



**UNIVERSIDAD LASALLISTA
BENAVENTE**

**ESCUELA DE RELACIONES
INTERNACIONALES**

Con Estudios Incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México

CLAVE: 8793-30

**Reducción en tiempo de retención
del dinero en las cuentas concentradoras**

TESINA

Que para obtener el título de
LICENCIADA EN RELACIONES INTERNACIONALES

Presenta:

MARIANA FERNANDA RÍOS AYALA

Asesora: Lic. Alicia Venecia Figueroa Rivera

Celaya, Gto.

Noviembre 2014



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.

Agradecimientos

Mi mayor agradecimiento por la larga espera en concluir este proyecto es para mis PADRES:

María Elena Ayala Rodríguez, una mujer de quien admiro su valentía, fortaleza, honestidad, su lucha, por estar presente en cada momento tan complicado de mi existencia, y darme la motivación para continuar con mis proyectos.

José Arturo Ignacio Ríos Salgado, un hombre de quien aprendí a valorar el esfuerzo que se da para obtener las cosas, de quien admiro su persistencia, inteligencia, honradez, capacidad, y a quien amo inmensamente con todo mi corazón.

Gracias por la confianza y el apoyo que me brindaron en la conclusión de mis estudios Universitarios. Son sin duda alguna mi principal motivo e inspiración de vida, su ejemplo, y valores son admirables.

A mis hermanas **Linda Ríos y Diana Ríos**, por ser testigos de este proceso y a quienes de igual manera admiro su nobleza y fortaleza por las circunstancias que les ha tocado vivir.

Un logro más que agradecer.

ÍNDICE

Introducción

Capítulo I

La compañía

1.1 Mabe	1
1.2 Historia de la Empresa	2
1.2.1 Misión, Visión y Valores	16
1.2.2 Compañías que son parte de la Empresa	21
1.3 Mabe S.A Comercial	24

Capítulo II

Proceso de Importación de Producto Terminado y solicitud de Flujo para pago de Pedimentos

2.1 Proceso y Controles de Tráfico de Importados (Vía Marítima)	29
2.1.1 Estructura Departamentos involucrados en el proceso de Importación	32
2.2 Controles de Importados en Sistema	35
2.2.1 Control de generación de existencias	35
2.2.2 Plan de Distribución	37
2.3 Tránsito	39
2.4 Llegada a Puerto Destino	45
2.5 Esquema del Despacho Aduanero	46

Capítulo III

Mejoras en el Flujo Efectivo en la Cuenta Concentradora

3.1 Análisis del pronóstico de pago Pedimentos contra el pago real	50
3.1.1 Validación de los porcentajes sobrantes en el requerimiento de dinero	52
3.2 Flujo de Capital y Beneficios	58

CONCLUSIÓN

GLOSARIO

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

La visión de MABE tiene como objetivo fundamental convertirse en los líderes globales del Mercado de Línea Blanca, mejorando en todo momento; A partir del 2012 la compañía adopta un nuevo modelo de Negocio Continental, basándose en las actividades de calidad enfocadas a competir en un Mundo Globalizado.

La Calidad es un compromiso de la Compañía y de los actores que interviene en el proceso desde que se fabrican los componentes hasta que el usuario final adquiere un producto del grupo, por tal motivo la cadena de valor se proyecta como la capacidad de ver hacia dentro de los procesos e identifica aquellas actividades que van agregando valor para maximizar los recursos en sinergia con los proveedores de materiales y servicios.



Fuente: Depto. Recursos Humanos

La Compañía adiciona un área dedicada a la Cadena de Valor enfocada a integrar a la Cadena de suministros a través de la facilitación de procesos, siendo un enlace con las áreas externas a la Compañía e impulsando la cultura de la Cadena de Valor al interior de la Compañía.

El nuevo Modelo de Negocio comienza con la funcionalidad del Modelo tradicional de Negocio que comprende el ahorro de costos, se enfocó a funciones, las limitaciones del valor del Negocio.

Lo secunda la Integración interna, que es la Visión de la Compañía hacia el interior, las mediciones integrales en la cadena, los compromisos organizacionales, la optimización de inventarios y el forecast como base de la planeación.

En la cúspide se encuentra la integración externa en conjunto con la colaboración de empresas, donde se fijan los objetivos a largo plazo. Todos estos son valores proporcionados al cliente y al negocio.

Los indicadores de esta Cadena de Valor más significativos se visualizan en los ahorros significativos en los Costos Logísticos: Costos de Transporte y Costo de Distribución, que miden el importe a pagar por hacer llegar los productos al cliente, incluyendo Fletes, Costos Aduanales, Maniobras y Almacenajes.

Así como en los niveles de inventario que comprenden los Costos de Inventario y la rotación, que es el número de veces que se renueva un stock en un tiempo determinado. Y los Impuestos y derechos que deben pagarse en las operaciones de Comercio Exterior se dividen en Importación y Exportación.

Dentro de mi trayectoria inicial en Mabe en el departamento de Comercio Exterior, pude visualizar el monto de las operaciones de Importación y Exportación que la Empresa maneja, así como la importancia de las operaciones en el área operativa de Logística siendo parte esencial de la funcionalidad del negocio. En lo posterior me incorporé al área de cuentas por pagar realizando los pagos de las cuentas de gastos de los Agentes Aduanales, así como el monitoreo de los saldos de las cuentas bancarias utilizadas por los estos para el pago de Impuestos derivado de las operaciones de Comercio Exterior de todas las plantas de Mabe México, actividad que posteriormente tomó el Departamento Fiscal que es donde me encuentro actualmente.

Por el nuevo Modelo Negocio (Mabe Way), adoptado por la Empresa que comprende el ahorro de costos, y la experiencia en el departamento de Comercio Exterior, Cuentas por pagar, Fiscal, decidí realizar un análisis para poder reducir el tiempo de retención del dinero en las cuentas bancarias de Mabe donde el Agente Aduanal toma dinero para el pago de impuestos de pedimentos derivados de las diversas operaciones de Importación y Exportación que efectúa la compañía.

Capítulo I

La compañía

1.1 Mabe

Es una empresa global con más de 60 años de historia. Desde entonces, no ha dejado de evolucionar y han sido capaces de continuar satisfaciendo a todos sus clientes a lo largo del mundo, ofreciendo las mejores soluciones para la vida cotidiana. Su liderazgo se ha basado en la innovación, diseño, tecnología, y entendimiento de los Mercados en los que participan en armonía con el medio ambiente. Y es que Mabe ha tenido la visión de adelantarse al futuro y poder enfrentar los cambios de un mundo en constante evolución.

A través de sus marcas y productos está presente en millones de hogares alrededor del mundo. Con ello se ha acercado a cuantas familias sea posible con el objeto de hacerle la

vida más fácil, ofreciéndoles las mejores soluciones en línea blanca.



Mabe tiene sus orígenes en México, donde comenzó fabricando muebles de cocina a principios de la década de los '50. Luego, expandió su negocio a la manufactura de productos de línea blanca, tan rápida fue su incorporación al mercado que en 1960 Mabe ya se había convertido en el mayor exportador de electrodomésticos en México.

Gracias a las alianzas estratégicas con grandes transnacionales y la construcción de plantas de alta tecnología, Mabe se ha posicionado como uno de los

Líderes de fabricación de línea blanca en el mundo con un crecimiento anual del orden del 15 al 20%.¹

¹ http://www.Mabe.com.mx/menu_top/conoce-a-Mabe.aspx

1.2 Historia de la Empresa

En 1946 Egon Mabardi y Francisco Berrondo se unen y con la fusión de las dos primeras letras de sus apellidos surge la palabra Mabe dos años más tarde comienzan a fabricar gabinetes y muebles de empotrar para cocina e importan estufas American Chambers , Inicia la producción de estufas de gas Mabe , se inaugura en Monterrey la primer sucursal fuera de la Ciudad de México, se fabrican hornos y parrillas empotrables en el año de 1964 se inicia la fabricación de refrigeradores y se comienza la ampliación de áreas comerciales hacia centro y Sudamérica. En 1987 se firma una alianza entre Mabe y General Electric con el propósito de elaborar electrodomésticos para el Mercado Estadounidense



como parte de un esfuerzo para alejarse del control de las operaciones mexicanas de los Estados Unidos, GE decidió entrar en la alianza con un 48% de las acciones, con esta operación General Electric esperaba poder acceder a la mano de obra barata que existía en México. Por su parte, Mabe recibió gran acceso al mayor Mercado de consumo a través de las redes de distribución de GE en Estados Unidos.

En los años 60's comenzaron con la fabricación de refrigeradores con interior de plástico, un concepto poco usual para esa época, al igual iniciaron con la exportación a Latinoamérica en Países como Puerto Rico, República Dominicana y Venezuela.

En los años 70's, esta década marca un clima de crecimiento sostenido con la construcción de la planta de refrigeradores de Querétaro y comienzan las primeras exportaciones a Estados Unidos.

En los años 80's Mabe consolida su liderazgo en el Mercado Mexicano, en esta época Mabe ya era considerado en México como uno de los líderes indiscutibles en la fabricación y comercialización de productos de línea blanca.

En 1987, Mabe realiza una importante alianza comercial y tecnológica con General Electric, que se consolida con la construcción de una planta en San Luis Potosí, donde produce estufas de gas para su exportación al Mercado más grande del mundo, Estados Unidos. En esta misma década Mabe cierra el ciclo de producción de la línea blanca con la adquisición de una planta para la fabricación de lavadoras bajo la marca Easy.

En los 90's es la época determinante en el crecimiento de Mabe, la visión de ser líderes en Latinoamérica se cristaliza con las importantes alianzas estratégicas que Mabe realiza en Venezuela, Colombia, Ecuador Perú y Argentina.

En México Mabe se asocia con Sanyo para la fabricación de compresores, esta planta se encuentra ubicada en la ciudad de San Luis Potosí y es conocida como Mabe Sanyo.

Se inaugura nuestro centro de tecnología y proyectos en Querétaro, que testimonia la vocación de excelencia de los productos.

Se adopta la metodología 6 sigma (Es una metodología de mejora de procesos, centrada en la reducción de la variabilidad de los mismos, consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallos en la entrega de un producto o servicio al cliente), en afán por lograr niveles superiores de calidad en los productos y servicios al solo aceptar un máximo de tres fallas por cada millón de servicios y o productos.

Se adopta como forma de trabajo el sistema de calidad ISO9000 (Es un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO), se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios).

Mabe es reconocida por la alta calidad de sus productos entre los que destacan el premio nacional de calidad, el galardón que otorga SEARS de norte América, denominado Socios en el progreso , además de la aprobación como primer proveedor a nivel Mundial que califica con Sears Norte América Quality Systems.

Toda la a década de los 90 fue de un gran boom de expansión siendo en esta década cuando más de dos tercios de las cocinas de gas y refrigeradores que se vendían en Estados Unidos eran diseñados y manufacturados por Mabe en México. Además el 95% de los que se vendían bajo la marca de General Electric eran producidos en la fábrica de Mabe en San Luis Potosí, la mayor planta fabricante de cocinas en el mundo, como resultado de esto.

Mabe se convirtió en la marca líder de electrodomésticos en México, superando a la marca Acros Whirlpool de Vitro, con el 50 por ciento de la cuota de Mercado nacional.

A medida que la Empresa seguía creciendo, la producción y las exportaciones se mantenían concentradas en América Latina. Ha mediado de los 90, Mabe era uno de los líderes en la manufactura de productos de línea blanca en el mundo, con un crecimiento anual de entre el 15 y el 20 por ciento.

En México, Mabe prácticamente dominaba el mercado, mientras que en América Latina dominaba el 70 por ciento de la cuota de Mercado.

El grupo Mabe también generó otras alianzas y creó nuevas empresas conjuntas con fabricantes regionales. El sólido aumento en los niveles de venta en América Latina casi eliminó la crisis económica que sufrió México en 1994.

La situación de Mabe se vio favorecida con el TLCAN, ya que gracias a este tratado pudo adquirir la empresa canadiense CAMCO.

En América Latina, Mabe obtuvo el derecho de distribuir sus productos bajo una variedad de marcas conocidas, tales como GE y una serie de marcas regionales. Estas marcas regionales estaban altamente consideradas en sus países de origen.

En 1987 Mabe y General Electric forman una sólida y productiva alianza. En colaboración ambas empresas han cosechado grandes frutos a nivel calidad, innovación y tecnología, los beneficios de esta sociedad son notorios.

En 1999, se apertura la planta en Celaya, fabricando refrigeradores para Exportación.

En el 2000 se inició el nuevo siglo reafirmando la posición de Mabe Continental, en el 2000 se construyo una planta de fabricación de refrigeradores de Exportación a Estados Unidos, además de ampliar la planta de San Luis Potosí e incorporar nuevos productos a nuestra línea, tales como microondas y aires acondicionados.

En el 2003 Mabe se introduce al Mercado más grande de Sudamérica Brasil, con la integración de Ge Dako y CCE electrodomésticos creando así Mabe Brasil.

En el 2005 y tras la adquisición de Camco en Canadá surge Mabe Canadá, gracias a lo cual ampliaron las Exportaciones al mercado

Estadounidense con secadoras y lavavajillas.

En el 2006 se comienza a incursionar en el Mercado Ruso en alianza con Fagor de España para la comercialización y distribución de electrodomésticos en el Mercado Ruso y con Elica (Italia) para la manufactura y comercialización de productos que nos proveen.



En el área comercial se tienen alianzas con Procter & Gamble y Reckitt and Beckinster (manufactura y comercialización de productos de consumo personal), para promoción conjunta de marcas.

En el 2007 se ingresa al Mercado Chileno con la integración de la operación de línea blanca de GE en Chile.

En el 2008 se realiza la integración de la compañía centroamericana Atlas Eléctrica S.A, así como las marcas Atlas y Cetrón.

En este mismo año se inaugura el centro de Distribución de México, el cual es el más grande en su tipo y proporciona una ventaja estratégica y logística para la compañía.

Hoy el Joint Venture (Acuerdo de comercialización) Mabe- Fagor está constituido y se iniciaron las operaciones comerciales en Rusia en el segundo trimestre del 2008.



En 2009 se adquiere la compañía BSH electrodomésticos en Brasil con las marcas Bosch y Continental (Segunda posición en el Mercado Brasileño).

Hoy en día Mabe es el centro de diseño del 100% de las estufas que GE vende en el Mercado Estadounidense. Asimismo, la empresa mantiene una comunicación muy estrecha con el centro de Investigación de GE para que juntas, se retroalimenten y estén a la vanguardia tecnológica en el desarrollo de refrigeradores y lavadoras.

La relación es cada vez mejor. Tener el acceso al Centro de Tecnología de GE permite a Mabe conocer todas las innovaciones que ahí se desarrollan. Así mismo, GE se ha nutrido de los avances tecnológicos que Mabe ha impulsado en materia de línea blanca.

Así esta alianza representa una suma de más a más y un ejemplo de lo que dos grandes empresas pueden hacer en equipo.

Mabe cuenta con un edificio corporativo ubicado en la Ciudad de México, 8 plantas, 7 centros de distribución regionales y un centro de Tecnología y Proyectos en la República Mexicana. En el extranjero se encuentran 7 plantas productoras, esto permite tener presencia de polo a polo en el Continente Americano.

Las 8 plantas productoras en México cuentan con oficinas administrativas separadas de las áreas de producción, áreas de recibo de materiales delimitadas, almacén de productos terminado comedores para empleados, estacionamientos y áreas perfectamente identificadas para el almacenaje de materiales y residuos peligroso.

La planta de Celaya, San Luis Potosí, Querétaro y Saltillo cuentan con el certificado de industria limpia de Profepa y en están en proceso de certificarse las plantas de Estufa México y Lavadoras Monterrey.

En Huehuetoca Estado de México se encuentra nuestro CDR (Centro de Distribución de Recolección) más grande, el cual tiene 155 mil metros cuadrados de terreno y 75 mil metros cuadrados de construcción, así como 6.5 kilómetros de vías ferroviarias y 100 andenes para autotransporte, lo cual lo convierte en el centro de distribución más grande de Latinoamérica.

Para Mabe el crecimiento es un compromiso, por ser una empresa mexicana adquiere la responsabilidad de poner el nombre de México en alto, como lo ha hecho en los 70 países en los que actualmente Mabe tiene presencia.

El centro de Tecnología y proyectos instalado en Querétaro, México, nace en 1994 con el nombre de centro de tecnología y desarrollo. Ahí se centralizan todos los proyectos de innovación, tecnología y diseño de las plantas de Mabe con el objeto de analizar su viabilidad.

A esta fábrica de proyectos llega información muy valiosa sobre las necesidades de cada uno de los Mercados en donde Mabe tiene presencia. Esta información pasa a ser el origen de nuevos e innovadores desarrollos, siempre con la intención de satisfacer las demandas del cliente.

De igual manera se llevan a cabo estudios de confiabilidad para descartar fallas ocasionadas por el mal desempeño de componentes considerando la vida útil que se espera de cada uno, medio ambiente al que estará expuesto y funcionalidad del mismo.

Estas pruebas se realizan en 5 ejes:

Mecánica: Realiza estudios específicos que contribuyen a mejorar la toma de decisiones en cuanto al diseño de componentes a través del análisis del elemento finito.

Acústica: Se cuenta con cabinas especiales donde evalúan e nivel del ruido tanto de los componentes como del producto final proponiendo mejoras que logren la aceptación del cliente.

Electrónica: Diseña y prueba todos los sistemas electrónicos que requerimos de acuerdo a las especificaciones de Ingeniería.

Embajale: Diseña y evalúa empaques que prevengan las posibles eventualidades en el manejo de productos desde que salen de planta hasta que llegan al usuario final.

Materiales: Determina cuáles son los materiales más adecuados y resistentes a las propiedades físicas y químicas sugeridas por ingeniería.

El origen de todo proyecto es el cliente, por eso, el énfasis del centro de tecnología esta puesto en producir tecnología útil que, a la vez, sea estética.

Es el acercamiento que tienen las áreas de Mercadotecnia con el consumidor final, lo que constituye el germen de lo que puede desembocar en nuevas y funcionales aplicaciones.

Una vez que mercadotecnia transmite lo que el cliente está pidiendo el centro de tecnología estudia la factibilidad técnica y financiera del proyecto y evalúa la conveniencia de llevarlo adelante.

Mabe evoluciona permanentemente haciendo caso a la voz del cliente, para lograrlo, se utiliza una herramienta de calidad, gracias a ella, se puede traducir los requerimientos del cliente a parámetros técnicos, esto es vital para el cumplimiento con las especificaciones y regulaciones que cada Mercado tiene.

Cada proyecto tiene cuatro objetivos esenciales:

- Nivel de Calidad
- Costo
- Inversión
- Tiempo de Implementación

La calidad es el rubro más importante que maneja la empresa, es por ello que el sistema de gestión de calidad opera en todas las plantas bajo la directriz de la norma ISO 9001 y en cada planta existe un comité gerencial que tiene como responsabilidad proveer los recursos y dar seguimiento para el cumplimiento de las normas establecida en ISO.

Al fin de asegurar el cumplimiento a los requisitos de la norma de referencia ISO-9001:2000, se mantiene el sistema de gestión de la calidad mediante 3 niveles de documentación: Manual de la Calidad, Procedimientos, Documentos de Trabajo.

Se considera la calidad como una forma de vida y un compromiso con el Mercado, por tal motivo es importante que todo el personal este alineado con los objetivos planteados por la compañía y para tales efectos dentro del sistema de gestión de calidad se considere las siguientes acciones, comunicación anual de los objetivos de planta y comunicación gerencial.

La gerencia de Planta y el equipo gerencial se aseguran que la Política de la Calidad es adecuada al propósito de la organización a través de la congruencia con los objetivos de la empresa y los requerimientos del cliente y sus expectativas.

Por tal motivo su Política de la Calidad se basa en:

- Satisfacer plenamente las expectativas de nuestros clientes con productos innovadores de alta calidad, competitivos internacionalmente.



En Mabe tienen la convicción de la conservación y el mejoramiento del medio ambiente, para el bienestar y calidad de vida de la comunidad presente y futuras generaciones.

Esta filosofía es uno de los pilares dentro de nuestra organización y está presente en la visión del negocio, por tal motivo dentro de los procesos de mejora continua e innovación se busca una eficiencia en nuestros productos en el consumo y reutilización de la energía, así como el uso de materiales reciclables y la reducción de emisiones contaminantes mediante la optimización de proceso de manufactura.

Como parte de la responsabilidad social, Mabe cumple con todas las regulaciones de los materiales no tóxicos para cualquier tipo de producto. Estas regulaciones pueden cambiar de país en país; sin embargo, la empresa se apega a los lineamientos más estrictos como parte de su compromiso con el medio ambiente.

Tal es el caso de la planta de estufas San Luis Potosí, que en 2006 ganó el reconocimiento a la excelencia ambiental otorgado por Profepa dentro del marco de recertificación de industria limpia que logró reducir en 42% sus residuos peligrosos y cada año evita la emisión de 16,000 toneladas de CO₂ (Dióxido de Carbono) al ambiente.

Además, se está trabajando por implementar la iniciativa de restricción de uso de determinadas sustancias peligrosas, una directiva de la Unión Europea que restringirá el uso de seis materiales peligrosos en la fabricación de equipos eléctricos y electrónicos. Esta iniciativa aún no está vigente en ningún país del Continente Americano, pero implica restricciones todavía más severas para componentes que pueden ser dañinos.

La alianza entre Mabe y GE se refleja también en materia de política ambiental. Ambas empresas han compartido información con el objeto de homologar sus normas, adoptando los más exigentes estándares. Hoy las regulaciones ecológicas de Mabe y GE son todavía más rígidas que la propia legislación estadounidense.

En el rubro de cuidado al medio ambiente se consideran 6 elementos clave para el cuidado de nuestro ecosistema que deberán estar presentes en todo momento:

Aire: Mediante el elemento de aire se asegura la no contaminación del aire del ambiente, se busca mantener los controles operacionales que son la fuente de contaminación incluyendo sistema de extracción equipo filtrante, recolector, chimeneas, sistema de muestreo y monitoreo, así como registros de operación y mantenimiento de los mismos.

Agua: Mediante el elemento de agua se asegura la no contaminación del agua en el sentido general, mediante los estándares incluidos en este elemento se cuida explotar, consumir, tratar y descargar el agua de manera responsable.

Residuos Industriales: Mediante el elemento de residuos industriales se asegura el mantener un manejo seguro de los desechos que la empresa produce como consecuencia de los procesos.

Transportación de materiales y residuos peligrosos: Mediante el elemento de transportación de materiales peligrosos, se asegura de transportar los materiales y residuos de la planta de tal forma que se cumpla con las regulaciones aplicables transporte de estos, desde cuidar el tipo de transporte de acuerdo al tipo de residuo o material.

Manejo de productos químicos: Mediante el elemento de manejo de productos químicos, se asegura el proceso para seleccionar, comprar, residir, almacenar, transportar y usar los productos químicos dentro de la planta de manera que no causen lesiones o enfermedades a los empleados.

Estos elementos de trabajo son evaluados mediante auditorías internas del área de salud e Higiene para asegurar su cumplimiento además de que en los procesos de inducción a empleados de nuevo ingreso se incluye la capacitación referente a su área de operación.

En línea con el compromiso con el medio ambiente, todas las plantas cuentan con sistemas de reciclaje de agua y se llevaron a cabo las siguientes acciones conforme a nuestra política ambiental:

- Cambio de sistemas de iluminación por lámparas ahorradoras
- Arranque y paro de equipos programado para optimizar el consumo de energía
- Cambio de tecnología más eficientes en hornos y lavadoras
- Eliminación de fugas en aire comprimido
- Incorporación de materiales biodegradables

Cabe destacar que en Mabe iniciamos la construcción de 9 plantas de cogeneración y autoabastecimiento de energía, este sistema se activa en los horarios de mayor consumo de energía y una vez que se activan se desactiva y queda en estado pasivo como fuente de reserva en estados de contingencia.

Una vez concluida la construcción de estos sistemas se contempla un ahorro en inversión de 70 millones de dólares para el sector público y un ahorro de 440 millones de dólares para la compañía dado que estas plantas de autogeneración tienen estándares superiores a los generadores convencionales, la generación de energía se hará de manera más limpia en el sitio donde se utiliza dando seguridad en el suministro a nuestras plantas.

La gran familia Mabe se ha unido para crear la campaña “Por un México más limpio” en la que se organizan brigadas de limpieza y reforestación en cada localidad donde Mabe está presente, con el esfuerzo y concientización de nuestro personal y nuestras familias estamos comprometidos a mejorar nuestro entorno.²

Por su alto desempeño en la producción de calidad de artículos de línea blanca Mabe ha recibido una serie de premios y reconocimientos que exaltan su calidad en la fabricación de sus productos, obteniendo así:

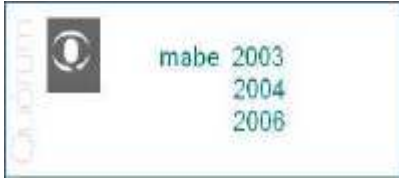


- Premio Nacional de Tecnología (Gobierno Federal).



- 4 Premios a la Innovación ADIAT (Asociación Mexicana de Directivos de la Investigación Aplicada y el Desarrollo Tecnológico).

² Fuente: Recursos Humanos Mabe



- 3 Premios Quórum de Diseño (Asociación Mexicana de Diseñadores).



- Premio estatal de exportación (Gobierno de Querétaro).



- Premio Íconos del Diseño (Architectural Digest México).

Las estufas fabricadas y exportadas por Mabe con la marca de GE han estado dentro de los 5 primeros lugares del Consumer Report en los últimos 10 años.

Adicional a los premios cuenta con las certificaciones de las siguientes instituciones:

- Empresa certificada
- Revisión de Origen



-
- C-TPAT
 - U.S Customs



-
- Industrial limpia Semarnat



-
- ISO 9001
 - ISO 9002



1.2.1 Misión, Visión y Valores

Misión:

Desarrollar productos innovadores, de la más alta calidad, con un precio competitivo que satisfaga a millones de familias alrededor del mundo, generando la rentabilidad para nuestros socios y accionistas.

Nuestra Misión se sustenta en las siguientes creencias que nos sirven de guía en nuestro comportamiento.

- Creemos en la conservación y el mejoramiento del medio ambiente.
- Creemos en satisfacer plenamente las expectativas de nuestros usuarios.
- Creemos en el respeto a la dignidad humana.
- Creemos en la productividad, profesionalismo, honestidad, responsabilidad y solidaridad de la organización.

Visión:

En Mabe tenemos como visión el convertirnos en los líderes globales del Mercado de la línea blanca, mejorando en todo momento, el mundo en el que vivimos.

Para lograr nuestra Misión y Visión nos basamos en cuatro pilares básicos de negocio.

- Trabajo en equipo: Que nos permite contribuir conjuntamente al crecimiento de la organización día a día.
- Organización sin fronteras: Que nos permite la libertad de opinión y la oportunidad de retroalimentación.

- Mejora continua: Que nos da la capacidad de enfrentar y reaccionar ante los retos, y continuar ofreciendo lo mejor a nuestros clientes.
- Planeación estratégica: Que nos permite detectar nuestras oportunidades y fortalezas.³

Valores:

Los valores que se predicán y se tienen presentes.

- Servicio: Para responder a las necesidades de los clientes.
- Respeto: Atención y consideración a los entes.
- Solidaridad: Promover la unidad.
- Lealtad: Para cumplir las exigencias.
- Confianza: Al consumidor.
- Honestidad: Resaltar la Honradez.



Fuente: Depto. Recursos Humanos

³ <http://srvtyd08new/CEDEMA/CULTURA/PILARES/PILARES.HTM>

Dentro de la visión de la empresa en convertirse en líderes globales, desarrolla su planeación estratégica siendo esta uno de los pilares que sostienen la organización, dando una directriz para seguir cosechando logros, estas son algunas líneas de acción dentro de la estrategia:

Canadá: Incrementar la participación del Mercado con utilidades.

E.E.U.U: Estrechar la relación con Tecnología y planeación de productos implementando programas para el Mercado Americano como un solo equipo, logrando mejoras en el costo.

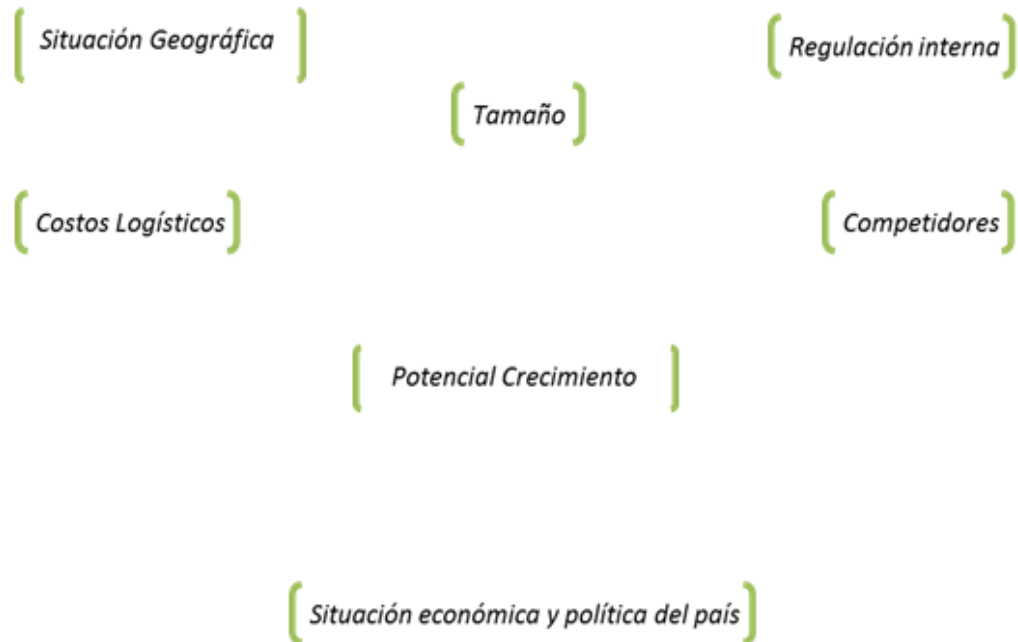
México, C.A y Pacto Andino: Fortalecer la posición en el Mercado con innovación constante en los productos, estrategias de marca, costo calidad y el mejor servicio de post venta.

Mercosur: Crecer en participación de Mercado con las estrategias multi-marca y productos, ampliando el portafolio de productos.

Desarrollo de nuevos Mercados: Desarrollar e implementar estrategias de negocio en nuevos mercados / regiones. Analizar opciones de crecimiento a través de distribuidores, y distribución directa.

Dentro de la planeación estratégica el Comercio Exterior juega un papel de vital importancia para lograr los objetivos que se plantean en la misma. Año con año en el Mabe Business Review (MBR) se deciden las estrategias para incursionar a los nuevos Mercados y para el fortalecimiento de los Mercados en donde ya participa; Así como el impacto que tiene en las operaciones tanto de exportación como de importación. Esto ha permitido que Mabe tenga fábricas en México, Canadá, Colombia, Brasil, Argentina, Ecuador, Costa Rica y presencia en 70 países.

Mabe tiene un mundo lleno de oportunidades, por tal motivo evalúa la situación competitiva de posibles Mercados considerando estos factores para elaborar:



Fuente: Depto. Marketing

Mabe es una compañía en constante crecimiento y con proyectos que buscan la máxima eficiencia en los procesos por lo que todas las áreas deben estar alineadas con los objetivos que se propongan, en la definición del plan estratégico de la organización participa el Presidente del Consejo de Administración y las Vicepresidencias de:

**Finanzas - Comercio Exterior - Tecnología y Proyectos - Recursos Humanos-
Marketing - Refrigeradores – Estufas- Lavadoras- Productos Globales - Tecnología
de la Información - Canadá México y Centroamérica-Región Andina – Mercosur.**

Nuestro principal indicador de desempeño es el Market Share o Participación de Mercado en donde se pondera el nivel de penetración de los productos de Mabe tanto en Mercado Nacional como en el extranjero:

De esta medición se desprenden una serie de indicadores que complementan la participación de Mercado y que reflejan el desempeño de las operaciones de Mabe:

Fill Rate: Es la porción de demanda que se satisface en el Mercado.

Rotación de inventarios: El número de veces que se renueva un stock en un periodo de tiempo determinado, sirve además para determinar la movilidad del producto ya sea por familias o modelos en particular.

Facturación: El importe de las ventas realizadas por cada cliente a efecto de verificar las metas del Mercado.

Costo logístico: Mide el importe que se paga por hacer llegar nuestros productos al cliente, incluye:

- Fletes
- Costos Aduanales
- Maniobras y almacenajes.

Impuestos y derechos: Los impuestos y derechos que debemos pagar en nuestras operaciones de comercio exterior, se dividen en importaciones y exportaciones (Inbound y Outbound), flete de entrada y flete de salida.

Dentro de la investigación de Mercados que realiza el área de Mercadotecnia y el área de Nuevos Mercados se investigan las prácticas comerciales y operativas de los participantes del Mercado para tener un panorama de comparación referencial.

1.2.2 Compañías que son parte de la Empresa

Mabe tiene presencia internacional dividida en 4 regiones, México tiene presencia en todo el País con 13 compañías situadas estratégicamente para su operación en los Estados de Monterrey, Saltillo, México, San Luis Potosí, Querétaro, Guanajuato, en la parte de Centro América cuenta con 8 Compañías que se sitúan de Guatemala, hasta Panamá, Argentina cuenta con 2 empresas situadas dentro del país y la parte de Andina ubicada en América del sur con 5 empresas.⁴

La compañía se divide por regiones:

México

Mabe S.A, Leiser Estufas y Refrigeradores, Consolidadora, Controladora, Componentes, Sanyo, Lavadoras, Confad, Servej, Integra y Mabe Sub.

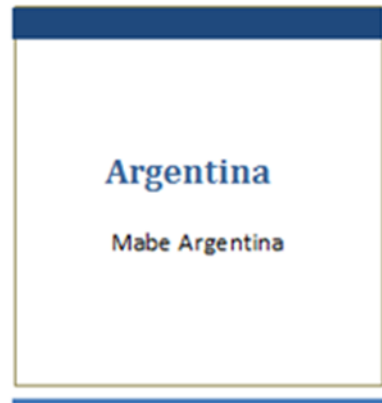
Centro Andina

Mabe Perú, Colombia, Chile, Venezuela, Ecuador.



Fuente: Depto. Conciliaciones

⁴ Fuente: Departamento de Conciliaciones MABE.



Mabe orgullosamente tiene más de medio siglo de haber nacido, desde entonces, el proyecto no ha dejado de evolucionar. En el camino se ha ganado en innovación, diseño y respeto al medio ambiente. Y es que en Mabe sintetiza las ventajas de adaptarse a un mundo en constante cambio.

A través de las marcas y productos está presente en miles de hogares alrededor del mundo, con estos se cumple uno de los principales propósitos, el acercamiento a cuantas familias sea posible con el objeto de hacerles la vida más fácil.

Por ello la planeación estratégica (Proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes, para proporcionar una dirección general a la compañía), es uno de los pilares que sostiene la organización dando una directriz para seguir cosechando logros.

Mabe cuenta con una diversidad de marcas para cada uno de los diferentes segmentos de Mercado, cada una de ellas representa un gran valor y mantiene una sólida reputación en cada uno de sus respectivos segmentos ya que cada uno de ellos, poseen un significado particular para cada consumidor, quienes adquieren los productos por lo que representa para ellos.

mabe

Marca global



Fuente: Depto. Comercio Exterior.

Mabe tiene siempre presente la Visión Continental por lo que todas las actividades de calidad están enfocadas a competir en un Mundo Globalizado y colocar a México como un país con manufactura de calidad.

1.3 Mabe S.A Comercial

Dentro del esquema de MABE, la razón social con mayor importancia es MABE S.A y será la compañía de la cual hablaremos en esta tesina, la importancia de Mabe S.A es su razón social, ya que su actividad principal consiste en realizar la compras – ventas de insumos y materiales, así como de efectuar las operaciones de Importación y Exportación de productos terminados, siendo esta su principal actividad.

Es la empresa con mayor volumen de operación por esta razón abordaremos el tema concerniente a la importancia de sus maniobras y costos de operación, otra característica importante de esta razón social, es la actividad que desempeña como comercializadora tanto en México y en el extranjero, de diversos productos de la rama de electrodomésticos.⁵

En México Mabe manufactura Refrigeradores, Secadores, Lavadoras y estufas que se exportan a 70 países y están diseñados para atender las necesidades de cada Mercado en particular. Además comercializamos hornos de microondas, despachadores de agua, campanas de cocina, lavavajillas y aires acondicionados que son manufacturados con los más altos estándares de calidad bajo la normatividad de Mabe y cubriendo las Normas Oficiales de cada Mercado en particular.

Cuenta con una línea de productos de exportación, como los refrigeradores que se realizan en la planta de Celaya son exportados a Estados Unidos y Canadá, las estufas se elaboran en la planta de San Luis Potosí, con exportación a los mismos destinos.

⁵ Fuente: Departamento Fiscal Mabe.



Fuente: Depto. Comercio Exterior

La definición de la estrategia comercial se base en un esquema en el que todos los actores del proceso de comercialización ganen el paso que les corresponde y esto se ha logrado con una adecuada planeación de las estrategias que son adaptadas a la necesidades de cada Mercado.

Anualmente México lleva acabo el desarrollo de las estrategias comerciales para cada Mercado en función de los objetivos de expansión o conquista que ha planteado en la planeación estratégica, por tal motivo se consideran los siguientes factores para la selección de Mercados.

- Tamaño
- Potencial de crecimiento
- Fragmentación del Mercado (competidores y participantes).

Para detectar el país o Mercado propicio para la comercialización de producto realizamos un estudio del potencial de crecimiento del Mercado y se elabora un perfil económico del entorno así como de los consumidores para evaluar la capacidad de compra y elaborar proyecciones que ayuden a determinar el potencial del Mercado.

Todo con el fin de transformar las tendencias del Mercado y la voz de los clientes en líneas de acción para la elaboración de planes de comercialización o desarrollo de nuevos modelos que permitan mejorar la participación del Mercado o la incursión en nuevos nichos.

El área de mercadotecnia contribuye al cumplimiento de metas a través de proporcionar dirección estratégica de marca y desarrollar los planes de mercadotecnia bajo una visión de negocio marca-producto-canal así como al proporcionar a la compañía inteligencia de Mercado, del consumidor y del entorno competitivo.



Fuente: Depto. Marketing

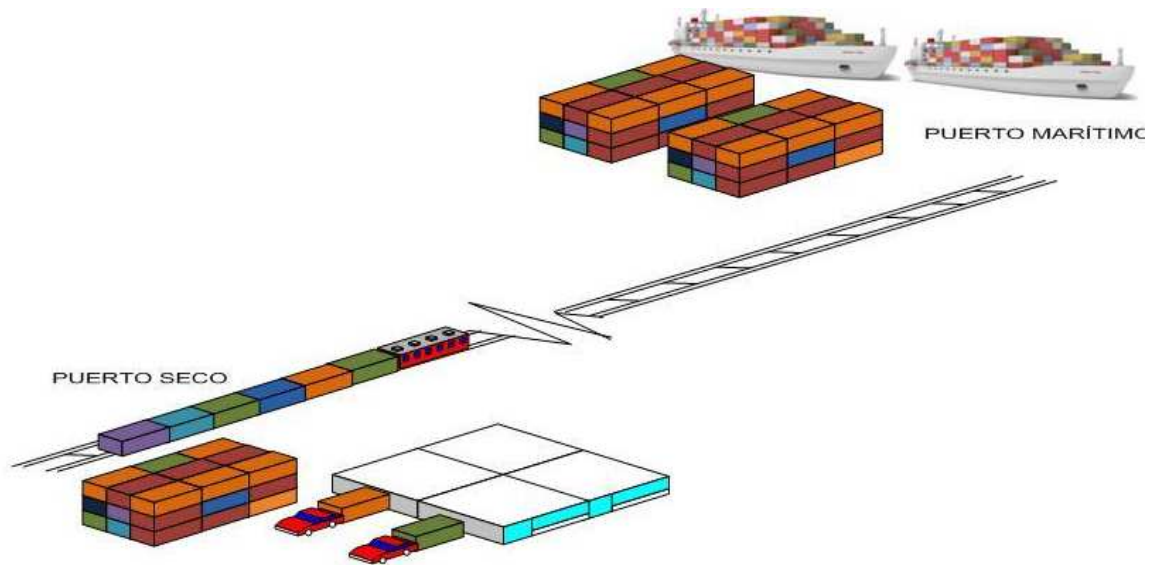
Dentro de Mabe contamos con un estricto proceso de seguimiento a las estrategias publicitarias y de promoción, el área de inteligencia de Mercado a través de diferentes estudios monitorea resultados y métricas de estas, como son los monitoreos de piso para medir participación de Mercado en los mismo, paneles de producto para asegurar la buena aceptación de los productos.

En los países donde se tiene presencia Mabe cuenta con sitios Web especialmente diseñados para las necesidades de Mercados Locales. En todos ellos se exhibe el catálogo de productos resaltando sus atributos y mencionando sus características físicas y técnicas.

El proceso de comercialización de los productos se lleva a cabo a través de clientes directos de diversos tamaños dependiendo de su línea de negocio como lo son tiendas departamentales, Autoservicios, Clubes de precios, mueblerías , cadenas regionales, mayoristas y fabricantes de negocios, mismos que tienen una fuerza de ventas que comercializa con el usuario final del producto. En clubes de precio, cadenas de descuento, cadenas regionales y mayoristas.

Los procesos de comercialización se atienden desde los 7 centros de distribución que se encuentran estratégicamente localizados y para que clientes de alto volumen surtan las órdenes directamente de las 8 plantas.

Los productos que comercializa Mabe y que son producidos por las plantas en México son enviados a centros de distribución en el territorio Nacional vía terrestre y vía ferroviaria dependiendo del tipo de producto y requerimientos de tiempo. Una vez que han ingresado al centro de distribución son administrados hasta que llega un pedido nuevo y son embarcados a los clientes que a su vez los ponen en venta al usuario final, Para las ventas de Exportación hacia el Centro, Sudamérica, Caribe y otros países en lo que solicitan pedidos con productos de diversas índole (Lavadoras, Refrigeradores, Estufas, etc.).



Fuente: Depto. Logística

Se consolidan en los centros de distribución en donde se embarcan en contenedores dependiendo de las necesidades del cliente, usualmente salen por el puerto de Veracruz donde se cuenta con un centro de distribución, en productos que se exportan para Estados Unidos y Canadá.

Los embarques salen directamente de planta sin ingresar a centros de distribución, se embarcan en cajas de tráiler, contenedores multimodales y furgones de ferrocarril dependiendo del pedido del cliente.

Cada vez que el cliente coloca un pedido en el sistema de inventarios se especifica el medio de transporte que se desea, que vaya en función del tiempo de tránsito e instalaciones de recepción del cliente ya que no todas las instalaciones tienen la capacidad de recibir todos los medios de transporte. ⁶

⁶ Fuente: Departamento Marketing

Capítulo II

Proceso de Importación de Producto Terminado y solicitud de Flujo para pago de Pedimentos

2.1 Procesos y Controles de Tráfico de Importados (Vía marítima)

El proceso de Tráfico de Importación comienza una vez que el Departamento de ventas genera un requerimiento de mercancías, de acuerdo al pronóstico de venta, a su vez el área de Logística verifica los inventarios y la existencia de faltantes, y genera una solicitud de compra al proveedor, el cual confirma la fecha de embarque de la mercancía.

Por su parte la naviera notifica al equipo logístico la posible fecha de arribo de la mercancía a puerto, el proveedor se encarga del ingreso de los contenedores a la aduana y del envío de los documentos tales como la factura de la mercancía para validar el modelo y cantidad de piezas solicitadas.

El área de logística revisa la documentación contra el pedido solicitado realizando la validación, por su parte el área de tráfico se encarga de la recepción de los documentos para su seguimiento de tránsito de la mercancía, logística da aviso al Agente Aduanal del arribo de la mercancía y realiza la solicitud del monto de los Impuestos a pagar en el pedimento, este cálculo de impuestos contempla el IGIE (Impuesto General de Importación y Exportación) ,DTA (Derecho de Trámite Aduanero), Prevalidación y ADV (Advalorem).

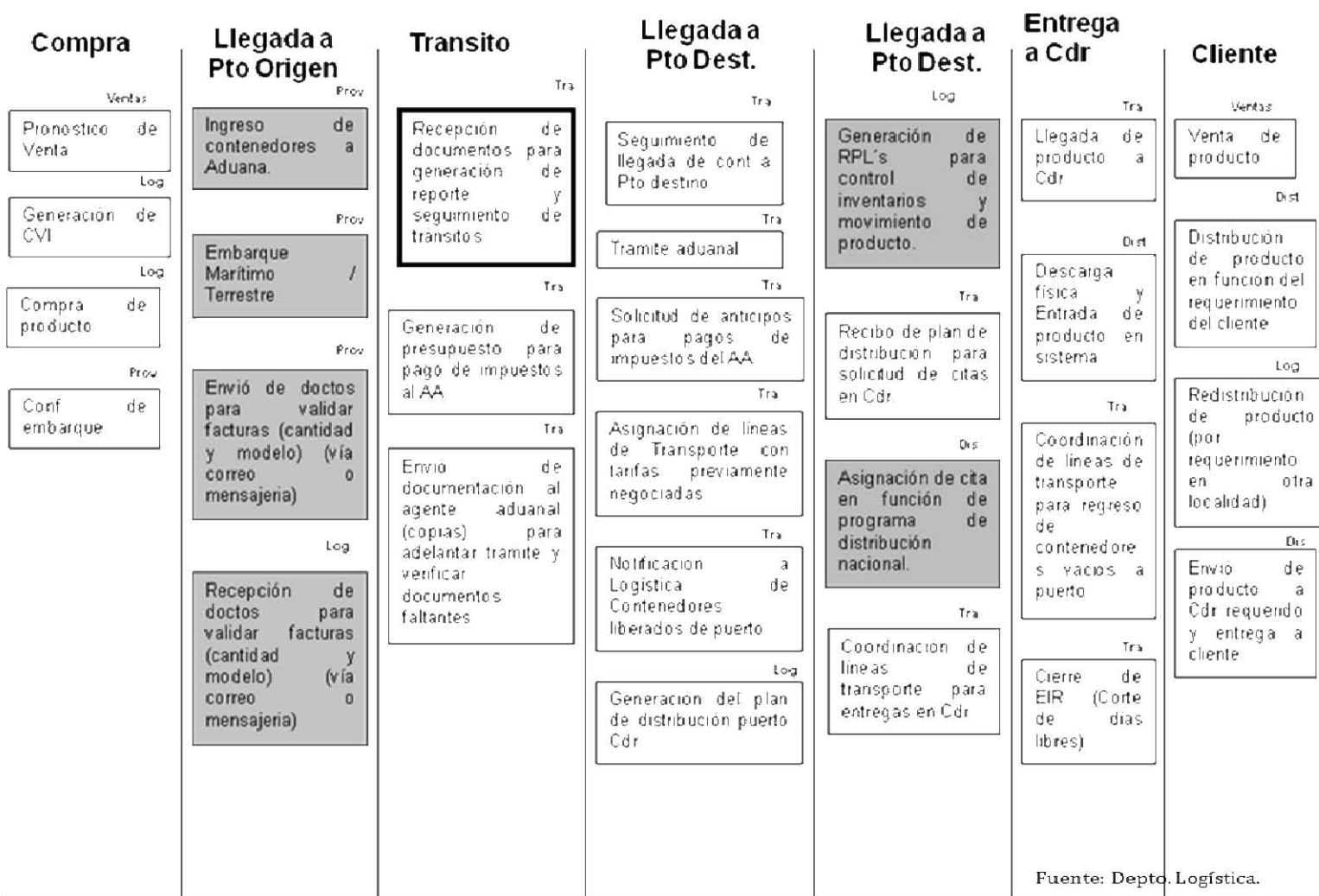
CUADRO DE LIQUIDACION						
CONCEPTO	F.P.	IMPORTE	CONCEPTO	F.P.	IMPORTE	TOTALES
PRV	0	190				EFFECTIVO 295206
CNT	0	54				
DTA	0	10382				OTROS 0
IGI/IGE	0	64890				
IVA	0	219690				TOTAL 295206

Adicional a los Impuestos, se consideran los gastos derivados de la Carga, Descarga, Gastos de la Aduana, Aranceles, Maniobras del Puerto, esta información se saca en base a la factura y sobre esto se calcula el monto a pagar.

Se cerciora de la llegada del contenedor al puerto de arribo y de los Trámites Aduanales, a su tiempo el Departamento de Tráfico realiza la solicitud de Impuestos al área de Tesorería para que efectúen el depósito del dinero a las cuentas bancarias, se notifica al área de logística una vez que los contenedores quedan liberados en puerto y se planea la distribución de la mercancía a los diferentes centros de distribución , así mismo se coordina a las líneas de transporte una vez que realizan la distribución de los productos y el retorno de los contenedores vacíos a puerto para no generar gastos de demora , finalmente se realiza la venta de los productos en base a las solicitudes.⁷

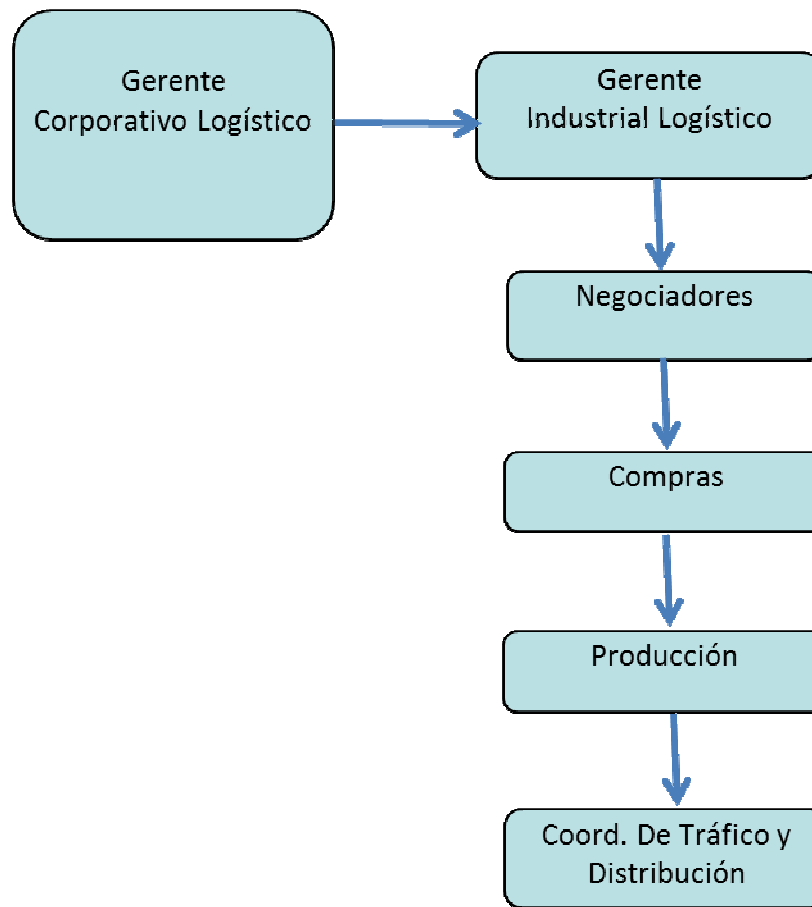
⁷ Fuente: Departamento Logística Mabe.

Proceso y Controles de Tráfico Importados



Fuente: Depto. Logística.

2.1.1 Estructura departamentos involucrados en el proceso de Importación.



Para la realización del proceso de Importación se involucran las áreas de Logística, Tráfico, Compras, Cuentas por pagar, Tesorería, pero la responsabilidad radica en el departamento operativo quien para nuestro tema es el responsable de la solicitud del importe a pagar por los Pedimentos elaborados para los movimientos de importación y Exportación.

Logística: Las principales actividades dentro del Proceso de Importados la lleva acabo el departamento logístico que es el principal departamento de trabajo que eficientisa las áreas de comercialización y enlaza la producción y compra.

La función logística gestiona directamente los Flujos físicos e indirectamente los Flujos financieros y de información asociados. Los Flujos físicos son generalmente divididos: Entre los de compra, un proveedor y su cliente de distribución que son el proveedor y el cliente final.

El Departamento de Logística tiene la responsabilidad de gestionar la compra, de la planificación del aprovisionamiento desde los proveedores de acuerdo con las previsiones de producción o venta, la ejecución del aprovisionamiento y de los transportes y otras operaciones de importación relacionados, la gestión de la relación con los proveedores con objetivo de la mejora del servicio y la reducción de los Costes Logísticos.

La Logística comprende un rubro de distribución, la previsión de la actividad de los Centros Logísticos, el almacenamiento, el traslado de mercancías de un lugar a otro del almacén con los recursos y equipos necesarios, la preparación de los pedidos o la ejecución de Cross Docking, (Ayuda a los minoristas optimizar la cadena de suministro desde el punto de origen hasta el punto de venta, Cross Drocking también alienta comunicaciones electrónicas entre minoristas y sus proveedores.⁸ Algunas veces, la realización de pequeñas actividades de transformación del producto, etiquetado, transporte de distribución hasta el cliente.

- ⁸ Altekhar, Rahul, Supply Chain Management, Concepts and Cases, Primera Edición, Asoke K. Ghosh Prentice-Hall of India Private, Mew Delhi -110001 Mudrak 2005, p. 229

En su contraparte de distribución, la Logística inversa realiza la recolección de producto en las instalaciones del cliente, reparación, reintegración en stock, destrucción, reciclaje y almacenaje.

Tráfico: Este Departamento se encarga de gestionar el transporte es aquí donde se inicia el proceso de contratación de los servicios de transporte entre cliente-empresa, y su posterior ejecución, se encarga principalmente de la recepción de pedidos, planificación de rutas, asignación de vehículo, documentación del transporte.

Tráfico se define como el conjunto de actividades que tiene por objeto la planeación y control del movimiento de inventario, protección y almacenamiento de materia prima, productos semi-facturados y terminados de una línea de fabricación. Esto incluye transportación manejo de materiales, empaquetado industrial, almacenamiento, control de inventarios y la comunicación adecuada para una administración eficaz.

El concepto de Tráfico se refiere al transporte externo de las mercancías y materiales que se reciben y entrega. Dentro del abastecimiento moderno, el tráfico representa una actividad especializada y definida que coadyuva al mantenimiento de un constante flujo de materiales hacia la empresa.

Una correcta selección del medio de transporte se basa en aspectos tales como: Economía, urgencia, distancia, Volumen, valor, etc, esto permite un adecuado movimiento de la carga.

La actividad del Departamento de Tráfico se enfoca primordialmente hacia la identificación, ubicación de los embarques y su agilización o activación durante su trayecto hacia la empresa.⁹

⁹ Mercado, Salvador, Tráfico Internacional: Administración y aplicaciones, segunda Edición Limusa, México 2008, 193 p.14

2.2 Controles de Importados en Sistema

2.2.1 Control de generación de existencias

La Empresa fabricante tiene un programa maestro de producción, basado primeramente en planes de comercialización. Este calendario establece lo que se va a producir y cuanto. El MRP (Planeación de los recursos) está basado en el programa porque esto es lo que le dice a los planeadores de MRP que hacer.

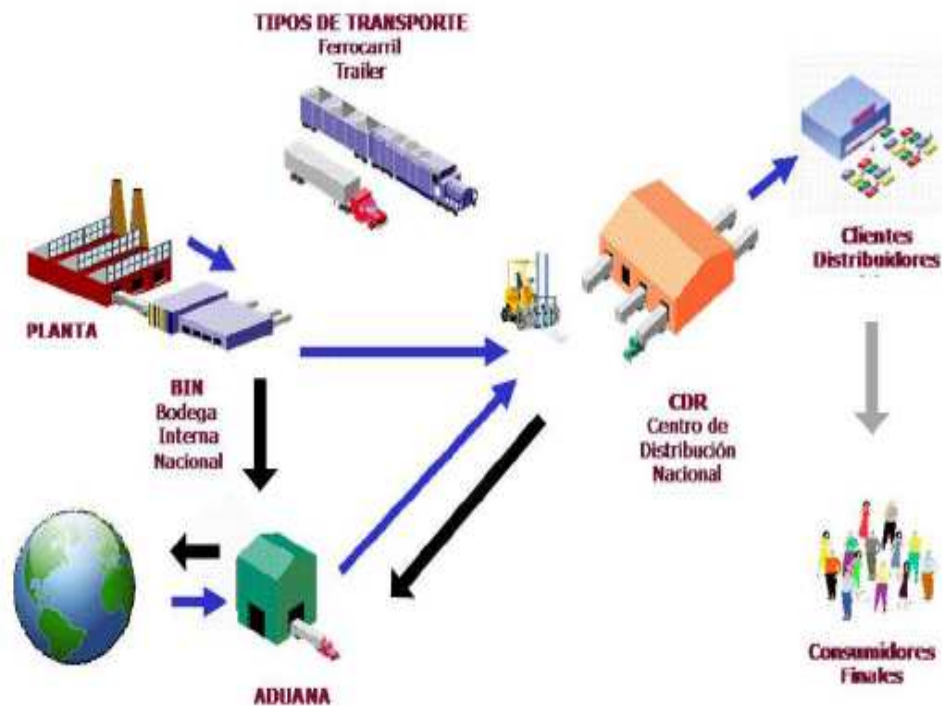
En el MPS (Planeación del Requerimiento de Materiales), hay una lista de materiales y una lista de todos los insumos necesario. En otras palabras el MPS dice que es lo que se producirá y la BOM (Es como una lista de compras) contiene una descripción de todas las partes y materiales necesarios para poder fabricar el producto, se puede decir que la BOM que se necesitan para la producción y el MRP planea entonces cuando son necesarias cada una de las piezas. La emisión de una orden de compra planeada ocurre cuando la fábrica manda una orden a su proveedor por esa parte, los recibos programados son las cantidades que se espera recibir del proveedor.

La Planeación de los Requerimientos de Distribución se relaciona con el MRP pero se refiere a los requerimientos de distribución. La diferencia principal es que MRP está basado en requisitos de producción interna, mientras que el DRP (Planeación de los Requerimientos de Distribución) se basa en las demandas de los clientes, los sistemas DRP sirven para los siguientes pronósticos:¹⁰

- Coordinar las existencias.
- Seleccionar el medio de transporte, la empresa transportadora y el tamaño del embarque.
- Programar el Embarque.

¹⁰ Long, Douglas, Logística Internacional: Administración de la cadena de abastecimiento global, primera edición, Limusa, México, 2008, p.85

Diagrama de Proceso de Comercialización.



Fuente: Depto. Logística.

Para poder realizar los requerimientos de materiales tenemos que tener el Control de los inventarios este se lleva acabado cuando la gente de logística genera una orden de compra en base a los contenedores que notificaba el proveedor que arribaran, cuando llegan al puerto se genera la existencia en los almacenes virtualmente (Una extensión del concepto de Inventario Virtual es el Almacén Virtual).

Considerando que los Inventarios Virtuales satisfacen los requisitos de los clientes a partir de inventarios alternativos en el sistema logística de una compañía, un almacén virtual es uno donde no todos los artículos para la venta están guardados en el almacén de una compañía. Más bien, los artículos seleccionados se envían directamente a los clientes desde los inventarios del proveedor, sin ninguna intención por parte de la compañía de almacenarlos.¹¹ Y posteriormente se hace la distribución a los CDR dependiendo los requerimientos de cada uno de los almacenes, se procede a la facturación para poder darle seguimiento al transporte, para pagarle al proveedor y realizar la facturación a los clientes.

2.2.2 Plan de Distribución

La distribución física involucra el almacenamiento de existencias, comunicarse dentro de la red de distribución y la manera en que el producto se distribuye. La proximidad de la fábrica a sus Mercados es más importante para los bienes de gran volumen / bajo valor que para los bienes de capital sofisticados, pero el almacenamiento e las existencias en la fábrica, en naves o Centros Logísticos es una parte importante de la Estrategia de Distribución, que determina si puede ofrecer un servicio tan bueno como el de sus competidores o mejor.¹²

Para el control de tiempos de distribución se tiene un módulo en nuestro sistema MRP en donde existe un módulo que mide la cantidad de itinerario en tránsito. Cada vez que se libera un pedido del cliente se hace una transferencia de almacén de producto terminado al almacén de inventario en tránsito y se mide el tiempo en el que adquiere estatus de entregado, con esto se saca una métrica en la que se evalúa la eficiencia por medio de transporte y por compañía transportista.

¹¹ Ballou, Ronald H, Logística, Administración de la cadena de suministro, 5ta Edición, Pearson Educación, México, 2004, p.816.

¹² Westwood John, 30 minutos para redactar el plan de marketing, primera edición, ediciones Granica S.A, España 1999, p. 46.

Las métricas son:

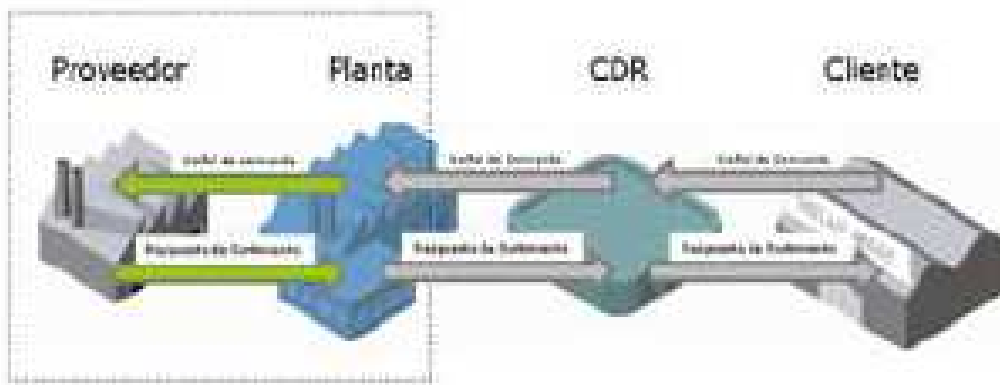
- Tiempo de embarque de pedidos desde que se coloca la requisición del cliente
- Tiempo en que sale un embarque de planta desde que se libera el pedido
- Tiempo de tránsito puerta- puerta

La información del desempeño del proceso de distribución se concentra de forma mensual para retroalimentar a los proveedores de servicios de transporte en su caso elaborar planes de mejora con cada uno para estar dentro de las métricas establecida por Mabe.

Para nuevos proyectos se toma en cuenta esta información de distribución a efecto de determinar los costos de transportación y el costo de inventario en tránsito, con esto se determina un presupuesto logístico que se envía al área de finanzas para el costo proporcional de productos y validar la viabilidad financiera del esquema propuesto.

Por otra parte el plan de distribución contempla una vez que las navieras notifican la llegada del número de contenedores que arribarán, se visualiza donde colocaran la mercancía en los diferentes centros de distribución, para este punto se solicita la cita de confirmación para la recepción de las mercancías en los almacenes, generando una orden de compra, para poder darle seguimiento y entregar la mercancía al cliente final.

Plan de Distribución.



Fuente: Depto. Logística

2.3 Tránsito

Dado el dinamismo en el volumen de la cadena de suministros se ha implementado la estrategia denominada “Mabe Hubs”, (se define a partir de la cohesión de los diferentes servicios ofrecidos, lo que genera economías en materia de costes de coordinación, la coordinación entre el nivel espacial y el nivel de cohesión de los servicios corresponde a la estrategia),¹³ que está encaminada a optimizar los costos logísticos por consolidación de carga y tener la menor cantidad de inventario en tránsito como sea posible.

Las importaciones se realizan por contenedor donde estos pueden venir cargados por partes de todas las plantas lo que implica una Planeación Logística integral y una estrecha coordinación entre las áreas de programación de producción, compras y logística ya que deben estar perfectamente definidos los tiempos de cada parte del proceso para hacer llegar los materiales a destino.

Una vez que los materiales llegan a México, los contenedores se desconsolidan en nuestra planta ubicada en Querétaro para ser enviados a cada planta utilizando el denominado “Corredor Mabe” que consiste en la utilización de transporte dedicado que realiza un circuito entre las plantas de Mabe distribuyendo componentes nacionales y los bienes importados de los Hubs (Contenedores Marítimos), en el extranjero.

También se realizan importaciones de proveedores directos que son aquellos que por su volumen y tipo de producto tienen mayor eficiencia en el embarque directo, por ejemplo aceros y químicos. Las importaciones vía ferrocarril para aceros y químicos ya que todas nuestras plantas cuentan con espuelas ferroviarias propias lo que nos permite aprovechar la infraestructura existente con un menor costo logístico que este medio de transporte permite.

¹³ FIORE, CLAUDE, *La logística en Europa una nueva estrategia - cliente*, ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid, 1992,p.153

Para las Importaciones de Países Asiáticos realizamos importaciones de contenedores multimodales que llegan a puertos y se envían vía ferrocarril a nuestras plantas. De igual forma importamos materiales vía terrestre.

El mayor proveedor estratégico de Mabe es la planta de componentes que se encuentra en Querétaro que surte de diversas piezas a todas las plantas utilizando la estructura del corredor Mabe. Los sistemas de MRP de la planta de componentes y las otras operaciones de manufactura se encuentran interconectados para tener una programación de producción conjunta y se pueda manejar un nivel mínimo de inventarios.

En el caso de proveedores nacionales todos los envíos a nuestras plantas son terrestres, al momento de negociar precios, volúmenes, etc., uno de los puntos que se definen son los tiempos de entrega.

Los que se encuentran parametrizados en nuestro sistema MRP por lo que cada proveedor tiene ventanas de tiempo para la entrega de materiales lo que nos permite tener un flujo de materiales óptimo en relación al volumen de producción.

Mabe cuenta con centros de distribución internacionales distribuidos estratégicamente para distribuir los productos a las regiones en donde tiene presencia de mercado.

Canadá: cuenta con 4 centros de distribución en Calgary, Brantford, Richmond y Montreal.

Ecuador: Cuenta con una extensión de 50,000 metros cuadrados y está junto a la planta de refrigeradores y estufas local, adicional se cuenta con un centro en Guayaquie, Quito Cuenca, Manta, Ambato y Santo domingo.

Venezuela: Cuenta con 4 centros de distribución que manejan productos que representan una participación en el mercado local.



Colombia: Cuenta con 6 centros de distribución ubicados en Barranquilla, Bucaramanga, Bogotá, Manizales, Cali y Medellín, tienen una capacidad de almacenaje de lo producido.

Brasil: Mabe compró la participación de mercado de la alemana BOSH en el Mercado brasileño con lo que logrará una participación en el mercado brasileño.

Argentina: Esta junto con una fábrica de refrigeradores que en conjunto satisfacen al mercado argentino.

Estos Centros de Distribución son propiedad de Mabe y a los productos que México exporta a estos no se les realiza ningún proceso complementario de manufactura.

Proceso Tráfico Importados

1.-Notificación de Embarque.

La naviera notifica la llegada del Embarque en el momento que ellos reciben el contenedor en el puerto de origen.

2.- Seguimiento de Embarque origen – puerto.

El Área de Tráfico le da seguimiento de la fecha de Embarque a la fecha de llegada del contenedor al puerto, y se asegura de entregar toda la documentación necesaria para poder proceder con la importación.

3.- Solicitud de documentos de áreas correspondientes para las liberaciones.

Se requiere recaudar la documentación necesaria para proceder a la importación siendo estos: (Factura, Lista de empaque, Series, BL's, NOM's, Hoja de Cálculo, etc.)

- Factura (Expedida por el proveedor, especificando la información de la compra-venta).
- Lista de Empaque (Detalla el contenido específico de cada paquete).

- BL (Conocimiento de Embarque, documento propio del transporte marítimo que se utiliza en el marco de un contrato de transporte de las mercancías en un buque).
- NO'Ms (Normas Oficiales Mexicanas, son disposiciones generales de tipo técnico expedidas por dependencias de la administración pública federal).
- Hoja de Cálculo (Calcula la determinación del valor en aduana de las mercancías de importación).

4.- Solicitud de Impuestos, Trámites Aduanales y seguimiento de liberación en Aduana.

Se envía el requerimiento del monto a utilizar en la semana fiscal para el pago de pedimentos, el seguimiento de los trámites aduanales como el despacho aduanal lo monitorea el agente aduanal en coordinación con el departamento de Comercio Exterior.

- Solicitud de distribución al Área de Logística, controles de entrada:

Una vez que arriban los contenedores se solicita al departamento de controles de inventarios de logística validar la colocación de la mercancía.

- Asignación del tipo de transporte y línea dependiendo ruta conveniente:

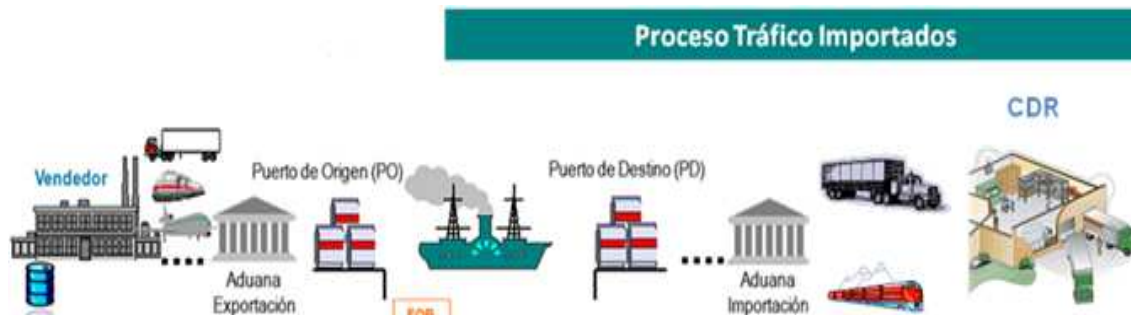
De acuerdo a las rutas establecidas se designa el transporte a utilizar.

- Liberación de Contenedores en puerto:

De acuerdo a la asignación del transporte del Agente Aduanal , se le proporciona a este el plan de distribución de la mercancía , una vez que el Agente Aduanal tiene a quien se le va a entregar le da la papeleta al transportista para que cargue y realice el despacho de la mercancía .

5.- Coordinación de entrega en los centros de distribución con ventanas de recibo asignadas.

Se plantea la entrega prioritaria y urgente de productos, se notifica al centro de distribución.



6.- Seguimiento al cumplimiento de citas.

Se valida con el transportista si tiene ventana de recibo para la entrega de dichos contenedores y se realiza la validación de los productos críticos para facturarse.

7.- Seguimiento a liberación de equipos.

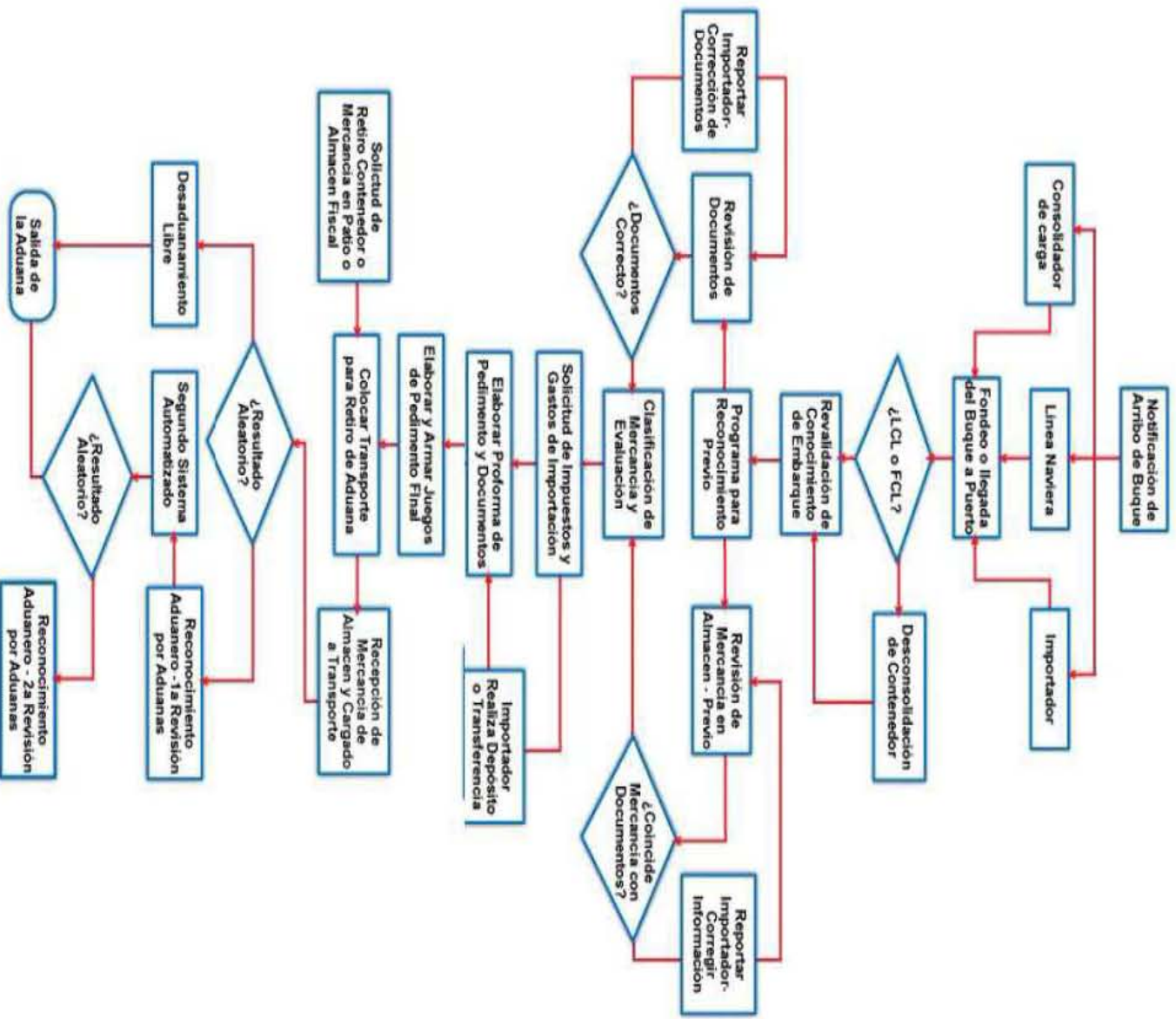
Cada contenedor tiene un número que contiene la información del producto, cantidad, descripción, etc.

8.- Seguimiento a retorno de Contenedores vacíos a puerto.

Debe de realizarse antes de 20 días para no generar gasto adicional.¹⁴

¹⁴ http://logisticaytransporteinlog.com/wp-content/files/Proceso_de_importacion.pdf

Flujo del Despacho Aduanero



Fuente: Imagen creada por el autor.

2.4 Llegada a Puerto Destino

- Generación de la entrada de mercancía en sistema para Control de Inventarios y movimiento de producto.

En sistema se generan folios (códigos de barra) el cual contiene el SKU (Descripción del producto), fecha de creación del producto, ubicación del producto en el almacén de producto terminado (PT) y se va guardando la cantidad de unidades creadas y existentes en el Almacén, esto garantiza que al generar un pedido podamos visualizar las unidades disponibles en sistema y la gente del almacén sepa donde se encuentra ubicado el producto para su fácil despacho.

- Recibo de plan de distribución para solicitud de citas en CDR.
- Asignación de cita en función de programa de distribución nacional.

Una vez arribado el barco en puerto la gente de Logística se encarga de coordinar en base a plan de Distribución la toma de los contenedores para mandarlos a los CDR's (área destinada a la tendencia de unos stocks que se anticipan a una demanda y los llamamos centros de distribución cuya finalidad no es el almacenaje de productos, sino el facilitar el tránsito de unos productos desde unos puntos de recogida a unos destinatarios finales)¹⁵ que necesitan el producto en base a prioridades de Venta.

- Coordinación de líneas de transporte para entrega en CDR.

El equipo de Logística determina en base a una tabla muestra de proveedores y de rutas la contratación de los servicios de transportación terrestre de puerto a CDR en base a disponibilidad de las mismas para poder realizar la toma de los contenedores y desplazarlos al CDR.

¹⁵ TEJERO ANAYA, Julio Juan, *Logística integral la gestión operativa de la empresa, tercera edición*, Esic Editorial, Madrid 2007, p.199

2.5 Esquema del Despacho Aduanero

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

Presentación de Pedimento y sus anexos.

Quienes importe o exporte mercancías están obligados a presentar ante la aduana, por conducto de o apoderado aduanal, pedimento en forma oficial aprobada por la SHCP.

El agente aduanal, es la persona física autorizada por la SHCP, mediante una patente para promover por cuenta ajena el Despacho de las Mercancías, en los diferentes regímenes aduaneros.

El apoderado Aduanal, es la persona física designada por otra persona física o moral para que en su nombre y representación se encargue del despacho de mercancías.

Obligaciones respecto a las importaciones.

- 1.- Entregar al agente o apoderado aduanal una manifestación de valor de mercancías.
- 2.- Registrar carta de encomienda otorgada al agente aduanal (Encargo Conferido).
- 3.- Utilizar la forma oficial aprobada (Pedimento).
- 4.- Llevar un sistema de control de inventarios automatizar a disposición de la autoridad aduanera.
- 5.- Obtener la información, documentación y otros medios de prueba necesarios para el acreditar el origen y de mercancías.
- 6.- Estar en el Padrón de Importadores, y en su caso, en el Padrón de Importadores sectores específicos.

Obligaciones respecto a las exportaciones.

- Utilizar la forma oficial aprobada (Pedimento).
- Acreditar cumplimiento de regulaciones y restricciones no arancelarias (RRNA).

Pedimento (Forma Oficial Aprobada)

PEDIMENTO										Página 1 de N	
NUM. PEDIMENTO:				T. OPER:		CVE. PEDIMENTO:		REGIMEN:		CERTIFICACIONES	
DESTINO:		TIPO CAMBIO:		PESO BRUTO:		ADUANA E/S:					
MEDIOS DE TRANSPORTE				VALOR DOLARES:							
ENTRADA/SALIDA:		ARRIBO:		SALIDA:		VALOR ADUANA:					
						PRECIO PAGADO:					
DATOS DEL IMPORTADOR/EXPORTADOR											
RFC:		NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL:									
CURP:											
DOMICILIO:											
VAL.SEGUROS		SEGUROS		FLETES		EMPAJAJES		OTROS INCREMENTABLES			
ACUSE ELECTRONICO DE VALIDACION:						CLAVE DE LA SECCION ADUANERA DE DESPACHO:					
MARCAS, NUMEROS Y TOTAL DE BULTOS:											
FECHAS				TASAS A NIVEL PEDIMENTO							
				CONTRIB.		LIVE. I. TASA		TASA			
CUADRO DE LIQUIDACION											
CONCEPTO		F.P.	IMPORTE		CONCEPTO		F.P.	IMPORTE		TOTALES	
										EFECTIVO	
										OTROS	
										TOTAL	
DATOS DEL PROVEEDOR											
ID. FISCAL			NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL					DOMICILIO:			VINCULACION
NUM. FACTURA		FECHA		INCOTERM		MONEDA EXT.		VAL. MON. EXT.		FACTOR MON. EXT.	VAL. DOLARES
TRANSPORTE		IDENTIFICACION :								PAIS:	
NUMERO (GUARDEN EMBARQUE) / ID :											
NUMERO / TIPO DE CONTENEDOR:											
CLAVE / COMPL. IDENTIFICADOR											
CUENTAS ADUANERAS DE GARANTIA											
TIPO CUENTA:		CLAVE GARANTIA:		INSTITUCION EMISORA				NUMERO DE CUENTA:			
FOLIO CONSTANCIA:				TOTAL DEPOSITO:				FECHA CONSTANCIA:			
DESCARGOS											
NUM. PEDIMENTO ORIGINAL:				FECHA DE OPERACION ORIGINAL:				CVE. PEDIMENTO ORIGINAL:			
OBSERVACIONES											

AGENTE ADUANAL, APODERADO ADUANAL O ALMACEN						DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD:					
NOMBRE O RAZ. SOC:						PATENTE O AUTORIZACION:					
RFC:		CURP:		MANDATARIO / PERSONA AUTORIZADA							
NOMBRE:		CURP:								FIRMA AUTOGRAFA	
RFC:											

ANEXO A

Documentos que deben acompañar al Pedimento (Importación).

- Factura comercial
- Documento de transporte
- Documento con el que se determine la procedencia y el origen de las mercancías para efectos de la aplicación de preferencias arancelarias, cuotas compensatorias, cupos, mercado del país de origen.
- Certificado de peso y volumen
- Factura comercial
- Documentos que comprueben el cumplimiento de la RRNA.

Reconocimiento de Origen

Al momento del despacho, las autoridades aduaneras solo desconocen el origen cuando las mercancías vienen marcadas o etiquetadas con un origen distinto al que fue declarado en el pedimento.¹⁶

Facultades de comprobación

Reconocimiento: Examen de las mercancías de importación o de exportación, así como de sus muestras, para allegarse de elementos que ayuden a precisar la veracidad de lo declarado, se revisa el 10%, efectuado por la autoridad aduanero.

2do Reconocimiento: Efectuado por dictaminadores aduaneros autorizados por la SHCP, se revisa el 1% de la mercancía.

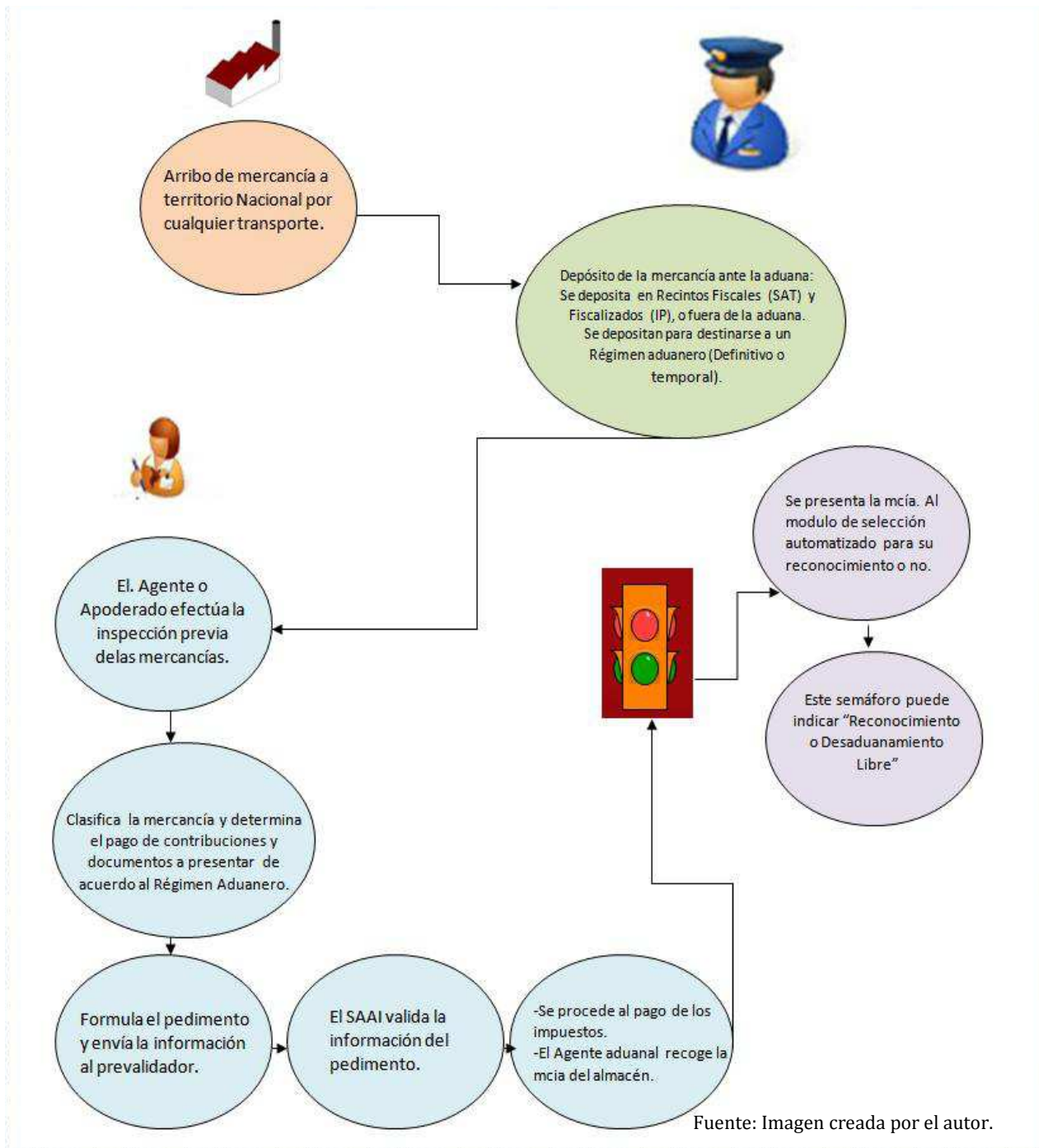
Revisión de mercancía en transporte (Glosa y Visitas Domiciliarias)

¹⁶

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

Sistema Automatizado Aduanero Integral (SAAI)

Sistema automatizado que permite el control de la operación aduanera (Despacho de Mercancías), el control empieza con, la auto declaración electrónica de pedimentos, por parte de los Agentes y apoderados aduanales y continua hasta los procesos de entrada y salida de las mercancías.



Capítulo III

Mejoras en el flujo de efectivo en la cuenta concentradora.

3.1 Análisis del pronóstico de pago pedimentos vs el pago real.

Las Cuentas Concentradoras, son aquella que tenga a su nombre una institución en el sistema financiero para recibir recursos de sus clientes. Los titulares de las cuentas concentradoras deberán identificar al beneficiario final del depósito, respecto del cual deberá cumplir con todas las obligaciones establecidas en esta Ley para las instituciones.

Mediante este servicio la empresa o agencia aduanal podrá realizar de forma fácil rápida y segura el pago de impuestos por importación o exportación de mercancías.

Para dichos pagos se ofrecen dos modalidades de pago: Pago Electrónico (para remesas y / o agencias aduanales) y Pago ventanilla del banco.

Características de las cuentas concentradoras:

- Se pueden efectuar el pago de impuestos desde la empresa.
- Las cuentas bancarias están parametrizadas de acuerdo a los Agentes y Aduanas autorizadas por la empresa para el pago de pedimentos.
- Confiabilidad en el pago de compromisos adquiridos con las SHCP y aduanal.
- El sistema es sencillo de usar y un proceso eficaz.
- Optimización de recursos: que efectúa el pago de obligaciones aduanales ante el SAT cuando lo necesite sin anticipos para cubrir el pago de la mercancía.

- Monitorea los cargos realizados por Banca electrónica.
- Control de las Operaciones: Podrá manejar de una manera más efectiva los fondos disponibles, al concentrarse el dinero de varias cuentas en una sola. Adicionalmente, las cuentas pagadoras sólo reflejan egresos y las receptoras ingresos, por lo que el control de las conciliaciones de las mismas y de cada una de las filiales y sucursales, será mucho mayor.
- Optimización de la Tesorería: el cliente centralizará sus fondos en una cuenta que le genere interés y así podrá realizar inversiones y colocaciones con base en su posición consolidada.
- Tasas de interés atractivas: establecidas en el convenio a firmar con el cliente para cada una de las cuentas que se definan y se establezcan.

1.- El Departamento de Tráfico envía semanalmente, el pronóstico de pago al Departamento de Cuentas por Pagar quien captura el Flujo solicitado en el sistema para que el Departamento de Tesorería quien fonden las cuentas bancarias para en lo posterior el Agente Aduanal efectúe el pago de pedimentos por concepto de impuestos.

2.- El Departamento de Tesorería deposita de lunes a viernes el extracto bancario que proporciona el detalle de los pedimentos pagados el día anterior, (Aduana, Patente, Pedimento, Importe pagado).

3.- El departamento de Fiscal que es el área donde laboro, realiza el concentrado por semana fiscal de los pedimentos pagados y un análisis del Flujo solicitado vs el pago real para validar los importes y los saldos en las cuentas y efectúa la contabilización en sistema.

De esta manera se realiza la solicitud de Flujo semanalmente, la operación indica el número de contenedores que arribarán y los días pronosticados para su despacho.

3.1.1 Validación de los porcentajes en el requerimiento de dinero

Se realizó un análisis del importe del dinero solicitado por parte de la operación en las últimas 5 semanas fiscales y se concentró la cantidad de pedimentos pagados por semanas fiscales, realizando un comparativo de lo solicitado contra los pagos efectuados, y estos fueron los resultados.

ANALISIS DEL FLUJO SOLICITADO VS GASTADO									
FLUJO FW37		FLUJO FW36		FLUJO FW35		FLUJO FW34		FLUJO FW33	
ASIGNADO 100%		ASIGNADO 100%		ASIGNADO 100%		ASIGNADO 100%		ASIGNADO 100%	
Gastado	Diferencia	Gastado	Diferencia	Gastado	Diferencia	Gastado	Diferencia	Gastado	Diferencia
93%	7%	101%	-1%	80%	20%	88%	12%	109%	-9%

Podemos observar que del importe solicitado sobro un 7% del dinero en las cuentas bancarias.

En este análisis se observo de las cinco semana fiscales tres semanas (FW37,FW35,FW34) las cuentas bancarias se quedaron con saldo, debido a que sobro dinero en las cuentas bancarias del monto solicitado, presentando únicamente en dos semanas (FW35, FW33) saldos negativos con excedentes pequeños que no rebasaron el 10 % y no representaron mayor impacto.

En la semana Fiscal 37 del monto solicitado el 7% del total del dinero requerido por la operación que se fondeo a las cuentas bancarias, no fue utilizado quedando un sobrante en las diferentes cuentas bancarias.

FLUJO FW37

NO. DE CONTENEDORES	FECHA LLEGADA	PUERTO LLEGADA	% CALCULO
8	FW37	PTO LAZARO C.	7%
3	FW37	PTO VERACRUZ	18%
1	FW37	PTO LAZARO C.	3%
1	FW37	PTO LAZARO C.	3%
2	FW37	PTO LAZARO C.	5%
6	FW37	PTO LAZARO C.	18%
10	FW37	PTO LAZARO C.	10%
1	FW37	PTO LAZARO C.	2%
1	FW37	PTO LAZARO C.	4%
6	FW37	PTO LAZARO C.	11%
1	FW37	LAREDO TX	16%
1	FW37	PTO LAZARO C.	3%
TOTAL			100%

Resultado:

Gastado	Diferencia
93%	7%

En la semana Fiscal 36 se sobrepaso el monto pagado sobre lo solicitado en 1%. A pesar que la diferencia fue negativa, impacta a la operación ya que no se cuenta con el dinero disponible para abonar a las cuentas bancarias el dinero que soliciten adicional para el pago de pedimentos.

FLUJO FW36

NO. CONTENEDO	DE FECHA LLEGADA	PUERTO LLEGADA	% CALCULO
3	FW36	LAZARO C	18%
4	FW36	LAZARO C	22%
1	FW36	LAZARO C	4%
12	FW36	LAZARO C	22%
1	FW36	LAZARO C	5%
16	FW36	LAZARO C	29%
TOTAL			100%

Resultado:

Gastado	Diferencia
101%	-1%

La diferencia correspondió a operaciones en puerto, que no fueron consideradas.

En la FW35 no se gastó el 20% del dinero depositado en las cuentas bancarias. Este porcentaje implica una deficiencia en el dinero no utilizado en las cuentas ya que no genero movilidad ni interés bancario.

FLUJO FW35

NO. DE CONTENEDORES	FECHA LLEGADA	PUERTO LLEGADA	% CALCULO
1	FW35	LARERDO TX.	13%
1	FW35	PTO LAZARO C.	3%
3	FW35	PTO LAZARO C.	9%
3	FW35	PTO LAZARO C.	9%
20	FW35	PTO LAZARO C.	21%
1	FW35	PTO LAZARO C.	3%
3	FW35	PTO LAZARO C.	9%
8	FW35	PTO LAZARO C.	8%
3	FW35	PTO LAZARO C.	13%
12	FW35	PTO LAZARO C.	12%
TOTAL			100%

Resultado:

Gastado	Diferencia
80%	20%

El importe no gastado en la FW34, correspondió al del 12% sobre lo solicitado, dicho sobrante pudo haber sido utilizado para el pago de proveedores u otros servicios que la empresa demanda.

FLUJO FW34

NO. DE CONTENEDORES	FECHA LLEGADA	PUERTO LLEGADA	% CALCULO
1	FW34	LARERDO TX.	25%
1	FW34	PTO VERACRUZ	14%
1	FW34	PTO LAZARO C.	8%
2	FW34	PTO LAZARO C.	7%
1	FW34	PTO LAZARO C.	8%
2	FW34	PTO LAZARO C.	17%
5	FW34	PTO LAZARO C.	14%
1	FW34	PTO LAZARO C.	8%
TOTAL			100%

Resultado:

Gastado	Diferencia
88%	12%

El monto de los Pedimentos pagados sobrepaso el importe solicitado en un -9%. Cuando la operación no calcula lo más aproximado su proyección de pago por concepto de impuestos, existe la posibilidad que el restante que requieran que se abone en las cuentas bancarias no esté disponible y haga que los pedimentos cambien de régimen definitivo a temporal, para que en lo posterior, la mercancía se nacionalice de esta manera el importe del los impuestos en pedimentos es el menor, pagando únicamente para el caso de exportación Prevalidación y para el caso de Importación DTA y Prevalidación, sin embargo esto afecta al Departamento de Comercio Exterior ya que el proceso de Nacionalizaciones es muy complejo, en estos casos se solicita el financiamiento al Agente Aduanal para que pague los pedimentos y posteriormente el cobro lo efectúa mediante una cuenta de gastos , sin embargo el pago no se genera de inmediato está de acuerdo a las condiciones de pago que este tenga.

FLUJO FW33

NO. DE CONTENEDORES	FECHA LLEGADA	PUERTO LLEGADA	% CALCULO
1	FW33	LARERDO TX.	39%
1	FW33	PTO VERACRUZ	18%
4	FW33	PTO LAZARO C.	43%
TOTAL			100%

Resultado:

Gastado	Diferencia
109%	-9%

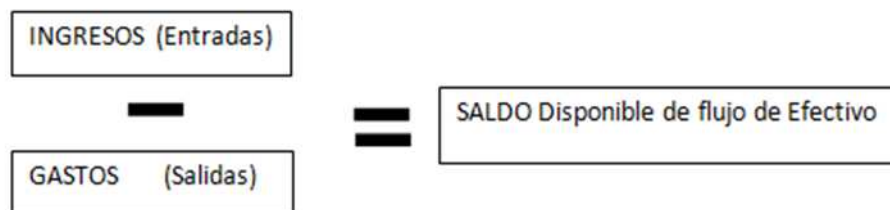
3.2 Flujo de Capital y Beneficios

El Flujo de Efectivo nos muestra los movimientos enteramente de efectivo o cash (movimientos de entradas o salidas de dinero a la empresa) el Flujo de Efectivo no toma las cuentas por cobrar, porque finalmente no ha entrado el dinero a la empresa, no toma en cuenta la depreciación, puesto que no sale ningún gasto en efectivo. El Flujo de Efectivo tomara en cuenta las ventas, solo si estas pudieron convertirse en efectivo y tomara en cuenta un gasto solo si este fue pagado con efectivo como un impuesto por pagar no entra, a menos que ese mes se haya desembolsado el dinero. Este Estado ayuda en la planeación y en la generación de presupuestos, sin dejar a un lado la medición que se puede hacer para cumplir los compromisos adquiridos.

Para la empresa representa una parte esencial el estado de Flujos de Efectivo ya que este permite evaluar los cambios en los activos netos de la empresa, su estructura financiera (incluyendo su liquidez y solvencia) y su capacidad para modificar tanto los importes como las fechas de cobros y pagos, teniendo en cuenta la evolución de los sucesos que se den en torno a la empresa y a las oportunidades que se puedan presentar.

La información contenida en los Flujos de Efectivo es útil para evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y equivalentes al efectivo, de igual forma permite comparar la información sobre el rendimiento de la explotación de diferentes empresas, ya que elimina los efectos de utilizar distintos tratamientos contables para las mismas transacciones y sucesos económicos.

El Flujo de Efectivo se mide por:



El Flujo de Efectivo de la operación se mide:

ENTRADAS:

Ventas o prestación de servicios.

Rendimientos de inversiones.

Cobro de cuentas por cobrar.

Préstamos recibidos a corto y largo plazo, diferentes a las transacciones con proveedores y acreedores relacionadas con la operación de la entidad.

Aportaciones de capital

Otros cobros no originados con operaciones de inversión o financiación.

SALIDAS:

Desembolso de efectivo para adquisición de materias primas, insumos y bienes para la producción o prestación de servicio.

Pagos para adquirir inversiones, de propiedad, planta y equipo y de otros bienes de uso.

Pagos en el otorgamiento de préstamos de corto y largo plazo.

Pago de las cuentas de corto plazo.

Pago a los acreedores y empleados.

Pago de intereses.

Pago de dividendos.

Otros pagos no originados con operaciones de inversión o financiación.

Otras entradas de efectivo no relacionadas con las actividades de operación e Inversión.

Uno de los beneficios más importantes de la información histórica sobre los Flujos de Efectivo es que se usa como indicador del importe, momento de la aparición y certidumbre de Flujos de Efectivo futuros, también es útil para comprobar la exactitud de evaluaciones pasadas respecto de los flujos futuros, así como para examinar la relación entre rendimiento, Flujos de Efectivo netos y el impacto de los cambios en los precios.

Un buen Flujo de Efectivo proyectado, junto con estos la Balanza General, el estado de resultados y el Flujo de Efectivo nos dirá de dónde, cuánto y cuándo vamos a generar el efectivo suficiente para pagar nuestros gastos, manejar nuestras operaciones y pagarnos una parte de las utilidades que esperábamos tan ansiosamente sin duda alguna el tener la mayor disponibilidad de Flujo, permite a la empresa tener mayores rendimientos, por lo cual el dinero que solicita la operación logística tiene que ser más exacta, para no incurrir en desviaciones del dinero.

Conclusión

Al término del presente informe concluyo que el departamento Logístico de Mabe S.A puede enviar el Flujo más acertado a la operación real e indicar el día de pago y el monto a pagar de los pedimentos debido a que desde el momento en que el proveedor envía los documentos; Factura de la mercancía, Modelo del artículo el número de parte al área logística en base a la factura y características del material el área de Comercio Exterior puede aplicar los Certificados de Origen , Tratados Internacionales , hacer uso de los beneficios de Empresa Certificada, Prosec, Regla 8ª, todo con el fin de aprovechar los esquemas de facilitación que contempla la normatividad aduanal y evitar con ello las contingencias fiscales , y conocer el monto de los impuestos a pagar de las mercancías facturadas.

Derivado del análisis presentado en el capítulo tres tenemos un sobrante de efectivo en las Cuentas Bancarias que afecta los recursos que tenemos como disponibles y que no deben quedarse en cuentas centrales o concentradoras, ya que dichos recursos pueden invertirse a plazo que puede ser desde un día, una semana, un mes e inclusive un año. El banco ofrece rendimientos por los días que mantengas tus recursos invertidos incluyendo días feriados, sábados y domingos, este proceso se realiza de forma personal con el ejecutivo de cuenta especializado en inversiones. Algunos otros bancos además tienen la modalidad de hacer este proceso en automático, es decir que no es personal y se realiza al final del día las cuentas bancarias quedan en cero, depositando los recursos en un fondo general.

La solicitud que realiza el área de Logística al departamento de Tesorería es validada por el área de Comercio Exterior, la solicitud de dinero para depositarse en las cuentas bancarias será más exacto y sólo se realizarán los movimientos de depósito de acuerdo al calendario semanal que envíen la operación logística si se tiene pronosticado es decir indicar el Proveedor, el Número de Contenedores , la Fecha de Llegada del Embarque , el Cálculo de Pago de Impuestos que lo realiza el área de Comercio Exterior y la fecha del día que se utilizara el dinero para el pago por los pedimentos por el monto calculado, la fecha requerida la obtiene el departamento de Logística ya que la naviera notifica al proveedor la fecha del arribo del buque.

En caso de que existiera algún importe sobrante, el lunes que se fondean las cuentas, será descontado este importe al solicitado por la operación logística para que en la cuenta bancaria únicamente este el importe de la solicitud.

Plantilla de solicitud de Flujo para el pago de Impuestos.

PROVEEDORES	NO. CONTENEDORES	FECHA DE LLEGADA	CALCULO	PUERTA LLEGADA	FECHA DIA REQUERIDO
AX	5	FW48	\$ 1.00	VERACRUZ	MARTES 22 VIERNES

Glosario

Ad Valorem: Arancel basado en un porcentaje del valor de la carga.

Boleta de embarque: Documento que extiende el agente marítimo o bien el propio naviero dirigido al capitán del buque, basándose en la declaración de embarque que hace el cargador con el fin de que reciba determinada carga.

Conocimiento de Embarque: Documento que prueba la existencia de un contrato de transporte marítimo, y acredita que el transportador ha tomado a su cargo o ha cargado las mercancías y se ha obligado a entregarlas contra la presentación de ese documento a una persona determinada, a su orden o al portador.

Contenedor: Embalaje metálico grande y recuperable, de tipos y dimensiones acordados Internacionalmente.

Consolidación: Combinación de varias cargas pequeñas en un embarque unitario para aplicar las tasas portuarias correspondientes a los recipientes completos de carga.

Derechos de Aduana: Derechos establecidos en el Arancel Aduanero y/o en la legislación nacional, que gravan a las mercancías que entran al territorio nacional o que salen de él. Estos pueden consistir en Advalorem o derecho específico.

Encargo Conferido: Es la autorización que todo importador otorga a su Agente Aduanal para tramitar sus cargas de importación indefinidamente o por algún periodo determinado.

Joint Venture: (inglés) Asociación temporal de empresas para desarrollar un proyecto; sociedad mixta con riesgo compartido.

Lista de empaque: Es un documento que permite al exportador, al transportista, a la compañía de seguros, a la aduana y al comprador, identificar las mercancías y conocer qué contiene cada bulto o caja, por lo cual se ha de realizar un empaque metódico, que

coincida con la factura. Esta última se utiliza como complemento de la factura comercial y se entrega al transportista.

Orden de entrega: (delivery order): Son documentos que se emplean para transferir o constituir garantías sobre parte de la carga que ampara un conocimiento de embarque.

Packing List: (inglés) Es una lista en que se especifica el contenido de cada bulto de una operación de exportación.

Reconocimiento: Operación por medio de la cual el despachador con mandato para despachar o el interesado, revisa o inspecciona las mercancías en los recintos de depósito aduanero antes de someterlas a una destinación aduanera. Como consecuencia de este reconocimiento se pueden realizar las operaciones materiales de reembalaje y división, como asimismo la extracción de muestras.

Régimen Aduanero: Tratamiento aplicable a todas las mercaderías sujetas al control de la Aduana, respecto de las leyes y reglamentos aduaneros y de conformidad a su naturaleza y al objetivo de cada operación.

Valor en Aduana: Para calcular los derechos Aduaneros que hay que aplicar, la Aduana define el concepto de Valor en Aduana, que es el de la mercancía más todos los gastos (seguro, transporte, etc.) que se hayan producido hasta el momento de pasar la aduana. Sobre este valor en aduana, se aplicará el tipo de arancel a que esté sometida la mercancía. El arancel a aplicar depende de la mercancía y el país de origen. Al resultado de aplicar el arancel al valor en aduana, se aplica el IVA correspondiente. Este valor es el Valor de la Mercancía.

BIBLIOGRAFÍA

ALTEKAR, Rahul, *Supply Chain Management, concepts and cases*, primera Edición, Asoke K. Ghosh Prentice-Hall of India Private, Mew Delhi -110001 Mudrak 2005,p.453

BALLOU, Ronald H, *Logística, Administración de la cadena de suministro*, quinta Edición, Pearson Educación, México, 2004, p.816

FIORE, CLAUDE, *La logística en Europa una nueva estrategia - cliente*, ediciones Diaz de Santos, S.A., Madrid, 1992, p. 153

LONG, Douglas, *Logística Internacional: Administración de la cadena de abastecimiento global*, primera edición, Limusa, México, 2008, p.440

MERCADO, Salvador, *Tráfico Internacional: Administración y aplicaciones*, segunda Edición Limusa, México 2008, 193 p.197

TEJERO ANAYA, Julio Juan, *Logística integral la gestión operativa de la empresa*, tercera edición, Esic Editorial, Madrid 2007, p.223

WESTWOOD, John, *30 minutos para redactar el plan de marketing*, ediciones Granica S.A, BRIGSA 1999, p.47

OTRAS FUENTES

ftp://ftp2.sat.gob.mx/aduanas/2009/lineamientos/Lineamientos_3.8.7._F_VI.pdf

http://logisticaytransporteinlog.com/wp-content/files/Proceso_de_importacion.pdf

http://www.Mabe.com.mx/menu_top/conoce-a-Mabe.aspx

<http://srvtyd08new/CEDEMA/CULTURA/PILARES/PILARES.HTM>

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

<http://www.bnc.com.ve/empresas/cuentas/cuenta-concentradora.html>