



**Universidad Michoacana de San Nicolás  
de Hidalgo**

**Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas**

**División de Estudios de Postgrado**

**Maestría en Administración**

**Estudio para la organización, administración y  
comercialización de Empresas Productoras de Artesanías  
de Barro**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestra en Administración**

**Presenta  
C.P. Julieta Machorro Ruiz**

**Asesora:  
Dra. Virginia Hernández Silva**

**Morelia, Mich. Noviembre 2008**



A Dios, por hacerse presente en mi vida, tal como el sol se hace presente en cada uno de sus rayos.

A mis Padres, porque a través de su apoyo, he aprendido a convertir mis obstáculos en retos y mis retos en realidades.

A mis hermanos y amigos, que han estado presentes en el momento justo, en el espacio y en el tiempo.

Al universo, que conspira conmigo para alcanzar aquellas cosas que he deseado.

La posibilidad de realizar un sueño es lo que hace que la vida sea interesante.



## Índice

<b>Resumen</b>	<b>I</b>
<b>Summary</b>	<b>I</b>
<b>Introducción</b>	<b>I</b>
<b>Planteamiento del problema</b>	<b>II</b>
<b>Justificación</b>	<b>III</b>
<b>Metodología</b>	<b>III</b>
<b>Objetivo</b>	<b>III</b>
<b>Diseño de Investigación</b>	<b>III</b>
<b>Capítulo I Marco Teórico</b>	
1.1 Marco Teórico	1
1.2 Sujetos de Investigación	1
1.3 Breve Historia del Giro	1
1.4 La Cerámica en Michoacán	2
<b>Capítulo II Estudio de Mercado</b>	
2.1 Objeto de estudio de mercado	4
2.2 Métodos para el estudio de mercado	5
2.3 Fuentes de información	5
2.4 Análisis, factores y tipos la oferta	6
2.5 Análisis de la demanda	7
2.6 Métodos de proyección	8
2.7 El servicio del proyecto y su mercado	9
2.8 Análisis de precios	10
2.9 Presentación de un estudio de mercado	11



### **Capítulo III Operaciones y calidad en la planta**

3.1 Introducción	13
3.2 Servicios del giro artesanal y sus características básicas	13
3.3 Operación normal de la empresa	15
3.4 Sistemas de calidad	16
3.6 Sistemas de aseguramiento de la calidad	19

### **Capítulo IV Equipo, instalaciones, ubicación y servicios auxiliares**

4.1 Introducción	21
4.2 Relación del equipo principal a escala pequeña empresa artesanal	21
4.3 Mantenimiento y depreciación	22
4.4 Criterios para la selección de la ubicación del negocio	24
4.5 Definición y distribución del tamaño de la planta	25
4.6 Opciones para comprar o arrendar instalaciones	28

### **Capítulo V Recursos Humanos y Administración**

5.1 Funciones de la empresa	29
5.2 Selección y contratación del personal	32
5.3 Marco normativo laboral	32
5.4 Proceso de Capacitación del personal	35
5.5 Estructura Organizacional	37
5.6 Manual de Organización	40
5.7 Proceso administrativo de una empresa	41

### **Capítulo VI Costos de Administración y Administración de Inventarios**

6.1 Procedimiento de compra y negociación con proveedores	44
6.2 Determinación de las fuentes de suministro	45



6.3 Determinación de costos y márgenes de operación	46
6.4 Determinación de precios del producto o servicio	47
6.5 Administración y control de inventarios	49
6.6 Sistemas de costos	50
6.7 Métodos de valuación de los inventarios	51
6.8 Sistema de control de inventarios	51

## **Capítulo VII Marco Legal y contable**

7.1 Formas y modalidades legales para operar	54
7.2 Licencias y permisos para iniciar operaciones	58
7.3 Franquicias, patentes, marcas y derechos de autor	60
7.4 Consultoría Legal	63
7.5 Contratación de Seguros	64
7.6 Impuestos	67
7.7 Métodos contables	71
7.8 Registros contables y estados financieros	71

## **Capítulo VIII Mercadotecnia y Exportaciones**

8.1 Creación del nombre, logotipo e imagen de la empresa	75
8.2 Promoción del producto o servicio	75
8.3 Marcas, etiquetas y empaques	76
8.4 Misión de la Empresa	77
8.5 Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA)	77
8.6 Auditoria de mercadotecnia	80
8.7 Estrategias de mercado	82
8.8 Aspectos administrativos de la mercadotecnia	85
8.9 Importancia de las exportaciones	85
8.10 Aspectos estratégicos de la exportación	86



8.11 La información básica y la investigación de Mercados	87
8.12 Tramites de la exportación y documentos principales	89
8.13 Selección de los medios de transporte y seguros	91
8.14 Barreras de entrada	91
8.15 Termino de negociación internacional y formas de cobro	95
8.16 Contratos internacionales y solución de controversias	98
8.17 Organización para la exportación	100

## **Capitulo IX Administración Financiera y Plan de Negocios**

9.1 Política de activos y pasivos	103
9.2 Crédito comercial y gestión de cobro a clientes	105
9.3 Administración de pasivos	106
9.4 Análisis financiero y punto de equilibrio	107
9.5 Concepto básico para las decisiones financieras	109
9.6 Proyecciones, evaluación financiera y económica	109
9.7 Riesgo y Análisis de Sensibilidad	110
9.8 El plan de negocios como un documento de la planeación	111
9.9 Orientación y objetivos del plan de negocios	112
9.10 Elementos para conseguir un crédito	113
9.11 Elementos para conseguir socios	114

<b>Bibliografía</b>	<b>115</b>
---------------------	------------



## Resumen

Las empresas productoras de artesanías de acuerdo a las condiciones actuales del mercado, requieren de un crecimiento ordenado de manera que puedan figurar dentro del plano económico nacional e internacionalizarse a través de dar a conocer sus productos en el mercado extranjero

El conocimiento y la consolidación de estas empresas es requisito indispensable para que figuren dentro del contexto económico nacional y analizar los posibles escenarios y problemáticas a las que puedan enfrentarse en el futuro para poder hacer frente de manera adecuada.

El principal propósito de elaborar la investigación es orientar a las empresas productoras y comercializadoras de artesanías para que puedan conocer las oportunidades de crecer bajo un esquema administrativo orientado a la exportación y al crecimiento sostenido de sus empresas hasta llegar a posicionarse y ser reconocidas en el mercado y bajo una marca o una razón social que pueda identificarse fácilmente con los clientes y proveedores.

El trabajo estudia de manera global y en general a todas las empresas ya que la información fue recabada en un gran número de talleres artesanales y micro empresas que tienen la necesidad de crecer y de expandirse en el mercado nacional.

## Summary

The companies producing handicrafts according to current market conditions require an orderly growth so that they can appear within the national economy and an indispensable internationalize through publicizing their products on the market abroad

The knowledge and the consolidation of these companies is a requirement for appearing in the national economic context and analyze the possible scenes and problems to which they may face in the future to cope adequately.

The main purpose of the research is to orient the producing companies and marketing of crafts so they can learn about opportunities to grow under an administrative plan oriented to the exportation and the sustained growth of their businesses to position themselves and be recognized in the market and under a brand name or a name that can easily be identified with customers and suppliers

The study examines in a general and global manner to all the companies since the information was gathered in a large number of craft workshops and micro enterprises that have the need to grow and expand in the domestic market



## Introducción

Actualmente en México, un gran problema económico está en las pequeñas y medianas empresas productoras de artesanías ya que la mayoría son empresas que han crecido de manera no planeada y se han sido heredadas sin seguir una metodología o una planeación para su crecimiento.

En estos días, las empresas han tenido que enfrentar una serie de cambios económicos y dada esta situación han tenido la necesidad de ir buscando asesoría para ir creciendo de manera ordenada. En México actualmente existen apoyos económicos para las PYMES (pequeñas y medianas empresas) pero estos son otorgados de manera restringida y bajo muchas condiciones y requisitos que no pueden ser cubiertos en su totalidad por las empresas dedicadas a este sector de la producción y por lo restrictivo y limitado a fuentes adecuadas de financiamiento que les permitan generar un desarrollo sostenido.

Así mismo el acceso a la innovación de procesos y al desarrollo tecnológico es restringido debido a falta de recursos económicos, una asesoría adecuada y al conocimiento de medios y sistemas de trabajo que les permitan llegar a elaborar sus productos bajo una perspectiva de producción diferente.

Debido a esta problemática es que se realiza el trabajo en el cual se elabora un estudio de mercado para conocer la demanda del producto y la oferta que se puede realizar, un análisis de la operación de la empresa considerando los sistemas de calidad, la maquinaria y equipo, la ubicación y los servicios de planta, los recursos humanos, los costos de administración, el marco legal, contable y los impuestos que la afectan, la administración financiera, un estudio de mercados y aquellos conceptos básicos que se requieren para llevar a cabo las exportaciones incluyendo algunos elementos para la elaboración de un plan de negocios.

## Metodología de Investigación

El objetivo de la investigación es hacer una aportación a la sociedad y las pequeñas y medianas empresas productoras de artesanías tienen una forma de realizarla. Por esto se utilizó un método en el cual se escuchó la voz de los artesanos productores de la región que tienen muchos años dedicándose a esta actividad de manera empírica y sus requerimientos y necesidades de información utilizando una serie de investigaciones de campo, bibliográficas y estadísticas entre otras.

El trabajo de investigación se realizó tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Planteamiento del Problema
- Justificación
- Objetivos
- Hipótesis
- Sujetos de la investigación
- Diseño de la Investigación
- Desarrollo del Trabajo

## Planteamiento del problema

Uno de los más graves problemas por los que atraviesa México, es el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas productoras de artesanías que venden de manera primordial sus productos en el mercado interno y en muy pocas ocasiones venden sus mercancías en el extranjero.

Dadas las condiciones económicas del país, actualmente las pequeñas y medianas empresas fabricantes de artesanías ocupan un lugar importante dentro de la política económica de México ya que esta, pueden contribuir con sus exportaciones al Producto Interno Bruto, al



desarrollo económico de sus comunidades, a elevar el nivel de vida de los propietarios de las empresas y de los trabajadores de las mismas.

Sin embargo un problema al que se han enfrentado estas empresas es la falta de infraestructura adecuada para la producción, falta de apoyos y recursos financieros, la carencia de asesoría técnica que mejore los niveles de producción y la falta de organización administrativa y contable que les permita elaborar un programa de desarrollo estructurado para

Para aportar y desarrollar un programa de crecimiento, se realizó una investigación de las necesidades de las empresas fabricantes de artesanías y se les ofrece un programa integral de desarrollo

### **Justificación**

Al elaborar el presente estudio y análisis, se pretende otorgar una herramienta a las pequeñas y medianas empresas fabricantes de artesanías de manera que puedan operar de manera directa y elaborar sus programas de desarrollo a partir de una guía que les permita conocer los requerimientos del mercado, las políticas y los requisitos que hay que cubrir de manera administrativa, legal, financiera, contable etc.

### **Objetivo**

Elaborar un estudio y una guía que permita a los productores de artesanías conocer las distintas oportunidades que les brinda el mercado nacional y extranjero para la comercialización de sus productos a través de la vinculación de los productores artesanos con el sector comercial, así como los requerimientos y trámites que hay que considerar para planear un crecimiento adecuado que pueda cumplir con sus expectativas de comercialización y crecimiento

Propiciar la comercialización de las artesanías, a través de la vinculación de los productores artesanos con empresas comercializadoras y público en general en el mercado interno y externo

### **Hipótesis**

Las pequeñas y medianas empresas productoras de artesanías requieren de conocer las oportunidades de crecimiento que les brinda el mercado a través del estudio de los diversos procesos administrativos, contables, financieros y las normas de exportación requeridas para comercializar sus productos en el extranjero.

### **Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación está basado en los requerimientos de los artesanos para poder apoyar la comercialización en el mercado interno y externo y cubrir sus demandas de información y de organización, elaborando una guía que permita llevar a cabo un desarrollo organizacional para que las empresas productoras de artesanías y que al corto plazo puedan actualizar sus procesos productivos y administrativos a través de una inversión y una reconversión de la planta productiva y de los procesos administrativos.



## Capítulo I

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1 Marco Teórico

La finalidad de elaborar el presente trabajo es aportar de manera ordenada y detallada a las empresas productoras de artesanías un manual o una guía que les permita conocer los requerimientos formales para la creación y el funcionamiento dadas las condiciones económicas del país y los requerimientos legales de las autoridades competentes.

#### 1.2 Sujetos de la Investigación

El trabajo de investigación está enfocado a talleres artesanales y a empresas medianas y pequeñas que se dedican a la elaboración de artesanías de barro en la zona del centro del estado de Michoacán y Guanajuato y enfocadas principalmente a las zonas de Zinapécuaro, Capula, Quiroga, Patamban, Tzintzuntzan Patamban y en general la investigación se apoyo en empresas del Estado de México y Querétaro como marco referencial y para apoyar el trabajo aquí presentado.

#### 1.3 Breve Historia del Giro

La comercialización de artesanías en México se realiza desde hace muchos años atrás. Un antecedente importante es el de la primera exposición de artes populares en 1920. A partir de allí fue objeto de atención por parte de diversas instituciones como el Departamento Autónomo de Asuntos Indígenas en 1936 (ahora Instituto Nacional Indigenista).

Para 1951 se forma mediante un convenio del Instituto de Antropología e Historia con el Instituto Nacional Indigenista el Patronato de las Artes e Industrias populares.

En 1955 el Banco Nacional de Comercio Exterior, S.A. hizo los primeros estudios socioeconómicos en este campo con la mira de iniciar y asentar sobre bases firmes la asistencia económica a las artes populares y artesanías artísticas. Y fomentar las exportaciones de estos productos.

En 1961 se creó el Fondo para el Fomento de las Artesanías cuya misión es la de dar a los artesanos asistencia crediticia, técnico-artística y de comercialización.

En 1970 se crea en la Secretaría de Educación Pública la Dirección General de Arte Popular complementándose así las labores de apoyo a la producción y comercialización de las artesanías mexicanas. Además de la Secretaría de Economía (SE) apoya giros a través del Programa Nacional de Artesanías.

La tendencia de este tipo de negocios es creciente y las artesanías son cada vez más numerosas y más diversas.

Considerando la información del INEGI se observa un proceso de concentración en el giro a favor de las micros y pequeñas empresas a cambio de la reducción en la participación en el mercado de las medianas y grandes empresas.

Lo anterior ratifica la presencia de espacios en crecimiento para las micros y pequeñas empresas.



#### 1.4 La cerámica en Michoacán

La importancia del panorama alfarero de Michoacán reside en la variedad de los materiales, las técnicas, las formas y usos de la producción. Es muy probable que tal riqueza se deba a la sólida base de la cultura indígena, representada en este caso por su cerámica prehispánica, a la dinámica producción artesanal desarrollada por el religioso Vasco de Quiroga durante la Colonia, que dejó profunda huella en su quehacer cerámico, y la presencia de las nuevas técnicas en al menos dos comunidades. Son muchas las poblaciones dedicadas a la cerámica, sin embargo hay que destacar la producción de los pueblos que rodean al lago de Pátzcuaro.

Patamban es probablemente el centro alfarero más importante del Estado. Allí se identifican cuatro variantes en su cerámica, la alfarería pulida de una cochura, que se constituye básicamente por cántaros globulares para el agua. La loza “corriente”, vidriada por dentro hasta el borde exterior del cuello, en la que destacan cazuelas y ollas de diversas formas y tamaños. La loza fina o de “calidad”, vidriada por dentro y por fuera; su barro es muy fino y se le conoce como “cambray” o “cáscara de huevo” por sus delgadas paredes. Son famosos sus jarros atoleros que se hacen también en miniatura, cántaros, ollas, charolas de diversas formas, platos, juegos de café, de te y vajillas vidriadas en café y en verde. La decoración es sumamente fina con motivos florales, frutales y de diversos animales, básicamente cisnes y otras aves.

La cuarta variante es la cerámica llamada “especial”, de tipo decorativo vidriada en verde o excepcionalmente en amarillo y en el color natural del barro. En esta modalidad se producen las hermosas “piñas”, ollas decorativas con aplicaciones de hojas de molde en todo el cuerpo de las piezas, vidriadas en verde y generalmente rematadas con una tapa profusamente decorada en bulto, en forma de corona. Finalmente las llamadas “torres”, conjuntos de hasta diez ollas que se colocan una sobre otra, desde la más grande hasta la más pequeña, formando una sola pieza de gran espectacularidad que alcanza a medir hasta 1.5 metros de altura. Las hay en dos variantes: vidriadas en verde o bruñidas en rojo oscuro y decoradas en negro. En San José de Gracia también se hacen “piñas” al estilo de las de Patamban, pero en menor escala, aunque con mucha calidad.

En Tzintzuntzan se trabaja una gran variedad de estilos, formas y decoración, pero destaca la cerámica vidriada que se presenta también con sus variantes. Una de las más tradicionales es la loza denominada “fritada” -esmaltada con una frita preparada por los propios artesanos, ver detalles técnicos en capítulo “Introducción a la cerámica”-. Se producen objetos utilitarios como platones, platos, cajetes, soperas, jarros, etc., pero también se hacen piezas modeladas a mano como vírgenes de la Salud, candeleros con querubines, Nacimientos, etc. Las piezas tienen generalmente fondo de color marfil y una decoración a pincel con delicadas líneas de color café oscuro o negro, y los más diversos motivos: pescadores, pescados, aves, guías de hojas y plantas, así como un recurso de discreto punteado en los bordes. En otras ocasiones se invierten los tonos, el fondo es oscuro y el dibujo color crema, casi blanco.

Otra cerámica también engretada –es decir que tiene una capa de esmalte-, pero con fondo verde y el dibujo en café oscuro casi negro, se elabora en la misma población: vajillas, platones, ollas y hasta macetas. También se produce cerámica bruñida, con formas variadas, unas con reminiscencias de vasijas prehispánicas como el patojo -o vasija con forma de zapato y boca lateral-, y otras con formas hispánicas como los botijos. Todas ellas decoradas con tierras rojas en grecas y líneas de influencia prehispánica.

Pero en Tzintzuntzan también se trabaja la cerámica de alta temperatura: vajillas con una combinación de esmaltes de colores café y gris, y una fina decoración de aves y motivos fitomorfos de influencia oriental.

En Santa Fe de la Laguna, otra de las comunidades alfareras de la región, destaca la cerámica vidriada, una de las más brillantes de la República. Se elaboran ollas, jarras, unas hermosas poncheras –ollas con tapa y tazas colgando alrededor para preparar el ponche- y enseres menores. Existe otra producción exclusiva para la celebración de los días de muertos. Se trata de candeleros y candelabros en oscuros tonos de azul y en negro, profusamente adornados con flores y guías fitomorfas de molde, así como incensarios también con aplicaciones de



molde pero calados en la parte superior.

En Ocumicho, población indígena purépecha, existe una larga tradición para elaborar juguetes de barro, silbatos y alcancías con formas de patos, caballos, figuras humanas, etc., que antiguamente se policromaban con anilinas y se barnizaban con aguacola, pero que con el tiempo evolucionaron hacia los esmaltes industriales. Cambió también el motivo de la creación, pues hace unos cuarenta años, el trabajo de un solo artesano, Marcelino Vicente, revolucionó el quehacer artesanal del pueblo, por lo que se comenzaron a producir, atendiendo a una gran demanda, diablos en todas sus formas, en el infierno, con animales carroñeros, con la muerte y cientos de formas más.

Posteriormente, el trabajo de las alfareras de Ocumicho se fue adecuando a los ciclos del calendario litúrgico, por lo que además de los juguetes, se comenzaron a elaborar los siguientes temas: para diciembre ermitaños en su cueva, Nacimientos y pastorelas; en febrero figuras de carnaval con negritos; en Semana Santa diablos personificando a los apóstoles de la Última Cena, Jesús en la Cruz, etc.; el 29 de junio, día de la fiesta patronal de los santos Pedro y Pablo, aparecen moros a caballo y danzantes de moros y cristianos; para los días de difuntos, muertos en sus tumbas o en féretros. Se elaboran además figuras zoomorfas, monstruosas y diabólicas con vivos colores y una combinación aparentemente contradictoria entre lo cruento y lo ingenuo. La técnica empleada es el barro modelado a mano, lo que permite afirmar que ninguna pieza es igual a otra; se decoran con esmaltes industriales.

En Huáncito, otro pueblo de la zona lacustre, se elabora loza vidriada de tipo utilitario, pero destacan de manera sobresaliente sus cántaros hechos en molde con una gran asa en la parte superior y con figuras zoomorfas por cuya boca se vierte el agua. La forma más común es la de patos, pero se hacen también venados, caballos, etc., en barro bruñido de una cochura con engobe rojo y decoración blanca o negra, o los dos colores combinados, con abigarradas formas que sólo trabajan los hombres de la comunidad. También se producen cántaros esféricos con una pequeña boca cuyo principal valor es la decoración blanca sobre el engobe rojo, a base de listones, flores, pero sobre todo venados en mil formas.

Capula es una comunidad ubicada entre Morelia y Quiroga, en donde se ha desarrollado durante los últimos treinta años, una de las más finas manifestaciones de la cerámica michoacana: el barro "punteado", cuyo peculiar estilo consiste en fondear la superficie de cada pieza a base de pequeños puntos con los que también se rellenan los cuerpos de las figuras de decoración. Se elabora todo tipo de piezas de uso cotidiano: vajillas, ollas, jarros y todo tipo de platones. Los motivos más comunes de la decoración son peces en cientos de formas, verticales, horizontales, saltando, en fin un sinnúmero de recursos plásticos al servicio de la cerámica. Por su calidad y creatividad estas piezas han ganado los más importantes concursos locales y nacionales de cerámica. En la misma población también se producen vajillas de cerámica de alta temperatura que buscan conservar el estilo de la decoración a base del punteado pero sin la calidad del barro rojo.

En Cocucho, comunidad cercana a Paracho, el centro productor de guitarras, se elaboran enormes tinajas levantadas a mano, sin torno, de gruesas paredes, que llegan a medir hasta metro y medio. Son de una cochura y un engobe rojo quemado, que tienen eventualmente una discreta decoración en asas y aplicaciones de cabezas de animales. También engobados y de una cochura son los cántaros elaborados en Zipiájo.

Finalmente hemos de mencionar a Zinapécuaro, población al sur del Estado que produce una gran cantidad de macetas vidriadas y chorreadas al natural y en colores destacando los verdes, amarillos y azules. Es notorio su trabajo de bajorrelieve con aplicaciones de molde en forma de hojas y flores.



## Capítulo II

### ESTUDIO DE MERCADO

#### 2.1 Objetivos del estudio de mercado

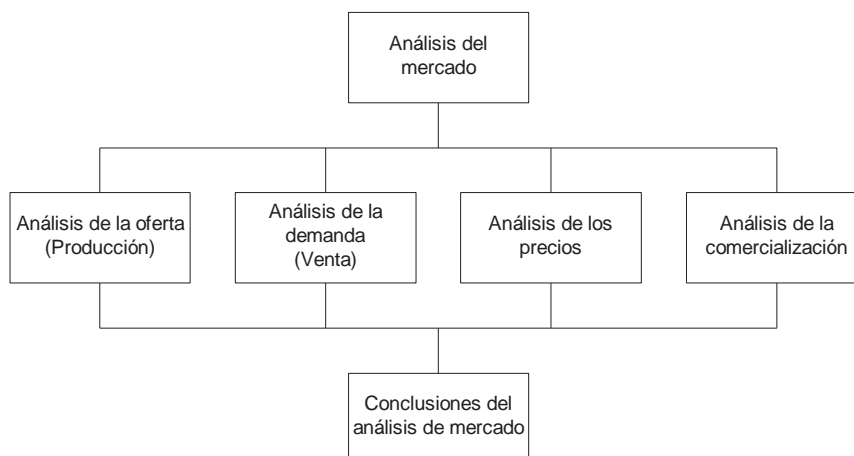
El estudio de mercado tiene como finalidad medir el número de individuos, empresas u otras entidades económicas que generan una demanda que justifique la puesta en marcha de un determinado programa de producción de bienes o servicios, sus especificaciones y el precio que los consumidores están dispuestos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

Sirve de base para tomar la decisión de llevar adelante o no la idea inicial de inversión; pero además, proporciona información indispensable para las investigaciones posteriores del proyecto, como son los estudios para determinar su tamaño, localización e integración económica.

Permite identificar importantes elementos que deben tomarse en cuenta, no sólo en la evaluación del proyecto de inversión, sino también en la estrategia de construcción y operación de la unidad económica que se analiza.

Es conveniente destacar que el correcto dimensionamiento del mercado es fundamental para el proyecto. Cuando el estudio de mercado determina que no hay demanda insatisfecha actual, ni posibilidades futuras para que una nueva unidad empresa la cubra; pero la decisión de los interesados es entrar a competir y pretender desplazar oferentes, éstos deberán tener claro que su insistencia se verá reflejada en mayores esfuerzos comerciales y por tanto mayores costos y menores utilidades (por lo menos en la primera etapa) a menos que se cuente con una adecuada estrategia competitiva, generalmente basada en la diferenciación de productos o servicios.

Para el análisis del mercado se consideran cuatro variables fundamentales



La investigación que se realice debe proporcionar información que sirva de apoyo para la toma de decisiones, y debe tener las siguientes características:



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

La investigación de mercados tiene una aplicación muy amplia, por ejemplo en las investigaciones sobre publicidad, ventas, precios, diseño y aceptación de envases, segmentación y potencialidad del mercado, entre otras. Sin embargo, cuando se trata de un producto o servicio nuevo, las investigaciones se realizan sobre productos o servicios similares, ya existentes, para tomarlos como referencia en las siguientes decisiones aplicables a la evolución del nuevo producto o servicio. Al respecto las interrogantes tradicionales se refieren a:

- a) ¿Cuál es el medio publicitario más usado en productos o servicio similares al que se propone lanzar al mercado?
- b) ¿Cuáles son las características generales promedio en precio y calidad?
- c) ¿Qué problemas actuales tienen el consumidor con los proveedores de servicios similares y qué características le exigirían a un nuevo prestador del servicio?

## **2.2 Métodos para el estudio del mercado**

La investigación consta básicamente de la determinación y cuantificación de la oferta y la demanda, del análisis de los precios y del estudio en la comercialización. Aunque la cuantificación de la oferta y la demanda pueden obtenerse con facilidad de fuentes de información secundarias en algunos productos, siempre es recomendable la investigación de las fuentes primarias, puesto que proporciona información directa, actualizada y por lo tanto más confiable que cualquier otro tipo de fuente de datos. El objetivo general de esta investigación es el de verificar la posibilidad real de penetración del producto o servicio en un mercado determinado.

Al finalizar un estudio metódico de investigación de mercados, se podrá evaluar el riesgo que se corre y la posibilidad de éxito que habrá con la venta de un nuevo producto o servicio con la existencia de un nuevo competidor en el mercado. Aunque existen 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, la base de una buena decisión siempre estará en los datos recabados por medio de la investigación de campo, principalmente en las fuentes primarias.

Por otro lado, el estudio del mercado también es de utilidad para prever una política adecuada de precios, estudiar la mejor forma de comercializar el producto o servicio y así establecer si existe un mercado viable para el producto o servicio que se pretende elaborar. Si este mercado existe, se prosigue el estudio de mercado pero ni no entonces es conveniente replantear la alternativa de un nuevo estudio más preciso y confiable; y si el estudio elaborado ya tiene esas características, lo recomendable sería detener la investigación y cambiar de giro.

## **2.3 Fuentes de información**

Las fuentes primarias de información están constituidas por 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, que consiste en acudir adonde está el usuario y 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 cambia el envase de un producto, o la forma de proporcionar un servicio y se observa si por ese hecho, el producto o servicio tiende a consumirse más o menos.  
Estos dos métodos se aplican a productos o servicios ya existentes en el mercado.



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

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

- Externas

Como datos estadísticos e información que proporcionan INEGI, Banco de México, BANCOMEXT, entre otros.

Para el caso de este giro en particular se debe consultar la información que proporcionan las siguientes fuentes especializadas para el giro y las cámaras y asociaciones de industriales.

Fuentes de información especializada para el giro (revistas, folletos, instituciones especializadas, entre otras)

- Internas

Provenientes de la empresa, en el caso que esté operando, como lo es toda la información que se recibe a diario por su funcionamiento, a saber las facturas de ventas. Esta información puede no sólo ser útil, sino la única disponible para el estudio en cuestión.

## 2.4 Análisis, Factores y Tipos de la oferta

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

El propósito que se busca mediante el 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, está en función de una serie de factores, como es el precio en el mercado del producto o servicio, entre otros. La investigación de campo que se utilice deberá tomar en cuenta todos estos factores junto con el entorno económico en que se desarrolle el proyecto.

Los tipos de oferta que podemos encontrar son:

- a) Oferta competitiva o de mercado libre. Es aquella en la que los productores o prestadores de servicios se encuentran en circunstancias de libre competencia, sobre todo debido a que son tal cantidad de productores o prestadores del mismo artículo o servicio, que la participación en el mercado se determina por la calidad, el precio y el servicio que se ofrecen al consumidor. Ningún productor o prestador del servicio domina el mercado.
- b) Oferta oligopólica. Se caracteriza porque el mercado se halla controlado por sólo unos cuantos productores o prestadores del servicio. Ellos determinan la oferta, los precios y normalmente tienen acaparada una gran cantidad de insumos para su actividad. Intentar la penetración en este tipo de mercados es no sólo riesgoso, sino en ocasiones muy complicado.
- c) Oferta monopólica. Se encuentra dominada por un sólo productor o prestador del bien o servicio, que impone calidad, precio y cantidad. Un monopolista no es



necesariamente productor o prestador único. Si el productor o prestador del servicio domina o posee más del 90% del mercado siempre determina el precio.

Aquí también resulta necesario conocer los factores cuantitativos y cualitativos que influyen en la oferta.

En este aspecto es indispensable conocer la cantidad de productores o suministradores del producto/prestadores del servicio y las tendencias a su incremento o disminución. Se trata de analizar con detalle a las empresas competidoras que podrían afectar en el futuro el fortalecimiento y el crecimiento de nuestra empresa en el giro.

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

- Nombre del productor o prestador del servicio
- Localización
- Grado de utilización de la capacidad instalada (%)
- Precio del producto o servicio al cliente
- Señale planes de expansión
- Inversión fija estimada
- Número de trabajadores ocupados
- Volumen de producción

## **2.5 Análisis de la demanda**

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

El propósito principal que se pretende con el 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 la posibilidad del servicio del proyecto en la satisfacción de dicha demanda. La demanda está en función de una serie de factores como son: su precio en términos reales, el nivel de ingreso de la población, los precios de sus sustitutos o de sus servicios complementarios, entre otros.

Para precisar la demanda se emplea la investigación estadística y la investigación de campo. La determinación de la importancia de cada uno de los elementos señalados anteriormente se realiza mediante el análisis de regresión.

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

$$\text{Demanda} = \text{CNA} = \text{producción nacional} + \text{importaciones} - \text{exportaciones}$$

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

Para los efectos de análisis, existen varios tipos de demanda, que se pueden clasificar como la demanda del producto/servicio en los cuatro aspectos ya que son criterios que ayudan a una mejor comprensión de las probabilidades de colocación real del mismo.

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

a) Demanda insatisfecha, en la que lo producido u ofrecido no alcanza a cubrir los



requerimientos del mercado.

- b) Demanda satisfecha, en la que lo ofrecido al mercado es exactamente lo que éste requiere. Se pueden reconocer dos tipos de demanda satisfecha:
- Satisfecha saturada, la que ya no puede soportar 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.
  - Satisfecha no saturada, aquella que se encuentra en apariencia satisfecha; pero que se puede hacer crecer mediante el uso óptimo de herramientas mercadotécnicas, como la publicidad y los descuentos.

**En relación con su necesidad, se encuentran dos tipos:**

- a) Demanda de bienes o servicios 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 o servicios no necesarios o de gusto, que es de hecho el llamado consumo superfluo, como la adquisición de perfumes, ropa fina y otros bienes de este tipo. En este caso la compra es realizada con la intención de satisfacer un gusto y no una necesidad.

**En relación con su temporalidad, se reconocen dos tipos:**

- a) Demanda continúa, es aquella que se realiza durante todo momento o de manera frecuente, como ocurre con los alimentos, cuyo uso es periódico, continuo y frecuente.
- b) Demanda estacional, es la que de alguna manera está relacionada con los períodos estacionales del año, por circunstancias climatológicas o comerciales, como regalos en la época navideña, paraguas en la época de lluvias, enfriadores de aire en tiempo de calor, calentadores en el frío, entre otras.
- c) Demanda cíclica, que corresponde a cierta regularidad multianual, por ejemplo, asociada a ciclos económicos cada determinado número de años.
- d) Demanda irregular o esporádica, que ocurre en forma eventual.

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

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

## **2.6 Métodos de proyección**

Los cambios futuros, no sólo de la demanda, sino también de la oferta y de los precios, pueden ser conocidos con exactitud si son usadas las técnicas estadísticas adecuadas para analizar el entorno aquí y ahora. Para ello se usan las llamadas series de tiempo, ya que lo que se desea observar es el comportamiento de un fenómeno con relación al tiempo.

Existen cuatro elementos básicos que pueden explicar el comportamiento del fenómeno con relación al tiempo: la tendencia secular surge cuando el fenómeno tiene poca variación durante períodos largos, y puede representarse gráficamente por una línea recta o por una curva



suave; la variación estacional, surge por los hábitos y las tradiciones de la gente y, a veces, por las condiciones climatológicas; las fluctuaciones cíclicas, surgen principalmente por razones de tipo económico, y los movimientos irregulares, que surgen por causas aleatorias o imprevistas que afectan al fenómeno.

La tendencia es la más común en los fenómenos del tipo que se estudian como oferta y demanda. Para calcular las tendencias de este tipo se pueden usar el método gráfico y el método de las medias móviles.

La determinación de la existencia o no 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 o de prestación de servicios inicial para nuestra empresa, mismo que deberá ser evaluado en términos de si es factible y rentable contar con equipo para satisfacer dicha demanda.

Si el resultado entre la demanda esperada y la oferta es negativo es recomendable buscar otros giros; a menos que se cuente con la capacidad para diferenciar los productos o servicios, creando nichos de mercado específicos y capturando clientes de la competencia.

## **2.7 El servicio del proyecto y su mercado**

La investigación del producto o servicio debe considerarse en estrecho vínculo con la investigación de la demanda, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- El uso actual del producto o servicio y otros campos de uso alternativo.
- La forma del empaque o como se proporciona el servicio: en mercados altamente competitivos, ello puede promover un aumento de las ventas. Los productos del giro se empacan principalmente en cajas de cartón, plástico con burbuja, paja, unicele, cajas de madera, papel periódico y viruta

Los requerimientos o normas sanitarias y de calidad que debe cumplir el producto o servicio son fundamentales tanto para los existentes en el mercado como cuando se introduce un nuevo producto o servicio.

La producción de bienes o servicios, es el resultado natural un proceso productivo. Debe distinguirse entre tres grupos de productos:

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

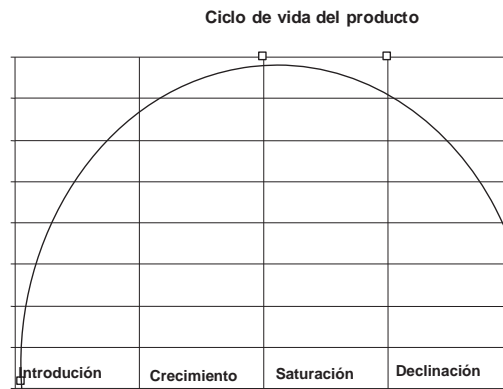
Los bienes de consumo se distribuyen a un número mayor de compradores que los bienes de capital, lo que se ilustra al analizar un vestido, bien de consumo final; telas e hilos, bien intermedio; y un torno o una fresadora, bienes de capital.

La planeación del producto es primordial para evitar la formulación de 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 o servicios de consumo final. Las nuevas ideas deben ser adoptadas de manera rápida y transformadas en obsoletas por otras mejores. Con frecuencia, muchos productos rivalizan por satisfacer la necesidad, que antes era por un solo artículo o servicio; por lo tanto, es necesario apelar a la planeación del producto si no se quiere que éstos se vendan como artículos homogéneos en mercados competitivos.

El hecho de que un producto sea aceptado en el mercado no quiere decir que no se continúe con la investigación del producto. La parte esencial de ella es lo que determina el ciclo de vida de un producto.



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



La razón de esta dinámica en la curva de ventas consiste en el comportamiento variable del consumidor. De acuerdo con esta premisa la investigación del producto debería averiguar lo que los consumidores piensan de la oferta de la compañía, y estudiar sus opiniones y actitudes frente al producto respectivo.

El éxito del producto en el mercado está condicionado por una adecuada distribución, por lo que, en caso de que ésta no sea efectuada por el propio productor o prestador del servicio, debe analizarse la estructura de las posibles compañías y canales de distribución respecto a:

- Su posición dentro de la cadena de ventas.
- Su tamaño y área de mercado de influencia.
- 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.

Los canales de distribución más apropiados para el giro son: establecimientos fijos, ferias, participación en exposiciones nacionales e internacionales y por pedidos

## **2.8 Análisis de precios y de comercialización**

El establecimiento del precio es de suma importancia, pues éste influye más en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto o servicio. Nunca se debe olvidar a qué tipo de mercado se orienta el producto o servicio. Debe conocerse si lo que busca el consumidor es la 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 la responsable de la mínima demanda de un producto o servicio.

Las políticas de precios de una empresa determinan 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, comisiones, los ajustes de acuerdo con la demanda, entre otras.

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



Deben analizarse las ventajas y desventajas de cualquiera de las tres opciones, cubriéndose en todos los casos los costos en los que incurre la empresa, no se pueden 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*.

Por otra parte, es recomendable establecer políticas claras con relación a los descuentos por pronto pago o por volumen, así como las promociones, puesto que éstas constituyen parte importante de la negociación con los clientes potenciales y/o distribuidores. Otro aspecto importante a considerar, es si la empresa pagará a sus vendedores alguna comisión por el volumen de ventas, y qué proporción representarán éstas del ingreso total del vendedor

La comercialización es la actividad que 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. En la etapa de pre factibilidad de la evaluación de un proyecto, algunos investigadores comentan que la empresa podrá vender directamente el producto, evitando con esto todo el análisis de la comercialización. Sin embargo, al enfrentarse a la realidad, surgen algunos problemas.

La comercialización es la parte esencial en el funcionamiento de una empresa. Se puede estar produciendo el mejor artículo o servicio en su género y al mejor precio; pero si no se tienen los medios para que llegue al cliente en forma eficiente, 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 al producto en un sitio y momento adecuados, para dar al cliente la satisfacción que él espera con la compra de éste.

Casi siempre ninguna empresa está capacitada, sobre todo en recursos materiales, para vender todos sus productos directamente al consumidor final. Para ello tenemos a los intermediarios, que son empresas o negocios propiedad de terceros encargados de transferir el producto o servicio al consumidor final, para darle el beneficio de tiempo y lugar.

## 2.9 Presentación de un estudio de mercado

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

- **Definición del problema.** Tal vez ésta es la tarea más difícil, ya que implica que se tenga un conocimiento completo del problema a resolver. Si no es así, el planteamiento de solución será incorrecto. Debe tomarse en cuenta que siempre existe más de una alternativa de solución y cada alternativa produce una consecuencia específica, por lo que el investigador debe decidir el curso de acción 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 por medio 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) y estadísticas de la propia empresa (fuentes secundarias provenientes de la empresa). El investigador debe saber con exactitud cuál es la información existente con el fin de poder 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. Recuérdese que los datos recopilados deben convertirse en información útil que sirva como base en la toma de decisiones, por lo que un adecuado procesamiento, de tales datos, es vital para cumplir ese objetivo.
- **Informe.** Una vez procesada la información adecuadamente, se rendirá un informe el cual deberá ser veraz y oportuno y no tendencioso que influya en la toma de decisiones.



## Capítulo III

### OPERACIONES Y CALIDAD EN LA PLANTA

#### 3.1 Introducción

La selección de la tecnología apropiada asociada al nivel de ventas proyectado para el despegue de la empresa, es uno de los factores más difíciles de evaluar. Este y otros factores relevantes permiten establecer cuáles y como son los procesos con los que se opera en este giro en un nivel artesanal/micro y para pequeñas empresas, así como los recursos que se requieren para la prestación de los servicios, las relaciones insumo-producto y la operación y funcionamiento tradicional u ordinario.

La elección del tipo de 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 pequeña empresa, en virtud de los elevados egresos que pueden 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 conocer cuál es la maquinaria y equipo necesarios para la puesta en marcha de este tipo de negocios, el equipo auxiliar requerido, tomar la decisión de compra o renta de equipo y el porcentaje de depreciación aplicable a cada uno de los equipos así como las precauciones especiales que se deben tener en relación al mantenimiento preventivo y correctivo del equipo y conocer a los principales proveedores de equipo para el giro.

De manera general se señala tanto el nombre de mobiliario, maquinaria y equipo principal para la operación normal en el giro, su capacidad, y valor referencial de los mismos. No se consideran los precios que se podrían obtener en un mercado de maquinaria y equipo ya utilizados antes o para renta.

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 un pequeño negocio depende con frecuencia del sitio que se elija. Este y otros factores relevantes que a continuación se analizan permiten establecer los criterios para considerar la selección de la ubicación de la empresa, el tamaño, la distribución que facilite el flujo de materiales, las restricciones y problemática ambientales y si es conveniente rentar o comprar las instalaciones.

#### 3.2 Servicios del giro artesanal y sus características básicas

Comercialización y exportación de:

- Cerámica: vasijas, jarras, ollas, platos, jarros, comales, cazuelas, vajillas, enfriaderas, para agua en forma de mujer, ollas para agua con figura de piña, guerreros, figuras de animales, sahumerios, candeleros, santos, fruteros, muñecas, árboles, soles, lunas, macetas, diablos, monstruos, ceniceros, silbatos, fuentes, vasos, saleros, salseras, figuras humanas.
- Tejidos: huipiles, quexquemil, chincuete o enredo, fajas, ceñidor, morrales, sarapes, jorongos, servilletas, rebozo, enagua, camisas, cotorina, sombreros, carpetas.
- Madera: altares, puertas, instrumentos musicales, figuras de animales, figuras humanas, charolas, joyeros, muebles, cajas, baúles, mascarar, canoas, juguetes, molinillos, trompos, armas, lápices, matracas.
- Metalistería: aretes, anillos, pulseras, cadenas, figuras de animales, flores, mariposas, ceniceros, cuchillos, chapas para puerta, cazos, ollas, candeleros, jarras.



- Cantería o labrado de piedra: molcajete, metate, tejolote, casitas, animales.
- Vidrio: botellas, tasas, miniaturas, tarros pulqueros.
- Figuras de hueso: piezas de ajedrez, cuchillos, espátulas, punzones, collares, pulseras, aretes.
- Concha: miniaturas, copas, pulseras, brazaletes, muñequeras, mancuernillas, peines, peinetas, prendedores, aretes.
- Talabartería y fibras duras y vegetales: atuendos de charrería, pantalones, chaquetas, botas, chaparreras, cinturones, bolsas, monederos, guantes.
- Fibras duras: canastos, cestas, chiquihuite, adornos, figuras de animales, lámparas, cuñas, pañaleras, costureros, muebles, cajas, asientos, juguetes, sonajas, abanicos, sopladores, jaulas, sombreros, repisas.
- Juguetes y cartonería: calaveras, pájaros, muñecas de cartón, figuras humanas y animales con hojas de maíz, piñatas, judas.

Las propiedades que deben tener para calificarse como un buen producto por grupos son:

- Cerámica: utensilios de uso ritual, domestico y como adornos. Son productos de barro negro, rojo, verde, resistentes, bien pulidos, coloridos, vidriados, en infinidad de tamaños y formas.
- Tejidos: uso principalmente como prendas de vestir, para adornar y en muchos casos para cubrir los muebles. Son de lana o algodón principalmente. Originales, coloridos colores fuertes, muy resistentes. Las telas se forman por series de hilo.
- Maderas: utensilios de cocina, adorno, muebles, instrumentos musicales. Se utilizan maderas resistentes como el cedro, caoba, nogal, pino, copalillo, encino y mezquite. Trabajos bien labrados, pulidos o lijados.
- Orfebrería: principalmente se hacen adornos femeninos y para el hogar. Se utilizan combinaciones de metales maleables como oro, plata, cobre.
- Cantería: uso en utensilios de cocina y adorno se trabaja la piedra negra.

El proceso de producción para la comercialización y exportación de los productos del giro es similar, lo que puede variar en si a la mercancía a comercializar se le da un mayor valor agregado.

Para el caso de la comercialización de productos de alfarería solamente existen los dos tamaños indicados anteriormente; sin embargo para la comercialización de artesanías en general si hay aunque en forma muy reducida empresas catalogadas como medianas

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

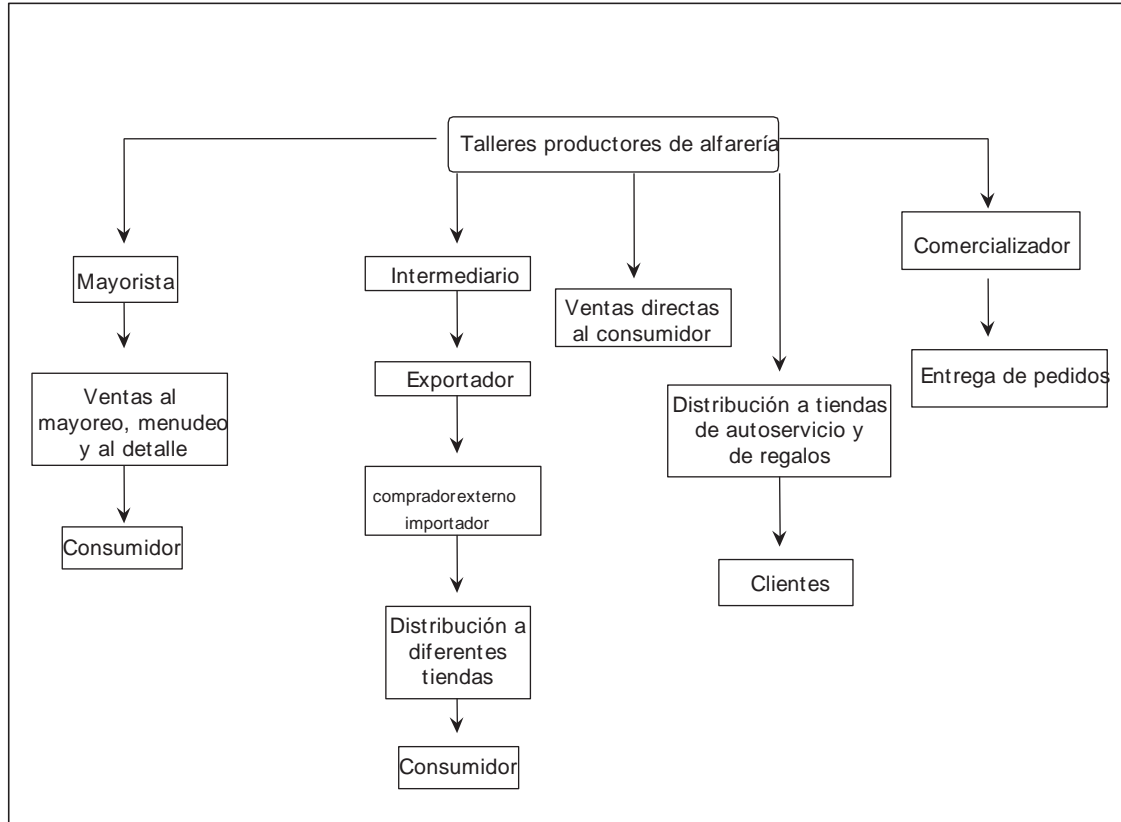
Microempresa/artesanales: muy pocas empresas en este giro han llevado a cabo la introducción de equipos de cómputo para llevar registros.

Pequeña empresa: En la pequeña empresa la actualización del proceso de comercialización se ha llevado a cabo principalmente con la introducción de equipos de computo, ya sea para



agilizar los registros de mercancías así como para la difusión del producto o comercialización por medio de Internet.

## Canales de Comercialización para las artesanías



### 3.3 Operación normal de la empresa

En el caso de la adquisición de la mercancía se puede llevar un día completo ya que el tiempo de desplazamiento hacia los lugares donde se encuentran los talleres es un poco prolongado.

En el caso de la cerámica, teniendo las figuras en bruto, el primer paso es comenzar a lijar hasta que queden bien lisas sin remaches ni rebabas, después se procede a pintar con brochas adecuadas al tamaño de la figura, terminando el proceso de pintado se sacan con mucho cuidado al lugar donde se secan. Este proceso se puede llevar todo un día dependiendo de la cantidad de figuras a pintar.

Mientras algunas personas realizan el proceso antes mencionado la exposición y venta directa se lleva con las piezas que ya anteriormente se habían terminado.

El desarrollo tecnológico que permite acelerar el proceso de comercialización es la introducción del internet y correo electrónico, ya que gracias a este se ha fomentado y promovido el comercio de artesanías. Este medio permite el acceso a información general, direcciones y características de las empresas comercializadoras así como de los productos que ofrecen, así como también el tomar pedidos de los clientes por ventas directas en línea.



La calidad en los procesos y productos podemos definirlos como el conjunto de características de un elemento, producto o servicio, que le confieren la aptitud de satisfacer una necesidad implícita y explícita. Esto significa que la calidad de un producto o servicio, es equivalente al nivel de satisfacción que le ofrece a su consumidor, y está determinado por las características específicas del producto o servicio.

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

- Satisfacción de las expectativas de los clientes.
- Cumplimiento permanente de las normas.

### **3.4 Sistema de calidad y aseguramiento de la calidad**

Se entiende por sistema de calidad el conjunto de directrices, políticas y requisitos que se deben satisfacer en una empresa con el fin 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 actividad; que permiten controlar, evaluar y resolver de manera permanente el proceso operativo y los problemas inherentes, tomando en cuenta los aspectos directos e indirectos respecto de la calidad.

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

El aseguramiento de calidad dentro de la empresa es básicamente un sistema documental de trabajo, en el cual se establecen reglas claras, fijas y objetivas, sobre todos los aspectos ligados al proceso operativo, es decir, desde el diseño, planeación, producción, presentación, distribución, servicio posventa y 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 operativo se cumplan las instrucciones de trabajo, se respeten las especificaciones técnicas del servicio.

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

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.

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

La importancia de este sistema documental radica principalmente en que se pasa de una cultura oral a una cultura 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 o servicios, los métodos de verificación y prueba, así como los registros de atención y 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 este sistema conduce a un proceso de mejora continua; que evoluciona permanentemente desde adentro de la empresa hacia afuera,



trayendo por consecuencia un círculo virtuoso en el que cada vez se encadenan más empresas y mejoran la calidad de sus productos o servicios.

El método más aceptado por las empresas alrededor del mundo hoy en día, es el sistema de aseguramiento de calidad.

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.

Los elementos de un sistema de aseguramiento de la calidad son:

- Relación cliente-proveedores
- Revisión del contrato.
- Manejo de especificaciones técnicas del proceso y servicio.
- Control de insumos, productos o servicios proporcionados por el cliente.
- Evaluación de la capacitación y experiencia técnica del proveedor.
- Inspección y prueba del proceso o servicio.
- Sistema documental.

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 establecen, en firme, los compromisos bilaterales.

Según esta perspectiva, el contrato se convierte en el principal instrumento de negociación para ambas partes; manifiesta las necesidades ofertas, aptitudes, capacidades y experiencia de los contratantes, y detalla las expectativas implícitas y explícitas de cada una de las partes.

La entrega de especificaciones técnicas de los procesos o servicios son el modo en que el cliente indica al proveedor qué tipo de servicios o procesos necesita, definiendo tolerancias, y demás especificaciones que servirán de guía para el proveedor.

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

Control de insumos, productos o servicios proporcionados por el cliente, tiene el propósito de asegurar que los bienes o servicios que son propiedad del cliente o que son suministrados por él para incorporarse a los servicios o procesos, se manejen con base en un acuerdo previo de las condiciones de recepción, 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 o servicios que se están entregando al proveedor.

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

Esta situación es especialmente importante cuando se subcontratan procesos especiales cuyos resultados no pueden verificarse por inspecciones y pruebas, sin que se sustenten en la seguridad de que el personal que realizará esos procesos está capacitado para hacerlo con eficacia y eficiencia.

La evaluación de la capacitación y experiencia del proveedor no debe considerarse una intromisión; sino una actividad indispensable para asegurar la calidad de un producto o servicio, así como el primer paso en el establecimiento de programas de colaboración mutua.

La inspección y prueba tienen como fin verificar que los servicios 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 prestación del servicio está cumpliendo con los requerimientos acordados, pero además de ello el proveedor puede obtener información valiosa sobre la eficiencia de su operación.

En primer lugar, debe establecerse en el contrato las mediciones a realizar, los métodos que se seguirán, y el equipo y parámetros que se utilizarán.

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

Para mejorar la calidad de un proceso o un producto y aunque existen muchas escuelas distintas de administración empresarial centradas en la calidad, los puntos comunes más importantes para lograr el mejoramiento de un proceso o servicio son:

- En todo momento debe pensarse primero en la satisfacción de los requerimientos de los clientes.
- El mejoramiento de la calidad es logrado mediante la eliminación de 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 con la ayuda de técnicas gráficas conduce a mejores resultados que uno no estructurado.

Para mejorar la oferta en términos de calidad es necesario que mediante un sistema de aseguramiento de calidad sea 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 poder estar en condiciones de competir respecto a otros proveedores, es necesario darle 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 camino a la calidad.

Quien está interesado en desprenderse de una parte de sus procesos operativos, ya sea 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, asegurando los niveles de calidad requeridos.

Dentro del proceso de aseguramiento de calidad, muchas empresas tienen programas de desarrollo de proveedores, mediante los cuales se aporta tecnología, conocimientos e información para que éstos se vuelvan cada vez más competitivos y sean capaces de ofrecer los insumos, productos o servicios que las grandes empresas demandan.

Esto se realiza a partir de dos mecanismos, por una parte, una revisión permanente de los productos o servicios que el proveedor entrega al cliente y, por otra, un programa de auditorías que el cliente realiza al proveedor en sus propias instalaciones.

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



No todas las empresas proveedoras pueden decir que tienen 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.

En todas las empresas se deben de elaborar manuales de calidad los cuales tienen como finalidad lo siguiente:

- 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.

### 3.5 Sistema de aseguramiento de calidad

Para implantar un sistema de aseguramiento de calidad, se deben llevar a cabo una serie de actividades que involucran a la organización y que van desde la definición de la política de la empresa, hasta la aplicación de los controles de calidad que exige el sistema. A continuación se presentan los aspectos más relevantes que se deben considerar para la implantación:

1. **Definición de una política de calidad.-** En cada empresa la alta dirección debe establecer con claridad sus objetivos y hacerlos del conocimiento de todo su personal, y las directrices generales para alcanzarlos. Esto le obliga, a promover y desarrollar en todos los niveles la conciencia de lo que es la calidad e indicar constantemente la importancia que para la empresa tienen sus clientes. Es indispensable que se informe al personal que los productos o servicios proporcionados o fabricados con mala calidad, redundan en altos costos económicos y de imagen empresarial.
2. **Ejercer la calidad.-** La alta dirección debe establecer las funciones de mando y de gestión que correspondan, con el fin de que en cada nivel de la empresa, los trabajadores apliquen la política de calidad que ha sido 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 cuidar que la selección de éstos considere desde la alta dirección hasta el último de los trabajadores.
4. **Certificación.-** Una vez que se han cubierto los requisitos anteriores, la empresa deberá buscar la certificación de algún órgano acreditado para ello; esto le permitirá dar muestra a sus clientes, que sus productos o servicios reúnen las condiciones de confiabilidad que cualquier consumidor necesita.

Para realizar los objetivos antes descritos, es importante que el empresario considere:

- En primer lugar, debe haber un compromiso definitivo por parte de la dirección con el fin de impulsar las prácticas de calidad en toda organización. Nace la política de calidad.
- Definir la misión de la empresa, decidir que es lo que se pretende alcanzar en términos cuantitativos y cualitativos. Mantener una visión de corto, mediano y largo plazo, 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 organización en términos de sus recursos, para aprovechar al máximo las potencialidades de la empresa.
- Consultar asesores expertos que los orienten para planear, desarrollar, implantar, mantener y mejorar un sistema de aseguramiento de calidad, y de un proceso de mejora continua.
- Involucrar a todos los miembros de la organización con 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 de la dirección general, que tenga las facultades y toma de decisión en todo lo referente a la implantación y desarrollo del sistema de calidad y que sea el responsable operativo del mantenimiento del sistema.
- Informar a los clientes los propósitos de la empresa y el compromiso que se tiene hacia 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 habiendo aprobado las auditorias de implantación que demuestran el funcionamiento correcto del sistema, solicitar al organismo pertinente la certificación ISO-9000.



## Capítulo IV

# EQUIPO, INSTALACIONES, UBICACIÓN Y SERVICIOS AUXILIARES

### 4.1 Introducción

La elección del tipo de 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 pequeña empresa, en virtud de los elevados egresos que pueden 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 conocer cuál es la maquinaria y equipo necesarios para la puesta en marcha de este tipo de negocios, el equipo auxiliar requerido, tomar la decisión de compra o renta de equipo y el porcentaje de depreciación aplicable a cada uno de los equipos así como las precauciones especiales que se deben tener en relación al mantenimiento preventivo y correctivo del equipo y conocer a los principales proveedores de equipo para el giro

De manera general se señala tanto el nombre de mobiliario, maquinaria y equipo principal para la operación normal en el giro, su capacidad, y valor referencial de los mismos. No se consideran los precios que se podrían obtener en un mercado de maquinaria y equipo ya utilizados antes o para renta.

### 4.2 Relación del equipo principal a escala pequeña empresa artesanal

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.

Por 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 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 un equipo con propósito especial, construido 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 equipos 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 empresa es más prometedor.

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

- 1) Debe ser fácil de instalar, operar, dar servicio y reparar, y



- 2) Debe suministrarse con mecanismos de seguridad para prevenir problemas onerosos debido a una operación inapropiada.

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

Camión  
Computadoras  
Escritorios  
Mesas de Trabajo  
Tornos  
Hornos  
Repisas

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 el flujo operativo si se produce una huelga o un accidente en la planta de su único suministrador. Lo más recomendable para solucionar este tipo de problemas es tener de dos a tres proveedores por insumo.

El principal mecanismo para acceder a los proveedores de equipos es a través del SIEM.

En años recientes existe 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 los edificios, camiones de entrega y servicio dentro de la planta, camiones para manejo de materiales y equipo de oficina. La renta ofrece las ventajas de no exigir el desembolso de capital, que el usuario no tenga preocupaciones por el servicio ni por el mantenimiento y que los pagos por arrendamiento sean totalmente deducibles de impuestos, por considerarse 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.

### **4.3 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 a la magnitud en que el equipo va perdiendo valor por acción de su desgaste u obsolescencia. La depreciación puede estimarse de acuerdo a criterios contables o a lo que ocurre en la realidad.

Asimismo, cuando se habla de depreciación fiscal se hace referencia al hecho de que el gobierno, por medio 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 tiene varios objetivos.

Son varios los objetivos que se persiguen con este procedimiento legal: no sólo es el hecho de que el empresario recupere la inversión en determinado tiempo; sino que además, si todas las empresas, al término de la vida fiscal de sus activos los sustituyeran por nuevos, tendrían empresas con una tecnología actualizada y serían más eficientes en sus procesos.

De hecho, una empresa que no sustituya sus activos fijos al término de su vida fiscal se perjudica en dos formas: por un lado, automáticamente empieza a pagar más impuestos al no poder hacer cargos por depreciación; por otro lado, caerá lentamente en la obsolescencia tecnológica, con un perjuicio directo para la empresa, puesto que los costos de mantenimiento aumentarán 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 lo 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, tales como: gastos pre-operativos, gastos de instalación, compra de marcas y patentes y demás. 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 establece la propia ley. 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 anteriores se cargará con un porcentaje del 10%, con el que quedan incluidos todos los activos fijos que puedan existir por raros o desconocidos que sean.

Los tipos de depreciación que puede aplicarse son:

- Depreciación en línea recta (LR)

Se cuenta con 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 que es igual a lo largo de cada uno de los años de vida fiscal, de forma que si se grafica el tiempo contra el valor en libros, esto aparece como 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, período en el que presenta mayores dificultades 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 LIRS establece los porcentajes de depreciación para 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 lo determinará la autoridad cuando sea necesario.



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

Para el caso particular del giro en general son:

- 25% para vehículos de transporte
- 30% para equipo de computo electrónico
- 10% para mobiliario y equipo e oficina
- 10% para maquinaria en general

Los sistemas de manufactura modernos establecen como esencial para incrementar la competitividad de los bienes industriales, el establecimiento de programas de mantenimiento preventivo y correctivo elaborados con base en el análisis del comportamiento y desempeño de los mismos para evitar cualquier problema de descomposturas.

#### 4.4 Criterios para la selección de la ubicación del negocio

##### Localización

Los criterios para la selección de la ubicación del negocio será el resultado de conjugar y evaluar los factores que se mencionan a continuación:

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

Existen tres pasos principales.

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

- **Proximidad al mercado:** Se debe tener en consideración la ubicación de los clientes potenciales, así como de los posibles canales de distribución, de tal forma de poder disminuir los costos.
- **Proximidad a los proveedores de insumos:** Los proveedores de las materias primas, para el proceso de producción, deben estar ubicados cerca de la fábrica, con objeto de tener rapidez en las entregas y fletes a costos menores.
- **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 ofrecen en la zona, en virtud de que las plantas manufactureras requieren usualmente de un suministro importante de agua y fuentes de energía.
- **Condiciones climáticas favorables:** En las micro y pequeñas empresas éste es un elemento importante para evitar el aumento en los costos por energía y contribuir en general a la competitividad de los bienes producidos

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

- **Mano de obra adecuada en número y tipo de especialidad requerida:** Lo anterior con el propósito de que exista perfecta correspondencia entre los requerimientos relativos a la disponibilidad de mano de obra actual y futura de la empresa respecto de 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 de tener bien establecido el rango de sueldos que pueden pagar por actividad desempeñada y aprovechar diferencias 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 lograr el desarrollo que puedan tener los empleados en la comunidad, por lo que deberá identificarse aquélla que cuente con los servicios básicos como son: escuelas, hospitales, mercados, iglesias, entre otros.

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

En el caso de que se tenga ubicado o seleccionado un terreno en particular, se deberán considerar los siguientes factores: ubicación, extensión, topografía, posibilidad de ampliaciones, requisitos legales, molestia a terceros, entre otros.

Elementos a considerar para la ubicación del giro:

Respecto de la infraestructura de servicios auxiliares que requiere una planta en este giro como son: luz, agua, combustibles, teléfono, gasoducto, recolección de basura, bomberos, seguridad, entre otros.

- Se requiere energía eléctrica para alumbrar las diferentes áreas de la planta-tienda para poner a funcionar la maquinaria y equipo y para el funcionamiento de la computadora.
- Teléfono para dar información y tomar pedidos.
- Extintor en caso de incendio
- Agua como servicio general

#### 4.5 Definición y Distribución del tamaño de la planta

Cuando una empresa inicia operaciones o cuando va a reubicarse, uno de los elementos más difíciles de medir con precisión y uno de los más importantes consiste en la determinación del tamaño de la planta. La definición de necesidades de espacios requiere el considerar las posibilidades de crecimiento de la empresa, relativos a maquinaria, equipo, mobiliario y procesos asociados a diferentes volúmenes de operaciones, entre los principales elementos a considerar.

El tamaño de la planta deberá facilitar el futuro crecimiento de las operaciones, haciendo posible una adecuada ubicación de la maquinaria en forma tal 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 consideración para definir el diseño y tamaño de la planta son:

- Maquinaria y equipo
- Proceso y volumen de operaciones



- Equipo para manipulación de materiales, si es el caso
- Salidas y accesos
- Pasillos y áreas de circulación
- Facilidades para almacenar, si es el caso

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

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 hacer 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, considerando que:

Una microempresa se puede establecer en un área pequeña que va desde 30 a 100 metros cuadrados.

Para la pequeña empresa un espacio de 120 a 150 metros cuadrados es inicialmente suficiente para iniciar operaciones

Los factores a tomar en cuenta en el momento de realizar el diseño para la distribución de planta son los siguientes:

El primer paso en el diseño de la distribución para una empresa es el conocimiento de su giro y nivel de operaciones. Una distribución de planta no es efímera y cambiarla o ampliarla es costoso, en especial si la modificación no ha sido prevista en el diseño inicial.

En todas las empresas es muy importante el movimiento de los materiales. Por esta razón se recomienda utilizar como esquema para la distribución de instalaciones el flujo de operaciones.

Además de la localización, diseño y construcción de la planta, es de vital importancia que se estudie con detenimiento el problema de distribución de la misma, es decir, que se busque una disposición ordenada y bien planeada de la maquinaria y del equipo, conjuntamente con desplazamientos lógicos de los insumos y de los productos acabados, de manera que se puedan aprovechar de modo eficiente el equipo, el tiempo y las aptitudes del trabajador.

Debe buscarse la forma más económica de operar, así como la seguridad y la satisfacción de los trabajadores, mediante los siguientes elementos:

- Completa integración de todos los factores que intervienen en la prestación de servicio.
- El movimiento de materiales debe cubrir la mínima distancia posible.
- El trabajo debe 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 tal manera que permita hacer cualquier mejora.



Una acertada distribución de la planta, sin duda, habrá de traducirse en costos más reducidos, puesto que una planta mal distribuida, puede llegar a imposibilitar la obtención de rendimiento razonable sobre la inversión, en virtud de los desperdicios generados.

Se podrán introducir mejoras en la distribución con sólo analizar las operaciones, tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

- 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 cuales han de pasar.
- El equipo para el manejo de materiales deberá emplearse con facilidad, sin que presente interferencia por la mala disposición de la maquinaria o de otros equipos.
- Las máquinas deberán estar bastante separadas para impedir la obstaculización entre ellas, lo que además, evitará un alto índice de accidentes.
- Los depósitos de herramientas y suministros, si es el caso, deberán estar localizados convenientemente para ahorrar recorrido de materiales.
- La maquinaria deberá estar instalada de manera que facilite su reparación y mantenimiento.
- Las áreas de trabajo deberán contar con una adecuada iluminación.
- Los pasillos deberán permitir el libre tránsito en ambos sentidos.
- Los pasillos y los claros de las puertas deberán ser bastante amplios para permitir un 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, deben estar convenientemente localizados en lugares adecuados.
- Los colores utilizados en la planta deberán dar un descanso a la vista del trabajador.
- Los almacenes para materiales inflamables, si es el caso, deberán estar contruidos de tal manera que eviten el peligro de incendio.
- El equipo contra incendio deberá distribuirse en lugares estratégicos.
- Los diferentes almacenes deberán estar lo suficientemente amplios para permitir un libre tránsito, tanto del equipo comercial como del personal.

De acuerdo con las actividades que se realizan en cualquier fábrica es recomendable establecer las áreas que necesitan mayor espacio según las funciones que desarrollan:

- Área de producción para la prestación del servicio
- Almacén de insumos
- Almacén de productos terminados
- Pasillos
- Área de recepción y expedición
- Almacén de equipos móviles de mantenimiento
- Almacén de herramientas
- Área de mantenimiento
- Instalaciones médicas y botiquín
- Oficinas
- Estacionamiento para clientes y visitas
- Estacionamiento para vehículos de transporte

Para analizar la distribución de las instalaciones se debe de tomar en cuenta el flujo de operaciones, además de definir los diferentes servicios que se van a proporcionar.

Cabe aclarar que la distribución puede cambiar para cada línea de servicios.

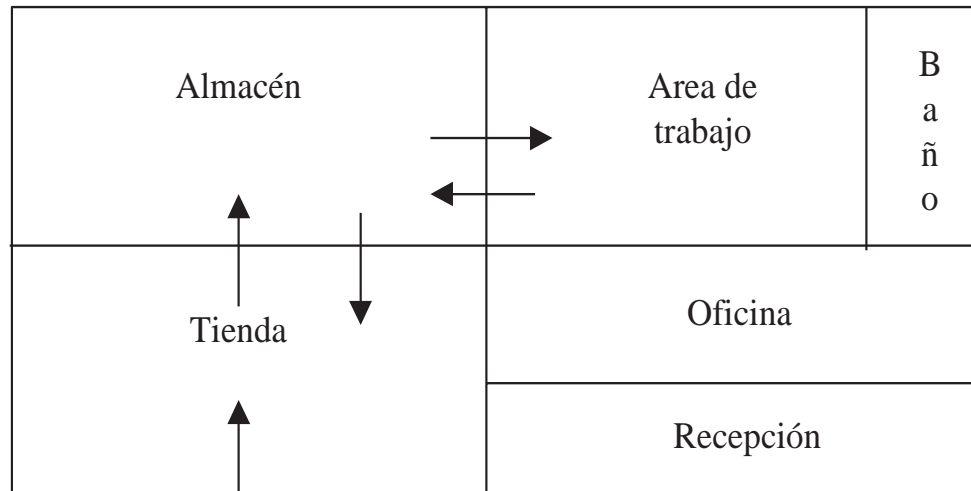
A continuación se señala una relación de las instalaciones necesarias para una pequeña empresa en este giro y se presenta un bosquejo general de su distribución interna:

- Recepción.
- Documentación y descarga de materias primas.



- Almacén de materias primas.
- Oficina Técnica y Administrativa.
- Vestidores, baños y sanitarios.
- Área de trabajo.
- Tienda (Atención a clientes).

La distribución interna de las instalaciones de la planta puede esquematizarse de la siguiente manera:



La inversión inicial considerando los conceptos de terreno, construcciones e instalación de servicios se muestra en el recuadro adjunto. Los montos señalados son sólo indicativos, variando 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.

#### 4.6 Opciones para comprar o arrendar instalaciones.

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

Para realizar nuestro análisis se tomará en consideración los pagos involucrados en cada una de las opciones, la vida útil de nuestras instalaciones y el costo de oportunidad del capital. La decisión de rentar o comprar puede variar de acuerdo al giro y a las instalaciones involucradas. Las empresas en el giro por lo regular acostumbran arrendar las instalaciones que son útiles para su operación



## Capítulo V

### Recursos Humanos y Administración

#### 5.1 Funciones de la empresa

En toda empresa se desarrollan al mismo tiempo diversas funciones interrelacionadas que producen ciertos resultados. La calidad y cantidad de esos resultados son responsabilidad fundamental de los empleados que tienen a su cargo tales 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. Esto es así, debido a que si no existe coordinación y orientación de los objetivos predeterminados por la función directiva, puede ocurrir que en lugar de lograr los objetivos preestablecidos, se propicie una situación que ponga en riesgo la supervivencia de la empresa.

Las funciones más comunes en toda empresa son:

##### a) Operaciones

Comprende el proceso operativo que se realiza en la empresa, desde que entran los insumos hasta que, mediante la conversión adecuada de todos ellos se obtiene un producto listo para su venta. El ciclo operativo comprende las siguientes actividades básicas:

*Planeación.* Programación y administración de la maquinaria, materiales y mano de obra.

*Organización del proceso operativo.* Coordinación de los factores determinantes, como son: el número de actividades por servicio, número de operaciones, de interdependencia, entre otros.

*Dirección de las operaciones.* Fijación y establecimiento de políticas sobre operaciones, mantenimiento, toma de decisiones y de medidas correctivas necesarias para la regulación del proceso operativo.

*Control de las operaciones.* Conocimiento completo y exacto de la situación de todos los materiales que se utilizan en el proceso productivo.

##### b) Comercialización

Una de las fases principales en el desarrollo de una empresa es la comercialización, la cual representa el factor clave para colocar los productos en el mercado de consumo y de esta forma obtener utilidades y satisfacer las necesidades de los consumidores. La función comercial comprende diversas actividades, entre las que se pueden mencionar:

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

*Distribución.* Determinación de los medios 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 o servicio 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 de promoción, entre otros.



### c) 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 monetarios para cada área operativa, como pueden ser la comercialización, la producción, las compras, entre otros.

*Costos y gastos.* Determinación de los costos y gastos ocasionados por las actividades operativas y administración como son: los costos de mano de obra, costos por proceso, costos estándar, costos por distribución y ventas, entre otros.

*Contabilidad.* Manejo de registros contables que permitan generar información financiera confiable, como son el balance general, estado de resultados, estados financieros proforma, entre otros.

*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.

### d) Personal

Contratar y capacitar al personal idóneo, así como organizarlo tratando de alcanzar la óptima productividad en el desempeño de sus labores a partir de las siguientes funciones básicas:

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

### e) Compras

Suministrar a la empresa una corriente continua de insumos con la calidad y precios convenientes. Las actividades básicas en este rubro son la determinación de los siguientes factores:

*Calidad.* Adquisición de insumos que cubran las especificaciones de las actividades operativas.

*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 con base en los compromisos contraídos y los pronósticos de ventas.

**Control de inventarios.** Determinación de los tipos de inventarios del tamaño de los inventarios; costos asociados; sistemas de control de inventarios; lotes económicos; perspectivas sobre precios futuros; tiempo de reabastecimiento y tránsito; lapso de los procesos; grado de integración al producto; política de servicios, entre otros.

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

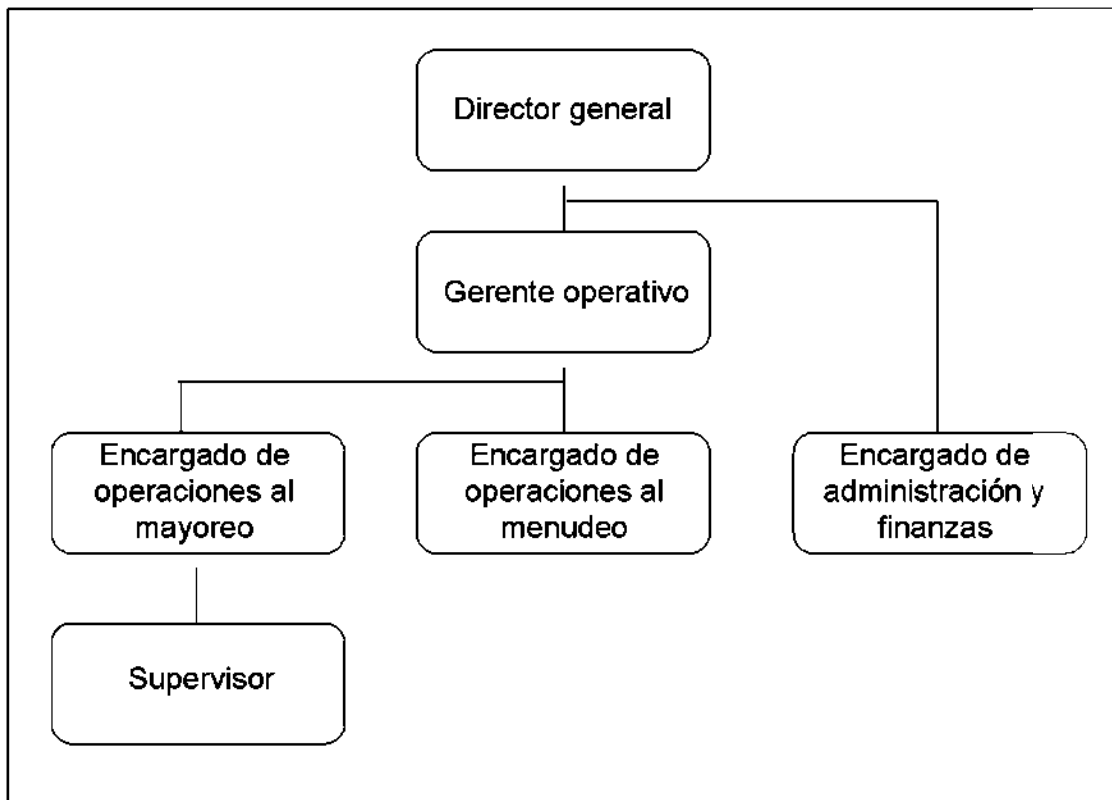
Mientras las medianas y grandes empresas pueden permitirse la incorporación de un buen equipo especializado para cada área, el jefe de una micro a pequeña empresa es una persona que se ocupa al mismo tiempo de las funciones administrativas y operativas, y que tiene que hacerles frente a pesar de sus limitados recursos, aun cuando no es un especialista en todas las áreas del negocio que dirige, ni tampoco es posible que tenga los conocimientos de las diversas especialidades por razones del avance tecnológico (el cual es cada vez más complejo).

Si bien se tratan de funciones hasta cierto punto independientes, es probable que el pequeño empresario deba asumir la mayoría de estas funciones. En tal sentido, se recomienda la contratación de los servicios de especialistas que puedan prestarle ayuda en forma efectiva.

Entre estos especialistas 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.

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





## 5.2 Selección y Contratación del personal

Para lograr el desarrollo óptimo en cualquier empresa se requiere de la determinación y selección adecuada del personal que en ella participará.

Es imprescindible conocer las especialidades y habilidades que se requieren para cumplir cabalmente con todas las actividades que se necesitan para lograr los objetivos del negocio. Conocido el tipo de empresa y sobre todo los objetivos que se pretende alcanzar, se debe localizar por las diversas fuentes de reclutamiento al personal que reúna los requisitos preestablecidos para cada puesto.

Antes de cubrir alguna vacante de este tipo, se deben desarrollar las siguientes actividades: definición del puesto, reclutamiento de los empleados, selección y contratación; teniendo siempre en cuenta los costos que involucran estas actividades.

El activo más valioso de cualquier empresa está constituido por su propio personal. Este hecho se comprueba cuando uno se percata de que las actividades de todo negocio deben ser realizadas por sus empleados. El propietario de un negocio necesita estar consciente de este asunto. Las medianas y grandes empresas, gracias a sus amplios recursos financieros, utilizan especialistas que desarrollan las funciones de administración del personal de la empresa. No obstante, el pequeño empresario tiene a su disposición recursos financieros limitados. Por lo tanto, casi nunca se emplea un especialista en administración de personal. En lugar de esto, el empresario maneja todas las actividades del personal o las delega a un empleado quien las realiza además de sus tareas normales.

A pesar de que la administración de personal no es una actividad de tiempo completo dentro de una pequeña empresa, no deja de tener gran importancia. De hecho el pequeño empresario deberá dedicar gran parte de su energía para que la administración de personal se realice con efectividad.

El propósito de la administración de personal consiste en contratar y colocar a la gente en los puestos para los que se encuentran en verdad calificados. Las actividades que conforman el proceso de administración de personal inician cuando se presenta una vacante o se crea un nuevo puesto. Antes de cubrir dicha vacante, se deberán desarrollar las siguientes actividades: definición del puesto, reclutamiento de los empleados, selección y contratación.

## 5.3 Marco Normativo Laboral

El marco normativo laboral tiene por objeto regular las relaciones de trabajo entre patrones y trabajadores por medio del contrato de trabajo, donde se establecen los procedimientos que son obligatorios de acuerdo a las siguientes leyes:

### a).- 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:

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

### b).- 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 de 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, 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.

Para la empresa:

- Porque le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, sobre todo si se hace parte integrante del mismo el análisis del puesto o, cuando menos, su descripción.
- Porque le permite resolver con seguridad cualquier disputa sobre la manera concreta de desarrollar el trabajo.
- Porque 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.

Las relaciones colectivas de trabajo están establecidas 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 señala 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 y lugares de pago.
- Normas para el uso de asientos y sillas.
- Normas para prevenir los riesgos de trabajo.
- 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 en el desarrollo del trabajo.

### c).- Ley del Seguro Social

Ésta ley establece en su Título Segundo del Régimen Obligatorio, las personas que son sujeto de aseguramiento del régimen 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 tal, e inscripción de los trabajadores al IMSS, información de sus altas y bajas, modificaciones de salario y demás datos, conforme a las disposiciones de la Ley del Seguro Social y sus reglamentos.

**d).- 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 presentan en el capítulo sobre Instalaciones: Ubicación y Servicios Auxiliares,.

**e).- Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores**

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

**f).- Ley de Sistemas 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, que 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 (AFORE) que seleccione cada trabajador para su administración.

## **5.4 Proceso de capacitación del personal**

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

Un factor importante dentro de la filosofía de la empresa debe ser no considerar a la capacitación como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito legal. La mejor forma de capacitación es aquella que se da en un proceso continuo, siempre en búsqueda de un mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los trabajadores para estar al día con los cambios repentinos que se suceden en el mundo altamente competitivo de los negocios. La capacitación continua también significa que los trabajadores se encontrarán preparados para avanzar hacia oportunidades mejores y más difíciles, ya sea dentro o fuera de la propia empresa. Esto, a su vez, permitirá mejorar el ambiente de trabajo y reducir la rotación de personal. El efecto más importante de la capacitación continua, es que resultan beneficiados tanto la compañía como los empleados.

La capacitación y el adiestramiento de los trabajadores se encuentra legislada 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. 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.

Asimismo 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.

De esta forma el desarrollo del personal involucra dos elementos en gran medida parecidos, pero con diferentes objetivos y, por tanto, con diversas formas de diseño y ejecución, como son:

**Adiestramiento.** Se refiere fundamentalmente al entrenamiento utilizado con mayor frecuencia dentro de las pequeñas empresas, ya que es el entrenamiento básico requerido para que un trabajador desempeñe las funciones para las que ha sido contratado.

**Capacitación.** Entrenamiento avanzado que se le proporciona al trabajador para facilitarle un mayor desarrollo personal y profesional que permita, en consecuencia, el desarrollo de la empresa misma, mediante la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Los propósitos de un programa efectivo y eficiente 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, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal en cuanto a los sentimientos y reacciones de otras personas.
- **Desarrollo del nivel conceptual:** el entrenamiento puede ser llevado 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 puedan pensar en términos globales y amplios.

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

Programa de capacitación al personal del giro

Nombre	Personal al que habría que capacitar
• Calidad en el servicio	Todo el personal en general
• Como exportar	Dueños y personal administrativo
• Preparándose para ser clase mundial	Personal en general
• Productividad	Personal en general
• Calidad y competitividad	Todo el personal en general



### 5.5 Estructura organizacional

La estructura organizacional es el elemento que define las relaciones que deben existir entre las actividades y órganos de una empresa, así como las líneas de autoridad formal que se fijan en cuanto al derecho que tiene un empleado por su nivel jerárquico de exigir el cumplimiento responsable de los 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 los análisis de puestos.

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

- Existen tres tipos de estructuras organizacionales básicas que son:

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 llega directamente de un nivel superior y donde cada subordinado es responsable sólo ante su superior jerárquico; es decir, que 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:



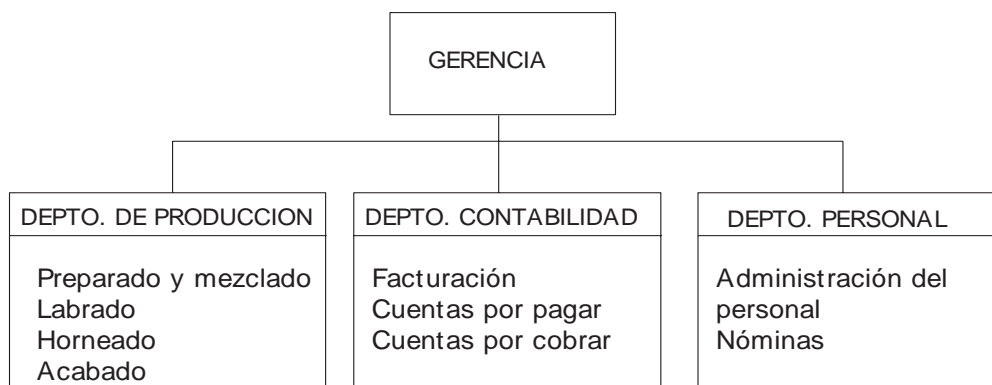
b) Funcional. Se basa en la naturaleza de las actividades a realizar, se organiza específicamente por departamentos o secciones, basándose en los principios de la división del trabajo de las labores de una empresa y aprovecha la preparación y las aptitudes profesionales del personal en donde puedan lograr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



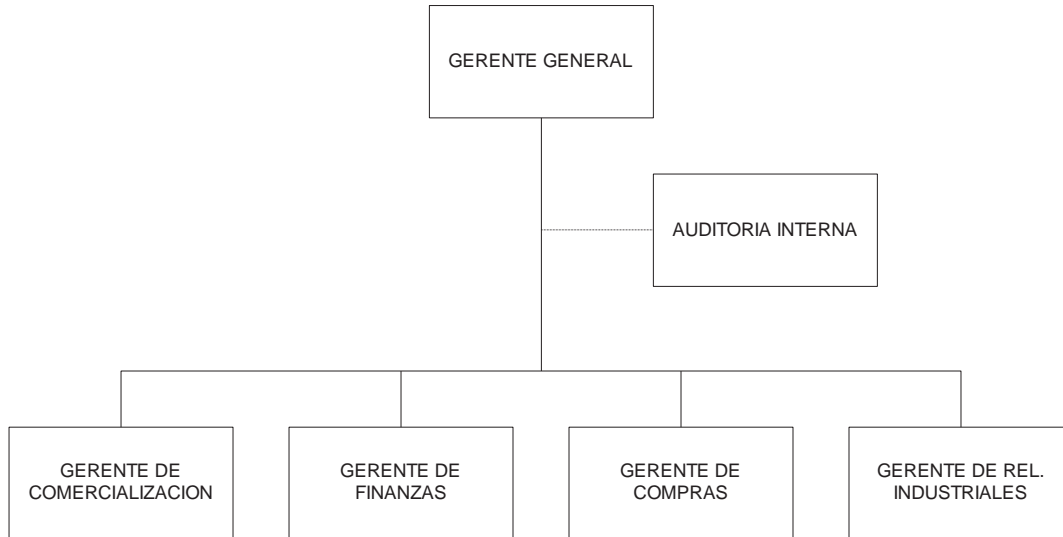
c) Línea y asesoría. Este tipo de organización es lineal, en cuanto que cada uno de los trabajadores, empleados y vendedores, rinden cuentas a un solo supervisor en cada caso, con la modalidad de que en la organización de línea y asesoría existen especialistas que hacen las veces de asesores de la dirección 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 este estructura de línea y asesoría:



Al establecer un sistema de organización deberán observarse los siguientes aspectos:

- Tipo de empresa. Es decir determinar el ramo de actividad a que se dedica: industrial, comercial o de servicios.
- 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.

La estructura organizacional se presenta a través de un organigrama que 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:

- Elaborar una lista de funciones y subfunciones probables;
- Compararla con una lista de comprobación;
- Preparar cuadros o plantillas, y
- 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 clasificados en tres tipos, de acuerdo con su:

- Contenido
  - Estructurales.** Tiene por objeto la representación de los órganos que integran el organismo social.
  - Funcionales.** Indican en el cuerpo de la gráfica, además de los órganos, las funciones principales que éstos realizan.
  - De integración de puestos.** Señalan en cada órgano, los diferentes puestos establecidos, así como el número de puestos existentes y requeridos.



- b) **Ámbito de aplicación**
- **Generales.** Representan sólo a los órganos principales de la empresa y sus interrelaciones.
  - **Específicos.** Ofrecen mayor detalle sobre determinados aspectos de la organización de una unidad o área de la empresa.
- c) **Presentación**
- **Vertical.** Es el que muestra la jerarquía orgánica en sus diferentes niveles desde el más alto hasta el más bajo
  - **Horizontal.** Se aprecia y se interpreta de izquierda a derecha más bien que de arriba hacia abajo.
  - **Mixtos.** Se representa la estructura de una empresa utilizando combinaciones verticales y horizontales.
  - **De bloque.** Tienen la particularidad de representar un mayor número de unidades en espacios reducidos.
  - **Circular.** 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.

## 5.6 Manual de organización

Un manual de organización complementa con más detalles la información que bosqueja un organigrama. Los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la empresa; señalan los puestos y las interrelaciones que existen entre ellos; 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.

El manual, preparado adecuadamente, 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

Los tipos de manuales que se pueden generar en una empresa son:

- a) Manuales generales de organización. Son aquéllos 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 de cada puesto, las responsabilidades y autoridad para 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
- Objetivo
- Estructura orgánica
- Organigrama



- Estructura funcional

Asimismo, es 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 a 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, éstos por lo general deben tomar las principales decisiones a partir de la estructuración de la empresa.

El diseño de la organización tiene como principal 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 un tanto frecuentes, por lo que el avance a estructuras dinámicas y flexibles, dejando atrás la forma rígida y burocrática, es una tendencia en las empresas de hoy en día.

## 5.7 Proceso administrativo de una empresa

Los componentes esenciales que constituyen 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, tomando acciones predeterminadas y lógicas en el presente, por lo que representan 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, estrategia, opciones, políticas y procedimientos, formulación de programas y presupuestos, que contribuyan a alcanzar los objetivos y metas trazadas a corto y largo plazo.

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

1. Normativa. En esta etapa se plantean dos situaciones; primero, el tipo de futuro que se desea, y segundo, definir la situación de la empresa si se continuase en la misma dirección actual.
2. Definicional. Conocimiento de la situación actual de la empresa, sus principales características y 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 el 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 hacer que los recursos humanos trabajen unidos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos generales y específicos de la empresa. La organización conlleva una estructura que debe considerarse como un marco que encierra e 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 cuales no se logra materialmente el objetivo; sino que ponen en orden 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**

La función de dirección tiene como propósito fundamental el impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo que integran la empresa, con el fin de que dichas actividades en conjunto se hayan llevado a cabo conforme a los planes establecidos.

Esta función comprende las siguientes etapas:

**Autoridad.** Forma en que se delega y se 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 fluye la comunicación al 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 deberán llevar a cabo las actividades de la empresa (organización), vigilar 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. Dicho proceso de control consta de cuatro pasos básicos:

1. Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los trabajadores, tales 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. Si existiera una variación, tomar medidas correctivas, tales como un entrenamiento o mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

Las actividades básicas que comprende el proceso de control son:

Establecimiento de indicadores y estándares de control (ventas, costos, productividad, competitividad, calidad); medir y juzgar lo que se ha realizado (análisis de datos estadísticos, informes contables, informes de producción); comparar lo realizado contra lo planeado para definir si existen diferencias (evaluación del funcionamiento, inspección y localización de fallas), y establecer medidas correctivas (ajustes para alcanzar lo planeado).

Con el paso de los años se han desarrollado mejores métodos de control, dirección y administración de las empresas. Algunas de las herramientas que están utilizando las empresas para mejorar su desempeño son:

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



Estas dos herramientas contienen una fuerte orientación hacia los procesos. Ello implica la búsqueda 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 tendiente 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 se refieren a los de naturaleza estratégica que son importantes e indispensables para el cumplimiento de los objetivos, metas y para alcanzar un mayor nivel competitivo.

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

Esta técnica comprende cinco etapas básicas que son:

- 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.



## Capítulo VI

# COSTOS DE OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

### 6.1 Procedimiento de compra y negociación con proveedores

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.

La compra de insumos y equipos es un aspecto importante en el que concurren una serie de factores tales como la cantidad (volúmenes), la calidad, el precio y el tiempo de entrega (oportunidad). De igual forma es importante la selección y la negociación con los proveedores, que se deben de tomar en cuenta para sincronizar la adquisición de insumos con el programa de operaciones. En consecuencia, 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.

- En cuanto a las principales características que se deben observar y detectar en la compra de insumos y equipos se encuentran las siguientes:

**Calidad.** Los insumos deben cumplir con las especificaciones de calidad requeridas, evitando desperdicios; faltas de uniformidad, entre otros.

**Cantidad.** La compra de los insumos en general depende de la intensidad de las operaciones.

**Precio.** Para toda empresa el precio de compra es siempre un factor significativo lo que no necesariamente implica 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 los insumos que cumplan con los requerimientos de calidad.

**Tiempo.** Un factor esencial de la efectividad de las compras es hacerlas en el momento oportuno, por lo que los insumos se deben de adquirir en el momento que sean requeridos para el proceso operativo. El determinar una frecuencia en las compras podría contribuir en una reducción de costos.

Para completar la actividad de compras, debe tenerse precaución y asegurarse de que los materiales necesarios se adquieran del proveedor adecuado. El empresario debe considerar que el análisis y la selección de los proveedores es una de sus tareas más importantes, ya que la calidad de los productos o servicios depende de que los insumos cubran sus demandas de calidad, servicio, precio y tiempo de entrega. Para la evaluación y selección de los proveedores se requiere del análisis de los siguientes factores 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 están 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 proveedores a fin de satisfacer sus necesidades de insumos, sobre todo en etapas de mayores operaciones.

**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 o servicios.

**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 apto de crédito.

**Descuentos en la compra.** El empresario deberá estar 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.

Para la selección de proveedores, en este giro, se deben considerar elementos tales como:

Se deben considerar el precio y la calidad principalmente

La principal negociación es la que se hace por volumen de compra y por a constancia o permanencia en la adquisición de insumos con un mismo proveedor.

## 6.2 Determinación de fuentes de suministro

La determinación de las fuentes de suministro es importante para cualquier empresa en forma independiente a 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 factores:

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



### 6.3 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 también evitar que la empresa cometa errores en la fijación de los precios y esto provoque resultados negativos.

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
  
- c) Gastos de personal:
  - Sueldos y salarios
  - Prestaciones e incentivos
  - Comisiones
  - Honorarios
  - Gastos de representación
  - Aportaciones al Seguro Social, Infonavit y Sar
  
- 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
  
- 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.
- g) Diversos gastos administrativos:
- Publicidad
  - Suministro de oficinas
  - Teléfono, internet, correo
  - Documentos jurídicos
  - Subvenciones y aportaciones
  - Costos de asesoría y de reuniones

Estos costos se agrupan, para fines contables y de fijación del beneficio o utilidad.

### Costo de operación

Para toda empresa es necesario conocer el costo de operación de cada uno de los productos o servicios y procesos que se manejan y operan, con la finalidad de calcular de manera adecuada el precio de venta de cada uno de ellos.

En consecuencia, para obtener ganancias es necesario analizar cada uno de los elementos y factores que son parte integrante del costo de operación.

El punto de partida, en cualquier proceso operativo son los insumos que se transforman en un producto o servicio terminado y la mano de obra que está dada por la suma de sueldos, salarios y prestaciones de los empleados que hacen posible los servicios.

El tercer elemento del costo de operación es el costo indirecto el cual no está relacionado en forma directa con la prestación del servicio, 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, entre otros.

## 6.4 Determinación de precios del producto o servicio

A continuación se muestran, a manera de ejemplo, los diversos componentes para la estimación de los costos fijos y variables, así como la exposición de los criterios existentes para determinar los precios. En primer lugar, realice el cálculo de cuánto le costará elaborar cada producto que va a ofrecer.

**Costos variables =** CV (materia prima por unidad de producto y costos de fabricación)

Costos variables:	
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 deben considerarse 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.
- Conseguir el máximo de ganancia posible.

Conseguir beneficios sobre la inversión es un objetivo a largo plazo, conseguir 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 comenzar a ganar una proporción de éste que permita un volumen de venta adecuado a la escala de operaciones en la planta, el precio introductorio debe ser competitivo para este fin.

La competencia existente tratará de obstaculizar nuestras ventas teniendo ventajas sobre la nueva fábrica.

Tomando en cuenta todo lo anterior, los precios que se fijen tienen también que cubrir los costos y lograr la mayor ganancia posible. Como puede observarse, fijar los precios es una tarea compleja debido al gran número de variables que influyen en esta decisión.

Hay diferentes métodos de cálculo más o menos simples:

**Método teórico/clásico:**

Este método plantea que, en teoría, el precio está determinado por el mercado, independientemente de la actuación de la empresa. Su cálculo está basado en la demanda que existe, por lo cual es poco utilizado por lo difícil que resulta conocer la demanda exacta de un producto en un mercado x, además de que éste 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 un 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 desea calcular el margen 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 es un método muy utilizado (en sus dos variantes) por su sencillez y fácil cálculo, tendientes a reducir los precios promedio del giro.

También puede utilizarse este método para vincularlo con el primero (con base en el mercado), como elemento comprobatorio, ya que nuestros costos pueden estar 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 a la inversión inicial, obtener el precio de venta necesario para cubrir todos los costos y tener 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:

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

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

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

Este método también es muy utilizado, la referencia ahora 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 puede ser establecido por debajo, por encima o igual a la competencia.

Costos de las mercancías; Costos y gastos directos e indirectos y un margen de ganancias que se determina en función de los precios de la competencia y la situación de oportunidad (oferta-demanda)

## **6.5 Administración y control de inventarios**

La administración y el control de los inventarios en empresas de servicios tiene como función principal el determinar la cantidad suficiente y tipo de los insumos, para hacer frente a la demanda de servicios, facilitando, por tanto, las operaciones, así como la minimización de los costos, al mantener en un nivel óptimo los mismos.



La importancia de la administración y del control de inventarios radica en que es una protección contra los aumentos de precios y la escasez de insumos. Cuando la empresa prevé un aumento significativo de precios en los insumos, tendrá que almacenar una cantidad suficiente al precio más bajo que predomine. De modo semejante, si se prevé que habrá escasez de insumos, será indispensable contar con una reserva la cual permita a la empresa continuar regularmente con sus operaciones.

En cuanto a su origen o a su necesidad los inventarios se pueden clasificar 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.- Son generados cuando se presenta una única ocasión 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, entre otros, y que 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, éste debe estar familiarizado con los métodos para controlar los inventarios con toda certeza y que los recursos financieros se asignen correctamente.

## 6.6 Sistema de Costos

Los costos de los inventarios pueden determinarse de acuerdo con los siguientes criterios:

### Costos por adquisición

- De los pedidos.- Estos incluyen todos los componentes que resultan de tramitar los pedidos como son: 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 operaciones, en los trámites necesarios para enviar la orden al área de operaciones 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 el buen manejo y protección de los mismos, por ejemplo: renta del almacén, personal del almacén, equipo, amortización de instalaciones y papeleo.
- Por desperfectos. Son aquellos costos en los que las mercancías y los artículos durante su almacenamiento y manejo pueden dañarse, romperse o incluso perderse.
- Por riesgos. Son aquéllos que por el tiempo de permanecer almacenados, los inventarios se echen a perder, o bien se conviertan en materiales obsoletos o en desuso.
- Por seguros. Los inventarios requieren asegurarse para que esté protegida la inversión que ellos representan.
- Por abarrotamiento. Es aquél que resulta cuando quedan existencias todavía después de que ha terminado la demanda. Si el producto puede venderse a corto plazo, no existirá este tipo de costo.
- Por el dinero invertido en los inventarios. Este dinero no debe disponerse para otra aplicación. El costo que se le asigna depende del uso dado al dinero si éste estuviera disponible.



### **Costos por agotamiento**

- Erogaciones adicionales para poder surtir lo más rápido posible. Cuando a una empresa se le han agotado las existencias de algún insumo y ha recibido un pedido, habrá necesidad de un procedimiento especial para conseguir esos recursos.
- Por sustitución. Podría darse el caso de que por piezas faltantes, se tenga la necesidad de sustituir un artículo por otro más costoso, ya que de lo contrario frenaría las operaciones, situación que no debemos permitir.
- Por el paro de operaciones. En este caso son aquellas erogaciones a las que habrá de incurrir si a una empresa se le agota la materia prima y tiene que suspender la producción.
- Por la pérdida de la venta. En esta situación, la empresa se enfrenta al problema de cómo medir el hecho de que el cliente cancela un pedido.

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

Este cálculo es una forma de determinar cuántas unidades deben comprarse, para mantener un nivel óptimo de inventarios que contribuya al logro de mayores utilidades, al mismo tiempo que permita controlar los inventarios insuficientes y excesivos que originen costos adicionales y riesgos de obsolescencia en los materiales (cantidad óptima de unidades por cada pedido).

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

## **6.7 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, pueden identificarse 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. Este método se utiliza cuando los precios de los productos varían según la oferta y 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 insumos que se están utilizando (salidas) se valúan en función a 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 este momento ya se considera consumida.

Los métodos descritos con anterioridad son considerados aceptables tanto para fines contables como para la determinación de la renta gravable.

Las empresas en el giro valúan inventarios con el método de primeras entradas primeras salidas (PEPS).



## 6.8 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 tales como: compras, ventas, registro de inventarios (inicial y final), rebajas, devoluciones y gastos sobre compras, rebajas y devoluciones sobre ventas y costos de lo vendido. Este sistema es hoy en día 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 estos 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 lo numeroso de las cuentas que se manejan en este sistema, se desconoce el valor de las existencias en el almacén, por lo que se hace 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 lo 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 siempre muestra el valor de las existencias de bodega.

### Presupuestos de inventarios

Este presupuesto tiene como objetivo fundamental mantener los inventarios en un bajo costo, mediante la estabilización y control de las operaciones. Para ello los inventarios deberán cumplir con las siguientes características:

- Los inventarios deberán ser suficientes para cubrir tanto la demanda de las operaciones, 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 las operaciones de artículos en cantidades suficientes para cubrir la demanda requerida en el presupuesto de ventas.
- Para formular el presupuesto de operaciones, es indispensable predeterminar 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, entre otros. Al contrario, uno insuficiente daría lugar a demoras en el despacho de pedidos y, por tanto, baja 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 la determinación de la inversión óptima en inventarios que deberá existir.

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

La rotación de inventarios es una medida de análisis para calcular la frecuencia con la que los inventarios en existencias se han renovado en relación con las ventas. Representan un elemento de control de inventarios. Normalmente deberán fijarse rotaciones estándar para cada tipo de inventarios.



## Capítulo VII

### MARCO LEGAL Y CONTABLE

#### 7.1 Formas o modalidades legales para operar

Para empezar tenemos que señalar que un negocio, para que exista como tal, realiza cotidianamente actos de comercio, entendiendo estos, no como la simple compra-venta, sino como una gama infinita de posibilidades, las cuales se encuentran establecidas en el Código de Comercio.

Una vez que han sido señalados los conceptos que la legislación mercantil considera como actos de comercio, es conveniente conocer lo que el Código Fiscal de la Federación establece como actividades empresariales, las cuales, como se podrá apreciar, no difieren sustancialmente del Código de Comercio.

Se entenderá por actividades empresariales, las siguientes:

1. Las comerciales que son las que de conformidad con las leyes federales tienen ese carácter.
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, que son las 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, que son cultivo de los bosques o montes; así como la cría, conservación, restauración, fomento y aprovechamiento de la vegetación de los mismos y la primera enajenación de los mismos, 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.

#### a) Personas Físicas

Para determinar si las personas físicas pueden establecerse como empresarios, ya señalamos las características que establece el Código de Comercio, así como el Código Fiscal de la Federación; sin embargo, es necesario precisar las disposiciones que señalan el Código Civil 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 por el nacimiento y se pierde por la muerte, y que el mayor de edad (18 años cumplidos) tiene facultad para disponer libremente de su persona y bienes, salvo las limitaciones que establece la ley.

Ahora bien, el Código Civil establece con toda precisión a las personas físicas que tienen 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.

Precisado lo anterior, podemos establecer que 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 obliga una sociedad mercantil, ya que al ser su propio patrón, él mismo decide hasta dónde debe o puede comprometerse al realizar sus negociaciones; esto evidentemente sin mencionar el aspecto fiscal que tiene importantes diferencias, mismas que, como se mencionó anteriormente,

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, es vital evaluar en el caso de personas físicas el régimen de contrato matrimonial que tiene, siendo los dos caminos legales el de sociedad conyugal y el de separación de bienes, mismos que tienen características perfectamente definidas. En este supuesto cabe hacer la aclaración que un contrato de sociedad conyugal puede ser modificado, previos trámites legales, a separación de bienes, sin necesidad de romper el contrato matrimonial.

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

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

### **b) 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.

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**

<b>Nombre</b>	<b>Mínimo de Accionistas</b>	<b>Mínimo de Capital social</b>	<b>Capital representado por</b>	<b>Obligaciones de los accionistas</b>	<b>Tipo de administración legal</b>
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 obligaciones y responsabilidades del consejo de administración, administrador, 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 deberá hacerse mediante asamblea general que celebren los interesados, en la cual, 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 están 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 que no constituya una 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.

Dicho contrato de sociedad debe inscribirse en el Registro de Sociedades Civiles para que produzca efectos contra terceros, y sin poder modificar sino por consentimiento unánime de los socios.

Las empresas en el giro acostumbran operar legalmente como personas físicas con actividad empresarial y contabilidad simplificada. En el caso de pequeñas empresas es como una persona moral en la modalidad de sociedad anónima de capital variable.

## 7.2 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 deberá acudir y los trámites que deben realizarse:

### ❖ **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.

### ❖ **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. Órgano de administración.
8. Vigilancia.
9. Bases para la liquidación.

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

### ❖ **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, 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.



❖ **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.

❖ **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.

❖ **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.

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)

❖ **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.

❖ **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.

❖ **Coparmex**

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

❖ **Sindicato**

Aun cuando no existe obligación legal de afiliar a los trabajadores ante algún sindicato, los trabajadores pueden constituirse en sindicato cuando se conjunen 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 así no tener que negociar bajo presión.



❖ **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).

❖ **Secretaría de Economía**

Esta secretaría (SE) 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. Asimismo puede emitir, a petición y según previa comprobación, un certificado oficial de calidad. La Secretaría de Economía 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 Secretaría de Economía.

❖ **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.

❖ **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-

❖ **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.

❖ **Otras autorizaciones**

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

### 7.3 Franquicias, patentes, marcas y derechos de autor

#### • **Franquicias**

Se dice que una franquicia existe cuando la licencia de uso de una marca es utilizada 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 tendientes 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 franquiciario, el cual se obliga a:

- Pagar 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.



- Paga 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 aquél que posee una determinada marca y tecnología (*knowhow*) de comercialización de un bien o servicio, cediendo, vía un contrato, los derechos de transferencias o uso de las marcas y la tecnología aportando a su vez, de 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 franquicitario 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 franquicitarios 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 con seriedad a cualquiera de los integrantes de la red.

En el caso mexicano, 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.

### • 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, el cual está 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 las 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 el 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, 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.

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.

- **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 pueden ser presentadas 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.

## **7.4 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, debido a ello, toman decisiones relativas a la estructura legal de la firma sin detenerse a considerar las ventajas y desventajas de cada estructura legal.

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, tiene que estar preparado 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 que se encuentra regido por las leyes. A diario el pequeño negocio tiene que ver con actividades que están 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, partiendo de que el pequeño negocio continuamente establece contratos, debe saber lo que se requiere para que el contrato sea válido y exigible. El negociante debe también 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.

## **7.5 Contratación de seguros**

El surgimiento de un negocio, es la materialización de una idea concebida para la generación de 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 en un mercado de creciente competencia.

Los empresarios en la mayoría de los casos 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 raíz de ello, 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 fundamental en la permanencia del negocio.

La contratación de un programa de seguros, por sí misma, no garantiza en ningún momento la cobertura adecuada para el negocio específico de que se trate, produciéndose en un gran número de casos deficiencias de cobertura, puesto que al producirse el siniestro se pueden acarrear pérdidas considerables a los negocios.

Aun cuando en nuestro país, la obligatoriedad de contratar seguros es inexistente, los contratos de seguros se encuentran regidos 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 tal o cual riesgo



**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, se crea un fondo para hacer frente a las grandes pérdidas de pocos.

**Fianza:** Es un contrato por medio del cual se garantiza la obligación contraída por una persona ante otra, mediante un contrato.

Criterio de análisis	El seguro	La fianza
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

Seguros disponibles de mayor uso en el mercado asegurador mexicano.

#### Modalidades de seguros de daños

Ramo de seguro	Subramo	Bienes asegurables
<b>Incendio</b>	Daños materiales	<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>
	Daños consecuenciales	
<b>Ramos técnicos</b>	Montaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda clase de maquinaria</li> </ul>



	Obras Civiles  Rotura de maquinaria	<ul style="list-style-type: none"> <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>
	Calderas  Equipo electrónico  Equipo de contratistas	<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>• Télefax</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>
Diversos	Robo  Efectivo y valores  Cristales  Anuncios luminosos Múltiple empresarial  Múltiple familiar	<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>

Marítimo y transportes	Transporte de carga	<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> <li>• Responsabilidad civil</li> </ul>
	Aviación	
	Casco de embarcaciones	
Responsabilidad civil general	Responsabilidad civil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daños a terceros en sus bienes</li> <li>• Daños a terceros en sus personas</li> </ul>
Automóviles y camiones	Automóviles y camiones	<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).



## Seguros de personas

### a) 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, tal como el 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, deberán ser considerados como gastos de previsión social, para los cuales se deben cumplir los siguientes requisitos:

### b) 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 puede incorporarse otro tipo de requisitos de elegibilidad que pueda ser alcanzada por el grupo, tales como edad o antigüedad. Si el plan es contributivo deberá participar al menos el 75% del personal elegible.

### c) 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, considerando los que proporcionan las instituciones de seguridad pública.

### d) Comunicación.

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

### e) 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.

### f) 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, pudiendo utilizarse las siguientes opciones como son: Seguros de vida, gastos médicos mayores y accidentes personales.

## 7.6 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 es 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:



### **1.- 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 son la tasa de impuestos del 30%, 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 de observar las personas físicas y morales para el pago del impuesto sobre la renta, como son 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, donde 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 de 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 30%.

### **2.- 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 en cada rubro, mencionados con anterioridad se consideran bienes o servicios exentos del pago de este impuesto como pueden ser la enajenación de una casa habitación, entre otros.

### **3.- 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.

### **4.- 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.

### **5.- 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.

#### **6.- 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 al valor de automóvil.

#### **7.- Impuesto Empresarial Tasa Única.**

Este impuesto obliga a personas físicas y morales por los ingresos que obtengan independientemente del lugar en donde se generen por la siguientes actividades:

- Enajenación de bienes
- Prestación de servicios independientes
- Otorgamiento por el uso temporal de bienes

#### **8.- Impuesto a depósitos en efectivo.**

Comprende a las personas físicas y morales respecto a todos los depósitos en efectivo, en moneda nacional o extranjera que se realicen en cualquier tipo de cuenta que tengan a su nombre en las instituciones del sistema financiero.

#### **9.-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.

Por otra parte en la ley del impuesto sobre la renta en el 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

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:

#### **Análisis de la operación**

En la resolución de cualquier problema fiscal, es conveniente 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.



### **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.

### **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.

### **Aplicación de las opciones elegidas**

Es la culminación de la planeación fiscal, en la cual se deben reflejar los resultados en 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.

## **7.7 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 su 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 permite realizar proyecciones y proyectos para planificar el crecimiento.

La base de todo método contable es la partida doble en la que 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 general de la empresa, mientras que los resultados obtenidos por la empresa aparecen desglosados en la cuenta de pérdidas y ganancias en el estado de resultados.

## **7.8 Registros contables y estados financieros**

### **a).- Registros contables**

La contabilidad moderna consta de un ciclo 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 se reflejan 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 deber 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, pueden 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 contador 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 anulan unas a otras, para que los créditos y débitos del siguiente año fiscal reflejen en particular la actividad fiscal de ese año.

### **b).- 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. Ahora bien, 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 al Capital Contable.** Muestra los cambios en la inversión de los propietarios durante el período. El presente estado financiero 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 tomando los balances generales de dos períodos, y comparándolos para determinar los recursos generados o utilizados durante las operaciones de la empresa durante esos años.

### **Registros contables**

El tipo de registros contables que se utilizan, entre otros son:

Libro de diario  
Libro de Mayor  
Inventarios y balances  
Estado de Resultados

### **c).- 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

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 está integrada, 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 son: 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.



## Capítulo VIII

### MERCADOTECNIA Y EXPORTACIONES

#### 8.1 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.

##### 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 pueden dirigir la mayor parte de su publicidad y promoción a la buena imagen de la compañía. Usted va a tener 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.

#### 8.2 Promoción del producto o servicio

Promocionar es un acto de información, persuasión y comunicación, que incluye varios aspectos, como son: 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 así como 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 o servicio; 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 son:



- **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 revista 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 estar dirigido 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 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 con 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, entre otros.

### **8.3 Marcas, Etiquetas y empaques**

*La venta de un producto o servicio 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 su 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 slogan (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, estas condiciones están reglamentadas en la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial.

Las etiquetas 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 Economía (SE) 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.

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 o servicio 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 nombre de la empresa y producto (dirección y teléfono).

Los mecanismos de promoción y publicidad más utilizados por las empresas del giro son:



- A través de Ferias, internet, sección amarilla de la guía telefónica, anuncios publicitarios, catálogos, folletos, pósters.
- Para el caso de los exportadores Bancomext financia acciones de promoción como la participación en ferias internacionales, el desarrollo de campañas de publicidad en el exterior, así como la realización de estudios de mercado para proyectos de exportación.

### 8.4 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 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 o 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, servicios 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 auto evaluación de su funcionamiento para estimar si es congruente con los objetivos trazados. Los objetivos de la empresa son los puntos intermedios de la misión.

### 8.5 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 o servicio.** 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 los que desean ingresar a realizar elevados gastos para superar la lealtad existente del cliente con la competencia, lo que implica pérdidas de iniciación y abarca 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 operativas, crédito al cliente, inventarios o para cubrir las pérdidas iniciales.

**Costos cambiantes.** Los costos que tiene que realizar 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 o servicio

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 los que desean ingresar, se puede crear una barrera, por la necesidad de asegurar la distribución de su producto o servicio, 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 o servicio 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 o servicio patentado: se mantiene la propiedad de los conocimientos del producto o características de diseño mediante patentes o secreto.
- \* Acceso favorable a insumos: las empresas establecidas pueden haber contratado las fuentes más favorables de abastecimiento de insumos.
- \* 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 hacen más fácil 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 le permitiría 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 o servicios sustitutos**

Todas las empresas en un sector industrial se encuentran en competencia con empresas que producen artículos o servicios 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 poder de negociación sobre los que 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 o servicio (es distintivo)?		
3. ¿Tiene solvencia económica?		
4. ¿Sus costos al cambiar de proveedor son elevados?		
5. ¿Su producto o servicio es distribuido adecuadamente?		
6. ¿Tiene patente su producto o servicio?		
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 o servicio tiene sustitutos competitivos		
13. ¿Tiene calidad y es competitivo su producto o servicio?		
14. ¿La calidad y precio de su proveedor es satisfactoria?		

**8.6 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 tomar varias rutas de acción una vez que se conoce este aspecto. Así la mercadotecnia se enfocaría en alguna de las siguientes actividades:

- Desarrollar la entrada del nuevo producto o servicio al mercado.
- Ofrecer innovaciones periódicas, como nuevos sabores, colores o presentaciones.
- Desarrollar nuevos productos o servicios.
- Intensificar la lucha por ganar participación de mercado a partir de campañas periódicas de promoción y publicidad.

Para conocer esta participación, es recomendable 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 podrá determinarse con mayor facilidad la estrategia de posicionamiento que deberá seguir la empresa, no sólo para ingresar sino desarrollarse con eficacia dentro del mercado.

**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, entrar con un precio bajo en comparación con la competencia; o bien, no buscar según el precio una diferenciación del producto o servicio y, por tanto, entrar con un precio similar al de la competencia. Deben analizarse las ventajas y desventajas de cualquiera de las tres opciones, debiéndose cubrir en todos los casos los costos en los que incurre 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**.

Asimismo, es recomendable establecer políticas claras en cuanto a descuentos por pronto pago o por volumen, así como las promociones, puesto que constituyen parte importante de la negociación con los clientes potenciales y/o distribuidores.

### **Análisis Competitivo**

Todo producto o servicio de una empresa, debe ir encaminado a 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, 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, garantizando 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, 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 aún.
- **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, entre otros. Sin embargo, en los estudios de mercado para un producto o servicio nuevo, algunos de ellos no son aplicables, ya que el producto o servicio aún no existe. A cambio de eso, las investigaciones se realizan sobre productos o servicios similares ya existentes, para tomarlos como referencia en las siguientes decisiones aplicables a la evolución del nuevo producto o servicio:

- a) ¿Cuál es el medio publicitario más usado en productos o servicios similares al que se propone lanzar al mercado?;
- b) ¿Cuáles son las características promedio en precio y calidad?;
- c) ¿Qué tipo de envase o presentación es la preferida por el consumidor?, y
- d) ¿Qué problemas actuales tienen tanto el intermediario como el consumidor con los proveedores de artículos o servicios similares y qué características le pedirían a un nuevo productor o prestador del servicio?

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 o servicio. 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. Asimismo, deberá tratar de ubicar y destacar los principales riesgos y oportunidades que esta industria ofrece, de acuerdo con las características de su medio actual y futuro. Es muy importante justificar toda información y proyecciones que se presenten, citando las fuentes adonde fue obtenida la información.



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.

### 8.7 Estrategias de Mercado

La relación producto o servicio-mercado que se haya elegido determina las dimensiones estratégicas del concepto de comercialización y la orientación producto o servicio-mercado es fundamental también para determinar la estrategia de proyecto. En la siguiente figura se plasman cuatro tipos distintos de estrategias de comercialización.

<i><b>Mercado</b></i>	<i><b>Producto</b></i>	
	Antiguo	Nuevo
Antiguo	Penetración en el mercado	Desarrollo del mercado
Nuevo	Desarrollo de productos o servicios	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 o servicios existentes en componentes disgregados.

**Estrategia de desarrollo del mercado.** Con los productos o servicios existentes, la empresa se dirige a nuevos ámbitos geográficos, nuevos segmentos de clientes, a un aumento de las ventas por medio de los canales de distribución.

**Estrategia de desarrollo de productos o servicios.** La empresa se propone desarrollar sus productos o servicios y encontrar nuevas soluciones para futuros clientes.

**Estrategia de Diversificación.** La empresa se propone prosperar en otros mercados con nuevos productos o servicios.

#### **Estrategia de competencia y estrategia de ampliación de mercados**

Los aumentos de la cuota de mercado pueden ser consecuencia de obtener ganancias en el terreno a expensas de los competidores, si el volumen total del mercado crece, es estable o disminuye., determinan el concepto de comercialización.

**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, 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 cambia 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 a la creación de un nuevo mercado o a 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.** La estrategia de la diferenciación tiene por objeto diferenciar los productos o servicios de una empresa con la finalidad de crear algo que se considere único en el medio. 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 que suelen ser necesarios para una estrategia de diferenciación son los siguientes:

- 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 o servicios
- Tradición en la industria
- Cooperación con los conductos de abastecimiento y distribución

### **Estrategia del hueco**

La estrategia del hueco se basa en la peculiaridad de que concentrarse en una meta estrictamente limitada, resulta más eficiente que intentar actuar en una esfera amplia de competencia. Se podrá hacer hincapié en un grupo limitado de compradores, en parte de la gama de productos o servicios, o en un ámbito geográfico limitado. Las aptitudes que suelen necesitarse se derivan del objetivo estratégico en que se haga hincapié. No se les puede dar una definición general.

*Para lograr una concentración de fuerzas, suele resultar 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 o servicio. 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.*

*Elementos para mejorar la penetración en los mercados de los productos del giro:*

*La estrategia principal es ofrecer productos innovadores con diseños (colores y formas) originales, precios competitivos, suficiente oferta, así como calidad en el servicio y en el producto.*

### **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 o servicios (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 o servicios**

Para preparar el concepto de comercialización es fundamental definir los grupos objetivo de los productos o servicios 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 la evaluación de 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 o servicios
- Aptitudes básicas existentes o nuevas aptitudes

#### **Determinación de los objetivos de comercialización**

Los objetivos de comercialización consisten en objetivos de ventas así como en la posición conveniente en los ámbitos de productos o servicios y de grupos objetivo. Para determinar los objetivos de ventas de cualquiera de los ámbitos de productos o servicios y de grupos objetivo, se deben considerar las siguientes metas empresariales:

- Cifra de negocios
- Cuota de mercado
- Imagen
- Beneficios

Es importante que se eviten los objetivos poco acordes con la realidad y las extrapolaciones carentes de elementos críticos. La posición de los productos en los ámbitos de producto o servicio 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 por lo que se refiere a los clientes o usuarios finales, así como a los canales de distribución. El producto, el precio, la promoción y la distribución de componentes deben considerarse 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 estaría 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.



## 8.8 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 es llamado de mercadotecnia. En este sentido, vender no significa sólo 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, entre otros. Como 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 es sólo vender. La magnitud del costo de ventas depende tanto del tamaño de la empresa, como del tipo de actividades que los promotores del proyecto quieran que desarrolle este departamento.

### Plan de mercadotecnia

El objetivo de elaborar un plan de mercadotecnia, es el de 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 puede presentarse 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.

## 8.9 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, es recomendable 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 administrar la exportación y falta de presencia en el mercado.

## **8.10 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.

### **8.11 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
- 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
- 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.

### 8.12 Trámites de la exportación y documentos principales

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.

### **8.13 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.

### **8.14 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.

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 (Canadá, Estados Unidos de Norteamérica y los Estados Unidos Mexicanos)**

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, Estados Unidos Mexicanos 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 Estados Unidos Mexicanos y 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 Estados Unidos Mexicanos y 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 Secretaría de Economía.

### **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).

### **Barreras 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.

## **8.15 Términos de negociación internacional y formas de cobro**

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. 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 sufragará 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.

Las formas de cobro es 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.

#### **1 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.

#### **2 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.

#### **3 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.

#### **4 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.

## 5 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.

## 8.16 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.

### **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.

### **8.17 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

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, 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 administrar 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).



## Capítulo IX ADMINISTRACION FINANCIERA Y PLAN DE NEGOCIOS

### 9.1 Políticas de activos y pasivos

La administración financiera de cualquier empresa se encarga de fijar las políticas de efectivo y de activo circulante, así como los aspectos que involucran la decisión crediticia y el control de crédito. Los aspectos que debe considerar en las políticas de cobranza y establecer una administración financiera de los diferentes pasivos para considerar la toma de decisiones, el valor del dinero y los análisis de riesgo y sensibilidad de la empresa

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, la compra 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, 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 que se hayan negociado 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 debe realizar 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.

Los principales conceptos a considerar para una política de efectivo adecuada de las empresas en el giro son el programa de adquisición de insumos y los pagos al personal

#### **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 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 la 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.

Por lo general los plazos de crédito que se les da a los clientes importantes y recurrentes van de 15 a 20 días. Para los otros clientes las ventas son al contado.



En el caso de las exportaciones las condiciones de venta son las siguientes: 50% de anticipo, 50% contra entrega, cartas de crédito. El tiempo de entrega es variable según el volumen de la mercancía. Otra forma es 50% de anticipo y 50% al embarcar, con transferencias bancarias.

### **Inventarios**

La determinación de las políticas de inventarios tienen 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 que son:

- Materias primas
- Productos en proceso
- Artículos o productos terminados
- Refacciones y herramientas

Cada uno de los inventarios tiene una problemática diferente, por lo que deben analizarse con cuidado para así poder delimitar sus implicaciones financieras, así como estar 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 deben analizar una serie de factores como son: 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.

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.

## **9.2 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, en virtud 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 mejor que la ganancia, no se realiza la operación.



### 9.3 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 están distribuidas 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, debe considerarse 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.



Las empresas en el giro acostumbran a que el pago a proveedores se realice al contado o a más tardar en 30 días.

#### **Gastos de operación e impuestos acumulados por pagar.**

Estos conceptos son manejados y estimados mensualmente en las empresas de este giro y normalmente están ligados con otros conceptos: la provisión del impuesto sobre la renta está relacionada con las cantidades mostradas en resultados menos los anticipos detallados en el presupuesto del efectivo; los intereses acumulados están relacionados con los préstamos, por lo que es muy conveniente que estos conceptos estén cruzados 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 casi siempre no presenta problemas en su estimación, debido a que su monto es estable y en particular es estudiado, analizado, y planeado, tomando en consideración la estructura financiera que se requiere 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, de los cuales se deba cubrir mensual o anualmente una parte determinada, dicha parte debe considerarse 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 que se ha cobrado. 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.

## **9.4 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. Asimismo, es de utilidad 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 debe ejecutarse.

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 son: las condiciones del mercado, localización de la empresa con respecto a las fuentes de abastecimiento de materias



primas, mano de obra, vías de comunicación, condiciones políticas tributarias, entre otros, 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 se explica 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 son:

### **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:

$$\text{Promedio de Inversión} \quad \frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Inversión de los accionistas}} \quad \times 100$$

Esta razón nos indica el porcentaje de rendimiento que los accionistas alcanzan sobre su inversión, el cual debe ser superior al rendimiento que otorgan 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 son generalmente contratados o instalados para la estructuración de la empresa; como ejemplo de estos costos y gastos pueden citarse la depreciación en línea recta, las rentas, 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 operación y ventas; como ejemplo pueden citarse la mano de obra pagada en razón de las unidades producidas, la materia prima, los impuestos y comisiones sobre ventas, entre otros. 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 o servicios prestados. Los costos variables por



unidad pueden disminuir dentro de ciertos límites de operaciones, pero pueden aumentar con rapidez pasado el límite previsto.

Por tal motivo, la predicción de las utilidades a diferentes volúmenes considerando 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.

## 9.5 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 que se desprenden de la contabilidad de la organización; en segundo término, se debe establecer el tipo de información que se necesita para poder seleccionar los datos y técnicas más adecuadas, 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, negociar con los proveedores un tiempo mayor de crédito, entre otros.

La política de las empresas en el giro es la de otorgar descuentos en los precios por volumen y constancia de adquisición.

- Implantar estas opciones y regularlas mediante controles adecuados para verificar la eficiencia con que se están consiguiendo los objetivos de la empresa.

Una de las iniciativas más importantes que debe tomar una empresa se sitúa en las decisiones de inversión, las cuales están relacionadas con los planes de producción de la empresa y partiendo del hecho 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, inicia desde el momento en que una decisión de presupuesto de capital es materializada hasta el momento en que el producto que se incrementó es consumido.
3. La estructura motivacional de las decisiones de inversión, lo cual comprende diversos tipos de inversiones.

## 9.6 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 en una tasa de interés determinada durante el número de periodos 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 cual 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 cual 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 está incorporada 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 sí 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, es importante señalar que existe la evaluación social de proyectos que permite determinar si un proyecto es beneficioso o no para la economía en su conjunto; sin embargo esta rebasa los alcances de esta guía.

## **9.7 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, se 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 aumentan 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 llevar a cabo tal proyecto, el tiempo en que se recuperará la inversión, además de establecer el riesgo que implica desarrollarlo.

En la formulación de proyectos es frecuente encontrar que los resultados económicos previsibles son dependientes de los valores asignables a las variables de los mercados de materias primas y productos, a la eficiencia de los procesos y a otras variables de diversa índole. En tales casos, la supeditación de los resultados económicos previsibles 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 quedan incluidos los efectos que se derivarían de cambios en los parámetros y condiciones considerados al inicio.

En general, se puede decir que los datos o parámetros usados para determinar la viabilidad técnica, económica y financiera de una empresa, son estimados con base en una predicción de las condiciones futuras; por lo tanto, es deseable que el empresario mantenga un 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 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 que son más sensibles.

La presentación a inversionistas y banqueros de los estados financieros y del plan de negocios debe de reflejar en forma adecuada las intenciones del administrador del sistema respecto del tema.

## **9.8 El plan de negocios como un documento de planeación**

Para una empresa en marcha, el plan de negocios tiene varias funciones. Es una manera de tener consenso y consistencia en toda la empresa. Mientras que los planes de las empresas que acaban de comenzar se pueden hacer por una o dos personas, aquéllos de las que ya funcionan -especialmente las de cierta magnitud- requerirán un grupo de personas 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 con referencia a la implantación de su planeación estratégica. Contraria a la opinión común, una planeación estratégica no sólo se puede realizar en el contexto de una pequeña empresa; sino que es vital para ella, ya que no siempre cuenta con los recursos para recuperarse de los errores cometidos.

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 separa 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 las bases del presupuesto según el cual se debe operar. Las desviaciones de tal presupuesto señalan áreas adonde; 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.

### **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. En realidad obtener financiamiento es algo crítico; una batalla que hay que ganar, pero sólo es la primera de varias.

Es mejor ser objetivo, en detrimento de la obtención de financiamiento a causa de un alto riesgo a autoengañarse pensando que el riesgo es menor. Estimaciones desmesuradas sólo representan una fantasía —deliberada o no— para las fuentes de inversión, que 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 estar claro y bien organizado, debe ser escrito en el justo nivel de complejidad, de tal manera que el lector pueda entenderlo y en un estilo que demuestre en cierto modo el entusiasmo del autor de cara al negocio futuro.

## **9.9 Orientación y objetivos del plan de negocios**

Las funciones del plan de negocios son:

- 1.- Planeación
- 2.- Referencia
- 3.- Financiamiento

Un plan de negocios desempeña tres funciones: la primera, y más importante, es que puede 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 puede y debe utilizarse como base de otras planeaciones.

Transcurrido algún tiempo, y sobre bases periódicas, el plan de negocios deberá examinarse para apreciar los errores en los que ha incurrido la compañía, si estos errores han sido beneficiosos o perjudiciales del proceso correctivo que se deberá 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.

### **9.10 Elementos para conseguir un crédito:**

- Generar confianza
- Tener un flujo de caja razonable
- Mostrar niveles de riesgo razonables
- Participar en el proyecto
- Inversionistas

#### **Confianza**

Es un factor que debe considerarse 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 el adecuado para permitir la devolución de la deuda en los términos acordados. La mayoría de los préstamos son estructurados 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 su vez, para ofrecer una explicación lógica en el 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 de personal y devolución de un préstamo son complejas y es importante tener 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. Asimismo, 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, debía tener una aportación de capital de \$50,000, del empresario u otros inversionistas.

### **Inversionistas**

Los inversionistas analizarán la confianza que ofrece un empresario potencial más intensamente que las instituciones financieras. Esto se debe a que tratan menos solicitudes y disponen de más tiempo para verificar antecedentes.

## **9.11 Elementos para conseguir socios**

- Mostrar calidad y trayectoria
- Contar con un equipo de trabajo
- 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 tener el plan de negocios, mismo que podría ser presentado a inversionistas y banqueros; se presenta la relación detallada de los capítulos que lo conformarían, siendo estos:

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



## BIBLIOGRAFIA

### *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, 2005.
- 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. CECOSA, México, 1990.
- Seglin, Jeffrey, **Curso de Mercadotecnia**, McGraw Hill, México, 1995.
- Stanton, William, **Fundamentos de Marketing**, McGraw Hill, México, 2005.

### **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.

### **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, 2007.
- 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, 2007.
- **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**, Editorial Porrúa, México, 2008.
- Dessler, Gary, **Administración de Personal**, Ed. Prentice Hall, México, 2006.
- **Guía para la formación y el desarrollo de su negocio**, Ed. Nacional Financiera – Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, México, 2008.
- Kast, Fremont E. y Rosenzweig, James E, **Administración en las Organizaciones**, Ed. McGraw Hill, México, 1993.
- **Ley Federal del Trabajo**, Editorial Porrúa, México, 2008.
- 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, 2007.
- Biblioteca Práctica de negocios, **Tomo I, Administración Moderna**, Ed. McGraw Hill, México, 1990.
- Calvo, Langarica César, **Información Financiera**, Ed. PAC, México, 2007.
- Moreno Fernández, Joaquín, **Las Finanzas en la Empresa**, Ed. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, México, 2004.
- Rachman, **Introducción a los negocios**, McGraw Hill, México, 1994.

### **Marco Legal y Contable**

- Bangs, D. H, **Guía para la planeación de su negocio**, Ed. Promexa, México, 2007.
- **Código Civil para el DF**, Editorial Porrúa, México, 2008.
- **Código de Comercio**, Editorial Porrúa, México, 2008.
- **Código de Procedimientos Civiles para el Distrito Federal**, Editorial Porrúa, México, 2008.
- **Código Fiscal de la Federación**, Editorial Porrúa, México, 2008.
- **Código Penal**, Editorial Porrúa, México, 2008
- **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**, Editorial Porrúa, México, 2008.



- **Guía para la formación y el desarrollo de su negocio**, Ed. Nacional Financiera – Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, México, 2007.
- **Legislación sobre Derechos de Autor**, Editorial Porrúa, México, 2008.
- **Ley de Invenciones y Marcas**, Editorial Colecciones Leyes Mexicanas, México, 2008.
- **Ley de la Propiedad Industrial**, Editorial Porrúa, México, 2008
- **Ley del Seguro Social y Fianzas**, Editorial Porrúa, México, 2008
- **Ley del Notariado para el Distrito Federal**, Editorial Porrúa, México, 2008.
- **Ley del Seguro Social**, Editorial Porrúa, México, 2008.
- **Ley Federal del Trabajo**, Editorial Porrúa, México, 2008
- **Ley General de Sociedades Cooperativas**, Editorial Porrúa, México, 2008
- **Ley General de Sociedades Mercantiles**, Editorial Porrúa, México, 2008.
- 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, 2008.
- 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, 2008.
- Calvo, Langarica César, **Información Financiera**, Ed. PAC, México, 2007.
- Moreno Fernández, Joaquín, **Las Finanzas en la Empresa**, Ed. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, México, 2005.
- Rachman, **Introducción a los negocios**, McGraw Hill, México, 2006.

### **Administración Financiera y Mercadotecnia**

- 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, 2008.
- Calvo, Langarica César, **Información Financiera**, Ed. PAC, México, 2007.



- Moreno Fernández, Joaquín, **Las Finanzas en la Empresa**, Ed. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, México, 2007.
- 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.

### **Bibliografía específica del giro**

Imelda de León, **Artesanías tradicionales de México**, S.E.P., Octubre de 1984, 75 págs

Marta Turok, **Como acercarse a la artesanía**, S.E.P., Noviembre de 1988, 205 pág.

Porfirio Martínez Peñaloza, **Arte popular y artesanías artísticas en México**, S.E.P., Agosto de 1988, 140 págs.