en cuanto al margen de utilidad neta después de impuestos sobre ventas es del 12%, 20% y 27% respectivamente.

Aceros RGC al conocer la publicación y la finalidad del trabajo, se reservaron que sus Estados Financieros fueran publicados, sobre la base de un análisis preliminar se puede observar que es una empresa solvente, sin problemas de flujo de efectivo, que en este renglón, muchas compañías de este ramo, frecuentemente tienen problemas de flujos de caja, puesto que hay que pagar a sus proveedores primero y después cobran de sus clientes.

Se entregaron flujos de efectivo, composición, Balance general a Enero del 2002 Estados de Resultados a la misma fecha y proyectados pero solamente para mercado de exportación, tomando la aproximación de incrementarse las ventas y flujo de efectivo en un 35% para el siguiente año, hasta un 40% dentro de dos años.

La Gerencia General de la empresa subrayó mucho este aspecto de ética profesional, se tiene acceso a ellos, pero sin hacerlos públicos, tanto a terceros como a otras empresas que pudieran hacer uso indebido del análisis financiero.

Las cantidades del plan financiero son reales y nos permiten reflejar la capacidad de la empresa para solventar el proyecto exitosamente.

CONCLUSIÓN DEL PROYECTO

Aceros RGC, al estar desarrollando un cliente tan grande en Estados Unidos, tiene una gran posibilidad de participación en ese mercado. Con los volúmenes inicialmente acordados y con amplias posibilidades de crecimiento.

La empresa tiene todo el potencial para ser empresa exportadora, tiene la certificación ISO-9002 el cual le da esa proyección tiene la viabilidad en todos sus aspectos, afinando algunos detalles que lo marcan en la Auditoria Administrativa. En cuanto a la factibilidad, según estudios y análisis realizados, muestran que tiene factibilidad productiva, de recursos humanos, logística y financiera. Aceros RGC muestra una flexibilidad adecuada ya que se puede adaptar totalmente, y que la estructura y filosofía de la empresa esta diseñada para eso y más que todo esta convencida con el proyecto de exportación para crecer en el mercado donde se encuentran mayores oportunidades, utilidades, tecnología e imagen de clase mundial.

Con el objetivo de participar en el mercado de Norteamérica, la empresa tiene que hacer una inversión fuerte, pero esta planeado por etapas para reducir los riesgos de falta de solvencia, maximizando los flujos de efectivo para no dejar a la empresa debilitada para afrontar una posible eventualidad. Se dan opciones de financiamiento disponibles para empresas con exportación y siendo créditos de organizaciones publicas que son mas económicas que las comerciales.

La empresa esta optimista en producir las partes iniciales sin ningún problema de calidad, costo o cantidad por lo que se proclama estar lista desde ahora para iniciar con la producción de partes para montacargas con su cliente potencial que es el principal.

El presente plan de negocios de Aceros RGC nos refleja de la idea básica de su negocio que es el procesamiento de partes metálicas especializadas y hechas a la medida así como todo aquello que esta relacionado con su operación, como tipo de negocio, tamaño, personal clave, mercadotecnia, administración, y aspectos financieros. Tomando en cuenta todos estos aspectos la empresa Aceros RGC en su Estado actual y con algunos cambios de mejora como se recomienda en la auditoria administrativa es una empresa viable y factible para poder afrontar el reto de exportación hacia el mercado Norteamericano.

Con ayuda de este plan de negocios tiene que elaborar un Plan de implementación con el objeto de que se afronten todas las etapas del proyecto de exportación y poder conocer los planes de acción según las recomendaciones dadas en cada área estudiada y analizada en el plan de negocios. Se debe de nombran líderes por áreas para canalizar todos los aspectos inherentes al proyecto para tener retroalimentación del avance y como se esta dando tal implementación así como la evaluación de resultados.

La empresa Aceros RGC, S.A. de C.V. sabe donde esta actualmente y en base al análisis del proyecto de exportación reflejado en un plan de negocios sabe

hacia donde quiere ir, conociendo muy bien sus fortalezas y debilidades así como el mercado o sus cliente potenciales puede realmente abrirse camino a un mercado de exportación ajeno que por sus solas cifras son atractivas pero las variables y el riesgo son mas que en el mercado local que ha sabido manejar y ser exitoso.

Los dueños o accionistas de la empresa así como los puestos gerenciales están realmente motivados y convencidos de las condiciones que se tienen que dar para no solamente exportar sino crecer en ese mercado con la misma formula que e ha dado resultado en el mercado nacional. Desde mi punto de vista esta seguridad y convencimiento es la clave principal para que se lleve a cabo y bien los programas y planes de acción para llevar a cabo las etapas planteadas en este plan de negocios que se entrega con el propósito de hacer una análisis y recomendación objetiva de la empresa para emprender un proyecto de exportación.

El objetivo por el hubo un acercamiento de ambas partes para desarrollar este proyecto de exportación fue el Crear un Centro de Servicio Internacional de partes metálicas especializadas con una estructura organizacional, legal y funcional que le permita seguir dentro de un crecimiento ordenado y con posibilidades de ser líder en los competidos mercados extranjeros. Para ello se analizaron todos los factores micro y macro que puedan representar oportunidades o amenazas para el desarrollo empresarial, se identificaron mercados potenciales y se desarrollo una investigación que brinde las herramientas necesarias para conocer la factibilidad comercial, económica y financiera del proyecto

Practicas Comerciales mas usuales en el mercado Metalmeccanico.

Para acceder con éxito al mercado metalmeccanico exterior primordialmente en Estados Unidos de Norteamérica es necesario cumplir condiciones previas tales como: Excelente calidad, originalidad del diseño propio o exacto al requerimiento del cliente, Costos razonables y plazos de entrega satisfactorios, buscando siempre cumplir con los requerimientos de los compradores y clientes.

La mayoría de los compradores o clientes establecen contactos personales con los distribuidores de acero mayoristas y/o Productores de acero que tienen contacto con Centros de Servicio que proveen este tipo de servicio especializado con el fin de aprovechar el conocimiento que estos tienen del mercado y evitar problemas de entregas, calidad y/o financiamiento. Por esta razón, el principal canal de Promoción lo constituyen los Distribuidores mayoristas del ramo y productores.

Con el fin de llevar a cabo una negociación exitosa los artículos deben cotizarse por separado (por pieza, par, docena) y se pueden incluir descuentos para cantidades mayores. Se prefieren generalmente las cotizaciones en moneda del país con quien se cotize, preferiblemente en dólares y en términos CIF en el puerto más cercano y/o DAF.

En el proceso de negociación se recomienda proveer al comprador de una gama equilibrada de muestras de los artículos ofrecidos, acompañada de catálogos de maquinaria disponible y capacidades y de fotografías de piezas con procesos complicados y que se están suministrando actualmente. El rotulado de las muestras debe contener la siguiente información: Nombre y dirección del productor o exportador Nombre, referencia, tamaño, peso y clave de colores del artículo Materias primas utilizadas, incluyendo ciertos tratamientos químicos.

Buscando el esquema de manejo de calidad total, el nivel de apoyo al cliente y servicios del producto exigidos por vendedores y consumidores norteamericanos, es cada vez más alto. El nivel de servicio postventa en los Estados Unidos depende de los canales por medio de los cuales se distribuye el producto.

Así, para productos distribuidos por negociantes autorizados normalmente se reemplaza cualquier mercancía defectuosa ya sea compra individual o el set completo. Si algún artículo no está en inventario debe ser ordenado al productor, caso en el que puede tomar varios meses antes de que ocurra la devolución. Para productos distribuidos a través de otros canales, los inventarios son reemplazados, en algunos casos, por subsidiarias. Los productores no reemplazan productos defectuosos distribuidos por canales no autorizados.

Por todo esto, se puede determinar que la hipótesis planteada de “Un estudio de Plan de Negocios de Exportación favorece la realización del proyecto de exportación y proporciona una adecuada toma de decisión para definir mercado, producto y logística de exportación” se cumple y da una certidumbre a los inversionistas así como a la administración de negocio de los pasos a seguir para una implementación exitosa y crecimiento geográfico en ventas.

Diez razones para exportar para Aceros RGC:

- 1) Incremento general de las ventas.
- 2) Bases de ventas aumentada para repartir costos fijos.
- 3) Compensación para las fluctuaciones de temporada en las ventas nacionales.
- 4) Encontrar nuevos mercados para productos con gran especialidad y difícil de procesar en otros mercados.
- 5) Explotar las ventajas existentes en mercados sin explotar.
- 6) Aprender sobre métodos técnicos avanzados utilizados en el extranjero.
- 7) Adquirir conocimientos sobre la competencia internacional.
- 8) Contribuir a la expansión general de la compañía.
- 9) Mejorar la recuperación total de la inversión.
- 10) Proteger los mercados nacionales manteniendo ocupados a sus competidores.

BIBLIOGRAFIA

- Enciclopedia Encarta 99. Microsoft.
- FERNANDEZ JULIO, Formulación y evaluación de proyectos .Edit. Trillas 1994.
- Guía para el exportador. Bancomext Ed. 1998.
- HAAR – ORTIZ, Como Exportar? Editorial Limusa, 1996.
- Internet:
 - A) www.bea.doc.gov/bea/glance.htm
 - B) www.siem.gov.mx
 - C) www.anierm.org.mx
 - D) www.Secofi.gob.mx
 - E) www.novedades.com.mx
 - F) www.spin.com.mx
- Manual de políticas y procedimientos de Aceros RGC S.A. de C.V.
- MERCADO SALVADOR, Como Hacer Una Tesis., Edit. Limusa 1997.
- PEREZ JOSE LUIS, Principios de Comercio Internacional., Edit. McGraw-hill 98.
- Revista América Economía 29 Junio 1999.
- Revista Negocios Internacionales
 - Bancomext Año 6 No. 62
 - Bancomext Año 7 No. 81
- Revista Entrepreneur Mexico. Vo. 7 No. 2 feb 99
- Revista Administración México.
 - Sept 94. Planeación y programación.
- PEREZ JOSE LUIS, Principios de Comercio Internacional., Edit. McGraw-hill 98.
- Trabajo final de materia:
 - Crédito y financiamiento en comercio internacional Ene-Abr, 99.
 - Ricardo Tinoco Mtz.

GLOSARIO DE TERMINOS.

Adquisición: La razón fundamental de las compañías, es el deseo de obtener nuevos productos y tecnologías rápidamente, la ventaja al adquirir una compañía es que se obtiene un control total sobre las instalaciones y activos involucrados, en oposición a quedar restringido por un acuerdo contractual con otra compañía.

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

Agente de embarque o Forwarders: En operaciones de importaciones con condiciones de entrega menores de FOB inclusive, es decir aquellos, en que la responsabilidad del comprador sobre el embarque comienza en el país exportador, toma significativa importancia, la actuación de firmas embarcadoras o forwarders. Estas firmas hacen las veces de representante del comprador en el país exportador, tomando a su cargo la confección y/o tramitación de la documentación necesaria y requerida, y el embarque de la mercadería en el medio de transporte previsto. Gestionará y obtendrá espacio en bodega del medio transportador desde el punto de salida hasta su destino, previendo de corresponder los transbordos que resulten necesarios, procediendo al embarque.

Agente de ventas: Aquel que por cuenta y orden de la firma exportadora, realiza gestiones de venta en la plaza compradora a cambio de una comisión habitualmente sobre el precio FOB de la venta concertada.

Arancel: Es un impuesto o derecho de aduana, que se cobra sobre una mercancía cuando ésta se importa o exporta.

Carta de crédito: Es un instrumento emitido por un banco a favor del exportador (beneficiario), mediante el cual dicho banco se compromete a pagar al beneficiario una suma de dinero previamente establecida, a cambio de que éste haga entrega de los documentos de embarque en un período de tiempo determinado. Se conoce como crédito comercial o por su denominación en inglés letter of credit.

Corredor Broker: Persona que tiende a acercar a las partes interesadas en un negocio no interviniendo en la conclusión del mismo. Pero se lleva una comisión o parte del trato.

Certificado de Origen: El principal objeto de éste consiste en determinar si la mercadería es alcanzada por un tratamiento preferencial; tal caso de las mercaderías que producidas en los países del grupo de los 77 ingresan a los países del grupo de los 24 bajo el Sistema Generalizado de Preferencias, o en el TLCAN.

Certificado de Análisis o inspección: Solicitado por el importador para asegurarse que las mercaderías se ajustan estrictamente a lo solicitado, es emitido por organizaciones o laboratorios de reconocida trayectoria internacional designadas por el comprador o entre partes.

Código de barras: Código Universal del Producto y normalmente se le conoce por sus siglas en inglés UPC (Universal Product Code)

Contenedores: Embalaje metálico grande y recuperable, de tipos y dimensiones acordados internacionalemte. (containers, en inglés).

Cuotas de exportación: Restricción cuantitativa resultado de una negociación, acuerdo o tratado, que permite un acceso arancelario preferencial sólo a una cantidad determinada de mercancías de una especie, en el país importador.

Desarrollo interno: Este método opuesto a la renta (licencia) o compra (adquisición) de nuevos productos o procesos puede debidamente caracterizarse como innovación efectuadas por sí mismo.

Desgravación arancelaria: Eliminación progresiva y cronológica de aranceles aduaneros para bienes de dominio público, y por los servicios que presta el Estado en sus funciones de derecho público en la operación aduanera.

Despachante de Aduana o Custom Broker. Tiene las siguientes funciones:

- a) firmar la documentación que la legislación estableciera para operar la actividad aduanera.
- b) Presentar en nombre propio o de sus representados, notas de distintos tenores y conceptos a las aduanas.
- c) Retirar bienes de las aduanas dando recibo de ellas.
- d) Asistir a las verificaciones de mercaderías y dar conformidad al resultado.
- e) Hacer abandono de las mercaderías.
- f) Firmar documentos de transporte y sus endosos, Warrants, y sus solicitudes.
- g) Prestar conformidad por pago de multas por infracciones aduaneras, entablar recursos y desistir de los mismos, entender en sumarios.
- h) Hacer pagos y recibir sumas de dinero.

Documentación Internacional: Por documentos de embarque se entenderán aquellos que representan la operación de Comercio Exterior concertada sea ésta de importación o exportación y del embarque de mercaderías que ellos evidencian.

Dumping: Práctica comercial consistente en vender un producto en un mercado extranjero a un precio menor que el que tiene en el mercado interior.

Exportación: Es la salida de una mercancía de un territorio aduanero, ya sea en forma temporal o definitiva.

Factura Comercial: Es aquella que es emitida por el exportador-vendedor al comprador o importador y es normalmente usada por los entes aduaneros para determinar el exacto valor de las mercaderías y para preparar la documentación consular.

Know-How: Experiencia técnica ,saber hacer. Se utiliza generalmente en los procesos de fabricación no patentable, pero exigen una gran maestría. También se aplica a un conjunto de operaciones que demandan una gran experiencia en varias disciplinas.

Materia Prima: Materia no transformada, utilizada para la producción de un bien los procesos productivos alteran su estructura original.

Licencia: Es un acuerdo contractual, bajo el cual una compañía (la otorgante) concede acceso a sus patentes o conocimientos técnicos a una o más compañías, para quien adquiera la licencia obtiene ahorros en costos de investigación y desarrollo usando patentes y conocimientos de otras compañías.

Multimodal: Es el porte de mercancías a través de dos o más medios de transporte.

Normas: Medidas que afectan específicamente a productos, establecidas por un organo reconocido, que prevén una utilización común y repetida, fijando

directrices o especificaciones con respecto a características de los productos, a fin de lograr un grado óptimo de orden y que pueden tener como objetivo varios fines.

Ad Valorem: Valor impuesto al porcentaje de lo declarado en una factura.

Anti Dumping: Impuestos compensatorios establecidos en circunstancias especiales para contrarrestar una situación del mercado.

De Mínimis: Mínimo porcentaje de material no originario.

Depósito Fiscal: La situación de bienes fabricados, almacenados o transportados bajo el mando de agentes o apoderados aduanales en un depósito fiscal hasta que sean pagados los derechos aduanales. Draw Back

Drawback: Devolución de aranceles aduaneros.

Fibra Adelante / Hilo Adelante Un hilo generalmente usado compuesto de fibra o filamentos.

HTS: Harmonized Tariff Schedule. (Lista Arancelaria Armonizada)

LAB : Libre Abordo

NAP: Niveles Arancelarios Preferenciales.

NMF: Nación Más Favorecida.

PDA: Programa de Diferimiento de Aranceles (Programas de Fomento)

PEPS: Primeras Entradas Primeras Salidas.

SA: Sistema Armonizado

SADCM: Sistema Armonizado de Designación y Codificación de las Mercancías.

SGP Sistema Generalizado de Preferencias (de Estados Unidos)

TPG: Tarifa Preferencial Generalizada

UEPS: Ultimas Entradas Primeras Salidas

USC: Aduanas de Estados Unidos

Indice de Tablas, Diagramas, Gráficas y Anexos

Diagrama 1 Sistema Harmonizado de Clasificación Aduanera	22
Diagrama 2 Sistema de Calidad de Aceros RGC	25
Diagrama 3 Etapas de un Proceso Estratégico.....	57
Figura 1 Crown Corporation – Estructura organizacional y plantas productivas..	40
Gráfica 1 Participación Accionaria de Aceros RGC	9
Gráfica 2 Capacidad y Producción de Acero en Millones de Toneladas.....	33
Gráfica 3 Exportaciones e Importaciones Siderúrgicas en Millones de Toneladas	34
Gráfica 4 Balanza Comercial Siderúrgica en Millones de dólares americanos	34
Gráfica 5 Consumo Aparente Nacional en Millones de Toneladas	35
Gráfica 6 Producción Siderúrgica de los países miembros del TLCAN en Millones de Toneladas	36
Tabla 1 Costos de Producción – Aceros RGC	28
Tabla 2 Costos de Venta basándose en los términos de venta (Incoterms)	29
Tabla 3 Segmentación del Mercado de la Industria Metal mecánica	37
Tabla 4 Criterios de Evaluación – Industria Metal - mecánica	38
Tabla 5 Evaluación de los países del TLCAN	39
Tabla 6 Calendario de actividades – Proyecto de Exportación.....	58
Anexo M.....	A-T
Anexo N.....	U-W

FUNCION MEDIO AMBIENTE

ELEMENTO FISICO 0.50	B	R	M	I
ACCESIBILIDAD PARA LOS CONSUMIDORES				
ACCESIBILIDAD PARA EL PERSONAL				
ALUMBRADO PUBLICO				
FACHADA DE LA EMPRESA				
SERVICIO DE VIGILANCIA PUBLICA				
ANUNCIOS EXTERIORES				
SEÑALAMIENTOS				
CONDICIONES SANITARIAS				
SERVICIOS PUBLICOS (AGUA, LUZ, ETC.)				
SERVICIOS DE COMUNICACIÓN (TELEFONO, CORREO)				
CAMINOS DE ACCESO				
DISPONIBILIDAD DE LA FUERZA DE TRABAJO				
SERVICIO DE TRANSPORTE A LA EMPRESA				
SERVICIO DE LIMPIEZA EXTERIOR (BANQUETAS, ACCESO PUBLICO)				
CALIDAD DE LA FUERZA DE TRABAJO				
CLIMA DE LA LOCALIDAD (INFLUENCIA EN LA EMPRESA)				
IMAGEN FISICA DE LA EMPRESA EN RELACION AL PRODUCTO				
IMAGEN FISICA DE LA EMPRESA EN RELACION A EL CONSUMIDOR				
IMAGEN FISICA DE LA EMPRESA EN RELACION A LOS TRABAJADORES				
UBICACIÓN DE LOS PRINCIPALES MERCADOS				
UBICACIÓN DE LAS FUENTES DE APROVISIONAMIENTO				
ELEMENTO SOCIAL 0.25				
ANALISIS DE PROBLEMAS SOCIALES MUNDIALES				
ANALISIS DE PROBLEMAS SOCIALES NACIONALES				
ANALISIS DE PROBLEMAS SOCIALES ESTATALES				
ANALISIS DE PROBLEMAS SOCIALES MUNICIPALES				
RELACION CON ORGANISMOS COMERCIALES				

	B	R	M	I
RELACION CON ORGANISMOS LOCALES				
RELACION CON ORGANISMOS COMERCIALES				
RELACION CON AUTORIDADES LOCALES				
RELACION CON ORGANISMOS SINDICALES				
RELACION CON LA SOCIEDAD LOCAL				
RELACION DE INFLUENCIAS EN EL AMBITO NACIONAL				
RELACION CON ORGANISMOS PROFESIONALES				
RELACION CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS				
RELACION CON EMPRESAS COMPETIDORAS				
IMAGEN SOCIAL DE LA EMPRESA				
RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA EN RELACION CON EL CONSUMIDOR				
RESPONSABILIDAD DE LA EMPRESA COMO FUENTE DE TRABAJO				
IMAGEN DE LA EMPRESA A LOS TRABAJADORES				
CONTROL DE HUMOS Y OLORES AL MEDIO AMBIENTE				
CONTROL DE AGUAS RESIDUALES				
CONTROL ECOLOGICO DE DESPERDICIOS				
PROGRAMA PARA PRESERVAR EL MEDIO AMBIENTE				
ELEMENTO ECONOMICO 0.25				
ESTUDIO DE LA CORRELACION				
ANALISIS DE FENOMENOS ECONOMICOS QUE AFECTAN A LA EMPRESA				
UBICACIÓN DEL MERCADO DE CONSUMIDORES				
CAPACIDAD POTENCIAL (VOLUMEN) DEL MERCADO				
PODER DE COMPRA DEL CONSUMIDOR EN RELACION AL PRODUCTO				
DISPONIBILIDAD DE CREDITO EN LA COMUNIDAD				
TASA DE INTERES DE CREDITOS				
PLAZOS DE CREDITOS EN LA LOCALIDAD				
ANALISIS DE INDICES INFLACIONARIOS				

B= BUENO
R= REGULAR
M= MALO
I= INEXISTENTE P/NECESARIO

	B	R	M	I
ANALISIS DE INDICES DE DEVALUACION				
ACTITUD DE LOS COMPETIDORES HACIA LA EMPRESA				
ACTITUD DE LOS CONSUMIDORES HACIA LA EMPRESA				
ACTITUD DE LOS PROVEEDORES HACIA LA EMPRESA				
ACTITUD DE LOS BANCOS HACIA LA EMPRESA				
ESTUDIOSECONOMICOS DE EMPRESAS COMPETIDORAS				
ESTUDIOS DE LA SITUACION ECONOMICA NACIONAL				
ESTUDIO DE LA SITUACION ECONOMICA MUNDIAL				
ESTUDIO DE LA SITUACION ECONOMICA LOCAL				
ELEMENTO POLITICO .20				
ACTITUD DEL GOBIERNO HACIA LA EMPRESA				
REGLAMENTACION FEDERAL				
REGLAMENTACION ESTATAL				
REGLAMENTACION MUNICIPAL				
REGLAMENTACION FISCAL				
REGLAMENTACION SANITARIA				
REGLAMENTACION DE LA SRIA. DE COMERCIO				
REGLAMENTACION DE TRABAJO				
REGLAMENTO DE SEGURIDAD PUBLICA				

DIRECCION

MANEJO DE LA EMPRESA 25	B	R	M	I
PERSONALIDAD DEL GERENTE				
PERSONALIDAD DE LOS GERENTES DE MEDIO AMBIENTE				
CAPACIDAD DEL GERENTE GENERAL EN RELACION A LOS OBJETIVOS				
DELEGACION DE AUTORIDAD DEFINIDA				
LIMITES DE RESPONSABILIDAD EN LA ORGANIZACION				
CAPACIDAD DE LOS GERENTES DE MANDOS MEDIOS				
COORDINACION DE ACTIVIDADES				
COORDINACION DE PROGRAMAS GENERALES				
JUNTAS DE PLANEACION				
JUNTAS DE EVALUACION				
COOPERACION DEL PERSONAL EN LOS PLANES Y PROGRAMAS				
CONTROL 20				
CONTROL INTERNO				
CONTROLES DE DIRECCION				
ANALISIS DE LAS DESVIACIONES PRESUPUESTARIAS				
INFORMES DE AVANCES				
INFORMES DE CONTROL DE CALIDAD				
ANALISIS DE AUDITORIA FINANCIERA				
ANALISIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA				
INFORMES DE DEVOLUCIONES DE LOS CLIENTES				
INFORMES DE DEVOLUCIONES DE LOS PROVEEDORES				
INFORMACION ESTADISTICA				
PLANEACION Y PROGRAMACION 20				
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA				
NIVELES JERARQUICOS				
NORMAS DE TRABAJO				
MANUAL DE ORGANIZACION				
DESCRIPCION DE PUESTOS				
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
PROGRAMAS DE INVESTIGACION				
PROGRAMAS DE CAPACITACION EN INNOVACIONES TECNICAS				
PLANEACION DE NUEVOS PRODUCTOS				
CONTROL PRESUPUESTAL				

	B	R	M	I
APLICACION DE PUNTO DE EQUILIBRIO				
INDICES FINANCIEROS				
ANALISIS PRESUPUESTARIO				
PROGRAMAS SOCIALES				
DESARROLLO ECONOMICO				
ANALISIS DE TENDENCIAS				
CONTROL DE CAPITAL DE TRABAJO				
PROGRAMAS DE INVERSION Y CRECIMIENTO				
PROGRAMAS DE REPOSICION DE ACTIVOS FIJOS				
CONTROL DE COSTOS				
CONTROL DE VENTAS				
OBJETIVOS Y POLITICAS 15				
OBJETIVO ECONOMICO DE LA EMPRESA A LARGO PLAZO				
OBJETIVO ECONOMICO DE LA EMPRESA A CORTO PLAZO				
ARMONIA DE LOS OBJETIVOS CON LOS SOCIOS				
OBJETIVOS SOCIAL A LARGO PLAZO				
OBJETIVO SOCIAL A CORTO PLAZO				
AMPLITUD DEL MERCADO EN RELACION A LOS OBJETIVOS				
CONOCIMIENTO OPORTUNO DE NUEVAS NECESIDADES DEL MERCADO				
VOLUMEN DE VENTAS A LARGO PLAZO				
USO ALTERNO DE LOS PRODUCTOS				
RENTABILIDAD DE LA INVERSION				
RENTABILIDAD DE LOS PRODUCTOS				
RENTABILIDAD DEL CAPITAL				
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS				
POLITICAS GENERALES DE LA EMPRESA				
POLITICAS DE CRECIMIENTO				
POLITICAS DE INNOVACIONES TECNICAS				
POLITICAS ORGANIZACIONALES				
RECURSOS FISICOS ADECUADOS				
RECURSOS FINANCIEROS ADECUADOS				
INDICES DE PRODUCTIVIDAD				

RELACIONES PUBLICAS Y COMUNICACIÓN 10	B	R	M	I
RESPONSABILIDAD PUBLICA DE LA EMPRESA				
RELACIONES INTERNAS DE LA ORGANIZACIÓN				
ARMONIA DE LA EMPRESA CON LOSTRABAJADORES				
RELACIONES EXTERNAS				
IMAGEN FORMADA POR LOS CLIENTES				
IMAGEN FORMADA POR LOS TRABAJADORES				
INCREMENTO DE LAS RELACIONES COMERCIALES				
INFORMACION INTERNA DESCENDENTE				
CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA DESCENDENTE				
INFORMACION DEL MEDIO AMBIENTE				
INFORMACION DE INNOVACIONES TECNICAS				
ACTIVIDADES SOCIALES				
SERVICIOS AREA DIRECTIVA 10				
INFORMACION ARCHIVADA				
ARCHIVO DE DOCUMENTOS				
ELABORACION DE INFORMES ESTADISTICOS				
SERVICIOS JURIDICOS				
ASESORIAS ADMINISTRATIVAS				
ASESORIA TECNICA				
SERVICIO DE CAFETERIA				
SERVICIO DE COMEDOR				
SERVICIO SANITARIO				
MANTENIMIENTO DE EQUIPO				
PROCESAMIENTO DE DATOS				
SERVICIOS DEPORTIVOS Y SOCIALES				
VEHICULOS DIRECTIVOS				
IMAGEN DE LAS OFICINAS DIRECTIVAS				
CONFORTABILIDAD DE LAS INSTALACIONES Y OFICINAS DE DIRECTIVOS				
SERVICIO SECRETARIAL				
SERVICIO TELEFONICO				
SERVICIO DE RADIOCOMUNICACION				
SERVICIO DE FAX				

PRODUCTOS Y PROCESOS

ELEMENTO PROCESO 40	B	R	M	I
CAPACIDAD INSTALADA DE PRODUCCION				
DIAGRAMAS DE PROCESO				
MANUALES DE PRODUCCION				
ESTUDIOS DE ECONOMIA DEL PROCESO				
NORMAS DE CONTROL DE CALIDAD				
ESTUDIOS SOBRE AVANCES TECNOLOGICOS				
ESTUDIOS SOBRE ECONOMIA DE MOVIMIENTOS				
ESTUDIOS SOBRE SIMPLIFICACION DEL TRABAJO				
ESTUDIO DE TIEMPOS STANDART				
ESTUDIOS PARA DETERMINAR LA FLUIDEZ DEL PROCESO				
ESTUDIO DE SIMPLIFICACION DE METODOS				
ESTUDIOS DE METODOS DE PRODUCCION				
HOJAS DE ITINERARIO				
RECEPCION OPORTUNA DE PUBLICACIONES (TECNICAS)				
LABORATORIO DE PRUEBAS				
EXPERIMENTACION DE NUEVOS PRODUCTOS				
EXPERIMENTACION DE REDISENO DE PRODUCTOS				
ESTUDIOS DE EQUIPO CON NUEVA TECNOLOGIA				
MATERIAL ECOLOGICO				
SUSCRPCION REVISTAS				
ASESORIA TECNICA EN ASPECTOS ECOLOGICOS				
PROTECCION CONTRA RADIACIONES				
APROVECHAMIENTO DE ENERGIA SOLAR				
ESTUDIO DE COSTOS PREDETERMINADOS				
PATENTES DE PROCESOS				
PRODUCTOS 6.0				
INVESTIGACIONES DE MERCADO				
INVESTIGACIONES DE USOS Y NECESIDADES				
INVESTIGACION DE PRODUCTOS DE LA COMPETENCIA				
INVESTIGACION SOBRE USO ALTERNO DE LOS PRODUCTOS				
INVESTIGACIONES SOBRE DISENO Y PRESENTACION DE LOS PRODUCTOS				
INFORMACION SOBRE NUEVOS PRODUCTOS				

	B	R	M	I
ELABORACION DE PRUEBAS DE ACEPTACION DE NUEVOS PRODUCTOS				
APORTACIONES DE LOS DIFERENTES DEPTOS. PARA EL DISENO O ADQUISICION NUEVOS PRODUCTOS				
PLANOS Y ESPECIFICACIONES E INFORMACION TECNICA DE CADA PRODUCTO				
PROGRAMA DE DISENO DE NUEVO PRODUCTO				
INVESTIGACION DE MARCAS Y NOMBRES DE PRODUCTOS NUEVOS				
MODELOS EXPERIMENTALES DE NUEVOS PRODUCTOS				
ANALISIS DE COSTOS				
POLITICA DE DIVERSIFICACION				
POLITICAS DE STANDARIZACION DE PARTES				
POLITICAS DE PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS				
INDICES DE RENTABILIDAD DE LOS PRODUCTOS				
INDICES DE PUNTOS DE EQUILIBRIO Y CONTROL DE COSTOS				
PATENTES Y MARCAS REGISTRADAS				

FINANCIAMIENTO

APALANCAMIENTO FINANCIERO .25	B	R	M	I	B	R	M	I	
NUMERO DE BANCOS CON QUE OPERA DE LA EMPRESA					SISTEMA DE CONTROL DE INGRESOS				
LIMITE DE CREDITOS BANCARIOS DISPONIBLES					SISTEMA DE CONTROL DE GASTOS CON RESPECTO AL PRESUPUESTO				
LIMITE DE CREDITOS BANCARIOS SUFICIENTES					CONTROL INTERNO				
CREDITO A MEDIANO PLAZO					INFORMACION FINANCIERA				
PROGRAMACION DE CREDITOS					CAPITAL PROPIO .25				
PAGOS DE CREDITOS A TIEMPO					CAPITAL INVERTIDO SUFICIENTE				
GARANTIAS SUFICIENTES PARA LAS NECESIDADES DEL CREDITO					RELACIONES CON LOS ACCIONISTAS				
OTRAS OPERACIONES DE CREDITOS					RELACIONES DE LOS ACCIONISTAS CON PRODUCTORES Y BANCOS				
CREDITOS DISPONIBLES PARA OTRAS INSTITUCIONES					POSIBILIDAD DE FINANCIAMIENTO CON CAPITAL PROPIO				
RELACIONES CON LOS PROVEEDORES					RESERVAS EN ACTIVOS FIJOS PARA FINANCIAMIENTO				
PLAZOS CONCEDIDOS PARA LOS PROVEEDORES					RENTABILIDAD DE LAS VENTAS				
CREDITOS DE PROVEEDORES					RENTABILIDAD DEL CAPITAL				
DESCUENTO POR PRONTO PAGO A PROVEEDORES					RENTABILIDAD DE LA EMPRESA				
APROVECHAMIENTO FINANCIERO					RESERVAS DE CAPITAL				
FINANCIAMIENTO DE GASTOS DE OPERACION					DIVIDENDOS PAGADOS				
PLANEACION FINANCIERA .20					ROTACION DE ACTIVOS				
RENTABILIDAD DE LOS PRODUCTOS					ROTACION DE INVENTARIO				
ESTUDIOS DE LOS PRODUCTOS DE EQUILIBRIO					ROTACION DE CUENTAS POR PAGAS				
PLANEACION DE UTILIDADES					DIVIDENDOS PAGADOS				
CREDITOS A LOS CLIENTES					ROTACION DE ACTIVOS FIJOS				
INFORMACION DE CREDITO A LOS CLIENTES					POLITICAS FINANCIERAS				
CONTROL DE DOCUMENTOS DESCONTADOS					NORMAS DE SEGURIDAD DE LOS ACTIVOS				
CONTROLES PRESUPUESTARIOS					INFORMES FINANCIEROS PARA ACCIONISTAS				
ANALISIS DE VARIACIONES DE COMPRAS					ARMONIA DE LAS CUENTAS FINANCIERAS DE LOS ACCIONISTAS CON LA EMPRESA				
CONTROL DE VENTAS					ESTRUCTURA DE LA FUNCION .30				
CONTROL DE COSTOS					CAPACIDAD DE RESPONSABILIDAD FINANCIERA				
AUTORIZACION DE PAGOS					LIQUIDEZ DE LA EMPRESA				
AUTORIZACION DE COMPRAS					ANALISIS FINANCIERO				
AUTORIZACION DE CREDITOS					CONTROL DE EFECTIVO				
SISTEMAS DE PRESUPUESTOS					EDO. DE FLUJO DE FONDOS DE PROGRAMAS DE PAGOS				
CONTROL DE PRESUPUESTOS					ESTUDIO DE INVERSION EN INVENTARIOS				
ANALISIS DE VARIACIONES DE COMPRAS					CONTROL DE INVENTARIOS				
SISTEMA DE AUTORIZACION DE PAGOS					NIVELES DE INVENTARIOS				
SISTEMA DE CONTROL DE PAGOS					ESTUDIOS DE INVERSION EN CTAS POR COBRAR				

	B	R	M	I
SISTEMA DE ANALISIS PARA OTORGAR CREDITOS				
SISTEMA DE COBRANZA NORMAL				
GARANTIAS DE CREDITOS				
PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA JUDICIAL				
INDICES DE ACTAS VENCIDAS				
INTERESES SOBRE CREDITO A LOS CLIENTES				
ANALISIS DE ACTAS VENCIDAS				
INTERESES SOBRE CREDITO A LOS CLIENTES				
ESTUDIOS SOBRE INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS				
CONTROL DE ACTIVOS FIJOS				
ESTUDIOS SOBRE REPOS. DEL ACTIVO FIJO				
POLICITAS DE DEPRECIACION Y AMORTIZACION DE ACTIVOS				
ESTUDIOS SOBRE PLANEACION DE UTILIDADES				
ESTUDIOS DE PUNTO DE EQUILIBRIO				
UTILIZACION DE VENTAJAS FINANCIERAS				
ESTUDIOS FINANCIEROS DEL ACTIVO PASIVO Y CAPITAL				
ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS				

FUERZA DE TRABAJO

ESTRUCTURA DE LA FUNCION .15	B	R	M	I
OBJETIVO DE LA FUNCION				
POLITICAS DE PERSONAL DEFINIDAS				
ORGANIZACION DEL MANDO				
CAPACIDAD DEL JEFE DE PERSONAL				
PROGRAMAS DE MOTIVACION				
REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO				
INDICADOR TRABAJO INDIRECTO/DIRECTO				
INDICADOR OBRERO/SUPERVISOR				
INDICADOR SUBALTERNOS/JEFES				
CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO				
CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO				
MANUAL DE ORGANIZACION				
DESCRIPCION DEL PUESTO				
MANUAL DE OPERACION Y PROCEDIMIENTOS				
RESPONSABILIDAD DEFINIDAS				
LIMITE DE AUTORIDAD				
DELEGACION DE FUNCION				
SISTEMA DE CONTROL INTERNO				
RECURSOS HUMANOS .25				
FUENTES DE RECLUTAMIENTO				
SISTEMA DE SELECCION				
FORMA DE CONTRATACION				
INDUCCION DEL TRABAJADOR				
HORARIO DE TRABAJO				
CONTROL DE TRABAJO				
CONTROL DE HORAS TRABAJADAS				
SISTEMA DE PROMOCION				
INDICE DE AUSENTISMO				
ESTUDIO DE APTITUDES				
EXPEDIENTE POR TRABAJADOR				
ARCHIVOS DE EXPEDIENTES				
PROGRAMAS, INTEGRACION DEL TRABAJADOR CON LA EMPRESA				
PROGRAMAS MOTIVACIONALES Y PRODUCTIVIDAD				

ELEMENTOS DE COORDINACION .15	B	R	M	I
POLITICAS DE RELACIONES INTERNAS				
RELACIONES SINDICALES				
ARMONIAS EN LOS NIVELES JERARQUICOS				
ARMONIA ENTRE JEFES Y SUBORDINADOS				
ARMONIA ENTRE EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS				
ARMONIA ENTRE OBREROS				
ARMONIA DE QUEJAS				
PLANES DE TRABAJO PARA MANTENER LA ARMONIA				
ATENCION DE QUEJAS				
ATENCION A SOLICITUDES Y PETICIONES ACCIDENTALES				
EMISION DE ORDENES DE TRABAJO CON ENFOQUE HUMANISTICO				
SEGURIDAD EN EL TRABAJO .10				
PROGRAMAS DE SEGURIDAD				
ORGANIZACION PARA LA SEGURIDAD				
INDICE DE FRECUENCIA DE ACCIDENTES				
INDICE DE GRAVEDAD DE ACCIDENTES				
EQUIPOS DE SEGURIDAD PERSONAL				
DISPOSITIVOS DE SEGURIDAD				
ANALISIS DE ACCIDENTES				
MOTIVACION PARA LA SEGURIDAD				
EDUCACION PARA LA SEGURIDAD				
EDUCACION FAMILIAR PARA LA SEGURIDAD				
ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA FAMILIAR				
APOYOS DE TRABAJO SOCIAL A LOS TRABAJADORES				
PROGRAMAS DE SEGURIDAD SOCIAL				
PROGRAMAS DE SALUD EN LA EMPRESA				
EDUCACION PARA LA SALUD				
RETRIBUCION AL TRABAJO .20				
POLITICAS DE SALARIOS DE PRODUCCION				
POLITICAS DE SALARIOS AL PERSONAL ADMON.				
ESTUDIOS SOBRE VALUACION DE PUESTOS				
PORCENTAJE SOBRE VALUACION DE PUESTOS				
ESTUDIOS SOBRE CALIFICACIONES DE MERITOS				

	B	R	M	I
PRESTACIONES ECONOMICAS				
CLAUSULA DE BENEFICIO AL TRABAJADOR EN UN CONTRATO COLECTIVO				
CLAUSULA DE BENEFICIO AL TRABAJADOR EN UN CONTRATO INDIVIDUAL				
RELACION DE SUELDOS ADMINISTRATIVOS Y SALARIOS DIRECTOS				
PARTICIPACION DE UTILIDADES				
SERVICIOS SANITARIOS				
SERVICIO DE CAFETERIA Y COMEDOR				
UNIFORMES DE TRABAJO				
PROGRAMAS DEPORTIVOS Y RECREATIVOS				
PROGRAMAS DE ACTIVIDADES SOCIALES				
PROGRAMAS DE APOYO A LA FAMILIA DEL TRABAJADOR				
PROGRAMAS DE BECAS PARA LOS HIJOS DE LOS TRABAJADORES				
ELEMENTOS DE FORMACION : 15				
PROGRAMAS DE CAPACITACION				
PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO				
ESTIMULO PARA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO				
SEGUIMIENTO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO				
PLAN DE BECAS PARA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO				
ESTUDIOS SOBRE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO				
PRESUPUESTO PARA LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO				
PLANES DE MOTIVACION PARA LA SUPERVISION PERSONAL				
APOYOS A LA SUPERVISION PERSONAL				
PROGRAMAS CONTINUOS DE CALIDAD TOTAL				

MEDIOS DE PRODUCCION

ESTRUCTURA DE LA FUNCION .30	B	R	M	I
POLITICAS S/CONSERV. DE MAQUINARIA				
POLITICAS S/CONSERV. DE EDIFICIOS				
POLITICAS S/CONSERV. DE EQUIPO DE TRANSPORTE				
POLITICAS S/RESPOS. DE EQ. DE OFNA. Y MOB.				
POLITICAS S/REPOS. DE MAQUINARIA				
POLITICAS S/APLICACIÓN DE EDIFICIOS				
PLANOS Y DIST. DE AREAS DE EDIF. Y TERRENOS				
PLANOS DE DISTRIBUCION DE MAQUINARIA				
PLANOS DE DIST. DE EQ. Y MOB. EN OFNAS.				
PASILLOS Y AREAS DE MOV. DE PERSONAS Y MAT.				
PASILLOS Y AREAS DE ACCESO A OFICINAS				
IMAGEN DE LA FACHADA PRINCIPAL				
FUNCIONALIDAD DEL EDIFICIO				
ESTADO ACTUAL DEL EDIFICIO				
ESTADO ACTUAL DE LA MAQUINARIA				
ESTADO ACTUAL DEL EQUIPO Y MOBILIARIO				
ESTADO ACTUAL DEL EQUIPO DE TRANSPORTE				
AREAS DESTINADAS A OFICINAS				
AREAS DESTINADAS A PRODUCCION				
AREAS DESTINADAS A ALMACENES				
INSTALACIONES ELECTRICAS				
ESTUDIOS S/CARGA DE ENERGIA EN LINEAS				
MANTENIMIENTO .40				
PROGRAMA DE MANTENIMIENTO A EQUIPOS Y MOB.				
PROGRAMA DE MANTENIMIENTO A MAQUINARIA				
PROGRAMA DE MANTENIMIENTO A EDIFICIOS				
PROGRAMA DE MANTENIMIENTO A JARDINES				
PROGRAMA DE MANTENIMIENTO A INST. SANITARIAS				
PROGRAMA DE MANTENIMIENTO A EQ. DE TRANSP.				
PROGRAMA DE MANTENIMIENTO A INST. ELECTRICAS				
PROGRAMA DE MANTENIMIENTO EQ. DE TRANSP.				
ALMACEN DE REFACCIONES PARA MAQUINARIA				
ALMACEN DE REFACCIONES PARA EQ. Y MOBILIARIO				
EQUIPO DE MANTENIMIENTO				

	B	R	M	I
CONTROL DE HERRAMIENTAS				
POLITICAS SOBRE REPOSICION DE HERRAMIENTAS				
SERVICIO DE MANTENIMIENTO EXTERNO				
SERVICIO DE LIMPIEZA EXTERNA				
CONTROL DE REPORTES DE MANTENIMIENTO				
CONTROL DE FALLAS DE QUIPO Y MOBILIARIO				
CONTROL DE FALLAS DE MAQUINARIA				
CONTROL DE FALLAS EN EDIFICIOS				
CONTROL DE FALLAS EN INSTALACIONES				
CONTROL DE FALLAS EN EQUIPO DE TRANSPORTE				
CONTROL DE ORDENES DE REPARACION				
PROGRAMAS DE CAPACITACION AL PERSONAL				
INFORMACION SOBRE INNOVACIONES TECNICAS				
PROTECCION Y SEGURIDAD .30				
ALUMBRADO EXTERIOR				
ALUMBRADO INTERIOR				
SERVICIO DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PROPIO				
SERVICIO DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD EXTERNO				
EQUIPO DE SEGURIDAD CONTRA ROBOS				
EQUIPO DE SEGURIDAD CONTRA INCENDIO				
POLIZAS DE SEGURO				
COMISIONES MIXTAS DE SEGURIDAD				
CAPACITACION P/EL MANEJO DE EQ. DE SEGURIDAD				
CAPACITACION A VIGILANTES				
BARDAS, MUROS Y REJAS DE PROTECCION				
SERVICIO DE ASEO Y LIMPIEZA				
SERVICIOS SANITARIOS				
SUPERVISION DE VIGILANTES				
EQUIPO DE COMUNICACIÓN INTERNA				
COMUNICACIÓN CON AUTORIDADES LOCALES DE PROTECCION				
COMUNICACIÓN CON AUTORIDADES NACIONALES DE PROTECCION				
SISTEMA DE CONTROL DE SALIDA DE BIENES				
SISTEMA DE CONTROL DE ENTRADA DE BIENES				
SISTEMA DE ALARMAS DE EDIFICIOS				

	B	R	M	I
SISTEMAS DE ALARMAS EN ACCESO				
SISTEMA DE DETECCION DE METALES EN ACCESO				
SISTEMA DE ALARMAS DE OFICINA				
SISTEMA DE ALARMAS DE ALMACENES				
SISTEMA DE ALARMAS EN PRODUCCION				

COMPRAS Y SUMINISTROS

COMPRAS .60	B	R	M	I	INVENTARIOS .40	B	R	M	I
OBJETIVO DEFINIDO Y CLARO					POLITICAS DE INVENTARIOS				
ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS					NIVELES DE INVENTARIOS				
POLITICAS DE COMPRAS DEFINIDAS					ORGANIZACIÓN DE ALMACENES				
CAPACIDAD DEL JEFE DE COMPRAS					PLANEACION DE INVENTARIOS				
PRESUPUESTO DE COMPRAS					CLASIFICACION Y CODIFICACION DE EXISTENCIAS				
PLANEACION DE LAS COMPRAS POR EPOCAS					REVISION DE EXISTENCIAS				
PLANEACION DE LAS COMPRAS POR PROVEEDORES					DISTRIBUCION Y PLANEACION DE ALMACENES				
PLANEACION DE LAS COMPRAS POR LOTES ECONOMICOS					INDICES DE AGOTAMIENTO				
PLANEACION DE LAS COMPRAS POR IMPORTACION					CONTROL DE EXISTENCIAS				
SISTEMA DE COMPRAS					PUNTO DE PEDIDO				
FORMAS PARA EL SISTEMA DE COMPRAS					CONTROL DE ENTRADAS				
ESTUDIO DE MERCADO PARA COMPRAS					CONTROL DE SALIDAS				
RELACIONES CON LOS PROVEEDORES					CONTROL DE MERMAS				
REGISTRO DE PROVEEDORES POR ARTICULOS					PLANEACION DE INVENTARIOS FISICOS				
PLAN DE VISITAS A LOS PROVEEDORES					CONTROL DE CALIDAD				
SEGUIMIENTO DE LAS COMPRAS					UBICACIÓN DE LOS ALMACENES				
SUPERVISION DE LAS COMPRAS					EQUIPO PARA EL MANEJO DE MATERIALES				
INFORMACION DE NUEVOS MATERIALES					EQUIPO PARA EL CONTROL DE EXISTENCIAS				
INFORMACION DE MATERIALES SUSTITUTOS O EQUIVALENTES					PERSONAL CAPACITADO EN EL ALMACEN				
AVANCES TECNOLOGICOS					PERSONAL ADECUADO				
REGISTRO DE NUEVAS FUENTES DE ABASTECIMIENTO					ESTUDIOS SOBRE ADMINISTRACION DE INVENTARIOS				
ESPECIFICACIONES DE LOS PRODUCTOS SOLICITADOS					ESTUDIOS SOBRE COSTOS DE INVENTARIOS				
CONTRATOS DE COMPRA					DETERMINACION DEL LOTE ECONOMICO				
SANCIONES A LOS PROVEEDORES					DETERMINACION DEL NIVEL OPTIMO DE INVENTARIO				
ESTUDIOS DE COSTOS DE ADQUISICION									
COORDINACION PARA EL PAGO DE PROVEEDORES									
PLAN DE DESCUENTOS POR VOLUMEN									
PLAN DE DESCUENTOS POR PRONTO PAGO									
COMITÉ DE COMPRAS									
DELEGACION DE LAS COMPRAS MENORES									
INFORMACION Y CONTROLES DE COMPRAS									
CONTRATOS DE SERVICIOS									
CONTROL DE SERVICIOS ADQUIRIDOS									

ACTIVIDAD PRODUCTORA

ESTRUCTURA DE LA FUNCION .40	B	R	M	I		B	R	M	I	
OBJETIVO DE LA FUNCION						FIJACION DE PRIORIDADES				
POLITICAS DE PRODUCCION						NIVELES DE PRODUCTO TERMINADO				
ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO						DESCRIPCION DE MATERIALES				
PLANEACION DE LA PRODUCCION						INVENTACION DE PRODUCTO TERMINADO				
CONOCIMIENTOS ADMTVOS. DE LOS SUPERVISORES						INVENTARIO DE PRODUCCION EN PROCESO				
CONOCIMIENTOS ADMTVOS. DE LOS MANDOS MEDIOS						PLANEACION Y CONTROL .30				
CONOCIMIENTOS ADMTVOS. DEL JEFE DE PRODUCC.						ESPECIFICACIONES DE EQUIPO Y MAQUINARIA				
CONOCIMIENTOS TECNICOS DE LOS SUPERVISORES						DIAGRAMAS DE PROCESO				
CONOCIMIENTOS TECNICOS DE LOS MANDOS MEDIOS						DIAGRAMAS DE PRODUCTO				
CONOCIMIENTOS TECNICOS DEL JEFE DE PRODUCC.						SISTEMA DE SUMINISTRO DE ALMACEN				
ARMONIA ENTRE LOS OBREROS						FORMATOS PARA SUMINISTRO DE MATERIALES				
ARMONIA ENTRE OBREROS Y SUPERVISORES						FLUJO DE MATERIALES				
ARMONIA ENTRE LOS MANDOS MEDIOS						ORDENES DE PRODUCCION				
MAQUINARIA Y EQUIPO DE PRODUCCION						FLUIDEZ DE LA PRODUCCION				
MAQ. Y EQ. EN LOS DIVERSOS DEPTOS. DE PROD.						CONTROL DE TIEMPOS DE PRODUCCION				
CAPACIDAD DEL EQUIPO INSTALADO						CONTROL DE CARGA DE MAQUINAS				
AREAS DE TRABAJO ADECUADAS						BALANCE DE LAS LINEAS DE PRODUCCION				
SISTEMA DE TRABAJO						SUPERVISION DE LA PRODUCCION				
ESTUDIOS SOBRE ECONOMIA DE MOVIMIENTOS						CONTROL DE AVANCES				
ESTUDIOS SOBRE SIMPLIFICACION DE METODOS						CONTROL DE VALES DE ALMACEN				
SUMINISTROS DE MATERIALES						CONTROL DE COSTOS UNITARIOS				
DISTRIBUCION DE PLANTA						CONTROL GENERAL DE COSTOS				
PASILLOS ADECUADOS						FORMAS PARA INFORMACION DE PRODUCCION				
MANTENIMIENTO DE EQUIPO Y MAQ.						TABLERO DE CONTROL DE PRODUCCION				
MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES						TABLERO DE INFORMACION AL PERSONA				
METODOS DE PRODUCCION						CONTROL DE CALIDAD .30				
PLANES DE CAPACITACION						NORMAS DE CALIDAD				
PLANES DE ADIESTRAMIENTO						ESPECIFICACIONES DE CALIDAD				
PLANEACION Y CONTROL .30						INSPECCION DE CALIDAD EN LA MATERIA PRIMA				
RESPONSABLE DE PROGRAMACION DE LA PROD.						SISTEMA DE CONT. DE CALIDAD EN LA MAT. PRIMA				
PRONOSTICOS DE VENTAS ADECUADOS						SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD EN EL PROCESO				
PRESUPUESTO DE PRODUCCION						PUNTOS DE INSPECCION				

	B	R	M	I
TAMAÑO DE MUESTRA P/CONT. DE CALIDAD EN PROD. TERMINADO				
TAMAÑO DE MUESTRA P/CONT. DE CALIDAD EN MAT. PRIMA				
GRAFICAS DE CONTROL DE CALIDAD				
INF. ESTADIS. DE CONTROL DE CALIDAD				
INDICE DE RECHAZOS DE PRODUCTO TERMINADO				
CONC. DE LOS SUPERV. EN RELACION A LA CALIDAD				
CONC. DE SUPERV. EN REL. A LA CAL. DE LOS PROD.				
CONOC. DE OBREROS EN REL. A LA CA. DE LOS PROD.				
CAPACITACION PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD				
MANTENIMIENTO DEL EQUIPO DE VERIFICACION				
EQUIPO DE VERIFICACION DE CALIDAD				
REACTIVOS PARA EL CONTROL DE LA CALIDAD				
RECUPERACION DE RECHAZOS				
AREAS ADECUADAS PARA INSPECCION				
AREAS ADECUADAS PARA EL CONTROL DE CALIDAD				
TABLERO DE INFORMACION DE CONTROL DE CALIDAD				
ANALISIS DE PROBLEMAS DE CALIDAD				

MERCADOTECNIA

ESTRUCTURA DE VENTAS .35	B	R	M	I
OBJETIVO DE LA MERCADOTECNIA				
METAS DE VENTAS				
VENTAS A CREDITO				
VENTAS DE CONTADO				
INDICE DE COBRANZA				
INFORMACION DE CARTERA VENCIDA				
MERCADO POTENCIAL				
IMAGEN DE LA EMPRESA				
POLITAS DE VENTAS				
INFORMACION DE MERCADOTECNIA				
INVESTIGACION DE MERCADO				
CARACTERISTICAS DE LOS CONSUMIDORES				
INFORMACION DE LOS COMPETIDORES				
INFORMACION DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS				
INFORMACION DE LOS PROD. DE LA COMPETENCIA				
DISTRIB. DEL DEPTO. DE VENTAS				
NOMBRE DE LA EMP. EN RELACION AL PROD. O SERV.				
ESTRATEGIAS DE VENTAS (MKT)				
ESTRUCTURA DEL DEPTO. DE VENTAS				
ORGANIZACION DE MERCADOTECNIA				
PLANEACION DE LAS VENTAS				
SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DE VENTAS				
CONTROL DE VENTAS				
REL. DEL DEPTO. DE VENTAS CON OTROS DEPTOS.				
PRODUCTOS Y PUBLICIDAD .30				
PROMOCION DE VENTAS				
PUBLICIDAD DE LOS PRODUCTOS				
MEDIOS DE PUBLICIDAD				
REGISTRO E INFORMACION ESTADISTICOS				
PRECIO DE LOS PROD. EN RELAC. AL CONSUMIDOR				
NUEVOS USOS DE LOS PRODUCTOS				
INVESTIGACION DE USOS Y NECESIDADES				
EMPAQUE Y EMBALAJE DE LOS PRODUCTOS				

B R M I

	B	R	M	I
MEZCLA DE PRODUCTOS				
VOLUMEN DE VENTAS				
INNOVACION DE NUEVOS PRODUCTOS				
RENTABILIDAD DE LOS PRODUCTOS				
SERVICIO A LOS CONSUMIDORES				
DISTRIB. DE LOS PRODUCTOS EN LOS ANAQUELES				
PRESENTACION DE LOS PRODUCTOS				
LOGOTIPO Y COLORES DE IDENTIFICACION				
NOMBRE DE LOS PRODUCTOS				
PATENTES REGISTRADAS				
MARCAS REGISTRADAS				
PROMOCIONES CONTINUAS				
CAMPANAS PUBLICITARIAS PERMANENTES				
DISTRIBUCION .35				
MEDIOS DE DISTRIBUCION				
MEDIOS DE TRANSPORTE				
SISTEMA DE EMPAQUE				
SISTEMA DE EMBALAJE				
CONTROL DE DISTRIBUCION				
CONTROL DE SUCURSALES				
DISTRIBUCION POR ZONAS				
DISTRIBUCION POR LINEAS DE PRODUCTOS				
EXISTENCIAS SUFICIENTES DE PRODUCTOS				
CONTROL DE PEDIDOS				
SERVICIOS A LOS CLIENTES				
ROTACION DE CLIENTES				
FUERZA DE VENTAS				
CAPACITACION A VENDEDORES				
SUELDOS Y COMISIONES A VENDEDORES				
VIATICOS Y GASTOS DE VENTAS				
MANTENIMIENTO DEL EQUIPO DE TRANSPORTE				
CONTROL DE VENDEDORES				
ATENCION A LOS CONSUMIDORES				

CONTABILIDAD Y ESTADISTICA

ESTRUCTURA DE LA FUNCION .30	B	R	M	I
SISTEMA DE CONTABILIDAD GENERAL				
CAPACIDAD DEL PERSONAL CONTABLE				
No. DE PERSONAS ADECUADAS AL VOL. DE TRABAJO				
SECCIONES CONTABLES				
EQUIPO DE PROCESAMIENTO				
CAPTURA DE DATOS				
CONTROLES DE PROCESAMIENTO				
CORRECCION DE ERRORES				
EQUIPO DE TRABAJO				
MOBILIARIO DE OFICINA				
AMBIENTE FISICO				
ILUMINACION PARA EL TRABAJO				
POSIBILIDADES FISICAS DE CONCENT. MENTAL				
MATERIAL DE OFICINA				
PAPELERIA ESPECIALIZADA				
SISTEMA DE PRESUPUESTOS				
REGISTROS ESTADISTICOS				
MATENIMIENTO MOBILIARIO Y EQUIPO				
CONTROL DE INVENTARIOS				
AUSENTISMO				
SISTEMA DE CONTABILIDAD DE COSTOS				
CONTROLES DE CENTROS DE COSTOS				
CONTROL DE MANO DE OBRA				
CONTROL DE MATERIA PRIMA UTILIZADA				
CONTROL DE GASTOS DE FABRICACION				
SISTEMA PARA DETERMINAR EL COSTO UNITARIO				
CONTROL DE INFORMACION DE VENTAS				
CONTROL DE GASTOS DE OPERACION				
CONTROL DE GASTOS EXTRAORDINARIOS				
CONTROL DE IMPUESTOS				
ELABORACION DE NOMINAS				
INFORMACION .30				
ELABORACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS				

	B	R	M	I
INF. COMPLEMENTARIA DEL E. DE P. FINANCIERA				
INF. COMPLEMENTARIA DEL EDO. DE RESULTADOS				
ELABORACION DE LOS ESTADOS CONSOLIDADOS				
ELAB. DEL EDO. DE CAMBIOS EN LA P. FINANCIERA				
PAQUETE DE INFORMES CONTABLES				
RELACIONES CON S.H.C.P.				
OPORTUNIDAD DE INFORMACION EMITIDA				
INFORMACION ESTADISTICA				
ELABORACION DE GRAFICAS				
INFORMACION RECIBIDA				
INFORMACION FISCAL				
ELABORACION DE DECLARACIONES FISCALES				
INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS				
ANALISIS DE LA INF. DE AUDIT. ADMINISTRATIVA				
AUDITORIA Y CONTROL INTERNO .20				
SISTEMAS INTERNOS DE AUDITORIA				
SISTEMA EXTERNO DE AUDITORIA				
ANALISIS DE ALAS VARIACIONES PRESUPUESTALES				
ANALISIS DE LAS RECOMENDACIONES DE LA AUDITORIA FINANCIERA				
COSTO DE LA AUDITORIA EXTERNA				
IMPLANTACION DE RECOMENTACIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA				
SISTEMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA				
IMPL. DE MEDIDAS CORREC. DE LA AUDIT. ADMTVA.				
PERIORICIDAD DE AUDITORIA ADMVA.				
DIVISION DE LAS OPER. PARA CONTROL INTERNO				
ANALISIS DEL CONTROL INTERNO				
INFORMACION CRUZADA DEL CONTROL INTERNO				
APLIC. DE PRINC. DE CONT. GENERALMENTE ACEP.				
CONTROL BANCARIOS				
EXIGENCIAS BANCARIAS				
ARCHIVOS .20				
SISTEMA DE ARCHIVOS				
PERSONAL ENCARGADO DEL ARCHIVO				

	B	R	M	I
ESPACIO DISPONIBLE ADECUADO				
EQUIPO ADECUADO				
CONTROL DE LA INFORMACION ARCHIVADA				
SEG. EN LA LOCALIZACION DE INFORMACION Y DOCUMENTOS				
RAPIDEZ DE ARCHIVO DE DOCUMENTOS E INFORMES				
SEGURIDAD EN LOS ARCHIVOS MUERTOS				
MANTENIMIENTO DEL LOCAL DE ARCHIVOS				
INDICES DE DOCUMENTOS E INF. ARCHIVADOS				
DISTRIBUCION ADEC. DEL ESPACIO DEL ARCHIVO				
RESPALDO DE DOC. E INFORMES ESPECIALES				
RESPALDO DE DOC. E INFORMES DE DATOS DE BAJA				
CONTROL DE INFORMES Y DOCUMENTOS PRESTADOS				
FORMATOS DE TRABAJO ADECUADOS				

ANEXO M

CREDITO

NAFIN

CARACTERISTICAS	DESCRIPCION
SUJETOS DE CREDITO	MICRO, PEQUEÑA, MEDIANA Y GRANDE EMPRESA
DESTINO DEL CREDITO	ADQUISICIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO PERMANENTE, MAQUINARIA Y EQUIPO. REESTRUCTURA DE PASIVOS.
PORCENTAJE DE DESCUENTO	HASTA EL 100%
MONEDA	MONEDA NACIONAL, DOLARES
TIPO DE TASA	VARIABLE
PLAZO TOTAL	HASTA 20 AÑOS.
PLAZO DE GRACIA	EL REQUERIDO
TASA	M.N. = TIIE BANXICO, DOLARES = TASA LIBOR
FORMA DE PAGO	CAPITAL: M.N. MENSUAL DOLARES: TRIMESTRAL INTERESES: M.N. MENSUAL DOLARES: TRIMESTRAL
ESQUEMA DE PAGOS	AMORTIZACIONES DE CAPITAL IGUALES E INTERESES SOBRE SALDOS INSOLUTOS.
PREPAGO PARCIAL, TOTAL	PERMITIDO POR AMORTIZACIONES COMPLETAS
COMISION POR PREPAGO	M.N. NINGUNA, DOLARES NINGUNA
COMISION POR APERTURA	NINGUNA
GARANTIAS	LAS QUE DETERMINE EL NIVEL FACULTADO.
GARANTIA NAFIN	NAFIN OTORGA SU GARANTIA COMPLEMENTARIA, HASTA POR EL 50% DEL CREDITO, SUJETA AL OTORGAMIENTO DE LAS GARANTIAS NECESARIAS QUE NEGOCIE EL ACREDITADO.

FIDEC

CARACTERISTICAS	DESCRIPCION .
SUJETOS DE CREDITO	PERSONAS FISICAS Y MORALES. Que participen en la distribución de bienes y la prestación de servicios al consumidor.
DESTINO DEL CREDITO	CAPITAL DE TRABAJO CONSTRUCCION Y ADQUISICION DE INFRAESTRUCTURA COMERCIAL Y DE SERVICIOS. ADQUISICION DE EQUIPO Y DERECHOS DE FRANQUICIAS
PORCENTAJE DE DESCUENTO	HASTA EL 100%
MONEDA	MONEDA NACIONAL
TIPO DE TASA	VARIABLE
TASA APLICABLE	HASTA \$500 MIL TTF -1.5 + MARGEN TTF=TASA TIIE FIDE MAYOR A \$ 500 MIL TTF -0-5 + MARGEN
PREPAGO PARCIAL, TOTAL	PERMITIDO
COMISION POR PREPAGO	NINGUNA
PLAZO TOTAL	HASTA 15 AÑOS
PLAZO DE GRACIA	EL REQUERIDO
FORMA DE PAGO	CAPITAL: MENSUAL, BIM, TRIM. INTERESES: MENSUAL.

ESQUEMA DE PAGOS	AMORTIZACIONES DE CAPITAL IGUALES INTERESES SOBRE SALDOS INSOLUTOS.
GARANTIAS	LAS QUE DETERMINE EL NIVEL FACULTADO.

Financiamiento a las Exportaciones.

CORTO PLAZO	PREEXPORTACION	VENTAS DE EXPORTACION
BENEFICIARIOS	EXPORTADORES DIRECTOS	EXPORTADORES DIRECTOS
DESTINO	PRODUCCION	VENTAS DE CORTO PLAZO
DOCUMENTOS DE SOPORTE	FACTURAS ULTIMO MES	FACTURAS VTAS EXPORTACION
	PEDIDOS EN FIRME O CONTRATOS	
MONEDA	DOLARES	DOLARES
MONTO MAXIMO	HASTA EL 100% REQUERIMIENTO	
% DE FINANCIAMIENTO	HASTA 100% VALOR FACTURA	
PLAZO	HASTA 180 DIAS	HASTA 360 DIAS
AMOTIZACIONES	UNA	UNA
PREPAGOS	COMISION 2%	COMISION 2%
TASA	SEGÚN EL RIESGO DE LA EMPRESA Y EL IMPORTE A FINANCIAR CON BASE EN LA TASA LIBOR AL PLAZO CORRESPONDIENTE.	

VENTAS DE EXPORTACION CON CARTA DE CREDITO.

OBJETO	DESCONTAR LOS DOCUMENTOS QUE AMPARAN LAS VENTAS DE EXPORTACION A PLAZO QUE SE REALIZA MEDIANTE CARTA DE CREDITO CONFIRMADA Y NOTIFICADA.
PLAZO	EL QUE DETERMINE LA CARTA DE CREDITO, MAXIMO 18 DIAS
TASA	EN FUNCION A LIBOR + SPREAD + WHT
MONEDA	DOLARES AMERICANOS

BANCOMEXT

CARACTERISITICAS	PREEXPORTACION	VENTAS DE EXPORTACION
BENEFICIARIOS	DESCRIPCION	DESCRIPCION
DESTINO	EXPORTADORES DIRECTOS	EXPORTADORES DIRECTOS E IN
	PRODUCCION, ACOPIO Y EX	VENTAS DE CORTO PLAZO DE
	ISTENCIAS DE BIENES T.	EXPORTACION DIRECTA E IND.
	PRESTACION DE SERVICIOS	
	MTTO ESTATEGICO DE	
	EXISTENCIAS DE M.P.	
	DIFUSION DE LA OFERTA	
	EXPORTABLE.	
	IMPORTACION DE INSUMOS	
	BIENES DE EXPORTACION	
SOPORTE DE DOCUMENTOS	PAQUETES DE FACTURAS DE VENTAS DE EXPORTACION DEL ULTIMO MES.	
	PEDIDOS EN FIRME O CONTRATOS DE SUMINISTROS.	
MONEDA	DOLARES	DOLARES
MONTO MAXIMO	HASTA 100% REQUERIMIENTOS.	
% DE FINANCIAMIENTO	HASTA EL 100% VALOR FACTURA.	
PLAZO	SE ESTABLECE EN BASE AL	HASTA 180 DIAS
	CICLO PRODUCTIVO DE LOS	
	BIENES Y/O SERVICIOS Y SE	
	CUENTA A PARTIR DE LA FE	
	CHA DE PRESENTACION	
AMORTIZACIONES	UNA SOLA AL VENCIMIENTO	UNA SOLA AL VENCIMIENTO

Financiamiento a las Exportaciones

LARGO PLAZO	VENTAS FUTURAS
CARACTERISTICAS	DESCRIPCION
DESTINO	Anticipar los recursos que se generarán por contratos establecidos por ventas de exportación y comprador a cierto periodo.
IMPORTE A FINANCIAR	Dependerá del tipo de exportador normalmente se otorga al 85% del valor de los contratos.
PLAZO	Máximo 5 años.
TASA DE INTERES	en función a LIBOR + SPREAD + WHT
VENTAJAS	La fuente de pago es a través de una cuenta colectora en el extranjero.
COSTOS	Comisión de Estructuración: 0.75% Flat. Comisión de Administración: 0.125% Anual.