

## Índice

<b>1. BREVE HISTORIA DEL GIRO</b>	<b>02</b>
<b>2. ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>03</b>
<b>3. OPERACIONES</b>	<b>18</b>
<b>4. EQUIPO</b>	<b>33</b>
<b>5. INSTALACIONES: UBICACIÓN Y SERVICIOS AUXILIARES</b>	<b>40</b>
<b>6. PERSONAL, ESTRUCTURA, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL</b>	<b>50</b>
<b>7. COSTOS DE OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS</b>	<b>69</b>
<b>8. MARCO LEGAL</b>	<b>81</b>
<b>9. MARCO CONTABLE E IMPUESTOS</b>	<b>108</b>
<b>10. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA</b>	<b>118</b>
<b>11. MERCADOTECNIA</b>	<b>148</b>
<b>12. EXPORTACIONES</b>	<b>163</b>
<b>13. PRESENTACIÓN A INVERSIONISTAS Y BANQUEROS</b>	<b>181</b>
<b>14. BIBLIOGRAFÍA Y RECONOCIMIENTOS</b>	<b>186</b>

## 1. BREVE HISTORIA DEL GIRO

La historia del mueble se remonta a la época de los antiguos egipcios, que ya utilizaban sillas y mesas cuyos respaldos, brazos o patas estaban adornados con figuras zoomórficas talladas. Estos datos se conocen porque esa cultura enterraba a sus muertos con su mobiliario.

En las culturas que florecieron en Babilonia y Asiria, también se usaban sillas, taburetes, divanes y mesas, hecho que se conoce por los relieves esculpidos en piedra y descubiertos entre las ruinas de esas culturas.

Los relieves griegos y romanos del siglo VI y V A.C., muestran muebles como camas, sillas y mesas ligeras; destacan los romanos, quienes utilizaban ornatos con más estructura y peso.

Durante los siglos XII, XIV, y XV, los nobles y la gente rica comenzaron a construir casas con amplios aposentos que requerían de un mobiliario más extenso. En el siglo XV, las camas tenían cabeceras y se empleaban aparadores y alacenas colocados sobre caballetes.

El siglo XVIII fue la edad de oro del mueble inglés, destacando los ebanistas Thomás Chippendale (1718-1779), George Hepplewhite (murió en 1786) y Thomás Sheraton (1751-1806).

El mobiliario norteamericano, en principio, era copiado de Inglaterra, pero los emigrantes alemanes trajeron consigo muebles con motivos en brillantes colores.

En España y en las colonias españolas de América, el mobiliario se distinguía al principio por su austeridad y solidez. Esta se advierte en las grandes mesas, los amplios arcones (a veces hermosamente tallados) y las sillas y sillones llamados fraileros. Aunque otros estilos influyeron durante muchos años en el diseño de los muebles de salas.

En México, los diseños, tratamientos de materiales y la amplia variedad de maderas se complementaron con los distintos estilos rústicos de connotaciones rurales muy definidas, así como con un trabajo tradicional de carpintería, acabados especiales y envejecimientos a base de ceras y barnices, que crean un componente muy apreciado en lo rústico. Se ha popularizado mucho ese tipo de muebles y existe una gran demanda de ellos en la actualidad.

## 2. ESTUDIO DE MERCADO

### Introducción

Todo estudio de mercado plantea una serie de interrogantes sobre aspectos básicos, como: ¿cuáles son sus objetivos?, ¿qué métodos utilizar?, ¿qué información recopilar y cómo clasificarla?, ¿qué es el análisis de la oferta y la demanda?, ¿cuáles son los métodos de proyección de la oferta y demanda?, ¿cómo determinar el precio de un producto?, ¿cuáles son los canales de comercialización más adecuados conforme al tipo de producto?, ¿cómo presentar un estudio de mercado?.

A éstas y otras interrogantes se da respuesta en este capítulo, enfocado al estudio de mercado en la micro, pequeña y mediana empresa.

### Contenido:

- I. Objetivos del estudio de mercado
- II. Métodos para el estudio del mercado
  - Fuentes primarias de información
  - Fuentes secundarias de información
- III. Análisis de la oferta
  - Tipos de oferta
  - Factores que influyen en la oferta
- IV. Análisis de la demanda
  - Métodos de proyección
- V. El producto del proyecto y su mercado
- VI. Análisis de precios
- VII. Análisis de la comercialización
  - Canales de distribución y su naturaleza
- VIII. Instrucciones para la presentación del estudio de mercado

## I. Objetivos del estudio de mercado

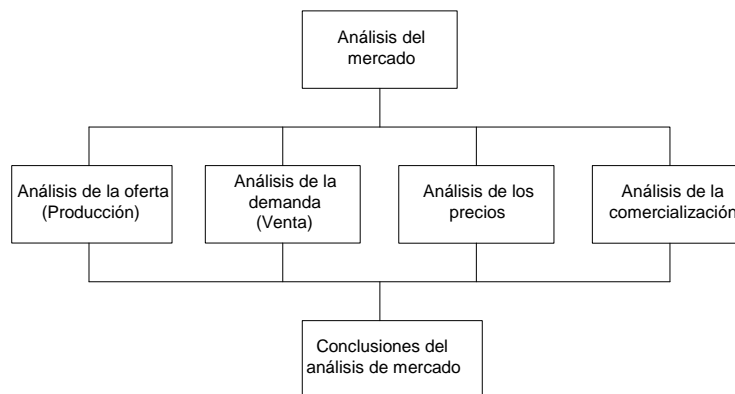
El estudio de mercado tiene como finalidad cuantificar el número de individuos, empresas y otras entidades económicas generadoras de una demanda que justifique la puesta en marcha de un determinado programa de producción de bienes o servicios, sus especificaciones y el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por ellos.

Sirve de base para decidir si se lleva o no adelante la idea inicial de inversión; pero además, proporciona información indispensable para investigaciones posteriores del proyecto, como los estudios para determinar su tamaño, localización e integración económica.

También permite identificar los elementos que se deben tomar en cuenta no sólo en la evaluación del proyecto de inversión, sino en la estrategia de construcción y operación de la unidad económica que se analiza.

El correcto dimensionamiento del mercado resulta fundamental para el proyecto, pero cuando el estudio de mercado arroja que no hay una demanda insatisfecha actual, ni posibilidades futuras para que un nuevo producto o servicio la cubra, y no obstante la decisión de los interesados es invertir y competir, éstos deberán estar conscientes de que su insistencia requerirá mayores esfuerzos comerciales y que podría significar costos más altos y menores utilidades (por lo menos en la primera etapa), a menos de que se cuente con una adecuada estrategia competitiva, generalmente basada en la diferenciación de productos.

Para el análisis del mercado se consideran cuatro variables fundamentales



La investigación de mercado debe proporcionar información que sirva de apoyo para la toma de decisiones y cumplir las siguientes características:

- a) La recopilación de la información debe ser sistemática.
- b) El método de recopilación será objetivo y no tendencioso.
- c) Los datos recopilados deberán contener siempre información útil.
- d) El resultado de la investigación servirá de base para tomar decisiones.

La investigación de mercado tiene aplicaciones muy amplias, por ejemplo, en publicidad, ventas, precios, diseño y aceptación de envases, segmentación y potencialidad del mercado. Sin embargo, cuando se trata de un producto nuevo, la investigación se realiza sobre productos similares ya existentes, para tomarlos de referencia en las siguientes decisiones aplicables a la evolución del nuevo producto. Al respecto, las interrogantes tradicionales se refieren a:

- a) ¿Cuál es el medio publicitario más usado en productos similares al que se lanzará al mercado?
- b) ¿Cuáles son las características generales promedio en precio y calidad?
- c) ¿Qué tipo de envase es el preferido por el consumidor?
- d) ¿Qué problemas actuales tienen tanto el intermediario como el consumidor con los proveedores de artículos similares y qué características le exigirían a un nuevo productor?

## II. Métodos para el estudio del mercado

Se denomina así a la primera parte de la investigación formal del estudio. Consta básicamente de la determinación y cuantificación de la oferta y la demanda, del análisis de los precios y del estudio en la comercialización. Y aunque la cuantificación de la oferta y la demanda se pueda obtener con facilidad de fuentes de información secundarias, siempre es recomendable la investigación propia de las fuentes primarias, puesto que éstas proporcionan información directa, actualizada y más confiable que cualquier otro tipo de fuente de datos. El objetivo general de esta investigación es verificar la posibilidad real de penetración del producto en un mercado determinado.

Al finalizar un estudio, el investigador del mercado podrá evaluar el riesgo que se corre y las posibilidades de éxito que se tendrán con la venta de un nuevo artículo o la existencia de un nuevo competidor. Aunque existan factores intangibles importantes, como el riesgo, que no es cuantificable pero puede apreciarse, esto no implica que deban dejarse de realizar estudios cuantitativos. Por el contrario, una buena decisión dependerá siempre de los datos recabados por medio de la investigación de campo, principalmente en las fuentes primarias.

El estudio del mercado también es útil para prever una política adecuada de precios, estudiar la mejor forma de comercializar el producto y contestar así la primera pregunta importante del estudio: ¿existe un mercado viable para el producto que se pretende lanzar? Si la respuesta es positiva, el estudio debe continuar; si es negativa, se puede plantear la posibilidad de un análisis más preciso y confiable; pero si la respuesta ha sido no desde el principio, lo recomendable es detener la investigación y cambiar de giro.

### Fuentes primarias de información

Se encuentran en el propio usuario o consumidor del producto o servicio y se obtienen de tres formas:

1. Observar directamente la conducta del usuario. Es el llamado método de observación y consistente en acudir a donde está el usuario para observar la conducta que manifiesta al comprar.
2. Método de experimentación. Aquí el investigador obtiene información directa del usuario disponiendo y observando cambios de conducta. Por ejemplo, se modifica el envase de un producto (reactivo) y se

observa si por ese hecho el producto se consume más o menos.

Estos métodos se aplican a productos o servicios ya existentes en el mercado.

- Acercamiento y conversación directa con el usuario. Si en la evaluación de un producto nuevo lo que interesa es detectar qué le gustaría consumir al usuario y cuáles son los problemas actuales existentes en el abastecimiento de productos o servicios parecidos, no existe mejor forma de saberlo que preguntar directamente a los interesados a través de un cuestionario.

### **Fuentes secundarias de información**

Son aquellas que reúnen la información escrita existente sobre el tema: estadísticas gubernamentales, libros, revistas, datos de la propia empresa, internet y otros. Estas fuentes son fáciles de encontrar, de bajo costo y pueden ayudar a formular diferentes hipótesis y contribuir así a planear la recopilación de datos de fuentes primarias. Las fuentes pueden ser:

- Ajenas a la empresa, como datos estadísticos e información que proporcionan INEGI, Banco de México, BANCOMEXT y otros.

Para cualquier giro en particular, se debe consultar la información que proporcionan las fuentes especializadas de cámaras y asociaciones de industriales.

- Provenientes de la empresa, en caso de que esté operando, como es toda la información que se recibe a diario por su funcionamiento, a saber: facturas de ventas y otros documentos. Esta información puede no sólo ser útil, sino la única disponible para el estudio en cuestión.
- Fuentes de información especializada para el giro: revistas, folletos, instituciones especializadas, etcétera.

<b>Nombre</b>	<b>Dirección y teléfono</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Directorio de la Cámara Nacional de la Industria Maderera y Similares</li> </ul>	Santander 15 – 301 C.P. 03920 Tel. 598 69 32
<ul style="list-style-type: none"> <li>Directorio de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación</li> </ul>	Av. San Antonio 256 Tel. 611 97 69 y 611 06 33
<ul style="list-style-type: none"> <li>Revista Boletín Industrial Editorial Nova, S.A. de C.V.</li> </ul>	Goldsmith 37 – 401 Col. Polanco México, D.F. C.P. 11550 Tel. 280 60 80

Cámaras empresariales y asociaciones de industriales vinculadas al giro:

- Asociación de Fabricantes de Muebles de Nuevo León, A.C.  
Av. Fundidora 501, edif. Cinter mex, oficina 93  
C.P. 64010 Monterrey, N.L. México.  
Tel: 01 (8) 369 64 35; 01 (8) 369 64 36; 3 69 65 69 al 74  
Fax: 01 (8) 369 64 37  
<http://www.afamnl.com.mx/index.html>  
Presidente: Lic. Armando Cantú
- Asociación Nacional de Industriales de Muebles de oficina, A.C.  
Lago Alberto 282 int. 10 Col. Anahuac C.P. 11320  
Tel. 203 64 00 ext. 2500 México, D.F.  
Presidente: Ing. Juan Manuel del Castillo
- Cámara de la Industria de la Transformación CANACINTRA (consejo mueblero)  
Av. San Antonio 256 Col. Ampliación Nápoles, México, D.F.  
Tel. 563 34 00 ext. 224 y 225  
Sra. Ma. De la Paz Zarzona
- Asociación Nacional de Fabricantes de Muebles de Jalaco, A.C.  
Av. Niños Héroe 2663  
Col. Jardines del Bosque  
Tel: 01 (3) 121 19 49; 01 (3) 122 71 78 y 01 (3) 122 71 03  
Presidente: Ing. Leonardo Plascencia Enriquez  
Guadalajara, Jal.
- Confederación Nacional de la Industria Mueblera en Puebla  
Ing. Jose Luis Porras Razo  
Tel: 01 (22) 481 386 Fax: 01 (22) 313 059

### III. Análisis de la oferta

La oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de productores (oferentes) están decididos a poner a disposición del mercado en un precio determinado.

El propósito del análisis de la oferta es definir y medir las cantidades y condiciones en que se pone a disposición del mercado un bien o un servicio. La oferta, al igual que la demanda, opera en función de una serie de factores, como el precio del producto en el mercado y otros. La investigación de campo deberá tomar en cuenta todos estos factores junto con el entorno económico en que se desarrolle el proyecto.

#### Tipos de oferta

- a) Oferta competitiva o de mercado libre. Es aquella en la que los productores actúan en circunstancias de libre competencia, sobre todo debido a que son tal cantidad de fabricantes del mismo artículo, que la participación en el mercado se determina por la calidad, el precio y el servicio que se ofrecen al

consumidor. Ningún productor domina el mercado.

- b) Oferta oligopólica. Se caracteriza porque unos cuantos productores controlan el mercado. Ellos determinan la oferta, los precios y normalmente acaparan una gran cantidad de materia prima para su industria. Intentar penetrar en este tipo de mercados no sólo es riesgoso, sino en ocasiones bastante complicado.
- c) Oferta monopolística. Se da cuando un sólo productor del bien o servicio domina el mercado e impone precio, calidad y cantidad. Aunque un monopolista no sea necesariamente productor único, si domina el mercado o posee más del 90% de éste, siempre determinará el precio.

- Se observa un incremento significativo en la demanda de este tipo de muebles, debido a que se trata de productos accesibles a segmentos importantes de la población.
- El mercado nacional muestra demanda, pero es conveniente continuar con la exportación de este tipo de muebles a diferentes mercados internacionales.
- La demanda es continua y su mercado aún no está cubierto.
- En el mercado interno no existe competencia internacional.
- Durante los últimos años, los precios de los productos finales de este giro se han incrementado en la misma proporción que el índice nacional de precios al consumidor.

### **Factores que influyen en la oferta**

Es necesario analizar los factores cuantitativos y cualitativos que influyen en la oferta.

Al respecto, resulta indispensable conocer la cantidad de productores o suministradores del producto/servicio y su tendencia a incrementarse o disminuir, con objeto de analizar en detalle a las empresas competidoras que podrían afectar en el futuro la marcha y fortalecimiento de nuestra empresa.

Para analizar la oferta en una región o localidad específica, se debe elaborar un cuadro comparativo con las siguientes variables:



(Por favor complételo con la información que pueda obtener)

Análisis de la oferta de la región o localidad							
Nombre del Productor	Localización	Grado de utilización de la Capacidad instalada (%)	Precio del producto al cliente	Señale planes de expansión	Inversión fija estimada	Número de trabajadores ocupados	Volumen de Producción

Dentro de los principales productores a nivel nacional para el giro, destacan:

Existe un número de fabricantes muy numeroso y disperso a nivel nacional.

#### IV. Análisis de la demanda

Se entiende por demanda la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o reclama para lograr satisfacer una necesidad específica a un precio determinado.

El propósito principal del análisis de la demanda es determinar y medir cuáles son las fuerzas que afectan al mercado con respecto a un bien o servicio, así como establecer las posibilidades del producto proyectado en la satisfacción de dicha demanda, la cual opera en función de una serie de factores, como: el precio en términos reales, el nivel de ingresos de la población y los precios de sustitutos o productos complementarios.

La demanda se precisa a través de las investigaciones estadística y de campo. Y la importancia de cada uno de los elementos arriba señalados se determina mediante el análisis de regresión.

Se entiende por demanda el denominado Consumo Nacional Aparente (CNA) o la cantidad de determinado bien o servicio que el mercado requiere, y que se expresa como:

$Demanda = CNA = producción nacional + importaciones - exportaciones$

Cuando existe información estadística, resulta más fácil conocer cuál es la cantidad y el comportamiento histórico de la demanda, y aquí la investigación de campo sirve para formarse un criterio en relación con los factores cualitativos de la demanda, esto es, para conocer más a fondo cuáles son las preferencias y exigencias del consumidor. Cuando no existen datos estadísticos, cosa común en muchos productos, se impone la investigación de campo como el único recurso para adquirir datos y cuantificar la demanda.

Existen varios **tipos de demanda**, cuya clasificación es la siguiente:

<b>Tipos de demanda</b>			
<b>Por su oportunidad</b>	<b>Por su necesidad</b>	<b>Por su temporalidad</b>	<b>Por su destino</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda insatisfecha</li> <li>• Demanda satisfecha</li> <li>• Saturada</li> <li>• No saturada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda de bienes necesarios</li> <li>• Demanda de bienes no necesarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda continua</li> <li>• Demanda estacional</li> <li>• Cíclica</li> <li>• Irregular o esporádica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda de bienes finales</li> <li>• Demanda de bienes intermedios</li> <li>• Demanda de bienes de capital</li> </ul>

Es importante clasificar la demanda de un producto o servicio de acuerdo con su tipo, ya que esta medida ayudará a comprender mejor sus posibilidades de colocación real en el mercado.

En relación con su **oportunidad**, existen dos tipos de demanda:

- a) Demanda insatisfecha.- En ésta lo producido u ofrecido no alcanza a cubrir los requerimientos del mercado, y:
- b) Demanda satisfecha.- En donde lo ofrecido al mercado es exactamente lo que éste requiere. Se reconocen dos tipos de demanda satisfecha:
  - Satisfecha saturada.- La que ya no soporta una mayor cantidad del bien o servicio en el mercado, pues se está usando a plenitud (es raro encontrar esta situación en un mercado real), y:
  - Satisfecha no saturada.- Aquélla que se encuentra satisfecha en apariencia, pero que se puede acrecentar mediante el uso óptimo de herramientas mercadotécnicas, como la publicidad y los descuentos.

En relación con su **necesidad**, existen dos tipos de demanda:

- a) Demanda de bienes necesarios.- Aquellos que la sociedad requiere para su desarrollo y crecimiento, relacionados con la alimentación, el vestido, la vivienda, y otros rubros;
- b) Demanda de bienes no necesarios o de gusto.- Constituyen el llamado consumo superfluo, por ejemplo perfumes, ropa fina y bienes de ese tipo. En estos casos la compra se realiza con la intención de satisfacer un gusto y no una necesidad.

En relación con su **temporalidad**, se reconocen cuatro tipos de demanda:

- a) Demanda continua.- Aquélla que se realiza en todo momento o de manera frecuente, como ocurre con los alimentos, cuyo uso es periódico, continuo y frecuente.
- b) Demanda estacional.- Relacionada de alguna manera con las estaciones del año, por circunstancias climatológicas o comerciales, por ejemplo: regalos en la época navideña, paraguas en la época de lluvias, ventiladores en tiempo de calor, calentadores en épocas frías, etcétera.
- c) Demanda cíclica.- De cierta regularidad multianual o asociada a ciclos económicos cada determinado número de años.

d) Demanda irregular o esporádica.- La que ocurre en forma eventual.

De acuerdo con su **destino**, se reconocen tres tipos de demanda:

- a) Demanda de bienes finales.- Referente a los productos o servicios adquiridos directamente por el consumidor para su uso o aprovechamiento
- b) Demanda de bienes intermedios o industriales.- O de elementos que requieren de algún procesamiento para ser bienes de consumo final.
- c) Demanda de bienes de capital.- O de artículos utilizados para la fabricación o elaboración de otros bienes (maquinaria y equipo, construcciones e instalaciones) y que no se consumen en el proceso productivo.

### **Métodos de proyección**

Los cambios futuros de la demanda, la oferta y los precios se pueden anticipar con exactitud si se emplean las técnicas estadísticas adecuadas para analizar el entorno del aquí y ahora. Para ello se usan las llamadas series de tiempo, que permiten observar cómo se comporta un fenómeno en el ámbito temporal.

Existen cuatro elementos básicos para explicar dicho comportamiento: 1) la tendencia secular, que surge cuando el fenómeno tiene poca variación durante períodos largos y que se representa gráficamente por una línea recta o una curva suave; 2) la variación estacional, suscitada por los hábitos y tradiciones de la gente y, a veces, por las condiciones climatológicas; 3) las fluctuaciones cíclicas, motivadas principalmente por razones de tipo económico, y 4) los movimientos irregulares, animados por causas aleatorias o imprevistas que afectan al fenómeno.

En los fenómenos de oferta y demanda, la tendencia secular suele ser lo más común. Para calcular las tendencias de este tipo, generalmente se usan el método gráfico y el método de las medias móviles.

La detección de un lugar en el mercado para una nueva empresa se produce cuando existe una diferencia entre la demanda esperada y la oferta que proporcionan las otras empresas. Esta diferencia define el volumen de producción inicial requerido, mismo que deberá ser evaluado (Capítulo de operaciones y equipo), en términos de si es factible y rentable satisfacer dicha demanda.

Si el resultado entre la demanda esperada y la oferta es negativo, se recomienda buscar otros giros, a menos de que se cuente con la capacidad necesaria para diferenciar los productos y crear un nicho de mercado específico, que arrebate clientes a la competencia.

## **V. El producto del proyecto y su mercado**

La investigación del producto se debe considerar en estrecho vínculo con la investigación de la demanda y tomando en consideración los siguientes aspectos:

- El uso actual del producto y otros campos de empleo alternativo.
- La forma del empaque: en mercados altamente competitivos, un empaque que ahorra espacio y muestra un diseño interesante podría aumentar las ventas.

El producto se remite al cliente con algunas protecciones de cartón corrugado o de plástico en superficies, esquinas y patas.

El cumplimiento de las normas sanitarias y de calidad es indispensable tanto para los productos existentes en el mercado como para los que se pretende introducir en él.

#### Relación de normas aplicables respecto al producto (técnicas, calidad, sanitarias, entre otras)

Nombre	Número	Fecha	Descripción Contenido General
• Características de marqueo de madera en rollo.	NOM-001 RECNAT-1995	1-DIC-1995	Lineamientos para su uso y control.
• Transporte y almacenamiento de resina de pino.	NOM-002 RECNAT-1996	30-MAY-1996	Procedimientos
• Lineamientos informativos	NOM-177- SCFI-1995	28/4/97	Venta de muebles de línea y sobre medida
<b>Ruido</b>			
• Medio ambiente laboral	NOM-080- STPS-1993	14/1/1994	Determinación del nivel sonora continuo equivalente al que se exponen los trabajadores en los centros de trabajo
• Fuentes fijas	NOM-081- ECOL-1994	13/1/1995	Establece límites máximos permisibles de emisión de ruido de las fuentes fijas y su método de medición.
<b>Normas de seguridad</b>			
• Seguridad e higiene	NOM-001- STPS-1993	8/6/1994	Condiciones de seguridad e higiene en las edificaciones, locales, instalaciones y áreas de los centros de trabajo.
• Seguridad	NOM-002- STPS-1994	20/7/1994	Condiciones de seguridad para la prevención y protección contra incendio en los centros de trabajo.
• Seguridad	NOM-004- STPS-1993	13/6/1994	Sistemas de protección y dispositivos de seguridad en la maquinaria, equipos y accesos ríos en los centros de trabajo.

Trátense de bienes o servicios, el producto es el resultado natural del proceso de fabricación. Se distinguen tres grupos de productos:

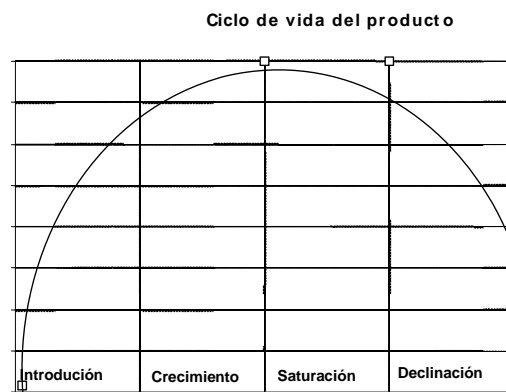
- Los bienes de consumo final.
- Los bienes intermedios.
- Los bienes de capital.

Los bienes de consumo se distribuyen entre un número mayor de compradores que los bienes de capital, lo que se ilustra al analizar un vestido, bien de consumo final; telas e hilos, bienes intermedios; y un torno o una fresadora, bienes de capital.

La planeación del producto es primordial para abstenerse de formular una estrategia comercial defectuosa. Un factor que estimula esta planeación es el carácter de competencia e innovación en la mayoría de los mercados de bienes de consumo final. Las nuevas ideas se deben adoptar de manera rápida y transformarse en obsoletas por otras mejores. Con frecuencia, muchos productos rivalizan entre sí para satisfacer una necesidad que antes era satisfecha por un solo artículo; por tanto, es necesario planear el producto para que no se pierda entre un sinnúmero de artículos homogéneos que saturan el mercado.

Ahora bien, el hecho de que un producto sea aceptado en el mercado no quiere decir que se cancele la investigación del producto, esencial para determinar su ciclo de vida.

La vida de un producto consta cuatro fases o ciclos: *introducción, crecimiento, saturación y declinación.*



La razón de esta dinámica en la curva de ventas reside en el comportamiento variable del consumidor. La investigación de mercado debería averiguar lo que piensan los consumidores de la oferta de la compañía, y estudiar sus opiniones y actitudes frente al producto ofertado.

Una adecuada distribución condiciona el éxito del producto, por lo que de no ser atendida por el propio productor, se analizará la estructura de las posibles compañías y canales de distribución externos, con respecto a:

- Su posición dentro de la cadena de ventas.
- Su tamaño y área de influencia en el mercado.
- Su distribución y transporte regional.
- La variedad de su oferta.
- Sus sistemas de venta y su comportamiento.
- Sus sistemas y su participación en los precios de venta.

La importancia del sistema de distribución se subestima muchas veces, a pesar de que impacta directamente en los volúmenes de venta y de que se refleja en un mal aprovechamiento del potencial del mercado, así como en acumulaciones excesivas de inventarios que, entre otras consecuencias, incidirán en la rentabilidad del capital.

## VI. Análisis de precios

El establecimiento del precio es de suma importancia, pues influye en la percepción del consumidor final sobre el producto o servicio. Nunca se debe olvidar a qué tipo de mercado se orienta el producto. Debe conocerse si lo que busca el consumidor es calidad, sin importar mucho el precio, o si el precio es una de las variables de decisión principales. En muchas ocasiones, una errónea fijación del precio es responsable de la falta de demanda de un producto.

Las políticas de precios de una empresa anticipan la forma en que se comportará la demanda. Es importante considerar el precio de introducción en el mercado, los descuentos por compra en volumen o pronto pago, las promociones y comisiones, los ajustes de acuerdo con la demanda y otros aspectos.

Una empresa puede decidir entrar al mercado con un alto precio de introducción; con un precio bajo en comparación con el de la competencia; o bien, no buscar mediante el precio una diferenciación de su producto y, por lo tanto, ingresar con un precio cercano al de la competencia.

Las ventajas y desventajas de cualquiera de las tres opciones se deben analizar y cubrir en todos los casos los costos en que incurra la empresa, sin olvidar los márgenes de ganancia que esperan percibir los diferentes elementos del canal de distribución.

### Opciones existentes en cuanto a precios: análisis de ventajas y desventajas

Precio - producto de introducción	Ventajas	Desventajas
Alto respecto a la competencia		
Menor respecto a la competencia		
Igual respecto a la competencia		

El precio de un producto o servicio es una variable relacionada con otros tres elementos de la mezcla de mercadotecnia: *plaza, publicidad y producto*.

Es recomendable establecer políticas claras en cuanto a descuentos por pronto pago y compras por volumen, así como en materia de promociones, ya que éstas constituyen parte importante de la negociación con los clientes potenciales y/o distribuidores. Otro aspecto relevante es considerar si la empresa pagará a sus vendedores alguna comisión por el volumen de ventas, y qué proporción representarán éstas del monto total de sus percepciones (los mecanismos para fijar los precios se revisan en detalle en el capítulo 7 sobre Costos de operación y administración de inventarios).

## VII. Análisis de la comercialización

La comercialización permite al productor hacer llegar un bien o un servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar.

Las actividades involucradas en la mercadotecnia generalmente se descuidan. Algunos investigadores comentan que, en la etapa de prefactibilidad de la evaluación de un proyecto, la empresa podrá vender

directamente el producto, y evitarse con esto todo el análisis de la comercialización. Sin embargo, al enfrentarse a la realidad, surgen los problemas. (Todos estos aspectos se analizan a profundidad en el capítulo 11 sobre Mercadotecnia).

La comercialización es parte esencial en el funcionamiento de una empresa. Se puede estar produciendo el mejor artículo en su género y al mejor precio, pero si no se cuenta con los medios adecuados para que llegue al cliente en forma eficaz, esa empresa irá a la quiebra.

La comercialización no es la simple transferencia de productos o servicios hasta las manos del cliente; esta actividad debe conferirle al producto los beneficios de tiempo y lugar, es decir, una buena comercialización es la que coloca el producto en un sitio y momento adecuados, para dar al cliente la satisfacción que espera con su compra.

Casi ninguna empresa está capacitada para vender todos sus productos directamente al consumidor final. Para ello existen los intermediarios, que son empresas o negocios propiedad de terceros encargados de transferir el producto de la fábrica al consumidor final, para darle el beneficio de tiempo y lugar. Hay dos tipos de intermediarios: los comerciantes y los agentes. Los primeros adquieren el título de propietarios de la mercancía, en tanto que los segundos sólo sirven de “contacto” entre productor y vendedor.

Entre el productor y el consumidor final puede haber varios intermediarios, cada uno con ganancias del 20 a 25% del precio de adquisición del producto, de manera que si hubiese cuatro intermediarios, un producto doblaría su precio desde que sale de la empresa productora hasta que llega al consumidor final. A pesar de saber que este último es el que sostiene todas esas ganancias, ¿por qué se justifica la existencia de tantos intermediarios?

Los beneficios que los intermediarios aportan a la sociedad son:

1. Asignan a los productos el tiempo y el lugar oportuno para que sean consumidos adecuadamente.
2. Concentran y distribuyen grandes cantidades de diversos productos y los colocan en puntos de venta lejanos.
3. Recorren grandes distancias y asumen los riesgos de la transportación, acercando el mercado a cualquier tipo de consumidor.
4. Al estar en contacto directo tanto con el productor como con el consumidor reconocen los gustos de éste y piden al primero que fabrique con exactitud la cantidad y el tipo de artículo que se va a vender.
5. Son quienes en realidad sostienen a la empresa al comprar grandes volúmenes, lo que no podría ocurrir si la empresa vendiera al menudeo, es decir, directamente al consumidor. Esto disminuye sobre todo los costos de venta de la empresa productora.
6. Muchos intermediarios promueven las ventas, otorgando créditos a los consumidores y asumiendo el riesgo de cobro. Éstos pueden solicitar, a su vez, créditos al productor, ya que es más fácil que un intermediario pague sus deudas que todos los consumidores finales paguen al intermediario.

Asumir la distribución de los productos terminados implicaría contar con el transporte pesado y los equipos de carga adecuados para tales fines, lo que representaría una inversión financiera inicial elevada.

**Canales de distribución y su naturaleza**

Un canal de distribución es el camino que sigue un producto para pasar del productor a los consumidores finales, deteniéndose en varios puntos de su trayectoria.

Se reconocen dos tipos de circuitos o canales de distribución claramente diferenciados: los que se orientan a satisfacer el consumo popular y los orientados hacia el consumo industrial. A continuación se muestran los canales de distribución de estos circuitos:

Canales de distribución						
Productos de consumo popular 1				Productos industriales 2		
A	B	C	D	A	B	C
-Productor	-Productor	-Productor	-Productor	-Productor	-Productor	-Productor
-Consumidor	-Minorista	-Mayorista	-Agente	-Usuario industrial	-Distribuidor industrial	-Agente
	-Consumidor	-Minorista	-Mayorista		-Usuario industrial	-Distribuidor
		-Consumidor	-Minorista			-Usuario industrial
			-Consumidor			

**1. Canales para productos de consumo popular**

- 1A. Productores - consumidores. Este canal es el más corto, simple y rápido. Se establece cuando el consumidor acude directamente a la fábrica a comprar los productos e incluye las ventas por correo. Aunque por esta vía el producto cuesta menos al consumidor, no todos los fabricantes practican esta modalidad, ni tampoco todos los consumidores están dispuestos a ir directamente a comprar.
- 1B. Productores - minoristas - consumidores. Es el canal más común y su fuerza radica en contactar a más minoristas que muestren y vendan los productos.
- 1C. Productores - mayoristas - minoristas - consumidores. El mayorista participa como auxiliar al comercializar productos más especializados.
- 1D. Productores - agentes - mayoristas - minoristas - consumidores. Aunque es el canal más indirecto, es también el más utilizado por empresas con menos recursos que venden sus productos a cientos de kilómetros de su sitio de origen.

**2. Canales para productos industriales**

- 2A. Productor - usuario industrial. Se usa cuando el fabricante considera que la venta requiere de atención personal al consumidor.
- 2B. Productor - distribuidor industrial - usuario industrial. El distribuidor es el equivalente al mayorista. La fuerza de ventas de este canal reside en que el productor tiene contacto con algunos distribuidores. Se emplea para vender productos no muy especializados, pero sólo de uso industrial.
- 2C. Productor - agente - distribuidor - usuario industrial. Es la misma situación del canal 1D: se usa para realizar ventas en lugares alejados.

Todas las empresas utilizan regularmente más de un canal de distribución.



## VIII. Instrucciones para la presentación del estudio de mercado

Quien decida realizar una investigación de mercado, deberá seguir estos pasos:

**Definición del problema.** Tal vez sea la tarea más difícil, ya que implica tener un conocimiento completo del problema a resolver. Si no es así, el planteamiento de la solución resultará incorrecto. Dado que siempre existe más de una alternativa de solución y que cada una trae implicaciones, el investigador debe elegir el curso de acción a seguir y medir sus posibles consecuencias.

**Necesidades y fuentes de información.** Existen dos tipos de fuentes de información: las fuentes primarias, que consisten básicamente en investigación de campo a través de encuestas; y las fuentes secundarias, que se integran con toda la información escrita existente sobre el tema, ya sea en estadísticas gubernamentales (fuentes secundarias ajenas a la empresa) o de la propia empresa (fuentes secundarias internas). El investigador debe conocer con exactitud cuál es la información existente para decidir la base de investigación más adecuada.

**Diseño de recopilación y tratamiento estadístico de los datos.** Si se obtiene información por medio de encuestas, habrá que diseñarlas de acuerdo con el procedimiento en la obtención de información de fuentes secundarias.

**Procesamiento y análisis de los datos.** Una vez que se cuenta con toda la información necesaria, proveniente de cualquier tipo de fuente, se procede a su procesamiento y análisis. Los datos recopilados se deben convertir en información útil para la toma de decisiones, por lo que un adecuado procesamiento de datos resulta vital para cumplir este objetivo.

**Informe.** Una vez procesada la información, sólo faltará al investigador rendir su informe, que deberá ser veraz, oportuno y no tendencioso.

### Pasos para la presentación del estudio de mercado

1. Definición del producto
2. Análisis de la demanda
  - 2.1. Distribución geográfica del mercado de consumo
  - 2.2. Comportamiento histórico de la demanda
  - 2.3. Proyección de la demanda
  - 2.4. Tabulación de datos de fuentes primarias
3. Análisis de la oferta
  - 3.1. Características de los principales productores
  - 3.2. Proyección de la oferta
4. Importaciones del producto
5. Análisis de precios
  - 5.1. Determinación del costo promedio
  - 5.2. Análisis histórico y proyección de precios
6. Canales de comercialización y distribución del producto
  - 6.1. Descripción de los canales de distribución

## 3. OPERACIONES

### Introducción

La selección de la tecnología apropiada, asociada al nivel de producción proyectado para el despegue de la empresa, es uno de los factores más difíciles de evaluar. Este y otros aspectos relevantes permiten responder a preguntas como: ¿cuáles y cómo son los procesos productivos con los que se opera en este giro en un nivel artesanal/micro y para pequeñas empresas?, ¿cuáles productos se comercializan?, ¿qué recursos se requieren para fabricar productos de este giro? ¿cuáles son las relaciones insumo-producto?, ¿cómo opera y funciona una empresa de este tipo en un día tradicional u ordinario?.

### Contenido:

- I. Productos del giro y sus características básicas
- II. Escalas posibles de producción y grado de actualización tecnológica
- III. Flujo del proceso productivo en un nivel artesanal/microempresa
- IV. Flujo del proceso productivo en un nivel de pequeña empresa
- V. Relación y características principales que deben tener las materias primas, las auxiliares y los servicios
- VI. Relaciones insumo-producto
- VII. Relación de proveedores principales
- VIII. Un día tradicional de operaciones
- IX. Desarrollos tecnológicos recientes y precauciones especiales de la actividad
- X. Calidad en procesos y productos

## I. Productos del giro y sus características básicas

Fabricación de muebles de madera tales como:

- Salas
- Recámaras
- Comedores
- Libreros
- Mesas de Centro
- Sillas
- Escritorio
- Credenzas
- Closets
- Armarios
- Alacenas
- Cajas
- Percheros
- Marcos
- Ataúdes

Las características de un buen producto en el giro deben ser:

Para la elaboración de algunos muebles se deberá seleccionar de acuerdo al tamaño y diseño, un tipo de madera específico (dura, blanda, tropical, entre otras) y la clase requerida; de primera, tabla limpia sin nudos y de pocas variaciones en las vetas; de segunda, con nudos que pueden o no afectar los cortes y la presentación del mueble; y de tercera clase, la que se ocupa principalmente en la industria de la construcción o en muebles de baja calidad.

La madera, deberá cubrir las características de calidad requeridas para el tipo de mueble a fabricar. No deberá tener humedad, no estará dañada, rota, pandeada o comba, ni presentará grietas u hoyos.

Por su importancia dentro del giro, se ha escogido la fabricación de salas tipo rústico como el producto para el que se detalla la presente guía.

La fabricación de muebles de madera se considera heterogéneo, debido al diseño, al tipo de madera a utilizar y a la clase requerida, ya que estos rubros determinan el proceso a seguir en cada caso.

## II. Escalas posibles de producción y grado de actualización tecnológica.

Las escalas y niveles de producción se muestran en el cuadro adjunto:

	Escala (rango de producción)
• Microempresa/artesanal	Hasta 10 Salas a la semana
• Pequeña empresa:	De 11 a 50 Salas a la semana
• Mediana empresa:	De 51 a 200 Salas a la semana
• Gran empresa:	Más de 200 Salas a la semana

En cuanto al grado de actualización tecnológica, se destaca lo siguiente:

- **Microempresa/artesanal**

El proceso de producción para la elaboración de salas sigue siendo tradicional. En la microempresa, se realizan algunas operaciones de forma manual y en algunas etapas se utilizan equipos y maquinaria que finalmente repercuten en una mejor calidad y un mayor volumen de producción.

- **Pequeña empresa**

Los adelantos técnicos sustituyen diversas actividades de tipo manual por procesos automatizados, como sucede con el corte, labrado y lijado de la madera, lo cual incrementa notablemente los volúmenes de producción.

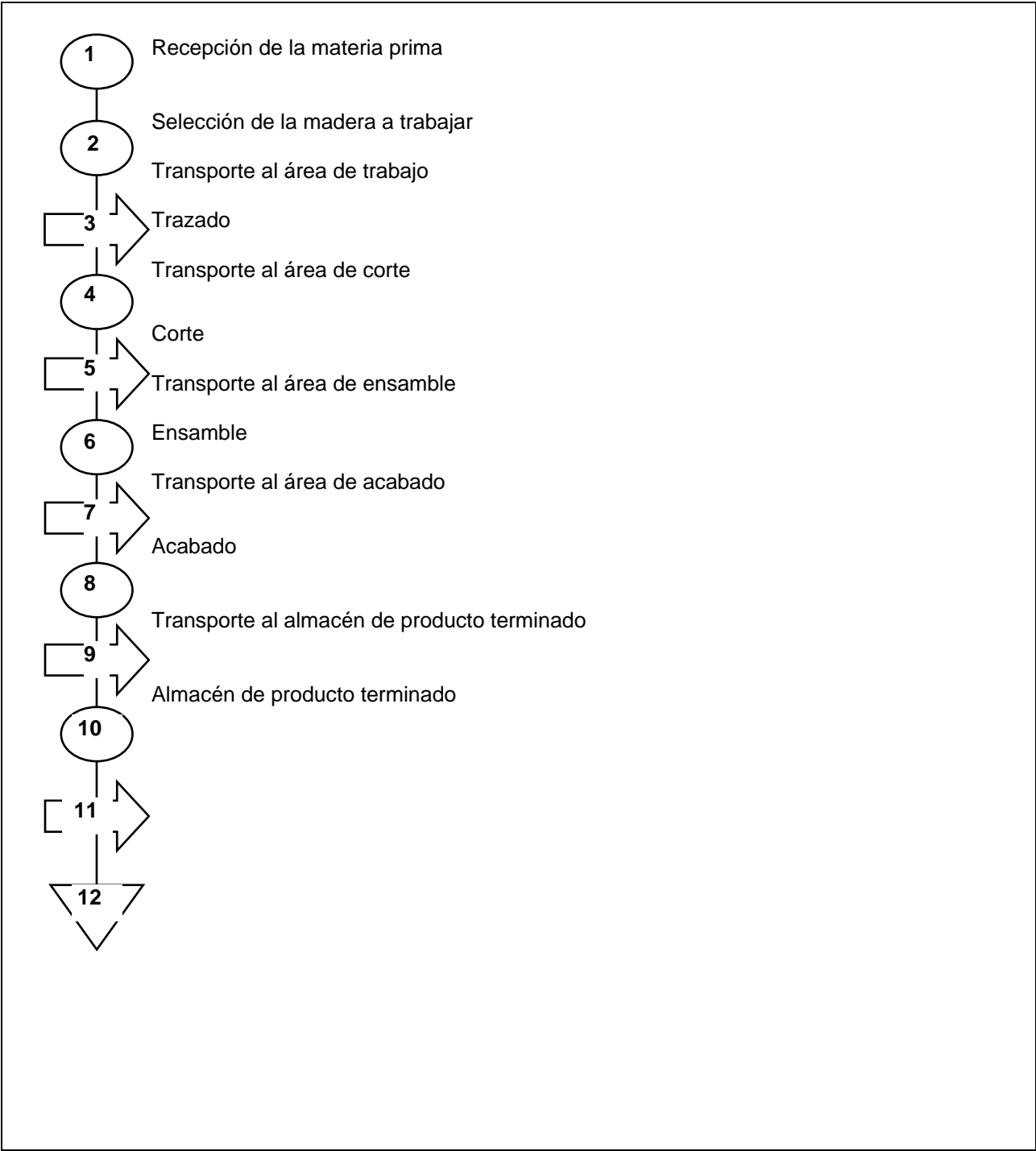
### III. Flujo del proceso productivo en un nivel artesanal/microempresa

Se presenta el flujo del proceso productivo a nivel general, referente al producto seleccionado del giro y analizado con más detalle en esta guía.

Sin embargo, éste puede ser similar para otros productos, si el proceso productivo es homogéneo, o para variantes del mismo. Al respecto, se debe evaluar en cada caso la pertinencia de cada una de las actividades previstas, la naturaleza de la maquinaria y el equipo considerados, el tiempo y tipo de las operaciones a realizar y las formulaciones o composiciones diferentes que involucra cada producto o variante que se pretenda realizar.

La simbología utilizada es la siguiente:

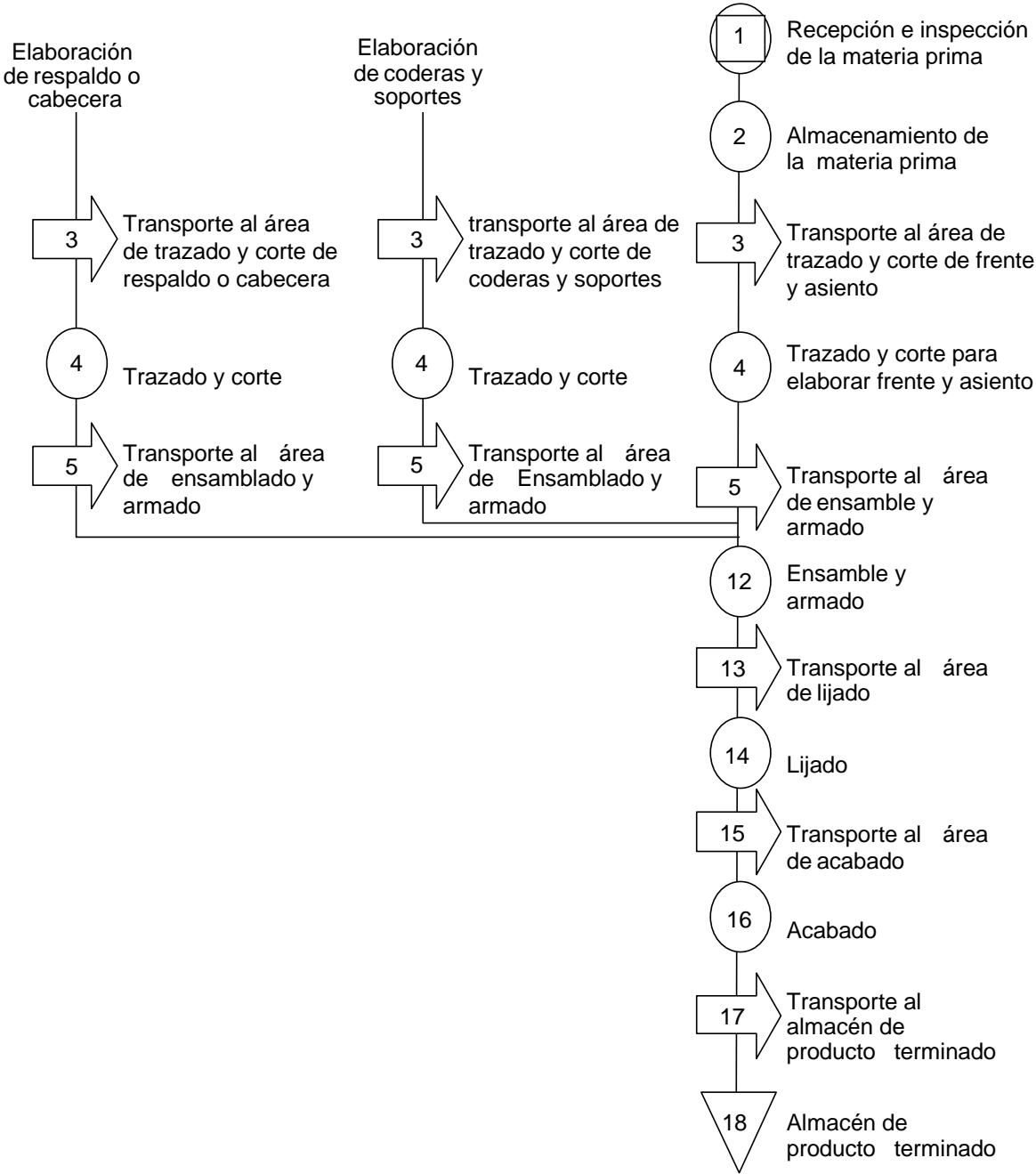
- Operación
- Inspección
- ⇒ Transporte: movimiento de materiales
- △ Almacenamiento
- D Demora



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

1. **Recepción de la materia prima.-** Se recibe la madera y se verifica que cubra las especificaciones requeridas, además de que no esté dañada, rota, pandeada, comba o con grietas y hoyos.
2. **Selección de la madera a trabajar.-** De acuerdo con las piezas que se van a trabajar, se selecciona la madera que se utilizará para los respaldos, asientos, descansabrazos, coderas, patas o soportes del mueble.
3. **Transporte al área de trazado.-** La madera seleccionada se transporta manualmente al área de trazado.
4. **Trazado.-** En la madera seleccionada, se procede a delinear y dibujar las formas de las piezas, señales o indicaciones necesarias para su trabajo posterior.
5. **Transporte al área de corte.-** La madera se transporta manualmente al área de corte.
6. **Corte.-** Con base en el trazado y líneas en la madera se realizan los cortes de los descansabrazos o coderas, respaldos o cabeceras, asientos, frentes, bases y patas de los muebles de sala.
7. **Transporte al área de ensamble.-** Las piezas cortadas se trasladan manualmente a ensamble.
8. **Ensamble.-** Una vez cortadas las diferentes partes de los muebles que integran la sala, se procede a su ensamble o armado y dependiendo de las mismas se fijan con pegamento para madera, clavos y tornillos, asegurando la firmeza de los muebles y su durabilidad. Es conveniente destacar que normalmente en la escala de microempresa/artesanal, no se cuenta con diversas áreas de trabajo, sino que en un mismo espacio se realizan las etapas hasta ahora descritos.
9. **Transporte al área de acabado.-** Una vez ensambladas y armadas, las piezas de la sala se transportan al área de acabado.
10. **Acabado.-** Se revisan los muebles para constatar que estén bien armados y se procede a lijar y pulir la superficie de la madera, aplicándole a continuación un sellador para resanar la misma y dejar una superficie lisa y fina; inmediatamente después, se procede a aplicar barniz al mueble; a nivel artesanal se realiza con estopa o tela muy delgada, humedecida con el barniz y de manera uniforme se recorre la superficie y, como es de secado rápido, cuando se termina de barnizar el mueble se reinicia otra vez el barnizado, complementando hasta tres barnizadas. A nivel microempresa, se utiliza pistola de aire para aplicar el barniz hasta en tres ocasiones, resaltando su presentación y asegurando su protección contra el ambiente.
11. **Transporte al almacén de producto terminado.-** Los muebles de la sala se trasladan manualmente al almacén de producto terminado.
12. **Almacén de producto terminado.-** Se almacenan las salas terminadas y listas para su distribución.

IV. Flujo del proceso productivo en un nivel de pequeña empresa



Explicación por etapas del flujo del proceso de producción en un nivel de pequeña empresa:

1. **Recepción e inspección de la materia prima.-** Se recibe la madera y se verifica que además de no estar dañada, pandeada, comba, sin grietas u hoyos, no esté húmeda, y que cubra las características requeridas en dimensiones, tipo y clase solicitados.
2. **Almacenamiento de la materia prima.-** La recepción de la madera y su inspección se realizan directamente en el almacén de materia prima.
3. **Transporte al área de trazado y corte de frente y asiento.-** Se selecciona la madera que se utilizará para frente y asiento y se transporta manualmente al área de trazado y corte.
4. **Trazado y corte de frente y asiento.-** Se traza de acuerdo con el modelo de sala rústica y se corta la madera que servirá como frente y asiento de los muebles que integran la sala.
5. **Transporte al área de ensamble y armado.-** Las piezas cortadas se transportan manualmente al área de ensamble y armado.
6. **Transporte de madera al área de trazado y corte de respaldo o cabecera.-** La madera seleccionada para respaldo o cabecera se transporta manualmente al área de trazado y corte.
7. **Trazado y corte.-** Se trazan y cortan las piezas que serán utilizadas como respaldo o cabecera en los muebles de la sala.
8. **Transporte al área de ensamblado y armado.-** Las piezas de respaldo se transportan manualmente al área de ensamblado.
9. **Transporte de madera manualmente al área de trazado y corte de coderas y soportes.-** La madera seleccionada para coderas o descansabrazos y soportes o patas se transporta al área de trazado y corte.
10. **Trazado y corte.-** Se trazan y cortan las piezas que serán utilizadas como descansabrazos o coderas y soportes y patas.
11. **Transporte al área de ensamblado y armado.-** Las piezas cortadas se transportan manualmente al área de ensamblado.
12. **Ensamblado y armado.-** Se procede a ensamblar y armar las piezas cortadas para frente, asiento, respaldo o cabecera, descansabrazos o coderas y soportes y patas de los muebles de la sala; se fijan con pegamento para madera, clavos y tornillos, asegurando la firmeza de los muebles y durabilidad.
13. **Transporte al área de lijado.-** Los muebles armados se transportan manualmente al área de lijado.
14. **Lijado.-** Ya armados, los muebles se fijan y pulen para dejar lisa su superficie; a continuación se les aplica un sellador para resanar la madera y se liján las asperezas.
15. **Transporte al área de acabado.-** Los muebles se transportan manualmente al área de acabado.



- 16. Acabado.-** Los muebles ya lijados, se revisan en su ensamble, armado y en el lijado de la madera, procediendo a barnizar cada mueble. El barniz se aplica con pistola de aire, lo que permite un aplicado uniforme sobre toda la superficie por ser de secado rápido; se pueden dar hasta tres aplicaciones de barniz, asegurando su protección contra ambiente y resaltando su presentación.
- 17. Transporte al almacén de producto terminado.-** Las salas se transportan manualmente y con cuidado al almacén de producto terminado.
- 18. Almacén de producto terminado.-** Se almacenan las salas terminadas, listas para su distribución.

## V. Relación y características principales que deben tener las materias primas, las auxiliares y los servicios

Las materias primas que se utilizan en la fabricación de salas rústicas, son entre otras:

- La madera de primera, que es una tabla limpia sin nudos y muy pocas variaciones en las vetas; la de segunda, que contiene nudos que pueden o no afectar los cortes y la presentación del mueble; y la de tercera, que se ocupa principalmente en la industria de la construcción o en muebles baratos de baja calidad.
- El pegamento debe ser específico para madera.
- Clavos y tornillos que se utilizan como reforzadores en dimensiones y forma adecuada para no dañar o perjudicar la madera.
- Conforme al diseño, se utilizan herrajes de hierro forjado.
- Los barnices, selladores o lacas y cera, en su caso, deben de ser de buena calidad.
- La energía eléctrica debe ser trifásica.

## VI. Relaciones insumo-producto

Para la fabricación de una sala rústica con un sillón individual, uno de dos plazas y otro de tres plazas que consta de:

	Para una sala	Para veinte salas
• Tablones de 1ª de 0.30 x 2.50 m de 2" de grueso	4	80 piezas
• Tablas de 1ª de 0.30 x 2.50 m de ¾ de grueso	8	160 piezas
• Pegamento para madera	1 litro	20 litros
• Clavos de 1 ½	½ kilo	10 kilos
• Barniz para madera	2 litros	40 litros
• Sellador para madera	1 litro	20 litros

## VII. Relación de proveedores principales

Las micros y pequeñas empresas tienen sus principales proveedores en casi todas las ciudades del país donde se encuentran ubicados, ya que es común encontrar fácilmente la madera para elaborar las salas tipo rústico. En el caso de las materias primas auxiliares, existen empresas especializadas que comercializan clavos, pegamento, y barniz. El servicio indispensable para el funcionamiento de este tipo de empresas es la energía eléctrica, por lo que será necesario contar con la autorización y contrato con la Comisión Federal de Electricidad o con Luz y Fuerza del Centro, dependiendo de la ubicación de la empresa.

Asimismo se sugiere consultar al SIEM.

## VIII. Un día tradicional de operaciones

Como se ha señalado, el proceso de fabricación de salas de madera tipo rústico requiere que su ejecución sea de forma continua y coordinada en varios días.

En virtud de lo anterior, la pequeña empresa labora un turno de trabajo; inicia a las 8:00 horas y termina a las 16:00 horas, incluyendo una hora para alimentos.

Al iniciar cada jornada, el Jefe de Producción debe tener previsto la coordinación de actividades para que el trabajo y el proceso sean continuos, dando prioridad al terminado de las salas, para asegurar la calidad de las mismas.

## IX. Desarrollos tecnológicos recientes y precauciones especiales de la actividad

Los avances tecnológicos han permitido simplificar y mejorar actividades que redundan en un aumento del volumen de producción, ahorro de energía, compatibilidad ambiental, disminución de desechos y menores costos operativos.

En la fabricación de salas rústicas se utiliza barniz, un líquido volátil que se evapora y, por tanto, requiere de algunas precauciones especiales en su uso.

## X. Calidad en procesos y productos

Calidad es cumplir con los requerimientos de los clientes estableciendo normas y estándares para hacer las cosas bien por lo que es equivalente al nivel de satisfacción que le proporciona a su consumidor y que está determinado por las características específicas del producto o servicio.

La calidad es el conjunto de características que confieren a un elemento, producto o servicio la aptitud de satisfacer una necesidad implícita y explícita.

### **Aspectos de un producto o servicio que más influyen en su calidad**

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

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

### **Sistema de calidad**

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

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

### **Aseguramiento de la calidad**

El aseguramiento de la calidad es el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para brindar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisface los requisitos dados para la calidad, los cuales estarán sustentados en satisfacer las expectativas de los clientes.

Dentro de las empresas, el aseguramiento de calidad es básicamente un sistema documental de trabajo en el que se establecen reglas claras, fijas y objetivas sobre todos los aspectos ligados a la producción; es decir, desde el diseño, planeación, producción, embalaje, almacenamiento, distribución y servicio posventa, hasta las técnicas estadísticas de control del proceso y, desde luego, la capacitación del personal.

Ello significa vigilar que a lo largo de todo el proceso de producción se cumplan las instrucciones de trabajo, se respeten las especificaciones técnicas del producto y se maneje con propiedad el producto terminado (en almacén y distribución), para que llegue al cliente en las condiciones pactadas.

Un sistema de aseguramiento de calidad se complementa con otros métodos y filosofías de calidad, en virtud de que los factores que comprende permiten establecer un soporte documental para evaluar el desempeño de la empresa a partir de registros de calidad, los cuales sirven para obtener datos confiables y objetivos y ejercer un control real y efectivo sobre los factores de la producción.

El aseguramiento de la calidad es una metodología que está siendo aceptada por innumerables empresas y que ha mostrado sus bondades en las diferentes ramas industriales y de servicios.

### **Sistema documental**

La filosofía del sistema de calidad supone que si las actividades son planeadas, programadas y documentadas, será más fácil repetir una y otra vez los procesos productivos que satisfacen los estándares de calidad deseados.

La importancia de este sistema documental radica principalmente en que se pasa de una cultura oral a una escrita; en que se especifican con claridad los procedimientos de trabajo, las responsabilidades de cada área, los compromisos de calidad, las especificaciones técnicas que deben cubrir los productos, los

métodos de verificación y prueba; los procedimientos para almacenamiento, empaque y embalaje, los registros de atención y el servicio que se brinda al cliente.

De cada uno de estos factores se obtienen datos estadísticos que sirven para evaluar y controlar el sistema de calidad, por lo que éste conduce a un proceso de mejora continua con integración de equipos de trabajo, que evoluciona permanentemente desde dentro hacia fuera de la empresa y trae, por consecuencia, un círculo virtuoso en el que cada vez se encadenan más empresas y éstas mejoran la calidad de sus productos.

### **Sistema de aseguramiento de calidad**

Este sistema es, hoy en día, más aceptado por las empresas en el mundo.

El sistema de aseguramiento de calidad permite manejar un mismo lenguaje metodológico y es aplicable a cualquier tipo de empresa, con el único requisito de adecuarlo a los conceptos y terminología propios de cada actividad.

### **Elementos de un sistema de aseguramiento de calidad: relación cliente proveedor**

- Revisión del contrato.
- Manejo de modelos, muestras y especificaciones técnicas del proceso y producto.
- Control de materias primas y productos proporcionados por el cliente.
- Evaluación de la capacidad y experiencia técnica del proveedor.
- Inspección y prueba del proceso y producto.
- Sistema documental (manual de calidad).

### **Revisión del contrato**

Al establecerse una relación cliente-proveedor, el punto de partida y cierre de los acuerdos lo constituye el contrato. En él se concretan los intereses de ambas partes por establecer una relación de negocios y se pactan, en firme, los compromisos bilaterales.

El contrato se convierte en el principal instrumento de negociación para uno y otro; manifiesta las necesidades, ofertas, aptitudes, capacidades y experiencia de los contratantes; y detalla las expectativas implícitas y explícitas de ambos negociantes.

### **Registro de los modelos, muestras y especificaciones**

La entrega de modelos, muestras y especificaciones técnicas de los procesos o productos es la manera en que el cliente indica al proveedor qué tipo de productos o procesos necesita, definiendo tolerancias, tipos de material, acabados, dimensiones y otras especificaciones que servirán de guía para el proveedor.

Al llevar un registro y control adecuados de estos requerimientos, se puede revisar en todo momento si se está produciendo con exactitud lo que requiere el cliente. Además, estos registros servirán de base para aclarar cualquier duda o controversia que surja con el cliente respecto de los requisitos acordados para la producción.

### **Control de materias primas y productos proporcionados por el cliente**

Este requisito asegura que los bienes que son propiedad del cliente o que han sido suministrados por él para incorporarlos a los productos o procesos, se manejen con base en un acuerdo previo de las condiciones de recepción, almacenamiento, manipulación y aprovechamiento óptimo. De esa manera se garantiza para ambas partes que no habrá desorden, desperdicio, pérdidas innecesarias, negligencia o desinformación respecto del manejo de los bienes que se entregan al proveedor.

### **Capacitación de los proveedores**

Aunque cada empresa es libre de definir sus propios programas y requisitos de capacitación, es un hecho que el grado de entrenamiento y experiencia que tenga el personal del proveedor asegura al cliente la confiabilidad de los procesos solicitados.

Esto es particularmente importante cuando se subcontratan procesos especiales cuyos resultados no se pueden verificar por inspecciones y pruebas y sólo se sustentan en la seguridad de que el personal que los realiza está capacitado para llevarlos a cabo con eficiencia y eficacia.

La evaluación de la capacidad y experiencia del proveedor no se debe considerar una intromisión; sino un requisito indispensable para asegurar la calidad de un producto, así como el primer paso en el establecimiento de contratos o convenios y programas de colaboración mutua.

### **Inspección y prueba del proceso o producto**

La inspección y prueba tienen como fin verificar que los productos o procesos realizados cumplen con los requisitos especificados por los clientes, por lo que su beneficio más claro es garantizar para ambas partes que la producción está cumpliendo con los requerimientos acordados, pero además, el proveedor puede obtener información valiosa sobre la eficiencia de su operación.

### **Pruebas**

En el contrato o convenio se deben establecer las mediciones a realizar, los métodos que se seguirán y el equipo y parámetros que se utilizarán.

En segundo término, se debe tener especial cuidado en el mantenimiento y calibración contra patrones de unidad de medida certificados de los equipos de inspección, medición y pruebas.

Por último, será indispensable establecer un sistema para identificar el estado de inspección y prueba de todos los productos o procesos, así como usar técnicas estadísticas para planear, controlar y hacer seguimiento de la calidad.

### **¿Qué debe hacerse para mejorar la calidad de un proceso o producto?**

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

- En todo momento debe pensarse primero en la satisfacción de los requerimientos de los clientes (escuchar la voz del cliente).
- El mejoramiento de la calidad se logra mediante la eliminación de los desperdicios y las causas de los problemas del sistema. Esto conduce a mejorar la productividad.
- La persona encargada de un trabajo es quien tiene mayor conocimiento acerca de él.
- Toda persona desea ser involucrada en la organización y hacer bien su trabajo.
- Toda persona quiere sentirse como un contribuyente importante de la organización.

- Para mejorar un sistema es mejor trabajar en equipo que individualmente.
- Un proceso estructurado para la solución de problemas se logra con la ayuda de técnicas gráficas conduce a mejores resultados que uno no estructurado.

### **¿Cómo puedo mejorar mi oferta en términos de calidad?**

Mediante un sistema de aseguramiento de calidad es posible mejorar la oferta de productos o servicios para los clientes, cumpliendo una parte o la totalidad de los requisitos que establece la metodología. Para estar en condiciones de competir con otros proveedores, es necesario dar mayores garantías a nuestros clientes potenciales, tanto en términos de costos, como en tiempos de entrega y servicio posventa, por lo que contar con los elementos del sistema de calidad es un indicador de que nos encontramos en el camino correcto hacia la calidad.

### **¿Cómo puedo mejorar mi demanda en términos de calidad?**

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

### **¿Qué son los programas de desarrollo de proveedores?**

Dentro del proceso de aseguramiento de calidad, muchas empresas manejan programas de desarrollo de proveedores, mediante los cuales aportan tecnología, conocimientos e información para que aquéllos se tornen cada vez más competitivos y capaces de ofrecer los insumos, productos y servicios que las grandes empresas demandan.

Lo anterior se realiza a través de dos mecanismos: una revisión permanente de los productos que el proveedor entrega al cliente y un programa de auditorías del cliente al proveedor en las propias instalaciones de éste.

Las auditorías son una revisión al sistema de calidad y no tan sólo al producto, por lo que aprobar las evaluaciones de los clientes representa un gran éxito para la empresa auditada, toda vez que los clientes pueden tener la seguridad de contar con un proveedor confiable.

No todas las empresas proveedoras pueden afirmar que poseen sistemas de calidad debidamente implantados, por lo que sólo aquellas que cuentan con el reconocimiento expreso del cliente son las que tienen mayores oportunidades de hacer negocios.

Por ejemplo, en la industria automotriz solamente aquellos proveedores de refacciones o partes que han atravesado con éxito por una serie de pruebas de calidad pueden ser galardonados con el reconocimiento Q-1, que es el máximo nivel de calidad en su sector y que los ubica como proveedores confiables.

### **¿Para qué sirven los manuales de calidad?**

Para:

- Mostrar gráficamente las actividades que se desarrollan en la operación.
- Decir lo que se hace.
- Hacer lo que se dice.
- Demostrar la efectividad de las acciones para alcanzar la calidad.

- Hacer los cambios que sean necesarios para lograr la eficacia.
- Evitar cambios en los procedimientos y los documentos sin autorización de los responsables.
- Informar a los empleados sobre sus actividades y responsabilidades.
- Informar a los clientes los propósitos de la empresa y el compromiso que se tiene hacia la calidad.
- Ayudar a los auditores para hacer sus evaluaciones sobre la eficacia del sistema, para alcanzar los requisitos de calidad establecidos.
- Capacitar al personal de nuevo ingreso.
- Sirve como documento para la mejora continua.

### ¿Cómo se implanta un sistema de aseguramiento de calidad?

Implantar un sistema de este tipo implica llevar a cabo una serie de actividades en la organización que van desde la definición de la misión, visión y políticas de la empresa, hasta la aplicación de los controles de calidad que exige el sistema. Los aspectos más relevantes en la implantación de un sistema de aseguramiento de calidad son:

1. **Definición de una política de calidad.-** En cada empresa la alta dirección debe establecer con claridad la misión y sus objetivos y hacerlos del conocimiento de todo su personal, al igual que las directrices generales para alcanzarlos. Esto obliga a promover y desarrollar en todos los niveles la conciencia de lo que es la calidad y a recordar constantemente la importancia de los clientes para la empresa. Es indispensable informar al personal que los productos o servicios proporcionados o fabricados con mala calidad repercutirán en altos costos económicos y de imagen empresarial.
2. **Ejercer la calidad.-** La alta dirección establecerá las funciones de mando y de gestión que correspondan, con el fin de que los trabajadores de la empresa apliquen, en cada nivel la misión, los objetivos y las políticas de calidad determinada.
3. **Diseñar el modelo de aseguramiento de calidad para la empresa.-** Aunque existen modelos o esquemas generales que señalan secuencias de trabajo, responsabilidades y procedimientos, es importante vigilar que la selección de éstos incluya desde la alta dirección hasta el último de los trabajadores.
4. **Certificación.-** Una vez cubiertos los requisitos anteriores, la empresa deberá buscar la certificación de algún órgano acreditado para ello; esto le permitirá mostrar a sus clientes que sus productos o servicios reúnen las condiciones de confiabilidad que cualquier consumidor necesita.

Para cumplir los objetivos antes descritos, el empresario debe:

- Establecer un compromiso definitivo para impulsar las prácticas de calidad en toda organización. Crear la política de calidad.
- Definir la misión de la empresa y decidir qué se pretende alcanzar en términos cuantitativos y cualitativos medibles. Mantener una visión de corto, mediano y largo plazos, con el fin de encauzar las energías y potencialidades de la organización hacia sus objetivos particulares.
- Hacer un balance de las fortalezas y debilidades de la empresa en términos de sus recursos, para aprovechar al máximo sus potencialidades.
- Consultar asesores expertos que los orienten en la planeación, desarrollo, implantación y mantenimiento de un sistema de aseguramiento de la calidad, y en un proceso de mejora continua.

- ***Involucrar a todos los miembros de la organización*** en la política de calidad y fomentar la integración de grupos de trabajo ***que se responsabilicen de documentar el sistema de aseguramiento de calidad.***
- Designar a un responsable operativo del sistema que tenga la facultad de tomar decisiones en todo lo referente a su implantación y desarrollo.
- ***Informar a los clientes los propósitos de la empresa y el compromiso que se tiene con la calidad.***
- ***Mantener una evaluación permanente*** de los aspectos relacionados con la calidad, y ***determinar las acciones correctivas y preventivas necesarias.***
- Una vez implantado el sistema de calidad y aprobadas las auditorías de implantación que demuestran el funcionamiento correcto del sistema, solicitar al organismo pertinente la certificación ISO-9000.



## 4. EQUIPO

### Introducción

La elección del equipo requerido es uno de los factores más importantes para el inicio de operaciones de cualquier empresa, sobre todo si se trata de una micro o pequeño negocio, en virtud de los elevados egresos que puede representar y de las limitadas opciones de financiamiento, aspectos que influyen de manera importante en el éxito o fracaso del negocio. Este y otros factores relevantes, que a continuación se analizan, permiten responder a preguntas como: ¿cuál es la maquinaria y equipo necesarios para la puesta en marcha de este tipo de negocios?, ¿qué equipo auxiliar se requiere para la operación del negocio?, ¿cómo decidir la compra o renta de los equipos?, ¿cuáles son los porcentajes aplicables para la depreciación de los equipos?, ¿cuáles son las precauciones especiales que se deben tener con respecto al mantenimiento preventivo y predictivo del equipo?, ¿cuáles son los principales proveedores de equipo para el giro?

### Contenido:

- I. Relación del equipo principal a escala artesanal-microempresa
- II. Relación del equipo principal a escala pequeña empresa
- III. Relación y especificaciones del equipo auxiliar y accesorios de apoyo
- IV. Relación de proveedores del equipo principal
- V. Evaluación de decisiones de compra o renta de equipo
- VI. Mantenimiento y depreciación
- VII. Precauciones especiales con relación al equipo y accesorios respecto a la seguridad y protección de los recursos humanos

## I. Relación de equipo principal a escala artesanal-microempresa

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

Nombre del equipo	Costo aproximado (\$)
• Serrucho ordinario	70
• Serrucho de costilla	60
• Cinta métrica	50
• Regla de carpintero	30
• Juego de escuadras	100
• Falsa escuadra	40
• Juego de formones	80
• El cepillo	300
• Juegos de brocas	80
• Taladros o Berbiquí	400
• Martillo de carpintero	70
• Gubia	100
• Mesa de banco de carpintero	600
• Tornillo mordaza	250
• Máquina universal que contiene las funciones esenciales (poleas, capilladora, sierra disco, y cajeadora de barrena)	15,000
<b>TOTAL:</b>	<b>17,230</b>

Nota: Los valores consignados corresponden al primer semestre de 1998.

## II. Relación del equipo principal a escala pequeña empresa

Una de las primeras decisiones al elegir el equipo, se relaciona con el grado de flexibilidad o adaptación deseada. Las máquinas y herramientas se pueden clasificar como de propósito general y de propósito especial. Las máquinas de propósito general son las más flexibles y constituyen la mayoría de las máquinas y herramientas que se utilizan en la actualidad.

En contraste, las máquinas de propósito especial están diseñadas para efectuar un solo trabajo. Tales máquinas tienen, por lo general, la ventaja de efectuar operaciones específicas, de manera más rápida y a mayor escala que las máquinas de propósito general. Sin embargo, se caracterizan por su falta de flexibilidad ya que un cambio en el diseño del producto puede requerir su acoplamiento, desecho o cambio total.

Por lo común, la elección entre el equipo general y el especializado, implica un problema económico, considerando los siguientes aspectos:

- 1) El costo inicial que se debe cargar durante la vida útil prevista del equipo;
- 2) El costo laboral directo, y
- 3) El costo de preparación.

La vida útil de una máquina con propósito especial, construida con métodos convencionales, por lo general termina bruscamente cuando ocurre un cambio en el modelo del producto o en el proceso, el cual altera la operación para la que se diseñó.

El aumento de la vida esperada de los paquetes de máquinas permite amortizar su costo original durante períodos más largos y disminuye su tasa de obsolescencia, lo que hace más atractiva su compra y su futuro en la industria es más prometedor.

El uso máximo de maquinaria universal es posible organizando la producción de partes en grupos, sobre la base de su tamaño, su forma y los métodos de fabricación. Esta organización tiende a reducir el manejo del material y los costos de las existencias.

También se debe tomar una decisión acerca de la acción de una máquina, por ejemplo, los medios para lograr su movimiento. Los métodos comunes de impulsión son: eléctricos, hidráulicos, neumáticos (aire o vapor comprimido) y mecánicos (tren de engranes, levas o palancas). Cada uno de estos medios de acción tiene sus ventajas para lograr ciertos movimientos; pero si este factor es igual entre dos medios semejantes, las limitaciones de espacio, el costo general y la facilidad de cambio o mantenimiento determinan la elección exacta.

En el diseño o selección de cualquier máquina, existen dos principios fundamentales que deben tomarse en cuenta:

- 1) La máquina debe ser fácil de instalar, mover, operar, dar servicio y reparar, y
- 2) Debe suministrarse con mecanismos de seguridad para prevenir problemas onerosos debido a una operación inapropiada.

Los controles de encendido y apagado se deben colocar en forma tal que sea posible apagar la máquina rápidamente.

Si es posible, se deberá diseñar la máquina de tal manera que el operador se pueda sentar con comodidad.

Por último, al elegir el equipo, debe decidirse entre construirlo o comprarlo ya fabricado.

Con relación al equipo específico para el giro, a continuación se realiza una descripción del mismo para cada una de las etapas del flujo de producción.

La pequeña empresa utiliza un mayor equipamiento en número y capacidad productiva con relación a la microempresa.

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

Nombre del equipo	Capacidad	Costo aproximado (\$)
• Cepilladora	Ancho máximo para cepillar 360 mm.	30,000
• Sierra Circular	Diámetro de la sierra 14"	13,000
• Trompo o tupí	Diámetro del eje 25 mm, Altura de corte 400 mm	13,000
• Cierre cinta	Altura 1,930 mm	29,000
• Regresadora	Ancho máximo 360 mm, Dimensión del vástago 12 cm	25,000
• Barrenadora		13,000
• Escopleadora	Dimensiones de la mesa 9x14"	22,000
• Torno	27" de volteo y 3m entre puntos	28,000
• Lijadora	Diámetro de la mesa 27x20"	23,000
• Compresora	5 HP	25,000
		<b>TOTAL: 221,000</b>

Nota: Los valores consignados corresponden al primer semestre de 1998.

### III. Relación y especificaciones del equipo auxiliar y accesorios de apoyo

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

Nombre del equipo o herramienta	Costo aproximado (\$)
• 2 Bancos de carpintero	2,000
• 5 Martillos de carpintería	350
• 4 Tornillos	1,000
• 3 Juegos de formón	300
• 3 Gubias	300
• 3 Juegos de escuadras	300
• 4 Cintas métricas	200
• 5 Serruchos	750
• 10 reglas de carpintero	300
• 5 Falsas escuadras	200
• Camión para entrega	250,000
• Mobiliario y equipo de oficina	30,000
• Equipo de cómputo	50,000
<b>TOTAL</b>	<b>335,700</b>

Nota: Los valores consignados corresponden al primer semestre de 1998.

### IV. Relación de proveedores del equipo principal

Si sólo existe una fuente de provisión, la cantidad comprada puede justificar en gran medida un descuento sustancial o se puede negociar un precio muy favorable.

Una empresa que sólo compra a un proveedor corre el riesgo de tener que detener la producción si se produce una huelga o un accidente en la planta de su único suministrador.

Lo más recomendable para prevenir este tipo de riesgos es tener de dos a tres proveedores por insumo.

A continuación se señala cómo acceder a la relación de proveedores del equipo principal del giro:

El principal mecanismo para acceder a los proveedores de equipos es a través de los directorios de la Cámara Nacional de la Industria de la transformación, la Cámara Nacional de la Industria Maderera y similares, la CONCAMIN y las otras asociaciones de productores. Así mismo, consultar al SIEM.

### V. Evaluación de decisiones de compra o renta de equipo

En años recientes se manifestó en la industria una marcada tendencia a la renta de bienes de capital en contraposición a su compra. Se utiliza la opción de renta en los casos de edificios, camiones de entrega y servicios dentro de la planta, camiones para manejo de materiales y equipo de oficina. La renta tiene sus ventajas: evita desembolsos de capital, anula los gastos por servicio o mantenimiento y permite deducir los pagos por arrendamiento, ya que se consideran gastos corrientes del negocio. En los anexos se presenta y comenta la fórmula financiera que permite evaluar la conveniencia o no de comprar o arrendar maquinaria y equipos.

## VI. Mantenimiento y depreciación

La depreciación se refiere al cargo contable periódico que es necesario realizar con el propósito de establecer una reserva que permita reponer el valor del equipo. En rigor, la reserva se constituye de conformidad con la pérdida de valor del equipo a consecuencia de su desgaste u obsolescencia. La depreciación se estima conforme a criterios contables o al desgaste real.

Así mismo, cuando se habla de depreciación fiscal se hace referencia al hecho de que el gobierno, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), permite a cualquier empresa legalmente constituida recuperar la inversión hecha en sus activos fijo y diferido, vía un mecanismo fiscal, que responde a varios objetivos: no sólo se trata de que el empresario recupere la inversión en determinado tiempo; sino, además, que todas las empresas, al término de la vida fiscal de sus activos, los sustituyan por nuevos, para lograr plantas productivas con una tecnología actualizada y ser más eficientes en los procesos de producción.

De hecho, una empresa que no sustituye sus activos fijos al término de su vida fiscal se perjudica de dos formas: por un lado, automáticamente empieza a pagar más impuestos al no realizar cargos por depreciación; y por otro, su planta productiva cae lentamente en la obsolescencia tecnológica, con un perjuicio directo para la empresa, puesto que los costos de mantenimiento aumentarán, así como el número de piezas defectuosas producidas y los paros por fallas del equipo, que también representan un costo extra, más difícil de recuperar.

La *amortización* es un término al que por regla general se le asocia con aspectos financieros, pero cuando se habla de amortización fiscal, su significado es exactamente el mismo que el de la depreciación. La diferencia estriba en que la amortización sólo se aplica a los activos diferidos o intangibles, como: gastos preoperativos, gastos de instalación, compra de marcas y patentes y otros. La compra de una patente es una inversión, pero es obvio que con el paso del tiempo y con su uso el precio de esta patente no disminuye (se deprecia) como en el caso de activos tangibles. Así, a la recuperación de la inversión de ese activo vía fiscal, se le llama *amortización*, y se aplicará de manera gradual en activos diferidos. Por tal razón, depreciación y amortización son un mismo concepto y, en la práctica, ocupan un mismo rubro en el estado de resultados.

La Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR) señala expresamente que serán deducibles de impuestos los cargos de depreciación y amortización en los porcentajes que la propia ley establece. A continuación, la LISR declara todos los conceptos que comprende el activo diferido y su porcentaje anual de recuperación, así como los porcentajes aplicables al activo fijo; en el último inciso se declara que cualquier activo fijo no mencionado en los incisos previos se cargará con un porcentaje del 10%, medida dentro de la cual se incluyen todos los activos fijos que puedan existir, por raros o desconocidos que parezcan.

### Tipos de depreciación

Depreciación en línea recta (LR)

Existen varios métodos para determinar el cargo anual de depreciación; sin embargo, el más comúnmente utilizado e incluso el único permitido, al menos por las leyes mexicanas, es el de línea recta (LR). Este método consiste en recuperar el valor del activo en una cantidad igual a lo largo de cada uno de los años de vida fiscal, de manera que si se gráfica el tiempo contra el valor en libros, aparece una línea recta.

Sea:	$D_t$	=	cargo por depreciación en el año t
	P	=	costo inicial o valor de adquisición del activo por depreciar
	VS	=	valor de salvamento o valor de venta estimado del activo al final de su vida útil
	n	=	Vida útil del activo o vida depreciable esperada del activo o período de recuperación de la inversión.

Entonces se puede escribir:

$$D_t = \frac{P - VS}{n}$$

#### Depreciación acelerada

La depreciación acelerada consiste en recuperar la inversión original de los activos fijo y diferido, vía fiscal, mediante un porcentaje mayor en los primeros años a partir de la adquisición, lo cual es conveniente para la empresa puesto que contará con mayor disponibilidad de efectivo en los primeros años de operación, los más difíciles para crecer y estabilizarse.

En México, la SHCP establece: “Con fines de fomento económico se podrá autorizar que se apliquen porcentajes mayores a los señalados en esta ley, previa autorización escrita, que declare las ramas de actividad, las regiones y los activos, que gozarán de estos beneficios, así como señalar los métodos aplicables, los porcentajes máximos y su plazo de vigencia”.

La LISR establece los porcentajes de depreciación para los activos fijos y diferido. Aunque no se declara con exactitud el método de depreciación que debe utilizarse se sobreentiende que es el de línea recta. De acuerdo con el mismo criterio de ambigüedad, en la depreciación acelerada no se señala un método específico, el cual determinará la autoridad cuando sea necesario.

La Ley de Impuesto Sobre la Renta establece en sus artículos 44 y 45 los porcentajes máximos autorizados para la depreciación de la maquinaria y equipo

Para el caso particular del giro son:

- 10% para equipo de producción
- 25% para vehículos de transporte
- 30% para equipo de cómputo electrónico
- 10% para mobiliario y equipo de oficina

Los sistemas de manufactura modernos establecen como esencial para incrementar la competitividad de los bienes industriales, el establecimiento de programas de mantenimiento preventivo y predictivo elaborados con base en el análisis del comportamiento y desempeño de los mismos para evitar cualquier problema de descomposturas. En el caso particular de este giro se debe prestar atención a los aspectos señalados en el siguiente recuadro:

El equipo y maquinaria e instalaciones en general se deben mantener en buenas condiciones de funcionamiento, para lo cual se realizarán actividades de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de los equipos y accesorios.

El mantenimiento correctivo consiste en arreglar las fallas causadas por el uso o accidentes mecánicos o eléctricos y que de ninguna manera se puedan prever.

El mantenimiento predictivo radica en programar para cada máquina una revisión y cambio de piezas periódicamente.

Respecto a la limpieza del equipo, ésta se debe realizar diariamente al finalizar las labores y cada semana es necesario aceitar y engrasar la maquinaria.

Revisar mensualmente los instrumentos cortantes y de pulido para ser reacondicionados o bien reemplazados.

Así mismo, el local se debe asear diariamente cuidando de depositar el sobrante de madera en recipientes de lámina que eviten accidentes.

## **VII. Precauciones especiales con relación al equipo y accesorios respecto a la seguridad y protección de los recursos humanos**

El personal debe contar con el equipo de seguridad necesario con base en el conocimiento de los riesgos de trabajo.

En este giro se debe utilizar lentes industriales, botas con casquillo, guantes de carnaza, mascarillas de gas y cubre boca.

Se debe llevar el control del índice de accidentes para estudiar la forma de prevenirlos, eliminando las condiciones de inseguridad de los equipos e instalaciones.

La seguridad de la planta se consigue principalmente con pláticas y cursos de seguridad al personal, lo cual deberá ser programado por la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad.

## 5. INSTALACIONES: UBICACIÓN Y SERVICIOS AUXILIARES

### Introducción

La selección adecuada de la ubicación es un factor importante para el inicio de cualquier negocio, sobre todo si se trata de una micro o pequeña empresa, ya que el éxito o fracaso de ésta dependerá con frecuencia del sitio que se elija. Este y otros factores relevantes, que a continuación se analizan, permiten responder a preguntas como: ¿qué criterios se deben considerar para la selección de la ubicación de una empresa?, ¿cuáles son los factores que inciden en la definición de su tamaño?, ¿cómo lograr una distribución que facilite el flujo de materiales?, ¿qué tipo de restricciones y problemática ambiental presenta este giro?, ¿Cómo determinar la conveniencia de comprar o rentar instalaciones?, etcétera.

### Contenido:

- I. Criterios para la selección de la ubicación del negocio
- II. Definición del tamaño de la planta
- III. Distribución interior de la instalación
- IV. Problemática ambiental del giro
- V. Opciones para comprar o arrendar instalaciones existentes



## I. Criterios para la selección de la ubicación del negocio

### Localización

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

### Pasos para la elección del sitio de la planta

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

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

- **Proximidad al mercado:** Se debe considerar la ubicación de los clientes potenciales, así como de los posibles canales de distribución, a fin de disminuir los costos.
- **Proximidad a los proveedores de materias primas:** Los proveedores de materias primas para el proceso de producción deben estar ubicados cerca de la fábrica, con objeto de agilizar las entregas y reducir los costos de fletes.
- **Vías de comunicación y disponibilidad de medios de transporte:** La región en estudio deberá contar con vías de comunicación (carreteras y ferrocarril) para el adecuado transporte del personal, materias primas y producto terminado, así como con la disponibilidad de empresas transportistas de carga para la entrega del producto.
- **Servicios públicos y privados idóneos tales como luz, agua, drenaje y combustibles, entre otros:** Se deben revisar los servicios públicos y privados que se ofrezcan en la zona, en virtud de que las plantas manufactureras usualmente requieren de un suministro importante de agua y de fuentes seguras de energía.
- **Condiciones climáticas favorables:** En las micro y pequeñas empresas, éste elemento es importante para abatir los costos de energía y, en general, contribuir a elevar la calidad de los bienes producidos.

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

- **Mano de obra adecuada en número y tipo de especialidad requerida:** Lo anterior, para que exista una perfecta correspondencia entre los requerimientos de mano de obra actual y futura y la comunidad que se los debe proporcionar.
- **Escala de salarios que compiten con los pagados por otras compañías de la misma industria, en otra localidad:** Las empresas deben establecer bien el rango de sueldos que pueden pagar por actividad desempeñada y aprovechar las diferencias con respecto a los sueldos de otras empresas del mismo giro en otras comunidades.
- **Cargas fiscales:** Se deberán valorar las cargas fiscales de cada comunidad en estudio, en relación con los impuestos federales y locales, así como aprovechar las exenciones correspondientes, las cuales pueden ser un factor importante en la elección del sitio de instalación de la planta.

- **Condiciones de vida de la comunidad:** Un factor útil a considerar es el desarrollo que puedan alcanzar los empleados en la comunidad, por lo que deberá identificarse aquella que cuente con servicios básicos como: escuelas, hospitales, mercados e iglesias.

El tercer paso es la *elección del sitio exacto de localización de la planta* en la comunidad favorecida; es decir, después de tomar en cuenta los puntos anteriores se procederá a la elección del lugar pertinente.

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

Las fábricas de muebles rústicos se encuentran ubicadas en todos los Estados de la República Mexicana ya, que en todos se puede adquirir con facilidad la materia principal que es la madera.

Elementos a considerar para la ubicación del giro:

En las ciudades donde se ubique la empresa, se debe tomar en cuenta principalmente la cercanía con madererías, a fin de que la materia prima esté al alcance inmediato.

**Región y entidades federativas en particular:**

- Vías de comunicación y disponibilidad de medios de transporte
- Disponibilidad de servicios públicos y privados
- Proximidad con los proveedores
- Proximidad con los clientes potenciales

**Dentro de una localidad en particular:**

- Mano de obra adecuada
- Terrenos adecuados
- Salario competitivo
- Cargas fiscales

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

Las fábricas de muebles de madera requieren servicios auxiliares para la operación, entre otros los más importantes son:

- Energía eléctrica
- Recolección de basura
- Seguridad pública
- Cuerpo de bomberos
- Vías de acceso
- Teléfono
- Drenaje
- Agua

## II. Definición del tamaño de la planta

Cuando una empresa inicia operaciones o desea reubicarse, uno de los elementos más difíciles de medir con precisión, y de los más importantes, es determinar el tamaño de la planta. La necesidad de espacio requiere, entre otros factores, considerar las posibilidades de crecimiento de la empresa en cuanto a maquinaria, equipo, mobiliario y procesos asociados a diferentes volúmenes de producción.

El tamaño de la planta deberá facilitar el futuro crecimiento de la producción y posibilitar una adecuada ubicación de la maquinaria, de modo que permita el flujo eficiente de la materia prima desde su depósito hasta la línea de producción, y el traslado de los productos terminados al área de almacén y a los medios de transporte para su distribución.

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

- Maquinaria y equipo
- Proceso y volumen de producción
  - Especificaciones del producto
  - Volumen de producción previsto
  - Demanda del producto
  - Tecnología disponible
  - Mano de obra
  - Materia prima
- Equipo para manipulación de materiales
  - Transportadores
  - Camiones y carretillas
  - Elevadores
- Salidas y accesos
  - Para autos
  - Para camiones y trailers
- Pasillos y áreas de circulación
  - Pisos
  - Escaleras
  - Rampas
- Facilidades para almacenar:
  - Materiales inflamables
  - Sustancias tóxicas
  - Materias primas
  - Productos terminados
  - Refacciones y herramientas
- Ventilación y aire acondicionado
- Protección contra incendios, ruido y vibración

- Facilidades para el personal
  - Estacionamientos
  - Sanitarios
  - Regaderas y casilleros

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

Un factor importante para definir el tamaño de la planta es el relativo a la inversión inicial prevista, que se revisa más adelante.

En el caso de una pequeña empresa en este giro la superficie a considerar deberá ser de 500 m <sup>2</sup> .
--

### III. Distribución al interior de la instalación

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

#### **Determinar el volumen de producción**

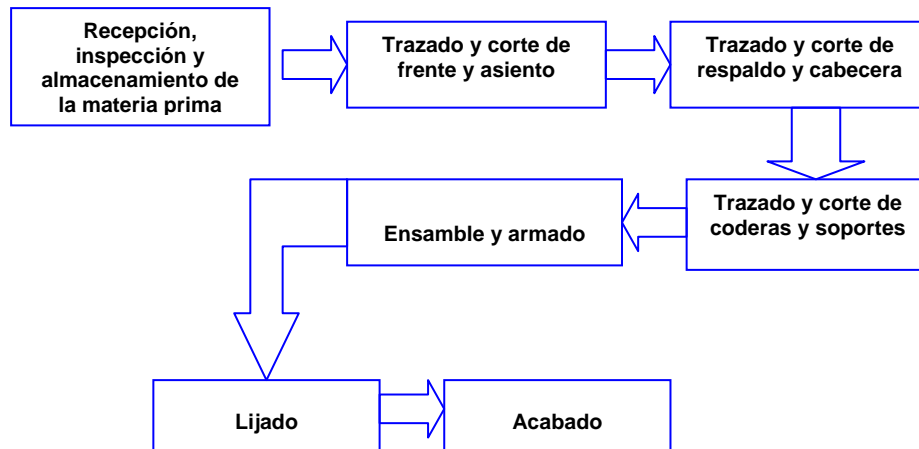
El primer paso en el diseño de una distribución de planta es el conocimiento de su giro y monto de productividad. Una distribución de planta no es efímera y alterarla o ampliarla resulta costoso, en especial si la modificación no ha sido prevista en el diseño inicial.

El volumen de producción es sumamente importante, al igual que la técnica seleccionada. De acuerdo con el volumen de producción, se debe seleccionar el tipo de maquinaria, el tamaño del almacén de materias primas, el área de producción y de producto terminado y el área administrativa, entre otras. Por esta razón es conveniente precisar el número de unidades que se van a producir y la técnica que se empleará.

#### **Movimientos de materiales**

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

### Flujo de materiales



### Distribución de la planta

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

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

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

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

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

- Los materiales no deben tener demasiados desplazamientos para someterse a los diversos procesos; sino más bien un orden lógico, de acuerdo con la secuencia de operaciones por las que han de pasar.
- El equipo para el manejo de materiales deberá emplearse con facilidad y sin interferencias por la mala disposición de la maquinaria o de otros equipos.

- Las máquinas deberán mantener una separación adecuada entre sí para no obstaculizarse y evitar accidentes.
- Los depósitos de herramientas y suministros deberán estar localizados convenientemente para ahorrar recorrido de materiales.
- Las conexiones de luz y vapor (en su caso) deberán estar debidamente ubicadas y seguras en su utilización y manejo.
- La maquinaria se instalará de manera que se facilite su reparación y mantenimiento.
- Las áreas de trabajo deberán contar con una adecuada iluminación.
- Los pasillos deberán permitir el libre tránsito en uno u otro sentido.
- Los pasillos y los claros de las puertas deberán ser bastante amplios para permitir el fácil desplazamiento del equipo en general.
- La maquinaria y los marcos de las puertas deberán estar protegidos contra los daños que les puedan causar las carretillas y vagonetas.
- Las instalaciones de lavabos, baños y bebederos de agua deberán colocarse convenientemente en lugares adecuados.
- Los colores utilizados en la planta deberán dar un descanso a la vista del trabajador.
- Los almacenes para materiales inflamables deberán estar contruidos de tal manera que eviten el peligro de incendio.
- El equipo contra incendio deberá colocarse en lugares estratégicos.
- Los diferentes almacenes deberán ser lo suficientemente amplios para permitir un libre tránsito, tanto del equipo comercial como del personal.

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

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

Las normas oficiales mexicanas que expide la STPS en materia de seguridad, higiene y medio ambiente de trabajo (122) se presentan en los Anexos.

### **Tipos de recorrido**

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

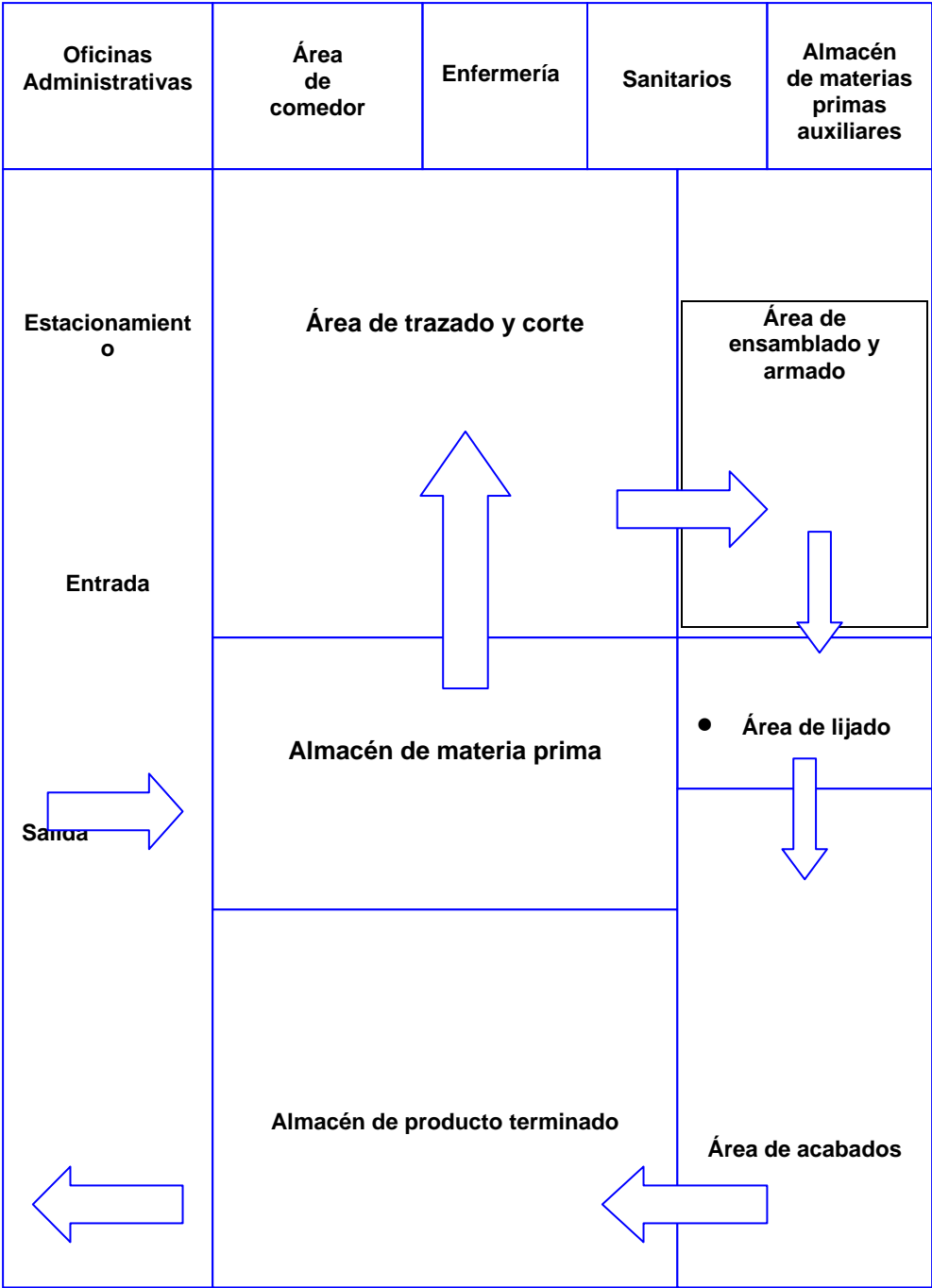
La distribución puede cambiar para cada línea de producción, de manera que lo más recomendable es una distribución orientada hacia el producto.

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

Las instalaciones necesarias para una pequeña empresa incluyen, entre otras, las siguientes áreas:

- Almacén de materia prima
- Trazado y corte
- Ensamblado y armado
- Lijado
- Acabado
- Almacén de productos terminados
- Comedor
- Enfermería
- Almacén de materias primas auxiliares
- Oficina administrativa

Distribución interna de las instalaciones de la planta





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

Terreno:	\$ 150,000
Construcciones e instalación de servicios:	\$ 350,000

Nota: Los valores consignados corresponden al primer semestre de 1998. Se estimó un valor aproximado para el terreno de \$300 por m<sup>2</sup>.

#### IV. Problemática ambiental del giro

A continuación, se detallan los aspectos o normas ambientales más relevantes en la ubicación e instalación de una planta de este giro.

Para el inicio de la operación de la planta se debe contar con la licencia de funcionamiento y uso del suelo.

En el aspecto ambiental se debe contar con el permiso de descarga de aguas residuales, control de emisiones atmosféricas de las fuentes de combustión, así como el permiso de disposición de los residuos peligrosos.

#### V. Opciones para comprar o arrendar instalaciones existentes

Es necesario evaluar las opciones de arrendar o comprar desde el punto de vista financiero. Para ello conveniente verificar el valor actual de comprar frente al valor de arrendamiento.

Para este análisis se tomarán en consideración los pagos involucrados en cada una de las opciones, la vida útil de las instalaciones y el costo de oportunidad del capital. La decisión de rentar o comprar podrá variar de acuerdo con el giro y las instalaciones involucradas. El modelo financiero de evaluación se presenta en los Anexos.

Para iniciar operaciones se debe obtener la licencia de funcionamiento y uso del suelo.

Se deben observar las normas ambientales con respecto a las partículas de aserrín suspendidas en el aire ambiente.

Para la protección del personal, se deben utilizar dispositivos protectores, así como un sistema de extracción de virutas y de polvo.

## 6. PERSONAL, ESTRUCTURA, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL

### Introducción

En este capítulo se abordan diversos temas que permitirán a cualquier empresario dar solución a las siguientes interrogantes: ¿qué funciones desempeña el propietario en la micro y pequeña empresa?, ¿cuáles son las actividades fundamentales de toda empresa?, ¿cómo se definen los puestos necesarios para su operación?, ¿cómo se establece un procedimiento efectivo de contratación?, ¿qué tipos de estructuras organizacionales existen y cómo elegir la más adecuada?, ¿cómo se elabora y qué debe contener un manual de organización?, ¿cuál es el marco normativo que rige las relaciones de trabajo?, ¿cómo elaborar un programa efectivo y eficiente de capacitación?, ¿cómo es el proceso administrativo en una empresa?, etcétera.

### Contenido:

- I. Funciones de la empresa
  - Producción •Comercialización •Contabilidad y Finanzas •Personal •Compras
- II. Necesidades y Categorías de Personal
- III. Procedimientos de Contratación del Personal
  - Definición del Puesto •Reclutamiento •Selección •Contratación
- IV. Marco Normativo Laboral
  - Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos •Ley Federal del Trabajo •Ley del Seguro Social •Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores •Ley del Sistema de Ahorro para el Retiro
- V. Proceso de Capacitación del Personal
- VI. Estructura Organizacional
  - Organigramas •Manual de organización
- VII. Proceso Administrativo de una Empresa
  - Planeación •Organización •Dirección •Control

## I. Funciones de la empresa

En toda empresa se desarrollan a un tiempo diversas funciones interrelacionadas que producen ciertos resultados y la calidad y cantidad de éstos son responsabilidad fundamental de los empleados que tienen a su cargo dichas funciones. Sin embargo, la suma de estos resultados no obedece a reglas aritméticas, ya que en la administración gerencial es factible que la suma pueda ser menor, igual o mayor a sus sumandos. Al no existir coordinación y orientación de los objetivos predeterminados por la Dirección, puede ocurrir que en vez de alcanzarlos se propicie una situación que ponga en riesgo la supervivencia de la empresa.

Las funciones más comunes en toda empresa son:

1. **Producción.**- Comprende el proceso productivo que se lleva a cabo en la empresa, desde que ingresan los insumos (materia prima, materiales auxiliares, maquinaria, herramientas, personal) hasta que, mediante la conversión adecuada de todos, se logra un producto listo para su venta. El ciclo de producción comprende las siguientes actividades básicas:

*Planeación de la producción.* Establecimiento de objetivos, normas, procedimientos, métodos, estrategias y tácticas para la administración de la maquinaria, materiales, mano de obra y los procesos.

*Organización de la producción.*- Coordina los factores determinantes de la producción, como: el número de piezas por producto, el número de operaciones de cada pieza, la interdependencia entre piezas, la variación de capacidad de las máquinas para las distintas clases de trabajo, el número de submontajes, la necesidad de entregar en fechas determinadas, la recepción de pedidos pequeños y numerosos, y otros.

*Dirección de la producción.*- Fija y establece políticas funcionales de producción (sobre planta y equipo, diseño e ingeniería de productos, planeación y control de la producción, y personal operativo), mantenimiento, toma de decisiones y medidas correctivas necesarias para la regulación del proceso productivo, y la integración de equipos de trabajo con proyectos de mejora continua.

*Control de la producción.*- Supone el conocimiento completo y exacto de la situación de todos los materiales que se utilizan en el proceso productivo, mediante la regulación del tráfico de piezas en la fabricación y los montajes para conocer el proceso de las materias en transformación, calcular la posibilidad de cumplir los compromisos, prevenir la reducción de existencias y aprovechar la maquinaria, materias primas, almacenes y capacidad instalada en general. Establece la coordinación entre el control de calidad y el control de costos.

2. **Comercialización.** Es una de las fases principales en el desarrollo de una empresa, ya que representa el factor clave para colocar los productos en el mercado de consumo y de esta forma satisfacer las necesidades de los consumidores y obtener utilidades. La función comercial comprende diversas actividades, entre las que cabe mencionar las siguientes:

*Investigación de mercados.* Reunión, registro, tabulación y análisis de datos relacionados con el producto, el precio, la marca, el envase, la garantía y servicios, las necesidades del cliente y la competencia.

*Distribución.* Determinación de los canales por los cuales la empresa hace llegar el producto a los consumidores.

*Medios de promoción.* Definición de las actividades necesarias para dar a conocer el producto y los mecanismos más apropiados de promoción en el mercado seleccionado; determinación de presupuesto para promoción y publicidad, selección de medios para la publicidad, determinación de estrategias y tácticas de promoción, entre otros.

3. **Contabilidad y finanzas.** Esta función comprende las siguientes actividades básicas: proveer los recursos monetarios adecuados, por su cuantía y origen, para efectuar las inversiones necesarias, así como desarrollar las operaciones cotidianas de la empresa; establecer y tener en funcionamiento una organización para la recopilación de datos, sobre todo financieros y de costos, con el fin de mantener informada a la empresa de los aspectos económicos de sus operaciones. Dentro de sus funciones básicas están:

*Obtención de financiamiento.* Búsqueda de recursos mediante financiamiento interno y externo.

*Elaboración de presupuestos.* Formulación de presupuestos para la asignación de recursos económicos y financieros a cada área operativa, por ejemplo, la comercialización, la producción y las compras.

*Costos y gastos.* Determinación de los costos y gastos ocasionados por la producción y administración, por ejemplo: costos de mano de obra, costos por proceso, costos estándar, costos por distribución y ventas, costos administrativos, entre otros.

*Contabilidad.* Establecimiento del sistema de control interno para el manejo de registros contables que permitan generar información financiera confiable, como el estado de posición financiera, el estado de resultados y los estados financieros proforma, flujo de caja y bancos.

*Crédito.* Determinación de tipos de crédito, plazos y formas de pago.

*Cobranzas.* Distribución de la cartera de clientes, control de pagos y créditos.

*Facturación.* Elaboración y revisión de facturas.

*Nómina.* Determinación de pagos por concepto de sueldos e impuestos.

*Caja.* Manejo adecuado del efectivo, recepción de cobros, manejo de cuentas de cheques.

4. **Personal.** Seleccionar, contratar, inducir y capacitar al personal idóneo (de acuerdo al perfil del puesto), así como organizarlo e integrarlo para alcanzar la productividad óptima en el desempeño de sus labores, a partir de las siguientes funciones básicas:

- *Reclutamiento*
- *Selección*
- *Contratación*
- *Inducción*
- *Capacitación*
- *Desarrollo*
- *Administración de sueldos y salarios*
- *Deducciones IMSS, SAR, ISPT, entre otras.*
- *Control de incidencias del personal*
- *Evaluación del personal*
- *Incentivos y reconocimientos*

5. **Compras.** Suministra a la empresa una corriente continua de insumos con la calidad y precios convenientes. Las actividades básicas de este rubro son:

*Calidad.* Adquisición de insumos que cubran las especificaciones de producción, para cubrir los requisitos de los clientes.

*Cantidad.* Determinación de la cantidad de insumos requeridos para el cumplimiento de compromisos.

*Precio.* Obtener el mejor precio de compra sin afectar la calidad y la cantidad.

*Tiempo.* Elaboración de programas de reaprovisionamiento (justo a tiempo) con base en los compromisos contraídos y los pronósticos de ventas.

*Control de inventarios.* Determinación de los tipos de inventarios (materia prima, artículos en proceso, productos terminados, herramientas, refacciones), del tamaño de los inventarios, costos asociados (instalaciones de almacenaje, deterioro y obsolescencia, seguros, manejo, intereses), sistemas de control de inventarios (UEPS, PEPS, costo identificado, costo promedio, detallistas), inventarios de seguridad, lotes económicos, perspectivas sobre precios futuros, tiempo de reabastecimiento y tránsito, lapso de los procesos, grado de integración al producto y política de servicios.

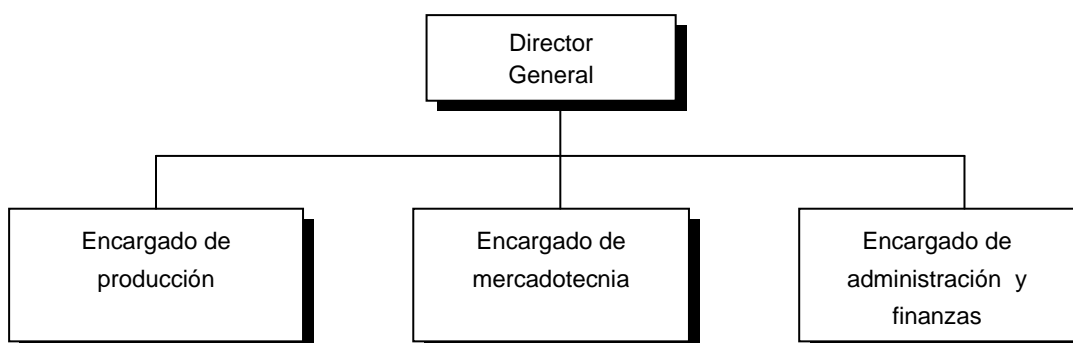
*Proveedores.* Evaluación, selección y desarrollo de proveedores de acuerdo con su confiabilidad, servicios, ubicación, condiciones de venta, fechas de entrega, transferencias de derechos, descuentos en la compra, descuentos en la cantidad, descuentos por pronto pago y alianzas estratégicas.

En tanto que las empresas medianas y grandes se pueden permitir la incorporación de un equipo especializado para cada área, el jefe de una micro o de una pequeña empresa se ocupa al mismo tiempo de las funciones administrativas y operativas, y tiene que sacarlas adelante a pesar de sus recursos limitados y de no ser un especialista en todas las áreas del negocio que dirige, cuestión que tampoco es fácil de lograr por razones del avance tecnológico (que cada vez es más complejo).

Pero si bien se trata de funciones hasta cierto punto independientes, es probable que el pequeño empresario deba asumirlas en su mayoría. En tal caso, se recomienda la contratación de los servicios de especialistas que puedan prestarle ayuda en forma efectiva. Cabe mencionar los siguientes:

- Un asesor jurídico de buena reputación y en función de sus recursos.
- Un contador con las mismas características del anterior.
- Un experto en comercialización, sobre todo en la etapa de arranque.
- Un consultor en procesos industriales y administración.

En el caso particular de este giro, se señalan las áreas funcionales y el bosquejo de organigrama más apropiados para una pequeña empresa:



## II. Necesidades y categorías de personal

El desarrollo óptimo de cualquier empresa requiere de la determinación y selección adecuada del personal que en ella participará.

Es imprescindible conocer las especialidades y habilidades requeridas con objeto de cumplir cabalmente con todas las actividades que se necesitan para lograr los propósitos del negocio. Conocido el tipo de empresa y sobre todo los objetivos de ésta hay que localizar mediante las diversas fuentes de reclutamiento al personal que reúna los requisitos para cada puesto, de acuerdo al perfil establecido.

Una pequeña empresa en el giro que nos ocupa requiere en esencia del siguiente tipo de personal:

No. de personas	Proceso/funciones	Capacitación necesaria y experiencia	Sueldo o salario mensual (\$)
1 Director general	Dirección y control	5 años	15,000
3 Encargados de área	Producción, administración y finanzas mercadotecnia	3 – 5 años	10,000
3 Operarios de maquinaria	Producción/elaboración de cortes	3 años	4,000
2 Armadores	Producción/armado de muebles	2 años	2,000
4 Ayudantes	Producción	1 año	1,600
3 Entintadores	Producción/pintura o laqueado	2 años	2,000
1 Auxiliar	Aseo	1 año	1,200
2 Auxiliares	Administración/finanzas	2 años	1,800
1 Enfermera	Primeros auxilios	1 año	1,500

Nota: Los sueldos o salarios mensuales señalados son sólo referenciales y pueden variar según la región, localidad, experiencia y nivel de calificación de las personas a contratar. Los valores consignados corresponden al primer semestre de 1998.

Antes de cubrir cualquier vacante, se deben desarrollar las siguientes actividades: definición de cada puesto, reclutamiento de los empleados, selección y contratación, además de tener en cuenta los costos que involucran estas actividades.

### III. Procedimiento de contratación del personal

El activo más valioso de cualquier empresa es su propio personal. Este hecho se comprueba cuando uno se percatara de que las actividades de todo negocio las realizan los empleados. El propietario necesita estar consciente de este asunto. Gracias a sus amplios recursos financieros, las empresas medianas y grandes utilizan especialistas que desarrollan las funciones de administración del personal de la empresa. Pero el pequeño empresario carece de recursos financieros; por tanto, casi nunca recurre a un especialista en administración de personal. En lugar de esto, él mismo controla todas las actividades del personal o las delega en un empleado que, además, realiza sus tareas normales.

La administración de personal no es una actividad de tiempo completo dentro de una pequeña empresa, pero no deja de tener gran importancia. De hecho, el empresario dedicará buena parte de su energía a manejar con efectividad la administración de personal.

El propósito de la administración reside en contratar y colocar a la gente en los puestos para los que está verdaderamente calificada. Las actividades que conforman el proceso de administración de personal inician cuando se presenta una vacante o se crea un nuevo puesto. Antes de cubrirlo, se desarrollarán las siguientes actividades: definición del puesto, reclutamiento de los empleados, selección y contratación.

### IV. Marco normativo laboral

Tiene por objeto regular las relaciones laborales entre patrones y trabajadores a través del contrato de trabajo, en donde se establecen los procedimientos laborales obligatorios, con base en las siguientes leyes:

#### **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**

Establece en su artículo 123, apartado "A" que El Congreso de la Unión deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

Entre los obreros, jornaleros, empleados, domésticos, artesanos y, de una manera general, todo contrato de trabajo.

#### **Ley Federal del Trabajo**

Con base en estos preceptos, la Ley Federal del Trabajo establece los principios mínimos por los cuales se regirán las relaciones de trabajo. Estos principios se refieren a:

1. Relaciones individuales de trabajo
  - Duración de las relaciones de trabajo
  - Suspensión de los efectos de las relaciones de trabajo
  - Rescisión de las relaciones de trabajo
  - Terminación de las relaciones de trabajo
  
2. Condiciones de trabajo
  - Jornada de trabajo
  - Días de descanso
  - Vacaciones

- Salario
  - Salario mínimo
  - Normas protectoras y privilegios del salario
  - Participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa
3. Derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones
    - Obligaciones de los patrones
    - Obligaciones de los trabajadores
    - De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores
  4. Trabajo de las mujeres
  5. Trabajo de los menores
  6. Trabajos especiales
    - Trabajadores de confianza
  7. Relaciones colectivas de trabajo
    - Coaliciones
    - Sindicatos, federaciones y confederaciones
    - Contrato colectivo de trabajo
    - Contrato-ley
    - Reglamento interior de trabajo
  8. Huelgas
  9. Riesgos de trabajo
  10. Autoridades del trabajo y servicios sociales

Esta ley presume la existencia del contrato y la relación de trabajo entre la persona que presta un servicio personal y el que lo recibe, por lo que la falta de un contrato por escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, puesto que la ley imputa al patrón la falta de tal formalidad. Por otro lado, si no se determina el servicio o servicios que deba prestar el trabajador, éste quedará obligado sólo a desempeñar el trabajo que sea del mismo género de los que formen el objeto de la empresa; sin embargo, las condiciones de trabajo ya se encuentran definidas en los contratos colectivos aplicables y por disposición expresa de la ley, ésta predominará sobre el contrato individual de trabajo.

También por disposición expresa de la ley, los empleados de confianza no pueden pertenecer a los sindicatos y siempre y en todo caso, deberá firmarse con éstos un contrato individual de trabajo.

El contrato de trabajo constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para la empresa.

Para el trabajador representa un documento que le otorga certeza respecto de:

- Sus obligaciones particulares: lugar, tiempo y modo de la prestación del servicio.
- La contraprestación que recibe por su trabajo: salario, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias, entre otras;
- Su estabilidad relativa en el empleo.



Y a la empresa:

- Le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, con base en el análisis del puesto o, cuando menos, su descripción.
- Le permite resolver con seguridad cualquier disputa sobre la manera concreta de desarrollar el trabajo.
- Constituye un elemento indispensable como prueba, al estar firmado por el trabajador, en posibles conflictos laborales.

Las relaciones individuales de trabajo pueden ser:

1. Por tiempo indeterminado. Constituye la regla general en las relaciones laborales, donde una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado y continuo que constituya para la empresa una necesidad permanente, mediante el pago de un salario.
2. Por tiempo determinado. La relación de trabajo por tiempo determinado puede ser de dos tipos:

**Eventual.** Aquella relación por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, que constituya, para la empresa una *actividad extraordinaria y accidental*, mediante el pago de un salario.

**Temporal.** Es aquella relación por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado que constituya para la empresa una necesidad *permanente, limitada por el tiempo, por la naturaleza del servicio o por la índole del trabajo*, mediante el pago de un salario.

Este tipo de contratos puede adoptar a su vez las siguientes formas:

- **Contrato por obra determinada.** Es el documento individual de trabajo por tiempo determinado cuya duración está sujeta a la terminación de la obra que estipula el mismo.
- **Contrato a precio alzado.** Es el documento individual de trabajo por tiempo determinado, en el que la remuneración es global por la obra material del mismo.

Los contratos temporales se prorrogarán a su vencimiento por todo el tiempo que sea necesario, mientras subsistan las necesidades que le dieron origen.

En el caso de los vendedores, se puede establecer un contrato en el que se estipule un componente salarial base que asegure la permanencia del vendedor en la empresa, y un componente por comisión que represente un incentivo adicional para que mejore su desempeño. La división de porcentajes utilizados con mayor frecuencia son los que corresponden al 60% de salario base y 40% a comisiones.

Habitualmente las relaciones se establecen bajo el régimen de contrato indeterminado en los puestos directivos, para el personal operativo y auxiliar. En el caso de tener más de 20 trabajadores se recomienda contar con un contrato colectivo de trabajo.

Las relaciones colectivas de trabajo se establecen en el Título Séptimo de la Ley Federal del Trabajo, donde se reconoce el derecho de los trabajadores y patrones a asociarse para el mejoramiento y defensa de sus intereses, y se estipula que: “El patrón que emplee trabajadores miembros de un sindicato tendrá la obligación de celebrar con éste, cuando lo solicite, un contrato colectivo”.

Por otra parte, el Reglamento Interior de Trabajo define el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa, dentro de las que destacan:

- Horas de entrada y salida.
- Lugar y momento donde se inicia la jornada.

- Días y horas para realizar la limpieza.
- Días, lugares y formas de pago.
- Normas para el uso de asientos y sillas.
- Normas para prevenir los riesgos de trabajo (higiene y seguridad).
- Labores insalubres y peligrosas que no deben desempeñar los menores.
- Permisos y licencias.
- Todas las disposiciones disciplinarias y su forma de aplicación.
- Todas las normas necesarias por la naturaleza de cada empresa para conseguir la mayor seguridad, desempeño y desarrollo del trabajo.

### **Ley del Seguro Social**

Ésta ley establece en su Título Segundo del Régimen Obligatorio, las personas que son sujeto del régimen de aseguramiento obligatorio, mismo que comprende:

Riesgos de trabajo

Enfermedades y maternidad

Invalidez y vida

Retiro, cesantía en edad avanzada y vejez

Guarderías y prestaciones sociales

También establece las obligaciones de los patrones referentes a su registro, como: la inscripción de los trabajadores al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), la información de sus altas y bajas, las modificaciones de salario y demás datos, conforme a las disposiciones de la Ley del Seguro Social y sus reglamentos.

### **Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)**

Todos los negocios deben cumplir con el Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo y Normas Relativas que se presentan en el capítulo sobre Instalaciones: Ubicación y Servicios Auxiliares, y en los Anexos de este documento.

### **Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT)**

Establece en su artículo 29 la obligación de los patrones para: 1) inscribirse e inscribir a sus trabajadores en el Instituto, 2) determinar el monto y efectuar el pago de las aportaciones por el cinco por ciento sobre el salario de la gente a su servicio; y 3) proporcionar la información relativa a cada trabajador conforme lo señala ésta ley, así como los Sistemas de Ahorro para el Retiro y su reglamento.

### **Ley del Sistema de Ahorro para el Retiro**

Con la creación del SAR se estableció una nueva prestación obligatoria para los trabajadores que consiste en el 2% del salario integrado del trabajador, el cual deberá aportar el patrón para complementar el fondo del IMSS dirigido al retiro de dicho empleado. De igual forma, el patrón deberá realizar la aportación del 5% para la vivienda de los trabajadores (INFONAVIT).

El monto de estas aportaciones se realiza cada bimestre al sistema bancario, mediante los formatos creados específicamente para el SAR. Las aportaciones recibidas se canalizarán en forma individual a una de las administradoras de fondos para el retiro (AFORE) que seleccione cada trabajador para su administración.

## V. Proceso de capacitación del personal

Inducción, presentación, ubicación de su puesto, habilitación de los recursos necesarios para la operación, información de misión, objetivos, procesos y posibilidades de desarrollo.

El nuevo trabajador puede tener experiencia en algún trabajo previo o ser reciente su ingreso al mercado laboral. En cualquiera caso es muy probable que requiera capacitación. El propósito básico de un programa de capacitación es que el personal mejore su desempeño en el trabajo.

La empresa no debe considerar a la capacitación como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito legal. La capacitación más apropiada es aquella que se imparte dentro de un proceso continuo y siempre en busca de un mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los trabajadores para que estén al día frente a los cambios repentinos que se suceden en el mundo altamente competitivo de los negocios. La capacitación continua también significa que los trabajadores se preparan para avanzar hacia oportunidades mejores y más difíciles dentro o fuera de la empresa. Esto, a la vez, permite mejorar el ambiente de trabajo y reducir la rotación de personal. El efecto más importante de la capacitación continua es que beneficia tanto a la compañía como a los empleados.

La capacitación y el adiestramiento de los trabajadores se legisla en los artículos 153-A a 153-X de la Ley Federal del Trabajo, donde se establece que: “Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). Dicha capacitación o adiestramiento podrá proporcionarse dentro o fuera de la empresa, por personal propio o instructores especializados contratados, instituciones, escuelas u organismos, o mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y registren en la STPS”.

Así mismo señala que la capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad, y
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.”

El desarrollo del personal involucra dos elementos parecidos en gran medida, pero con diferentes objetivos y, por tanto, con diversas formas de diseño y ejecución, a saber:

**El Adiestramiento.**- Referente al entrenamiento básico proporcionado con mayor frecuencia dentro de las pequeñas empresas para que un trabajador desempeñe eficazmente las funciones para las que ha sido contratado.

**La Capacitación.**- Referente al entrenamiento avanzado que recibe el trabajador para facilitar su desarrollo personal y profesional y, consecuentemente, el de la empresa misma, mediante la adquisición de conocimientos sobre todo de carácter técnico, científico y administrativo.

**Los propósitos** de un programa eficiente y efectivo de entrenamiento del personal comprenden cuatro tipos de cambio:

- **Transmisión de información:** distribuir información entre los integrantes del proceso de capacitación, entrenados como un cuerpo de conocimientos genéricos sobre el trabajo, la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas.

- **Desarrollo de habilidades:** aquellas habilidades y conocimientos directamente relacionados con el desarrollo del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente al trabajo.
- **Desarrollo o modificación de actitudes:** se enfoca al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, al aumento de la motivación y al desarrollo de la sensibilidad del personal en cuanto a sentimientos y reacciones de otras personas.
- **Desarrollo del nivel conceptual:** el entrenamiento se puede llevar a cabo para desarrollar entre los trabajadores un alto nivel de abstracción y facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización y así pensar en términos globales y amplios.

Un programa de entrenamiento involucra necesariamente cuatro etapas: inventario de necesidades y diagnóstico de entrenamiento, planeación del entrenamiento, ejecución y evaluación de los resultados.

### Programa de capacitación al personal del giro

Nombre	Personal al que habría que capacitar
• Proceso productivo de muebles	Personal operativo
• Manejo de equipo y maquinaria	Operadores de maquinaria
• Ensamble y armado de madera	Operadores de maquinaria
• Aplicación de pinturas y tintas en madera	Personal operativo
• Seguridad industrial	Entintadores
• Primeros auxilios	Todo el personal
	Enfermera

## VI. Estructura organizacional

Es el elemento que define las relaciones que deben existir entre las actividades y los órganos de decisión de una empresa, así como las líneas de autoridad formal que se fijan y el derecho que por su nivel jerárquico tiene un empleado de exigir el cumplimiento responsable de sus deberes a un colaborador directo o de aceptar el colaborador las decisiones que por función haya tomado su superior.

La estructura organizacional representa la autoridad y las diversas combinaciones de la división de funciones. Se expresa en organigramas y se complementa con un análisis de puestos.

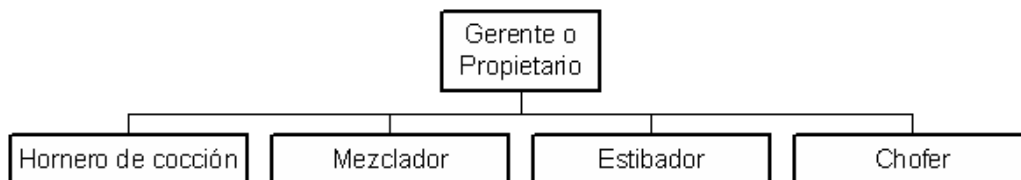
En micro y pequeñas empresas, esta función se da muchas veces a través del propio dueño o gerente y dependerá de la magnitud de las operaciones, pero siempre es conveniente procurar su establecimiento por escrito.

- Existen tres tipos de estructuras organizacionales básicas:

a) Lineal. La organización lineal se fundamenta más en la autoridad y la responsabilidad que en la naturaleza de las habilidades, y se ejerce cuando la autoridad procede directamente de un nivel superior y donde cada subordinado es responsable sólo ante su superior jerárquico; es decir, siempre hay un supervisor que con autoridad dirige a un subordinado y continúa el mando por escalas ininterrumpidas. Este tipo de estructura presenta las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es sencilla y clara</li> <li>• Se establece una disciplina laboral</li> <li>• Se facilita la rapidez de acción</li> <li>• No hay conflicto de autoridad ni fuga de responsabilidad</li> <li>• Es más fácil y útil en la micro empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se carece de especialización</li> <li>• Es poco flexible para futuras expansiones</li> <li>• Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar</li> <li>• Los jefes siempre están saturados de trabajo, sobre todo de detalles</li> <li>• La organización descansa en personas y al perderse una de éstas se producen trastornos administrativos.</li> </ul>

Ejemplo de estructura lineal:

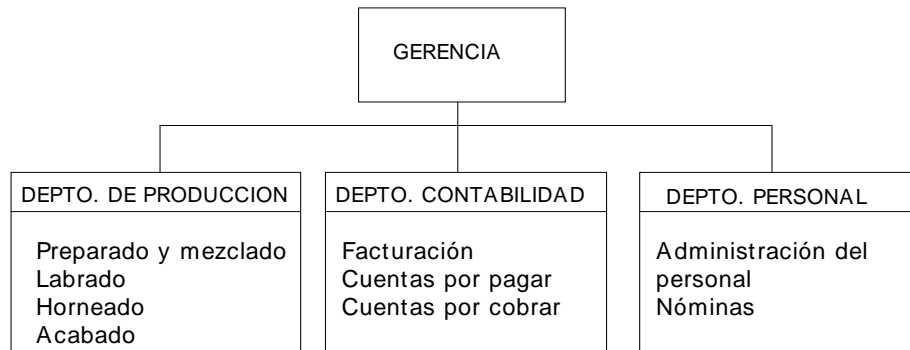


b) Funcional. Se basa en la naturaleza de las actividades a realizar y se organiza específicamente por departamentos o secciones, de acuerdo con los principios de la división del trabajo de las labores de una empresa, y aprovecha la preparación y las aptitudes profesionales del personal en donde puedan lograr mayor rendimiento.

La organización funcional se aplica particularmente en pequeñas, medianas y grandes empresas, donde al frente de cada departamento está un jefe que tiene a su cargo una función determinada y como superior de todos los jefes está un director o gerente que coordina las tareas de aquéllos conforme a la concepción y propósitos de la empresa.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta la capacidad y eficiencia de los jefes por la especialización.</li> <li>• Permite separar las actividades en sus elementos más simples.</li> <li>• Existe la posibilidad de rápida adaptación en casos de cambios de procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificulta definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que no son comunes.</li> <li>• Se duplica el mando y genera la fuga de responsabilidad.</li> <li>• Se reduce la iniciativa para acciones comunes.</li> <li>• Existen quebrantamientos de disciplina y numerosos conflictos.</li> </ul>

Ejemplo de estructura funcional:

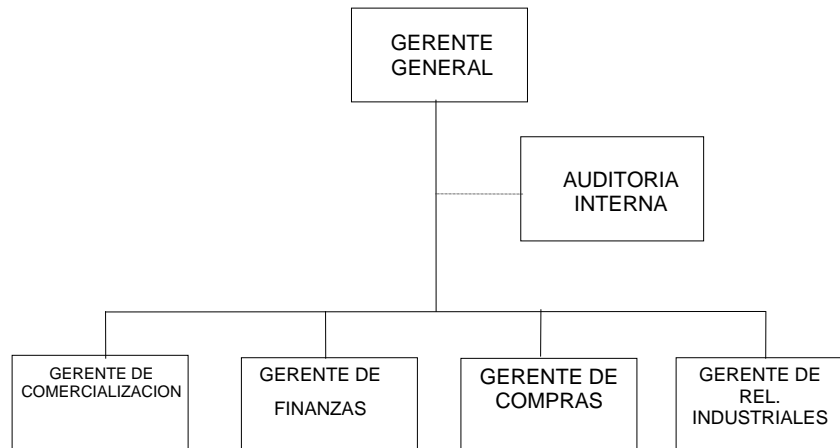


c) Línea y asesoría. Este tipo de organización es lineal, en cuanto que cada uno de los trabajadores, empleados y vendedores rinden cuentas a un solo supervisor en cada caso, con la modalidad de que en la organización de línea y asesoría existen especialistas que hacen las veces de asesores de la dirección en aspectos concretos y determinados. Esto no debe confundirse con que la autoridad se comparta, puesto que la función de los asesores es exclusivamente aportar sus consejos u opiniones, sin dar órdenes, ya que éstas provienen de línea.

Este tipo de organización trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de las anteriores estructuras.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está basado en la especialización planeada.</li> <li>• Proporciona a la dirección y a los jefes conocimientos especializados.</li> <li>• Mayor oportunidad de ascenso para el personal capaz, puesto que hay necesidad de cargos de responsabilidad.</li> <li>• Permite la especialización de los cuerpos asesores y al mismo tiempo se mantiene el principio de responsabilidad.</li> <li>• El aumento de eficiencia en las operaciones compensa el costo adicional de este tipo de organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede haber confusión en funciones y posiciones de los asesores con relación a los supervisores de línea, a menos que los organigramas y el manual de organización indiquen las funciones.</li> <li>• Los asesores pueden ser poco o nada efectivos por falta de autoridad al realizar su labor o apoyo en la aplicación de sus recomendaciones.</li> <li>• La incapacidad de comprender los puntos de vista particulares puede causar roces entre jefes de línea y asesores.</li> <li>• El diseño de la organización.</li> </ul>

Ejemplo de esta estructura de línea y asesoría:



Al establecer un sistema de organización, se deben observar los siguientes aspectos:

- a) Tipo de empresa. Es decir, determinar el ramo de actividad a que se dedica: industrial, comercial o de servicios.
- b) Volumen de operaciones. Consiste en determinar los hechos y operaciones de la empresa para conocer su complejidad.

Expansión e influencia territorial de sus actividades. Consiste en determinar la magnitud en cuanto a desconcentración territorial de las operaciones de la empresa.

Otros factores adicionales para diseñar la estructura organizacional de cualquier empresa se presentan en los Anexos.

### **Organigramas**

Un organigrama representa en forma gráfica las principales funciones y líneas de autoridad de una empresa en un momento dado. Existen diversos criterios para fijar el nombre con que se designan las gráficas en las que se representa la estructura de un organismo social.

Pasos para elaborar un organigrama:

- a) Elaborar una lista de funciones y subfunciones probables;
- b) Compararla con una lista de comprobación;
- c) Preparar cuadros o plantillas, y
- d) Diseñar el organigrama.

Todo organigrama debe contener los siguientes datos: título o descripción condensada de las actividades, fecha de formulación, nombre del responsable de elaboración, aprobación, explicación de líneas y símbolos especiales.

Los organigramas pueden ser de tres tipos, de acuerdo con su:

- |                         |  |
|-------------------------|--|
| a) Contenido            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estructurales.</b> Tiene por objeto la representación de los órganos que integran el organismo social.</li> <li>• <b>Funcionales.</b> Indican en el cuerpo de la gráfica, además de los órganos, las funciones principales que éstos realizan.</li> <li>• <b>De integración de puestos.</b> Señalan en cada órgano los diferentes puestos establecidos, así como el número de puestos existentes y requeridos.</li> </ul>  |
| b) Ambito de aplicación | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Generales.</b> Representan sólo a los órganos principales de la empresa y sus interrelaciones.</li> <li>• <b>Específicos.</b> Ofrecen mayor detalle sobre determinados aspectos de la organización de una unidad o área de la empresa.</li> </ul>  |
| c) Presentación         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vertical.</b> Es el que muestra la jerarquía orgánica en sus diferentes niveles desde el más alto hasta el más bajo</li> <li>• <b>Horizontal.</b> Se aprecia y se interpreta de izquierda a derecha más bien que de arriba hacia abajo.</li> <li>• <b>Mixtos.</b> Se representa la estructura de una empresa utilizando combinaciones verticales y horizontales.</li> <li>• <b>De bloque.</b> Tienen la particularidad de representar un mayor número de unidades en espacios reducidos.</li> <li>• <b>Circular.</b> Se sitúa al ejecutivo en el centro de un círculo con líneas horizontales de la gráfica vertical, formando una serie de círculos concéntricos alrededor del ejecutivo jefe.</li> </ul> |

Ejemplos de organigramas de acuerdo con su clasificación se presentan en los anexos de esta guía.

### **Manual de organización**

Complementa la información que bosqueja un organigrama. Los manuales de organización exponen con detalle la misión, los objetivos generales y la estructura de la empresa, señalan los puestos y las interrelaciones que existen entre ellos; y explican la estructura funcional, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y coordinación y las actividades de los órganos de la empresa.

Preparado adecuadamente, el manual de organización ofrece información completa sobre los asuntos correspondientes a cada puesto, permite conocer y entender mejor los requisitos, las limitaciones, y las relaciones entre unos y otros elementos del mismo puesto con los demás de la empresa.

### **Tipos de manuales de organización:**

- a) Manuales generales de organización. Son aquellos que abarcan toda la empresa.
- b) Manuales específicos. Son los que se ocupan de una función o unidad administrativa en particular.

El contenido de los manuales de organización varía en forma amplia; sin embargo, hay dos herramientas de análisis organizacional que se incluyen en casi todos los manuales: las descripciones de puestos y los organigramas. La combinación de estos instrumentos muestra las líneas de autoridad y obligación, las principales funciones, las responsabilidades y autoridad de cada puesto y las interrelaciones primordiales entre las posiciones clave. Además, los manuales de organización suelen incluir la enunciación del o los objetivos de la empresa.



Entre los puntos más importantes que contiene un manual de organización se encuentran los siguientes:

- Presentación o identificación
- Índice o contenido
- Prólogo o introducción
- Directorio
- Antecedentes históricos
- Misión y objetivos generales
- Estructura orgánica
- Organigrama
- Estructura funcional

Así mismo, conveniente analizar en detalle los siguientes aspectos:

- Conocer y entender los objetivos de la empresa para que su estructura refleje los objetivos que se pretenden alcanzar.
- Realizar el agrupamiento de funciones de acuerdo con las actividades principales de la empresa.

El diseño de la organización de la micro y pequeña empresa es proyectada en la mayoría de los casos por el propio empresario. Aun cuando algunos empresarios pueden solicitar ayuda de expertos, por lo general toman las principales decisiones a partir de la estructuración de la empresa.

El diseño de la organización tiene como finalidad la eficiencia y humanización de las relaciones. Mayor racionalidad, rentabilidad, estabilidad y flexibilidad para los propietarios.

Como resultado de la interacción de diversas fuerzas, algunas empresas sufren cambios estructurales más o menos frecuentes, por lo que el abandono de las formas rígidas y burocráticas y el avance hacia estructuras dinámicas y flexibles es una tendencia de las empresas hoy en día.

## VII. Proceso administrativo de una empresa

Los componentes esenciales de las principales etapas del proceso administrativo en una empresa son: planeación, organización, dirección y control.

### Planeación

La función de la planeación busca influir en el futuro adoptando acciones predeterminadas y lógicas en el presente, por lo que representa la esencia de una operación efectiva.

Las actividades básicas que involucra la planeación son:

Elaboración de la planeación prospectiva, determinación de objetivos y metas generales y particulares para cada área, preparación de métodos, estrategias, opciones, políticas y procedimientos, formulación de programas y presupuestos que contribuyan a alcanzar los objetivos y metas trazadas a corto y largo plazos.

El proceso de planeación prospectiva contempla cuatro etapas dentro de su marco metodológico:

1. Normativa. En esta etapa se plantean dos situaciones: el tipo de futuro que se desea alcanzar y definir la situación de la empresa si se continúa en la dirección actual.
2. Definicional. Conocimiento de la situación actual de la empresa, de sus principales características y de sus interacciones internas y externas.

3. Confrontación estratégica y factibilidad. Con base en el futuro deseable seleccionado y la identificación de la trayectoria construida a partir de la realidad actual, se procede a contrastar ambos polos con objeto de conocer y analizar la distancia entre ambos.
4. Convergencia. Determinación de los puntos de convergencia entre el futuro deseado y la situación actual y definición de la orientación global para que el futuro de la empresa sea alcanzable.

### **Organización**

La organización contribuye a ordenar los medios para que los recursos humanos trabajen en forma unida y efectiva en el logro de los objetivos generales y específicos de la empresa. La organización conlleva una estructura o marco que integra las diversas funciones de la empresa, de acuerdo con un modelo que sugiere orden, arreglo y relación armónica.

La planeación y la organización son funciones mediante las que no se logra materialmente el objetivo; pero ordenan los esfuerzos y formulan la estructura adecuada y la posición relativa de las actividades que la empresa habrá de desarrollar. La organización relaciona entre sí las actividades necesarias y asigna responsabilidades a quienes deben desempeñarlas.

Las actividades básicas relativas a la función de organización son:

Asignación de recursos (humanos, financieros, materiales), actividades (cómo), responsables (quién), tiempos (cuándo), determinación de grados de especialización y división del trabajo (comercialización, producción, compras, personal), establecimiento de jerarquías (relaciones de autoridad y responsabilidad), asignación de funciones, determinación de tramos de control, diseño de la estructura organizacional, elaboración de manuales de organización, políticas y procedimientos, entre otros.

### **Dirección**

El propósito fundamental de esta función es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo que integran la empresa, con el fin de que las actividades en conjunto se lleven a cabo conforme a los planes establecidos.

La función de Dirección comprende las siguientes etapas:

**Autoridad.** Forma en que se delegan y ejercen las acciones durante el desarrollo de las actividades y búsqueda de los objetivos y metas planeadas.

**Comunicación.** Forma en que se establecen los canales de comunicación y en que ésta fluye hacia el interior y exterior de la empresa.

**Supervisión.** Verificar que las actividades se lleven a cabo conforme se planeó y se ordenó.

Las actividades básicas que comprenden la función de dirección son:

Determinación de lo que debe hacerse (planeación), establecimiento de cómo se llevarán a cabo las actividades de la empresa (organización) y vigilancia de lo que debe hacerse (control).

### **Control**

El proceso de control contribuye a asegurar que se alcancen los objetivos en los plazos establecidos y con los recursos planeados, proporcionando a la empresa la medida de la desviación que los resultados puedan tener respecto a lo planeado. El proceso de control consta de cuatro pasos básicos:

1. Señalar niveles medios de cumplimiento; es decir, establecer niveles aceptables de producción de los trabajadores, como cuotas mensuales de producción para los operarios y ventas para los vendedores.
2. Verificar el desempeño a intervalos regulares (día, semana, mes).

3. Determinar si existe alguna variación de los niveles medios reales respecto a los establecidos.
4. Tomar medidas correctivas, como entrenamiento o mayor instrucción. De existir variación, continuar con la actividad.

Las actividades básicas que comprende el proceso de control son:

Establecer indicadores y estándares de control (ventas, costos, productividad, competitividad, calidad), medir y evaluar lo realizado (análisis de datos estadísticos, informes contables, informes de producción), comparar esto contra lo planeado para definir si existen diferencias (evaluación del funcionamiento, inspección y localización de fallas) e implantar medidas correctivas (ajustes para alcanzar lo planeado).

Al paso de los años se han desarrollado mejores métodos de control, dirección y administración de las empresas. Algunas de las herramientas que hoy utilizan las empresas para mejorar su desempeño son:

- Administración de la Calidad Total
- Reingeniería de Procesos de Negocios

Estas contienen una fuerte orientación hacia los procesos, lo que implica una busca por:

- Mejorar la calidad del producto.
- Reducir el tiempo del ciclo de producción.
- Reducir los costos.

La administración de la calidad total tiene un enfoque tendente a crear:

- Un clima armónico para hacer bien las cosas correctamente desde la primera vez.
- Prevenir la generación de errores en lugar de su corrección.
- Crear una cultura de servicio al cliente.
- Reducir los costos de calidad relativos a cumplimiento (prevención y evaluación) y por incumplimiento (por fallas internas y externas).

La reingeniería de procesos de negocios es un enfoque sistemático para mejorar radicalmente los procesos fundamentales que agregan valor. Estos procesos de naturaleza estratégica son importantes e indispensables para el cumplimiento de los objetivos y metas y para alcanzar un mayor nivel competitivo.

La reingeniería de procesos es el medio por el que una empresa puede lograr cambios radicales en su desempeño, métodos de trabajo, costos, tiempo de servicio y calidad, etcétera, mediante el análisis de diagramas de flujo de proceso y otros métodos aplicados en la ingeniería industrial.

Esta técnica comprende cinco etapas básicas:

- Preparación. Desarrollo de un consenso ejecutivo sobre las metas y objetivos que se pretenden alcanzar.
- Identificación. Desarrollo de un modelo de negocio orientado al consumidor en los procesos fundamentales de valor estratégico.
- Visión. Búsqueda de oportunidades de avance decisivo en los procesos.
- Soluciones. Establecimiento de resultados para la implantación de las percepciones por medio del diseño social que organiza y estructura los recursos humanos necesarios que tendrán a su cargo el proceso rediseñado.
- Transformación. Ejecución de las visiones del proceso, implantando versiones piloto y de plena producción.

Un factor fundamental para llevar a cabo con éxito la reingeniería de procesos es la motivación del personal de la empresa, para que se comprometa en esta acción de cambio radical, ya que no se trata de un enfoque parcial ni vertical, sino de un cambio profundo y participativo.

## 7. COSTOS DE OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

### Introducción

La producción y venta de cualquier producto o servicio requiere de la determinación de los costos de operación, de los precios y de la administración de inventarios. Estas funciones son fundamentales y contribuyen a la permanencia y fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresas. En este capítulo se abordan interrogantes relativas a: ¿qué tipos de factores influyen en la compra de materiales e insumos?, ¿cuáles son las principales características que se deben considerar para la compra de materias primas y suministros?, ¿cómo seleccionar y evaluar a los proveedores?, ¿cuáles son los elementos que forman el costo de operación?, ¿cómo determinar los costos de operación?, ¿cómo determinar precios?, ¿cuál es la importancia de la administración de inventarios?, ¿cómo se clasifican los inventarios?, ¿cómo se determina su costo?, ¿qué técnicas existen para el control de inventarios?, ¿cuáles métodos de valuación y sistemas de control de inventarios existen?, ¿cómo se formula un presupuesto de inventarios?, ¿cómo se realiza el análisis de la rotación de inventarios?.

### Contenido:

- I. Procedimientos de compra y negociación con los proveedores
- II. Determinación de las fuentes de suministro
- III. Determinación de costos y de los márgenes de operación
- IV. Determinación de los precios del producto final
- V. Administración y control de inventarios

## I. Procedimiento de compra y negociación con proveedores

La compra de materias primas es un factor en el que concurren una serie de elementos, como la cantidad (volúmenes), la calidad, el precio y el tiempo de entrega (oportunidad de los materiales).

Es importante la selección y la negociación con los proveedores, que se deben tomar en cuenta para sincronizar la adquisición de las materias primas con el programa de producción. Un procedimiento de compra efectivo representa uno de los muchos factores que contribuyen a lograr la meta de permanencia y crecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa.

- Entre las principales características que se deben observar y detectar en la compra de materias primas y suministros, destacan las siguientes:

**Calidad.** La materia prima debe cumplir con las especificaciones de calidad requeridas, evitando desperdicios; faltas de uniformidad, entre otros.

La calidad del producto terminado comienza desde el momento en que se verifica la calidad de sus materiales componentes.

**Cantidad.** La compra de las materias primas en general depende de la intensidad de la producción y del movimiento de las ventas.

Se debe adquirir una cantidad constante de materiales y estar preparado para cualquier contingencia que pueda producir un costoso aplazamiento de la producción.

Las compras excesivas pueden ocasionar un elevado inventario, mientras que la compra de volúmenes muy pequeños representará un reaprovisionamiento más frecuente.

**Precio.** El precio de compra es siempre un factor significativo para toda empresa, lo que no implica necesariamente que se deba adquirir el material de menor precio, ya que el criterio que mejor define el precio de compra es el precio más bajo con el que se pueda obtener la materia prima que cumpla con los requerimientos de calidad.

*El empresario tomará en cuenta que una compra mayor puede ocasionar ahorros significativos con los proveedores de materias primas, mientras que en compras menores el costo se puede elevar de manera sustancial.*

**Tiempo.** Un factor esencial de la efectividad de las compras es hacerlas en el momento oportuno, por lo que las materias primas y los suministros se deben adquirir en el momento que sea requirieran para el proceso de producción. Determinar una frecuencia en las compras podría contribuir a una reducción de costos.

Hay que tener precaución y asegurarse de que los materiales necesarios se adquieran con el proveedor adecuado. El análisis y la selección de proveedores es una de sus tareas más importantes, ya que la calidad de los productos depende de que las materias primas cubran sus demandas de calidad, servicio, precio y tiempo de entrega. Para evaluar y seleccionar los proveedores se requiere del análisis de los siguientes aspectos básicos:

**Confiabilidad.** Se debe verificar que el proveedor tenga la capacidad necesaria para suministrar los insumos en la fecha, cantidad, calidad y condiciones acordadas por la empresa, con el fin de disminuir los riesgos.

**Servicio.** Consiste en evaluar el tipo de servicio que el proveedor proporciona de manera adicional a la entrega de los insumos; entre los factores más importantes destacan la atención y ayuda personalizada, descuentos, simplificación en problemas de crédito, garantías, cambios de la materia prima, estabilidad en las relaciones y mantenimiento de precios estables.

**Número de proveedores.** La empresa debe determinar si un sólo proveedor puede cubrir sus requerimientos o si será mejor disponer de varios a fin de satisfacer sus necesidades de insumos, sobre todo en etapas de mayor producción.

**Ubicación.** Es importante determinar la ubicación geográfica de los proveedores, ya que el valor del transporte puede incrementar en forma significativa el costo de los insumos, así como el tiempo de entrega de los productos.

**Condiciones de venta.** El análisis de las condiciones de venta permite obtener beneficios adicionales a los que normalmente otorgan los proveedores. Por ejemplo, un proveedor puede ofrecer un descuento si la compra se realiza en efectivo o si el pago se realiza dentro de un período adecuado.

**Descuentos en la compra.** El empresario estará alerta a las oportunidades de descuentos en la compra de insumos, que le permitan disminuir el costo de operación y aumentar sus ganancias.

**Descuentos en la cantidad.** Evaluar los descuentos que ofrecen los proveedores en las órdenes de grandes pedidos.

**Descuentos por pronto pago.** Detectar cuáles son los proveedores que ofrecen descuentos por pronto pago, como un incentivo adicional.

## II. Determinación de fuentes de suministro

La determinación de las fuentes de suministro es importante para cualquier empresa independientemente de su tamaño. Ésta obedece a cuatro imperativos:

- No hacer esperar al cliente.
- Llevar a cabo la producción a un ritmo regular, aunque la demanda fluctúe.
- Tener la mejor calidad posible.
- Comprar los suministros al precio más bajo.

Para una adecuada administración en el abastecimiento de suministros, ya sea para los talleres, el almacén o la oficina, se deben considerar los siguientes aspectos:

- El tipo de suministros necesarios.
- La fecha del pedido.
- El lugar y la forma del almacenamiento.
- La manera de evaluar el nivel de stock.
- El modo de reaprovisionamiento.

Para cada tipo de suministro se debe determinar:

- Cuándo es necesario el resurtido del inventario: a fecha fija o a fecha variable, según el nivel de stock.
- Cuándo es necesario pedir por cantidades físicas o cantidades variables, según el nivel de stock.

Para identificar los materiales en forma clara y sencilla se puede asignar una clave a cada tipo de suministro.

### III. Determinación de costos y márgenes de operación

El estudio de los costos de operación es la piedra angular en toda clase de negocios, ya que permite no sólo la obtención de resultados satisfactorios, sino evitar que la empresa cometa errores en la fijación de los precios y que esto derive en un resultado negativo.

En la determinación de los costos, se debe tomar en cuenta que su valor cambia por posibles fluctuaciones en los precios o por diversos grados de utilización de la capacidad instalada.

#### Los conceptos que integran el costo de operación son:

- a) Gastos técnicos de operación:
  - Depreciación de edificios e instalaciones
  - Depreciación de la maquinaria y el equipo
  - Patentes
  - Registro de marcas
  - Derechos de propiedad industrial
  
- b) Compras:
  - Materias primas directas
  - Materiales indirectos
  - Materiales de mantenimiento
  - Combustibles o energéticos
  - Suministros para talleres
  - Suministros para almacenes
  - Suministros para oficinas
  - Materiales de empaque y embalaje
  - Etiquetado, tarjetas, catálogos, folletos, directorios, etc.
  
- c) Gastos de personal:
  - Sueldos y salarios
  - Prestaciones e incentivos
  - Comisiones
  - Honorarios
  - Gastos de representación
  - Aportaciones al Seguro Social, Infonavit y SAR
  - Capacitación y adiestramiento
  
- d) Impuestos y obligaciones:
  - Impuestos y obligaciones directos
  - Obligaciones de licencias o concesiones



- Impuesto predial
  - Impuesto y obligaciones municipales y regionales
  - Impuestos y obligaciones indirectos
  - Impuesto sobre el valor agregado (IVA)
  - Impuesto sobre servicios prestados
  - Impuesto sobre la renta (ISR)
  - Impuestos locales
  - Impuestos y derechos de registro:
  - Derechos de registro de las actas y los contratos
  - Derechos aduanales
  - Impuestos mercantiles
  - PTU Reparto de utilidades.
- e) Trabajos, suministros y servicios ajenos:
- Arrendamientos
  - Mantenimiento y reparaciones
  - Trabajos realizados por compañías externas en base de contratos
  - Suministro de agua, energía eléctrica, gas y otros combustibles
  - Regalías pagadas sobre patentes, licencias, marcas
  - Estudios, investigaciones y documentación
  - Pagos efectuados a agentes
  - Honorarios varios
  - Primas de seguro
- f) Transporte y viajes:
- Transporte de personal
  - Gastos de viaje y reubicación del personal
  - Flete y transporte de las compras realizadas
  - Flete y transporte de producción de ventas.
  - Congresos, reuniones con cámaras, asociaciones, etc.
- g) Diversos gastos administrativos:
- Publicidad, promoción e imagen
  - Suministro de oficinas
  - Teléfono, télex, correo
  - Documentos jurídicos
  - Subvenciones y aportaciones
  - Costos de asesoría y de reuniones

Para fines contables y de fijación del beneficio o utilidad, estos costos se agrupan conforme al cuadro presentado en los Anexos.

### **Costo de producción**

Una empresa necesita conocer los costos de producción de todos y cada uno de los productos o servicios y procesos que maneja y opera, con la finalidad de calcular de manera adecuada el precio de venta de cada uno de ellos.

En consecuencia, se debe analizar cada uno de los elementos y factores utilizados en la fabricación, pues son parte integral del costo de producción.

El punto de partida es la materia prima, que se transformará en producto terminado, y la mano de obra, que está dada por la suma de sueldos, salarios y prestaciones de los empleados que hacen posible la fabricación de los productos. Ambos elementos representan los costos directos en la producción.

El tercer elemento del costo de producción es el costo indirecto o costo general de fabricación, que no se relaciona en forma directa con la elaboración del producto, por ejemplo: renta, agua, energía eléctrica, impuesto predial, mantenimiento de maquinaria, sueldo de personal de oficina (mano de obra indirecta), publicidad, papelería, depreciación de mobiliario y equipo y otros.

#### IV. Determinación de precios del producto final

A continuación se muestran, a manera de ejemplo, los diversos componentes para la estimación de los costos fijos y variables, así como una exposición de los criterios existentes para determinar los precios.

Realice en primer lugar el cálculo de cuánto le costará elaborar cada producto que ofrecerá.

<b>Costos variables =</b>	CV (materia prima por unidad de producto y costos de fabricación)	
<b>Costos variables:</b>		
	Materia prima	_____
	Mano de obra	_____
	Combustibles	_____
	Mantenimiento	_____
	Insumos	_____
	Acarreos	_____
	Total	
<b>Costos fijos = CF</b> (gastos de oficina, gastos administrativos y todos aquellos que no se puedan asociar directamente a la fabricación de cada unidad de producto o prestación de servicios de la empresa).		
<b>Costos fijos mensuales</b>		
	Renta	_____
	Luz	_____
	Agua	_____
	Teléfono	_____
	Gas	_____
	Gasolina	_____
	Sueldos	_____
	Publicidad	_____
	IMSS, INFONAVIT, entre otros	
	Total	

En la fijación de los precios se deben considerar los siguientes objetivos:

- Conseguir beneficios sobre la inversión o sobre las ventas netas.
- Ganar una determinada participación en el mercado.
- Evitar, soportar o seguir a la competencia.
- Obtener la máxima ganancia posible.

Conseguir beneficios sobre la inversión es un objetivo a largo plazo, pero obtener ganancias sobre las ventas netas (deducidos los impuestos) es un objetivo a corto plazo y debe perseguirse de inmediato.

Al entrar en un mercado establecido, se debe empezar a ganar una proporción de éste que permita un volumen de ventas adecuado a la escala de producción en la planta; el precio introductorio debe ser competitivo para ese fin.

La competencia tratará de obstaculizar las ventas de la nueva fábrica, explotando sus ventajas.

Los precios que se fijen también tendrán que cubrir los costos y lograr la mayor ganancia posible. Fijar precios es una tarea compleja a causa del gran número de variables que influyen en esa decisión.

Algunos métodos de cálculo más o menos simples son:

**Método teórico/clásico:**

Este método plantea, en teoría, que el precio está determinado por el mercado, independientemente de la actuación de la empresa. Su cálculo se basa en la demanda existente, pero es poco utilizado por lo difícil que resulta conocer exactamente la demanda de un producto en un mercado x, además de que no sirve para fijar precios a una línea completa de artículos.

**Modelo de precios en función de los costos:**

Se divide en dos métodos:

• **Con base en los costos:**

Es el más sencillo; se calcula el costo y se le agrega el margen de ganancia deseado, por ejemplo:

$$\text{Costo} = 3.50$$

$$\text{Margen deseado} = 15 \%$$

$$\text{Precios} = 3.50 + 15 \% = 3.50 \times (1 + 0.15) = 3.50 \times 1.15 = 4.03$$

Si se quisiera calcular el margen de ganancia con base en el precio de venta, entonces sería:

$$\text{Costo} = 3.50$$

$$\text{Margen} = 15 \%$$

$$\text{Precio} = 3.50 / (1 - 0.15) = 3.50 / 0.85 = 4.12$$

Este método es muy utilizado (en sus dos variantes) por su sencillez y facilidad de cálculo, tendentes a reducir los precios promedio del giro.

Se puede vincular con el primero (basado en el mercado), como elemento comprobatorio, ya que los costos pueden resultar muy altos o muy bajos respecto a la media del sector, lo que desviaría los precios de la realidad del mercado. En este caso, habría que subir o bajar el margen para ajustar los precios.

• **Fijación de precios para alcanzar una tasa de rentabilidad deseada:**

Aquí se debe conocer el volumen de ventas esperado y la tasa de rentabilidad que se desea obtener para, con base en ellos y en la inversión inicial, establecer el precio de venta que cubra todos los costos y tenga la rentabilidad necesaria, por ejemplo:

Costos fijos mensuales: 20,000 pesos

Costos variables (unitario): 30 pesos

Tasa rentabilidad deseada: 30 % (0.30)

Inversión realizada: 400,000 pesos

Ventas estimadas mensuales: 30,000 pesos

El cálculo sería:

$$\text{Margen} = \frac{20,000 + (400,000 \times 0.30)}{30,000} = 4.66 \text{ pesos}$$

$$\text{Precio} = 30 + 4.66 = 34.66 \text{ pesos}$$

La falla de este método es que toma las ventas del período como un dato, cuando en realidad debería ser una resultante del precio. Además, es difícil de estimar con exactitud y cuando existen varias líneas de productos, empeora la formulación de los cálculos.

#### **Método de precios basado en los competidores:**

Este método también es muy utilizado. La referencia aquí son las acciones de los competidores, tomando en cuenta que los costos reales de producción son el límite inferior a partir del cual se puede vender.

En términos generales, el precio se puede establecer por debajo o por encima del de la competencia o ser igual al de ella.

### **V. Administración y control de inventarios**

La administración y el control de los inventarios tienen como función principal determinar la cantidad suficiente y tipo de los insumos, productos en proceso y terminados o acabados para hacer frente a la demanda del producto, facilitando con ello las operaciones de producción y venta y minimizando los costos al mantenerlos en un nivel óptimo.

La importancia de la administración y del control de inventarios radica en los siguientes aspectos:

- Permite optimizar tiempo.- Ya que ni la producción ni la entrega pueden ocurrir de manera instantánea, se debe contar con existencias del producto a las que se pueda recurrir oportunamente, para que la venta real espere hasta que termine el proceso de producción.
- Permite hacer frente a la competencia.- Si la empresa no satisface la demanda de los consumidores de manera rápida y completa, el comprador recurrirá a la competencia, por lo que la empresa no sólo debe contar con un inventario suficiente para satisfacer la demanda del mercado, sino que, además, debe considerar una cantidad adicional (inventario de seguridad) para solicitudes inesperadas.
- El inventario es una protección contra los aumentos de precios y la escasez de materia prima. Cuando la empresa prevé un aumento significativo de precios en las materias primas básicas, tendrá que almacenar una cantidad suficiente al precio más bajo que predomine en el momento. De modo semejante, si se prevé que habrá escasez de materias primas necesarias, será indispensable contar con una reserva que permita a la empresa continuar regularmente con las operaciones de producción.

En cuanto a su origen o a su necesidad, los inventarios se clasifican en:

- Inventarios de serie.- Son aquellos que por el tamaño o el volumen, o por producirse en forma continua generan existencias.
- Inventarios de seguridad.- Son los orientados a absorber las desviaciones entre el presupuesto de ventas y la demanda real del mercado.

- Inventarios de anticipación.- Se generan cuando se presenta una sola oportunidad para disponer de ellos, conociendo que se presentarán fluctuaciones previstas.
- Inventarios especulativos.- Se orientan a la obtención de beneficios por algunos cambios esperados en los precios del mercado.
- Inventarios de estrategia.- Se establecen para soportar fuertes interrupciones en cuanto al abastecimiento, ocasionadas por huelgas, desastres naturales, políticas gubernamentales, etcétera, y corresponden a partidas de importancia esencial para la continuidad de la producción.
- Inventarios en tránsito.- Son aquellos que se encuentran en camino, ya sea del proveedor al almacén o entre el almacén y el consumidor.

La inversión que representan los inventarios es un aspecto muy importante para la empresa en la administración financiera. En consecuencia, se debe estar familiarizado con los métodos para controlarlos con certeza y asignar correctamente los recursos financieros.

Los costos de los inventarios se pueden determinar de acuerdo con los siguientes criterios:

### **Costos por adquisición**

- De los pedidos.- Estos incluyen todos los componentes que resultan de tramitar los pedidos, como: la gestión interna de la empresa desde la determinación de la cantidad a solicitarse, la forma de negociar con el proveedor y la forma de pago al mismo.
- Por autoabastecimiento.- Son aquellos costos que se generan por el tiempo muerto en los cambios de proceso de producción, en los trámites necesarios para enviar la orden al área de producción y la inspección, control de calidad, pruebas y diagnósticos de los insumos.

### **Costos de posesión**

- Por almacenaje. Es el espacio necesario para almacenar los inventarios, así como para su buen manejo y protección, por ejemplo: renta del almacén, personal del almacén, equipo, amortización de instalaciones y papeleo.
- Por desperfectos. Son aquellos costos referentes a las mercancías y artículos que se pueden dañar, romper o incluso perder durante su almacenamiento y manejo.
- Por riesgos. Son los costos de productos que por permanecer almacenados, se echan a perder, se vuelven obsoletos o caen en desuso.
- Por seguros. Son los costos de aseguramiento para la protección de la inversión que presentan los inventarios.
- Por abarrotamiento. Resultan de las existencias sobrantes después de terminada la demanda. Si el producto se vende a corto plazo, no existe este tipo de costo.
- Por el dinero invertido en los inventarios. Este dinero no se debe disponer para otra aplicación. El costo que se le asigna depende del uso dado al dinero si estuviera disponible.

### **Costos por agotamiento**

- Erogaciones adicionales para poder surtir lo más rápido posible. Cuando a una empresa se le agotan las existencias de algún insumo y recibe un pedido, tendrá necesidad de un procedimiento especial para conseguir esos recursos.
- Por sustitución. Podría ocurrir que por una cuantas piezas faltantes, exista la necesidad de sustituir un artículo por otro más costoso, de lo contrario se frenaría la producción, situación que no se debe permitir.

- Por el paro de producción. Son aquellas erogaciones en las que habrá de incurrir una empresa si se le agota la materia prima y tiene que suspender la producción.
- Por la pérdida de la venta. En este rubro, la empresa se enfrenta al problema de medir la cancelación un pedido.

### **Determinación de la cantidad económica del pedido u orden de compra**

Este cálculo sirve para determinar cuántas unidades deben comprarse con objeto de mantener un nivel óptimo de inventarios que contribuya al logro de mayores utilidades, además de permitir controlar los inventarios insuficientes y excesivos que originan costos adicionales y riesgos de obsolescencia en los materiales (cantidad óptima de unidades por cada pedido).

Dentro de las técnicas de control de inventarios destacan las relativas a los estándares máximos, mínimos y de análisis A B C.

### **Métodos de valuación de los inventarios**

La Ley del Impuesto sobre la Renta reconoce los siguientes métodos para la valuación de inventarios:

- Métodos de costos identificados. Son aquéllos que por la característica del producto o insumo se identifican con facilidad como provenientes de compras específicas y pueden valorarse a los precios que aparecen en las facturas de compras, como resulta en el caso de terrenos, edificios, vehículos, entre otros.
- Métodos de costos promedio. Se determinan dividiendo el total del costo de las mercancías o artículos disponibles entre el número de unidades disponibles en existencia. Se utilizan cuando los precios de los productos varían según la oferta o demanda del mercado.
- Método de primeras entradas, primeras salidas (PEPS). Se basa en la creencia de que la primera mercancía comprada es la primera que se vende. Los costos unitarios de los productos que se utilizan (salidas) se valúan en función de los precios originarios que otorgaron los proveedores, hasta que se agoten las cantidades compradas, es decir, se van utilizando los precios de atrás hacia adelante.
- Método de últimas entradas primeras salidas (UEPS). Este método de valuación sugiere que las mercancías adquiridas en fecha reciente son las primeras que se venden, y que el inventario final consta de viejas mercancías adquiridas en las primeras compras. Funciona al contrario del método anterior, es decir, los costos unitarios que se utilizaron para las salidas de inventarios, son los correspondientes a las últimas compras (costos recientes).
- Método de detallistas. Se utiliza con mucha frecuencia en tiendas departamentales y demás tipos de negocios al detalle. La mercancía que se va comprando, se pone a disposición de la clientela, exhibiéndola para su venta y, a partir de ese momento, ya se considera consumida.

Los métodos descritos son aceptados tanto para fines contables como para la determinación de la renta gravable.

### **Sistemas de control de inventarios**

- 1) Sistema de mercancías generales o sistema global. Consiste en manejar por medio de una sola cuenta, llamada normalmente "mercancías generales", todos los movimientos: compras, ventas, registro de inventarios (inicial y final), rebajas, devoluciones y gastos sobre compras, rebajas y devoluciones sobre ventas, costos de lo vendido, etcétera. Hoy en día este sistema es obsoleto, en virtud de que no reporta información detallada.

- 2) El sistema analítico o pormenorizado.- Debe su nombre a que mantiene una cuenta para cada concepto que afecte los movimientos del almacén, tanto de entradas como de salidas, en los siguientes rubros:

Nombre	Naturaleza del saldo	
	Deudor	Acreedor
Inventarios (inicial - final)	X	
Compras	X	
Rebajas s/compras		X
Devoluciones s/compra		X
Gastos s/compra	X	
Ventas		X
Rebajas s/ventas	X	
Devoluciones s/ventas	X	
Costo de lo vendido	X	

A pesar de las numerosas cuentas que se manejan en este sistema, se desconoce el valor de las existencias en el almacén, por lo que es imperioso realizar un inventario físico, al menos una vez al año, con el fin de determinar el costo de las mercancías que fueron vendidas en el período y, por tanto, estar en posibilidades de determinar la utilidad o pérdida de la empresa.

- 3) Sistema de inventarios perpetuos. Lleva un control estricto de todas las operaciones que afectan directa o indirectamente, tanto los movimientos relativos a ventas como los relacionados con las existencias en el almacén. El nombre de inventarios perpetuos obedece a que el saldo de la cuenta de mayor almacén muestra siempre el valor de las existencias de bodega.

*De acuerdo con reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, las empresas están obligadas a llevar alguno de los sistemas anteriores, dependiendo de los ingresos manifestados en su última declaración.*

Ingresos acumulables	Sistema
Mayores de \$ 20'000,000	Inventarios perpetuos
Menores de \$ 20'000,000	Inventarios perpetuos o analítico o pormenorizado
Hasta \$ 5'000,000	Mercancías generales

En el último punto se podrá llevar el sistema de inventarios perpetuos.

### Presupuestos de inventarios

Tienen como objetivo mantener los inventarios en un bajo costo, mediante la estabilización y control de la producción. Para ello deberán reunir las siguientes características:

- Los inventarios deberán ser suficientes para cubrir tanto la demanda de producción como la de ventas, tomando en cuenta las fluctuaciones de las mismas. Una vez predeterminadas las ventas, cuyo presupuesto es un elemento indispensable en la formulación del programa de trabajo de casi todas las demás funciones de la empresa, es necesario presupuestar la producción de artículos en cantidades suficientes para cubrir la demanda requerida en el presupuesto de ventas.

- Para formular el presupuesto de producción es indispensable predeterminedar la existencia necesaria para cubrir en forma eficiente las ventas precalculadas. Una inventario excesivo ocasionaría gastos innecesarios, derivados del manejo y almacenamiento de inversiones ociosas, pago de seguros, obsolescencia, etc.. Por el contrario, uno insuficiente daría lugar a demoras en el despacho de pedidos y, por tanto, a una reducción en las ventas. Para evitar lo anterior se requiere el establecimiento de máximos y mínimos de inventarios de acuerdo con las características de cada empresa, así como determinar la inversión óptima en inventarios.

### **Análisis de la rotación de inventarios**

Esta es una medida de análisis para calcular la frecuencia con que se renuevan los inventarios en existencias en relación con las ventas. Representa un elemento de control de inventarios. Normalmente deben fijarse rotaciones estándar para cada tipo de inventarios.

### **Recomendaciones Específicas para este giro:**

Selección de Proveedores:

- Calidad apropiada
- Precios competitivos
- Tiempos de entrega oportunos
- Disponibilidad programada

Generalmente se negocian los pagos a 30 días.

Con base al volumen de compra, se podrán establecer mejores condiciones de precio y financiamiento.

Integración de precios:

El precio del producto final de los productos del giro debe estar integrado por el costo de las materias primas, las remuneraciones para el personal ocupado, los costos y gastos indirectos y un margen de utilidad.

Obteniendo este precio, se evalúa respecto de los precios de la competencia y la situación de oportunidad (oferta-demanda).

Métodos de valuación de los inventarios:

Las empresas en este giro realizan la valuación de inventarios conforme al método de primeras entradas, primeras salidas (PEPS)



## 8. MARCO LEGAL

### Introducción

En este capítulo se abordan aspectos que cualquier persona interesada en hacer negocios suele preguntarse: en términos legales, ¿en realidad qué puedo hacer?, ¿lo que pretendo realizar es de verdad un acto de comercio?, ¿se puede realizar?, ¿quiénes sí pueden y quiénes no?, ¿qué tipo de sociedad me conviene?, ¿qué necesito para establecerla?, ¿qué es una franquicia?, ¿qué son las patentes, marcas y derechos de autor?, ¿cuáles son las modalidades de seguros?, ¿por qué es importante contar con apoyos legales?.

### Contenido

#### I. Formas o modalidades legales para operar

- Personas Físicas
- Personas Morales
  - Sociedades Mercantiles
  - Sociedades Cooperativas
  - Sociedades Civiles (S.C.)

#### II. Licencias y permisos para iniciar operaciones

- Secretaría de Relaciones Exteriores      • Notario Público/Registro Público de Comercio
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público      • Gobierno Municipal / Gobierno del Distrito Federal
- Secretaría de Salud      • Instituto Mexicano del Seguro Social      • Institución Bancaria      • Sistema de Información Empresarial Mexicano
- Coparmex      • Sindicato      • Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial      • Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca      • Comisión Nacional del Agua

#### III. Franquicias, patentes, marcas y derechos de autor

- Franquicias      • Patentes      • Marcas      • Derechos de autor

#### IV. Consultoría legal

- Contratos

#### V. Contratación de seguros

## I. Formas o modalidades legales para operar

Un negocio debe realizar actos de comercio cotidianamente para que exista como tal. No son simples operaciones de compra-venta, sino una gama infinita de posibilidades, según lo establece el Código de Comercio.

Las actividades que el Código Fiscal de la Federación establece como empresariales no difieren sustancialmente de las que señala el Código de Comercio.

Se entiende por actividades empresariales las siguientes:

1. Las comerciales, que son las que tienen ese carácter, de conformidad con las leyes federales.
2. Las industriales, entendidas como la extracción, conservación o transformación de materias primas, acabado de productos y la elaboración de satisfactores.
3. Las agrícolas, que comprenden las actividades de siembra, cultivo, cosecha y la primera enajenación de los productos obtenidos que no hayan sido objeto de transformación industrial.
4. Las ganaderas, consistentes en la cría y engorda de ganado, aves de corral y animales, así como la primera enajenación de sus productos que no hayan sido objeto de transformación industrial.
5. Las de pesca, que incluyen la cría, cultivo, fomento y cuidado de la reproducción de toda clase de especies marinas y de agua dulce, así como la captura y extracción de las mismas y la primera enajenación de esos productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.
6. Las silvícolas, referentes al cultivo de los bosques o montes, así como a la cría, conservación, restauración, fomento y aprovechamiento de la vegetación de los mismos y la primera enajenación de éstos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.

Se considera empresa para efectos fiscales a la persona física o moral que realice las actividades antes mencionadas.

### Personas Físicas

Para determinar si las personas físicas pueden establecerse como empresarios, ya señalamos las características que menciona el Código de Comercio, así como el Código Fiscal de la Federación; sin embargo, es necesario precisar las disposiciones que señala el Código Civil para el Distrito Federal en Materia Común y para toda la república en Materia Federal, en relación con las personas físicas.

Dicho ordenamiento señala que la capacidad jurídica de las personas físicas se adquiere con el nacimiento y se pierde con la muerte, y que el mayor de edad (18 años cumplidos) tiene facultades para disponer libremente de su persona y bienes, salvo en los casos de las limitaciones que establece la ley.

El Código Civil enlista con toda precisión a las personas físicas con incapacidad natural y legal:

1. Los menores de edad.
2. Los mayores de edad privados de inteligencia por locura, idiotismo o imbecilidad, aun cuando tengan intervalos lúcidos.
3. Los sordomudos que no saben leer ni escribir.
4. Los ebrios y drogadictos consuetudinarios.

Cualquier persona física que legalmente pueda obligarse a contraer responsabilidades y tener derechos puede con libertad establecerse como empresario, es decir, crear su negocio, cumpliendo adicionalmente con las disposiciones del Código de Comercio.

En términos generales, la persona física tiene mayor amplitud para hacer negocios al no tener que cumplir con toda la serie de obligaciones formales a que le obligaría una sociedad mercantil, ya que al ser su propio patrón, ella misma decide hasta dónde debe o puede comprometerse al realizar sus negociaciones; esto evidentemente sin mencionar el aspecto fiscal que tiene importantes diferencias, materia de otro capítulo.

No obstante lo anterior, hay que señalar que cuando la persona física se obliga, su responsabilidad es tal que incluso puede comprometer el patrimonio familiar, ya que no existe un mínimo o máximo legal para adquirir tales obligaciones; por lo tanto, en el caso de personas físicas es vital evaluar el régimen del contrato matrimonial al que están sujetos en su caso. En este supuesto, una sociedad conyugal se puede trasladar, previos trámites legales, a separación de bienes, sin necesidad de romper el contrato matrimonial.

Otro punto importante que la persona física empresario debe definir es quién heredará a su muerte el negocio. Por desgracia, éste es un aspecto que con mucha frecuencia se descuida en México, dada la idiosincrasia del mexicano, que cree que nunca va a morir; sin embargo, conviene conocer que en caso de morir sin testamento, tendrán derecho a heredar por sucesión legítima los descendientes, cónyuges, ascendientes, parientes colaterales dentro del cuarto grado y la concubina; y a falta de éstos, la beneficencia pública; en el primer caso, es muy fácil suponer que un negocio se divida en "N" fracciones, o que se venda, lo cual no necesariamente reflejará la voluntad de la persona física fundadora de un negocio.

Es pues conveniente que la persona física empresaria defina con claridad los puntos anteriores para evitar situaciones no deseadas, pero sobre todo dolorosas.

### **Personas morales**

Existen varias clases de personas morales: aquéllas que están reguladas por la Ley General de Sociedades Mercantiles, las que prevé la Ley General de Sociedades Cooperativas y otras más que aparecen en el Código Civil para el Distrito Federal y cada uno de los códigos civiles de las entidades federativas.

### **Sociedades mercantiles**

De las previstas en la Ley General de Sociedades Mercantiles. En el cuadro siguiente se presentan sus principales características.

Todas las sociedades a que hace mención dicho cuadro tienen como requisitos generales para su constitución los siguientes puntos:

## Sociedades mercantiles

Nombre	Mínimo de Accionistas	Capital social	Capital representado por	Obligaciones de los accionistas	Tipo de administración legal
Sociedad Anónima (S.A.)	Dos	\$50,000.00	Acciones	Únicamente el pago de sus acciones.	Administrador único o consejo de administración, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.
Sociedad en Nombre Colectivo (S.N.C.)	Sin mínimos legales	Sin mínimos legales	Acciones	Los socios responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones de la sociedad.	Uno o varios administradores, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.
Sociedad en Comandita Simple (S.C.S.)	Uno o varios socios	Sin mínimo legal	Partes sociales	Igual a la anterior y adicionalmente a las obligaciones de los comanditarios que están obligados únicamente al pago de sus aportaciones.	Los socios (comanditarios) no pueden ejercer la administración de la sociedad.
Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R.L.)	No más de 50 socios	\$3,000.00	Partes sociales	Únicamente el pago de sus aportaciones.	Uno o más gerentes, socios o extraños a la sociedad.
Sociedad en Comandita por Acciones (S.C.A.)	Uno o varios socios	Sin mínimo legal	Acciones	Igual a sociedad en comandita simple.	Igual a sociedad en comandita simple.
Sociedad Cooperativa (S.C.)	Mínimo de 5 socios	Lo que aporten los socios, donativos que reciban y rendimientos de la sociedad.	Por las operaciones sociales	Procurar el mejoramiento social y económico de los asociados y repartir sus rendimientos a prorrata.	Asamblea general, consejo de administración, consejo de vigilancia y demás comisiones de designe la asamblea general.

Las sociedades se constituyen ante notario y en la misma forma se hacen constar sus modificaciones. La escritura constitutiva de una sociedad debe contener:

1. Los nombres, nacionalidades y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad.
2. El objeto de la sociedad.
3. Su razón social o denominación.
4. Su duración.
5. El importe del capital social.
6. La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y el criterio seguido para su valorización. Cuando el capital sea variable, así se expresará, indicándose el mínimo que se fije.
7. El domicilio de la sociedad.
8. La manera conforme a la cual ha de administrar la sociedad y las facultades de los administradores.
9. El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social.
10. La manera de ejercer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad.
11. El importe del fondo de reserva.
12. Los casos en que la sociedad ha de disolverse con anticipación.

13. Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no han sido designados con anticipación.

Todos los requisitos anteriores y las demás reglas que se establecen en la escritura sobre organización y funcionamiento de la sociedad, constituyen los estatutos de la misma.

La propia Ley General de Sociedades Mercantiles establece con toda precisión, para cada sociedad, las reglas específicas que deben acatar en relación con sus asambleas ordinarias y extraordinarias de socios o accionistas, así como las obligaciones y responsabilidades del consejo de administración, administrador y el comisario, entre otros. Un aspecto a considerar es el relativo a la Extinción de las Sociedades Mercantiles.

### **Sociedades cooperativas**

Adicionalmente a las sociedades mencionadas, existen las que aparecen en la Ley General de Sociedades Cooperativas que fue publicada en el *Diario Oficial de la Federación* en 1938, y que establece las reglas para la constitución, funcionamiento y disolución de este tipo de sociedades, que en términos generales, deben sujetarse a lo siguiente:

Son sociedades cooperativas aquellas que reúnen las siguientes condiciones:

1. Estar integradas por individuos de la clase trabajadora que aporten a la sociedad su trabajo personal cuando se trate de cooperativas de productores; o se aprovisionen mediante la sociedad o utilicen los servicios que ésta distribuye, cuando se trate de cooperativas de consumidores.
2. Funcionar sobre principios de igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros.
3. Funcionar con un número variable de socios nunca inferior a diez.
4. Tener capital variable y duración indefinida.
5. Conceder a cada socio un solo voto.
6. No perseguir fines de lucro.
7. Procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados mediante la acción conjunta de éstos en una obra colectiva.
8. Repartir sus rendimientos a prorrata entre los socios en razón del tiempo trabajado por cada uno, si se trata de cooperativas de producción; y de acuerdo con el monto de las operaciones realizadas con la sociedad, en las de consumo.

Sólo serán sociedades cooperativas las que funcionen de acuerdo con la ley y estén autorizadas y registradas por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Las sociedades cooperativas pueden adoptar los regímenes de responsabilidad limitada o suplementada de sus socios, debiendo expresar en su denominación el régimen adoptado, así como el número de su registro oficial.

Para los efectos legales, la responsabilidad es suplementada cuando los socios respondan a prorrata por las operaciones sociales, hasta por una cantidad fija, determinada en el acta constitutiva o por acuerdo de la asamblea.

La constitución de las sociedades cooperativas se deberá hacer mediante asamblea general que celebren los interesados, en la que, además de los generales de los fundadores y los nombres de las

personas que hayan resultado electas para integrar por primera vez consejos y comisiones, se insertará el texto de las bases constitutivas.

### **Sociedades Civiles (S.C.)**

Existe también otro tipo de sociedades que han sido contempladas en el Código Civil para el Distrito Federal, en materia común, y para toda la república en materia federal, publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 26 de mayo de 1928 y que establece la posibilidad de crear sociedades civiles bajo las siguientes normas:

Por un contrato de sociedad, los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter económico, pero no de especulación comercial.

La aportación de los socios puede consistir en una cantidad de dinero u otros bienes.

El contrato de sociedad debe constar por escrito, pero básicamente en escritura pública cuando algún socio transfiera a la sociedad bienes cuya enajenación deba hacerse en escritura pública.

El contrato de la sociedad debe contener:

1. Los nombres y apellidos de los otorgantes que son capaces de obligarse.
2. La razón social.
3. El objeto de la sociedad.
4. El importe del capital social y la aportación con que cada socio debe contribuir.

Este contrato se debe inscribir en el Registro de Sociedades Civiles para que produzca efectos contra terceros, y no se podrá modificar sino por consentimiento unánime de los socios.

Las empresas de este giro acostumbran operar en la forma legal de persona moral y, en especial, como sociedad anónima de capital variable.

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

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

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

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

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

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

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

3. Denominación o razón social.
4. Duración de la sociedad.
5. Importe del capital social.
6. Domicilio social.
7. Organismo de administración.
8. Vigilancia.
9. Bases para la liquidación.

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

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

Dentro del mes siguiente a:

- Su constitución, las sociedades (personas morales).
- Haber realizado situaciones jurídicas que de hecho den lugar a presentación de declaraciones periódicas (apertura), las personas físicas con actividades empresariales y las personas morales residentes en el extranjero deben solicitar su inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (forma HRFC-1, en original y cinco copias), donde reciben una clave que les identifica en lo subsecuente ante la autoridad fiscal.

También la SHCP mantiene el Padrón de Proveedores de la Administración Pública Federal, al que deben registrarse las empresas o personas que deseen efectuar transacciones comerciales con las diferentes dependencias de la administración pública.

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

Ciertas actividades o giros de negocio requieren de licencia de funcionamiento expedida por el gobierno municipal de la localidad donde se asientan (en el D.F. será la delegación política del gobierno del Distrito Federal correspondiente al domicilio del negocio). Esta licencia (o en su caso la declaración de apertura para el inicio de operaciones) deberá mantenerse siempre a la vista.

Adicionalmente en el D.F. debe acudir a la Coordinación General de Reordenación Urbana y Protección Ecológica del Distrito Federal, o a la delegación política que corresponda al domicilio del negocio, para tramitar la constancia de zonificación de uso del suelo que certifica si determinado uso del suelo es permitido, condicionado o prohibido. Enseguida debe tramitarse la licencia de uso del suelo que autoriza el uso o destino que pretenda darse a un predio o local. Por último debe tramitarse la inscripción en el padrón delegacional en la delegación correspondiente.

### 5. **Secretaría de Salud**

Las actividades relacionadas con la salud humana requieren obtener, en un plazo no mayor de 30 días, de la Secretaría de Salud o de los gobiernos estatales, una autorización que podrá tener la forma de: Licencia Sanitaria, Permiso Sanitario, Registro Sanitario, Tarjetas de Control Sanitario. Esta licencia tiene por lo general una vigencia de dos años y debe revalidarse 30 días antes de su vencimiento.

**6. Instituto Mexicano del Seguro Social**

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

**7. Institución Bancaria**

En el banco seleccionado se abre la cuenta de cheques y se recurre a solicitar financiamiento, se paga todo tipo de impuestos (al igual que servicios tales como electricidad, teléfonos y gas entre otros) y se presentan declaraciones, aun cuando no originen pago.

De igual manera, el patrón y los trabajadores deben inscribirse ante el Sistema de Ahorro para el Retiro (subcuentas IMSS e Infonavit, forma SAR-01-1, SAR-01-2, SAR-04-1 o sus equivalentes en medios magnéticos). En el banco, más adelante se depositarán en forma bimestral las aportaciones correspondientes.

**8. Sistema de Información Empresarial Mexicano**

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

**9. Coparmex**

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

**10. Sindicato**

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

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

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

**12. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial**

Esta secretaría (SECOFI) debe verificar y autorizar todos los instrumentos de medidas y pesas que se usen como base u objeto de alguna transacción comercial. Reglamenta y registra las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) que son obligatorias para ciertos productos (instrumentos de medición y prueba, ropa y calzado, salud, contaminantes, entre otros). También existen normas opcionales, cuya adopción permite la autorización para el uso del sello oficial de garantía, siempre y cuando se



cumplan con las especificaciones de un sistema de control de calidad. Así mismo, puede emitir, a petición y según previa comprobación, un certificado oficial de calidad. La SECOFI estipula y controla los registros de las marcas, nombres comerciales, patentes y otras formas de propiedad industrial.

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

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

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

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

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

**15. Comisión Nacional del Agua**

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

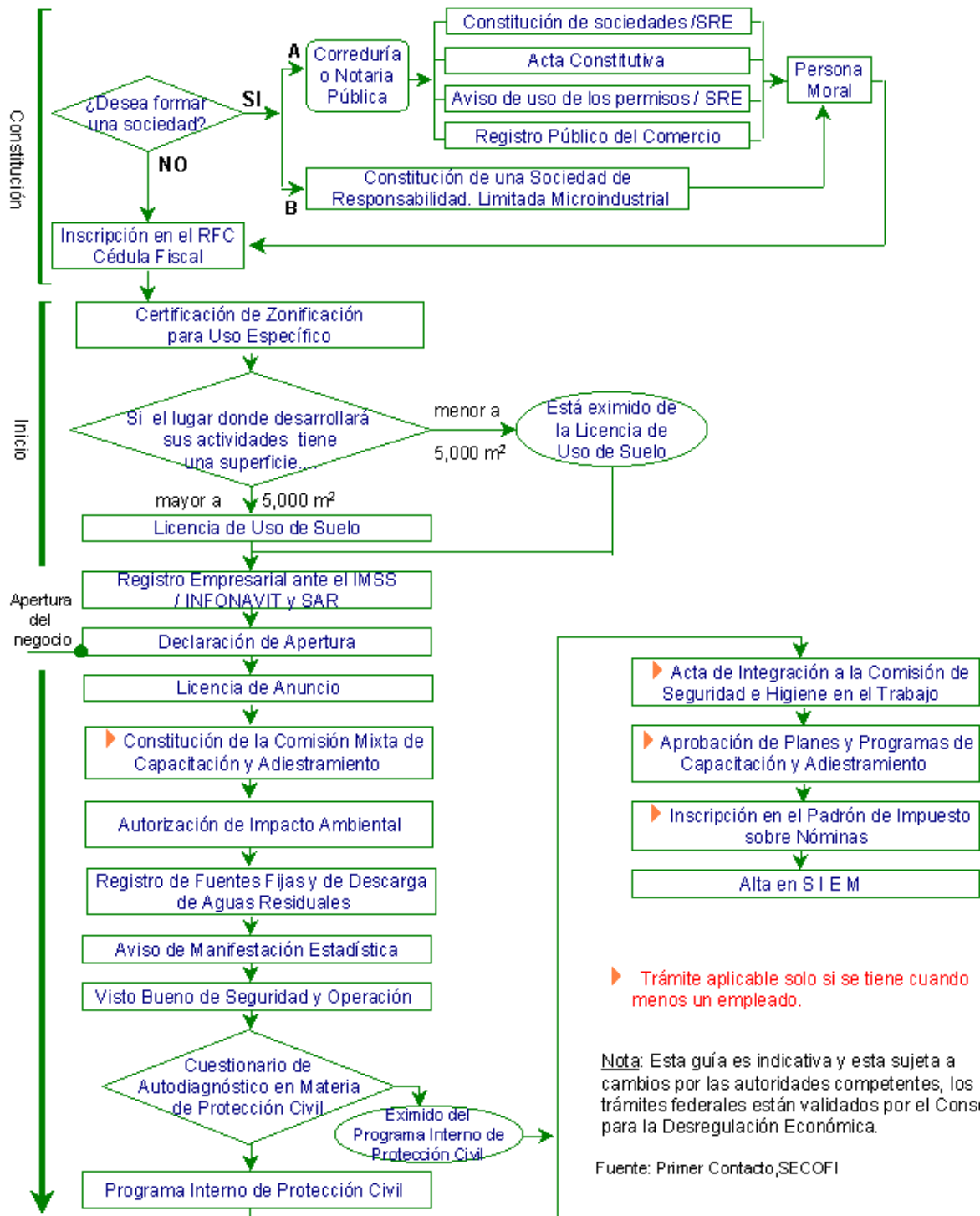
**16. Otras autorizaciones**

Como las relativas a la Comisión Federal de Competencia, Comisión Federal de Electricidad, Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, entre otras.

De manera complementaria le sugerimos consultar la sección de trámites obligatorios que presenta el subsistema Primer contacto en el sitio web [www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx)

Para el caso de una empresa, en este giro, que se instale en el Distrito Federal se deberá prestar especial atención a lo señalado en el recuadro siguiente:

- Trámites obligatorios para construir e iniciar un negocio de fabricación de muebles rústicos.



<b>CONSTITUCION DE SOCIEDADES ANTE LA S.R.E.</b>		TRAMITE FEDERAL
Trámite para obtener de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) la autorización del nombre de la sociedad Denominación Social		
<b>AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION</b>		<b>TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA</b>
Dirección de Permisos Artículo 27 Constitucional/ Ricardo Flores Magón No. 1 Anexo II P.A., Col. Nonoalco Tlaltelolco México, D.F. Tel. 57 82 41 44 Ext. 4068 SACTEL Tel. 56 04 12 40 (de 9:00 a 15:00Hrs)		5 días hábiles
<b>VIGENCIA</b>	<b>FORMATO</b>	<b>COSTO</b>
Indefinida	Escrito libre / SA1	\$410.00 por recepción, de examen y expedición del permiso

<b>AVISO DE USO DE LOS PERMISOS PARA LA CONSTITUCION DE SOCIEDADES O CAMBIO DE DENOMINACION O RAZON SOCIAL</b>		TRAMITE FEDERAL
Trámite para informar a la S.R.E. que el permiso que autorizó fue utilizado por constitución de sociedad o cambio en su denominación o razón social.		
<b>AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION</b>		<b>TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA</b>
Dirección de Permisos Artículo 27 Constitucional/ Ricardo Flores Magón No. 1 Anexo II P.A., Col. Nonoalco Tlaltelolco México, D.F. Tel. 57 82 41 44 Ext. 4068 SACTEL Tel. 56 04 12 40 (de 9:00 a 15:00Hrs)		No se requiere
<b>VIGENCIA</b>	<b>FORMATO</b>	<b>COSTO</b>
Indefinida	Escrito libre	\$150.00 pesos

<b>REGISTRO PUBLICO DE LA PROPIEDAD Y EL COMERCIO</b>		TRAMITE ESTATAL
Trámite mediante el cual se hace el registro de la Acta constitutiva ante dicha Instancia		
<b>AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION</b>		<b>TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA</b>
Villalongín No. 15 Col. Cuauhtémoc México, D.F. Tel. 51 40 17 00 (de 8:00 a 14:00 Hrs)		20 días hábiles
<b>VIGENCIA</b>	<b>FORMATO</b>	<b>COSTO</b>
Indefinida	Universal	\$592.00 pesos

<b>CONSTITUCION DE SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA MICROINDUSTRIAL</b>		TRAMITE ESTATAL
Trámite mediante el cual el usuario obtiene la figura legal de Sociedad de Responsabilidad Limitada Microindustrial, para lo cual se requiere: - El Permiso para la Constitución de Sociedades ante la S.R.E. - Aviso de Uso de los Permisos para la Constitución de Sociedades y el Registro Público de la Propiedad y el Comercio posteriormente tendrá que realizar su Inscripción del RFC para obtener su Cédula Fiscal.		
<b>AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION</b>		<b>TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA</b>
Ventanilla Unica de Gestión Av. San Antonio 256 Col. Ampliación Nápoles México, D.F. Tel. 53 69 02 00 y 55 63 34 00 (de 9:00 a 15:00 Hrs.)		Inmediata
<b>VIGENCIA</b>	<b>FORMATO</b>	<b>COSTO</b>
3 Años	Formulario Unico para obtención de Cédula de Microindustria	Gratuito

<b>INSCRIPCION EN EL RFC / CEDULA FISCAL</b>		<b>TRAMITE FEDERAL</b>
Trámite mediante el cual se lleva a cabo la inscripción ante la SHCP, para efecto de cumplimiento de las obligaciones fiscales correspondientes. NOTA: A partir del 1° de Julio de 1999, las personas físicas, al momento de tramitar su inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes, Deberán presentar conjuntamente, la Forma oficial R1 y la Forma denominada "Solicitud de Cédula de Identificación Fiscal con CURP."		
<b>AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION</b>		<b>TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA</b>
Administración Local de Recaudación, en los Módulos de Atención Fiscal, en los Módulos de Recepción de Trámites Fiscales y a través del Buzón Fiscal; información al contribuyente México, D.F. Tel. 52 27 02 97 y 01 800 90 450 00		Desde la respuesta inmediata hasta 3 días hábiles
<b>VIGENCIA</b>	<b>FORMATO</b>	<b>COSTO</b>
Indefinida	R1 / Solicitud de Cédula de Identificación Fiscal con CURP	Gratuito

<b>CERTIFICACION DE ZONIFICACION PARA USO ESPECIFICO</b>		<b>TRAMITE LOCAL</b>
Trámite mediante el cual se hace costar si un uso específico esta permitido o prohibido para determinado inmueble, conforme a los Programas de Desarrollo Urbano.		
<b>AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION</b>		<b>TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA</b>
Dirección General de Desarrollo Urbano y Vivienda (SEDUVI)/ Calle Victoria No. 7, P.B, Esq. Eje Central Lázaro Cárdenas, Col. Centro México, D.F. Tel. 55 10 93 96 Y 55 12 31 10. y/o en las Ventanillas Unicas Delegacionales del DDF México, D.F. Tel. 56 58 11 11. Ventanilla Unica de Gestión Av. San Antonio 256 Col. Ampliación Nápoles México, D.F. Tel. 53 69 02 00 y 55 63 34 00 (de 9:00 a 16:00 Hrs.)		2 a 7 días hábiles
<b>VIGENCIA</b>	<b>FORMATO</b>	<b>COSTO</b>
2 años para ejercer el derecho que confiere	DU03	\$434.00 pesos

<b>LICENCIA DE USO DE SUELO</b>		<b>TRAMITE LOCAL</b>
Documento expedido por el DDF en el cual se autoriza el uso o destino que pretenda darse a los predios.		
<b>AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION</b>		<b>TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA</b>
Dirección General de Administración Urbana (SEDUVI) con cede en Colegio de Arquitectos/ Av. Constituyentes No. 800, Col. Lomas Altas, Tel. 55 70 21 30/Colegio de Ingenieros Civiles de México, A.C./Camino a Sta. Teresa No. 187, Col. Parques del Pedregal Tel. 56 06 84 15, 56 06 39 15 y 56 06 23 22 (de 9:00 a 16:00 Hrs.)		21 días hábiles
<b>VIGENCIA</b>	<b>FORMATO</b>	<b>COSTO</b>
2 años para ejercer el derecho que confiere	AU07	\$1,441.00 pesos

<b>REGISTRO EMPRESARIAL ANTE EL IMSS Y EL INFONAVIT</b>		TRAMITE FEDERAL
El Patrón deberá registrarse al igual que a sus trabajadores en el régimen obligatorio, cumpliendo con lo establecido en la Ley del Seguro Social, al hacerlo automáticamente quedarán registrados ante el INFONAVIT Y SAR		
<b>AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION</b>		<b>TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA</b>
Subdelegaciones Administrativas del IMSS / México, D.F. Tel. 52 11 02 45 y 52 11 20 29 (de 9:00 a 14:00 Hrs.)		15 días hábiles
<b>VIGENCIA</b>	<b>FORMATO</b>	<b>COSTO</b>
Indefinida	Aviso de inscripción patronal AFIL01 Formato de inscripción de las empresas en el Seguro de Riesgo de Trabajo SSRT01003 Aviso de inscripción de cada uno de los trabajadores (mínimo uno) AFIL02	Gratuito

<b>DECLARACION DE APERTURA</b>		TRAMITE LOCAL
Trámite para obtener el documento con el que deberán contar los titulares de establecimientos, cuyo giro no requiere de licencia de funcionamiento para su operación.		
<b>AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION</b>		<b>TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA</b>
Ventanillas Unicas Delegacionales del DDF México, D.F. Tel. 56 58 11 11 (de 9:00 a 14:00 Hrs.) Ventanilla Unica de Gestión Av. San Antonio 256 Col. Ampliación Nápoles México, D.F. Tel. 53 69 02 00 y 563 34 00 (de 9:00 a 15:00 Hrs.)		Inmediata
<b>VIGENCIA</b>	<b>FORMATO</b>	<b>COSTO</b>
Indefinida	VU09 Declaración de Apertura	Gratuito

<b>LICENCIA DE ANUNCIO</b>		TRAMITE LOCAL
Trámite mediante el cual se otorga la licencia o permiso para fijar, instalar o colocar un anuncio, o bien señalar, indicar, mostrar o difundir al público cualquier mensaje.		
<b>AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION</b>		<b>TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA</b>
Ventanillas Unicas Delegacionales del DDF México, D.F. Tel. 56 58 11 11 (de 9:00 a 14:00 Hrs.) Ventanilla Unica de Gestión Av. San Antonio 256 Col. Ampliación Nápoles México, D.F. Tel. 53 69 02 00 y 563 34 00 (de 9:00 a 15:00 Hrs.)		Inmediata
<b>VIGENCIA</b>	<b>FORMATO</b>	<b>COSTO</b>
3 años (renovación)	AU08	\$ 2,904.00 Denominativo o endosado/ Permiso para la colocación de manta \$300.00

<b>CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO</b>		TRAMITE FEDERAL
Trámite mediante el cual se integra a la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento en la STPS.		
<b>AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION</b>		<b>TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA</b>
Dirección General de Capacitación y Productividad / Av. Azcapotzalco la Villa No. 209 Edificio "E" P.B. Col. Barrio de Santo Tomas México, D.F. Tel. 53 82 34 53 (de 9:00 a 15:00 Hrs.)		No tiene plazo oficial de respuesta
<b>VIGENCIA</b>	<b>FORMATO</b>	<b>COSTO</b>
Indefinida	DC1	Gratuito

<b>AUTORIZACION DE IMPACTO AMBIENTAL</b>		TRAMITE ESTATAL
Documento otorgado como resultado de la presentación y evaluación de: un Informe Preventivo, Manifestación o Estudio de Impacto Ambiental o de un Estudio de Riesgo según corresponda.		
<b>AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION</b>		<b>TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA</b>
Dirección de Política Ecológica / Brasil No. 74 2° Piso Col. Centro México, D.F. Tel. 55 29 77 41 y 55 26 41 58 (de 9:00 a 14:00 Hrs.)		De 18 a 20 días hábiles
<b>VIGENCIA</b>	<b>FORMATO</b>	<b>COSTO</b>
Indefinida	PC29	Modalidad General \$1,142.00 Modalidad Intermedia \$2,281.00

<b>REGISTRO DE FUENTES FIJAS Y DE DESCARGA DE AGUAS RESIDUALES</b>		TRAMITE ESTATAL
Trámite que realizan los propietarios de establecimientos para que se les autorice la descarga de aguas residuales al sistema de alcantarillado urbano del D.F.		
<b>AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION</b>		<b>TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA</b>
Dirección General de Prevención y Control de la Contaminación/Dirección de Hidrología y Suelo/Secretaría del Medio Ambiente/Xalapa No. 15, Col. Roma Norte, México, D.F. Tel. 52 08 98 38, 52 07 29 96 y 57 07 09 49 (de 9:00 a 14:00 Hrs.) Ventanilla Unica de Gestión Av. San Antonio 256 Col. Ampliación Nápoles México, D.F. Tel. 53 69 02 00 y 55 63 34 00 (de 9:00 a 15:00 Hrs.)		25 días hábiles
<b>VIGENCIA</b>	<b>FORMATO</b>	<b>COSTO</b>
Indefinida	PC33	Gratuito

<b>AVISO DE MANIFESTACION ESTADISTICA</b>		TRAMITE FEDERAL
Información que se proporciona al INEGI relacionada con la actividad propia del negocio, sin que ello implique efectos fiscales.		
<b>AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION</b>		<b>TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA</b>
Ventanillas del INEGI / Patriotismo No. 711 Col. San José Mixcoac, México, D.F. Tel. 52 78 10 00 ext. 1143 y 1144 (de 9:00 a 14:00 Hrs.)		Inmediata
<b>VIGENCIA</b>	<b>FORMATO</b>	<b>COSTO</b>
1 año (revalidación anual entre enero y marzo)	No requiere formato específico	Gratuito

<b>VISTO BUENO DE SEGURIDAD Y OPERACIÓN</b>		TRAMITE ESTATAL
Trámite mediante el cual se hace constar que el establecimiento en cuanto a su edificación e instalaciones, reúne las condiciones necesarias de seguridad para su operación y funcionamiento.		
<b>AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION</b>		<b>TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA</b>
Ventanillas Unicas Delegacionales del DDF México, D.F. Tel. 56 58 11 11 (de 9:00 a 14:00 Hrs.) Ventanilla Unica de Gestión Av. San Antonio 256 Col. Ampliación Nápoles México, D.F. Tel. 53 69 02 00 y 563 34 00 (de 9:00 a 15:00 Hrs.)		Inmediata
<b>VIGENCIA</b>	<b>FORMATO</b>	<b>COSTO</b>
3 años ( renovación)	AU19	Gratuito

<b>PROGRAMA INTERNO DE PROTECCION CIVIL</b>		TRAMITE ESTATAL
Trámite mediante el cual se definen las acciones destinadas a la salvaguarda de la integridad física de los empleados y de las personas que concurran al establecimiento		
<b>AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION</b>		<b>TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA</b>
Dirección General de Protección Civil (SEDUVI)/Periférico Sur No. 2769 Col. San Jerónimo Lídice México, D.F. Tel. 56 83 40 86 y 56 83 28 38 ext. 101 (de 9:00 a 15:00 y de 18:00 a 21:00 Hrs.)		15 días hábiles
<b>VIGENCIA</b>	<b>FORMATO</b>	<b>COSTO</b>
Indefinida	CO-02	Gratuito

<b>ACTA DE INTEGRACION A LA COMISION DE SEGURIDAD E HIGIENE EN LOS CENTROS DE TRABAJO</b>		TRAMITE FEDERAL
Trámite mediante el cual se integra a la Comisión de Seguridad e Higiene en el Trabajo en la STPS.		
<b>AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION</b>		<b>TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA</b>
Dirección General de Seguridad e Higiene en el Trabajo / Av. Azcapotzalco la Villa No. 209 Piso 19 Col. Barrio de Santo Tomas México, D.F. Tel. 53 90 40 10 y 53 94 87 02 (de 9:00 a 15:00 Hrs.)		No tiene plazo oficial de respuesta
<b>VIGENCIA</b>	<b>FORMATO</b>	<b>COSTO</b>
Indefinida	No requiere formato específico	Gratuito

<b>APROBACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO</b>		TRAMITE FEDERAL
Trámite mediante el cual se aprueban los Planes y Programas de Capacitación de las empresas en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS)		
<b>AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION</b>		<b>TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA</b>
Dirección General de Capacitación y Productividad / Av. Azcapotzalco la Villa No. 209 Edificio "E" P.B. Col. Barrio de Santo Tomas, México, D.F. Tel. 53 82 34 53 (de 9:00 a 15:00 Hrs.)		No tiene plazo oficial de respuesta
<b>VIGENCIA</b>	<b>FORMATO</b>	<b>COSTO</b>
Determinada en el programa propuesto y no debe exceder de 4 años	DC2	Gratuito

<b>INSCRIPCION EN EL PADRON DE IMPUESTO SOBRE NOMINAS</b>		TRAMITE LOCAL
Trámite por medio del cual se integra al Padrón de Contribuyentes del DF.		
<b>AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION</b>		<b>TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA</b>
Subtesorería de Administración Tributaria Dirección de Registro (Tesorería del D.F.)/ Izazaga No. 89 6° Piso, Col. Centro, México, D.F. Tel. 57 09 00 30 (de 8:00 a 15:00 Hrs)		Inmediata
<b>VIGENCIA</b>	<b>FORMATO</b>	<b>COSTO</b>
No aplica vigencia	ISIN00996	Gratuito

<b>ALTA EN EL SISTEMA DE INFORMACION EMPRESARIAL MEXICANO (SIEM)</b>		TRAMITE FEDERAL
Trámite que deberán realizar las empresas industriales, comerciales y de servicios para darse de alta en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM).		
<b>AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION</b>		<b>TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA</b>
Cámara correspondiente de acuerdo a las actividad que realiza. Mayor Información al Tel. 01 800 849 13 12		Inmediata
<b>VIGENCIA</b>	<b>FORMATO</b>	<b>COSTO</b>
1 año (revalidación anual entre enero y febrero)	SIEM	Comercio Pequeño Hasta 2 empleados \$100.00, 3 empleados \$300.00, 4 o más \$640.00 Comercio al por Mayor y Servicios Hasta 3 empleados \$300.00, 4 o más \$640.00 Industrial Hasta 2 empleados \$150.00, 3 a 5 \$350.00, 6 o más \$670.00

### III. Franquicias, patentes, marcas y derechos de autor

#### Franquicias

Se dice que una franquicia existe cuando la licencia de uso de una marca se utiliza para transmitir conocimientos técnicos o proporcionar asistencia técnica, con el fin de que la persona a quien se le conceda pueda producir, vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca tendentes a mantener la calidad, prestigio o imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue.

A la persona que adquiere, vía contrato, el derecho de comercializar un bien o servicio, dentro de un mercado exclusivo, utilizando los beneficios que le ofrece una marca y el apoyo que recibe en la capacitación y el manejo del negocio, se le llama franquicitario, lo cual se obliga a:

- Cubrir al franquiciante casi siempre un pago inicial (cuota inicial de franquicia), además de regalías periódicas y otros pagos.
- Ser el responsable de la instalación, operación y administración de la franquicia de acuerdo con las normas dictadas por el franquiciante.
- Pagar todos los costos de la instalación y gastos de operación y administración de la franquicia, además de ser el responsable para la contratación y administración de los recursos humanos necesarios.

Por su parte, el franquiciante es aquel que posee una determinada marca y tecnología (*knowhow*) de comercialización de un bien o servicio y que cede, vía un contrato, los derechos de transferencias o uso de sus marcas y tecnología; además, aporta asistencia técnica, organizativa, gerencial y administrativa al negocio del franquicitario. El franquiciante se obliga a:

- Desarrollar y probar en la práctica el concepto de negocio y la tecnología que envuelve y concede a la franquicia, autorizando al franquicitario para hacer uso de esta tecnología, al igual que la implantación, administración y operación de un negocio que funcionará conforme a su concepto.
- Establecer los métodos y procedimientos que dirigirán el funcionamiento de la franquicia.



- Reclutar, seleccionar y entrenar al franquiciario respecto a la mejor técnica y rigor.
- Mantener un equipo dedicado al constante desarrollo y perfeccionamiento del producto, servicio y técnica de actuación y gestión que permita a los franquiciarios elevar el nivel de desempeño de las respectivas franquicias.
- Supervisar constantemente la red constituida por sus franquicias, para prevenir que cualquier actitud u omisión que afecte la imagen de la marca y perjudique a cualquiera de los integrantes de la red.

En el caso de nuestro país, existe la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), en la que para ser socio es necesario llenar y entregar la solicitud de afiliación con todos sus datos.

Una vez sometida a la consideración del comité de afiliación y previa investigación de campo, de ser aprobada la solicitud de inscripción se comunicará en cinco días hábiles, con objeto de que oportunamente se cubra la membresía anual (12 meses) correspondiente.

Papelería complementaria a la solicitud:

1. Breve curriculum de la empresa que otorga franquicias o empresa dueña de la marca.
2. Breve curriculum del gerente o director de franquicias.
3. Copia del contrato de franquicia.
4. Directorios de franquiciarios incluyendo dirección, teléfonos y nombre.
5. Acta constitutiva de la empresa que otorga franquicias.
6. Indices de los manuales que sustentan su tecnología (*knowhow*) o del programa de capacitación.
7. Código de ética debidamente firmado y fechado.
8. En caso de que el registro de marcas o el contrato de franquicia ante SECOFI esté en trámite deberán presentar la solicitud de registro debidamente sellada.
9. Circular de oferta de franquicia (COF)

### **Patentes**

Las modalidades de propiedad industrial existentes en México efectúan su protección por medio de: otorgamiento de patentes de invención, registro de modelos de utilidad, registro de modelos industriales, registro de marcas, registro de avisos comerciales, publicación de nombres comerciales y declaración de protección de denominaciones de origen.

La propiedad industrial está legislada por el sistema de propiedad industrial, conformado por un conjunto de leyes, reglamentos, decretos y ordenamientos administrativos que la autoridad en la materia (IMPI) aplica con el propósito de proteger las invenciones e innovaciones, así como las indicaciones comerciales, por medio de patentes, registros de modelos de utilidad y diseños industriales (dibujos y modelos), registro de marcas y avisos comerciales y publicaciones de nombres comerciales, incluidas las denominaciones de origen.

La patente es un privilegio de exclusividad que otorga el Estado a un inventor o a su causahabiente (titular secundario) para que por un período determinado, explote su invento en su provecho, por sí o por otros con su consentimiento.

En México, la vigencia de una patente es de 20 años improrrogables contados a partir de la fecha de presentación de la solicitud de patente, siempre y cuando el titular cumpla con el pago de las tasas de mantenimiento anuales.

El titular de una patente puede ser una o varias personas nacionales o extranjeras, físicas o morales, combinadas de la manera que se especifique en la solicitud, en el porcentaje ahí mencionado; sus derechos se pueden transferir por actos entre vivos o por vía sucesoria, pudiendo rentarse, licenciarse, venderse, permutarse o heredarse. Es obligación del titular de una patente explotar la innovación descrita en la misma, ya sea por sí mismo o por otros con su consentimiento, dentro del término de tres años contados a partir de su concesión o de cuatro años contados a partir de la presentación de la solicitud de patente correspondiente.

La única consecuencia de no explotar la patente dentro del término mencionado es que la misma quedará sujeta al otorgamiento de licencias obligatorias a cualquier tercero que la solicite, previa comprobación de su capacidad técnica y económica para llevar a cabo la explotación.

Sin embargo, no procederá la concesión de una licencia obligatoria si los productos patentados u obtenidos por el proceso de patente son importados a México a escala comercial o si existieran razones técnicas o económicas que justifiquen la falta de explotación.

Es también obligación del titular de una patente mantener su vigencia mediante el pago de un derecho anual de mantenimiento, durante el tiempo total de la vigencia de la patente.

El titular de una patente tiene el derecho de perseguir a los infractores de la misma y a explotar en exclusiva la invención protegida por la misma, ya sea por sí mismo o por otros con su consentimiento.

La patente sólo podrá hacerse valer en los países en los que se haya presentado y concedido.

Para que una invención sea patentable es necesario que el invento sea nuevo, resultado de una actividad inventiva y susceptible de aplicación industrial.

De acuerdo con la Ley de Protección Industrial, no son patentables, por no ser invenciones:

- Los principios teóricos o científicos.
- Los descubrimientos que consistan en dar a conocer o revelar algo que ya exista en la naturaleza, aun cuando con anterioridad fuese desconocido para el hombre.
- Los esquemas, planes, reglas y métodos para realizar actos mentales, juegos o negocios y los métodos matemáticos.
- Los programas de computación.
- Las formas de presentación de información.
- Las creaciones estéticas y las obras artísticas o literarias.
- Los métodos de tratamiento quirúrgico, terapéutico o de diagnóstico aplicables al cuerpo humano y los relativos a animales.
- La yuxtaposición de invenciones conocidas o mezclas de productos conocidos, su variación de forma, dimensiones o materiales.
- No son patentables, por excepción, los procesos esencialmente biológicos para la obtención o reproducción de plantas, animales, o sus variedades, incluyendo los procesos genéticos o relativos a material capaz de conducir su propia duplicación, por sí mismo o por cualquier otra manera indirecta, cuando consistan simplemente en seleccionar o aislar material biológico disponible y dejarlo que actúe en condiciones naturales.
- Las especies vegetales, y las especies y razas animales.
- El material biológico tal como se encuentra en la naturaleza.
- El material genético.

- Las invenciones referentes a la materia viva que compone el cuerpo humano.

Por otra parte, son patentables las siguientes invenciones:

5. Las variedades vegetales.
6. Las invenciones relacionadas con microorganismos, como las que se realicen usándolos; las que se apliquen a ellos o las que resulten en los mismos.
7. Los procesos biotecnológicos de obtención de farmoquímicos, medicamentos, bebidas y alimentos para consumo animal o humano, fertilizantes, plaguicidas, herbicidas, fungicidas o productos con actividad biológica.
8. La titularidad de las invenciones de los trabajadores le corresponden a las empresas que los contrataron para realizar trabajos relacionados con las invenciones.
9. Si la invención no está relacionada con los trabajos para los que fue contratado el empleado, la patente le correspondería al trabajador, quien podría otorgar a la empresa que lo contrató el derecho del tanto o de preferencia en igualdad de circunstancias, para la adquisición de su invento.

No obstante que por ley las invenciones de los trabajadores pertenecen a las empresas que los contrataron, lo que normalmente hacen las empresas es agregar en el contrato laboral una cláusula en la que se establece que los derechos intelectuales que se deriven de lo que el trabajador realice en la empresa sean concedidos a la misma.

### **Marcas**

Una marca es un nombre, término, símbolo, diseño o cualquier signo visible o bien una combinación de ellos que sirva para distinguir un producto o un servicio de otros de su misma clase o especie. Existen cuatro tipos de marcas:

Nominativas. Son las marcas que permiten identificar un producto y su origen mediante una palabra o un conjunto de palabras. Su importancia radica en que se debe distinguir fonéticamente, es decir, deberán ser lo suficientemente distintivas para diferenciar los productos o servicios en el mercado de aquellos de su misma especie o clase. Los nombres propios de las personas físicas pueden registrarse como marca, siempre que no se confundan con una marca registrada o un nombre comercial publicado.

Innominadas. Son figuras que cumplen con la función de una marca. Este tipo de marca puede reconocerse visualmente pero no fonéticamente. Su peculiaridad consiste en ser símbolos, diseños, logotipos o cualquier elemento figurativo que sea distintivo.

Mixtas. Son marcas que combinan palabras con elementos figurativos que muestran a la marca como un solo elemento o como un conjunto distintivo.

Tridimensional. Son las marcas que protegen los envoltorios, empaques, envases, la forma o la presentación de los productos en sí mismos, si éstos resultan distintivos de otros de su misma especie o clase.

Dentro del régimen administrativo de los signos distintivos existen también las siguientes figuras de protección:

Marca colectiva. Se puede registrar como marca colectiva cualquier signo distintivo que las asociaciones o sociedades de productores, fabricantes, comerciantes o prestadores de servicio legalmente

constituidos, soliciten para distinguir en el mercado los productos o servicios de sus miembros respecto de los productos o servicios de terceros que no formen parte de esas asociaciones o sociedades.

Nombre comercial. Es cualquier denominación que sirve para distinguir una empresa o establecimiento industrial, comercial o de servicios, dentro de la zona geográfica donde se encuentra establecida su clientela efectiva. Tanto el nombre comercial como el derecho a su uso exclusivo estarán protegidos sin necesidad de registro. No obstante, quien esté utilizando un nombre comercial puede solicitar al instituto la publicación del mismo en la gaceta, lo establecerá la presunción de la buena fe en la adopción y uso del nombre comercial.

Aviso comercial. Se pueden registrar como aviso comercial las frases u oraciones que sirvan para anunciar al público productos o servicios, establecimientos o negociaciones comerciales, industriales o de servicios, para que el público consumidor los distinga con facilidad.

El registro de una marca es necesario o conveniente debido a que el Estado le otorga el derecho exclusivo de su uso en la república mexicana. Aunque no es obligatorio el registro para comercializar productos ni prestar servicios y los derechos sobre la marca se inician con su uso, sí es recomendable, ya que se puede evitar la copia o imitación y el aprovechamiento de su reputación comercial, así como ejercer las acciones legales oportunas contra quien haga un uso no autorizado por el titular del registro.

La ostentación de la leyenda "marca registrada", las siglas M.R., sólo podrá realizarse en el caso de los productos o servicios para los que la marca se encuentre registrada.

No se pueden registrar como marcas las siguientes palabras o figuras:

- Denominaciones, figuras o formas tridimensionales animadas o cambiantes, que se expresan de manera dinámica;
- 10. Los nombres técnicos o de uso común de los productos o servicios que pretenden ampararse con la marca y las palabras que en el lenguaje corriente o en las prácticas comerciales se hayan convertido en la designación usual o genérica de los mismos;
- 11. Las formas tridimensionales de dominio público, las de uso común, las que carezcan de originalidad, la forma usual y corriente de los productos o la impuesta por su naturaleza o función industrial;
- 12. Las denominaciones, figuras o formas tridimensionales que sean descriptivas de los productos o servicios que se quieran proteger, incluyéndose las palabras descriptivas o indicativas que en el comercio sirvan para designar la especie, calidad, cantidad, composición, destino, valor, lugar de origen de los productos o la época de producción;
- 13. Las letras, dígitos y colores aislados, a menos que estén combinados o acompañados de otros signos, diseños o denominaciones que les den un carácter distintivo;
- 14. La traducción a otros idiomas o la variación ortográfica de palabras no registrables;
- 15. La reproducción o imitación de: escudos, banderas o emblemas de cualquier país, estado, municipio o divisiones políticas equivalentes; denominaciones, siglas, símbolos o emblemas de organizaciones internacionales, gubernamentales o no gubernamentales o de cualquier otra organización reconocida oficialmente, así como la designación verbal de los mismos; signos o sellos oficiales de control y garantía adoptados por un Estado, salvo consentimiento de la autoridad competente; monedas, billetes de banco, monedas conmemorativas o cualquier otro medio oficial de pago nacional o extranjero, y nombres o representación gráfica de condecoraciones medallas u otros premios obtenidos en exposiciones, ferias, congresos y eventos culturales o deportivos reconocidos oficialmente.

16. Las denominaciones geográficas, mapas, gentilicios, nombres y adjetivos que indiquen la procedencia geográfica de los productos o servicios y puedan originar error o confusión en cuanto a su procedencia.
17. Denominaciones de poblaciones o lugares que se caracterizan por la fabricación de ciertos productos, cuando sean los que se quieren amparar con la marca.
18. Nombres, seudónimos, firmas y retratos de personas sin su consentimiento.
19. Los títulos de obras literarias, artísticas o científicas, de publicaciones y difusiones periódicas, los personajes de ficción, personajes humanos de caracterización, nombres artísticos sin autorización expresa de los titulares de esos derechos.
20. Las denominaciones, figuras o formas tridimensionales susceptibles de inducir a error sobre la naturaleza, componentes o cualidades de los productos o servicios.
21. Las denominaciones, figuras o formas tridimensionales, iguales o semejantes a una marca notoriamente conocida en México.
22. Marcas idénticas o semejantes en grado de confusión a otra registrada o solicitada con anterioridad para los mismos o similares productos o servicios.
23. Marcas idénticas o semejantes en grado de confusión a un nombre comercial aplicado a una empresa o establecimiento dedicados a la elaboración o venta de los productos o prestación de servicios que se pretendan amparar con la marca, si el nombre comercial ha sido usado con anterioridad a la fecha de solicitud del registro de la marca o la de su uso declarado. El registro de una marca implica el cumplimiento de una serie de requisitos básicos.

### **Derechos de autor**

La propiedad industrial es una de las partes que conforman la propiedad intelectual; la otra es la de propiedad autoral, conocida como derechos de autor. En México las instituciones gubernamentales encargadas de administrar el sistema son: el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) y la Secretaría de Educación Pública, por medio del Instituto Nacional del Derecho de Autor.

La propiedad intelectual se refiere al conjunto de derechos patrimoniales de carácter exclusivo que otorga el Estado por un tiempo determinado, a las personas físicas o morales que llevan a cabo la realización de creaciones artísticas o que realizan invenciones o innovaciones y quienes adoptan indicaciones comerciales, pudiendo ser éstos, productos y creaciones objetos de comercio.

Este derecho confiere al titular del mismo la facultad de excluir a otros del uso o explotación comercial del mismo si no cuentan con su autorización. La protección en nuestro país sólo es válida en el territorio nacional; su duración depende de la figura jurídica para la cual se solicita su protección.

Recuerde que si usted quiere proteger derechos de autor (obras artísticas, literarias, musicales, esculturales, gráficas y programas de computación), deberá dirigirse al Instituto Nacional del Derecho de Autor, dependiente de la Secretaría de Educación Pública.

Las solicitudes se pueden presentar directamente por el interesado o por medio de un representante legal. Es conveniente que antes de presentar la solicitud correspondiente, gestione una búsqueda de anterioridades, con el propósito de verificar en la base de datos de marcas si existen antecedentes similares o en grado de confusión al signo que pretende registrar. Esto le permitirá ahorrar gastos y tener mayor seguridad de que su solicitud proceda.

#### **IV. Consultoría legal**

Una vez que se ha estudiado la factibilidad de establecer una empresa, el empresario tiene que dimensionar los requerimientos en tipo y volumen de los aspectos legales que debe contemplar. Esta es una cuestión que el dueño potencial no debe de hacer por sí mismo, sino bajo el asesoramiento legal de un abogado y de un contador.

La experiencia demuestra que en muchos casos, por desgracia, un gran número de empresarios no presta la atención debida a esta situación y, a causa de ello, toman decisiones relativas a la estructura legal de la firma sin detenerse a considerar las ventajas y desventajas de cada estructura legal.

Encontrar al abogado correcto es una tarea crítica. Busque cualidades como la honradez, la experiencia y la disponibilidad. Siga buscando hasta que encuentre un abogado en quien pueda confiar y sentirse a gusto y relajado.

Escoja un abogado que tenga el tiempo y la disposición de sentarse a hablar y discutir un problema legal por teléfono cuando usted lo necesite. Si llama a su abogado varias veces sólo para que le contesten que le regresará la llamada después de varios días o semanas, busque otro que aprecie su negocio y que tenga el tiempo para hacer justicia a sus necesidades. Un buen abogado le dirá si sus necesidades están fuera de su línea principal de práctica y le recomendará a otro que pueda hacer un trabajo mejor para usted, antes que hacerle perder su tiempo y dinero en llamadas telefónicas.

La disponibilidad está estrechamente relacionada con la confiabilidad. Asegúrese de que su abogado pueda ayudarlo en sus problemas. Los abogados están vendiendo un servicio, al igual que usted y otros propietarios de negocios. Si no pudiera proveer su servicio a tiempo y en buen orden, a un precio consistente con su valor real, encuentre uno que sí lo haga.

Asegúrese de entender el plan de honorarios de su abogado, ya que ésta es el área más difícil de entender entre clientes y asesores legales; lo mejor es definir los acuerdos por escrito. Si quiere obtener un excelente consejo legal, prepárese para pagar satisfactoriamente por él.

Una vez que ha establecido una relación firme con un buen abogado, habrá encontrado un apoyo humano invaluable.

La pequeña empresa existe en un ambiente regido por las leyes. A diario el pequeño negocio tiene que ver con actividades reguladas por la ley. Si el pequeño negociante intenta triunfar, debe conocer tanto sus derechos como sus responsabilidades ante la ley.

#### **Contratos**

Casi a diario el pequeño negociante tiene que ver con alguna forma de contrato, escrito o verbal. Ejemplos de contratos escritos serían: arriendos, deudas, garantías y contratos de ventas a plazos. Considerando que el pequeño negocio continuamente establece contratos, debe saber qué se requiere para que el contrato sea válido y exigible. El negociante también debe estar consciente de sus derechos, en caso de que la otra parte no cumpla los términos del contrato.

Para que un contrato sea válido y exigible en cualquier lugar debe cumplir entre otros con los requerimientos de capacidad legal de las partes, retribución de ambas partes, objetivo legal, acuerdo mutuo y formato legal.

## V. Contratación de seguros

El surgimiento de un negocio es la materialización de una idea concebida para generar recursos y empleos, entre otros factores. La mayor parte de las veces, los participantes de esta aventura invierten o comprometen su patrimonio e inician una etapa de crecimiento y consolidación con la idea firme de permanecer dentro de un mercado de creciente competencia.

En la mayoría de los casos, los empresarios enfocan su atención a actividades específicas dentro del desarrollo de los negocios, ya sea por su formación profesional o por intereses muy definidos de la propia empresa. A partir de este hecho, algunos aspectos de gran importancia reciben una atención de menor calidad o bien son delegados sin tener una visión clara de su valor relativo en el proceso de desarrollo de la empresa.

Uno de estos aspectos es el de los seguros y fianzas, factor esencial en la permanencia del negocio.

La contratación de un programa de seguros no garantiza por sí misma y en ningún momento la cobertura adecuada para el negocio específico de que se trate, ya que en un gran número de ocasiones se producen deficiencias de cobertura, puesto que en el caso de un siniestro se pueden acarrear pérdidas considerables para los negocios.

Aun cuando en nuestro país existe la obligatoriedad de contratar seguros, los contratos se rigen por una serie de leyes y códigos que se presentan en el Marco legal del seguro en México.

**Diferencias comparativas entre seguros y fianzas.** Ambos contratos son de protección; sin embargo, con cierta frecuencia se confunde dicha protección y la consecuencia es la falta de cobertura para uno u otro riesgos. A continuación se describen las principales diferencias entre uno y otro contrato y se define brevemente al seguro y la fianza.

**Seguro:** Es un mecanismo social que agrupa los riesgos inciertos de los individuos para convertirlos en una certeza y, de esta forma, mediante la aportación de pequeñas cantidades previamente determinadas por los miembros de una colectividad, crear un fondo para hacer frente a las grandes pérdidas de pocos.

**Fianza:** Es un contrato que garantiza la obligación contraída por una persona ante otra, mediante un contrato.

<b>Criterio de análisis</b>	<b>El seguro</b>	<b>La fianza</b>
1. Tipo de contrato	Contrato bipartita, es decir, entre asegurado y aseguradora.	Contrato tripartita; intervienen el fiado, el beneficiario y el fiador.
2. Cancelación	Se puede cancelar en cualquier momento o al concluir el período pagado.	Se cancela cuando se extingue y comprueba la obligación garantizada (excepto en fidelidad y fianzas con vigencia cerrada).
3. Recuperación por parte de la compañía	Generalmente no se recupera lo pagado por un siniestro.	Cuando la fianza es reclamada y pagada, se recupera lo pagado mediante el fiado y obligados solidarios.
4. Forma de pago de la reclamación	El siniestro es pagado, por lo general, en dinero.	La afianzadora puede convenir ante el beneficiario y cumplir la obligación a pagar.
5. Cobertura	Ampara daños ajenos a la voluntad del asegurado. Es un contrato principal que indemniza daños.	Cubre obligaciones contraídas o asumidas voluntariamente. Es un contrato accesorio.
6. Causas del incumplimiento	El siniestro ocurre por causa accidental, no por acción voluntaria.	El cumplimiento o exigibilidad de la fianza obedece a una acción voluntaria.
7. Prima	Si no se cubre, se cancela la protección.	No puede ser cancelada por falta de pago, la obligación persiste.

### Seguros de daños

En el cuadro anexo se ofrece una descripción esquemática de aquellos seguros disponibles de mayor uso en el mercado asegurador mexicano.

#### Modalidades de seguros de daños

<b>Ramo de seguro</b>	<b>Subramo</b>	<b>Bienes asegurables</b>
<b>Incendio</b>	<b>Daños materiales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edificios</li> <li>• Maquinaria y equipo</li> <li>• Mobiliario</li> <li>• Existencias</li> <li>• Instalaciones, entre otros.</li> <li>• Interrupción de actividades comerciales</li> <li>• Pérdida de rentas</li> <li>• Pérdida de utilidades, salarios y gastos fijos</li> <li>• Ganancias brutas</li> <li>• Contingente</li> </ul>
	<b>Daños consecuenciales</b>	
<b>Ramos técnicos</b>	<b>Montaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda clase de maquinaria</li> <li>• Plantas industriales</li> <li>• Ampliación de plantas</li> <li>• Todo tipo de edificios</li> <li>• Carreteras, puertos, entre otros.</li> <li>• Presas, aeropuertos, entre otros.</li> <li>• Motores, grúas, tomos, subestaciones, bombas turbogeneradores, prensas, entre otros.</li> <li>• Ganancias brutas</li> </ul>
	<b>Obras Civiles</b>	
	<b>Rotura de maquinaria</b>	



	<b>Calderas</b>  <b>Equipo electrónico</b>  <b>Equipo de contratistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calderas</li> <li>• Recipientes sujetos a presión</li> <li>• Computadoras, impresoras</li> <li>• Equipo de rayos X</li> <li>• Telefax</li> <li>• Centrales telefónicas</li> <li>• Instalaciones de radio y TV, etcétera.</li> <li>• Grúas</li> <li>• Palas mecánicas</li> <li>• Trascavos,</li> <li>• entre otros</li> </ul>
<b>Diversos</b>	<b>Robo</b>  <b>Efectivo y valores</b> <b>Cristales</b>  <b>Anuncios luminosos</b> <b>Múltiple empresarial</b>  <b>Múltiple familiar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenidos</li> <li>• Dinero en efectivo</li> <li>• Valores negociables</li> <li>• Toda clase de cristales de espesor mayor a 4 mm</li> <li>• Toda clase de anuncios y rótulos</li> <li>• Bienes que integren el patrimonio empresarial</li> <li>• Mercancías en general</li> <li>• Bienes que integren el patrimonio familiar</li> </ul>
<b>Marítimo y transportes</b>	<b>Transporte de carga</b>  <b>Aviación</b>  <b>Casco de embarcaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo tipo de bienes durante su transporte</li> <li>• Aviones particulares, comerciales y gubernamentales</li> <li>• Responsabilidad civil</li> <li>• Embarcaciones de placer, pesqueras, carga, petroleras, entre otros.</li> </ul>
<b>Responsabilidad civil general</b>	<b>Responsabilidad civil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad civil</li> <li>• Daños a terceros en sus bienes</li> <li>• Daños a terceros en sus personas</li> </ul>
<b>Automóviles y camiones</b>	<b>Automóviles y camiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automóviles residentes</li> <li>• Automóviles turistas</li> <li>• Camiones</li> <li>• Motocicletas</li> </ul>

La determinación adecuada de las sumas aseguradas, según las cuales quedarán cubiertos los bienes motivo del seguro, es uno de los principales factores para tener una cobertura que cumpla con su cometido en caso de verificarse el riesgo (siniestro). En los Anexos se muestran los Costos aproximados por las pólizas de seguros de daños más tradicionales.

### Seguros de personas

Marco legal. Los planes de beneficios para empleados surgen de la obligación moral o contractual que tienen las empresas de prestar ayuda económica a su personal, en caso de una eventualidad, por ejemplo: fallecimiento, invalidez o con los gastos erogados a consecuencia de un accidente o enfermedad.

Con el fin de que los gastos que efectúe la empresa sean deducibles para efectos del Impuesto Sobre la Renta, se considerarán como gastos de previsión social, para lo cual se deben cumplir los siguientes requisitos:

Elegibilidad. Que se otorgue la prestación a todo el personal, pudiéndose establecer la distinción sólo entre personal de confianza y el resto del personal, o bien personal sujeto a un mismo riesgo; asimismo,

se puede incorporar otro tipo de requisitos de elegibilidad que se puedan alcanzar por el grupo, como edad o antigüedad. Si el plan es contributivo deberá participar al menos el 75% del personal elegible.

**Beneficio.** La regla para determinar el monto del beneficio, no debe ser el resultado de la proporcionalidad que determina mayores beneficios cuando los sueldos son altos, a partir de los que proporcionan las instituciones de seguridad pública.

**Comunicación.** El plan debe constar por escrito y ser comunicado al personal durante el mes siguiente a su inicio.

**Restricciones.** Durante la vigencia de la póliza, la aseguradora no ha de otorgar préstamos, y los dividendos, intereses y valores de rescate se entregarán al contratante de la póliza.

**Financiamiento.** Normalmente el instrumento más adecuado para financiar este tipo de beneficios, son los contratos de seguros, que dependiendo del tipo de cobertura, número de asegurados, primas y políticas de aceptación de la aseguradora, pueden aprovechar las opciones que más adelante se señalan.

Seguros de vida, gastos médicos mayores y accidentes personales.

### Seguros de personas

Ramo de seguro	Subramo	Objetivo del seguro
	Hombre clave	Resarcir al patrón por el fallecimiento o invalidez de técnicos o directivos.
	Ordinario de vida	Seguro vitalicio, se obtiene el beneficio al fallecimiento del titular.
	Temporal	Seguro por tiempo determinado. Si durante el período contratado el titular no fallece se extingue la obligación.
	Dotal	Seguro por cierto período. Si al final el titular vive se le paga la suma asegurada.

Tipo de seguro	Coberturas	Objeto
Vida, grupo selectivo y	<p>Exención de pago de primas por invalidez total y permanente.</p> <p>Pago anticipado por incapacidad total y permanente.</p> <p>Doble indemnización</p> <p>Triple indemnización</p>	<p>En caso de invalidez, el titular continúa asegurado sin pago de primas.</p> <p>En caso de invalidez del titular, se le paga la suma asegurada.</p> <p>En caso de muerte por accidente, se paga la suma asegurada dos veces.</p> <p>En caso de muerte por accidente, se paga la suma asegurada tres veces.</p>
Gastos médicos y accidentes personales	<p>Gastos médicos</p> <p>Accidentes personales</p>	<p>Resarcir al asegurado por los gastos que se originen por un accidente o enfermedad.</p> <p>Pago a los beneficiarios por la muerte del titular, siempre y cuando ésta sea en forma accidental.</p> <p>Asimismo cubre en forma proporcional la pérdida de miembros a causa de un accidente.</p>

Requisitos para darse de alta en algún seguro para personas:

1. Llenar solicitud expresa de cada compañía
2. Hasta 50 personas, costo normal para cada compañía
3. Más de 50 personas, costo especial para cada compañía que dependerá de las edades de cada empleado, suma asegurada, mínimo 20 meses de salario hasta sin límite y el estado de salud de cada empleado.

## 9. MARCO CONTABLE E IMPUESTOS

### Introducción

En este capítulo se describen una serie de métodos contables de aplicación general que dan respuesta a preguntas como: ¿qué métodos contables existen?, ¿cuál es el método más recomendable para una empresa en el giro en cuestión?, ¿qué son los registros contables?, ¿cuáles son los tipos de estados financieros más comunes?, ¿por qué es recomendable contar con un especialista en contabilidad?, ¿qué tipos de impuestos causa la actividad empresarial?, ¿cuáles son las deducciones normales de un negocio? y ¿por qué y cómo se debe planear el pago de impuestos?

### Contenido:

- I. Métodos contables
  - Método global
  - Método pormenorizado
  - Método de inventarios perpetuos
- II. Registros contables y estados financieros
  - Registros contables
  - Estados financieros
- III. Otros registros contables
- IV. Contadores
- V. Impuestos
  - Impuesto sobre la renta • Impuesto al valor agregado • Impuesto sobre nóminas • Impuesto al activo • Impuesto especial sobre producción y servicios • Impuesto sobre automóviles nuevos
  - Otras contribuciones
- VI. Deducciones normales para los negocios
- VII. Planeación de impuestos

## I. Métodos contables

Cuando se realiza una contabilidad se suele utilizar un sistema simple mediante el cual se van registrando las cantidades de los gastos en columnas. Este sistema refleja la fecha de la transacción, su naturaleza y la cantidad desembolsada. Sin embargo, cuando se lleva a cabo la contabilidad de una organización, se utiliza un sistema de doble entrada: cada transacción se registra reflejando el doble impacto que tiene sobre la posición financiera de la empresa y sobre los resultados que ésta obtiene. La información relativa a la posición financiera de una empresa se refleja en el llamado balance de la empresa, mientras que los resultados obtenidos por la empresa aparecen desglosados en la cuenta de pérdidas y ganancias. Se incluyen a la vez los datos que reflejan los cambios en la estructura financiera de la empresa y la situación de sus ingresos. El estado de liquidez se refleja en el informe económico-financiero de la empresa, en una memoria por separado. Esta información financiera permite estudiar los resultados obtenidos en el pasado al mismo tiempo que realizar prospecciones y proyectos para planificar el crecimiento.

Dependiendo del giro y operaciones de la empresa u organización, tres métodos contables son los más comunes: Método Global, Método Pormenorizado y Método de Inventarios Perpetuos.

## II. Registros contables y estados financieros

### Registros contables

La contabilidad moderna consta de siete etapas. Los tres primeros se refieren a la sistematización de libros, es decir, a la compilación y registro sistemáticos de las transacciones financieras. Los documentos financieros constituyen la base de la contabilidad; entre estos documentos cabe destacar los cheques de banco, las facturas extendidas y las facturas pagadas. La información contenida en estos documentos se traslada a los libros contables, el diario y el mayor. En el libro diario se reflejan todas las transacciones realizadas por la empresa, mientras que en el mayor, aparecen las transacciones que afectan a las distintas partidas contables, por ejemplo, caja, bancos, clientes, proveedores, entre otras.

Primer paso. El registro de cada transacción en el libro diario constituye el punto de partida del sistema contable de doble entrada. Con este sistema se analiza la estructura financiera de una organización tomando en cuenta el doble efecto que toda transacción tiene sobre dicha estructura (una compra de bienes constituye, por un lado, un aumento del activo, pero también refleja una disminución del mismo al reducirse la cantidad de dinero disponible). Por ello, toda transacción tiene una doble dimensión; la primera, el deber (que aparece a la izquierda) y, la segunda, el haber (que aparece a la derecha). Esta doble dimensión afecta de distinta forma a la estructura financiera. En función de su naturaleza, una partida contable puede disminuir con el deber e incrementarse con el haber, y otra puede aumentar con el debe y disminuir con el haber. Por ejemplo, la compra de bienes al contado aumenta la cuenta de bienes (débito) y disminuye la cuenta de caja (crédito). Sin embargo, si el bien se compra a crédito se creará una cuenta de pasivo, y en el libro diario aparecerá una nueva partida, incrementándose la cuenta de bienes (débito) y aumentándose la partida que refleja el pasivo (crédito). El reconocimiento de la obligación de pagar a los empleados aumentará la partida contable de salarios (débito) y aumentará el pasivo (crédito). Cuando se paguen los salarios se producirá una disminución en la cuenta de caja (crédito) y disminuirá el pasivo (débito).

Segundo paso. En la siguiente etapa del ciclo contable las cantidades reflejadas en el libro diario se copian en el libro mayor, en el que aparece la cuenta concreta de cada partida contable. En cada cuenta aparecen los débitos a la izquierda y los créditos a la derecha, de tal forma que el saldo, es decir el crédito o el débito neto de cada cuenta, puede calcularse con facilidad.

Cada cuenta libro del mayor puede a su vez desglosarse, es decir, en cada cuenta se pueden diferenciar distintos aspectos. Por ejemplo, en la cuenta de clientes se pueden desglosar, uno a uno, los clientes de la empresa, para saber cuánto ha comprado cada uno de ellos. Por analogía, la cuenta de salarios se puede desglosar en función de cada trabajador.

Tercer paso. Una vez reflejadas todas las transacciones en el libro mayor se procede a obtener el saldo —deudor o acreedor— de cada cuenta. La suma de todos los saldos acreedores debe ser igual a la suma de todos los saldos deudores, pero con signo contrario, ya que cada transacción que genera un crédito provoca, al mismo tiempo, un débito de la misma cuantía. Este paso, al igual que los siguientes, se produce al concluir el año fiscal. En cuanto se han completado los distintos libros, finaliza la parte de la sistematización de libros del ciclo contable.

Cuarto paso. Finalizadas las etapas correspondientes a la teneduría de libros, el contable o contador público procede a ajustar una serie de cuentas con el propósito de destacar hechos económicos que, aunque no se han producido de forma convencional, sí representan transacciones finiquitadas. A continuación destacamos algunos de los casos más comunes: ingresos pendientes de pago (por ejemplo, intereses a cobrar que todavía no se han hecho efectivos), gastos pendientes (por ejemplo, salarios del mes corriente que todavía no se han satisfecho), ingresos percibidos con antelación (por ejemplo, cuando se recibe la cuantía de una suscripción por adelantado), gastos que se realizan de una forma anticipada (el pago de la prima de un seguro de riesgo), la depreciación (reconocimiento de que el coste de una máquina debe amortizarse a lo largo de los años de su vida útil); inventarios (valoración de los bienes almacenados y verificación de que la cantidad almacenada coincide con la que se deriva de las cuentas) e impagados (consiste en declarar una serie de cuentas pendientes de pago como de dudoso cobro, de forma que se reconozca el posible quebranto en el futuro).

Quinto y sexto pasos. Una vez realizados los ajustes anteriores, el contador público realiza un primer balance de comprobación de saldos, adaptándolos con los ajustes anteriores (paso quinto). Cuando se han actualizado todos los saldos se procede a redactar el balance y preparar la cuenta de pérdidas y ganancias (paso sexto). Los saldos de las distintas cuentas proporcionan la fuente de datos para la contabilidad financiera y de costes de la empresa.

Séptimo paso. El último paso consiste en cerrar las cuentas anuales, transfiriéndolas a la cuenta de pérdidas y ganancias con el propósito de que las cuentas que corresponden tan sólo a la actividad anual se anulen unas a otras, para que los créditos y débitos del siguiente año fiscal reflejen en particular la actividad fiscal de ese año.

### **Estados financieros**

Los estados financieros representan el producto final del proceso contable y tienen por objeto, presentar información financiera para que los diversos usuarios de los estados financieros puedan tomar decisiones eficientes y oportunas. La información financiera que tales usuarios requieren se enfoca primordialmente en la:

- a) Evaluación de la rentabilidad;
- b) Evaluación de la posición financiera, que incluye su solvencia y liquidez;
- c) Evaluación de la capacidad financiera de crecimiento;
- d) Evaluación del flujo de fondos.

De acuerdo con estas necesidades los estados financieros básicos son:

**Estado de situación financiera o balance general.** Muestra los activos, pasivos y el capital contable a una fecha determinada. Está integrado por:

- Activo
- Pasivo
- Capital Contable

El activo representa todos los bienes de una empresa, como el efectivo en caja y en bancos, las cuentas por cobrar a los clientes y otros deudores, maquinaria, equipos de transporte y otros. La clasificación de los activos se realiza de la siguiente manera:

- Activos circulantes que se integra por caja, bancos, cliente, cuentas por cobrar a deudores diversos, inventarios, impuestos en favor de.
- Activos no circulantes a fijo que se integran como maquinaria y equipos, bienes inmuebles.
- Activos diferidos que se integran como bienes y derechos que tiene la empresa que no son físicamente medibles a saber los gastos de instalación, rentas pagadas por anticipado.

Los pasivos están integrados por todas las deudas que se tienen en la empresa y están integrados por:

- Pasivos a corto plazo que son deudas que se deben cubrir antes de un año como son los impuestos por pagar, las deudas con proveedores y otras cuentas por pagar.
- Pasivo a largo plazo que son las deudas que se deben de cubrir a más de un año como son los créditos hipotecarios.

El capital contable está integrado por las aportaciones de los socios, las utilidades generadas en años anteriores y las reservas legales.

**Estado de resultados.** Muestra los ingresos, costos-gastos y la utilidad o pérdida resultante en el período. Los elementos que integran este estado financiero son:

- Ventas
- Devoluciones y rebajas sobre ventas
- Costos y gastos
- Utilidad bruta

**Estado de variaciones en el capital contable.** Muestra los cambios en la inversión de los propietarios durante el período. Se elabora tomando en cuenta las aportaciones de capital que se hayan efectuado por ejercicio, disminuyendo las reducciones de capital para llegar al capital actual de una empresa.

**Estado de cambios en la situación financiera.** Muestra la forma en que se modificaron los recursos y las obligaciones de la empresa durante el período; se elabora comparando los balances generales de dos períodos y estableciendo los recursos generados o utilizados durante las operaciones de la empresa en ese lapso.

### III. Otros registros contables

Comprende una serie de registros que se señalan a continuación:

- Bienes de producción
- Registro de nómina
- Registro de las devoluciones y rebajas en ventas
- Registro de comprobantes
- Registro de cheques

### IV. Contadores

Dependiendo de los recursos y tamaño de las empresas, requerirán de servicios contables especializados, los cuales pueden ser prestados por contadores internos o externos, que se encarguen tanto de los aspectos generales de la contabilidad como de los aspectos relevantes:

- **Contabilidad general.** Se encarga de generar la información necesaria para mantener al corriente la contabilidad de la empresa. Esta información se integra, entre otros elementos, por la codificación y adecuada clasificación de las pólizas, elaboración de balanzas de comprobación y libro diario y mayor, que permite la conformación de los estados financieros. Adicionalmente se encarga de controles administrativos, como: nominas, control de bancos, clientes, proveedores, entre otros.
- **Fiscal.** La preparación de las declaraciones de impuestos requiere la recopilación previa de información y la presentación de los datos de forma coherente.
- **Auditoría.** Tiene como principal función la evaluación, por parte de un auditor independiente, de los datos financieros, los registros contables y los documentos de la empresa, así como de otro tipo de documentación sobre la empresa que permita verificar la validez de sus registros contables.

### V. Impuestos

Los impuestos son las contribuciones establecidas por ley que deben pagar las personas físicas y morales que se encuentren en la situación jurídica o de hecho prevista por la misma y que sean distintas de los derechos, aportación de seguridad social y de las contribuciones de mejoras.

Los impuestos se dividen en:

- Impuestos directos, los cuales gravan una actividad económica, por ejemplo, el Impuesto Sobre la Renta.
- Impuestos Indirectos que gravan al consumo, como el Impuesto al Valor Agregado.

Al respecto, todas las personas morales y físicas deben contar con el Registro Federal de Contribuyentes (RFC). Este es un elemento fundamental de identificación de los causantes de impuestos, con el fin de que el Estado pueda cerciorarse del cumplimiento de las obligaciones fiscales de los contribuyentes. La obligación de inscribirse está fundamentada en el artículo 27 del Código Fiscal de la Federación.



Las empresas de este giro estarán sujetas a los siguientes impuestos:

**Impuesto sobre la renta.** Está constituido especialmente por los ingresos del contribuyente, ya sea que provengan de su trabajo, de su capital o de la combinación de ambos.

En la ley del impuesto sobre la renta establece:

- En el título I, disposiciones generales, como la tasa de impuestos del 34%, las personas que son sujetos de este impuesto y la base gravable.
- En el título II, sobre los derechos y obligaciones de los contribuyentes se establecen las reglas que deben observar las personas físicas y morales para el pago del impuesto sobre la renta, como los ingresos gravados y el momento de pago del impuesto; así mismo se establecen las deducciones permitidas y los requisitos para las mismas.
- En el título II-A, se regula la forma de participación tributaria de las personas morales que pertenecen al régimen simplificado, el cual ofrece ciertas facilidades a los contribuyentes en actividades específicas como el transporte, la agricultura, pesca y ganadería. Este régimen tiene la particularidad de utilizar un sistema de contabilidad simplificado donde se registran entradas y salidas y la única diferencia entre ambas es la utilidad sobre la cual se paga impuestos.
- En el título IV se establecen los ingresos por los cuales las personas físicas deben de pagar este impuesto. En el caso de actividad empresarial, las personas físicas deben tributar de acuerdo con el título II de personas morales, y se les aplican las mismas reglas para ingresos y deducciones, además de la misma tasa de impuestos que es del 34%.

**Impuesto al valor agregado (IVA).** Es un impuesto indirecto y grava al consumo, de manera que el último consumidor del bien o servicio adquirido es el que paga el impuesto. Este impuesto tiene las características de traslado y acreditación del mismo, lo cual quiere decir que al momento de realizar una enajenación gravada, el vendedor cobra adicionalmente al precio la tasa de impuesto correspondiente al tipo de bien o servicio, y podrá acreditar el impuesto que pague por los bienes o servicios relacionados con la actividad que realiza. De esta manera la última persona que consume el bien o servicio no tiene impuesto que acreditar.

De manera general, la ley del Impuesto al Valor Agregado grava lo siguiente:

- La enajenación de bienes
- La prestación de servicios
- El uso o goce temporal de bienes (arrendamiento)
- La importación de bienes o servicios
- La exportación de bienes o servicios

Independientemente de lo anterior, se consideran bienes o servicios exentos del pago de este impuesto algunos como la enajenación de una casa habitación, etcétera.

**Impuesto sobre nóminas.** Este impuesto está regulado en el código financiero del Distrito Federal y por las diferentes entidades federativas, gravando las prestaciones en dinero o en especie que paguen las personas físicas o morales por concepto de las relaciones de trabajo personal subordinado. Este impuesto se genera al momento de pagar los salarios y debe entregarse a más tardar el día 15 del mes siguiente. La tasa es del 2%, aunque en algunas entidades federativas se plantean condiciones de titulares para su excepción total o parcial.

**Impuesto al activo.** Este impuesto se establece para las empresas que no tienen utilidades y que por lo mismo no pagan impuesto sobre la renta, aun cuando están obligadas a pagar una contribución sobre el total de sus activos. Existen varias opciones de excepción.

**Impuesto especial sobre producción y servicios.** Este impuesto tiene las mismas características que el IVA, salvo que se gravan las importaciones o comercialización de alcohol, cerveza, tabaco, cigarros, gas natural, gasolina y diesel. La tasa de impuesto puede variar desde un 20 hasta un 60%, teniendo las características de traslado y acreditación del IVA, donde el último consumidor es el que absorbe el impuesto.

**Impuesto sobre automóviles nuevos.** Este impuesto se paga al momento de adquirir un automóvil nuevo y se determina de acuerdo con una tabla sobre la cual la tasa mínima es de un 2% y la máxima es de un 17%, de acuerdo con el valor de automóvil.

**Otras contribuciones.** Comprenden las aportaciones al seguro social, contribuciones de mejoras, derechos, aprovechamientos, accesorios de los aprovechamientos y productos.

Las contribuciones de mejoras son establecidas por ley a cargo de las personas físicas y morales que se beneficien directamente por obras públicas. Los derechos son las contribuciones establecidas por ley según el uso o aprovechamiento de los bienes del dominio público de la nación, así como por recibir servicios que presta el Estado en sus funciones de derecho público, excepto cuando se presten por organismos descentralizados u órganos desconcentrados cuando, en este último caso, se trate de contraprestaciones que no se encuentren previstas en la Ley Federal de Derechos y se les denomina aprovechamientos.

Son productos, las contraprestaciones que preste el Estado en sus funciones de derecho privado, así como por el uso, aprovechamiento o enajenación de bienes del dominio privado.

## **VI. Deduciones normales para los negocios**

Por otra parte, en la ley del impuesto sobre la renta correspondiente al título II, capítulo II, se establece el tipo y características de las deducciones permitidas, que de manera general son aquellos gastos que están directamente relacionados con la obtención del ingreso por el desarrollo de una actividad específica y que se aplican a todo tipo de empresas.

Estas deducciones deben de cumplir con los requisitos y formas que marque la ley; de manera general se puede hablar de:

- Devoluciones y descuentos sobre ventas
- Adquisición de mercancías
- Gastos
- Inversiones
- Créditos incobrables
- Fondos para tecnología y capacitación
- Donativos

Como requisito para las deducciones se establece que:

- Sean estrictamente necesarias.

- En la mayoría de los casos se estipula que el pago de los gastos se realice con cheque nominativo.
- Que el comprobante que se obtenga por concepto del gasto (factura) cumpla con los requisitos de identidad y domicilio de quien expide el comprobante como son contar con folio, tener impresa la cédula fiscal y el registro federal de contribuyentes

## VII. Planeación de Impuestos

La planeación de los impuestos es la actividad tendiente a determinar los efectos fiscales financieros que producen dichas operaciones, con objeto de optar por las situaciones jurídicas más convenientes, que permitan legítimamente minimizar el costo fiscal. Esto significa que se debe planear de algún modo el efecto fiscal que se deriva de las operaciones normales de la empresa y aprovechar al máximo las ventajas que conceden las leyes fiscales.

Sin duda no debe ser objeto de planificación fiscal financiera la evasión de impuestos, ya que los pagos por recargos y sanciones no son deducibles para efectos del Impuesto Sobre la Renta.

El empresario debe estudiar y conocer las disposiciones fiscales, con el fin de encontrar un tratamiento y consecuencias favorables. Algunos de los aspectos que debe considerar una empresa para la planeación de los impuestos son las siguientes:

- Ubicar la empresa en una zona en la que existan tratamientos fiscales más favorables. Se recomienda al respecto consultar los Programas de Apoyo de las diferentes entidades federativas que se encuentran incorporadas a este sistema.
- Acelerar o diferir ingresos o gastos, considerando las estimaciones de gastos futuros en función de las necesidades de la empresa.
- Canalizar inversiones ociosas hacia aquellos renglones que tengan tratamientos fiscales preferentes.
- Elegir los métodos más favorables para la depreciación de activos fijos y valuación de inventarios.
- Cumplir con los requisitos fiscales para obtener el máximo de deducciones.
- Cumplir los ordenamientos fiscales para obtener exenciones, subsidios o diferimientos.

De manera enunciativa y general para cualquier tipo de empresas, se relacionan algunas de las disposiciones que pueden afectar en cualquier momento las actividades de un negocio. Por lo tanto, es necesario conocer los aspectos que de alguna forma involucren las operaciones de la empresa:

- Ley de Ingresos de la Federación
- Ley del Impuesto al Valor Agregado
- Ley del Impuesto Sobre la Renta
- Ley del Seguro Social
- Ley Federal del Trabajo
- Ley del FONACOT
- Ley del INFONAVIT
- Ley General de Sociedades Mercantiles
- Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito
- Código Civil

- Código de Comercio
- Código Fiscal de la Federación
- Código Aduanero

Para realizar una buena planeación fiscal se recomienda llevar a cabo las siguientes etapas:

**a. Análisis de la operación**

En la resolución de cualquier problema fiscal, conviene establecer con antelación el objetivo que se pretende alcanzar para que, con base en él, se reúnan todos los elementos necesarios que permitan resolver cada caso en particular, dando preferencia a la investigación de la legislación tributaria que pueda afectar en cualquier momento las operaciones relativas a la empresa.

**b. Determinación de alternativa**

Una vez reunida la información necesaria se deben considerar todas las combinaciones fiscales relacionadas con la operación que se desea llevar a cabo.

**c. Análisis de opciones**

En esta etapa se realiza la evaluación de las distintas opciones, enfocándolas a los siguientes aspectos:

- La posibilidad jurídica. Que no contravengan los ordenamientos legales con el fin de no caer en la evasión fiscal.
- El costo administrativo. Es la cuantificación del monto de los gastos que originaría la aplicación de cada opción.
- La disminución del gravamen fiscal. Es la determinación de la cantidad que representa reducir el pago de impuestos mediante la aplicación de cada una de las opciones estudiadas. El importe de esta disminución debe ser considerablemente superior al costo administrativo de la opción elegida, para que en la realidad sea efectiva su aplicación.

**d. Aplicación de las opciones elegidas**

Es la culminación de la planeación fiscal, que debe reflejar los resultados de un período inmediato a su realización.

Por último, es importante señalar que las disposiciones fiscales pueden cambiar año con año, y por tal razón se recomienda que todos los meses se esté pendiente de las posibles modificaciones, incluidas las relativas a la miscelánea fiscal al final o al inicio de cada año.

**Recomendaciones Específicas para el Giro**

Métodos contables:

El sistema contable más utilizado por las empresas en este giro es el método global.

Registros contables y estados financieros:

Los registros contables que se utilizan son entre otros:

- Libro diario
- Libro mayor
- Inventario y Balance
- Estado de Resultados

Auxiliares

- Nómina
- Activo Fijo
- Bancos

## 10. ADMINISTRACION FINANCIERA

### Introducción

La administración financiera de cualquier empresa se ocupa de solucionar interrogantes como: ¿por qué es importante y cómo se fijan las políticas de efectivo y activo circulante?, ¿qué aspectos involucra la decisión crediticia?, ¿cómo se establece el control para el otorgamiento de crédito?, ¿qué aspectos se deben considerar para la determinación de las políticas de cobranza?, ¿cómo establecer una administración efectiva de los diferentes tipos de pasivos?, ¿cuáles son las técnicas más comunes de análisis financiero y cómo se aplican?, ¿qué es el punto de equilibrio y cuál es su utilidad?, ¿qué aspectos se deben considerar en la toma de decisiones financieras?, ¿cuál es la importancia del valor del dinero en el tiempo y cómo se calcula?, ¿por qué y cómo se realiza el análisis de riesgo y sensibilidad?.

### Contenido:

- I. Acceso al crédito
- II. Políticas de efectivo y activo circulante
  - Caja y bancos, • Cuentas por cobrar a clientes, • Inventarios
- III. Crédito comercial y gestión de cobro a clientes
- IV. Administración de pasivos
  - Pasivo circulante o flotante, • Pasivo fijo o consolidado, • Pasivo diferido o crédito diferido
- V. Análisis financiero y punto de equilibrio
  - Análisis de liquidez y solvencia financiera, • Análisis de productividad de los negocios,
  - Punto de equilibrio
- VI. Conceptos básicos para las decisiones financieras
- VII. Proyecciones, evaluación financiera y económica
  - Tasa interna de rendimiento financiero, • Valor presente neto y su comparación con la TIR
- VIII. Riesgo y análisis de sensibilidad
  - Riesgo, • Análisis de sensibilidad
- IX. Productos y Servicios de Nacional Financiera

## I. Acceso al Crédito

Las empresas existen para producir bienes o servicios y para poder funcionar necesitan dinero. Una empresa necesita de un local para instalarse, máquinas y equipos para producir, personas para trabajar y materias primas para procesar, lo cual implica en el fondo la necesidad de contar con recursos financieros. Ninguna empresa puede abrirse sin un mínimo de capital inicial y no puede funcionar sin ningún capital de trabajo.

Todos los recursos de la empresa son importantes e imprescindibles (tecnológicos, materiales, humanos, etc.), pero sin el dinero proporcionado por los financieros, la empresa no puede obtener ni aplicar los demás recursos.

El Sistema Financiero Mexicano ofrece a las empresas distintas alternativas para conseguir recursos. Entre las más importantes se tienen las siguientes:

### **Instituciones Financieras Bancarias:**

Son aquellas que intermedian recursos del público ahorrador hacia los demandantes de créditos. Existen bancos de primer piso y de segundo piso. Los de primer piso son los bancos comerciales o multibancos, por la variedad de servicios que ofrecen de manera directa al público (ahorro, inversión, cheques, tarjetas de crédito, etc.) normalmente son los bancos privados. Los bancos de segundo piso, que promueven fondos de fomento y llevan a cabo algunas operaciones de primer piso, son la Banca de Desarrollo, por ejemplo: Banrural, Banobras, Nacional Financiera.

### **Instituciones Financieras no Bancarias:**

Son aquellas que sin ser bancos prestan servicios financieros como Arrendadoras, Empresas de Factoraje, Afianzadoras, Almacenes Generales de Depósito, Uniones de Crédito y Entidades de Fomento.

### **Banca Múltiple:**

Es una institución que engloba varias instituciones, operando de manera coordinada: Banca Comercial, Banca de Inversión, Crédito directo al Consumidor, Crédito Hipotecario y Cartera de Fomento u operaciones con recursos de Banca de Desarrollo.

Los criterios de los intermediarios financieros para la operación crediticia tienen como base sus Manuales de Crédito, los cuales se soportan en el Artículo 65 de la Ley de Instituciones de Crédito, que señala lo siguiente:

“..... para el otorgamiento de sus financiamientos, las instituciones de crédito deberán estimar la viabilidad económica de los proyectos de inversión respectivos, los plazos de recuperación de éstos, la relación que guardan entre sí los distintos conceptos de los estados financieros o la situación económica de los acreditados y la calificación administrativa y moral de estos últimos, sin perjuicio de considerar las garantías que en su caso, fueran necesarias, los montos, plazos, regímenes de amortización y en su caso, períodos de gracia de los financiamientos, deberán de tener una relación adecuada con la naturaleza de los proyectos de inversión y con la situación presente y previsible de los acreditados”.

El otorgamiento del crédito requiere por tanto, de **ELEMENTOS DE JUICIO** que se deberán obtener del solicitante y/o terceros, lo que permitirá a la parte acreedora evaluar la solvencia moral y económica, y la conveniencia, viabilidad y seguridad de la operación.

### **CARTA DEL SOLICITANTE:**

Deberá contener:

#### **1. TIPO DE CRÉDITO**

Se puede clasificar en dos tipos:

A corto plazo, y a mediano y largo plazos. El financiamiento a corto plazo sirve para cubrir insuficiencias de caja y permite condiciones para administrar las cuentas por pagar y las existencias. El financiamiento a mediano y largo plazos sirve para adquirir recursos de terceros por plazos superiores a seis meses o un año, y permite condiciones para aumentar la capacidad de producción y, en consecuencia, las ventas de la empresa para apoyar sus planes de expansión o de desarrollo tecnológico.

De acuerdo con el destino del financiamiento, la empresa deberá solicitar cualquiera de los siguientes tipos de créditos:

##### **CORTO PLAZO:**

- Quirografario.
- Descuento.
- Con garantía colateral.
- Prendario.
- Cartas de crédito.

##### **LARGO PLAZO:**

- Simple.
- Habilitación o avío.
- Refaccionario.
- Adquisición de Bienes de Consumo Duradero (ABCD).

### **Créditos de Corto Plazo:**

#### **• Créditos para Capital de Trabajo:**

Estos créditos se deberán adecuar a cada necesidad y ser autoliquidables, de acuerdo con el ciclo de operaciones de la empresa. Su plazo como línea calificada no podrá exceder de un año.

#### **• Crédito Quirografario:**

Se destina principalmente a cubrir necesidades de Tesorería (nómina, impuestos y gastos imprevistos), pero nunca se deberán destinar al apoyo de renglones de Capital de Trabajo. Su instrumentación se formaliza vía pagarés y firma del suscriptor y avalista, **sin garantía específica**.

(LOS SIGUIENTES FINANCIAMIENTOS SE INSTRUMENTAN A TRAVÉS DE PAGARÉS PRENDARIOS, DEPOSITARIOS Y AVALISTA QUE DEBE ENTREGAR RELACIÓN PATRIMONIAL CON BIENES INMUEBLES LIBRES DE GRAVAMEN MÍNIMO DE 1 A 1).



- **Descuento:**

Se destinan a descontar ventas instrumentadas a través de títulos de crédito que se endosan como **Garantía** en propiedad del intermediario, quien determinará el porcentaje de descuento, exigiendo que la empresa tenga antigüedad como cliente del banco, solidez de los títulos que se someten a descuento, cobro por cuenta del banco y que la empresa cubra el monto del documento en caso de que el emisor no pague.

- **Créditos con Garantía Colateral:**

Agiliza la recuperación de cuentas por cobrar de empresas cuyas ventas a crédito sean superiores a los 30 días. El intermediario toma las cuentas como mínimo a un 70% de su valor nominal.

La garantía se instrumenta tomando las cuentas por cobrar en una proporción de 1.43 a 1.00 veces, mismas que serán endosadas en procuración o al cobro. Los documentos cedidos pueden quedar depositados en la empresa solicitante o ser entregados físicamente al intermediario.

- **Créditos Prendarios:**

Están destinados al apoyo de Capital de Trabajo en el renglón de inventarios (compras o descuento). (Garantías: Bienes adquiridos con el crédito. Si las mercancías se encuentran depositadas en Almacén de Depósito, se deberá entregar Bono de Prenda y Certificado de Depósito o en su caso, facturas en custodia. Los bienes en prenda deberán ser suficientes y de fácil realización, pignorados al 70% de su valor. Así mismo, se podrán requerir garantías adicionales).

- **Crédito Comercial Irrevocable (C.C.I.):**

Los C.C.I. son aquellos destinados a apoyar la compra de mercancías nacionales o de importación.

En los C.C.I. se tienen los siguientes participantes:

- Emisor (Banco).
- Solicitante (Comprador o importador).
- Beneficiario (Vendedor).

Permiten al comprador la seguridad de recursos para el pago de sus compras y al proveedor le garantizan el pago de sus ventas, las cuales podrán ser establecidas a la vista (pago al momento de la entrega) o con **Refinanciamiento** (financiamiento adicional para el pago), en cuyo caso la **Garantía** estará constituida por las mercancías objeto del crédito que se deberán consignar a nombre del emisor.

El cliente constituye prenda a favor del banco, y pueden además, existir garantías adicionales.

El plazo de un C.C.I. es mínimo a 30 días y máximo a 180, siendo renovables según lo establece el Artículo 316 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

- **Créditos de Largo Plazo**

Se instrumentan a través de contratos que deberán inscribirse en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio (R.P.P. y C.), **Avales, Garantías** propias del crédito y en su caso garantías adicionales que podrán ser **Hipotecarias** y deberán ser inscritas también en el R.P.P. y C.

El banco supervisa que la inversión se cumpla como lo establece el contrato, de acuerdo con los montos y calendarios y, en su caso, otorga los financiamientos por ministraciones.

Los plazos de **Amortización** podrán ser, con o sin gracia, acordes a la capacidad de pago del acreditado. (Periodo de Gracia: es aquel durante el cual no se hacen pagos a capital sino simplemente se pagan los intereses. Cabe mencionar que el Capital sí se debe amortizar en su totalidad y que con el período de gracia simplemente se difieren los pagos correspondientes. Por ejemplo: un crédito a 5 años de plazo con 1 año de gracia, se refiere a que el capital se paga en 4 años a partir del segundo, pero los intereses se pagan durante los 5 años, ya que la gracia se refiere específicamente al pago de capital).

- **Crédito Simple y en Cuenta Corriente:**

Pueden ser utilizados por Personas Físicas y Personas Morales y no tienen un destino específico.

El **Crédito Simple** puede ser utilizado una sola vez y no podrá ser revolvente. Este tipo de crédito se otorga para inmueble de la empresa, maquinaria y equipo, capital de trabajo o reestructuración de pasivos.

El **Crédito en Cuenta Corriente** se usa para Capital de Trabajo por empresas cuya operación sea revolvente, ajustando los pagos de acuerdo al ciclo de sus operaciones y el esquema para su otorgamiento es similar al del Crédito Simple.

- **Crédito con Garantía Hipotecaria de Unidades Industriales:**

Permite el financiamiento de inversiones en Activos Fijos, Capital de Trabajo, Consolidación de Pasivos o cualquier otra necesidad económica para el fomento de la empresa. La **Garantía** está constituida por la Unidad Industrial y es requisito que el inmueble donde se ubica la empresa forme parte de la garantía y que sea de su propiedad o de un tercero, garante hipotecario de la operación.

- **Crédito de Habilitación o Avío:**

Constituye un apoyo permanente al Capital de Trabajo y Gastos directos de explotación de empresas de transformación. Se pueden operar en forma simple o revolvente.

**Garantías:** En primer lugar sobre las materias primas y materiales adquiridos así como los frutos, productos o artefactos que se obtengan con el importe del crédito.

(según los Artículos 321, 322, 325, 326, 327, 328 y 329 de la Ley General de títulos y Operaciones de Crédito, el banco está obligado a vigilar que el importe de crédito se invierta precisamente en los bienes y/o gastos determinados en el contrato y cerciorase además de que existan las garantías pactadas, por lo que deberá efectuar visitas de inspección al acreditado).

- **Crédito Refaccionario:**

Podrá ser otorgado a empresas de la industria de la Transformación para inversiones en **Activos Fijos** y **Consolidación de Pasivos con proveedores** con una antigüedad no mayor a seis meses.

**Garantías:** Bienes adquiridos con la inversión y con los frutos pendientes o ya obtenidos de la empresa a cuyo fomento haya sido destinado el préstamo. El banco podrá solicitar garantías adicionales.

(También en este caso, el banco está obligado a vigilar la aplicación del crédito y cerciorarse de las garantías de acuerdo a los Artículos 321, 324, 325, 326, 327, 328 y 329 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito).

## 2. IMPORTE SOLICITADO

### **Monto del Financiamiento:**

Se deberá especificar cuánto se necesita y en qué tipo de moneda; es decir, si se necesitan pesos, Udis o divisas, considerando además que el banco solo financiará un determinado porcentaje del total de la inversión que la empresa pretenda llevar a cabo, de acuerdo con las políticas de cada institución, siendo el grado de participación más común el siguiente: para Capital de trabajo = 80%, del total, y para Activos Fijos = 70% del total del crédito.

Así mismo, se debe considerar que el cobro de intereses por anticipado, las comisiones, honorarios y el saldo mínimo en cuenta de cheques reducen el monto disponible de los recursos.

### **Recursos o Fuente de Fondo:**

Se deberá indicar si el crédito será con recursos del banco, de la **Banca de Desarrollo**, en qué proporción y cuánto aporta la empresa y/o accionistas; esta información se deberá soportar en el **Programa de Inversiones**.

## 3. PLAZO Y FORMA DE PAGO

### **Plazo:**

Tiempo en que se espera pagar el crédito, destacando si se requerirá de un período de gracia y por cuánto tiempo, considerando que para los intermediarios financieros la gracia se da a partir del día en que el solicitante recibe el crédito.

### **Forma de Pago:**

Se deberá indicar si el pago del crédito se efectuará en forma simple o revolvente, y si los pagos se harán mensualmente, trimestralmente, etc.

Es importante que los pagos, tanto los de capital como los correspondientes a intereses, se planeen de acuerdo con el ciclo de operaciones de la empresa, y mencionar el esquema por el cual se solicita amortizar el capital: Sistema tradicional bancario (pagos iguales a capital), Sistema de pagos a valor presente (pago creciente de acuerdo a un índice) y Pagos por anualidades (pagos iguales). Un crédito revolvente no puede llevar período de gracia.

## 4. DESTINO DE LOS CRÉDITOS

Se debe especificar para qué se utilizará el crédito y durante cuánto tiempo se estarán llevando a cabo las inversiones y la fecha en que se concluirán. Esta información deberá estar soportada con el **Programa y Calendario de Inversiones**, destacando incluso si las compras se harán en el mercado nacional o internacional y si se trata de activos nuevos usados o hechizos.

## 5. GARANTÍAS

Se indicará cuales son las garantías que se ofrecen para respaldar la operación las cuales pueden ser adicionales a la propias del crédito, dependiendo de la calidad, proporción y grado de realización de las mismas.

Generalmente, las garantías Hipotecarias y prendarios se establecen en una proporción mínima de 2.0 a 1.0 veces en relación a créditos colaterales (cartera); y suelen ser de 1.5 a 1.0 veces, cuando el crédito se da para inmuebles, maquinaria y capital de trabajo; adicionalmente se grava la unidad industrial.

## 6. AVALÚO DE LAS GARANTÍAS

Los avalúos industriales de maquinaria y equipo son practicados por empresas especializadas y por profesionales de comprobado prestigio.

Si lo que se toma en garantía son bienes inmuebles, estos deberán ser valuados por peritos de los propios bancos. Otros intermediarios financieros que carezcan de un área fiduciaria propia deberán exigir avalúos bancarios al solicitante.

Los avalúos se solicitan previamente al otorgamiento o contratación de los créditos y los gastos que se originen corren por cuenta del acreditado (solicitante del crédito). Para efectos crediticios, los avalúos no podrán tener una antigüedad mayor a 6 meses para bienes inmuebles, a la fecha de firma del contrato de crédito correspondiente.

No se aceptan avalúos efectuados por peritos cuando los bienes sean de su propiedad, de sus familiares; cuando sean socios o empleados del solicitante de crédito o cuando participen como constructores, proyectistas o calculistas en el bien sujeto de avalúo.

## 7. AVAL

Será aquella persona física o moral que ofrece su respaldo a la operación crediticia.

Generalmente, se solicita la firma de aval del principal o principales accionistas o de quien o quienes están involucrados en la operación y/o administración de la empresa.

Cuando el aval sea persona Física, deberá presentar su relación patrimonial, y cuando se trate de una persona moral, en su **Acta Constitutiva** deberá existir la facultad para poder avalar operaciones crediticias, además de proporcionar:

- Escritura constitutiva, con datos del R.P.P. y C.;
- Escritura de poderes;
- Acta de facultades para otorgar avales;
- Libro de actas;
- Información financiera con una antigüedad no mayor de 3 meses, relaciones analíticas de sus principales cuentas y copia de la documentación de pasivos de largo plazo en su caso;
- La solicitud deberá estar firmada por el presidente del consejo de Administración o persona facultada para ello.

### • INFORMACIÓN LEGAL DEL SOLICITANTE

**Acta Constitutiva.** Deberá contener los datos del Registro Público de la Propiedad y del Comercio (R.P.P. y C.), así como las modificaciones más recientes que se le hayan hecho:

**Reformas**, incluyendo aumentos del Capital Social, el monto de éste se compara con el que aparece en el último balance presentado.

**Escrituras** actualizadas de los **Poderes** otorgados a sus funcionarios para llevar a cabo Actos de Administración y Actos de dominio.

Cuando existan modificaciones que no aparezcan en el Acta Constitutiva, y se encuentren registradas en el R.P.P. y C., o viceversa, se deberá entregar copia del **Libro de Actas**.

El banco verifica la inscripción de la empresa en el R.P.P. y C., y efectúa una revisión en cuanto a la constitución y duración de la sociedad, su objeto y Capital Social, sus principales Socios o Accionistas, su Administración y Poderes.

**Registro Federal de Contribuyentes.** Copia de la hoja de alta en la S.H.C.P. y de la Cédula Fiscal.

**Certificados de Concesión de Explotación y Beneficios.** En caso de que para su operación el solicitante requiera de algún permiso, licencia o concesión, deberá entregar fotocopia del mismo.

**Seguros y Pólizas.** Copia de la póliza de seguros con que cuente la empresa al momento de solicitar el crédito. En caso de contar con préstamos prendarios, simples y/o revolventes con garantía de la unidad industrial, avíos, refaccionarios e hipotecarios, las garantías que amparen esto también se deberán asegurar, permanecer vigentes mientras dure el crédito y contener el endoso en primer lugar a favor del banco.

#### **INFORMACIÓN FINANCIERA.**

Cuando los créditos solicitados sean a plazos de hasta un año, se entregarán:

**Balance, Estado de Resultados y Estado de Cambios:** Por los dos últimos ejercicios completos y **Dictaminados** si cayeran dentro de los términos del Artículo 32 A., del Código Fiscal de la Federación, que entre otros señala que están obligadas a dictaminar:

“Las Personas Físicas con Actividades Empresariales y las Personas Morales que en el ejercicio inmediato anterior hayan obtenido: ingresos acumulables superiores a \$ \_\_\_\_\_, que el valor de su activo determinado en los términos de la ley del impuesto al activo sea superior a \$ \_\_\_\_\_, o que por lo menos 3000 de sus trabajadores, les hayan prestado servicios en cada uno de los meses del ejercicio inmediato anterior. Las cantidades aquí citadas se actualizarán en los términos del artículo 32 A., de este ordenamiento. Las que estén autorizadas para recibir donativos deducciones en los términos de la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR). Las que se fusionen o escindan, por el ejercicio en que ocurran dichos actos”.

**Parciales** con una antigüedad no mayor a 3 meses, al mes en que se presenten. Esta información deberá acompañarse de:

- Relaciones analíticas de las principales cuentas del Balance.
- Estado de Costos de Producción.
- Copias de contratos de pasivos de largo plazo.
- Copia de la declaración de impuestos y últimos pagos.

- En caso de que exista algún avalúo de los activos o que estos hayan sido revaluados, deberá proporcionarse copias del avalúo y en su caso las bases de la revaluación formulada por un perito valuador o mediante la aplicación del Índice Nacional de Precios al Consumidor.

Los Estados Financieros deberán llevar las **firmas autógrafas** de quien los elaboró y la firma del Presidente del Consejo de Administración, o administrador único.

- **Estados Financieros Proforma:**

Cuando los créditos sean solicitados a plazos mayores de un año, presentar, además de la información anterior, los siguientes documentos, cuyo alcance será por lo menos igual al plazo del crédito solicitado:

**Programa de Inversión.** Documento donde se presentan los rubros de la inversión, montos y fuentes de financiamiento.

**Tablas de Amortización.** Esquema que permite conocer periódicamente los pagos de capital e intereses, de los créditos solicitados.

**Flujo de Caja.** documento básico para la elaboración del resto de la información financiera proforma, en el cual se registran las entradas y salidas de recursos monetarios generados por la operación y los aportados por accionistas, tanto las entradas como la aplicación y el pago del capital e intereses del crédito.

**Estado de costo de Producción.** Documento que muestra el detalle del costo de ventas, a partir del saldo de inventarios de ejercicios anteriores, compras y gastos efectuados durante el período.

**Estado de Resultados.** Registro de ingresos, costos y gastos de operación y financieros\*.

**Balance General.** Registro de las inversiones propuestas en adición de la contrapartida por la obligación contraída\*.

**Bases de Elaboración.** Se deberá indicar como fueron elaborados los estados financieros proforma y justificar los cálculos y proyecciones.

(\*la elaboración de estos dos últimos documentos deberá estar ligada a los documentos proforma antes mencionados).

## INFORMACIÓN GENERAL

Cuestionario proporcionado por el banco, que deberá ser llenado por el cliente y que contiene datos referentes a la administración de la empresa, su producción, mercado y aspectos financieros.

- **Curricula de los principales accionistas.**

Se debe destacar la experiencia que tengan en el giro y el ramo. En el caso de que el principal accionista sea una Persona Moral, se deberá indicar quiénes son sus principales accionistas.

- **Indicar si forma parte de un grupo con otras empresas.**

De ser así, se deben mencionar las actividades de cada empresa, anexas organigramas del Grupo y en caso de que se le solicite, deberá entregar también información financiera.

- **Referencias comerciales.**

Se deberá indicar quiénes son los **Proveedores** más importantes de la empresa y proporcionar sus nombres, direcciones y teléfonos.

- **Bancos.**

La empresa indicará con que bancos opera, incluyendo: nombre del banco, números de cuenta y sucursales.

- **Instalaciones.**

En caso de que las instalaciones sean rentadas, se deberá proporcionar Copia de los Contratos correspondientes.

- **Avales y Fianzas.**

Se indicará si se han otorgado Avales o Fianzas, o ambos, proporcionando una relación donde se indiquen; monto, causa, vigencia y datos generales del avalado, o afianzado, así como de la persona beneficiada.

- **Producción.**

Se hará una presentación de aspectos históricos referentes a sus productos, precios, consumidores y a lo que se espera llegar con el crédito, este aspecto deberá estar soportado con un **Estudio de Mercado**.

- **Ventas.**

Nacionales, regionales o de exportación. Plazos que otorga a sus clientes, fechas de recuperación y modificaciones que se esperan con el crédito. Generalmente, el incremento presentado en ventas con la nueva inversión o financiamiento se deberá soportar con los pedidos correspondientes.

- **Otros.**

Cuando se va a solicitar un financiamiento para la compra de activos fijos, maquinaria o equipo, es importante anexar las cotizaciones de cuando menos 3 proveedores diferentes. De igual forma, se manejará cuando el crédito se requiera para la compra de materias primas y/o mercancías.

## **II. Políticas de efectivo y activo circulante**

El establecimiento de políticas tiene como objetivo evitar la insuficiencia o exceso de efectivo y activos circulantes, así como optimizar los costos asociados mediante su manejo y administración.

### **Caja y bancos**

Las empresas requieren del establecimiento de políticas de efectivo que les permitan contar con los recursos financieros necesarios para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, por lo que deben tener fondos suficientes para hacer frente a los desfases que se producen entre los ingresos y los pagos dentro de las operaciones normales de la empresa, ya que en algunas ocasiones éstos no concurren conforme a lo programado y, en otras, se requiere la creación de fondos durante un cierto tiempo para

poder cumplir con pagos no constantes, como pueden ser: el pago de dividendos o de impuesto sobre la renta.

Las políticas pueden establecerse con el fin de mantener un nivel de efectivo superior al normal como una previsión de oportunidad, para aprovechar en un momento dado el beneficio de emplear o invertir en condiciones favorables, como la compra a precio reducido de un lote importante de materia prima o la obtención de un descuento importante por pago anticipado.

Algunas empresas requieren mantener cantidades superiores a las normalmente necesarias en su función operativa, para hacer frente a una situación de falta de liquidez repentina que puede producirse por una baja importante de ventas, un aumento en el precio de las materias primas o por una falta de recuperación oportuna de las cuentas por cobrar a clientes.

Si la empresa no cuenta con una política definida sobre el nivel de efectivo que debe mantener, sus saldos reflejarán el resultado de las operaciones derivadas de las áreas de producción, ventas, distribución, entre otras.

El buen juicio, el conocimiento de la empresa y bases firmes de cálculo de los siguientes rubros, son necesarios para establecer una política de efectivo adecuada:

**Cobros a clientes.** La cobranza a clientes debe determinarse con base en las ventas y condiciones de pago que han sido establecidas con ellos, para lo cual es importante conocer el comportamiento y actitud de los clientes de la empresa respecto a las condiciones de venta pactadas.

**Salarios.** Es recomendable que se haga sobre la base de un cálculo individual en el que se listen todos y cada uno de los puestos autorizados con su valor correspondiente, de preferencia por área o departamento, para determinar una cifra que cubra las necesidades futuras. De este cálculo se desprenden otros como son: las gratificaciones del seguro social, el SAR y todos los beneficios a que el personal tiene derecho.

**Proveedores.** Este concepto está ligado con los niveles de inventario que deben mantenerse y los ciclos de producción que se hayan establecido, así como las condiciones de compra negociadas con los proveedores. Su cálculo es semejante al empleado en los cobros a clientes, con el fin de determinar la cantidad requerida.

**Impuesto al valor agregado.** El monto a pagar a proveedores es calculado con base en las ventas netas que se hayan estimado el mes anterior.

**Inversiones en maquinaria y equipo.** Se deben prever las futuras inversiones en maquinaria y equipo, con base en una serie de estudios, requisitos y aprobaciones para ser consideradas.

**Impuesto sobre la renta.** Representa uno de los pagos importantes que realiza la empresa y su cálculo se determina con base en lo que señala la ley.

**Dividendos.** La cantidad prevista para este caso debe ser de conformidad a lo dispuesto por el propietario o por la asamblea ordinaria de accionistas.

**Reparto de utilidades.** Se calcula con base en el resultado de la declaración final del impuesto sobre la renta del año anterior.



**Otros.** Deben reunirse todos los pagos pequeños a que esté obligada la empresa en el corto plazo y destacar las partidas significativas que requieran de una vigilancia estrecha.

En última instancia, se determinan los resultados de las operaciones anteriores y se dicta la política sobre el nivel de efectivo que debe existir.

### **Cuentas por cobrar a clientes**

Las cuentas por cobrar son los créditos que la empresa concede a sus clientes. La política de cuentas por cobrar es un instrumento de mercadotecnia y sirve para fomentar las ventas. La administración de cuentas por cobrar a clientes implica generalmente un dilema entre la liquidez y la productividad, ya que si se ofrecen muchas facilidades para la venta de los productos se incrementarán las ventas y también las utilidades; pero por otra parte, se comprometen fondos en cuentas por cobrar, que disminuyen la liquidez de la empresa.

Las políticas relativas al otorgamiento de crédito y los esfuerzos de cobro determinan el monto de esta inversión en relación con las ventas realizadas o por realizar. Es importante conocer el comportamiento de los clientes en la liquidación de las facturas, así como las políticas que la empresa fije respecto a la estrategia de venta mediante promociones o períodos extras de crédito, que de alguna forma desplazan los productos a bodegas de los clientes, sin que el consumidor lo haya adquirido. Esto origina una disminución en el flujo de fondos de los clientes, lo que perjudica su liquidez y la falta oportuna de pago de las facturas de la empresa.

Para determinar la política más conveniente, es necesario considerar los costos de financiamiento, los de cobranza y los de las posibles demoras e incumplimientos. De esta manera, la empresa evaluará cada una de las políticas posibles con respecto al tiempo y descuentos para el pago de la mercancía y determinará lo más conveniente, considerando los costos adicionales de financiamiento y cobranza asociados a esas condiciones. La empresa incurre en costos asociados con la morosidad en el pago como son los gastos que implica el empleo de diferentes métodos para el cobro. Si la cuenta definitivamente no se paga, la empresa tendrá que cancelar en su totalidad el importe por gasto de las cuentas malas.

Una vez elegida la política apropiada, hay que vigilar las cuentas para asegurarse de que los procedimientos de cobranza funcionan como es debido, que no existe deterioro en la contabilidad de los clientes individuales y que a cada cliente potencial se le investiga para determinar el riesgo que se corre al otorgarle el crédito.

De una u otra forma, es necesario establecer políticas y mantenerlas congruentes con la actividad económica actual.

### **Inventarios**

La determinación de las políticas de inventarios tiene como objetivo fijar el nivel óptimo de inversión que debe tener una empresa. Normalmente las empresas de este giro tienen cuatro diferentes categorías de inventarios:

- Materias primas
- Productos en proceso
- Artículos o productos terminados
- Refacciones y herramientas

Cada uno de los inventarios tiene una problemática diferente, por lo que se deben analizar con cuidado para así delimitar sus implicaciones financieras y estar al pendiente de un problema común y básico que es el de mantener un nivel adecuado en función de las ventas futuras. Mientras más reducido sea el inventario, mayor será la rentabilidad de la inversión; pero si el nivel de inventario es muy reducido, acarrea problemas de falta de existencia y, por lo tanto, de producción y más adelante de ventas, que puedan afectar el volumen de éstas y generar una baja en la rentabilidad.

Para fijar el nivel de inversión adecuado se debe analizar una serie de factores como: el volumen de la producción requerida en función de las compras y ventas, el mantenimiento de un inventario de seguridad por falta de suministros, la reducción de precios en las compras por volumen o lotes, las perspectivas de alza o baja en los precios, el costo y el riesgo de mantenimiento de la inversión, la duración del proceso, el tiempo en que el proveedor surte los pedidos, el tiempo de tránsito, la política de servicio a clientes, la demanda estacional, las materias primas estacionales, entre otros aspectos.

El inventario de producción en proceso, en el caso de las empresas de este giro, está en función de su tiempo de duración. A lo largo del proceso productivo la política de este inventario se da a partir del resultado de multiplicar el número de días de proceso por el costo de ventas futuras.

El inventario de producto terminado debe ser suficiente como para impedir que se incumpla con las entregas a los clientes.

### **III. Crédito comercial y gestión de cobro a clientes**

El crédito comercial se refiere a la venta de bienes o servicios que no son de contado. Las políticas referentes al otorgamiento de créditos implican encontrar un equilibrio entre el riesgo y el rendimiento de la empresa. En el grado en que se otorguen créditos y se amplíen los plazos de cobro a clientes, se estarán inmovilizando fondos en cuentas por cobrar y peligrará la capacidad de la empresa para liquidar sus pasivos. Esto, sin embargo, tiene la ventaja de facilitar la venta de productos y mejorar las utilidades de la empresa.

En toda operación de crédito, las empresas corren el riesgo de que la promesa de pago a un futuro no se cumpla, ya que no existe la seguridad de que se realice, ya que los deudores más solventes y dignos de confianza pueden dejar de pagar totalmente sus obligaciones, a causa de las numerosas contingencias que pueden presentárseles. De ahí que la empresa acepte como parte de la operación a crédito la probabilidad de que el cliente no cumpla con su promesa de pago.

Todas las empresas corren riesgos que pueden preverse antes de otorgar un crédito a clientes, cuantificando y comparando la ganancia que pudiera obtenerse contra el riesgo que se corre. Si el riesgo resulta ser mayor que la ganancia, no se realiza la operación. Las políticas específicas con relación al crédito comercial que deben tomarse en cuenta antes y al momento de otorgar créditos se presentan en los anexos.

### **IV. Administración de pasivos**

Las deudas de una empresa son una fuente de financiamiento que le permiten adquirir bienes de capital, inventarios, pago de nóminas, entre otros. Sin embargo, este financiamiento se debe analizar

cuidadosamente, ya que compromete los recursos de la empresa a corto y largo plazo, según sea el caso. Los pasivos generalmente se obtienen de las siguientes fuentes:

- Proveedores (crédito comercial)
- Banca
- Crédito hipotecario
- Crédito refaccionario
- Emisión de obligaciones
- Factoraje financiero
- Almacenes generales de depósito
- Préstamos personales

Entre los elementos que se deben analizar para la solicitud de un crédito están: naturaleza del crédito, si satisface las necesidades de la empresa, plazo para pagarlo, tasa de interés que se genera, descuentos por pronto pago y tipo de bien que se entrega en garantía.

El primer paso para una efectiva administración de los pasivos conlleva la clasificación de los diversos tipos de deudas y obligaciones en grupos formados con valores homogéneos; y se debe realizar atendiendo su mayor y menor grado de exigibilidad, entendida como el menor o mayor plazo de que se dispone para liquidar una deuda o una obligación.

- Mayor grado de exigibilidad. Una deuda o una obligación tiene mayor grado de exigibilidad, en tanto sea menor el plazo de que se dispone para liquidarla.
- Menor grado de exigibilidad. Una deuda o una obligación tiene menor grado de exigibilidad, en tanto sea mayor el plazo de que se dispone para liquidarla.

En atención a su mayor y menor grado de exigibilidad, las deudas y obligaciones que forman el pasivo se clasifican en:

**Pasivo circulante o flotante.** Este grupo está formado por todas las deudas y obligaciones cuyo vencimiento se ubique en un plazo menor de un año; tales deudas y obligaciones tienen como característica principal que se encuentran en constante movimiento o rotación.

Para eliminar las posibilidades por falta de liquidez que pudieran presentarse al ejecutar una estimación inadecuada, es recomendable obtener líneas de crédito superiores a los requerimientos determinados con bases presupuestales. Por ello, este presupuesto debe estar ligado a otros gastos que forman parte del presupuesto de operación y de gastos acumulados. Las principales deudas y obligaciones que forman el pasivo circulante o flotante son:

**Cuentas por pagar a proveedores.** Generalmente representan una cantidad importante dentro del pasivo de las empresas y su comportamiento está ligado a las compras que la empresa efectúa, ya que por lo regular las obligaciones se distribuyen entre muchos proveedores, complicando su cálculo individual para establecer el monto correspondiente a este financiamiento. Si se cuenta con una política establecida para efectuar las compras y hacer frente a las ventas futuras, se puede observar que su monto responde precisamente al costo de las ventas futuras, lo que en la práctica es una forma confiable y segura para calcular su monto.

Es importante destacar que para obtener un cálculo más exacto, se debe considerar el costo de las materias primas, incluido en el costo de ventas. Se toman en consideración estrategias especiales en las

compras, como pueden ser: compras por furgón o lote en determinadas fechas del año, o bien pagos anticipados para obtener importantes descuentos financieros.

**Gastos de operación e impuestos acumulados por pagar.** Estos conceptos se manejan y estiman mensualmente en las empresas de este giro y normalmente se ligan con otros conceptos; la provisión del impuesto sobre la renta se relaciona con las cantidades mostradas en resultados menos los anticipos detallados en el presupuesto del efectivo; los intereses acumulados se relacionan con los préstamos, por lo que es muy conveniente que estos conceptos se crucen con otros para dar al presupuesto una mayor seguridad numérica.

**Pasivo fijo o consolidado.** Este grupo está formado por todas las deudas y obligaciones con vencimiento mayor de un año, contado a partir de la fecha del balance. Este concepto representa la participación más importante que el financiamiento externo tiene sobre la empresa. El presupuesto a largo plazo comúnmente no presenta problemas en su estimación, debido a que su monto es estable y, en particular, estudiado, analizado, y planeado con base en la estructura financiera requerida para cumplir con los objetivos de liquidez, solvencia financiera y productividad. Las principales deudas y obligaciones que forman el pasivo fijo o consolidado son:

- Capital social y utilidades retenidas
- Hipotecas por pagar o acreedores hipotecarios
- Documentos por pagar (a largo plazo)

Cuando existan créditos por pagar a largo plazo, como sería el caso para cinco años, y de los cuales se deba cubrir mensual o anualmente una parte determinada, dicha parte se debe considerar un pasivo circulante y, el resto del crédito, un pasivo fijo o consolidado.

**Pasivo diferido o crédito diferido.** Este grupo lo forman todas aquellas cantidades cobradas con anticipación, por las que se tiene la obligación de proporcionar un servicio tanto en el mismo ejercicio como en los posteriores.

Las cantidades cobradas por anticipado se deben considerar un pasivo porque generan la obligación de proporcionar un servicio equivalente a la cantidad cobrada. Los servicios cobrados por anticipado tienen como característica que su valor disminuye con el transcurso del tiempo o conforme se vayan proporcionando dichos servicios. De los servicios cobrados por anticipado sólo se considera de utilidad la parte disminuida por el transcurso del tiempo y el resto se distingue como un pasivo diferido. No debe olvidarse que todo servicio cobrado por anticipado es convertible en utilidad al paso del tiempo en que se vayan proporcionando tales servicios.

## V. Análisis financiero y punto de equilibrio

El objetivo de los métodos analíticos consiste en simplificar y reducir los datos que se examinan en términos más comprensibles para estar en posibilidad de interpretarlos y hacerlos significativos.

Los métodos de análisis financiero comprenden en esencia razones simples y razones estándar. Así mismo, es útil emplear la técnica del punto de equilibrio económico para conocer las diversas opciones que debe plantear la administración de una empresa con objeto de seleccionar la más conveniente y decidir por qué, cómo y cuándo se debe ejecutar.

Para opinar con certeza sobre la situación financiera y la productividad de un negocio, no es suficiente analizar los datos internos. Es necesario complementar el análisis mediante el conocimiento del entorno donde se desenvuelve la empresa, como: las condiciones del mercado, la localización de la empresa con respecto a las fuentes de abastecimiento de materias primas, la mano de obra, las vías de comunicación, las condiciones políticas tributarias, etcétera, que tienen gran influencia en la empresa.

### **Análisis de liquidez y solvencia financiera**

El análisis de la solvencia financiera deberá cubrir las necesidades relacionadas con el ciclo financiero a corto y a largo plazo. La liquidez se refiere a la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones circulantes, es decir, las que participan en el ciclo financiero a corto plazo. La solvencia atañe a la capacidad financiera de una empresa para endeudarse a largo plazo y cubrir los costos inherentes. En los anexos se muestran las razones incorporadas en las Pruebas de liquidez y Pruebas de solvencia.

### **Análisis de productividad de los negocios**

Los accionistas generalmente desean y obtienen un rendimiento superior al que reciben los acreedores; esto por el riesgo mayor que corren los accionistas según el nivel de solvencia de la entidad. Por otra parte, mientras mayores sean los fondos de los acreedores, mayores serán los rendimientos de los accionistas; esto conlleva el uso de fondos a una tasa relativamente baja (después de impuesto sobre la renta), ayudando a obtener mayores rendimientos para los fondos invertidos por los accionistas, que se miden a partir de razones simples, como:

#### **Rendimiento sobre la inversión de los accionistas**

La más importante medida sobre la productividad de los negocios es el rendimiento sobre la inversión de los accionistas, que se obtiene de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Promedio de inversión de los accionistas}} \times 100$$

Esta razón nos indica el porcentaje de rendimiento que los accionistas alcanzan sobre su inversión, el cual debe ser superior al rendimiento otorgado por los instrumentos de renta fija.

### **Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio es una técnica de análisis empleada como instrumento de planificación de utilidades, toma de decisiones y resolución de problemas. Para aplicar esta técnica es necesario conocer el comportamiento de los ingresos, costos y gastos, separando los que son variables de los fijos o semifijos.

Los gastos y los costos fijos se generan con el paso del tiempo, aparte del volumen de la producción y ventas. Son llamados gastos y costos de estructura, porque generalmente se contratan e instalan para la estructuración de la empresa; como ejemplo de estos costos y gastos pueden citarse la depreciación en línea recta, las rentas y los salarios que no están en relación directa con el volumen de producción, entre otros.

Por el contrario, los gastos variables se generan en razón directa de los volúmenes de producción y ventas; como ejemplo pueden citarse la mano de obra pagada en razón de las unidades producidas, la materia prima, los impuestos y las comisiones sobre ventas. Otros gastos y costos que oscilan más o

menos en proporción al volumen de producción y ventas son los llamados semivariantes y, para efectos de esta técnica, deben ser clasificados como fijos o como variables, aplicando el buen juicio y tomando en cuenta su comportamiento al nivel del volumen de operación.

La utilización de la forma lineal de análisis del punto de equilibrio puede crear expectativas que supongan aumentar o disminuir la producción; los costos y los ingresos aumentarán o disminuirán en forma proporcional, situación que no necesariamente tiene que comportarse de esa manera, ya que los costos variables por unidad no tienen que permanecer constantes aparte del número de unidades producidas. Los costos variables por unidad pueden disminuir dentro de ciertos límites de producción, pero aumentar con rapidez pasado el límite previsto.

Por tal motivo, la predicción de las utilidades de diferentes volúmenes, a partir únicamente los estados financieros, resultan difíciles de determinar. Para ello es necesario el cálculo del punto de equilibrio que determina el momento en que la empresa no genera ni utilidad ni pérdida, es decir, el nivel en que la contribución marginal cubre con exactitud los costos y gastos fijos. La aplicación de la metodología del punto de equilibrio se presenta en los anexos.

## VI. Conceptos básicos para las decisiones financieras

Para que una empresa pueda tomar cualquier tipo de decisión financiera se debe contar, en primer lugar, con datos confiables y fidedignos que se desprenden de la contabilidad de la organización; en segundo término, se debe establecer el tipo de información necesaria para seleccionar los datos y técnicas más adecuados, con la finalidad de poder planear los objetivos de la empresa. Existen tres pasos principales para realizar esta planeación:

- Determinación de los objetivos, por ejemplo, establecer el nivel de ventas; el tiempo adecuado para recuperar créditos, entre otros.
- Seleccionar y evaluar las mejores opciones para lograr estos objetivos mediante técnicas de análisis financiero, como puede ser la utilización de razones financieras. Por ejemplo, incrementar los descuentos por pronto pago y negociar con los proveedores un tiempo mayor de crédito.
- Implantar estas opciones y regularlas mediante controles adecuados para verificar la eficiencia con que se cumplen los objetivos de la empresa.

Una de las iniciativas más importantes que debe adoptar una empresa se sitúa en las decisiones de inversión, las cuales se relacionan con los planes de producción de la empresa; y a partir de que los planes de producción de ésta se obtienen de la demanda en el mercado de los productos o servicios, se puede afirmar que la demanda de inversiones es derivada.

En general, la palabra inversión se refiere a la decisión de invertir y al capital invertido. Incluye el sacrificio de una satisfacción presente y cierta, a cambio de un cierto grado de riesgo y rendimiento a futuro. Al considerar la decisión de inversión dentro de la estructura genérica del presupuesto de capital, se reconocen tres componentes importantes:

1. La escala de la inversión y sus efectos sobre el precio de venta de la producción incrementada, originada por dicha inversión.
2. El proceso total de inversión, que abarca desde el momento en que una decisión de presupuesto de capital se materializa, hasta el momento en que el producto que se incrementa se consume.

3. La estructura motivacional de las decisiones de inversión, lo cual comprende diversos tipos de inversiones.

## VII. Proyecciones, evaluación financiera y económica

Todo método válido para evaluar proyectos de inversión debe tomar en cuenta el valor del dinero en el tiempo. Para determinar el valor que tiene hoy (valor presente) respecto a una cantidad que se recibirá en el futuro, se procederá a descontar la cantidad futura a una tasa de interés determinada durante el número de períodos considerados.

### Tasa interna de rendimiento financiero

La tasa interna de rendimiento financiero, también considerada como tasa interna de retorno, se define como la tasa de descuento a la que el valor presente neto de todos los flujos de efectivo de los períodos proyectados es igual a cero. Se utiliza para establecer la tasa de rendimiento esperada de un proyecto.

El método de cálculo (procedimiento) considera el factor tiempo en el valor del dinero y se aplica con base en el flujo neto de efectivo que generará el proyecto.

El valor presente neto se calcula adicionando la inversión inicial (representada como un flujo de fondos negativo) al valor actual o presente de los futuros flujos de fondos. La tasa de interés será la tasa interna de rendimiento del proyecto (TIR).

La TIR es la tasa de rendimiento en la que el futuro flujo de fondos iguala la salida de caja inicial que incluye los gastos de instalación. La TIR es la tasa de descuento en la que el valor presente neto es igual a cero.

### Valor presente neto y su comparación con la tasa interna de retorno

El valor presente neto (VPN) se define como el valor presente del flujo de ingresos (flujo positivo) menos el valor presente del flujo de egresos (flujo negativo); esto es, la suma algebraica de los flujos de efectivo futuros (positivos y negativos) al valor presente, incluyendo en esta suma el egreso inicial de la inversión. Es claro que en un proyecto de inversión no necesariamente existe un solo flujo negativo (inversión inicial), sino que estos pueden presentarse en dos o más períodos.

En términos generales, por cualquiera de los métodos se llega a la misma conclusión, que permite tomar la decisión de aceptar o no un proyecto. En el caso del método de valor presente neto la incógnita se incorpora en el flujo final del proyecto a una tasa esperada, y en el caso del método de la TIR la incógnita se enfoca en el tipo de la tasa a partir de la cual el flujo es igual a cero.

De acuerdo con lo anterior, si la TIR es mayor que la tasa mínima requerida para un proyecto, no se considera necesario calcular el valor por el método del valor presente neto, ya que la decisión tomada busca la aceptación del proyecto.

Existen diferencias importantes entre los dos métodos que deben ser reconocidos. Cuando dos inversiones propuestas son mutuamente excluyentes, podemos seleccionar una de ellas, y los dos métodos pueden arrojar resultados contradictorios.

Por último, existe la evaluación social de proyectos, que permite determinar si un proyecto es benéfico o no para la economía en su conjunto; sin embargo, rebasa los alcances de esta guía.

## VIII. Riesgo y análisis de sensibilidad

### Riesgo

En finanzas existe una relación directa entre el riesgo de una inversión y los beneficios que esta produce; de manera general, se puede decir que entre mayores sean los beneficios más riesgos implica la inversión. Un aspecto importante para disminuir los riesgos es la diversificación de inversiones; mientras más amplia es la gama de elecciones, disminuye el riesgo de una en particular. Otra variable que se debe de considerar es el tiempo de riesgo que se desea mantener en la inversión, ya que existe una relación directa entre estos.

El riesgo financiero incluye la posible insolvencia y la variabilidad en las utilidades disponibles para el propietario o los poseedores de acciones comunes de la empresa.

A medida que una empresa aumenta la porción de pasivos, de contratos de arrendamiento y de acciones preferentes en su estructura financiera, se aumentarán los cargos fijos; por lo tanto, la probabilidad de que la empresa sea capaz de satisfacer estos cargos fijos también aumenta y a medida que la empresa continúe usando apalancamiento financiero o dependencia, crece la probabilidad de insolvencia, que a la vez puede conducir a la quiebra legal.

Por otro lado, todo negocio está sujeto a fluctuaciones en las ventas que pueden conducir a variaciones en las utilidades para los propietarios o accionistas.

### Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite determinar la viabilidad de un proyecto con base en los flujos de efectivo que producirá durante su vida, el presupuesto de capital que se necesitará para llevarlo a cabo y el tiempo en que se recuperará la inversión, además de establecer el riesgo que implicará desarrollarlo.

En la formulación de proyectos es frecuente encontrar que los resultados económicos previsible dependen de los valores asignables a las variables de los mercados de materias primas y productos, a la eficiencia de los procesos y a variables de diversa índole. En tales casos, la supeditación de los resultados económicos previsible de la operación de la empresa a valores preestablecidos de dichas variables, que actúan como parámetros, da lugar a que el estudio carezca de flexibilidad, ya que no se incluyen los efectos que se derivarían de cambios en los parámetros y condiciones establecidas al inicio.

En general, se puede decir que los datos o parámetros usados para determinar la viabilidad técnica, económica y financiera de una empresa se estiman con base en una predicción de las condiciones futuras; por tanto, es deseable que el empresario mantenga cierto margen de escepticismo al considerar la solución obtenida como el punto de partida para analizar lo que sucedería si los valores cambiaran.

El análisis de sensibilidad es una de las técnicas más empleadas para afrontar el programa expuesto, ya que mide cómo los valores esperados en un modelo financiero o de mercado serían afectados por cambios en la base de los datos para su formulación. El beneficio máximo de ese análisis es que provee de inmediato una medida financiera sobre las consecuencias de posibles errores de predicción. Asimismo, ayuda a enfocar los puntos o variables más sensibles.

## IX. Productos y Servicios de Nacional Financiera

Las empresas requieren de un capital inicial para poder producir bienes o servicios. En este sentido, Nacional Financiera, como banca de desarrollo, tiene el objetivo primordial de apoyar financiera y técnicamente el desarrollo de las empresas, para contribuir al crecimiento económico del país.



Nacional Financiera ofrece una gran variedad de productos y servicios que impulsan la realización de proyectos de inversión, mismos que se detallan a continuación:

**Operaciones de Crédito de Segundo Piso:**

Este tipo de créditos tienen como propósito financiar los proyectos de inversión viables de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector industrial, a través de la Red de Intermediación Financiera que opera con Nacional Financiera, así como los proyectos de las empresas del sector servicios directamente proveedoras de la industria, y los de empresas de los sectores comercio y servicios en los estados y municipios de menor desarrollo relativo o asociadas a una empresa integradora, que requieran financiamiento para:

- Capital de Trabajo.
  - Activos Fijos.
  - Reestructuración de Pasivos.
  - Desarrollo Tecnológico.
  - Mejoramiento del Medio Ambiente.
  - Cogeneración Eléctrica.
  - Contratación de Asesorías.
  - Creación y Desarrollo de Infraestructura Industrial.
  - Cuasicapital.
- Las características de este tipo de crédito son:
    - El monto máximo de financiamiento se determinará en función del tamaño de la empresa y de las características del proyecto.
    - El financiamiento podrá otorgarse en moneda nacional y extranjera; esta última se aplicará cuando las empresas sean generadoras de divisas, coticen a precios internacionales o cuenten con mecanismos de cobertura cambiaria.
    - La tasa de interés al usuario final será en moneda nacional ( TIIE o Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio más el margen del intermediario financiero), o extranjera (se establecerá en función del plazo, tomando como base la Tasa Libor a 3 meses).
    - El plazo del crédito será hasta de 20 años, incluyendo el período de gracia, de acuerdo con la capacidad de pago de la empresa y los requerimientos del proyecto.
    - El porcentaje de descuento que Nacional Financiera podrá llevar a cabo será de hasta el 100% de los créditos que los Intermediarios Financieros otorguen en favor de cualquier estrato de empresa.

El procedimiento para obtener este tipo de financiamiento es el siguiente:

Empresa rio solicita crédito a NAFIN	NAFIN brinda asesoría y canaliza al intermediar io financiero idóneo	Intermediario Financiero, analiza, evalúa y determina la viabilidad del crédito	Intermediari o Financiero solicita recursos a NAFIN	Intermediari o Financiero solicita documentaci ón al empresario y autoriza crédito	Empresari o recibe crédito del Intermedia rio Financiero
--	---	---	---	---	---

### **Créditos a Tasa Fija:**

Este esquema tiene el propósito de apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores industrial, comercial y de servicios del en todo el país y que se ubiquen en los estados y municipios de menor desarrollo relativo, brindándoles financiamiento a través de los intermediarios financieros que operan con Nacional Financiera, con la certidumbre en los pagos que tengan que realizar y la posibilidad de programar sus inversiones; a fin de evitar una eventual volatilidad de las tasas de interés.

Los créditos a tasa fija pueden ser utilizados para capital de trabajo, activos fijos, inversiones en desarrollo tecnológico, para el mejoramiento del ambiente o la reestructuración de pasivos.

Las características de este tipo de financiamiento son:

- El monto máximo de financiamiento por empresa, a través de intermediarios financieros bancarios, es de 10 millones de pesos; y de intermediarios financieros no bancarios, de 1 millón de pesos.
- El plazo para el pago del crédito es desde 6 meses hasta 5 años para todos los destinos, con excepción de los créditos para capital de trabajo, en cuyo caso el plazo máximo es de 3 años.
- Al igual que en la modalidad de financiamiento anterior, el porcentaje de descuento será de hasta el 100% de los créditos que los Intermediarios Financieros otorguen en favor de cualquier estrato de empresa.
- El procedimiento para obtener este tipo de financiamiento es el siguiente:

Empresa rio solicita crédito a NAFIN	NAFIN brinda asesoría y canaliza al intermediar io financiero idóneo	Intermediario Financiero, analiza, evalúa y determina la viabilidad del crédito	Intermediari o Financiero solicita recursos a NAFIN	Intermediari o Financiero solicita documentaci ón al empresario y autoriza crédito	Empresari o recibe crédito del Intermedia rio Financiero
--	---	---	---	---	---

### **Subasta de Dólares de Mediano y Largo Plazo:**

Nacional Financiera ha creado este esquema de financiamiento con la finalidad de apoyar las operaciones de comercio exterior que realizan las empresas, otorgándoles recursos en dólares a los

bancos en condiciones competitivas y con tasas de interés menores a las que ofrecen otras fuentes de fondeo.

Este tipo de financiamientos se destina a operaciones de crédito de micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores industrial, comercial y de servicios que se ubiquen en los estados y municipios de menor desarrollo relativo, así como a empresas industriales grandes, de los sectores considerados por Nacional Financiera como prioritarios y/o cuyos proyectos articulen cadenas productivas en las que participen micro, pequeñas y medianas empresas.

Estos recursos que otorga Nacional Financiera a través de los bancos pueden ser utilizados para proyectos que tengan el mismo objetivo que las Operaciones de Crédito de Segundo Piso y sus características son:

- El plazo de los recursos subastados por Nacional Financiera será asignado en función de las tasas de interés que presenten los bancos, en plazos de menos de 1 año y hasta 10 años.
- Los proyectos que requieran plazos mayores de 10 años tendrán una tasa de interés que se fijará fuera de subasta, a través de una cotización específica
- La tasa de interés final estará en función de la subasta y del margen de intermediación que determine el banco y el acreditado, con base en las características del proyecto.

El procedimiento para obtener este tipo de financiamiento es el siguiente:

Empresa rio solicita crédito a NAFIN	NAFIN brinda asesoría y canaliza al intermediar io financiero idóneo	Intermediario Financiero, analiza, evalúa y determina la viabilidad del crédito	Intermediari o Financiero solicita recursos a NAFIN	Intermediari o Financiero solicita documentaci ón al empresario y autoriza crédito	Empresari o recibe crédito del Intermedia rio Financiero
--	---	---	---	---	---

**Créditos de Primer Piso:**

Este tipo de operaciones tienen como objetivo canalizar créditos de primer piso con carácter limitado y temporal, para detonar proyectos de inversión que la banca comercial no está atendiendo.

Nacional Financiera ofrece estos créditos para capital de trabajo, activos fijos, infraestructura industrial y desarrollo de proveedores a las siguientes empresas:

- Pequeñas, medianas y grandes, de las actividades industriales consideradas prioritarias.
- Empresas de cualquier sector que utilicen créditos para el comercio exterior (este tipo de financiamiento se definirá más adelante) para la importación de maquinaria y equipo.
- Industriales proveedoras de entidades del sector público (este tipo de financiamiento se definirá más adelante) o de la industria maquiladora.

- Empresas medianas y grandes que propicien esquemas de desarrollo de proveedores (este tipo de financiamiento se definirá más adelante) y favorezcan la articulación de cadenas productivas nacionales, exportadoras o que sustituyan importaciones.
- Que realicen inversiones para el mejoramiento ambiental.
- Sus características son:
  - El monto máximo de financiamiento, los plazos y períodos de gracia de este tipo de créditos se determinarán en función del flujo de efectivo de la empresa y de las características del proyecto, así como de la situación financiera de la empresa solicitante del crédito. El plazo máximo podrá ser de hasta 20 años, incluyendo un período de gracia de 3 años.
  - El financiamiento se podrá otorgarse en moneda nacional y extranjera; esta última se aplicará cuando las empresas sean generadoras de divisas, coticen a precios internacionales o cuenten con mecanismos de cobertura cambiaria.
  - La tasa de interés aplicable estará en función del riesgo asumido por Nacional Financiera y del plazo de los créditos. La tasa de referencia que se aplicará para los créditos en moneda nacional será la TIIE y en el caso de moneda extranjera será la Tasa Libor a tres meses.
  - El porcentaje de participación de Nacional financiera podrá ser de hasta el 75% del monto a invertir en el proyecto. La participación del acreditado será cuando menos del 25% de la inversión total.

El procedimiento para obtener este tipo de financiamiento es el siguiente:

Empresario solicita crédito a NAFIN	NAFIN analiza, evalúa y determina la viabilidad del crédito	NAFIN solicita documentación al empresario y autoriza crédito	Empresario recibe crédito de NAFIN
-------------------------------------	---	---	------------------------------------

**Programa de Garantías:**

Por medio de este Programa, Nacional Financiera facilita a las micro, pequeñas y medianas empresas el acceso a recursos de largo plazo a través de la banca comercial, ya que tiene como propósito complementar el monto de las garantías que requieren los bancos para financiar nuevos proyectos cuyo destino sea realizar inversiones en activos fijos y capital de trabajo de empresas productoras de bienes y servicios, preferentemente de las actividades industriales consideradas prioritarias, así como proyectos de desarrollo tecnológico y mejoramiento del medio ambiente.

Este esquema de participación en el riesgo crediticio se ofrece para diferentes tipos de garantías, siendo sus características las siguientes:

**Garantía Automática:**

- Nacional Financiera asume el riesgo hasta por el 50% del crédito que otorgue el banco.
- El monto máximo de la operación a garantizar será de 6.5 millones de pesos o su equivalente en dólares (este se actualizará periódicamente).

**Garantía Selectiva:**

- El riesgo que asuma Nacional Financiera será hasta por el 50% del crédito que otorgue el banco, excepto en los proyectos de Desarrollo Tecnológico y Mejoramiento del Medio Ambiente, en donde el porcentaje podrá ser de hasta el 80%, de acuerdo con el tamaño de la empresa.
- Esta modalidad aplica a créditos cuyo monto rebase los 6.5 millones de pesos (este monto será actualizado periódicamente).

**Garantía sobre Títulos de Crédito Bursátiles:**

- El porcentaje de la garantía a otorgar por Nacional Financiera se determinará caso por caso, pudiendo llegar hasta un nivel del 50%.
- El beneficiario de la garantía será el tenedor del título bursátil.

El procedimiento para obtener este tipo de financiamiento es el siguiente:

Empresario solicita crédito a NAFIN	NAFIN brinda asesoría y canaliza al intermediario o financiero idóneo	Intermediario Financiero Bancario, analiza, evalúa y determina la viabilidad del crédito	Intermediario Financiero Bancario solicita la Garantía de NAFIN, la cual se la otorga	Intermediario Financiero Bancario solicita documentación al empresario y autoriza la garantía	Empresario recibe crédito con la garantía de NAFIN
-------------------------------------	---	--	---	---	--

**Programa de Desarrollo de Proveedores del Sector Privado:**

El objetivo de este Programa es facilitar el desarrollo de una red de proveeduría nacional, eficiente y competitiva, para las grandes empresas del sector privado, a través de la instrumentación de esquemas integrales de atención para las micro, pequeñas, medianas y, en su caso, grandes empresas proveedoras de la gran empresa.

Este Programa opera a través de la red de intermediarios financieros de Nacional Financiera y sólo excepcionalmente en operaciones de primer piso se diseña un esquema específico, considerando las necesidades de la gran empresa y los requerimientos de las micro, pequeña empresa proveedora en materia de:

**Financiamiento:**

- Factoraje Financiero o descuento de documentos.
- Crédito a pedidos.
- Capital de trabajo permanente.
- Activos Fijos.
- Garantías.
- Capital de riesgo.
- Alianzas Estratégicas.

**Servicios no Financieros:**

- Capacitación.
- Asistencia Técnica.
- Mejora continua.
- ISO 9000.
- Calidad total.
- Diagnóstico empresarial.
- Taller COMPITE de SECOFI.

Los recursos que otorga Nacional Financiera bajo este Programa tienen las mismas que las Operaciones de Crédito de Segundo Piso.

El procedimiento para obtener este tipo de financiamiento es el siguiente:

Gran Empresa formaliza convenio con NAFIN	Gran Empresa entrega pedido al Proveedor	Proveedor solicita al Intermediario Financiero un crédito por el 50% del pedido otorgado por la Gran Empresa	Intermediario o Financiero solicita recursos a NAFIN	Proveedor entrega el pedido a la Gran Empresa en la fecha indicada	Intermediario o Financiero cobra a la Gran Empresa el pedido	Intermediario o Financiero entrega al proveedor la parte correspondiente del cobro del pedido
---	--	--	--	--	--	---

**Programa de Desarrollo de Proveedores del Sector Público:**

Esta modalidad de financiamiento tiene como objetivo otorgar crédito para financiar el capital de trabajo de las empresas proveedoras que cuenten con pedidos de entidades del Sector Público.

Este tipo de esquema Nacional Financiera lo otorga a empresas y personas físicas con actividad empresarial manufacturera y prestadoras de servicios de carácter industrial proveedoras de organismos o entidades del sector público, que previamente hayan firmado convenio con NAFIN, y que además:

- Tengan dos años como proveedores de la entidad que firmó el convenio (dos años de proveedor del sector público).
  - Cuenten con una calificación o certificación por parte de la entidad.
  - No se encuentren en quiebra técnica.
  - No estén demandado o en cartera vencida.
  - Tengan una solvencia moral y crediticia.
  - Cuenten con un pedido o contrato vigente y una antigüedad no mayor a 30 días.
- Las características de financiamiento de este esquema son:
    - Los tipos de crédito que se ofrecen bajo esta modalidad pueden ser de habilitación o avío, o crédito simple.
    - El monto máximo de financiamiento es de 5 millones de pesos por operación, o hasta de el 50% del valor del pedido o contrato, sin rebasar el 50% de los actividades totales de la empresa.
    - La tasa de interés, dependiendo del tipo de garantía, es de TIIE más 2 puntos y hasta 5 puntos.
    - El plazo está dado en función del contrato o pedido, máximo de dos años.

- Las garantías serán las propias del crédito, más el aval de los principales socios o accionistas, como mínimo.
- La forma de pago estará dada en función de las condiciones del pedido.
- El proveedor deberá ceder los derechos de cobro del pedido a Nacional Financiera.

El procedimiento para obtener este tipo de financiamiento es el siguiente:

Institución del Sector Público formaliza convenio con NAFIN	Institución del Sector Público entrega pedido al Proveedor	Proveedor solicita a NAFIN un crédito por el 50% del pedido otorgado por la Gran Empresa	Proveedor entrega el pedido a la Institución del Sector Público en la fecha indicada	NAFIN cobra a la Institución del Sector Público el pedido	NAFIN entrega al proveedor la parte correspondiente del cobro del pedido
---	--	--	--	---	--

**Crédito al Comercio Exterior:**

Nacional Financiera fomenta las operaciones de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas industriales, compradoras de bienes y servicios en el extranjero o exportadoras de sus productos, brindándoles diversos apoyos en materia de recursos financieros en dólares americanos o su equivalente en otras divisas.

Los servicios financieros con los que cuenta Nacional Financiera para apoyar las operaciones de comercio exterior son:

- **Cartas de Crédito:**

Las cuales son el medio de pago que garantiza tanto al importador como al exportador el pago oportuno por la adquisición de mercancías.

- **Garantías:**

Permiten a las empresas participar en la emisión de bonos en los mercados internacionales de capital.

- **Mercado de Divisas:**

Compraventa de divisas.

- **Cobertura Cambiaria:**

Protección contra el riesgo cambiario peso-dólar.

- **Líneas de Crédito:**

Destinados a financiar las operaciones de preexportaciones, exportación e importación con tasas de interés preferenciales.

- **Asesoría Financiera:**

Nacional Financiera ofrece asesoría en temas relacionados con las actividades de comercio exterior.

Los montos de los créditos pueden ser desde 50,000 y hasta 4,000,000 de dólares, y los plazos desde 90 días y hasta 20 años, dependiendo del tipo de proyecto que presente la empresa. De igual forma, la tasa de interés dependerá del plazo y tipo de financiamiento.

Los procedimientos para obtener estos tipos de financiamiento son los siguiente:

- **Importación:**

Empresario mexicano solicita crédito a NAFIN para importar	NAFIN brinda asesoría, analiza, evalúa y determina viabilidad del crédito	NAFIN establece contacto con Banco extranjero y solicita línea de crédito	Banco extranjero establece contacto con exportador	El exportador solicita el pago de la mercancía al Banco extranjero	Banco extranjero paga al exportador y solicita los recursos a NAFIN	Empresario mexicano recibe mercancía en la fecha indicada
--	---	---	--	--	---	---

- **Exportación:**

Empresario mexicano solicita apoyo a NAFIN para exportar	NAFIN brinda asesoría, y contacta con banco extranjero	Banco extranjero establece contacto con el comprador	El comprador recibe mercancía del empresario mexicano y paga al banco extranjero la mercancía	Banco extranjero envía el pago de la mercancía a NAFIN	Empresario mexicano recibe de NAFIN el pago en la fecha indicada
--	--	--	---	--	--

### **Programa de Capacitación y Asistencia Técnica:**

Nacional Financiera ofrece en todas sus oficinas del país, así como en Instituciones de Educación Superior, Profesionales de la Capacitación, Asistencia Técnica y Consultoría, diversos servicios en materia de capacitación y asistencia técnica, entre los que destacan los siguientes cursos y programas:

#### **Acceso al Crédito:**

Este curso proporciona los elementos necesarios para la integración de un expediente crediticio y las bases legales y operativas genéricas de los requerimientos exigidos por los intermediarios financieros.

#### **Temas de Administración para Microindustrias (Colección PROMICRO):**

Estos cursos tienen como objetivo proporcionar a empresarios de microindustrias el conocimiento básico sobre la operación de una empresa, en los temas referentes a: la empresa y el empresario, administración y manejo de personal, desarrollo de la microempresa, contabilidad, análisis de estados financieros, producción, costos, control de calidad y ventas.

#### **Temas Gerenciales para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (NAFIN-ITAM):**

Este material fue diseñado para que el micro, pequeño y mediano empresario conozca de manera sencilla la teoría administrativa y los procesos de gestión empresarial en materia de contabilidad, administración, finanzas, mercadotecnia, producción y recursos humanos.

#### **Proceso de Mejoramiento Continuo - Calidad Total (NAFIN-ITESM):**

Este programa tiene como objetivo dar a conocer a los empresarios la tecnología de calidad total para elevar la competitividad de sus empresas, mediante la implantación de un proceso de mejoramiento



continuo que cubre los siguientes aspectos: hacia el mejoramiento continuo, la planeación del proceso, el mejoramiento continuo en acción, la consolidación del proceso y el factor humano en el proceso.

**Diplomado sobre el Ciclo de Vida de los Proyectos de Inversión:**

Formar especialistas en la identificación, formulación, evaluación, ejecución y administración de proyectos de inversión.

**Curso-Taller en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión: Un enfoque de Sistema para Empresarios:**

Tiene como objetivo de enseñanza-aprendizaje que los participantes conozcan los conceptos, herramientas y metodología de aplicación, dentro de un enfoque de sistemas, a fin de identificar, formular y evaluar alternativas de inversión que eleven la rentabilidad y/o disminuyan el riesgo operativo y financiero de sus negocios.

**Taller de Decisiones Estratégicas:**

Se orienta al desarrollo de habilidades para tomar decisiones estratégicas en condiciones de alta competencia, utilizando un simulador de negocios que permite evaluar los resultados equivalentes a los de la operación de una empresa durante diez años.

**Diagnóstico Empresarial:**

Tiene como objetivo identificar la problemática y requerimientos técnicos, administrativos, económicos y financieros de la empresa; además, permite formular soluciones de acuerdo con sus necesidades específicas, mejorando así su productividad y competitividad. Adicionalmente, se aplica el Programa de Clínicas Empresariales/ITESM, en el que un profesor-líder trabaja con un equipo multidisciplinario de alumnos.

**Programa de calidad ISO 9000, QS 999 y HCCP:**

Su propósito es sensibilizar y capacitar al empresario en lo que se refiere a sistemas de aseguramiento de calidad y al contenido y requisitos de la familia de normas ISO 9000, QS 9000, y HCCP, a través de actividades de difusión y asistencia técnica que resalten los beneficios que trae consigo implantar dicho sistema en la empresa; facilita también los apoyos financieros y técnicos necesarios para obtener la certificación.

**Programa de Productividad y Competitividad COMPITE:**

Nacional Financiera y SECOFI promueven en forma conjunta el Programa COMPITE. Este esquema tiene por objeto elevar la productividad de las empresas, especialmente las manufactureras, con acciones de bajo costo e impacto inmediato.

**Financiamiento para Asistencia Técnica Especializada (NAFIN-PNUD):**

Su objetivo es financiar los servicios de asistencia técnica que las empresas requieren para elevar su competitividad, incorporar nuevas tecnologías y diseñar esquemas para mejorar la productividad y reducir la contaminación ambiental.

**Programa de Medio Ambiente:**

Va encaminado a apoyar a las empresas pequeñas y medianas con servicios de capacitación y asistencia técnica que les permita prevenir o controlar sus emisiones contaminantes, gracias a una cultura ecológica que les ayude a 1) identificar oportunidades económicamente viables para mejorar el

ambiente, 2) emplear tecnologías más limpias, 3) implantar sistemas de ISO 14000, 4) integrar proyectos ambientales y su vinculación con las fuentes de financiamiento y, 5) formar y certificar expertos ambientales.

**Vinculación Universidad-Empresa:**

Promover la participación de programas universitarios para atender problemas puntuales de las pequeñas y medianas empresas, así como fomentar el desarrollo de emprendedores

**Metodologías para el desarrollo de proveedores:**

Desarrollo y aplicación de una metodología que fortalezca la cadena de proveeduría y cumpla con las exigencias de calidad, tecnología, precio y servicio, considerando al proveedor como asociado aportante de valor agregado al producto final, lo que combina acciones de financiamiento.

**Red de Información, Capacitación y Asistencia Técnica:**

Proporciona información tecnológica y ubicación de expertos e instructores para la modernización de la empresa, pertenecientes a la Red de NAFIN formada por instituciones de educación media y superior, institutos y centros de investigación, empresas de consultoría, instructores, organismos empresariales del país y del extranjero.

El procedimiento para obtener este tipo de apoyos y servicios es el siguiente:

Empresario requiere Capacitación o Asistencia Técnica	NAFIN brinda asesoría sobre los servicios de Capacitación y Asistencia Técnica y le proporciona información sobre la Red de Capacitación y Asistencia Técnica	La Red de Capacitación y Asistencia Técnica analiza la problemática de la Empresa y ofrece el servicio requerido	El empresario recibe el apoyo que requiere
---	---	--	--

- Para mayor información sobre los productos y servicios que Nacional Financiera ofrece en beneficio del desarrollo de su empresa, acuda a cualquiera de nuestras oficinas en todo el país; también puede visitarnos en nuestra página de Internet en la siguiente dirección: <http://www.nafin.gob.mx>.

**Recomendaciones Específicas del Giro**

Políticas de Efectivo y Activo Circulante:

Los principales conceptos a considerar para una política de efectivo adecuada de las empresas en el giro son las compras de materias primas, el pago de remuneraciones al personal e impuestos.

Cuentas por Cobrar a Clientes:

Las empresas de este giro acostumbran otorgar créditos a sus clientes hasta por 15 días.

Cuentas por Pagar a Proveedores:

Las empresas en este giro acostumbran a que el pago a proveedores se realice a más tardar entre 15 y 30 días.

Pasivo o Crédito Diferido:

El financiamiento para las empresas de este giro es tradicionalmente proporcionado por recursos propios, proveedores e instituciones financieras.

Conceptos Básicos para las Decisiones Financieras:

La política de las empresas en el giro es la de otorgar descuentos en los precios de los productos finales del 5% por pronto pago.

# 11. MERCADOTECNIA

## Introducción

En este capítulo se consideran los fundamentos esenciales de la mercadotecnia que dan respuesta a preguntas como las siguientes: ¿cómo elegir el nombre, logotipo y crear la imagen de la empresa?, ¿qué es la promoción y qué aspectos considera?, ¿qué es la publicidad, la promoción de ventas y qué medios utilizan?, ¿cuál es la importancia de la marcas, la etiqueta y el empaque?, ¿qué debe contener un anuncio publicitario?, ¿cómo se define la misión de la empresa?, ¿cómo se determinan los objetivos del negocio?, ¿cómo conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa?, ¿cómo se realiza una auditoria de mercadotecnia?, ¿cómo se determinan las estrategias de comercialización? y ¿qué aspectos administrativos involucra la mercadotecnia?

## Contenido

- I. Creación del nombre, logotipo e imagen de la empresa
  - Nombre de la empresa • Logotipo • Imagen
- II. Promoción del producto o servicio
  - Publicidad • Promoción de ventas • Marcas • Etiqueta • Empaque • Anuncio publicitario de la empresa
- III. Misión de la empresa
  - Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) • Nuevos ingresos • Barreras para el ingreso • Presión de productos sustitutos • Poder negociador de los compradores • Poder negociador de los proveedores
- IV. Auditoría de mercadotecnia
  - Análisis ambiental • Aspectos económicos • Análisis competitivo • Análisis de mercado • Análisis de la empresa
- V. Formulación de estrategias
- VI. Aspectos administrativos de la mercadotecnia
  - Evaluación y presupuesto de la mercadotecnia • Plan de mercadotecnia

## I. Creación del nombre, logotipo e imagen de la empresa

### Nombre de la empresa

El nombre de la empresa es su tarjeta de presentación, su sello distintivo y, por tanto, debe reunir una serie de características específicas; entre otras cosas debe ser:

- **Descriptivo.** El nombre, por sí mismo, debe reflejar el giro de la empresa y sus características distintivas de especialización.
- **Original.** La ley establece que el nombre de una empresa debe ser nuevo (que no exista ya en el mercado) y se puede constituir por cualquier signo o símbolo, palabra o palabras, figura, forma geométrica o tridimensional, o bien el nombre propio de una persona.
- **Atractivo.** El nombre debe ser llamativo y fácil de recordar; *visible*, esto es, que sea abundante en el lenguaje verbal común, para facilitar su aceptación y memorización.
- **Claro y simple.** Que se escriba como se pronuncia y viceversa.
- **Significativo.** Que se pueda asociar con diseños o frases representativas.
- **Agradable.** Una característica muy importante es que el nombre sea agradable, de buen gusto; que no implique dobles sentidos o términos vulgares, ya que esto provoca rechazo inmediato en el consumidor, aun cuando en un principio pudiera parecer gracioso.

Se adjunta el procedimiento de generación y evaluación de ideas.

<b>Realice una lluvia de ideas y determine cinco posibles nombres, según los atributos especificados</b>							
<b>Atributo y calificación</b>							
Nombre de la Empresa	Descriptivo	Original	Atractivo	Claro	Significativo	Agradabl e	Total
XX	2	3	2	3	2	3	15
YY	5	3	3	4	4	5	25
ZZ	4	3	3	4	4	3	24
PP	3	3	2	3	3	3	17

Nota: calificar en una escala de 1 al 5

### **Logotipo**

El logotipo es la figura o símbolo específico representativo de la empresa, casi siempre se contrata a una agencia especializada en el área con el propósito de realizar su diseño en forma profesional para ser adoptado después por la empresa. Una opción posible es acudir con el Centro Promotor de Diseño.

### Imagen

La imagen es la forma en que la empresa es vista por el público. Algunos negocios dirigen la mayor parte de su publicidad y promoción a la buena imagen de la compañía. Usted tendrá que decidir el monto que puede destinar al gastar para establecer, mejorar y mantener su imagen. Estos gastos pueden estar compensados por un incremento en sus ingresos.

## II. Promoción del producto o servicio

Promocionar es un acto de información, persuasión y comunicación, que incluye aspectos, como: la publicidad, la promoción de ventas, las marcas, e indirectamente las etiquetas y el empaque. A partir de un adecuado programa de promoción, se puede lograr dar a conocer un producto o servicio e incrementar el consumo del mismo.

## **Publicidad**

La publicidad implica una serie de actividades necesarias para hacer llegar un mensaje al mercado meta. Su objetivo principal es crear un impacto directo sobre el cliente para que compre un producto, con el consecuente incremento en las ventas. Para lograr esta meta, el empresario debe poner énfasis en:

- Animar a los posibles compradores a buscar el producto o servicio que se les ofrece.
- Ganar la preferencia del cliente.

Cuando el empresario da a conocer información sobre los productos o servicios que ofrece, utiliza algunos medios, como:

- **Periódicos y revistas.** Cubren con su circulación un territorio geográfico seleccionado (parte de una ciudad, una ciudad completa, varias poblaciones vecinas o un número de regiones adyacentes). Además, los anuncios en los periódicos y revistas llegan a personas de casi todos los estratos económicos. Es necesario, al seleccionar este medio, identificar cuál periódico o revista es más leído por un estrato determinado y cuál sección del mismo.
- **Radio.** La radio es accesible a todo lo largo y ancho de los países (la mayor parte de los hogares poseen radios y la mayoría de los vehículos de transporte también). Por tanto, la radio ofrece la oportunidad de una exposición masiva de los mensajes publicitarios. Este medio publicitario también puede dirigirse a un mercado particular, en un poblado o ciudad específica mediante la selección adecuada del mensaje y de la estación.
- **Volantes.** Los volantes son por lo general distribuidos por los dueños o empleados de la empresa, de puerta en puerta, en colonias seleccionadas, en puntos de reunión del segmento de mercado seleccionado; su impacto puede ser muy fuerte, siempre y cuando se cuide el contenido y la presentación de los mismos.

## **Promoción de ventas**

Otro elemento que puede causar un gran impacto en el mercado meta es el sistema de promoción de ventas que se lleve a cabo; la promoción de ventas comprende actividades que permiten presentar al cliente el producto o servicio de la empresa; la promoción de ventas debe llevarse a cabo para que el cliente ubique al producto o servicio de la empresa en el mercado. Ejemplo de estas actividades son: muestras gratis, regalos en la compra del producto, ofertas de introducción, patrocinio y/o participación en eventos sociales, educativos, culturales, deportivos o presentación en ferias y otros.

## **Marcas**

La venta de un producto se facilita cuando el cliente lo conoce y solicita por su nombre. Esto es posible gracias a las marcas. Una marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño o combinación de los mismos, que identifican los bienes y/o servicios que ofrece una empresa y señala una clara diferencia con los de la competencia.

Otros elementos que contribuyen a diferenciar al producto o servicio de la empresa, de los ofrecidos por otras organizaciones, son el **logotipo** (figura o símbolo específico y original) y el **eslogan** (frase o grupo de palabras, también originales, que presentan la imagen de la empresa o producto de la misma). Las marcas están sujetas a condiciones para su conservación y se reglamentan en la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial.

**Etiqueta**

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

**Empaque**

El empaque debe ayudar a vender el producto, sobre todo el que es adquirido directamente por el consumidor final. No basta que el empaque muestre el nombre del fabricante y la marca, el recipiente también debe servir como medio publicitario, aumentando el valor del producto ante el cliente; además se debe buscar que sea reciclable y, si es posible, biodegradable.

**Anuncio publicitario de la empresa**

El anuncio publicitario es otro medio que tiene por objeto motivar al cliente potencial a comprar el producto de la empresa, por lo que dicho anuncio debe incluir: el dibujo del producto o su equivalente, las palabras del mensaje (atractivo, cualidades del producto o servicio) y los nombres de la empresa y del producto (dirección y teléfono).

**III. Misión de la empresa**

La **misión** de una empresa es su razón de ser. Es el propósito o motivo por el cual existe y, por tanto, da sentido y guía a las actividades de la empresa.

La misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo, por ejemplo:

- Atención (orientación al cliente).
- Alta calidad en sus productos y/o servicios.
- Mantener una filosofía de mejoramiento continuo.
- Innovación y/o diversificación (tecnología de punta).
- Ventajas y/o peculiaridades competitivas, que le den a sus productos y servicios especificaciones que atraigan y mantengan al cliente (larga duración, garantía, sencillez de uso).

Por otra parte, la misión debe reunir ciertos requisitos, que le den validez y funcionalidad; la misión debe ser, por ejemplo:

- **Amplia.** Dentro de una línea de productos, pero con posibilidades de expansión a otros productos o líneas similares. No obstante, la amplitud no debe ser de tal magnitud que pierda la naturaleza y carácter de la empresa, o bien que confunda su mercado y el tipo de necesidad a satisfacer.
- **Motivadora.** Que inspire a los que laboran en la empresa, pero que no sea tan ambiciosa que se perciba como inalcanzable.

- **Congruente.** Debe reflejar los valores de la empresa y las personas que la dirigen y trabajan en ella. La misión no es sólo una descripción de lo que es o pretende ser la empresa, sino también su esquema de valores (ético y moral).

Toda misión debe contestar a tres preguntas básicas:

- ¿Qué? (necesidad que satisface o problema que resuelve la empresa).
- ¿Quién? (clientes a quienes pretende alcanzar).
- ¿Cómo? (forma en que será satisfecha la necesidad que se pretende atacar).

La misión de una empresa es la tarjeta de presentación de la misma, por lo que exige una constante revisión y autoevaluación de su funcionamiento para estimar si es congruente con los objetivos trazados. Los objetivos de la empresa son los puntos intermedios de la misión.

**Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA)**

Es una herramienta sencilla que permite realizar un diagnóstico rápido de la situación de cualquier empresa, considerando los factores externos e internos que la afectan y así poder delinear la estrategia para el logro satisfactorio de las metas y objetivos inherentes a la empresa.

<b>Fortalezas:</b> Todas aquellas actividades que realiza con un alto grado de eficiencia.	<b>Debilidades:</b> Todas aquellas actividades que realiza con un bajo grado de eficiencia.
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
<b>Amenazas:</b> Todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos	<b>Oportunidades:</b> Todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____

Dentro de los factores que deben tomarse en cuenta destacan:

**Nuevos ingresos (amenaza de ingreso)**

La amenaza de ingreso en un sector específico depende:

- De las barreras que estén presentes
- De la reacción de los competidores existentes.

La amenaza de ingreso es reducida, si las barreras son altas y si el recién llegado espera una fuerte respuesta de los competidores establecidos.

**Barreras para el ingreso**

**Economías de escala.** Son las reducciones en los costos unitarios de un producto mientras que se aumenta el volumen total por período. Se presentan en la fabricación, compras, investigación y desarrollo, mercadotecnia, cadenas de servicio, ventas y distribución.

Las economías de escala, o bien frenan al que pretende ingresar en el mercado y lo obligan a producir en gran escala, provocando una fuerte reacción de sus competidores, o bien entran en una escala pequeña y aceptan la desventaja en costos.



**Diferenciación del producto.** Significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes debido a la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o por ser el primero en el sector.

Obliga a quienes desean ingresar al mercado a realizar elevados gastos para superar la lealtad existente del cliente con la competencia, lo que implica pérdidas de iniciación y un largo período de tiempo. Estas inversiones son peligrosas, ya que no existe valor de rescate si falla el ingreso.

**Requisitos de capital.** Se necesitan grandes recursos financieros para ingresar y competir. Hay que evaluar si los requerimientos de capital se aplicarán a publicidad peligrosa, agresiva e irrecuperable; en investigación y desarrollo, instalaciones de producción, crédito al cliente, inventarios, o para cubrir las pérdidas iniciales.

**Costos cambiantes.** Los costos que tiene que cubrir el comprador, al cambiar de un proveedor a otro, generan una barrera para el ingreso a un sector. Los costos cambiantes pueden incluir costos de :

- \* Reentrenamiento del empleado
- \* Nuevo equipo auxiliar
- \* Probar y calificar la nueva fuente
- \* Requerimiento de ayuda técnica por depender del apoyo de ingeniería del proveedor.
- \* Rediseño del producto.

Si estos costos de cambio son elevados, los proveedores de nuevo ingreso tendrán que ofrecer una gran mejoría en el costo o desempeño, para que el comprador cambie a la propuesta actual.

**Acceso a los canales de distribución.** Para quienes desean ingresar, se puede crear una barrera, por la necesidad de asegurar la distribución de su producto, debido al grado en que los canales lógicos de distribución para el artículo han sido previamente utilizados por las empresas establecidas, por lo que la nueva empresa deberá persuadir a los canales de que acepten su producto mediante la reducción de precios, asignaciones para publicidad compartida y similares, lo cual reduce las utilidades.

**Desventajas en costo independientes de las economías de escala.** Las empresas establecidas pueden tener ventajas de costo no igualables respecto a las de sus competidores de nuevo ingreso, independientes de las economías de escala. Tales ventajas son:

- \* Tecnología de producto patentado: se mantiene la propiedad de los conocimientos del producto o características de diseño mediante patentes o secreto.
- \* Acceso favorable a materias primas: las empresas establecidas pueden haber contratado las fuentes más favorables de abastecimiento de materias primas.
- \* Ubicaciones favorables: las empresas establecidas pueden haberse ubicado con ventaja antes de que las fuerzas del mercado subieran los precios.
- \* Subsidios gubernamentales: los subsidios preferenciales pueden otorgar a las empresas establecidas, ventajas duraderas en algunos sectores.
- \* Curvas de aprendizaje (o de experiencia = cambios tecnológicos): Se presenta la tendencia de que los costos unitarios disminuyan en tanto la empresa adquiere más experiencia en la elaboración de un producto. Los costos se reducen, ya que los trabajadores mejoran sus métodos y se vuelven más eficientes; se desarrollan equipos y procesos especializados, y los cambios en el diseño del producto simplifica su fabricación.

**Patentar experiencia (cambios tecnológicos).** Si los costos disminuyen con la experiencia (cambio tecnológico) en un sector industrial, y si las empresas establecidas pueden patentar la experiencia, entonces el efecto es una barrera al ingreso.

Las empresas de nuevo ingreso, sin ninguna experiencia, tendrán costos más elevados que las empresas establecidas, y deben soportar grandes pérdidas de iniciación porque los precios pueden ser inferiores o casi iguales al costo, hasta lograr la experiencia y los costos de las empresas establecidas que cuentan con un flujo de efectivo elevado debido a sus costos más bajos, lo que a su vez les permitirá invertir en el desarrollo de nuevas técnicas y equipo.

**Política gubernamental.** El gobierno puede limitar o incluso impedir el ingreso a determinadas industrias, estableciendo controles tales como: requisitos de licencia y limitaciones en cuanto al acceso a materias primas.

Las normas para la aprobación del producto pueden imponer sustanciales plazos críticos, que no sólo elevan el costo del capital de ingreso, sino que dan a las empresas establecidas información anticipada del ingreso inminente y, en ocasiones pleno conocimiento del producto del competidor, lo cual les concede la formulación estratégica de respuesta.

**Reacción esperada.** Las expectativas de las empresas de nuevo ingreso respecto a la reacción de los competidores también influirán como una amenaza de ingreso. Las posibilidades de represalias para el ingreso son:

- \* Fuerte represalia a los que ingresan al sector.
- \* Empresas establecidas con elevados recursos, capacidad de deuda, capacidad productiva para defenderse.
- \* Empresas establecidas con gran compromiso en el sector industrial.
- \* Crecimiento lento del sector industrial, lo que limita el ingreso de nuevas industrias y deprime los resultados financieros de las ya establecidas.

### **Presión de productos sustitutos**

Todas las empresas dentro de un sector industrial compiten contra empresas que producen artículos sustitutos, mismos que limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente.

### **Poder negociador de los compradores**

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios, haciendo que los competidores concursen entre ellos y buscando sobre todo la rentabilidad de la industria.

### **Poder negociador de los proveedores**

Los proveedores pueden ejercer un poder de negociación sobre quienes participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios.

Las siguientes preguntas le ayudarán a conocer las fortalezas, debilidades amenazas y oportunidades de su empresa:

Concepto		Sí	No
1.	¿Sus costos son reducidos respecto a la competencia?		
2.	¿Tiene identificación su producto (es distintivo)?		
3.	¿Tiene solvencia económica?		
4.	¿Sus costos al cambiar de proveedor son elevados?		
5.	¿Su producto es distribuido adecuadamente?		
6.	¿Tiene patente su producto?		
7.	¿Se abastece sin problemas de materias primas?		
8.	¿Recibe algún apoyo gubernamental?		
9.	¿Tiene procedimientos eficientes ?		
10.	¿Tiene problemas con las aprobaciones del gobierno?		
11.	¿Contempla elevada competencia?		
12.	¿El producto tiene sustitutos competitivos ?		
13.	¿Tiene calidad y es competitivo su producto?		
14.	¿La calidad y precio de su proveedor es satisfactoria?		

#### IV. Auditoria de mercadotecnia

##### Análisis ambiental

La participación de la competencia en el mercado que se pretende atacar, tiene una gran influencia en las decisiones que tomará la empresa para determinar sus actividades de mercadotecnia, ya que es posible seleccionar varias rutas de acción una vez que se conoce este aspecto. Así, la mercadotecnia se enfocará hacia alguna de las siguientes actividades:

- Desarrollar la entrada del nuevo producto al mercado.
- Ofrecer innovaciones periódicas, como nuevos sabores, colores o presentaciones.
- Desarrollar nuevos productos.
- Intensificar la lucha por ganar participación de mercado a partir de campañas periódicas de promoción y publicidad.

Para conocer esta participación, se recomienda que la empresa identifique a sus principales competidores, el área geográfica que cubren y la principal ventaja que les ha permitido ganar mercado, ya que con esta información se podrá determinar con mayor facilidad la estrategia de posicionamiento que deberá seguir la empresa, no sólo para ingresar al mercado sino para desarrollarse con eficacia dentro de él.

##### Aspectos económicos

La política de precios de una empresa determina la manera en que se comportará, en cuanto a precio introductorio en el mercado, descuentos por compra en volumen o pronto pago, promociones, comisiones, ajustes de acuerdo con la demanda, entre otros.

Una empresa puede decidir entrar al mercado con un alto precio de introducción, con un precio bajo en comparación con la competencia; o bien, no buscar según el precio una diferenciación del producto y, por tanto, ingresar con un precio similar al de la competencia. Se deben analizar las ventajas y desventajas de cualquiera de las tres opciones, debiéndose cubrir en todos los casos los costos en que incurra la empresa, sin olvidar los márgenes de ganancia que esperan percibir los diferentes elementos del canal de distribución.

El precio de un producto o servicio es una variable relacionada con los otros tres elementos de la mezcla de mercadotecnia: **plaza, publicidad y producto**.

Así mismo, se recomienda establecer políticas claras en cuanto a descuentos por pronto pago o por volumen, y por promociones, puesto que éstas constituyen parte importante de la negociación con los clientes potenciales y/o distribuidores.

### **Análisis Competitivo**

Todo producto o servicio de una empresa se debe encaminar hacia la satisfacción de una necesidad o a la solución de un problema, para un segmento de mercado definido. Lo anterior es la base del posible éxito de una empresa, por lo que se deben establecer correcta y concretamente estos elementos. Si se cumple con ello, los productos y/o servicios de la empresa, también deben poseer ciertas características particulares, distintivas, que los diferencien de otros similares, presentes en el mercado.

Existen dos términos encaminados a describir las características antes señaladas, éstos son:

- **Ventajas competitivas.** Son peculiaridades que posee el producto o servicio, que lo hacen especial y garantizan su aceptación en el mercado; casi siempre, estas características son aspectos que hacen únicos a los productos o servicios de la empresa, en comparación con otros ya existentes en el mercado. Algunos ejemplos de ventajas competitivas, pueden ser: un nuevo saborizante para dulces, un sistema innovador de calentamiento automático de bebidas, un nuevo servicio de comunicación vía buzón de voz, etcétera.

En este caso se trata de productos o servicios innovadores, con características excepcionales o fuera de lo común, que los productos o servicios en el mercado no poseen todavía.

- **Distinciones competitivas.** Son aspectos que forman parte de la estrategia de la empresa, que le dan imagen a la misma y que inclinarían, en un momento dado, las preferencias del consumidor por los productos o servicios de la empresa que los presenta; normalmente, son elementos comunes, que existen ya en el mercado, pero a los que se les dará atención especial para que la empresa se distinga por poseerlos. Algunos ejemplos de distintivos competitivos, pueden ser: servicio posventa, sistema de distribución, garantía.

### **Análisis de mercado**

La investigación de mercados tiene una aplicación muy amplia, como en las investigaciones sobre publicidad, ventas, precios, diseño y aceptación de envases, segmentación y potencialidad del mercado. Sin embargo, en los estudios de mercado para un producto nuevo, algunos de ellos no son aplicables, ya que el producto aún no existe. A cambio de eso, las investigaciones se realizan sobre productos similares ya existentes, para tomarlos como referencia en las siguientes decisiones aplicables a la evolución del nuevo producto:

- a) ¿Cuál es el medio publicitario más usado en productos similares al que se propone lanzar al mercado?;
- b) ¿Cuáles son las características promedio en precio y calidad?;
- c) ¿Qué tipo de envase es el preferido por el consumidor?, y
- d) ¿Qué problemas actuales tienen tanto el intermediario como el consumidor con los proveedores de artículos similares y qué características le pedirían a un nuevo productor?

Es recomendable obtener la mayor cantidad y variedad de información acerca de la situación real del mercado en el que se pretende introducir un producto. Estos estudios proporcionan información veraz y

directa acerca de lo que se debe hacer en el nuevo proyecto con el fin de tener el máximo de probabilidades de éxito cuando el nuevo producto salga a la venta.

**Análisis de la empresa**

Este punto del plan de negocios intenta establecer las condiciones actuales de la industria o sector en que se encontrará involucrada la empresa, así como las condiciones futuras que se pueden prever para la misma según el reciente desarrollo que haya presentado. Así mismo, tratará de ubicar y destacar los principales riesgos y oportunidades que la industria ofrece, de acuerdo con las características de su medio actual y futuro. Es importante justificar toda información y proyecciones que se presenten, citando las fuentes de donde fueron obtenidas.

Un elemento más a resaltar en este punto, es la importancia que la industria posee, a nivel nacional, regional y local, ya que en gran medida las proyecciones realizadas se reflejarán en este aspecto particular.

**V. Formulación de estrategias**

La relación producto-mercado que se haya elegido determinará las dimensiones estratégicas del concepto de comercialización y la orientación producto-mercado será fundamental también para determinar la estrategia de proyecto. En la siguiente figura se plasman cuatro tipos distintos de estrategias de comercialización.

● Mercado	● Producto	
	Antiguo	Nuevo
Antiguo	Penetración en el mercado	Desarrollo del mercado
Nuevo	Desarrollo de productos	Diversificación

**Estrategia de penetración en el mercado.** La empresa que funciona en un mercado concreto se propone intensificar sus esfuerzos comerciales. Los medios principales son la publicidad y las ventas, haciendo especial hincapié en los productos o servicios existentes. La variante de un producto o servicio existente se denomina relanzamiento. Otra herramienta usada como estrategia de penetración en el mercado es la disgregación de productos existentes en componentes disgregados.

**Estrategia de desarrollo del mercado.** Con los productos existentes, la empresa se dirige hacia nuevos ámbitos geográficos y nuevos segmentos de clientes para aumentar las ventas por medio de los canales de distribución.

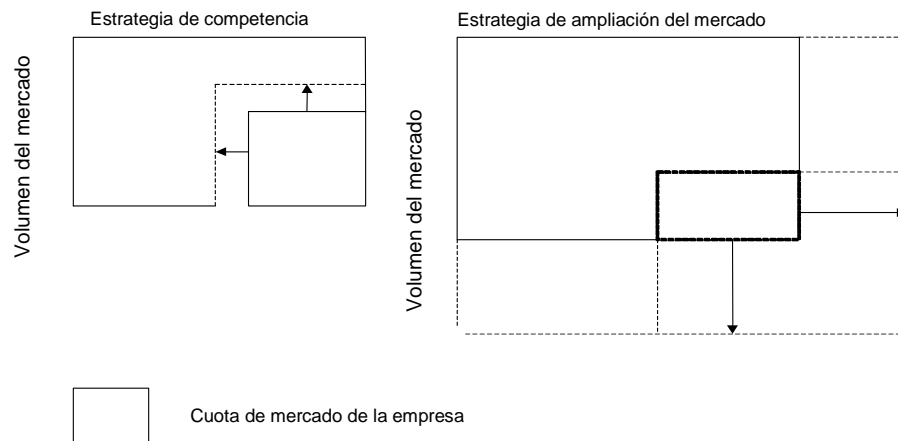
**Estrategia de desarrollo de productos.** La empresa se propone desarrollar sus productos y encontrar nuevas soluciones para futuros clientes.

**Diversificación.** La empresa se propone prosperar en otros mercados con nuevos productos.

### Estrategia de competencia y estrategia de ampliación de mercados

La cuota de mercado puede aumentar a consecuencia de obtener ganancias en el terreno a expensas de los competidores, si el volumen total del mercado crece, es estable o disminuye. En la figura adjunta se indican las características de ambas, que por una parte se relacionan con el planteamiento estratégico del proyecto y, por la otra, determinan el concepto de comercialización.

### Estrategia de competencia y estrategia de ampliación del mercado



**Estrategia de competencia.** En la estrategia de competencia se describe la forma en que se conquistan cuotas de mercado a los competidores. Se podrá elegir esta estrategia cuando no sea recomendable hacer planes para una ampliación del volumen total del mercado, que sería el caso, por ejemplo, de cuando el mercado ha llegado a la saturación o madurez. Si las empresas existentes han adoptado una estrategia de desarrollo del mercado deben volver a la estrategia de competencia. Es interesante observar que a menudo, la empresa con mayor cuota de mercado es la última que modifica su estrategia.

**Estrategia de ampliación del mercado.** La estrategia de desarrollo del mercado significa que los medios de la gama de comercialización de la empresa se orientan en su mayor parte hacia la creación de un nuevo mercado o hacia la ampliación del volumen del mercado ya existente. La idea principal de esta estrategia consiste en obtener una posición ventajosa respecto a la competencia durante la primera fase del desarrollo de un nuevo mercado.

### Estrategia de la diferenciación

Esta estrategia tiene por objeto diferenciar los productos o servicios de una empresa con la finalidad de crear algo que se considere único en la industria. La diferenciación protege de la competencia en la medida en que vincula a los compradores con la marca o con la empresa, y reduce de ese modo la sensibilidad a los precios. Los factores necesarios para una estrategia de diferenciación son:

- Fuerte potencial de comercialización
- Capacidad en la esfera de investigación y desarrollo
- Grupos de clientes con mayor poder adquisitivo

- Partes de la gama de productos
- Tradición en la industria
- Cooperación con los conductos de abastecimiento y distribución

### **Estrategia del hueco**

La estrategia del hueco se basa en la creencia de que concentrarse en una meta estrictamente limitada, resulta más eficiente que actuar en una esfera amplia de competencia. Se hará hincapié en un grupo limitado de compradores, en parte de la gama de productos o en un ámbito geográfico limitado. Las aptitudes requeridas para esto se derivarán del objetivo estratégico en que se haga hincapié. No se les puede dar una definición general.

Para lograr una concentración de fuerzas, es necesario optar por uno de tres tipos genéricos de estrategia. Esta elección entraña siempre una cierta posición en el mercado (cuota de mercado) y la determinación preliminar del nivel de precios. La estrategia del liderazgo en costo se orientará hacia precios de venta bajos en el mercado de un determinado producto. La estrategia de diferenciación tendrá por meta unos precios de venta de categoría mediana o un tanto altos. Un nivel de precios altos sólo puede lograrse con la estrategia de los huecos, porque el segmento del mercado correspondiente a un precio elevado es pequeño y una empresa competidora cualquiera muy probablemente no se concentraría en ese segmento.

### **Determinación de la estrategia**

Al determinar la estrategia deben abordarse los siguientes problemas:

- ¿Cuál es el ámbito geográfico en el que actuará el proyecto?
- ¿Qué estrategia básica se debe elegir: liderazgo en costos, diferenciación o hueco del mercado?
- ¿Qué posición en el mercado (cuota de mercado) se pretende, y cuánto tiempo se necesita para alcanzar la meta?
- ¿Qué relación producto-mercado debe formar la base del concepto de comercialización?
- ¿Cuál será la gama de productos (productos, nivel de precios)?
- ¿En qué grupo objetivo de clientes se concentrará la atención?
- ¿Qué estrategia se elegirá: competencia o ampliación del mercado?
- ¿Qué aptitudes básicas se necesitan para lograr el éxito frente a competidores potenciales reales?
- ¿Desarrollará el proyecto la posición de mercado exclusivamente con sus propios medios o existen posibilidades de cooperación?

Las tres cuestiones conceptuales básicas que se han de analizar para determinar la estrategia del proyecto están mutuamente vinculadas. El punto de partida para formular el marco de la estrategia del proyecto consiste en la definición y segmentación del mercado.

### **Determinación de los grupos objetivos de los productos**

Para preparar el concepto de comercialización, conviene definir los grupos objetivo de los productos porque la decisión en favor de ciertos grupos determina no sólo la relación entre el proyecto y el mercado sino también el diseño técnico y la elección de tecnología. De ahí que sea importante evaluar la relación entre tipos de productos y grupos de clientes.

Además de las estimaciones preliminares de los costos que supone penetrar en el mercado y actuar en el mismo, los factores que a continuación se citan revisten un interés particular y deben definirse para cada grupo objetivo.

- Estructura y volumen potencial del mercado
- Necesidades de los consumidores y criterios en los que éstos se basan para adoptar decisiones de compras
- Competencia
- Nivel de precios del mercado
- Requisitos de los productos
- Aptitudes básicas existentes o nuevas aptitudes

### **Determinación de los objetivos de comercialización**

Los objetivos de comercialización son objetivos de ventas en la posición conveniente dentro de los ámbitos de productos y de grupos objetivo. Para determinar los objetivos de ventas, se deben considerar las siguientes metas empresariales:

- Cifra de negocios
- Cuota de mercado
- Imagen
- Beneficios

Es importante evitar los objetivos poco acordes con la realidad y las extrapolaciones carentes de elementos críticos. La posición de los productos en los ámbitos de producto y de grupo objetivo se puede determinar en función de los competidores o de los usuarios. Si se desea disponer de una base para determinar los objetivos y las estrategias de comercialización, se requiere información sobre los siguientes aspectos:

- Puntos fuertes y débiles de los competidores
- Puntos fuertes y débiles propios
- Necesidades concretas del usuario final
- Imagen de la empresa
- Perfil de costos

### **Política de mezcla promocional**

Se debe concretar la combinación de los instrumentos de comercialización en lo referente a los clientes o usuarios finales, así como a los canales de distribución. El producto, el precio, la promoción y la distribución de componentes se deben considerar como herramientas y se han de combinar en forma óptima para lograr los objetivos de comercialización. Para determinar la gama de comercialización óptima es esencial comprender las relaciones recíprocas que existen entre los participantes (clientes, competidores, comerciantes) en cada mercado.

Para diseñar la gama de comercialización también reviste importancia considerar la índole de la competencia y la probable reacción de los consumidores y los competidores. La combinación óptima o gama de comercialización más adecuada estará determinada por las características del mercado, por una parte, y, por la otra, por la estrategia de comercialización. Por ejemplo, la estrategia de liderazgo en costo exige una combinación de herramientas de comercialización totalmente distinta de la necesaria en el caso de las estrategias de diferenciación, y habría que diseñarla de forma diferente para los mismos mercados, precios, cantidad de productos, servicios de mantenimiento, períodos de gestación.



## VI. Aspectos administrativos de la mercadotecnia

El área de mercadotecnia se ocupará de las estrategias de mercado, como son: publicidad, promoción y ventas, para difundir de manera rápida el producto y acrecentar las ventas, estimulando en los clientes el deseo o la necesidad de adquirirlo.

Las funciones específicas son:

- Elaborar un plan de trabajo
- Elaborar estrategias de promoción
- Elaborar estrategias de publicidad y ventas para difundir de la manera más rápida el producto
- Evaluar el mercado potencial, así como determinar el crecimiento del mismo
- Planear el sistema de distribución
- Determinar la política de precios (en conjunto con los departamentos de producción y finanzas)
- Definir el mercado meta
- Interactuar con los clientes para establecer un punto de contacto con la empresa
- Planear y definir las metas de este departamento

### **Evaluación y presupuesto de la mercadotecnia**

En ocasiones, el departamento o gerencia de ventas también recibe el nombre de mercadotecnia. En este sentido, vender no sólo significa hacer llegar el producto al intermediario o consumidor, sino que implica una actividad más amplia. Mercadotecnia puede abarcar, entre otras actividades, la investigación y el desarrollo de nuevos mercados o servicios, productos o servicios adaptados a los gustos y necesidades de los consumidores: el estudio de la estratificación del mercado, las cuotas y el porcentaje de participación de la competencia en el mercado, la adecuación de la publicidad que realiza la empresa, la tendencia de las ventas, etc. Según se observa, un departamento de mercadotecnia puede constar no sólo de un gerente, una secretaria, vendedores y chofer, sino también de personal altamente capacitado y especializado, cuya función no sólo es vender. La magnitud del **costo de ventas** depende tanto del tamaño de la empresa, como del tipo de actividades que los promotores del proyecto deseen que desarrolle este departamento.

### **Plan de mercadotecnia**

El objetivo de un plan de mercadotecnia es prever la manera en que la empresa intentará posicionarse y reaccionar ante las condiciones del mercado para tener éxito en sus ventas.

El plan de mercadotecnia se puede presentar en formas diferentes, dependiendo del tipo de negocio y la complejidad del mercado.

Algunas empresas necesitan un mercadeo intensivo y un plan de mercadotecnia claro y convincente, dado que precisan de un cierto volumen de ventas para subsistir. Algunos de los **componentes** más importantes de un plan de mercadotecnia se presentan en los anexos.

**Recomendaciones Específicas para el Giro:**

Mecanismos de Promoción y Publicidad más Utilizados:

A través de anuncios en revistas especializadas, participación en ferias y exposiciones y una campaña constante de relaciones publicas para mantener el alto perfil del producto.

Elementos para Mejorar la Penetración de Mercados:

- Elaboración del producto final de la más alta calidad
- Mejorar la presentación del producto
- Realizar entregas oportunas
- Proporcionar servicios al cliente
- Establecer precios competitivos

## 12. EXPORTACIONES

### Introducción

En este capítulo se describe de manera sucinta cómo exportar, contestando a las siguientes preguntas: ¿por qué exportar?, ¿cómo diseñar un programa de exportación?, ¿cómo ingresar y mantenerse en los mercados internacionales?, ¿cuáles deben ser los trámites y procedimientos a cumplir?, ¿cuáles son las barreras para la entrada a los más importantes mercados internacionales?, ¿cuáles son los términos de negociación internacional y las formas de cobro cuando se opera en mercados abiertos?, ¿en qué consiste el arbitraje comercial?, ¿cuáles son los programas de apoyo financiero al exportador? y ¿cómo organizarse para exportar?

### Contenido:

#### I. Importancia de la exportación

#### II. Aspectos estratégicos de la exportación

- Estrategia general
- El diseño en la exportación
- La información básica y la investigación de mercados
- El ingreso y las formas de gestión en el mercado
- Evaluación de la posición competitiva en el mercado

#### III. Trámites de la exportación y documentos principales

- Trámites de la exportación
- Documentos principales
- Selección de los medios de transporte y seguros

#### IV. Barreras a la entrada

- Arancelarias
- No arancelarias

#### V. Términos de negociación internacional y formas de cobro

- Términos de negociación internacional
- Formas de cobro

#### VI. Contratos internacionales, solución de controversias y apoyos al exportador

- Contratos internacionales y solución de controversias
- Apoyos gubernamentales para las exportaciones
- Apoyos financieros al exportador

#### VII. La organización para la exportación

- El consorcio de exportación
- La organización interna

## I. Importancia de la exportación

En un nivel macroeconómico la exportación de bienes y servicios resulta positiva para la balanza comercial, cuenta corriente y de pagos de cualquier país, es una fuente de demanda para la producción doméstica de bienes y multiplica el producto y los ingresos de la economía en general y de los agentes económicos participantes en particular.

En un nivel empresarial existen diversas razones (factores microeconómicos) que explican por qué las exportaciones son siempre positivas:

Permiten diversificar riesgos frente a mercados internos inestables y amortiguar los efectos de problemas macroeconómicos; promueven la operación con economías a escala, de tal forma que se aprovechen mejor las instalaciones existentes y se tenga un nivel de producción que implique menores costos unitarios; son una fuente de crecimiento y consolidación de cualquier empresa si es que los mercados internos son extremadamente competitivos; posibilitan obtener precios más rentables debido a la mayor apreciación del producto y de los ingresos de la población en los mercados a los cuales se exporta; alargan el ciclo de vida de un producto; mejoran la programación de la producción; permiten equilibrarse respecto a la entrada de nuevos competidores en el mercado interno y mejoran la imagen en relación con proveedores, bancos y clientes.

La exportación no se circunscribe a un tamaño previamente determinado de empresa, aunque pueden existir algunos bienes y servicios en los que se requiera de capitales y la capacidad de coordinar recursos humanos en magnitudes importantes. Existen empresas micro/artesanales, pequeñas, medianas y grandes que se dedican a la exportación.

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

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

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

Los errores más comunes al momento de exportar son: falta de evaluación de la capacidad de internacionalización, no considerar aspectos de las diferencias culturales, falta de investigación acerca del mercado, selección errada del socio comercial, falta de conocimiento de las barreras en los países importadores y en el exportador; no efectuar la investigación, registro y monitoreo de la marca, elaboración de contratos sin considerar la legislación y la práctica del país extranjero, extrema

diversificación de los mercados, falta de conocimiento de las normas de defensa del consumidor, no contar con una estructura adecuada para gerenciar la exportación y falta de presencia en el mercado.

## II. Aspectos estratégicos de la exportación

- Estrategia general

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

- El diseño en la exportación

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

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

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

Para obtener mayor información sobre estas actividades le sugerimos revise los Programas de apoyo que ofrece el Centro Promotor de Diseño. (<http://www.siem.gob.mx>)

- La información básica y la investigación de mercados

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

### Información en un nivel interno

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

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

• Revisión de los programas de las Cámaras sectoriales activas en materia de exportación (<http://www.siem.gob.mx>)

• Revisión de la legislación sobre exportaciones

• Revisión de acuerdos bilaterales y multilaterales firmados por el país

• Relación de empresas especializadas en comercio internacional

• Revisión de las actividades de las instituciones de capacitación en temas de comercio internacional

- Revisión de las actividades de las instituciones financieras capacitadas para actuar en los mercados internacionales
- Revisión de estadísticas de comercio exterior

#### **Información sobre el mercado internacional**

- Análisis de la información de la coyuntura internacional
- Análisis de los flujos de comercio
- Análisis de los acuerdos internacionales
- Análisis y seguimiento de los movimientos cambiarios
- Análisis y seguimiento de los países más activos en la promoción de importaciones
- Seguimiento de ferias internacionales

#### **Información específica sobre el producto, el mercado en particular y la competencia**

- Determinación de las materias primas, insumos utilizados y prohibidos
- Determinación de los diseños, modas e influencia de condiciones climáticas
- Determinación de la gama de modelos presentes
- Determinación y análisis de las normas técnicas, de calidad para protección del consumidor y reglamentos sanitarios aplicables
- Determinación de los colores preferidos y los que se deben evitar
- Determinación del tamaño (dimensiones), atributos materiales, requisitos sobre la duración del producto, instrucciones para el uso y ajustes ergonómicos
- Determinación del grado de seguridad
- Determinación de sistemas de transporte, envases, embalajes, identificación y rotulaje
- Determinación de la estructura arancelaria aplicable
- Determinación del perfil de los usuarios y la imagen de marca deseada
- Determinación de los volúmenes de producción necesarios
- Determinación de costos de producción y de precios aceptables
- Determinación de servicios exigidos por los consumidores
- Determinación de canales de distribución y comerciales
- Determinación de las particularidades del proceso productivo
- Determinación de competidores, prácticas desarrolladas y evaluación de reacciones probables

- El ingreso y las formas de gestión en el mercado

Existen diversas formas de ingresar y operar en el mercado internacional. Entre las diferentes modalidades destacan las siguientes: vendedor directo, filial de venta, ferias y exposiciones internacionales, ventas por correo, consorcio de exportación, agente en el exterior, distribuidores, agente de compras, **brocker**, **piggy back** (utilizar sistemas de distribución de otros productores), **jobber** (mayoristas), comercializadoras, intercambio compensado, licitaciones internacionales, operaciones por medio de zonas francas, coinversiones (asociaciones), ensamblaje y contrato de manufactura.

Para seleccionar entre estas modalidades, existen diversos factores a tomar en consideración: tipo de productos, sistemas de distribución existentes, tipo de mercado, volúmenes de ventas previstas, legislación del importador, disponibilidad de recursos, modalidades contractuales vigentes en el país importador, eficiencia de los sistemas de comunicación, posibilidad de acceso a recursos humanos y financieros, costos de promoción y publicidad, costos y márgenes de distribución, concentración y dispersión de compradores, tasas de crédito y de inflación.

- Evaluación de la posición competitiva en el mercado

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

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

Elevado crecimiento y reducida participación en el mercado	Elevado crecimiento y alta participación en el mercado
Bajo crecimiento y reducida participación en el mercado	Bajo crecimiento y alta participación en el mercado

La empresa tiene gran potencialidad de crecimiento si crece aceleradamente, aun cuando su participación en el mercado sea reducida.

### III. Trámites de la exportación y documentos principales

- Trámites de la exportación

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

#### **Análisis de la viabilidad inicial**

- Evaluación de la capacidad de producción interna o de la capacidad instalada productiva ociosa
- Evaluación, ajuste y aprovechamiento de ventaja competitiva en cuanto a precios
- Evaluación, ajuste y aprovechamiento de ventaja competitiva en cuanto a calidad y empaque
- Análisis de las posibilidades en el mercado externo

#### **Análisis de la viabilidad real**

- *Evaluación y ajuste técnico frente a barreras arancelarias y no arancelarias en el mercado externo*
- *Determinación, solicitud de apoyos y adecuación de la capacidad financiera de la empresa para hacer frente a los requerimientos de la exportación*
- *Realización de actividades de promoción por medio de canales establecidos (consejerías, ferias y exposiciones, entre otras)*

### **Proceso de exportación**

• Inicio de las negociaciones

• Celebración de contratos

• Recepción de pedidos

• Preparación y adecuación de la logística (análisis de inventarios y orden de producción)

• Diseño de la operación: selección del programa de transporte, agente aduanal y de seguros

• Diseño del programa de cobro

• Seguimiento a destino final de la mercancías y cobro

### **Proceso de consolidación y perfeccionamiento de las exportaciones**

• Evaluación y ajuste de la posición del producto en el mercado

• Afianzar o establecer alianzas estratégicas (diversificación de compradores, exclusividad, marcas privadas, entre otras)

• Monitoreo continuo y retroalimentación de comportamiento en el mercado.

#### **• Documentos principales**

Los principales documentos utilizados para las exportaciones corresponden a la factura comercial, lista de empaque, despacho aduanal, certificación de calidad y cuantificación de mercancías.

### **Factura comercial**

En el país de destino todo embarque se debe acompañar con una factura original, misma que debe incluir: nombres de la aduana de salida y puerto de entrada, nombre y dirección del vendedor o embarcador, nombre y dirección del comprador o del consignatario, descripción detallada de la mercancía, cantidades, precios que especifiquen tipo de moneda, tipo de divisa utilizada, condiciones de venta, lugar y fecha de expedición.

### **Lista de empaque**

Es un documento que permite al exportador, al transportista, a la compañía de seguros, a la aduana y al comprador, identificar las mercancías y conocer qué contiene cada bulto o caja, por lo cual se ha de realizar un empaque metódico, que coincida con la factura. Esta última se utiliza como complemento de la factura comercial y se entrega al transportista.

En este desglose se debe indicar la fracción arancelaria de la mercancía, así como el valor, el peso y el volumen (describiendo el tipo de empaque y embalaje utilizados).

### **Despacho aduanal**

Los exportadores están obligados a presentar en la aduana un pedimento de exportación, en la forma oficial aprobada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por conducto de un agente o apoderado aduanal. Dicho pedimento debe acompañarse de: factura o, en su caso, cualquier documento que exprese el valor comercial de las mercancías, los documentos que comprueben el cumplimiento de regulaciones o restricciones no arancelarias a las exportaciones e indicar los números de serie, parte, marca y modelo para identificar las mercancías y distinguirlas de otras similares, cuando dichos datos existan.

Del despacho aduanero resulta el pedimento de exportación, el cual permite a la empresa comprobar sus exportaciones ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para los efectos fiscales respectivos.



### **Certificación de calidad y cuantificación de mercancías**

Los riesgos de las operaciones de comercio exterior se reducen acudiendo a empresas internacionales que vigilan e inspeccionan la carga, con el fin de asegurar el cumplimiento de las normas pactadas. Estas certificaciones son voluntarias y pueden referirse, entre otras, a las siguientes materias: supervisión de calidad, cantidad y peso; supervisión de embarque, estiba o descarga; supervisión de temperaturas; supervisión de fumigaciones; control de calidad; supervisión e inspección de embalaje; inspección previa para asegurar la limpieza del medio de transporte; inspección y evaluación de productos conforme a normas internacionales.

### **Otros documentos**

Copia del Registro Federal de Contribuyentes (RFC) con homoclave e información del domicilio fiscal de la empresa, carta de encargo para el embarque de su mercancía, contar con la reservación de la agencia naviera para efectuar el embarque de la mercancía —si es por vía marítima—; si no se cuenta con dicha autorización, dar instrucciones a la agencia aduanal para que solicite autorización por cuenta del exportador; si se trata de contenedores, solicitar con tiempo el envío de los contenedores vacíos para ser cargados con la mercancía a exportar; otros permisos, certificados de análisis químicos o autorizaciones según la mercancía de que se trate.

- **Selección de los medios de transporte y seguros**

El transporte es uno de los factores más significativos del costo de operación del comercio internacional, por lo que es necesario realizar un análisis exhaustivo de las diferentes modalidades del mismo. Para seleccionar el medio más idóneo se deberán evaluar los costos, confiabilidad, seguridad y oportunidad en la entrega.

El valor unitario, el peso, el volumen del producto y las distancias tienen mucha importancia para la selección de los modos de transporte. Si se trata de un producto de gran volumen, de poco valor y a grandes distancias la modalidad será el transporte marítimo o el ferrocarril. Si se trata en cambio de productos de alto valor, reducido peso y poco volumen, aun a largas distancias, se considerará el transporte aéreo.

Entre los costos se deben considerar los directos (fletes, costos de maniobras, derechos y tarifas especiales, entre otros) e indirectos, como los relativos a los almacenajes; y los costos financieros, por los tiempos de espera.

Existe la posibilidad de combinar las diferentes modalidades de transporte: marítimo, ferrocarril, autotransporte y aéreo. Por otra parte, las posibilidades del transporte multimodal puerta a puerta simplifican los problemas en cuanto a logística.

El seguro se constituye de una serie de coberturas que tienen como objetivo resarcir al asegurado por las pérdidas o daños materiales que sufran las mercancías objeto de transporte por cualquier medio, la combinación de éstos o los tiempos de espera. Los riesgos a cubrir y la magnitud de los mismos será una cuestión a decidir y acordar.

#### IV. Barreras a la entrada

Las principales barreras para el acceso a mercados internacionales comprenden temas del tipo arancelario y no arancelario. Al respecto, destacan, entre otros: los aranceles, cuotas de importación, permisos de importación, normas técnicas, exceso de reglamentaciones, depósitos monetarios para importar, sistemas cambiarios múltiples, subsidios locales del gobierno, embargos, favorecer compras locales, monedas no convertibles, elevados costos financieros de importación, falta de transparencia en la mecánica de importación, legislación sanitaria y fitosanitaria, regulaciones ambientales, sistemas de defensa al consumidor, requisitos de empaque y etiquetado, regulaciones de toxicidad, leyes e impuestos **antidumping** (impuestos compensatorios) y establecimiento de precios oficiales.

- Arancelarias

El arancel es un impuesto que se aplica en el comercio exterior para agregar valor al precio de las mercancías en el mercado de destino, con el objetivo de proteger a los bienes y servicios similares que se produzcan en el citado país. Los aranceles pueden ser *ad valorem*, específico y mixto. El *ad valorem* se expresa en términos porcentuales del valor en aduana de la mercancía. Este valor puede ser libre a bordo (LAB o FOB) y, en otros países, comprender el costo del bien, los seguros y los fletes (CSF o CIF). El arancel específico se expresa en términos monetarios por unidad de medida. También existen países que aplican tanto la modalidad *ad valorem* como la del arancel específico.

Los países otorgan diversos tratamientos arancelarios en función del origen de las mercancías que llegan a sus aduanas. Así mismo, existen medidas *antidumping* y compensatorias que aplica un país cuando otro otorga un subsidio como beneficio económico que concede a sus productores, con el propósito de ayudarles a lograr una mayor competitividad de sus bienes en el exterior. El *dumping* consiste en la venta de un producto en un mercado extranjero a un precio discriminatorio inferior al de su valor comercial normal en el mercado del país exportador o en terceros países. Al respecto, los gobiernos pueden aplicar cuotas compensatorias y *antidumping* a los productos que importan desde otro país, para limitar o eliminar el daño que se puede producir en la industria local.

Las mercancías se deben identificar al pasar por las aduanas y, por tal motivo, existen las clasificaciones arancelarias, que establecen la homogeneización de criterios, facilitan el estudio del comercio exterior (como la identificación de oportunidades comerciales) y permiten efectuar estadísticas y controles.

Con el propósito de promover el comercio internacional, México ha establecido diversos tratados y acuerdos que facilitan la colocación de nuestros productos en determinados mercados, en especial los relativos al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN); a Bolivia, Chile, Costa Rica, Colombia y Venezuela; y otros en proceso con la Unión Europea, Perú y otras naciones. Beneficiarse de las prerrogativas de estos tratados y acuerdos exige la presencia de un certificado de origen, mediante el cual se manifiesta que un producto es originario del país o la región y que, por tanto, puede gozar de un trato preferencial arancelario. La información detallada sobre estos tratados y acuerdos puede consultarse al Sistema Nacional de Orientación al Exportador (SNOE) (<http://www.siem.gob.mx>)

El formato para el caso del TLCAN se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 1993, el cual debe ser requisitado por el exportador y el importador debe tenerlo en su poder al momento de formular la declaración de importación; puede reproducirse libremente, y no requiere certificación de autoridad alguna en el país de origen. El procedimiento es diferente para los otros tratados y acuerdos.

**Tratado de Libre Comercio de América del Norte**

A partir del primero de enero de 1994 quedaron libres de aranceles 79.9% de las exportaciones mexicanas a Estados Unidos. En 1999 se eliminará un 12.5% adicional y otro 6.3% a partir del año 2004. Desde el año 2008 la totalidad de las exportaciones mexicanas estarán exentas de arancel.

En lo relativo a las exportaciones mexicanas a Canadá, el proceso de desgravación inmediata es de 78.3% a partir del primero de enero de 1994; 8.5% en 1999; 13.2% en el 2004, y 1.9% en el año 2008.

**Tratado de Libre Comercio del Grupo de los Tres (Colombia, México y Venezuela)**

Entró en vigor el primero de enero de 1995. Para el año 2005, Venezuela y Colombia permitirán el acceso libre de aranceles a 75 y 73% respectivamente, de los productos mexicanos a esos mercados. En año 2010 se añadirá 22 y 26%. De esta manera sólo 3 y 1% de las exportaciones a esos mercados quedarán excluidos del trato preferencial.

**Tratado de Libre Comercio México-Costa Rica**

Entró en vigor el primero de enero de 1995 y liberó de aranceles a 70% de las exportaciones mexicanas. Otro 20% se desgravará en cinco años y el último 10% en 10 años, de tal manera que en el año 2005, la mayor parte del comercio entre los dos países se encontrará libre de aranceles.

**Tratado de Libre Comercio México-Bolivia**

Entró en vigor el primero de enero de 1995 y prevé la eliminación de aranceles a 97% de los productos industriales mexicanos que se exporten a Bolivia. El plazo máximo de desgravación para el resto de los productos industriales es de 12 años conforme a un arancel máximo de 12%.

**Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y Acuerdos de México con otros países de la ALADI (MERCOSUR: Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay; Chile, Perú y Ecuador)**

Comprenden las Preferencias Arancelarias Regionales (PAR), los Acuerdos de Complementación Económica y el Acuerdo Regional para la Recuperación y Expansión del Comercio.

Las PAR consisten en otorgar a sus contrapartes un descuento (preferencia) de cierto porcentaje a su arancel de importación, según el grado de desarrollo industrial particular, con una "lista de excepciones" de productos que cada país publica. Las otras modalidades se refieren a acuerdos bilaterales de conformidad a los objetivos que establecen sus propias denominaciones.

Para todos los casos se requiere de un Certificado de origen de la ALADI, que es un documento oficial que expide la SECOFI.

**Sistema Generalizado de Preferencias Arancelarias (SGP)**

Es una concesión unilateral no recíproca que los países desarrollados otorgan a las naciones menos avanzadas por medio de una tarifa arancelaria preferencial para sus productos. En el presente existen 12 esquemas, de los cuales México es beneficiario de diez. Los esquemas vigentes establecen una lista de países beneficiarios y otra de productos que, en principio, gozan de un margen preferencial o la entrada con franquicia de los mismos. Para hacerse acreedor a dicha preferencia es necesario presentar un certificado de origen.

Los mercados a los que pueden ingresar los productos mexicanos en forma preferencial son: Australia, Bulgaria, Checoslovaquia, Hungría, Japón, Noruega, Nueva Zelanda, Polonia, Suiza y la Unión Europea (Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Reino Unido, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Portugal y Suecia).

- No arancelarias

Sin analizar todas las posibilidades existentes, a continuación se comentan algunas de las más importantes.

### **Regulaciones de etiquetado**

Estas regulaciones incorporan los requerimientos que deben cumplir los fabricantes, los exportadores y los distribuidores de un producto, sobre todo cuando su destino es el consumidor final.

La etiqueta sirve para que el consumidor conozca no sólo la marca del producto, sino también otros aspectos, como el contenido y los ingredientes con que han sido elaborados.

Antes de realizar algún gasto en el etiquetado, el exportador debe conocer las regulaciones específicas que el mercado de destino establece al producto que se desea comercializar. Para ello, puede consultar a su propio cliente en el extranjero, recurrir a un consultor especializado en esas regulaciones, o bien solicitar la opinión y aprobación de su etiqueta directamente a las entidades normativas que establecen estas regulaciones en el país importador.

### **Regulaciones sanitarias y fitosanitarias**

Estas regulaciones forman parte de las medidas para proteger la vida, la salud humana, animal y vegetal frente a ciertos riesgos que no existen en el territorio del país importador. Los riesgos se pretende atacar son los relativos a la introducción, propagación de plagas y enfermedades llevadas por animales, además de evitar la presencia en alimentos y forrajes de aditivos, contaminantes, toxinas y organismos causantes de enfermedades. Estas regulaciones comprenden a los productos agropecuarios, frescos y procesados.

Los aspectos básicos que cubren estas regulaciones, en términos generales, son: proceso de producción, uso de pesticidas y fertilizantes, pruebas de laboratorio, inspecciones, certificaciones sanitarias, regímenes de cuarentena y determinación de zonas libres de plagas y enfermedades.

### **Normas técnicas**

Aluden a las características y propiedades técnicas que debe tener una mercancía en un mercado específico. El cumplimiento de estas normas permite garantizar a los consumidores que los productos adquiridos cuentan con la calidad, seguridad y las especificaciones de fabricación adecuadas. Al respecto, es imprescindible conocer si las normas existentes son de carácter obligatorio o simplemente voluntarias.

Para cada mercancía o grupo de productos puede haber una o varias normas. En estas se expresan directrices sobre medidas, tamaño, dimensiones, contenido químico, compresión, resistencia, inflamabilidad, resistencia a la humedad, durabilidad, condiciones de seguridad, preceptos de terminología, símbolos, embalaje, y demás aplicables a un bien o proceso de producción

La certificación de los productos que se exportan, luego de conocer en detalle las normas aplicables, se realiza generalmente en los laboratorios designados para el efecto o en las instituciones creadoras de dichas normas.

### **Regulaciones ambientales**

Comprende las regulaciones relativas a la protección del ambiente, mejor conocidas como ecológicas. En el caso de la Unión Europea destacan las relativas a la comercialización de frutas y vegetales frescos.

### **Normas de calidad para frutas y verduras**

Se aplican en los países importadores para garantizar que las mercancías de importación cumplan con estándares de calidad similares a los establecidos para mercancías producidas internamente.

### **Regulaciones de toxicidad**

Se aplica a los productos en cuya elaboración se incorporen insumos peligrosos o dañinos a la salud humana. Cada país elabora listas donde se especifica qué insumos se consideran tóxicos y en qué productos debe aplicarse dicha normatividad.

### **Normas de calidad**

Existen normas de calidad adoptadas por un número cada vez mayor de países. Entre las más importantes destacan la serie denominada como ISO 9000, que certifica el proceso y procedimientos establecidos para la lograr la calidad de los productos de una empresa. En el campo de la problemática ambiental se trabaja con la serie ISO 14000.

## **V. Términos de negociación internacional y formas de cobro**

- Términos de negociación internacional

Con el propósito de evitar problemas legales que afecten el comercio internacional, la Cámara Internacional de Comercio recopiló y publicó las reglas internacionales para la interpretación de los términos conocidos como *incoterms*. El objetivo de éstos es establecer un conjunto de términos y reglas de carácter facultativo, que permiten acordar los derechos y las obligaciones tanto del vendedor como el comprador en las transacciones comerciales internacionales, por lo que se pueden utilizar en contratos de compra-venta con el extranjero. La última versión de éstos data de 1990. Las posibles modalidades de compra-venta se describen brevemente a continuación:

### **EXW: Ex work (en fábrica)**

Significa que el vendedor completa su obligación de entregar cuando ha puesto los artículos dentro del establecimiento, ya sea almacén, fábrica u oficina. El comprador acepta todos los riesgos y costos, entre ellos, la contratación del medio de transporte requerido. Los trámites de exportación se encuentran a cargo del comprador.

### **FCA: Free Carrier (transporte libre de porte)**

La obligación del vendedor termina cuando entrega los artículos tramitados para su exportación al transportista que designe el comprador en el lugar convenido.

**FAS: Free Alongside Ship (libre junto al barco)**

La responsabilidad del vendedor concluye cuando se han colocado los artículos junto al barco, sobre el muelle o en lanchas de alijo en el puerto de embarque. Por lo tanto, el comprador asume todos los costos y riesgos por pérdida o daño de la mercancía desde ese momento, así como los trámites para su exportación.

**FOB: Free on Board (libre a bordo)**

El comprador tiene que asumir todos los costos y riesgos por pérdida o daño de los artículos desde que se embarcan en el puerto asignado. Hasta ahí llega la responsabilidad del exportador; sin embargo, la realización de los trámites de exportación corresponde a éste. Esta modalidad sólo se utiliza en el transporte marítimo o fluvial.

**CFR: Cost and Freight (costo y flete)**

Implica que el vendedor debe pagar los costos y el flete necesario para entregar los artículos en el puerto de destino. No obstante, los riesgos de pérdida y daño de la mercancía, así como cualquier costo adicional que se genere desde el momento en que los artículos sean entregados a bordo del barco, se transfieren del vendedor al comprador, cuando los productos ya se han embarcado.

El CFR requiere que el vendedor tramite el despacho de exportación, y sólo se usa para el transporte marítimo o fluvial.

**CIF: Cost, Insurance and Freight (costo, seguro y flete)**

Este es similar al CFR, pero además está obligado a proporcionar el seguro marítimo a cargo y riesgo del comprador en caso de pérdida o daño de la mercancía durante la travesía. El vendedor contrata y paga la prima del seguro.

**CPT: Carriage Paid to (flete pagado a)**

El pago del flete de transporte de la mercancía al lugar asignado corre a cargo del vendedor. El riesgo de pérdida o daño de los artículos, así como cualquier costo adicional por contingencias posteriores a la entrega al transportista, se trasladan del vendedor al comprador, si la mercancía se entregó bajo custodia del transportista.

**CIP: Carriage and Insurance Paid to (flete y seguro pagado a)**

El vendedor tiene las mismas obligaciones que en el término CPT, pero además debe proporcionar el seguro de carga que ampare el riesgo del comprador a perder la mercancía o el daño que ésta sufra durante su transportación. El vendedor contrata al seguro, paga la prima correspondiente y tramita la exportación de la mercancía. Este último puede aplicarse para cualquier forma de transporte, entre ellas la multimodal.

**DAF: Delivered at Frontier (entregado en frontera)**

El vendedor cumple con sus obligaciones cuando los artículos están disponibles y se ha tramitado su exportación en el punto asignado en la frontera, pero ante la aduana del país importador. Se aplica principalmente cuando las mercancías se transportan por ferrocarril o carretera, pero puede usarse en cualquier forma de transportación.

**DES: Delivered Ex-ship (entregado fuera del barco)**

El vendedor cumple su compromiso cuando los artículos están a disposición del comprador a bordo del barco, sin que haya efectuado trámite alguno de importación en el puerto asignado. El vendedor asume los costos y riesgos de llevar los artículos al puerto de destino. Solo se utiliza para transporte marítimo o fluvial.

**DEQ: Delivered Ex Quay (duty paid) [entregados en muelle (derechos pagados)]**

El vendedor tiene que asumir todos los costos cuando ha puesto los artículos a disposición del comprador en el muelle del puerto de destino asignado y con los trámites de importación correspondientes que incluyen aranceles, impuestos y cargos de entrega pertinentes. Si hay acuerdo entre las partes pueden excluirse algunos conceptos.

**DDU: Delivered Duty Unpaid (entregado sin impuestos pagados)**

El vendedor termina su obligación de entrega cuando los artículos están a disposición del comprador en el lugar acordado del país importador. El vendedor tiene que asumir todos los costos y riesgos al efectuar los trámites aduaneros. Asimismo el comprador sufraga cualquier gasto adicional y asume los riesgos por no retirar a tiempo la mercancía de la aduana.

**DDP: Delivered Duty Paid (entregado con impuesto pagado)**

El vendedor finaliza su responsabilidad cuando los artículos están a disposición del comprador en el lugar asignado del país importador. El vendedor debe asumir todos los riesgos y costos, entre ellos, aranceles, impuestos y demás gastos para la entrega de los artículos, con los trámites aduaneros efectuados para su importación.

- Formas de cobro

Este uno de los aspectos más importantes de las operaciones de comercio exterior. Existen varias formas para recibir o realizar el pago de mercancías: cheques, giros bancarios, órdenes de pago, cobranzas bancarias internacionales y cartas de crédito.

**Cheques**

No es raro que en algunas operaciones de comercio internacional se convenga que los pagos se efectúen con cheques. Sin embargo, esta modalidad de cobro puede enfrentar problemas, si no existe la confianza absoluta, ya que el comprador puede no contar con los fondos suficientes o quien firma el documento no está autorizado para hacerlo. Los riesgos de esta práctica son claros.

Si se decide aceptar esta forma de pago, se deberá poner atención en que el nombre del beneficiario se anote correctamente, que las cantidades escritas en números y letras coincidan, y en que el documento no presente alteraciones o enmendaduras.

**Giro bancario**

Se define como un título de crédito nominal que se debe expedir a nombre de una persona física o de una empresa. Son de negociabilidad restringida, ya que los bancos sólo los reciben como abono en cuenta. Debe buscarse que los giros a cargo del banco del importador sean de fácil aceptación en el banco del exportador. No debe despacharse las mercancías mientras no se reciba y se presente el documento original para el cobro.

**Orden de pago**

Se basa en una transferencia de recursos entre cuentas bancarias. No existe posibilidad de condicionamiento alguno, por lo que sólo se puede utilizar en el caso de extrema confianza entre ambas partes. Debe especificarse con claridad en qué momento deben recibirse los fondos con relación a la movilización física de las mercancías. También es importante aclarar quién y cómo se cubrirán los gastos y las comisiones de los bancos que intervienen en esta forma de pago.

**Cobranzas bancarias internacionales**

El exportador acude a un banco y le solicita el servicio de cobranza internacional, indicando por escrito qué instrucciones deberá acatar. Así mismo, deberá entregar los documentos representativos de la mercancía y en ciertos casos algún título de crédito (letra de cambio o pagaré) con el fin de que ese banco, por medio de su banco corresponsal, de preferencia establecido en la plaza del importador, presente o entregue a este último los documentos contra el pago del importe respectivo o con la aceptación del título de crédito.

**Cartas de crédito**

Constituye la modalidad más utilizada en el comercio internacional. Los participantes corresponden a: exportador o vendedor que inicia el procedimiento al negociar las condiciones de la carta de crédito y embarcar las mercancías; importador o comprador que pone en marcha los trámites para establecer la carta de crédito; banco emisor, es el que abre la carta de crédito de acuerdo con las instrucciones del importador; banco intermediario (corresponsal) cuya principal función es la de evaluar o calificar a los clientes y a los documentos.

Al respecto, el importador solicita la apertura del crédito al banco emisor y éste transmite las instrucciones al banco intermediario para que se lleve a cabo la operación conforme a los términos y condiciones convenidas entre el importador y exportador. Por medio del banco corresponsal, el banco emisor avisa al beneficiario del crédito (exportador) para que proceda al embarque de la mercancía y una vez que presente los documentos comprobatorios podrá hacer efectivo el importe de la operación.

Existen diversas modalidades de cartas de crédito, entre las que destacan: *revocables*, mediante la cual el banco emisor puede en cualquier momento modificar o cancelar las cartas de crédito sin que sea necesario avisar en forma anticipada al beneficiario. No es recomendable que un exportador acepte vender bajo esas condiciones, a menos que tenga plena confianza en su cliente (importador).

Las *irrevocables*, cuando el banco emisor se compromete en forma total y definitiva a pagar, aceptar, negociar o cumplir con los pagos diferidos a su vencimiento, siempre que los documentos respectivos cumplan con todos los términos y condiciones. La única forma de cancelarlos o modificarlos es cuando todas las partes que intervienen en la operación expresan su consentimiento para ese efecto. Esta es la forma de pago o de cobro más utilizada.

Otras modalidades de cartas de crédito son: la *notificada*, donde la responsabilidad sólo recae en el banco emisor; y la *confirmada*, donde hay seguridad absoluta de pago, por su disponibilidad de pago en a la vista o *revolventes*. También existen modalidades *transferibles* y del tipo *stand by*.

Por último, es importante destacar que el exportador nunca debe realizar un embarque antes de recibir de su banco la confirmación de la carta de crédito; así mismo, debe verificar que todos los datos anotados en el documento sean los correctos; revisar que las condiciones señaladas coincidan con lo



convenido, preparar los documentos requeridos; y, ante cualquier duda, consultar a especialistas en la materia.

## VI. Contratos internacionales, solución de controversias y apoyos financieros al exportador

- Contratos internacionales y solución de controversias

Existen diversas formas contractuales para desarrollar actividades de comercio internacional: de compraventa, que comprende una sola transacción; de suministro, que puede incluir entregas repetidas de un producto en el marco de un solo contrato; de comisión, por medio de una representación o distribución mercantil; de licencia, para el uso o explotación de una patente o una marca; y de prestación de servicios.

Antes de realizar una operación, el exportador debe negociar los términos y condiciones contenidas en su forma escrita, ya que incluyen cláusulas que nunca se mencionan en otros documentos como un pedido en firme, una factura, un conocimiento de embarque, cartas de crédito y otros papeles tradicionales.

### Cláusulas del contrato de compraventa

Deben incorporar el objeto del contrato especificando con claridad las características del producto o productos involucrados en él, se recomienda como forma de pago una carta de crédito irrevocable; precisar el empaque y embalaje, detallar de conformidad a la modalidad de términos acordada (*Incoterms* 1990), el lugar de entrega y la responsabilidad por los impuestos; definir la problemática de patentes y marcas (se sugiere que el importador las registre en su país a nombre del exportador o fabricante); evitar la posibilidad de la cesión de derechos y obligaciones a un tercero hasta que se culmine la entrega y pago de la mercancía, y una cláusula relativa a la conciliación y arbitraje comercial internacional. Se sugiere para ello a la Comisión para la protección del comercio exterior (Compromex), pero existe libertad de elegir el tribunal u organismo arbitral que más convenga a los interesados.

### Cláusulas del contrato de representación y distribución mercantil

Debe incorporar el tipo de encargo que la empresa mexicana otorga a la persona física o moral del extranjero (de preferencia hay que optar por la comisión, la representación o la distribución); delimitar el territorio de exclusividad (se recomienda sea para una ciudad o un país); definir las obligaciones del exportador que pueden incluso disponer de un pequeño inventario a manos del distribuidor; aclarar si el representante puede o no comerciar productos similares al nuestro, el monto de la comisión, la forma de pago (se recomienda que el envío de la mercancía sea directamente al cliente y después se pague la comisión respectiva; o bien se venda con cargo al **stock**, pague al exportador en un plazo máximo de tres días, reteniendo su comisión); el mecanismo para la rendición de cuentas; la definición de los gastos por publicidad y promoción; la vigencia del contrato (de seis meses a una año) y la definición de patentes y marcas.

La solución de controversias puede dejarse en manos de los tribunales, a escoger uno o varios sistemas jurídicos nacionales. Sin embargo, ello puede implicar problemas y por tal razón se sugiere incluir la posibilidad del arbitraje comercial internacional como una cláusula de compromiso en el contrato.

La Comisión para la Protección del Comercio Exterior de México (Compromex), con Secretaría Ejecutiva en el Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., tiene como función principal intervenir como conciliador y árbitro de comercio internacional en controversias en que intervengan empresas mexicanas y extranjeras. Así mismo, ofrece asesoría jurídica especializada a la comunidad exportadora e importadora sobre los términos legales de negociación internacional, así como de los distintos tipos de contratos internacionales y otros aspectos jurídicos del comercio exterior.

- Apoyos gubernamentales para las exportaciones

Existen diversos programas de apoyo para las exportaciones. En las siguientes líneas se enlistan, sin señalar sus características. Estos corresponden a: industria maquiladora de exportación, programa de importación temporal para exportación (Pitex), programa de importación temporal para servicios integrados a la exportación (Pitex Servicios), devolución de impuestos (Draw Back), cuenta aduanera, empresas de comercio exterior (Ecex), devolución y compensación del IVA, empresas altamente exportadoras (Altex), comisión mixta para la promoción de las exportaciones (Compex), ferias mexicanas de exportación (Femex), sistema mexicano de promoción externa (Simpex) y otros apoyos no financieros de Bancomext. (<http://www.siem.gob.mx>)

En todos los casos se recomienda consultar a SECOFI, con excepción del programa relativo al Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C (Bancomext).

- Apoyos financieros al exportador

El Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C., ofrece los servicios financieros de: crédito (preexportación), crédito al comprador, cartas de crédito, garantías, capital de riesgo, servicios de tesorería, banca de inversión, servicios fiduciarios, comisiones mercantiles y avalúos.

Se recomienda consultar la información incorporada en este sistema sobre los Programas de Apoyo y, en particular, la relativa a Bancomext. (<http://www.siem.gob.mx>)

## VII. La organización para la exportación

Se exploran las formas organizacionales directas e indirectas que pueden ser útiles tanto para las microempresas-artesanales, como para las pequeñas y medianas empresas.

- El consorcio de exportación

Una opción razonable para que las microempresas-artesanales y pequeñas empresas exporten es la creación o participación en consorcios de exportación. Estos consorcios, que agrupan empresas para establecer sinergias, aumentan la competitividad de los productos comercializados y reducen los riesgos y costos de la internacionalización (consultar el Programa de Empresas Integradoras de SECOFI (<http://www.siem.gob.mx>).

La creación de un consorcio de exportación puede ser importante debido a: la falta de volúmenes de producción que interesen a grandes compradores, la escasez de personal calificado en las técnicas de la

exportación, ausencia de información sobre mercados; falta de poder contractual con los proveedores, clientes, bancos y entidades gubernamentales, la falta de capital para inversiones en mejoras a la calidad de los procesos productivos, de la promoción de ingresos en los mercados y de la capacitación; falta de una marca propia, y para compartir costos y riesgos.

Las funciones de un consorcio de exportación deben ser promocionales y operacionales. Entre las primeras destaca: ofrecer a los miembros una serie de servicios (secretariales, traducción, logística, transporte, comunicación, entre otros); consultoría legal; capacitación; suministrar información; publicar un catálogo en conjunto; realizar encuestas en el mercado internacional; asistir en diversas materias (financiera, cambiaria, arancelaria, regulaciones, seguros y transporte), y participar en ferias o misiones internacionales.

Respecto a las funciones operacionales destaca: la creación de un plan de inversión y *marketing*, identificación de mercado y contraparte, definición de la gama de productos y de la política comercial, creación de una marca en conjunto, desarrollo de proveedores de materias primas e insumos, identificación de proveedores de tecnología y diseño; realizar ventas y administrarlas; optimizar y especializar los procesos productivos de las empresas participantes y negociar con entidades de apoyo al comercio exterior.

Los consorcios de exportación pueden estar conformados por empresas de un mismo sector productivo o giro; por diferentes sectores pero de una misma localidad, estado o región, y por empresas de diferentes sectores pero que realizan actividades complementarias entre si.

Finalmente, como también lo plantea Minervini (1996), se deben evitar los errores más comunes en la creación y operación de un consorcio: considerar la exportación como una actividad de corto plazo, falta de concientización y capacitación a los potenciales exportadores, estructuras inadecuadas, inversiones realizadas sin un plan de acción concreto, cambios periódicos de los gerentes del consorcio, insuficiente dimensionamiento de los recursos financieros, falta de un ejecutivo especializado en cada empresa para gerenciar los contactos con el consorcio, comunicación del consorcio que no sigue las reglas fundamentales del *marketing* internacional, excesiva heterogeneidad en el tamaño de las empresas participantes, falta de profesionalidad del personal del consorcio, ausencia de una correcta selección del mercado externo y su contraparte, además que no se toman en cuenta las diferencias culturales y falta de competitividad en los precios.

- La organización interna

La primera sugerencia a una empresa es no crear el departamento de exportación si no se tiene suficiente carga de trabajo como para que sea autofinanciable; o peor aún, si no se tiene capacidad exportadora. Existen opciones como el consorcio de exportación, empresas comercializadoras y consultoras.

Una segunda cuestión de importancia es recordar que en la exportación no hay sustituto a la experiencia y, por lo tanto, no se improvisa al gerente de exportación, y contratarlo no transforma automáticamente la empresa en una de rango internacional. Primero hay que crear la cultura para la exportación y luego se podrá intentar acceder al mercado externo.

La cultura exportadora se puede evaluar averiguando la situación de los productos. El exportador debe examinar si existe integración gerencial, efectuar ensayos con opciones menos onerosas (consorcios, empresas de comercio exterior, consultorías) y cuando esté listo contratar al gerente de exportación, pues éste es un trabajo de equipo.

El perfil del gerente o ejecutivo de exportación debe comprender: alto nivel cultural y sensibilidad para tratar con las más diferentes culturas; ser creativo, innovador y hábil negociador; dominar idiomas extranjeros; tener una óptima formación académica, estar acostumbrado al riesgo, contar con capacidad de liderazgo, seriedad comercial, alto sentido del control y flexibilidad; conocer el mercado y producto, los contratos internacionales, los procedimientos administrativos para el comercio exterior, las finanzas internacionales, la logística, la metodología de alianzas y coinversiones, y ser experto en informática.

El tamaño, estructura y dinámica de operación de un área o departamento dedicado a la exportación se define por el volumen de las operaciones desarrolladas y a desarrollar, el mercado objetivo al cual se dirigen los productos, el tipo de productos que se comercializan, las características particulares de los mercados donde el exportador opera o pretende operar, las características culturales de esos mercados y los recursos disponibles. Además, esos patrones de operación se modifican en función de si la empresa inicia su proceso de internacionalización, está evolucionando o si se encuentra en la fase de madurez (o de profesionalización) pero evitando caer en una de decadencia y ocaso.

Las funciones de un departamento de exportación son gerenciar las tres bases de la gestión de la exportación: mercado (investigación, promoción, identificación de oportunidades, negociación y gestión del mercado), infraestructura (contactos con bancos, contactos con consejerías, contactos con consultores, contactos con despachos, contactos con aduanas, contactos con transportistas, contactos con entidades de promoción) y empresa (elaboración de oferta, confirmación de pedido, programación de la producción, producción, control de calidad, inspección, documentación y desarrollo de producto).

## 13. PRESENTACION A INVERSIONISTAS Y BANQUEROS

Esta sección se deriva de la guía *Ernst & Young*, presentada por E. Siegel, et al; ediciones Díaz de Santos, S.A. 1994, que refleja en forma adecuada las intenciones del administrador del sistema respecto del tema.

### 1. Orientación y objetivos del documento

<p><b>Funciones del documento:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planeación</li> <li>2. Referencia</li> <li>3. Financiamiento</li> </ol>
--



Un plan de negocios desempeña tres funciones: la primera, y más importante, es que pueda usarse para desarrollar ideas sobre cómo llevar a cabo el negocio. Es la oportunidad de mejorar estrategias y corregir equivocaciones. En segundo lugar, el plan empresarial es retrospectivo, es decir, permite al empresario evaluar el rendimiento actual de una empresa. Por ejemplo, la parte financiera de un plan empresarial puede usarse como base para un presupuesto, y puede ser consultado para dimensionar hasta qué punto la marcha del negocio se ajusta a dicho programa. En este sentido, el plan se puede y debe utilizar como base de otras planeaciones.

Transcurrido algún tiempo, y sobre bases periódicas, el plan de negocios se deberá examinar para apreciar los errores en los que ha incurrido la compañía y saber si éstos han sido benéficos o perjudiciales para el proceso correctivo a implantar.

La tercera razón para escribir un plan de negocios es la obtención de dinero. Algunas instituciones financieras e inversionistas no colocarán dinero sin ver primero un plan de negocios.

### El plan de negocios como un documento de planeación

El plan de negocios tiene varias funciones para una empresa en marcha. Es una manera de tener consenso y consistencia en toda la empresa.

Los planes de las empresas que inician actividades pueden ser elaborados por una o dos personas, mientras que los de las empresas que ya están operando - especialmente las de cierta magnitud - requerirán de más participantes para confeccionarlos.

Una queja frecuente de las empresas pequeñas ya existentes es que, debido a las presiones diarias que exigen tiempo por el hecho de dirigir, queda poco margen para planear. Sin duda, esto es desafortunado, ya que un esfuerzo continuo en la planeación del negocio es probablemente más importante para la supervivencia de una pequeña empresa que para una grande.

El plan de negocios es, en cierto modo, el primer paso de la empresa para implantar su planeación estratégica que, contrariamente a la opinión común, no sólo se puede realizar en el contexto de una

pequeña empresa, sino que es de vital importancia para ella, que no siempre contará con los recursos necesarios para recuperarse de un error.

### **Mirar hacia atrás, el plan de negocios como referencia**

La constante actualización del plan de negocios ayuda a cumplir el segundo de sus objetivos, esto es, servir de referencia para la medición del desempeño actual.

El plan de negocios del año anterior puede indicar a la empresa la eficacia o ineficacia de la estrategia y las políticas que ha definido e implantado.

La simplicidad es una virtud que, aplicada en el plan de negocios, facilita la instrumentación. No obstante, a veces, lo que parece simple sobre el papel se complica en el momento de diseñar el plan. Al comparar el desarrollo presente de la actividad y el plan de negocios se pueden identificar los puntos fuertes y débiles de la organización —a veces relacionados con las personas— que separan la etapa de formulación de la estrategia respecto de su eficaz puesta en marcha.

La parte financiera del plan de negocios se puede utilizar como objetivo, de manera concreta, para supervisar el desarrollo de la empresa. Las estimaciones financieras realizadas se pueden convertir en base del presupuesto según el cual se debe operar. Las desviaciones de tal presupuesto señalan áreas en donde, o bien se omitieron recursos necesarios, o bien se descuidaron los controles precisos en el período en que el plan fue adoptado.

Además de la dirección, hay otras instancias que usarán el plan de negocios como herramienta de control. Las fuentes de financiamiento, ya sean instituciones financieras o inversionistas, observarán las desviaciones entre el plan y el desarrollo de la empresa, y también se preguntarán sobre las causas de estas desviaciones.

### **Obtener financiamiento: el plan de negocios como un instrumento financiero**

Esta es la faceta del plan de negocios en la que primero piensa la mayoría, a pesar de que nosotros la colocamos como último objetivo, ya que obtener financiamiento es algo crítico, una batalla que hay que ganar, pero sólo la primera de varias.

Es mejor ser objetivos, no obstante afectar la obtención de financiamiento, que correr el peligro de autoengañarse pensando que el riesgo es menor. Estimaciones desmesuradas sólo representan una fantasía —deliberada o no— para las fuentes de inversión y, tarde o temprano, traerán graves consecuencias. La quiebra es un riesgo demasiado grande que debe ser considerado y evitado. Es en esta área donde el plan de negocios marca una clara diferencia entre lo que es un análisis objetivo del futuro de la compañía y un documento de ventas.

Además de ser claro y de estar bien organizado, el plan de negocios se debe preparar con el justo nivel de complejidad, de manera que el lector pueda entenderlo, y en un estilo que muestre en cierto modo el entusiasmo del autor de cara al negocio futuro.

## Endeudarse y los cuatro criterios

### Elementos para conseguir créditos

1. Generar confianza
2. Tener un flujo de caja razonable
3. Mostrar niveles de riesgo razonables
4. Participar en el proyecto

### Confianza

Es un factor que se debe considerar al obtener un préstamo, ya sea un particular o una empresa. Confianza es un criterio subjetivo, intangible, que forma parte del proceso de toma de decisión de la institución financiera. La confianza que tenga ésta en su interlocutor es también fundamental para que, en definitiva, asuma el riesgo. Talento, fiabilidad y honradez son rasgos muy apreciados por los banqueros.

### Flujo de Caja

Los bancos necesitan tener la seguridad de que el flujo de caja será adecuado para permitir la devolución de la deuda en los términos acordados. La mayoría de los préstamos se estructuran de manera que los intereses se paguen, generalmente, de forma mensual, comenzando en el primer mes. Lo mismo sucede con las devoluciones del principal, cuyos vencimientos también comienzan en el primer mes. A veces, la devolución del principal puede diferirse, pero no por más de un año.

Para que el banquero esté satisfecho, el negocio tiene que estar bastante saneado como para hacer frente tanto a sus deudas como a sus obligaciones operativas, y poseer el suficiente dinero para solventar imprevistos. Los empresarios deben recordar que las proyecciones son imperfectas y que, por tanto, surgen desviaciones. Las instituciones financieras querrán asegurarse de que el margen de error ha sido considerado.

Prever eficientemente los flujos de fondos requiere sentido común e intuición. Sin embargo, el empresario debería hacer su flujo de caja proyectado tomando en cuenta las normas y estándares del sector, y estar preparado, a la vez, para ofrecer una explicación lógica en caso de que el plan muestre alguna desviación sobre las mismas.

### Riesgo

Ninguna buena institución financiera tomará la decisión de otorgar un crédito sólo con base en una garantía sólida. Sin embargo, se esforzará al máximo para que esa garantía sea lo más firme posible. Ello implica, casi siempre, asegurar sus intereses mediante avales o hipotecas sobre activos tangibles ya sea bienes inmuebles o equipamiento. Además, la mayoría de las instituciones financieras requerirán la firma personal del empresario, tanto por seguridad adicional como por evidencia de compromiso real del tomador con respecto al riesgo.

Las cuestiones relacionadas con la responsabilidad personal y devolución de un préstamo son complejas, y es importante contar con el asesoramiento de un abogado cuando se realicen convenios de este tipo.

## Participación

Las exigencias de las instituciones financieras varían según la participación del empresario en el capital del negocio. En general, casi todas exigen el firme compromiso del empresario. Esto asegura su directa relación con el éxito de la compañía y, en consecuencia, con el éxito del financiamiento. Así mismo, y gracias a ello, la institución financiera logra reducir su participación relativa en el total del negocio, lo cual le proporciona una salvaguarda que le permite salir entero en caso de problemas.

Cada sector, por su parte, tiene diferentes razones de endeudamiento. Algunos sectores han sido tradicionalmente financiados con recursos ajenos, de tres a cuatro veces mayores que sus recursos propios, con frecuencia debido a las altas probabilidades de éxito o un mínimo riesgo.

A principios de los años ochenta, muchos bancos seguían las pautas de la SBA (*Small Business Administration*), que utilizaba la regla empírica de dos a uno en la autonomía financiera. Es decir, si una compañía solicitaba un crédito de \$100,000.00, debía tener una aportación de capital de \$50,000.00, del empresario u otros inversionistas.

## Inversionistas

Los inversionistas analizarán la confianza que ofrece un empresario potencial más detenidamente que las instituciones financieras. Esto se debe a que tratan menos solicitudes y disponen de más tiempo para verificar antecedentes.

### Elementos para conseguir socios:

1. Mostrar calidad y trayectoria
2. Contar con un equipo de trabajo
3. Garantizar la continuidad del negocio

Los inversionistas analizan sobre todo:

*La calidad del empresario.* Se busca madurez y experiencia en otros negocios, unida a una trayectoria de éxitos. Lo que define a un empresario calificado a los ojos de un inversionista en capital de riesgo es subjetivo mientras la evaluación es casi siempre intuitiva.

*Equipos funcionalmente equilibrados.* Los inversionistas en capital riesgoso se interesan cada vez más en equipos empresariales que satisfagan las necesidades de recursos humanos de la nueva empresa. Aunque existe una mayor disponibilidad de dinero para inversiones que diez años atrás, los directivos de esas sociedades disponen de menos tiempo para ayudar a estructurar equipos de gestión y a supervisar las actividades cotidianas. En la actualidad, el hombre orquesta es menos atractivo que un equipo profesional y agresivo.

*Salvaguardas.* Los inversionistas en capital de riesgo buscan negocios que tengan cierta peculiaridad, aunado al hecho de que la competencia no pueda copiar con facilidad patentes, licencias, marcas u otra protección legal.



Luego de señalar las características generales que debe reunir el plan de negocios, mismo que podría ser presentado a inversionistas y banqueros, se presenta la relación detallada de los capítulos que lo conformarían, así como una explicación pormenorizada del contenido de cada uno de ellos en el anexo.

**Contenido:**

1. Preparación del resumen ejecutivo
2. Descripción general de la empresa/negocio
3. Productos y servicios
4. Plan de mercadotecnia
5. Plan de operaciones
6. Dirección y control
7. Calendario
8. Financiamiento y estructura del capital
9. Proyecciones financieras
10. Anexos recomendados para el plan de negocios

## 14. BIBLIOGRAFIA Y RECONOCIMIENTOS

### Estudio de mercado

- Alegre, Luis, Et Al, **Fundamentos de Economía de la Empresa: Perspectiva Funcional**, Ed. Ariel Economía, España, 1995.
- Baca, Urbina, **Evaluación de Proyectos de Inversión**, Ed. McGraw Hill, México, 1993.
- Erossa, Victoria, **Proyectos de Inversión en Ingeniería**, Ed. Limusa, México, 1992.
- O’Neal, Charles y Bertrand, Kate, **Marketing Justo a Tiempo**, Ed. Norma, Colombia, 1996.
- Porter Michael, **Estrategia Competitiva**, Ed. CECSA, México, 1990.
- Seglin, Jeffrey, **Curso de Mercadotecnia**, McGraw Hill, México, 1995.
- Stanton, William, **Fundamentos de Marketing**, McGraw Hill, México, 1995.

### Equipo y Operaciones

- **Ley General del Equilibrio y la Protección Ambiental**, Ediciones Delma, Segunda Edición, México, 1993.
- Orduna Díez, Pilar, **El Medio Ambiente en la Política de Desarrollo**, Editorial Esic. Madrid 1995.
- Valhonrat, Josep y Albert Corominas, **Localización, Distribución en Planta y Manutención**, Marcombo Editores, España 1991.
- Bethel, **Organización y Dirección Industrial**, Fondo de Cultura Económica/Serie de Economía. México 1986.
- Soret los Santos, Ignacio, **Logística Comercial y Empresarial**, Editorial Esic, Madrid, 1994.
- Miguel Peris, Salvador; Francisca Parra Guerrero, Christian L’hermie y Ma. José Miguel Romero, **Distribución Comercial**, Editorial Esic, Madrid, 1996.
- Arbores Malisani, Eduardo A, **Logística Empresarial**, Marcombo Editores, España, 1990.
- **Dirección de Educación para el Consumo “Tecnologías Domésticas”**, Procuraduría Federal de Consumidor, México, Octubre, 1997.
- **MSM Asesores Integrales**, Módulo de Ayuda en Materia de Aseguramiento de Calidad para la Subcontratación Industrial (SSI), Página Web <http://www.siem.gob.mx>, México, 1997.

## Personal, Estructura, Organización, Dirección y Control

- Alcaraz, Rafael, **El Emprendedor de Éxito**, Ed. McGraw Hill, México, 1996.
- Bangs, D. H, **Guía para la Planeación de su Negocio**, Ed. Promexa, México, 1989.
- Biblioteca Práctica de negocios, **Tomo I, Administración Moderna**, Ed. McGraw Hill, México 1990.
- Biblioteca Práctica de negocios, **Tomo II, Administración de Operaciones**, Ed. McGraw Hill, México 1990.
- Calvo, Langarica César, **Información Financiera**, Ed. PAC, México, 1992.
- **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**, Editorial Porrúa, México, 1997.
- Dessler, Gary, **Administración de Personal**, Ed. Prentice Hall, México, 1996.
- **Guía para la Formación y el Desarrollo de su Negocio**, Ed. Nacional Financiera – Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, México, 1997.
- Kast, Fremont E. y Rosenzweig, James E., **Administración en las Organizaciones**, Ed. McGraw Hill, México, 1993.
- **Ley Federal del Trabajo**, Editorial Porrúa, México, 1997.
- Miklos T. y Tello Ma. E., **Planeación Prospectiva**, Ed., Limusa, México, 1991.
- Rachman, **Introducción a los Negocios**, McGraw Hill, México, 1994.
- Stoner, James A.F. y Wankel, Charles, **Administración**, Ed. Prentice Hall, México, 1993.
- Werther, William B. y Davis, Keith, **Administración de Personal y Recursos Humanos**, Ed. McGraw Hill, México, 1995.

## Costos de Operación y Administración de Inventarios

- Alcaraz, Rafael, **El Emprendedor de Éxito**, Ed. McGraw Hill, México, 1996.
- Bangs, D. H, **Guía para la Planeación de su Negocio**, Ed. Promexa, México, 1989.
- Biblioteca Práctica de negocios, **Tomo I, Administración Moderna**, Ed. McGraw Hill, México, 1990.
- Calvo, Langarica César, **Información Financiera**, Ed. PAC, México, 1992.
- Moreno Fernández, Joaquín, **Las Finanzas en la Empresa**, Ed. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, México, 1991.
- Rachman, **Introducción a los Negocios**, McGraw Hill, México, 1994.

## Marco Legal

- Bangs, D. H, **Guía para la Planeación de su Negocio**, Ed. Promexa, México, 1989.
- **Código Civil para el DF**, Editorial Porrúa, México, 1997.
- **Código de Comercio**, Editorial Porrúa, México, 1997.
- **Código de Procedimientos Civiles para el Distrito Federal**, Editorial Porrúa, México, 1997.
- **Código Fiscal de la Federación**, Editorial Porrúa, México, 1997.
- **Código Penal**, Editorial Porrúa, México, 1997.
- **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**, Editorial Porrúa, México, 1997.
- **Guía para la Formación y el Desarrollo de su Negocio**, Ed. Nacional Financiera – Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, México, 1992.
- **Legislación sobre Derechos de Autor**, Editorial Porrúa, México, 1997.
- **Ley de Inveniones y Marcas**, Editorial Colecciones Leyes Mexicanas, México, 1997.
- **Ley de la Propiedad Industrial**, Editorial Porrúa, México, 1997.
- **Ley del Seguro Social y Fianzas**, Editorial Porrúa, México, 1997.
- **Ley del Notariado para el Distrito Federal**, Editorial Porrúa, México, 1997.
- **Ley del Seguro Social**, Editorial Porrúa, México, 1997.
- **Ley Federal del Trabajo**, Editorial Porrúa, México, 1997.
- **Ley General de Sociedades Cooperativas**, Editorial Porrúa, México, 1997
- **Ley General de Sociedades Mercantiles**, Editorial Porrúa, México, 1997.
- Pickle, Hal B. y Abrahamson Royce, **Administración de Empresas Pequeñas y Medianas**, Ed. LIMUSA, México, 1990.
- Rachman, **Introducción a los Negocios**, McGraw Hill, México, 1994.
- **Sociedades Mercantiles y Cooperativas**, Editorial Porrúa, México, 1997.

## Marco Contable e Impuestos

- Biblioteca Práctica de negocios, **Tomo IV, Administración Financiera**, Ed. McGraw Hill, México, 1990.
- Biblioteca Práctica de negocios, **Tomo V, Contabilidad**, Ed. McGraw Hill, México, 1990.
- Calvo, Langarica César, **Estudio Contable de los Impuestos**, Ed. PAC, México, 1993.
- Calvo, Langarica César, **Información Financiera**, Ed. PAC, México, 1992.
- Moreno Fernández, Joaquín, **Las Finanzas en la Empresa**, Ed. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, México, 1991.
- Rachman, **Introducción a los Negocios**, McGraw Hill, México, 1994.

## Administración Financiera

- Bangs, D. H, **Guía para la Planeación de su Negocio**, Ed. Promexa, México, 1989.
- Biblioteca Práctica de negocios, **Tomo IV, Administración Financiera**, Ed. McGraw Hill, México, 1990.
- Biblioteca Práctica de negocios, **Tomo V, Contabilidad**, Ed. McGraw Hill, México, 1990.
- Calvo, Langarica César, **Estudio Contable de los Impuestos**, Ed. PAC, México, 1993.
- Calvo, Langarica César, **Información Financiera**, Ed. PAC, México, 1992.
- Moreno Fernández, Joaquín, **Las Finanzas en la Empresa**, Ed. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, México, 1991.

## Mercadotecnia

- **Alcaraz, Rafael, El emprendedor de éxito**, Ed. McGraw Hill, México, 1996.
- Gómez, Juan, **Guía para la Formación y el Desarrollo de su Negocio**, Instituto Mexicano de Finanzas, A.C., México, 1993.
- O'Neal, Charles y Bertrand, Kate, **Marketing Justo a Tiempo**, Ed. Norma, Colombia, 1996.
- Ott, Richard, **Cómo Crear Demanda**, Ed. Granica-Vergara, Argentina, 1993.
- Porter Michael, **Estrategia Competitiva**, Ed. CECSA, México, 1990.
- Seglin, Jeffrey, **Curso de Mercadotecnia**, McGraw Hill, México, 1995.

- Stanton, William, **Fundamentos de Marketing**, McGraw Hill, México, 1995.

## Exportaciones

- Alegre, Luis, et al, **Fundamentos de Economía de la Empresa: perspectiva Funcional**, Editorial Ariel, S.A., Barcelona-España, Junio de 1995.
- Bancomext, **Guía Básica del Exportador**, Banco Nacional de Comercio S.N.C., México D.F., 5ª edición: agosto de 1997.
- Kafka, Folke, **Evaluación Estratégica de Proyectos de Inversión**, Universidad del Pacífico, Lima-Perú, 2ª edición: diciembre de 1993.
- Minervini, Nicola, **Manual del Exportador, La Ruta y los Instrumentos para la Internacionalización de la Empresa**, Mc Graw Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V., México, D.F., 1996.
- Monteverde, Agustín, **Estrategias para la Competitividad Internacional**, Machi Grupo Editor S.A., Buenos Aires-Argentina, 1992.
- Porter, Michael, **Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia**, Compañía editorial Continental, S.A. de C.V., México D.F., Vigésima tercera reimpresión: 1997.
- Porter, Michael, **Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior**, Compañía editorial Continental, S.A. de C.V., México D.F., Décima cuarta reimpresión: 1997.

## Bibliografía específica del giro

Aguilera Carmen, Cargas Lugo Elisa, **El Mueble Mexicano**, Fomento Cultural, Banamex, A.C. 1985, 90 páginas.

Boletín Industrial, **Publicidad de Empresa a Empresa, Nova, S.A. de C.V.** abril 1998, 1 página.

INEGI, **Anuario, Estadística de Comercio Exterior de los Estados Unidos Mexicanos** 1995 y 1996, 4 páginas.

INEGI, **Encuesta Industrial Mensual** 1996, 1 página

Reportero Industrial Mexicano, **Imagen y presencia de la Industria Mexicana**, RIM, abril 1998, 1 página.

Víctor Manuel Gómez Cobos, **Proyecto para la Implantación de una Fabrica de Muebles** Tesis, 1990 25 páginas.

## Reconocimientos

Faustino López Rangel, **Gerente, Casa López**, Calle Palma No. 5 Col. Bosques de Morelos, Municipio de Cuautitlán Izcalli Teléfono 877 46 09

José F. Sánchez Montoya, **Gerente de Ventas, Virutex, S.A. de C.V.**, Bulevard Manuel Ávila Camacho No. 120 Fracc. El Parque Naucalpan, Edo. de México.

Roberto García Gómez, **Ventas, Mexican Printing Supply, S.A.**, Calzada Tlalpan No. 393 México, D.F.

Marco A. Gutiérrez, **Ventas, Herramientas e Insumos Industriales**, Av. de los 100 m No. 515 Col. San Bartolo Atepehuacan, México, D.F.

Héctor Román, **Ventas, Bruton**, Calzado Santo Tomas No. 100 Azcapotzalco.

Esta guía fue elaborada por el personal remunerado de la empresa Felipe Ochoa y Asociados, S.C., al cual se le agradece por su valiosa colaboración. Asimismo, este personal y la empresa manifiestan que ceden sus derechos patrimoniales sobre esta obra a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, ahora Secretaría de Economía, de conformidad con las bases del concurso y contrato firmado al efecto.

El personal de la Dirección General de Promoción "A" de la Secretaría de Economía fue el responsable de la supervisión de este proyecto.