

Índice

1. BREVE HISTORIA DEL GIRO	02
2. ESTUDIO DE MERCADO	07
3. OPERACIONES	28
4. EQUIPO	48
5. INSTALACIONES: UBICACIÓN Y SERVICIOS AUXILIARES	56
6. PERSONAL, ESTRUCTURA, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL	62
7. COSTOS DE OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS	82
8. MARCO LEGAL	94
9. MARCO CONTABLE E IMPUESTOS	121
10. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	137
11. MERCADOTECNIA	149
12. EXPORTACIONES	164
13. PRESENTACIÓN A INVERSIONISTAS Y BANQUEROS	185
14. BIBLIOGRAFÍA Y RECONOCIMIENTOS	190

1. Aspectos generales del giro

Breve historia del giro en México

Nuestro país es por tradición un productor de miel y se encuentra dentro de los primeros exportadores y productores a escala mundial gracias a que cuenta con una diversidad de flora de las más grandes a nivel mundial, ya que cuenta con más de 12,000 especies de plantas.

Nuestro país se inicia en el cultivo de la miel desde la etapa prehispánica. En esas fechas, se conocía un tipo de abeja denominada abeja melipona o abeja sin aguijón. De éstas, las culturas mesoamericanas lograron cultivar diversas variedades de los géneros “Trigona” y “Melipona beecheii” Bennett, que se utiliza todavía en Yucatán y a la que en idioma maya se denomina “Xuna àn-kab”, “Kolel Kab” o “Po`ol-Kab”.

La península de Yucatán fue la cuna de este desarrollo, la meliponicultura de los mayas, la cual en un principio consistió en la explotación de los meliponios, a través de lo cual obtenían miel de las colonias silvestres. Más tarde comenzaron a cortar los troncos con panales, los transportaban al alero de su vivienda y los cuidaban hasta el momento de la cosecha. De esta manera aprendieron a proteger sus colmenas dentro de chozas y a colocar sus troncos en un armazón especialmente diseñado.

Esta actividad alcanzó una eficiencia equiparable a los modernos anidados efectuados con la abeja mellífera en la Europa de los siglos XVI al XVIII, especialmente en lo que se refiere a producción, reproducción de colonias y mecanismos para reducir la enjambrazón.

Los mayas fabricaban el “balché”, bebida que incluía miel, corteza del balché y agua, y que utilizaban en festividades religiosas. Este se puede constatar en el código Toscano, documento más antiguo que habla sobre la apicultura en la península de Yucatán. Estas descripciones las narra el obispo Diego de Landa, quien comenta que durante los meses de Tzec (noviembre) y Mol (diciembre) los apicultores mayas celebraban fiestas dedicadas principalmente al dios Ah-Muzencab para asegurar un buen flujo de néctar.

Además de ser el tributo que los campesinos mayas pagaban a los “halach-uinics”, la miel fue objeto de un intenso comercio que realizaban desde Tabasco, por mar con Honduras y Nicaragua, así como con el imperio Mexica.

Con la llegada de los españoles a América, se introduce la abeja común europea “Apis mellifera” sin embargo, la metrópoli siempre consideró la venta de miel y cera como un monopolio real y exclusivo de España. No obstante, debido a las actividades religiosas, surgió una fuerte necesidad de contar con mayor suministro de cera, imposible de cubrir desde España. Por ello, al ocupar en la península de Yucatán el sitio que correspondía a las castas de los “hach-uinics”, los españoles eligieron cera como tributo.

Sin embargo, con la introducción de la caña de azúcar y el desarrollo de grandes haciendas azucareras, la miel pasó a segundo lugar como endulzante.

La cera recogida por los españoles era comercializada a través de los puertos de Sisal, en Yucatán y de Campeche hacia el puerto de Veracruz y a otros puertos del Imperio Español; por ello, a la cera de “*M. Beecheii*” (que en realidad es un cerumen mezcla de cera con propóleos), se le conoció como cera de Campeche.

La introducción de la abeja europea a México no fue directa; la evidencia indica que las abejas europeas de la raza “*Apis mellifera*” se introdujeron primero en Florida, a fines del siglo XVII, cuando esta península era posesión española, con la finalidad de obtener alguna utilidad económica dado que la contribución de ese sitio al imperio era mínima y en ocasiones nula.

A mediados del siglo XVIII se introducen en Cuba colonias de “*Apis mellifera*” de Florida; tomando gran importancia y rápida dispersión dentro de la isla. Es muy probable que haya sido entonces cuando se introdujo en la Nueva España, desde Cuba, la abeja europea, a pesar de no existir ningún documento conocido que proporcione la fecha exacta de su incorporación. No obstante, F. J. Clavijero, en su historia de México, relata la presencia de esta abeja en el país, y algunas evidencias indirectas sugieren que dicha introducción tuvo lugar a fines de 1760 o principios de 1770 y sólo en la región central.

La introducción de la abeja europea “*Apis mellifera*” en Yucatán se realizó a través de Estados Unidos a fines del siglo pasado y principios del presente, por lo que a la abeja común se le conoce en la península como la “abeja americana”; por su parte la abeja italiana “*Apis ligustica*” fue introducida a México después de 1891.

En conclusión, puede decirse que la actividad apícola en México durante los siglos XVI, XVII y XVIII se concentraba en la meliponicultura y no fue sino hasta el siglo XIX que la introducción y dispersión de la abeja común de la raza “*Apis mellifera*”; comenzó a transformar esta actividad, sobre todo en la región central del país. De hecho, la apicultura moderna se basa en la abeja europea, especialmente de la raza “*Apis mellifera*” y “*Apis ligustica*”, y en la tecnología de la colmena de marcos móviles, la cual se inició en México a principios del siglo veinte y se difundió después de 1920.

Actualmente, México figura como uno de los principales exportadores de miel; sin embargo, aun es posible incrementar de manera importante las ventas al mercado internacional. En México, el sector apícola tiene un escaso apoyo en todos los sentidos. La miel de abeja es considerada como un producto generador de divisas para el país, con posibilidad de crecer en un futuro no muy lejano, permitiendo mantenerla entre los primeros lugares a nivel internacional.

Esta guía no trata de hacerlo un especialista en el manejo de las abejas. Pero sí busca un nicho de comercialización en donde se puede ser lucrativo en las diferentes etapas de venta al consumidor final. La extracción y envasado.

Productos del giro

Obtención y presentación:

- Miel en panal
- Miel extractada: miel crema, miel filtrada, miel orgánica, miel pasteurizada.
- Miel centrifugada
- Miel prensada
- Miel decantada
- Ecurrida o de gota

Productos de la colmena:

- Miel
- Propóleos
- Jalea real
- Cera

El proceso de producción para envasar la miel se detallará más adelante.

Demanda, tamaño del mercado y nichos existentes

El consumo de la miel en nuestro país es bajo. Su utilización es básicamente en dulces, pasteles y cosméticos.

Una buena parte de la producción de miel en el país (58% en promedio), tiene como destino final los mercados de exportación y casi no se registran importaciones (menos de 17 toneladas en promedio), el consumo doméstico prácticamente equivale a la producción anual no exportada, por ello se considera que el mercado interno tiene un gran potencial siempre y cuando se incrementen los ingresos de las mayorías y se hagan esfuerzos necesarios de promoción del producto.

Equipo y operaciones

El proceso de producción es diferente de acuerdo al tamaño de la empresa y el grado tecnológico utilizado.

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

- **Microempresa y pequeña/artesanal:**

El proceso de envasado y comercialización de este tipo de empresa es por medio de equipo que funciona con fuerza manual.

- **Pequeña Empresa.**

El proceso de producción en la pequeña empresa es más dinámico mediante un extractor, un tanque de sedimentación y un envasador manual con llave de gillotina.

- **Mediana empresa.**

Una mediana empresa dentro de este sector tiene un desarrollo tecnológico en las siguientes áreas: desopercolado, extracción, sedimentación, descristalización y envasado.

Los rangos de producción para el giro se muestran en el cuadro adjunto:

Tipo de Empresa	Escala (rango de producción)
• Micro-empresa/artesanal:	Menos de 1 tonelada por año
• Pequeña empresa:	De 2 a 4 toneladas por año
• Mediana empresa:	De 4 a 6 toneladas por año
• Gran empresa:	Más de 10 toneladas por año

El proceso productivo, en forma sintética, comprende las etapas señaladas en el siguiente recuadro:

Colecta de alzas, banco o desoperculador, extractor, tanques de sedimentación, envasadora, almacén y venta al mayoreo o menudeo.

Inversión inicial necesaria

El monto de inversión sin considerar la escala **microempresa-artesanal** asciende a:

Equipo principal \$560,800.00

La **pequeña empresa** utiliza un mayor equipamiento, contando con una mayor capacidad productiva respecto de la microempresa.

La inversión mínima a considerar para este tamaño de empresa sin terreno, construcciones y capital de trabajo asciende a:

- Equipo principal \$606,500.00

La **mediana** empresa utiliza un mayor equipamiento semiautomático. La inversión mínima a considerar para este tipo de empresa, sin contar con el terreno, construcciones y el capital de trabajo es:

Equipo principal \$866 414

El valor del terreno varía dependiendo de la entidad federativa, localidad y ubicación en particular estimándose en \$ 360,000. Mientras que las construcciones e instalaciones se calculan en \$ 800, 000. No se considera el capital de trabajo para iniciar operaciones.

Nota: Los valores consignados corresponden al primer semestre de 2000.

Considerando la información de los censos de manufactura del INEGI para 1988 y 1993 se observa un proceso de concentración en el giro a favor de las microempresas a cambio de la reducción en la participación en el mercado de las pequeñas, medianas y grandes empresas.

Lo anterior, enfatiza la presencia de espacios en crecimiento para las micro empresas.

Particularidades del giro

- La miel de exportación deberá pasar las normas internacionales fitosanitarias para su comercialización.
- Respecto a la demanda de éste producto se observa un incremento moderado en los últimos años. El sector de comercialización y de envasamiento es el que ha tenido mayor actividad, así como el sector exportador. Con la firma del tratado de la Unión Europea e Israel se abre una buena oportunidad para la exportación de este producto.
- El grado de humedad de la miel depende de la temporada de su cosecha, por lo que si llovió en demasía, el contenido de humedad de la miel puede ser mayor de 18.6% que es el máximo para almacenarla con seguridad. Sin embargo, aun la miel totalmente opercolada (separada de la cera), si es conservada al descubierto en lugares húmedos absorbe humedad del aire y se fermenta, por lo que se recomienda que la miel extraída sea calentada hasta 65-70 grados centígrados, con lo que se le quita la humedad excesiva y se logra eliminar el pronunciado sabor agrio.
- A la miel en panal se le puede rebajar la humedad haciendo circular una corriente de aire tibio y seco sobre los panales. Se recomienda amontonar las alzas en forma de cruz en una habitación cerrada de modo tal que el aire pueda circular a través de las mismas.
- La extracción de la miel de los panales puede realizarse a través de fuerza centrifuga, lo cual los afecta ligeramente por el desopercolado y permite devolverlos a las colmenas para que sean fácilmente reparados y nuevamente cubiertos de miel y se puede producir por lo menos dos veces más miel extraída que miel en panal ya que a finales de cada temporada, durante un corto flujo de néctar, las abejas pueden llenar un alza de panales de extracción en el mismo tiempo que emplean para trabajar las láminas de cera.
- Debido al alto costo de todo equipo, no resulta práctico para un apicultor con menos de diez colonias invertir en equipo de extracción, a menos que pueda conseguirlo usado y a muy bajo precio. Sería aconsejable que se dedicara a producir y a vender miel en panal lo que requiere una inversión menor, de esta manera venderá su cosecha más rápidamente y a mejores precios que si tratara de miel extraída.
- La miel es más fácil de extraer cuando existe una temperatura cálida, pero si necesita hacer su extracción después de que las noches enfríen, es recomendable que almacene sus alzas en forma cruzada en una habitación tibia y seca a 21° C o más, para que toda la miel se caliente bien. Al cruzar las alzas se administra mejor circulación de aire.

2. ESTUDIO DE MERCADO

Introducción

Todo estudio de mercado plantea una serie de interrogantes sobre aspectos básicos como son: ¿cuáles son sus objetivos?, ¿qué métodos utilizar?, ¿qué es el análisis de la oferta y la demanda?, ¿cuáles son los métodos de proyección de la oferta y demanda?, ¿cómo determinar el precio de un servicio?, ¿cómo presentar un estudio de mercado?. A éstas y otras interrogantes se les da respuesta en este capítulo enfocado al estudio de mercado en la micro, pequeña y mediana empresa.

Contenido:

- I. Definición
- II. Objetivos del estudio de mercado
- III. El producto del proyecto
- IV. Métodos para el estudio de mercado
- V. La oferta
- VI. La demanda
- VII. Métodos de proyección
- VIII. Niveles de precio y calidad
- IX. Canales de distribución
- X. Análisis de precios
- XI. Instrucciones para la presentación del estudio de mercado

I. Definición

El concepto de mercado se refiere a dos ideas relativas a las transacciones comerciales. Por una parte se trata de un lugar físico especializado en las actividades de vender y comprar productos y en algunos casos servicios. En este lugar se instalan distintos tipos de vendedores para ofrecer diversos productos o servicios, en tanto que ahí concurren los compradores con el fin de adquirir dichos bienes o servicios. Aquí el mercado es un lugar físico.

Por otra parte, el mercado también se refiere a las transacciones de un cierto tipo de bien o servicio, en cuanto a la relación existente entre la oferta y la demanda de dichos bienes o servicios. La concepción de ese mercado es entonces la evolución de un conjunto de movimientos a la alza y a la baja que se dan en torno a los intercambios de mercancías específicas o servicios y además en función del tiempo o lugar. Aparece así la delimitación de un mercado de productos, un mercado regional, o un mercado sectorial. Esta referencia ya es abstracta pero analizable, pues se puede cuantificar, delimitar e inclusive influir en ella.

En función de un área geográfica, se puede hablar de un mercado local, de un mercado regional, de un mercado nacional o del mercado mundial.

De acuerdo con la oferta, los mercados pueden ser de mercancías o de servicios.

Y en función de la competencia, sólo se dan los mercados de competencia perfecta y de competencia imperfecta. El primero es fundamentalmente teórico, pues la relación entre los oferentes y los demandantes no se da en igualdad de circunstancias, especialmente en periodos de crisis, no obstante, entre ambos tipos de participantes regulan el libre juego de la oferta y la demanda hasta llegar a un equilibrio. El segundo, es indispensable para regular ciertas anomalías que, por sus propios intereses, podría distorsionar una de las partes y debe entonces intervenir el Estado para una sana regulación.

El mercado visto así puede presentar un conjunto de rasgos que es necesario tener presente para poder participar en él y, con un buen conocimiento, incidir de manera tal que los empresarios no pierdan esfuerzos ni recursos.

Visto lo anterior, cualquier proyecto que se desee emprender, debe tener un estudio de mercado que le permita saber en qué medio habrá de moverse, pero sobre todo si las posibilidades de venta son reales y si los bienes o servicios podrán colocarse en las cantidades pensadas, de modo tal que se cumplan los propósitos del empresario.

II. Objetivos del estudio de mercado

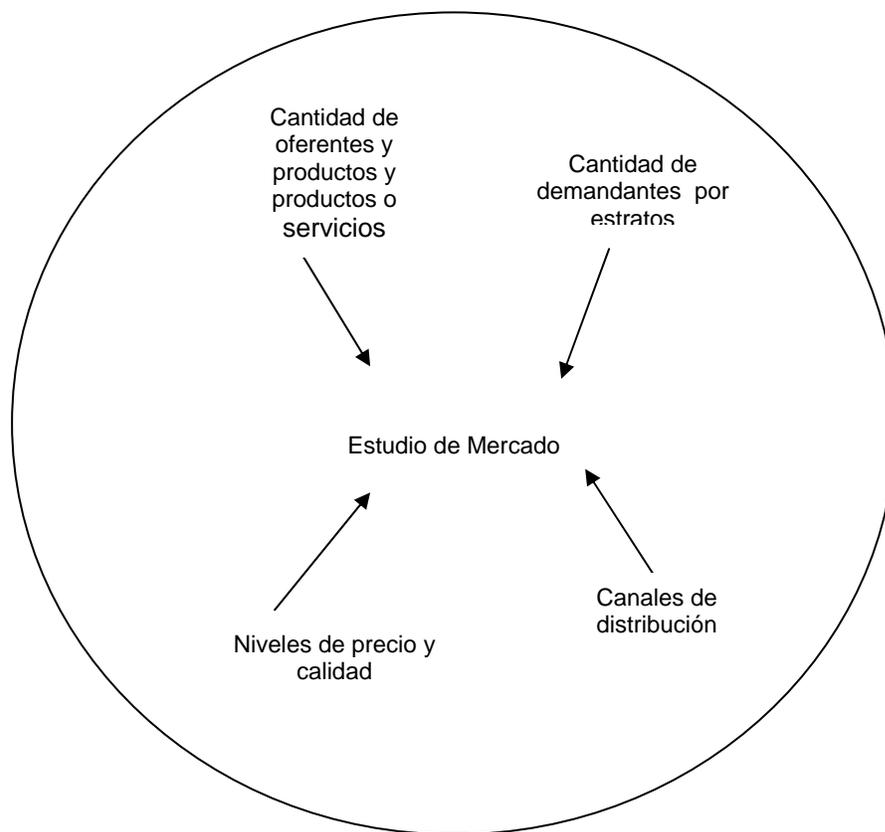
Un estudio de mercado debe servir para tener una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el bien o servicio que se piensa vender, dentro de un espacio definido, durante un periodo de mediano plazo y a qué precio están dispuestos a obtenerlo. Adicionalmente, el estudio de mercado va a indicar si las características y especificaciones del servicio o producto corresponden a las que desea comprar el cliente. Nos dirá igualmente qué tipo de clientes son los interesados en nuestros bienes, lo cual servirá para orientar la producción del negocio. Finalmente, el estudio de mercado nos

dará la información acerca del precio apropiado para colocar nuestro bien o servicio y competir en el mercado, o bien imponer un nuevo precio por alguna razón justificada.

Por otra parte, cuando el estudio se hace como paso inicial de un propósito de inversión, ayuda a conocer el tamaño indicado del negocio por instalar, con las previsiones correspondientes para las ampliaciones posteriores, consecuentes del crecimiento esperado de la empresa.

Finalmente, el estudio de mercado deberá exponer los canales de distribución acostumbrados para el tipo de bien o servicio que se desea colocar y cuál es su funcionamiento.

PRINCIPALES COMPONENTES DE UN ESTUDIO DE MERCADO



III. El producto del proyecto

Como resultado de un proyecto, se debe obtener una visión clara de las características del bien o servicio que se piensa colocar en el mercado. El producto de este trabajo es una de las primeras guías para seguir los pasos que lleven a cumplir con las exigencias del consumo, en ese momento. Pero también es la primera parte de un sistema de trabajos de actualización con el fin de permanecer dentro de la competencia. Lo anterior significa el inicio del proceso de planeación en la empresa.

Dentro de las principales funciones de un proyecto están:

- El uso del bien o del servicio
- Los sucedáneos
- La presentación
- El consumidor
- El precio
- La distribución

IV. Métodos para el estudio de mercado

Ahora bien, la manera de integrar un estudio de mercado puede hacerse con distintos medios documentales. Por una parte, es necesario recopilar información existente sobre el tema, desde el punto de vista del mercado. A esto se le llama información de fuentes secundarias y proviene, generalmente de instituciones abocadas a recopilar documentos, datos e información sobre cada uno de los sectores de su interés. Las Cámaras Industriales o de Comercio de cada ramo son las que reciben información directa de sus agremiados y publican informes y estadísticas sobre los sectores productivos de su competencia. A la par, órganos oficiales como el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, los bancos de desarrollo como Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., Nacional Financiera, S.N.C. y la propia banca comercial publican regularmente información estadística y estudios sobre diversos sectores de la economía en donde se puede obtener las características fundamentales de las ramas de interés para el inversionista potencial.

Por otra parte, la información primaria es aquella investigada precisamente por el interesado o por personal contratado por él, y se obtiene mediante entrevistas o encuestas a los clientes potenciales o existentes o bien a través de la facturación, para los negocios ya en operación, con el fin de detectar algunos rasgos de interés para una investigación específica. A través de un ordenamiento de preguntas debidamente encauzadas con el fin de abarcar una visión clara de algunos puntos precisos de su interés, se recibe una respuesta concreta sobre determinados temas que ayuden a conocer ciertas características indispensables de los bienes o servicios por vender.

Con la combinación de estos dos medios, es como se conjunta la información necesaria para el procesamiento, análisis de los datos recabados y con ello elaborar un estudio de mercado.

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

NOMBRE	DIRECCIÓN Y TELÉFONO
APITEC	Publicación bimestral, editada por MVZ José Pedrón. Cerro Tres Marías No. 354, Col. Campestre Churubusco, CP: 04200, México, DF. Tel. 52 (5) 544-73-40 y 52 (5) 544-72-91
Notiabeja	Publicación bimestral editada por: El Programa Nacional Para el Control de la Abeja Africana. Campeche No. 285, Col. Hipódromo Condesa, México, DF. Tel. 52 (5) 5746 65-82 Fax: 52-(5) 584-19-34

Apicultura Moderna	Instituto de Investigación Apícola de México A.C. Publicación Semestral, editada por Francisco J. Trujillo Flores Apartado Postal 5-885, Guadalajara, Jalisco, CP 4500 Tel. 52 (3) 619-35-25 Fax. 52 (3) 640-12-92
Gaceta Apícola	Publicación semestral. Editada por Enrique Estrada de la Mora. Paseo de los Burgos No. 385 Frac. Burgos Cuernavaca, Morelos CP 62580 Tel y Fax. 52 (73) 26-02-69.

Cámaras empresariales y asociaciones de industriales vinculadas al giro:

<p>Cámara Nacional de la Industria de la Transformación. (CANACINTRA) San Antonio No. 256 Col. Ampliación Nápoles, 03849, México, D.F. Tel. 563-3400, 563-0501 Fax. 598-9467</p> <p>Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN) Manuel M^a Contreras 133, piso 1 Col. Cuauhtémoc, C.P. 06500, México, D.F. Tel. 566-7822, 703-2591, 703-2773. Fax. 535-6871</p> <p>Asociación de Apicultores de Jesús María, Ags. Cadena No. 605 CP 20900 Jesús María, Aguascalientes</p> <p>Asociación de Apicultores de Arteaga, Coah. Hidalgo Nte. No. 2378 Col. República Oriente Saltillo, Coahuila</p> <p>Asociación de Apicultores de Torreón Coahuila Av. Sta. María No. 731 Ote. Col. Moderna Torreón, Coahuila</p> <p>Asociación de Apicultores de Colima Col. Doroteo López No. 525 Colima, Colima.</p> <p>Asociación de Apicultores de San Fernando, Chis. 1a Poniente s/n, San Fernando, Chiapas</p>
--

Asociación de Apicultores de Hidalgo del Parral
km. 2 Carr. Parral-Durango, CP 33800
Hidalgo del Parral, Chihuahua

Asociación de Apicultores de Nuevo Casas Grandes, Chih.
Av. Benito Juárez Ezq. D. Alfaro Siqueiros
Col. Dublán, CP 31700
Nuevo Casas Grandes, Chihuahua

Asociación de Apicultores de Chihuahua, Chih.
Priv. de Trias No. 2009 CP 33270
Chihuahua, Chihuahua

Asociación de Apicultores de Cd. Delicias, Chihuahua
5 de Febrero No. 409 Col. Obrera
Cd. Delicias, Chihuahua

Asociación de Apicultores de Camargo, Chih.
Aldama No. 307 CP 33700
Cd. Camargo, Chihuahua

Asociación de Apicultores de Xochimilco
Bugambilia No. 6 Barrio Xaltocán
CP 16090 Xochimilco, D.F. México

Asociación de Apicultores de la Laguna de Gómez Palacio
Via Apia No. 236 Frac. Villa Nápoles
Gómez Palacio, Durango

Asociación de Apicultores de Canatlán, Dgo.
Abasolo No. 403 Nte. CP 34400
Canatlán, Durango

Asociación de Apicultores de Nombre de Dios, Dgo.
Fray Jerónimo Mendoza No. 402
Nombre de Dios, Durango

Asociación de Apicultores de Apaseo el Alto, Gto.
Calle 5 de Mayo s/n. Belem
Apaseo el Alto, Guanajuato

Asociación de Apicultores de León, Gto.
Ixtlacihuatl No. 610 Col. Piletas CP 37310
León, Guanajuato

Asociación de Apicultores de Penjamo
5 de Mayo 3-C Zona Centro CP 36900
Penjamo, Guanajuato

Asociación de Apicultores de San Miguel de Allende, Gto.
Calle Real No. 24 Santa María, San Miguel de Allende, Guanajuato

Asociación de Apicultores de Acambaro, Gto.
Calle Vicente Guerrero No. 47 Zona Centro CP 38600
Acambaro, Guanajuato

Asociación de Apicultores de Acapulco, Gro.
Morelos No. 2 Col. Santa Cruz
Acapulco, Guerrero

Asociación de Apicultores de Tlaquepaque, Jal.
Venustiano Carranza No. 232, Zona Centro CP. 45500
Tlaquepaque, Jalisco

Asociación de Apicultores de Toluca, Mex.
Valentín Gómez Farías No. 706 Pte. CP 50080
Toluca, Edo. de México

Asociación de Apicultores de Chalco, Mex.
29 de Septiembre, No. 63 Barrio San Miguel
Ayotzingo, Chalco, Edo. de México

Asociación de Apicultores de Ecatepec
Dalias No. 67, Fracc. Icalli
Ecatepec, Edo. de México

Asociación de Apicultores de Morelia
Tlatelolco No. 43, Col. Gpe. CP 58140
Morelia, Michoacán

Asociación de Apicultores de Purepero
Alvaro Obregón No. 736 CP 58760
Purepero, Michoacán

Asociación de Apicultores de Zinapecuaro
Santa Cruz No. 36,
Zinapecuaro, Michoacán

Asociación de Apicultores de Tepic
Manuel Lozada No. 282
Nte. Col. I. Mateos Tepic, Nayarit

Asociación de Apicultores de Allende
Sr. Ramón Moreno Rodríguez
Carr. Nacional y Lázaro Garza Ayala
Allende, Nuevo León

Asociación de Apicultores de Tuxtepec
Arista No. 342 Esq. 5 de Mayo
Tuxtepec, Oaxaca

Asociación de Apicultores de Acatzingo
Av. 2 Poniente No. 104-A
Acatzingo, Puebla

Asociación de Apicultores de Tehuacán
1 Norte No. 905, Centro
Tehuacán, Puebla

Asociación de Apicultores de Huaquechula
E. Zapata No.4, Col. San Diego Acapulco
Atlixco, Puebla

Asociación de Apicultores de Querétaro
Manuel Medina No. 207 Col. Burócrata, CP 76070
Querétaro, Querétaro

Asociación de Apicultores de San Juan del Río
Jalpan No. 75 Granjas Banthi, CP 76808
San Juan del Río, Querétaro

Asociación de Apicultores de San Luis Potosí
Retorno Sevilla y Olmedo No. 110,
San Luis Potosí, S.L.P.

Asociación de Apicultores de Hermosillo
Gral. Piña No. 151 Sur, Col. San Benito
CP 83000 Hermosillo, Sonora

Asociación de Apicultores de Ahome - Sr. Rogaciano Carrera
Prog. Ganad. Sagar
G.Prieto y M.Ordoñez-Los Mochis, Sin.

Asociación de Apicultores de Rosario
Juan Carrasco N. 9 CP 82800
Rosario, Sinaloa

Asociación de Apicultores de Villahermosa
Andrés García N. 240 Col. 1 de Mayo
Villahermosa, Tabasco

Asociación de Apicultores de Aldama
Apdo. Post. 13, CP 89670
Aldama, Tamaulipas

Asociación de Apicultores de Altamira
Salón del Ejido Maclovio Herrera km. 40 Carr. Tamp-Mante CP. 89600,
Altamira, Tamaulipas

Asociación de Apicultores de Mante
Galeana No. 106 Norte, CP 89800
Mante, Tamaulipas

Asociación de Apicultores de Juamave
Juárez No. 53
Juamave, Tamaulipas

Asociación de Apicultores de Huamantla
Ricardo Flores Magón No. 20, Col. Morelos
Huamantla, Tlaxcala

Asociación de Apicultores de Tlaxcala
Av. Tlahuicole No. 38, Col. López M. CP 90040
Tlaxcala, Tlaxcala

Asociación de Apicultores de M. de la Torre
Vicente Guerrero No. 15-1 CP 93600
Martínez de la Torre, Veracruz

Asociación de Apicultores de Alamo
Allende No. 6 Col. Centro
Alamo, Veracruz

Asociación de Apicultores de Poza Rica
Casa N Col. Medial Lomas (Int. Pemex)
Poza Rica, Veracruz

Asociación de Apicultores de Córdoba
Hidalgo No. 12
Omealca, Veracruz

Asociación de Apicultores de Mérida
Calle No. 31-D No. 212, Nueva Alemán
Mérida, Yucatán

Asociación de Apicultores de Ojo Caliente
Calle Independencia No. 48-B
Ojo Caliente, Zacatecas

Asociación de Apicultores de Fresnillo
Calle Costa Rica s/n, Col. Américas
Fresnillo, Zacatecas

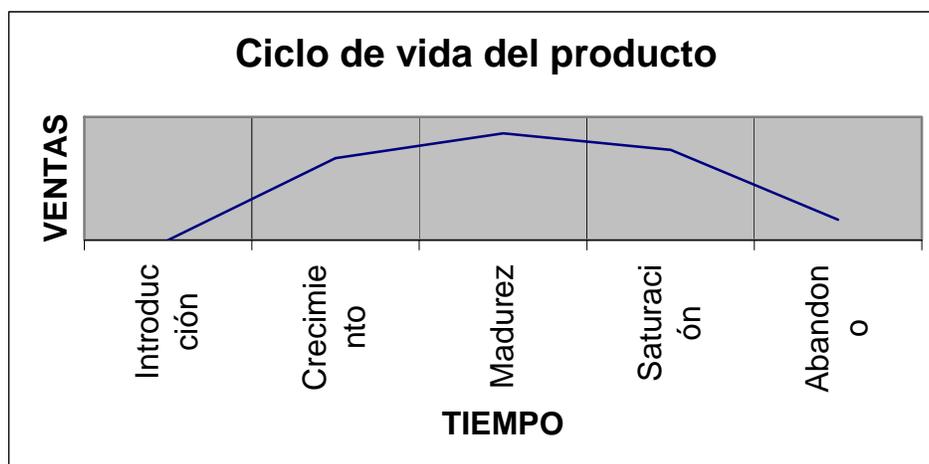
Asociación de Apicultores de García de la Cadena
Hidalgo No. 29, García de la Cadena, Zacatecas

Adicionalmente, se debe tener presente que los productos y los servicios atraviesan un ciclo ocasionado por la respuesta del consumidor. Este ciclo consta de cinco partes que son las siguientes:

- Introducción,
- crecimiento,
- madurez,
- saturación y
- abandono.

Es evidente que cierto tipo de servicios no entra obligatoriamente en el ciclo antes descrito, no obstante sí debe tenerse en cuenta el comportamiento del consumidor.

En la gráfica siguiente se ilustra el ciclo que varía en función de los productos y de su exposición a los dictados de la moda.



V. La oferta

La oferta se define como la cantidad de bienes o servicios que se ponen a la disposición del público consumidor en determinadas cantidades, precio, tiempo y lugar para que, en función de éstos, aquél los adquiera. Así, se habla de una oferta individual, una de mercado o una total.

En el análisis de mercado, lo que interesa es saber cuál es la oferta existente del bien o servicio que se desea introducir al circuito comercial, para determinar si los que se proponen colocar en el mercado cumplen con las características deseadas por el público.

Dada la evolución de los mercados, existen diversas modalidades de oferta, determinadas por factores geográficos o por cuestiones de especialización. Algunos pueden ser productores o prestadores de

servicios únicos, otros pueden estar agrupados o bien, lo más frecuente, es ofrecer un servicio o un producto como uno más de los muchos participantes en el mercado.

En el primer caso referido como el de especialización, se trata de monopolios, donde uno solo es oferente en una localidad, región o país, lo cual le permite imponer los precios en función de su exclusivo interés, sin tener que preocuparse por la competencia. A ello, el público consumidor sólo puede responder con un mayor o menor consumo, limitado por sus ingresos.

Para los casos de un cierto número restringido de oferentes, que se ponen de acuerdo entre ellos para determinar el precio de mercado, se les conoce como el oligopolio. Muy similar al caso anterior, el consumidor no afecta el mercado, pues su participación igualmente se ve restringida por su capacidad de compra.

El último caso, el de mercado libre es aquél donde sí interviene la actuación del público que puede decidir si compra o no un bien o servicio por cuestión de precio, calidad, volumen o lugar. Bajo esta presión, el conjunto de oferentes de un mismo bien o servicio, inclusive de un producto sucedáneo o sustituto, debe estar atento en poder vender, de conformidad con las reacciones de los clientes quienes, por su parte, tienen la posibilidad de cambiar de producto o de canal de distribución como les convenga. De ese modo, los compradores influyen sobre el precio y la calidad de los bienes o servicios. Esta doble actuación supone una regulación automática de los mercados, por ello, los oferentes deben velar permanentemente por su actualización a modo de no quedar rezagados en calidad, oportunidad, volumen o precio.

El hablar de estas características tiene por objeto que el empresario, deseoso de poner un negocio en este giro, pueda calibrar el tipo de mercado existente en cuanto a la oferta y así determinar si le conviene o no aventurarse.

Es igualmente posible que al iniciar esta parte del trabajo, el futuro inversionista advierta la inconveniencia de proseguir y el estudio le habrá servido para no arriesgar en una empresa que fuera a resultar improductiva. La decisión que tome no dependerá exclusivamente de la participación en un mercado libre, sino que puede proponerse romper un monopolio o un oligopolio locales, lo cual tendrá su grado de dificultad, pero puede lograrse. No así, si deseara competir con un gran monopolio de Estado cuya actuación frecuentemente es social y que no obedece a una dinámica del mercado.

Análisis de la Oferta de la Miel:

México cosecha entre 60 mil toneladas anuales de miel y ocupa la quinta posición a nivel mundial después de China, Estados Unidos, Argentina y Rusia.

En la mayor parte de los estados de la República se cosecha miel pero alrededor de un 37% de la producción mexicana de miel se concentra principalmente en los Estados de Campeche, Chiapas, Quintana Roo, Tabasco y Yucatán, este último con una producción aproximada de 8 mil toneladas anuales. Casi el 90% de la producción la realizan los estados de Jalisco (6,300 ton.), Guerrero(4,600 ton.), Veracruz (3,900 ton.), Oaxaca (2,500 ton.) y Puebla (2,350 ton.) y además, aunque otros estados participan en el total de la producción con un poco mas de mil toneladas anuales, entre los que destacan Colima, Guanajuato, Hidalgo, Michoacán, Morelos, San Luis Potosí, Sinaloa y Zacatecas.

Hasta 1991 México ocupaba la cuarta posición mundial como productor con una cosecha de más de 60 mil toneladas anuales de miel en promedio, sin embargo debido a drásticas disminuciones en la

producción en 1995 sólo alcanzó las 38 mil toneladas quedando en noveno lugar como productor de miel en el mundo, ya en 1995 la producción alcanzó las 50 mil toneladas, obteniendo nuevamente el cuarto lugar en producción a nivel mundial.

PRESENTACION FINAL DEL PRODUCTO

La presentación final del producto es:

- Envases de Pet. ½ litro, 1 litro y 5 litros
- Envases de vidrio. ½ litro y 1 litro
- Cubetas de 20 litros
- En tambos de 200 litros

Principales envasadores.

Nombre	Localización
*Miel Tierra Buena S.A.	Av. Fundición N. 2103, Buenos Aires C.P. 20030 Aguascalientes, Ags.
La Cordillera	La Cordillera Av. Pensador Mexicano No. 30, Fracc. Los Altos Tijuana, Baja California
La Colmena	Granados N. 647, Fracc. La Mesa, Tijuana, Baja California
Miel de Abeja San Miguel	Km. 4 Norte. La Paz, B.C.S.
Rancho San Agustín	Km. 124 Carr. La Paz-San José del Cabo. La Paz, Baja California Sur
Ing. Victor Gonzalez Guerrero N	906 Nte. Allende, Coahuila
Miel Emilia	1a. Norte Pte. No. 620. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas
El Enjambre	2a. Nte. Pte. N. 317-A Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.
La Colmena	4a. Pte. Sur N. 58. Ocozocoautla, Chiapas.
Miel Maya	5a. Nte. Pte. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas
Mieles del Sureste	Carret. Int. Km. 1257. Comitán, Chiapas
Asociación Apícola de Tonalá	16 de Sept. No. 12. Arriaga, Chiapas
Grupo Apícola la Piedra	Ejido Aquiles Serdán. Huixtla, Chiapas
Tapachula Miel de Abeja	Finca la Escondida, Carr. a Talismán Km. 2 Tapachula, Chiapas
Productos La Suprema	Manzana 1 Ciudad Industrial. Celaya, Guanajuato
Productos Apícolas Margarita S.A.	Juan Valle N. 411. León, Guanajuato
Ann O'Brien	Palma N. 33. Silao, Guanajuato
Miel Maney	Dom. Conocido. Maney, Huichapan, Hidalgo
Apiarios Paraiso	Dom. Conocido Municipio Ajacuba, Hidalgo
Operadora Guajardo	Carlos B Zetina N. 40. Xalostoc, Edo. de Mex.
* Conservas La Costeña, S.A. de C.V.	Km. 19.5 Antigua Carret. a Pachuca, Tulpetlac. Ecatepec de Morelos, Edo. de

	México
Miel de Abeja Iberia	Km. 17.5 Carr. México-Puebla. Los Reyes La Paz, Edo de México
Miel Pliego	Gómez Farías No. 706. Toluca, Edo. de México
* Miel Vita Real	Hidalgo s/n Tonicato, Edo. de México
BYK Gulden	1° de Mayo No. 130 Naucalpan, Edo de México
Melisa Virgo	No. 35, Prados de Ecatepec. Tultitlán, Edo. de México
* Apiarios Herlinda	Dr. Luis Pasteur No. 80, Col. Poblado Ocolusen. Morelia, Michoacan
Miel Globito	Hidalgo No. 23 int. 102, Zacapu, Michoacán
Apiarios Morelia	Av. Punhuato No. 347 Col. San Rafael. Morelia, Michoacán
Miel Uruapan	Priv. de Delegencia No. 21 Frac. el Mirador. Uruapan, Michoacán
Miel La Aurora	Mártires de Uruapan No. 350 Zacapu, Michoacán
Procesador y Envasador de Propóleo	Colima N. 13 Col Bellavista Uruapan, Michoacán
Productos Naturales La Libertad	Paseo del Cedro N. 49, Morelia, Michoacán
** Miel Carlota S.A. de C.V.	Querétaro N. 111 Col. Acapatzingo, Cuernavaca, Morelos
Apícola Allende	Querétaro N. 111 Col. Acapatzingo, Cuernavaca, Morelos
Miel Santiago	Mina No. 206 Santiago, Nuevo León
Miel San. Felipe	Carret. Nac. Tramo Allende Allende, Nuevo León
Ing. Rodolfo Contreras	Morelos No. 206 Pte. Linares, Nuevo León
Apícola Anli	Morelos 605 General Terán, Nuevo León
Envasadora de Miel La Mixteca	Rio Balsas No. 1 Merced. Huajuapán de León, Oaxaca
Héctor Ortega Moreno	Nápoles No. 339 Chetumal, Quintana Roo
Miel de Abeja W.	Boulevard Luis Encinas No. 396, Col Valle Verde. Hermosillo, Sonora
Miel de Abeja Pura Tres Reynas	General Piña No. 151, Col. San Benito. Hermosillo, Sonora
Soc. Apícola Maya de Merida	Av. Cabalan Macari José Ma. Castro No. 428 Cd. Industrial. Mérida, Yucatán
Miel Ramírez	Calle 31 B por 12 S/N. Mérida, Yucatán
Condimentos La Anita	Calle 19 No. 425 Mérida, Yucatán
Apícola Industrial Hecelchakan	Calle 18 No. 91, Col. Itzimna

	Mérida, Yucatán
* Empresas que envasan más de 100 toneladas al año	
**Empresas que envasan más de 500 Toneladas al año	

En lo relativo al estudio de la oferta, para este giro, se debe conocer quiénes están ofreciendo ese mismo bien o servicio, aún los sustitutos en la plaza donde se desea participar, con el objeto de determinar qué tanto se entrega al mercado, qué tanto más puede aceptar éste, cuáles son las características de lo suministrado y el precio de venta prevaleciente. El estudio debe contener la cantidad de empresas participantes, los volúmenes ofrecidos en la zona y el precio promedio al que se vende. En este punto, es conveniente realizar un cuadro comparativo entre los distintos tipos de oferentes con sus diversos bienes o servicios, comparar sus precios y la calidad ofrecidos, de preferencia investigar acerca de los potenciales de producción, o sea saber si pueden ofrecer en mayores volúmenes y hacer un mapeo de la distribución en la zona de interés, respecto del giro que se propone instalar.

Para el análisis comparativo se propone el siguiente cuadro, sólo complételo con la información que pueda obtener de la región:

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

Principales productores de miel.

EMPRESA	DIRECCIÓN
Colmenar Santa Teresa S.A. de C.V.	31 D x 18 y 18a a 212 Nueva Alemán Mérida, Yucatán
Agroasociación Apícola S.A. de C.V.	Calle 18 N. 91-E Col. Itzimna CP 97100 Mérida, Yucatán
Hansa Lloyd de México S.A. de C.V.	Cerrada 23 de noviembre 24 Veracruz, Veracruz
Iglesias Mesa Francisco	Carretera Pinotepa Nacional km 1. Acapulco, Guerrero
Miel Carlota S.A. de C.V.	Querétaro N. 111, Acapatzingo Cuernavaca, Morelos
Jiménez Cano Salvador Guadalupe	Albacete y Pico de Orizaba y Pamplona No. 222 León, Guanajuato
Tirado Pérez Aurelio	1a Av. Norte Pte. E 5a y 6a Pte No. 620. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas
Agropecuaria Pamalha S.A. de C.V.	Apartado Postal No. 235 Palenque, Chiapas
Globe Chemical S.A. de C.V.	San Lucas Tepetlaco No. 9 Tlanepantla, Edo de Mex.
Sociedad de Producción Social de R.I. Apic.	Domicilio Conocido Campeche, Campeche
Asesores de Mercadotecnia Internacional	Entre Adolfo Prieto y Torres Adalid, Luz Saviñón No. 623 Col. del Valle México, D.F.
Empacadora Colmena B.C. S.A.	Granados No. 647 Frac. La Mesa Tijuana, Baja California
Barraza Fernández Oscar Javier	Miguel Lerdo No. 404, Col. Centro Veracruz, Veracruz
Apimiel Compañía Exportadora S.A. de C.V.	Libramiento Sur Oriente No. 1199 Col. Fco. Madero C.P.29029 Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.
Sociedad Apícola del Oriente S de RL	Quinta el gato Negro Carr. Vall. Cancún SN SC Valladolid, Yucatán
Compañía Nestle S.A. de C.V.	Calzada Vallejo CP 00684 México, D.F.
De la Re Abril Ricardo	Veracruz No. 118 C San Benito, Hermosillo, Sonora
Pavlovich Camou René	Carr. Bahía Kino Km. 65 el Llano Hermosillo, Sonora
Contreras Martínez Rodolfo	Juventino Rosas Sur No. 200 Linares, Nuevo León
Galván Torres Antonio	Pípila No. 02 Cerritos, San Luis Potosí
Miel y Cera de Campeche S.S.S	Carretera Hampolol Km. 1 Campeche, Campeche
Sociedad Cooperativa Apicultores Unidos	Colon No. 151 Industrial, Guadalajara, Jalisco
Cera, Manteca y Cebo S.A. de C.V.	Juan Valdivia No. 28 Industrial. Guadalajara, Jalisco
Acosta García Antonio Pablo	Gral. A. Rosales No. 8 Alamo, Sonora
Conservas la Costeña S.A. de C.V.	Ant. Carretera a Pachuca Km. 19 Tulpetlac,

	Edo. de Mex.
Productos Orgánicos Mexicanos S.A. de C.V.	Leandro valle N. 1169 Sec. Juárez. Guadalajara
Unión Regional Ejidos Producción y Comercialización	Nicolás Bravo y Enrique Rodríguez Ometepec, Guerrero
Campeños Unidos de los Chenes, Kabi Tah	Hopelchen, Domicilio conocido. Campeche, Campeche
Empresas Longoria S.A. de C.V.-	Calle No. 17 - 9 México, D. F.
Miel Maya S.A.	Tabasco No. 262-402 Roma Cuauhtémoc. México, D.F.
Woolfolk Navarro J. Antonio	Bld. Luis Encinas e Sahuaripa y Paseo San Valle Verde Her, San Luis Potosí
Corona Gómez Francisco	Larios No. 127 Colima, Colima
Complementos Alimenticios S.A. de C.V.	Calz. Naranja No. 157 Fracc. Alce Blanco. Naucalpan Edo. de Mex.
Oaxaca Miel S.A. de C.V.	2a Cerrada de Emiliano Zapata No. 21 Col. Bosques del Sur, Xochimilco. C.P. 16010 México, D.F.

VI. La demanda

La demanda se define como la respuesta al conjunto de mercancías o servicios, ofrecidos a un cierto precio en una plaza determinada y que los consumidores están dispuestos a adquirir, en esas circunstancias. En este punto interviene la variación que se da por efecto de los volúmenes consumidos.

A mayor volumen de compra se debe obtener un menor precio. Es bajo estas circunstancias como se satisfacen las necesidades de los consumidores frente a la oferta de los vendedores.

El 58% de la producción de miel en el país en promedio, tiene como destino final los mercados de exportación y casi no se registran importaciones (menos de 17 toneladas en promedio), ya que el consumo doméstico prácticamente equivale a la producción anual no exportada.

En 1998, el consumo nacional de miel fue de casi 25 mil toneladas, y considerando una población de casi 95.5 millones de habitantes, se tiene que el consumo por persona fue de un promedio de 267 gramos, y para 1992 y 1993 se alcanzaron los 300 gramos. Sin embargo estas cifras son muy moderadas en comparación con las del mercado internacional en donde se llega a consumir en promedio más de un kilogramo por persona, por lo que se considera que el mercado interno tiene un gran potencial siempre y cuando se realice la promoción adecuada del producto.

La demanda tiene, adicionalmente, modalidades que ayudan a ubicar al oferente de bienes y servicios, en función de las necesidades de los demandantes. En primer lugar hay bienes y servicios necesarios y bienes y servicios superfluos, de lujo o no necesarios. Para el caso de los bienes necesarios se trata de productos o servicios indispensables para el cliente, con los cuales satisface sus necesidades más importantes. En algunos casos, en función de los estratos sociales, algunos bienes o servicios se vuelven indispensables, pero no es igual para todos los niveles de consumo.

Los bienes y servicios de lujo no son necesarios para el cliente, pero su demanda obedece a la satisfacción de un gusto, lo cual generalmente los coloca en un costo más elevado, en este caso el

beneficio que deja la producción o comercialización de los mismos es proporcionalmente mucho mayor que en la producción.

Por otra parte, en función del tipo de consumidor, los bienes y servicios que se demandan pueden ser de tres tipos: los bienes de capital, los bienes intermedios y los bienes de consumo final. Por bienes de capital se entiende las maquinarias y equipos utilizados en la fabricación de otros bienes o servicios: Esta es la demanda de la industria y de otras empresas.

Los bienes intermedios o insumos son aquellos productos que todavía se van a transformar y que han de servir para la producción de otros bienes o servicios.

Por último, los bienes finales son los consumidos por el cliente quien hará uso de ellos directamente, tal como los entrega el productor o comercializador al usuario final.

Los productos o servicios también se pueden analizar, desde el punto de vista de la demanda, por su temporalidad. Es así que ciertos bienes o servicios se demandan durante todo el año, como el caso de los alimentos básicos: pan, tortillas, leche etc. Se dice que éstos tienen una demanda continua. Bajo este mismo ejemplo, se tienen los productos cuya demanda es estacional y depende de cuestiones culturales, comerciales o climáticas, como las frutas de estación, los regalos de épocas navideñas o los impermeables en épocas de lluvia. Aunque existen otros productos cuya demanda es irregular y no obedecen a ninguno de los factores antes descritos.

Conocer la demanda es uno de los requisitos de un estudio de mercado, pues se debe saber cuántos compradores están dispuestos a adquirir los bienes o servicios y a qué precio. La investigación va aparejada con los ingresos de la población objetivo (ésta es la franja de la población a quien se desea venderle) y con el consumo de bienes sustitutos o complementarios, pues éstos influyen ya sea en disminuir la demanda o en aumentarla.

En el análisis de la demanda, se deben estudiar aspectos tales como los tipos de consumidores a los que se quiere vender los productos o servicios. Esto es saber qué niveles de ingreso tienen, para considerar sus posibilidades de consumo. Se habla, en ese caso, de estratos de consumo o de una estratificación por niveles de ingreso, para saber quiénes serán los clientes o demandantes de los bienes o servicios que se piensa ofrecer. Aparte de ello, se deben conocer los gustos y modas, pues los intereses de los grupos de consumidores menores de edad, no siempre responden a un nivel de ingresos que les permita consumir como lo pueden hacer estratos económicos con un mayor poder adquisitivo, pero con gustos distintos. Además, en muchos casos, influye la moda, que debe tomarse en cuenta para la oferta de bienes o servicios, pues de manera general los intereses del consumidor cambian muy rápidamente y es necesario adaptarse a sus gustos.

Finalmente, la demanda, o la oferta, se debe analizar en la relación prevaleciente respecto del comercio exterior, pues un cierto número de productos entran al mercado nacional, en tanto que otros salen al extranjero. Por ello se habla de Consumo Nacional Aparente que se define como la producción nacional, más las importaciones (M), menos las exportaciones (X). Esto se expresa:

$$\text{CNA} = \text{PRODUCCIÓN NACIONAL} + M - X$$

Esto último lleva al análisis del comercio exterior que se verá en su momento.

VII. 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 el capítulo de operaciones y equipo, 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.

VIII. Niveles de precio y calidad.

En México existe la tradición de ofrecer al mercado bienes o servicios que dejen cien por ciento de ganancia, lo que duplica de manera mecánica los costos, debido a que en la etapa de comercialización del producto, este pasa por varias etapas o intermediarios y cada uno de ellos le incorpora un cierto valor, sea porque clasificó productos de diversas tallas y calidades, sea porque los destina a distinto tipo de consumidor, sea porque los transporta desde lugares remotos a una plaza más comercial. En cualquier caso, con un mayor o menor nivel de justificación, los productos se desplazan por varios medios que deben obtener un beneficio por su participación o riesgo.

Es costumbre, entre los comerciantes, hablar de porcentajes calculados a partir de los precios a los cuales venden. Así, cuando un vendedor coloca un producto en \$125.00 y lo adquirió en \$100.00 está obteniendo un margen de 20% para su ganancia incluido el importe del costo de operación. Lo anterior implica que con tres intermediarios y un vendedor final, con un margen de 20% cada uno, el producto llega 2.44 veces más caro que el precio al que lo vendió el productor. Si el margen sube a 25% el producto llega a su destino 4.21 veces más caro que en el origen.

Lo anterior lleva a conocer bien los costos para establecer un razonable margen de ganancia y así determinar, en un estudio de mercado los niveles de precio que puedan ser competitivos, o sea conocer

bien los montos prevalecientes que ofrece la competencia, en las distintas instancias de intermediación, para ajustar todos los gastos de manera competitiva.

Al igual que en el caso anterior, la calidad desempeña un papel de primordial importancia. Bajo las nuevas costumbres que tienden a imperar en el mundo, la calidad se relaciona directamente con los materiales utilizados en la elaboración de los bienes o servicios. Así mismo, la calidad se refleja en el nivel de satisfacción que se le da al consumidor por lo cual estará dispuesto a pagar un poco más por ella. La calidad también se destaca en la presentación y con los servicios post-venta, esto es el servicio o atención complementarios ofrecidos, después de haber vendido el producto o el servicio.

La obtención de la calidad debe comenzar desde las materias primas y continuar hasta la entrega del producto al cliente, por lo que es necesario el compromiso de todos los que participan dentro de la cadena productiva, para poder ofrecer bienes o servicios de calidad, de lo contrario no se puede garantizar alcanzar los estándares internacionales de calidad en caso de que se esté buscando la participación en el mercado internacional.

Como se mencionó anteriormente, la calidad también debe ser un trabajo permanente, en búsqueda de su obtención, pues una vez obtenida, fácilmente se pierde si no se continúa renovando esta práctica. Generalmente se obtiene gracias a la contribución de todos los participantes en los procesos productivos.

IX. Canales de distribución.

Tanto en la distribución de bienes industriales, como en bienes de consumo final, y en menor medida para los servicios se dan cuatro niveles de transacciones comerciales.

En cada nivel, hay una tendencia a perder el control de las políticas de precio, de promoción, de conocimiento de los deseos del público, pero permite, por otra parte, que cada uno de ellos amplíe los volúmenes de ventas.

Lo anterior, va ligado con la capacidad productiva, la cual se vuelve más compleja cuando se trata de atender montos cada vez mayores de bienes y servicios demandados. En el siguiente cuadro, se presentan las instancias por las cuales pueden pasar los bienes y servicios entre los productores y los consumidores finales o industriales. Como se puede ver, no todas las etapas son obligatorias, sino que dependen del tipo de bien o servicio ofrecidos.

Canales de distribución de productos finales e industriales

1ª etapa	2ª etapa	3ª etapa	4ª etapa
Productor	→	→	Consumidor final
Productor	→	→	Consumidor industrial
Productor →	Mayorista →	→	Consumidor final
Productor →	Agente →	→	Consumidor industrial
Productor →	→	Minorista →	Consumidor final
Productor →	→	Distribuidor →	Consumidor industrial
Productor →	Mayorista →	Minorista →	Consumidor final
Productor →	Agente →	Distribuidor →	Consumidor industrial

El conjunto de elementos vistos en este capítulo, son los que permiten formarse una idea de los componentes de un estudio de mercado, que el empresario puede hacer o mandar a hacer. Con esto se pretende dejar claro los aspectos indispensables para formar una visión panorámica, en un momento determinado, sobre un mercado específico en una localidad, zona, región o país.

X. Análisis de precios.

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.

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

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

El precio de un producto o servicio es una variable relacionada con 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?. Los mecanismos detallados para fijar los precios se revisan en el capítulo 7 sobre Costos de operación y administración de inventarios.

XI. Instrucciones para la presentación del estudio de mercado

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

Definición del alcance de la investigación. Tal vez ésta es la tarea más difícil, ya que implica que se tenga un conocimiento completo de los problemas 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, sólo faltará que el investigador rinda su informe, el cual deberá ser veraz, oportuno y no tendencioso.

Pasos para la presentación del estudio de mercado

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

3. OPERACIONES

Introducción

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

Contenido:

- I. Productos del giro y sus características básicas
- II. Escalas posibles de producción y grado de actualización tecnológica
- III. Flujo del proceso en una microempresa
- IV. Flujo del proceso en un nivel de pequeña empresa
- V. Relación y características principales que de los insumos involucrados en la prestación de los servicios
- VI. Relaciones insumo-producto para prestar un servicio
- VII. Relación de proveedores principales
- VIII. Un día tradicional de operaciones
- IX. Desarrollos tecnológicos recientes y precauciones especiales de la actividad
- X. Calidad en procesos y productos

I. Productos del giro y sus características básicas

Obtención y presentación:

- Miel en panal
- Miel extractada: miel crema, miel filtrada, miel orgánica y miel pasteurizada.
- Miel centrifugada
- Miel prensada
- Miel decantada
- Ecurrida o de gota

Por su origen:

- Origen floral: mieles, uniflores, monoflores, multiflores o poliflores.

Por tipo de plantas melíferas.

- Blanca de agua
- Extrablanca
- Blanco
- Ambar claro
- Ambar
- Oscuro

Productos de la colmena:

Miel

Se entiende por miel el producto líquido alimenticio producido por las abejas melíferas a partir del néctar de las flores o de las secreciones procedentes de partes vivas de las plantas o que se encuentran sobre ellas, que las abejas recogen, transforman, combinan con sustancias específicas propias y almacenan y dejan madurar en los panales de la colmena. Este producto puede ser fluido, espeso o cristalino. Es elaborado por las abejas a partir de sustancias azucaradas procedentes de vegetales, como:

- El néctar de plantas que se encuentra en las flores;
- Los exudados arrojados por los insectos picadores y chupadores;
- Jugos de frutas ya atacadas.

Polen

Son corpúsculos diminutos, cuyo tamaño varía desde 8 hasta 250 micrones y su color cambia por el género de la flor; se encuentran almacenados en grandes cantidades en unas bolsas dentro de las flores. A estos corpúsculos se les denomina polen.

Utilización:

- Consumo solo
- Cereales
- Yogurt

Jalea real

La jalea real está producida por la secreción de las glándulas hipofaringianas de la abeja joven. Constituye la única alimentación de las larvas destinadas a convertirse en reinas y de todas las demás jóvenes larvas durante los tres primeros días después de su nacimiento.

Propóleos

Los propóleos son una especie de resina recuperada sobre algunas plantas, álamos, castaños particularmente. Los propóleos sirven para guarnecer y mantener aséptico el interior de la colmena, para tapar todos los intersticios que no son espacios de tránsito de las obreras.

Utilización:

- ◆ Pintura
- ◆ Pulidores
- ◆ Grasa
- ◆ Limpiadores
- ◆ Jarabes medicinales

Cera

La cera es un producto segregado por las glándulas abdominales de la abeja. Se produce en forma de escamas que las obreras malaxan con sus mandíbulas para construir los panales.

Utilización:

- ◆ Aceites
- ◆ Selladores
- ◆ Lubricantes
- ◆ Ungüentos
- ◆ Artes plásticas
- ◆ Barniz

Las características de la miel 100% natural deben ser:

- El agua: la cantidad depende del tipo de flores utilizadas por las abejas, y de los métodos de extracción para su obtención y la temperatura a la cual se almacene, es recomendable que el grado de humedad oscile entre 11 y 18%.
- Azúcares: se encuentran en aproximadamente un 75 y 85% sobre todo glucosa y fructosa.
- Proteínas. Se encuentran en cantidades muy pequeñas pero en forma de enzimas.
- Sales minerales: como principales elementos cuenta con fósforo, calcio, azufre y magnesio, entre otros.
- Vitaminas: del grupo B y C.
- HMF o hidrosimentifurfural: sustancia inocua que se va formando en la miel, por descomposición de algunos azúcares y que es fundamental para determinar la frescura de la miel. Se le conoce como la cristalización de la miel.
- Compuestos volátiles: son los responsables del aroma y algunas de las propiedades de la miel.

Por su importancia dentro del giro se ha escogido el proceso de producción de la miel.

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

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

- | | |
|--------------------|----------------------------------|
| • Microempresa | |
| Temporada alta | 1 tonelada por año. |
| Temporada baja | menos de 1 una tonelada por año. |
| • Pequeña empresa: | 1 a 2 toneladas por año. |
| • Mediana empresa: | 4 a 6 toneladas por año. |
| • Gran empresa: | 10 toneladas por año. |

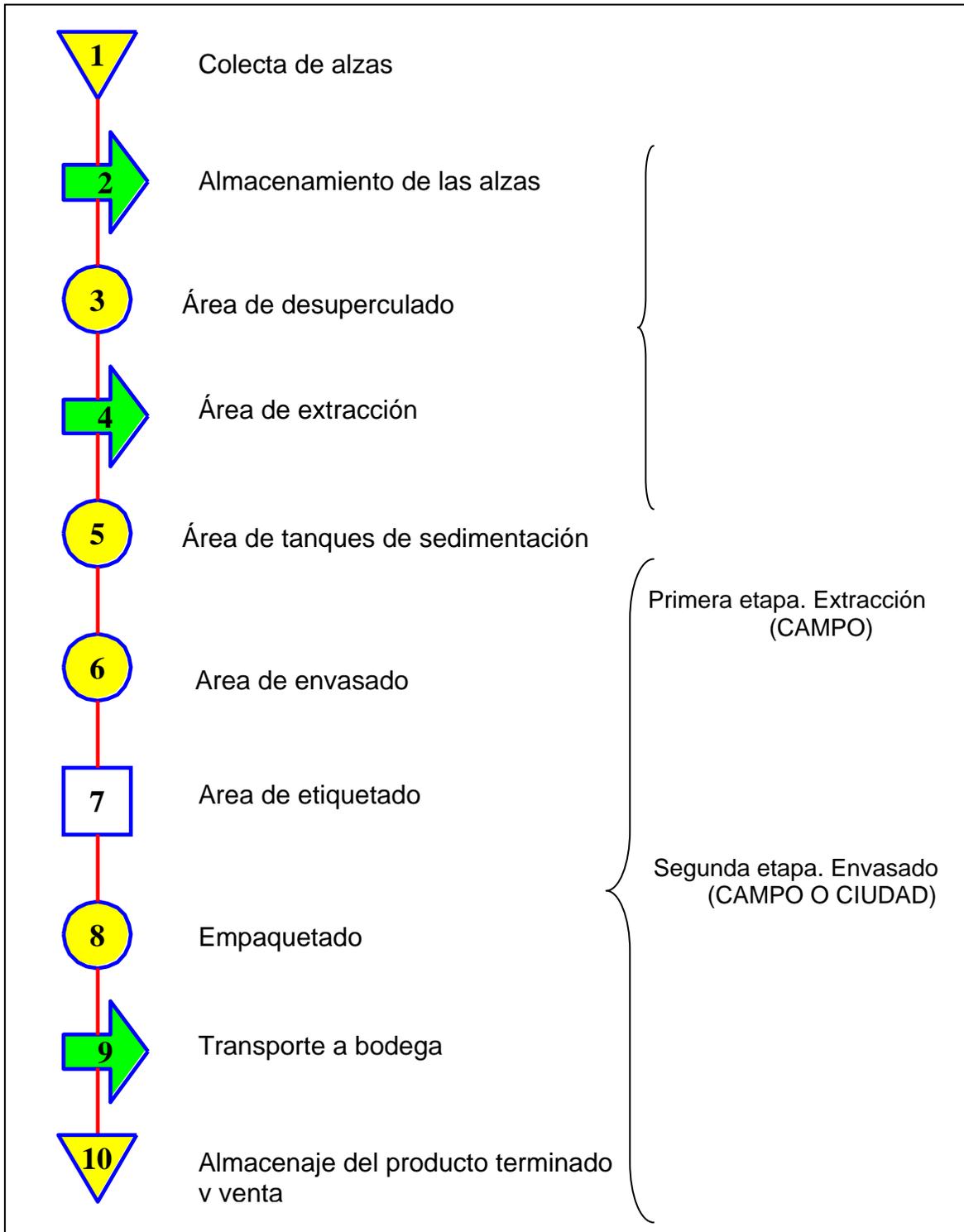
En cuanto al grado de actualización tecnológica se destaca lo siguiente:

- **Microempresa-artesanal y pequeña empresa:**
El proceso de envasado y comercialización de este tipo de industrias conserva muchas prácticas de tipo tradicional o artesanal. El sistema utilizado para envasar la miel es por medio de equipo manual. Por lo general, la microempresa no cuenta con una nave industrial donde pueda elaborar el proceso. Varias de estas improvisan pequeños espacios dentro de sus casas para desopercular, extraer y envasar.
- **Pequeña Empresa.**
El proceso de producción en la pequeña empresa es más dinámico, cuenta con algunos desarrollos tecnológicos que se reflejan en el equipo. Por ejemplo el tener un extractor de motor y un tanque de sedimentación para purificar la miel, descristalizador de miel, un envasador manual con llave de guillotina, facilitan el proceso.
- **Mediana empresa.**
Una mediana empresa dentro de este sector presenta un desarrollo tecnológico automático y computarizado en las siguientes áreas: desoperculador con motor con funcionamiento de caldera, extracción por medio de motor interconectado a los tanques de sedimentación por medio de presión. Los tanques de sedimentación que se conectan directamente a una envasadora automática, la cual pone las cantidades exactas en los envases. Un descristalizador para la miel y la cera recién salidas del panal. Estos equipos permiten separar los diferentes productos por métodos asépticos y se pueden encontrar de tipo manual o automáticos. También se encuentran etiquetadoras y estampadoras automáticas para cera

III. Flujo del proceso productivo en una mediana empresa de extracción y envasado.

Se presenta el flujo del proceso productivo a nivel general, tanto del proceso de extracción como del envasado de la miel.

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



Los procesos para desoperculado, extractado y envasado son los mismos para la micro, pequeña y mediana empresas. Lo que cambia en el proceso es el equipo técnico para las diferentes áreas de producción.

A continuación se presenta una explicación del proceso productivo a nivel mediana empresa, pero se va especificando en las diferentes áreas que se puede sustituir el pequeño y micro empresario:

Descripción.

Primera parte:

En esta primera etapa se debe de contar con un cuarto de 200 metros cuadrados cerca del campo de cosecha de la miel o en los alrededores del área de cosecha, de preferencia con ventilación y mallas de alambre en puertas y ventanas (para evitar que las abejas entren).

Una vez cosechada la miel deberá pasar al área de colecta de alzas e inmediatamente después al almacén para ser desoperculados y extractados los panales. Una vez realizado este proceso los bastidores donde se encontraba la miel deberán de ser regresados a las colmenas; aunque algunos apicultores prefieren sustituirlos con unos nuevos al momento de realizar las alzas.

En esta primera etapa podemos encontrar un nicho de mercado en el campo, dado que muchos apicultores no cuentan con una planta en donde realizar el desoperculado, la extracción, la descristalización y el envasado; así como la transportación de la miel líquida. Por lo que se utilizan intermediarios para la realización de esos procesos. En este punto el inversionista debe evaluar el papel que quiera desempeñar y las posibilidades de contar con proveedores seguros.

1. Colecta de alzas.

Durante el periodo de cosecha (dos veces al año: primavera e invierno), se realiza la colecta de alzas (bastidores rellenos de miel en colmena), los cuales se juntan en grupos de 6 a 8.

2. Almacenamiento de las alzas.

Las alzas se transportan en un camión del campo de cosecha al almacén o a la nave industrial. Estas deberán conservarse en un ambiente seco y a una temperatura entre los 21°C y 30°C (a temperatura ambiente dependiendo del lugar de la cosecha). Las ventanas y puertas deberán estar selladas con malla para evitar la introducción de las abejas atraídas por el aroma de la miel.

3. Área de desoperculado.

El desoperculado consiste en retirar una capa de cera (opérculos) que ponen las abejas por encima de la miel en los bastidores dentro del panal. El funcionamiento de la desoperculación de la miel consiste en la fundición de opérculos en un tanque metálico, los cuales caen a medida que se les corta del panal. Una llama o caldera mantiene el tanque lo bastante caliente para derretir la cera; y ésta junto con la miel pasan a un separador de cera y a los tanques de sedimentación.

En lo que respecta al equipo mecánico está integrado por una hoja de acero inoxidable conectada a una banda giratoria. La hoja se calienta por medio de una caldera que funciona con gas. La capacidad de este equipo es de hasta 800 panales por hora.

En el área para desopercular los panales de miel, existen diferentes equipos mecánicos o manuales dependiendo del tamaño de las cosechas de miel. El proceso manual consiste en trabajar con cuchillos que tienen integrado un mecanismo de calor (cuchillos eléctricos con termostato cerca del extremo de la hoja) estos cuchillos calientan en 30 segundos y permanecen en forma estable bajo todas las condiciones y son recomendables tanto para micro como pequeñas empresas.

4. Área de extracción.

De forma manual se traslada el bastidor y se coloca dentro del extractor o extractores (los hay con capacidad de 10, 20 y hasta 70 bastidores, ya sea manuales o eléctricos).

La extracción de la miel se realiza por medio de centrifugación consistente en tomar los bastidores de la miel en panal y colocarlos dentro de un tanque que se hace girar a una velocidad moderada, para no dañar los panales. La miel es arrojada contra los costados del tanque, de allí cae al fondo, de donde se saca directamente para envasarla o pasarla a los tanques de sedimentación.

En los extractores de mayor tamaño se puede hacer un mecanismo de flujo constante conectado directamente a los tanques de sedimentación por medio de una bomba, esta función se realiza dependiendo del tamaño de la empresa. En la micro y pequeña este proceso se realiza en un extractor manual o mecánico y se saca directamente, también se puede envasar la miel y venderla. Se conoce como miel extractada.

Un micro o pequeño empresario puede adquirir extractores con capacidad de 2, 3 y 4 bastidores no reversibles. Esto significa que los bastidores se colocan en una posición vertical, en la que la miel se extrae primeramente de un lado, el extractor se detiene y los cuadros se voltean, para extraer la miel del otro lado. Este tipo de extractores son de bajo precio y adecuados para una pequeña cantidad de alzas

En la categoría de precios medios se encuentran los extractores reversibles hechos de 2 y 4 bastidores. Estos extractores son mayores y más pesados en comparación con los del tipo no reversible y son de uso intensivo. El funcionamiento de estos consiste en un extractor que gira sobre pivotes, de modo que cuando se extraiga la miel de un lado de los panales, por medio de una palanca de freno se voltean automáticamente, lo que hace más rápida la extracción.

Los extractores de tipo radial cuentan con un extractor con rayos como los de rueda y la miel es extraída de ambos lados del panal al mismo tiempo a través de fuerza centrífuga. Estos tienen una capacidad de 20 a 72 bastidores, sin embargo los extractores con capacidad de 30 bastidores y mayores son preferidos debido a que la fuerza centrífuga aumenta con el diámetro del aparato. Aunque estos extractores permiten operar con una gran cantidad de bastidores al mismo tiempo, sacan la miel más lentamente, tardando el mismo tiempo que las máquinas reversibles para dos y cuatro bastidores.

Segunda parte:

En esta parte del proceso para obtener la miel líquida, el equipo así como la nave industrial para sedimentar y envasar, se puede establecer en un lugar cercano a la cosecha o en la ciudad. Como habíamos comentado anteriormente muchos pequeños apicultores no tienen todo el equipo para extraer y desopercular la miel, ni tampoco un camión para transportarla. Por esto, muchos de estos pequeños apicultores mandan a maquilar con alguien que se dedica a esta parte del proceso o la venden como materia prima. Aquí surge un grupo de mayoristas que compran la miel en sus diferentes presentaciones: en panal, desoperculada o extractada, así como los derivados de la colmena.

Estos grandes comercializadores por lo general cuentan con todo un equipo de envasado, transporte y canales de distribución comercial en las ciudades y el extranjero, y compran la miel y sus derivados por tonelada, cosecha adelantada o por tambos de 200 litros. Es aquí donde se puede abrir un nicho de mercado en la comercialización y el envasado de la miel, especializado en ventas por mayoreo o menudeo, en diferentes presentaciones.

5. Área de tanques de sedimentación.

Una vez extraída la miel, ésta pasa, por medio de una bomba, hacia los tanques de sedimentación, los cuales tienen la función de purificar la miel y dejarla libre de impurezas o pequeños pedazos de opérculos, así como de pequeñas partes de los bastiodres que han sido cortadas o rotas, o abejas. El micro y el pequeño empresario pueden realizar este proceso de manera manual atando un paño o malla doble de estopilla de algodón humedecido y muy bien exprimido, sobre la parte superior del tanque o cualquier otro recipiente. La miel se pasa a través de este paño mientras está todavía tibia. Si se deja enfriar y ponerse densa, este proceso será muy lento y difícil.

De los tanques de sedimentación pasa a través de un sistema interconectado por medio de una bomba hacia un envasador. En una nave industrial de una mediana empresa este deberá estar conectado por medio de tubos de acero inoxidable y por bombeo de preferencia, los dos tanques de sedimentación deberán estar sobre una base o anaquel de por lo menos 2.30 metros de altura.

6. Área de envasado.

Una vez que ha sido calentada la miel en los tanques de sedimentación, deberá pasar al envasador todavía caliente, para evitar la granulación, éste deberá contar con una malla que limpie las impurezas sobrantes, doble fondo, llave de guillotina y calentar la miel en baño María. En el llenado de los frascos, éstos se deben mantener inclinados de tal manera que la miel se deslice por los lados del recipiente, con lo que se eliminará la formación de burbujas.

Los frascos de la miel pueden ser de diferentes medidas, se recomienda que sean de vidrio porque no guardan ni sabores ni olores, pero también se pueden envasar en pet, cubetas de 19 litros o tambos de 200 litros, para su venta al mayoreo.

Se recomienda usar frascos de poco espesor y de forma cuadrangular ya que estos hacen lucir la miel de un color más claro que en los frascos cilíndricos y gruesos. Se recomienda también el uso de frascos delgados y altos de tipo moderno con capacidad de uno o dos litros de miel.

Las empresas envasadoras medianas y grandes cuentan con equipo automático de envasado con el que se obtiene mayor rapidez y exactitud. Estos venden la miel en diferentes presentaciones.

Las micro y pequeñas empresas envasadoras por lo general realizan su proceso de forma manual calentando la miel granulada o cristalizada en un recipiente a baño María y después la pasan a otro recipiente de acero inoxidable con una malla para evitar las impurezas y por medio de una llave de guillotina llenar los diferentes recipientes con la miel caliente. Se cierra y se etiqueta a mano.

7. Área de etiquetado.

No todas las empresas en el ramo tienen un área específica para etiquetar el producto, ya que muchas de ellas cuando compran los envases de pet o vidrio, cubetas y tambos mandan hacer conjuntamente -en algunos casos- la impresión en serigrafía de su etiqueta directamente en el envase,

otros en cambio mandan hacer las etiquetas y las pegan manualmente. Esta última práctica tiende a desaparecer, pues por cuestiones ecológicas el reciclado de las etiquetas debe seguir un proceso distinto al del envase y convendrá apegarse a las prácticas internacionales consistentes en un solo proceso.

Una vez envasada la miel en las diferentes presentaciones pasa al área de Etiquetado, ésta deberá incluir la razón social de la empresa, características nutritivas de la miel, cantidad de la presentación, logotipo y slogan, lugar de origen, dirección, teléfono, y olograma emitido por el Consejo Nacional de Apicultores y la Secretaría Agricultura Ganadería y Recursos Hidráulicos, para demostrar que la miel es 100% natural.

En una micro y pequeña empresa el etiquetado se hace a mano y en la mediana se realiza por un sistema automatizado después del envasado, aunque existen empresas medianas que mandan hacer los envases con las características descritas anteriormente.

8. Área de Empaquetado.

La miel se empaqueta normalmente para almacenamiento, en latas cuadradas de hoja de lata de 5 galones, o en tambores metálicos de 50 galones.

El empaque de plástico o vidrio es el más comercial en la presentación de la miel. Aunque los envases de vidrio son recomendables por su higiene, los de plástico son más baratos y más manejables e irrompibles en su comercialización. Al llenar estos recipientes se recomienda no hacerlo, rápidamente y dejar un espacio razonable para el aire, ya que el líquido no puede ser comprimido.

La miel en panal se empaqueta en secciones generalmente en cartones con ventanilla transparente, esto suministra protección, mucho valor comercial y buena presentación.

Aunque las variedades para el empaquetado son diversas, un método de costo más bajo para la miel en panal, consiste en envolver las secciones en hojas de celofán a prueba de humedad, pasando una plancha caliente sobre los bordes abiertos que los sellará perfectamente. (Antes de envasar la miel en panal, los trozos deben ser separados y escurridos por aproximadamente 24 horas en una habitación tibia. Los grandes empaquetadores usan hornos controlados por termostato, para asegurar un drenado rápido y eficaz.

9. Transporte a bodega.

Una vez empaquetada la miel en sus diferentes presentaciones, se traslada a la bodega, la cual deberá contar con una temperatura aproximada a los 23° C. Por lo general, una miel 100% pura tiende a granularse o cristalizarse, por lo que se recomienda contar con un descristalizador o una caja calentadora, para volverla a su estado líquido.

10. Almacenaje del producto terminado.

Se almacena el producto final para su comercialización. Es indispensable contar con equipo de transporte (camión o camioneta) para el traslado de la miel hacia los diferentes puntos de venta o distribuidores.

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

La característica de la miel debe ser (Un litro)

- Energía 302 kcal.
- Grasas 0%
- Calcio 20mg
- Proteínas 6.2 gr
- Carbohidratos 78 gr
- Hierro 0.8gr
- Potasio 51 mg
- Magnesio 3 mg
- Riboflavina 0.07 mg

Color:

El color dependerá de la floración existente en el campo (multiflora), y de dicha coloración se podrá determinar si cuenta con una cantidad mayor de Vitamina C si es clara, o Vitamina B si es oscura.

Sabor:

La miel puede tener un sabor distinto dependiendo de la zona donde se cultive y de las plantaciones aledañas, como por ejemplo naranja, ciruela, espiga de maíz y flor de azahar.

Servicios Auxiliares.

- Un tanque de Gas de 150 litros. Se debe contar con los señalamientos precautorios.
- Luz: la conexión deberá ser específica para nave industrial.
- El área donde se extracta debe estar sellada con malla de acero en puertas y ventanas para evitar el posible paso abejas u otros insectos.
- Un área de lavado para los frascos.
- Un área de empackado

VI. Relaciones insumo-producto

Para las empacadoras por cada tambo de 200 litros se puede obtener:

Peso unitario	Cantidad
• Botes de 25 kilos	8 botes, ó
• Envases de un litro	200 envases

VII. Relación de proveedores principales

Los proveedores de la materia prima para el envasado y extracción de miel se anuncian en el directorio de la Confederación de Cámaras industriales de los Estados Unidos Mexicanos y la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación. Las materias auxiliares se localizan con proveedores que comercializan este tipo de productos. Así mismo, se sugiere consultar el SIEM.

Proveedores:

Proveedor	Dirección
Oaxaca miel.	Cda. Emiliano Zapata 21. Col. Bosques del Sur , Xochimilco. México. DF. Tel 5675-33-05
Melissa Miel.	México DF. 5694-88-38 y Querétaro. Cel. 044-42196515.
Rucker de México.	Uruguay 42-101. Col Centro Tel. 5512-29-81
Santos Industrial.	Maraiano Barcenas No. 680. Sector Hidalgo. Entre general arteaga y Eulogio Parra. Guadalajara, Jalisco Tel: 5658-34-28
Miilmex.	DF. Tel: 5562-65-88

VIII. Un día tradicional de operaciones

La descripción que se hace a continuación está referida a los pequeños empresarios del ramo, los cuales tienen cargas de trabajo que les hace necesario una plantilla de personal de entre 5 y 10 trabajadores organizados en un turno.

El proceso de extracción de la miel se realiza solamente en las temporadas de cosecha y la etapa de envasado se puede realizar en cualquier época del año.

Extracción:

1. El día se inicia recolectando las alzas. Estas se trasladan al área de desoperculado, Se sacan los bastidores de las alzas y se les quita la capa de cera con un cuchillo (desopercular).
2. Se traslada las alzas al área de extracción. Se colocan una por una dentro del extractor y se prende para su funcionamiento.
3. La miel extractada pasa a unos tambos encerados o a cubetas para su venta al mayoreo y se colocan en las bodegas.

Estas labores las pueden hacer dos empleados. El horario de trabajo varía porque depende de la cosecha, se recomienda que una vez cosechada la miel se desopercule y extraiga inmediatamente.

Envasado

- El día empieza por sacar la miel de los tambos o cubetas. Esta puede estar en forma líquida o cristalizada.
- Un empleado traslada la miel líquida a los tanques de sedimentación para una mayor purificación, de aquí por medio de presión de motor se traslada a la envasadora, el empleado toma las botellas y las va llenando con la miel por medio de la llave de guillotina de la envasadora, otro empleado coloca las tapas, la etiqueta y las introduce en una caja de cartón.
- Un empleado pone la miel cristalizada en el descristalizador para su calentamiento, pasándola a los tanques de sedimentación, a la envasadora y al empaclado.
- Uno más realiza el inventario de la producción (costo-producto)
- Al terminar el día de trabajo se limpian los equipos con agua tibia y se dejan listos para el siguiente día.
- Una parte de las cajas pasa al camión de reparto, para su distribución en los diferentes puntos de ventas.

Precauciones especiales de la actividad:

- En general no se consideran precauciones especiales con relación a la actividad, sin embargo, se debe tener un extremo orden y limpieza con todos los equipos. En el caso de extractar, como se realiza la operación en el campo, deberá utilizar ponerse el equipo de protección y evitar posibles picaduras, mismas que pueden producir alergias cutáneas.
- También el equipo técnico tiene que estar bien ubicado y tener especial cuidado con el cableado para evitar accidentes.
- Se debe contar con extinguidor y tomar precauciones como no fumar, además de poner los anuncios correspondientes a la vista. Los obreros que manejan los hornos deben contar con un equipo para protegerse la cara y la ropa, se establece como política en la empresa que se deba contar con botas antiderrapantes y overol para laborar dentro de ella.

X. Calidad en procesos y productos

La calidad es 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.

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

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

Satisfacción de las expectativas de los clientes.

- Cumplimiento permanente de las normas.

Sistema de 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.

Aseguramiento 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.

Sistema documental

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.

Sistema de aseguramiento de calidad

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.

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

- 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.

Revisión del contrato

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

Registro de las especificaciones

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

Este requisito 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.

Capacitación de los proveedores

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.

Inspección y prueba del proceso o servicio

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.

Pruebas

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.

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

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.

¿Cómo puedo mejorar mi oferta en términos de calidad?

Mediante un sistema de aseguramiento de calidad es posible mejorar la oferta de productos o servicios para los clientes, cumpliendo una parte o la totalidad de los requisitos que establece la metodología. Para 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.

¿Cómo puedo mejorar mi demanda en términos de 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.

¿Qué son los programas de desarrollo de proveedores?

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.

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

¿Para qué sirven los manuales de calidad?

- 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.

¿Cómo se implanta un 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 auditorías de implantación que demuestran el funcionamiento correcto del sistema, solicitar al organismo pertinente la certificación ISO-9000.

IX. NORMAS

La Normalización es el proceso mediante el cual se regulan las actividades desempeñadas por los sectores tanto privado como público, en materia de salud, medio ambiente en general, comercial, industrial y laboral estableciendo reglas, directrices, especificaciones, atributos, características, o prescripciones aplicables a un producto, proceso o servicio.

Esta actividad se realiza a través de la expedición de las normas que pueden ser de 3 tipos principalmente:

a.- Las Normas Oficiales Mexicanas (NOM's) que son las regulaciones técnicas de observancia obligatoria expedidas por las dependencias competentes, conforme a las finalidades establecidas en el artículo 40 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, y las cuales están encaminadas a regular los productos, procesos o servicios, cuando éstos puedan constituir un riesgo latente tanto para la seguridad o la salud de las personas, animales y vegetales así como el medio ambiente en general.

b.- Las Normas Mexicanas (NMX's) que son las elaboradas por un organismo nacional de normalización, o la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, en términos de lo dispuesto por el artículo 51-A de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, y tienen como finalidad establecer los requisitos mínimos de calidad de los productos y servicios de que se trate, con el objeto de brindar protección y orientación a los consumidores. Su aplicación es voluntaria, con excepción de los siguientes casos: 1) Cuando los particulares manifiesten que sus productos, procesos o servicios son conformes con las mismas, 2) Cuando en una NOM se requiera la observancia de una NMX para fines determinados, y

c.- Las que elaboran las entidades de la administración pública para aplicarlas a los bienes o servicios que adquieren, arrienden o contratan cuando las normas mexicanas o internacionales no cubran los requerimientos de las mismas o sus especificaciones resulten obsoletas o inaplicables que se denominan normas de referencia.

Toda empresa que se quiera crear, ya sea que venda un producto u ofrezca un servicio, tiene que cumplir con ciertos lineamientos que le facilitarán un mayor posicionamiento y más seguro en el mercado, así como un incremento en la calidad del bien o servicio del que se trate.

Las normas en esencia constituyen un conjunto de prácticas que deben investigarse, con el objeto de saber cuáles son todas aquéllas que deben observarse en el giro que se propone desempeñarse. Es altamente recomendable informarse con mayor detalle al respecto, pues periódicamente surgen nuevas prácticas que tanto los prestadores de servicios como los productores deben cumplir, en especial para competir eficientemente en el mercado.

Existen normas específicas para cada giro determinado, en el recuadro siguiente se muestran algunos ejemplos de normas aplicables al giro:

Relación de normas aplicables (técnicas, calidad, sanitarias, entre otras)

Nombre	Número	Fecha	Descripción Contenido General
• Abejas	NOM-002-ZOO-1994	28/04/94	Actividades técnicas y operativas aplicables al Programa Nacional para el Control de la Abeja Africana
• Abejas	NOM-001-ZOO-1994	28/04/94	Campaña Nacional contra Varroasis de las Abejas
• Descarga de aguas residuales en aguas y bienes nacionales	NOM-001-ECOL-1996	07/1/1997	Establece los límites máximos permisibles de contaminantes en las descargas de aguas residuales.
CONTAMINACION ATMOSFÉRICA:			
• Fuentes fijas	NOM-043-ECOL-1993	22/10/1993	Niveles máximos permisibles de emisión a la atmósfera de partículas sólidas.
• Fuentes Fijas	NOM-085-ECOL-1994	2/12/1994	Niveles máximos permisibles de emisión a la atmósfera de humos, partículas suspendidas totales, bióxido de azufre y óxidos de nitrógeno.
RUIDO:			
• Medio ambiente laboral	NOM-080-STPS-1993	14/1/1994	Determinación del nivel sonoro continuo equivalente al que se exponen los trabajadores en los centros de trabajo.
• Fuentes fijas	NOM-081-ECOL-1994	13/1/1995	Establece límites máximos permisibles de emisión de ruido de las fuentes fijas y su método de medición.
NORMAS DE SEGURIDAD:			
• Seguridad e higiene	NOM-001-STPS-1993	8/6/1994	Condiciones de seguridad e higiene en las edificaciones, locales, instalaciones y áreas de los centros de trabajo.
• Seguridad	NOM-002-STPS-1994	20/7/1994	Condiciones de seguridad para la prevención y protección contra incendio en los centros de trabajo.
• Seguridad	NOM-004-STPS-1993	13/6/1994	Sistemas de protección y dispositivos de seguridad en la maquinaria, equipos y accesorios en los centros de trabajo.
• Seguridad	NOM-005-STPS-1993	3/12/1993	Condiciones de seguridad en los centros de trabajo para el almacenamiento, transporte y manejo de sustancias inflamables y combustibles.

• Seguridad e higiene	NOM-011-STPS-1993	6/7/1994	Condiciones de seguridad e higiene en los centros de trabajo donde se genere ruido.
• Seguridad e higiene	NOM-016-STPS-1993	6/7/1994	Condiciones de seguridad e higiene en los centros de trabajo referente a ventilación.
• Seguridad	NOM-017-STPS-1993	24/5/1994	Equipo de protección personal para los trabajadores en los centros de trabajo.
• Seguridad e higiene	NOM-018-STPS-1993	6/12/1993	Relativa a los requerimientos y características de los servicios de regaderas, vestidores y casilleros en los centros de trabajo.
• Seguridad e higiene	NOM-019-STPS-1993	22/10/1997	Constitución y funcionamiento de las Comisiones de Seguridad e Higiene en los centros de trabajo.
• Seguridad	NOM-020-STPS-1993	24/5/1994	Medicamentos, materiales de curación y personal que presten los primeros auxilios en los centros de trabajo.
• Seguridad	NOM-021-STPS-1993	24/5/1994	Requerimientos y características de los informes de los riesgos de trabajo, para integrar las estadísticas.
• Seguridad	NOM-025-STPS-1993	25/5/1994	Niveles y condiciones de iluminación que deben tener los centros de trabajo.
• Seguridad	NOM-027-STPS-1994	27/5/1994	Señales y avisos de seguridad e higiene.
• Seguridad	NOM-106-STPS-1994	11/1/1996	Polvo químico seco tipo BC, a base de bicarbonato de sodio.
• Seguridad	NOM-109-STPS-1994	16/1/1996	Prevención técnica de accidentes en máquinas y equipos que operan en lugar fijo. Protectores y dispositivos de seguridad, tipos y características.
• Seguridad	NOM-122-STPS-1996	18/7/1997	Condiciones de seguridad e higiene para el funcionamiento de los recipientes sujetos a presión y generadores de vapor o calderas que operan en los centros de trabajo.

4. EQUIPO

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 responder a preguntas como: ¿cuál es la maquinaria y equipo necesarios para la puesta en marcha de este tipo de negocios?, ¿qué equipo auxiliar se requiere para la operación del negocio?, ¿cómo determinar la decisión de compra o renta de los equipos?, ¿cuáles son los porcentajes aplicables para la depreciación de los equipos?, ¿cuáles son las precauciones especiales que se deben tener con relación al mantenimiento preventivo y predictivo del equipo para el giro?, ¿cuáles son los principales proveedores de equipo para el giro?

Contenido:

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

1. Relación de equipo principal a escala mediana empresa

La extracción y el envasado de la miel son procesos que pueden ser por separado un negocio dentro de este ramo. En este giro se encuentran empresas que se dedican a maquilar a los apicultores, es decir extractan y envasan, hay otras que solo extractan y no envasan y venden por tonelada la miel, pero encontramos otro ramo que sólo envasan; estos compran la miel (a veces cristalizada) por tonelada y la envasan en diferentes presentaciones. Básicamente los envasadores también la comercializan. Para ello se requiere una fuerte inversión en equipo de transporte y en una planta de envasado si su empresa empieza a crecer.

En la siguiente relación del equipo principal no se tomó en cuenta el equipo de transporte.

EQUIPO	CAPACIDAD	COSTO APROXIMADO (\$)
• Nave industrial.	400 m2	\$700 000
• PARA LA EXTRACCIÓN DE LA MIEL		
• Desoperculador automático.	Con tina fundadera de opérculos, construida de acero inoxidable, con motor monofásico de ¼ HP, con reductor para desopercular 800 bastidores por hora, con calentamiento a vapor.	\$58 500
• Fundidor de opérculos con caldera. (Extractor)	Centrifuga con separación de opérculo para bastidor u opérculo motor de 1HP, para trabajo industrial.	\$47 900
• EQUIPO PARA ENVASADO DE LA MIEL		
• Equipo pasteurizador de miel de abeja.	Para dos tambores de 300 kg. de miel cristalizada o líquida a través de baño María, caldera de 75 lts, quemador de gas que consume 4 kg. en 600 kg de miel, con electrobanda, reductor y motor.	\$45 000
• Filtro de depuración de miel.	Complemento para la pasteurizadora de la miel para la mejor limpieza y presentación de la miel.	\$6 006
• Bomba elevadora de miel de abeja.	Bomba relativa a engrane de polea con reductor de velocidad para la elevación de la miel a la envasadora.	\$5 508
• Descristalizador.	Complemento para descristalizar la miel del opérculo de cera. Regulador de energía de 360 grados centígrados. Eléctrico.	\$3 500
TOTAL:		\$ 866,414.00

Nota: Los valores consignados corresponden al primer semestre de 2000.

II. Relación del equipo principal a escala pequeña empresa

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

EQUIPO	CARACTERISTICAS	COSTO APROXIMADO (\$)
• Nave industrial.	250 mts.	\$500 000
• Cuchillo desopercolador	Eléctrico con caja de control master.	\$1 900
• Tina (banco) desopercoladora	Marco de tila con riba de 6x6 para opérculo de 244 x 60 x 60 cm. Acero inoxidable.	\$6 700
• Motor monofásico.	1 H.P.	\$2 300
• Caldera de vapor.	Funciona con gas con consumo de 2 kg para 300 kg de miel.	\$3 400
• Extractor para 25 bastidores.	Acero inoxidable, eléctrico con motor de ¾ HP.	\$15 000
• Extractor para 40 bastidores.	Acero inoxidable eléctrico con motor de 1 HP.	\$17 000
• Tina (banco) desopercolador chico.	Con marco de tela de criba 6 x 6 de 122 x 80 x 60 cm. Acero inoxidable.	\$2 900
• Bomba elevadora de miel de abeja.	Bomba relativa a engrane de polea con reductor de velocidad para la elevación de la miel hacia los tanques de sedimentación.	\$5 500
• 2 Tanques de sedimentación.	Capacidad de 600 kgs c/u. Acero inoxidable de 122 x 60 80 cm.	\$6 800
• 1 Envasadora.	Para 300 kgs de miel líquida o cristalizada a través de baño María con caldera de 75 lts, quemador de gas que consume 4 kgs en 600 kgs de miel, con electrobanda, reductor y motor. Con nivelador de agua, malla integrada para el control de impurezas y llave de guillotina.	\$45 000
		TOTAL \$606 500:

Nota: Los valores consignados corresponden al primer semestre de 2000.

III. Relación del equipo principal a escala micro empresa.

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

Para emprender un negocio dentro de este ramo es indispensable el conocimiento de los diferentes procesos de la miel. Las diferentes áreas de especialización dentro del sector son una oportunidad para

abrir un negocio. La comercialización de la miel es una de estas áreas con buena oportunidad de negocios a nivel micro-pequeño y una inversión mínima.

Por citar dos ejemplo, uno es el dedicarse al extraer la miel y otro sería maquilar (envasador) en diferentes presentaciones.

Si usted se decide básicamente a extraer sólo necesita lo siguiente en equipo:

EQUIPO	CARACTERISTICAS	COSTO APROXIMADO (\$)
• Local para extraer.	100 mtrs ² a 200 mts ² .	\$300 000
• Máquina automática para desopercular.	Con tina fundadora de opérculos, construida de acero inoxidable, con motor monofásico de ¼, con reductor para desopercular 800 bastidores por hora, con calentamiento de vapor.	\$85 500
• Fundidor de opérculos con caldera.	Centrifuga con separación de opérculo para bastidor u opérculo con motor de 1HP, para trabajo industrial.	\$47 900
		TOTAL \$560 800:

Nota: Los valores consignados corresponden al primer semestre de 2000.

Este equipo a escala micro-pequeña empresa le permite dar servicio a apicultores en la extracción de su miel y cobrar por ello. Con este equipo puede dar servicio de hasta 6400 bastidores en 8 horas trabajadas, con una centrifugación de miel de por lo menos de 500 a 800 kilos. El dar este servicio de extracción de miel sólo se puede establecer en donde hay una alta concentración de pequeños apicultores. La compra de la nave industrial para empezar, puede no ser necesaria, ya que puede rentar una, dependiendo de la ubicación que usted le puede dar.

IV. Micro Envasador

Un envasador a escala micro empresa el proceso es básicamente artesanal, es decir todo es manual. Por lo general el envasador de miel, también envasa los derivados de la colmena, (propóleos, cera, polen, veneno, jalea real).

Pero si usted se decide básicamente a envasar sólo necesita lo siguiente: comprar la miel por tonelada, en presentaciones en tambos de 200 litros o en cubetas de 19 litros (esta última no es muy recomendable) o comprarla cristalizada. En esta área de especialización en una micro-empresa el grado de compra de equipo es mínimo porque el promedio de envasamiento de miel es de 200 a 400 litros mensuales. El envasador pequeño deberá tener conocimiento del periodo de cosecha en las diferentes regiones del país, así como el precio en el mercado de la miel. Una recomendación para el micro envasador es que compre, en diferentes regiones, la cosecha por adelantado a los apicultores y tener un equipo de transporte.

EQUIPO	CARACTERISTICAS	COSTO APROXIMADO (\$)
• Local para envasar.	100 mtrs ² a 200 mts ² .	\$300 000
• Tanque de sedimentación chico.	Para 600 kgs. Lamina galvanizada Cal. 18. De 122 x 60 x 80 cm. 2 coples de 2.	\$3 400
• Filtro de depuración de miel.	Complemento para la pasteurización de miel para la mejor limpieza y presentación de la miel.	\$ 6 006
• Envasador de un tambo de 150 kgs.	Para miel cristalizada o miel liquida a través de sistema de baño María, caldera de 30 lts, quemador de gas que consume 2 kgs en 300 kgs de miel, con electrobanda, reductor y motor. Tiene integrado, ala par color impurezas. Lleva guillotina integrada.	\$22 500
TOTAL \$328 508:		

Nota: Los valores consignados corresponden al primer semestre de 2000.

IV. Relación de proveedores del equipo principal

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

Una empresa que sólo compra a un proveedor corre el riesgo de tener que detener 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.

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

Para adquirir la maquinaria principalmente se deberá acudir a los directorios de:

- Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN).
- Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR)
- Asociación Nacional de Envasadores
- Consejo Nacional Agropecuario
- Consultar al SIEM.

Listas de algunos proveedores principales.

Proveedor	Dirección
Oaxaca miel.	2ª. Cda. Emiliano Zapata 21. Col. Bosques del Sur , Xochimilco. México, DF. Tel 5675-33-05
Melissa Miel.	México DF. 5694-88-38 y Querétaro. Cel. 044-42196515.
Rucker de México.	Uruguay 42-101. Col Centro. Tel. 5512-29-81
Santos Industrial.	Mariano Barcenas No. 680. Sector Hidalgo. Entre general Arteaga y Eulogio Parra. Guadalajara Jalisco. Tel.: 5658-34-28
Mielmex.	Naucalpan Estado de México. Tel: 5562-65-88

V. Evaluación de decisiones de compra o renta de equipo

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.

VI. Mantenimiento y depreciación

La depreciación se refiere al cargo contable periódico que es necesario realizar con el propósito de establecer una reserva que permita reponer el valor del equipo. En rigor la reserva se constituye de conformidad 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.

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 preoperativos, 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.

Tipos de depreciación

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 son:

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

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

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

Se deben utilizar para la debida protección de los trabajadores los siguientes artículos:

- Guantes
- Lentes protectores
- Casco
- Overol

Además tomar las siguientes precauciones:

- No fumar en el área de producción.
- Usar mascarilla o cubre bocas, la cual debe mantenerse húmeda
- Establecer rutas de evacuación.
- Efectuar simulacros para casos de incendios y temblores.

5. INSTALACIONES: UBICACIÓN Y SERVICIOS AUXILIARES

Introducción

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

Contenido:

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

I. Criterios para la selección de la ubicación del negocio

Localización

La selección de la ubicación del negocio será el resultado de conjugar y evaluar los siguientes factores:

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 que se puedan disminuir los costos.
- **Proximidad a los proveedores de insumos:** Los proveedores de las materias primas para el proceso de producción, deben estar ubicados lo más cerca posible con el 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 aquella 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:

- Que los proveedores de las materias primas se localicen cerca de la planta.
- Vías de comunicación y disponibilidad de medios de transporte.
- Existencia de servicios públicos.
- Proximidad con los clientes potenciales.
- Mano de obra disponible.
- Salarios competitivos.
- Instalarse de preferencia en el campo para hacer la extracción cerca de los lugares de cosecha

Dentro de una localidad en particular:

- Disponibilidad de terrenos adecuados. (para un taller de 15 personas es necesario aproximadamente una extensión de 400 metros).
- No asentarse a menos de 100 metros a la redonda de donde se encuentren escuelas (razones ecológicas y de seguridad).

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

Los servicios que requiere un local de este tipo son los siguientes:

- Energía eléctrica
- Teléfono
- Recolección de basura
- Gas
- Puertas y ventanas cubiertas con una malla de alambre.
- Seguridad
- Agua
- Limpieza del lugar

II. Definición del tamaño de la planta

Cuando una empresa inicia operaciones, uno de los elementos más difíciles de medir con precisión y uno de los más importantes consiste en determinar el tamaño de la planta. En la definición del tamaño se deberán considerar las necesidades futuras de la empresa por aumento en el volumen de producción lo que ocasionaría una ampliación en el tamaño de la planta.

La superficie de la planta se debe estimar de acuerdo a los equipos que serán adquiridos y considerar la posible expansión. Una microempresa se puede iniciar con un área de 400 m².

La mediana empresa requiere de un mayor número de equipos dado el volumen de producción que se maneja en relación con la microempresa, por lo que el diseño de tamaño de la planta deberá considerar el futuro crecimiento de la misma.

Una planta de mediana escala cuenta con mayor equipo, por lo que se deberá considerar un área de 1,000 m².

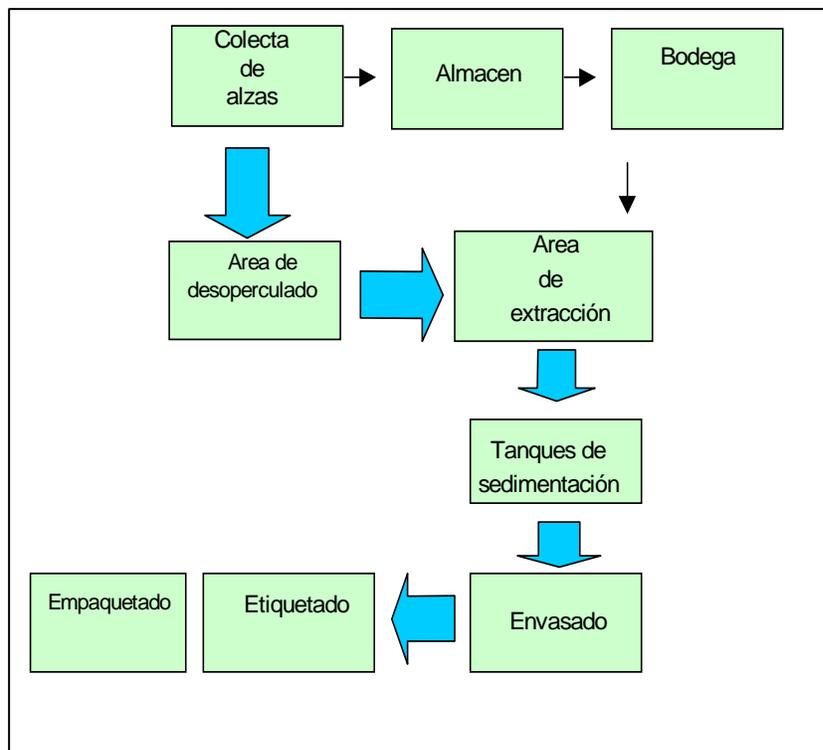
A continuación se señala una relación de las instalaciones necesarias para una pequeña empresa en este giro y se presenta un bosquejo general de su distribución interna:

En una planta donde se envasa y extrae miel se requieren los siguientes servicios auxiliares:

- Energía eléctrica
- Agua
- Combustibles
- Botiquín de primeros auxilios.
- Salida de emergencias

III Distribución interna de las instalaciones de la planta

Flujo de materiales



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.

• Terreno:	\$ 350 000
• Construcciones e instalación de servicios:	\$ 500 000

Nota: Los valores consignados corresponden al primer semestre de 2000. Se considera un valor aproximado para el terreno de \$1500 por m².

IV. Problemática ambiental del giro

Dentro del giro de la miel no presenta problemáticas ambientales respecto al envasado y a la extracción.

V. Opciones para comprar o arrendar instalaciones existentes

El equipo utilizado en la fabricación de la miel por lo general se compra para el proceso de extracción y envasado. Sin embargo en el envasado se puede alquilar el equipo.

6. PERSONAL, ESTRUCTURA, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL

Introducción

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

Contenido:

- I. La estructura
- II. La dirección y el liderazgo
- III. La administración
- IV. Definición de funciones
- V. Proceso administrativo
 - Planeación • Organización • Dirección • Control
- VI Procedimiento de contratación de personal
- VII. Marco normativo laboral
 - Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos •Ley Federal del Trabajo •Ley del Seguro Social •Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores •Ley de Sistemas de Ahorro para el Retiro
- VIII. Proceso de capacitación del personal

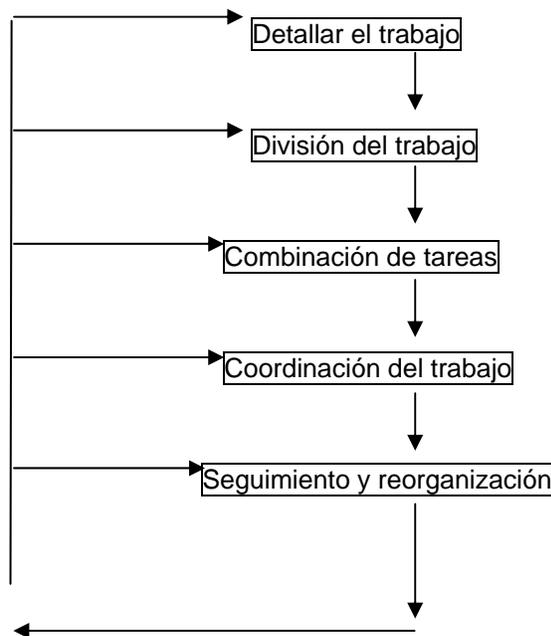
I. La estructura

Todas las personas que participan en una empresa deben tener una o varias funciones específicas que cumplir y, en conjunto, sus actividades han de lograrse con armonía, de lo contrario la misión de la empresa no podrá alcanzarse.

Saber cómo está organizada la empresa y cuál es el papel a desempeñar por cada uno de los integrantes permite llegar con éxito a las metas propuestas, por ello, la organización de la estructura de la empresa, al igual que la descripción de las funciones de cada puesto son dos elementos indispensables para coordinar todo el proyecto.

La definición de una estructura organizacional dentro de una empresa nos va a ayudar a resolver las siguientes interrogantes: ¿Cómo se va a dividir el trabajo? ¿Cuáles son los niveles de administración? ¿Cómo se agrupan y se interrelacionan los distintos segmentos que integran la empresa? ¿Cuáles son los procesos que debe realizar la empresa? ¿Qué características tiene cada puesto? ¿Qué perfil necesita cada puesto?

El proceso de organización pasa por cinco etapas que constituyen un ciclo que se renueva en todo o por partes, pues es también una actividad dinámica.¹



En los niveles de combinación de tareas y de coordinación de trabajo se presentan los organigramas que, de modo gráfico muestran el orden y la jerarquía dentro de la empresa.

¹ Sérvulo Anzola Rojas, Administración de pequeñas empresas, Edit. Mc. Graw Hill, México, 1999, p.54

Visto lo anterior, la estructura organizacional busca repartir de manera adecuada las actividades y responsabilidades de cada trabajador, empleado o funcionario, a quienes respectivamente les corresponde un puesto, con el fin facilitar el cumplimiento del proyecto, mediante la labor en equipo y una coordinación entre ellos.

Normalmente una empresa consta de cuatro áreas funcionales:

- Ventas
- Producción
- Personal y
- Finanzas

Las ventas son el elemento motor de la empresa, pues de ahí se derivan los ingresos que le dan la posibilidad de subsistir. En este punto se deben tener presentes el producto, la plaza, la promoción y el precio.

En la producción se transforman las materias primas en bienes finales, o bien es donde se lleva a cabo las actividades que se van a ofrecer como servicios. Para ello se deben considerar la ubicación o localización de la planta, del taller o del negocio, se define el tamaño se determinan los requerimientos de maquinaria equipo y materias primas, se define la manera como se van a elaborar los productos o los servicios y el lugar y modo de almacenarlos.

El área de personal es la que se ocupa de coordinar la situación de las personas en su convivencia con la empresa y por eso se encarga de seleccionar y reclutar a los empleados, inducirlos, esto es entrenarlos para cumplir con las labores que se le encomienden, capacitarlos y motivarlos. Así mismo, se encarga de las remuneraciones y prestaciones, de los incentivos y recompensas al igual que de los riesgos y accidentes que pudieren surgir.

Finalmente, las finanzas tiene a su cargo el manejo de los recursos financieros del negocio. Deben por ello velar por la obtención oportuna de los montos requeridos por la empresa, en especial para poder alcanzar a tiempo los planes definidos, tratar con los bancos y las entidades financieras, eventualmente con los acreedores y deudores, así como organizar los estados contables de la empresa.

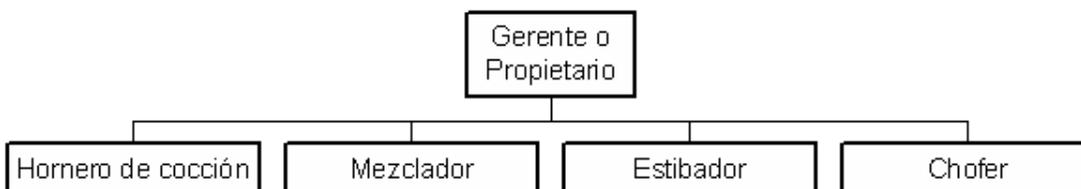
Existen tres tipos de estructuras organizacionales básicas que son:

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

Este tipo de estructura presenta las siguientes ventajas y desventajas:

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

Ejemplo de estructura lineal:

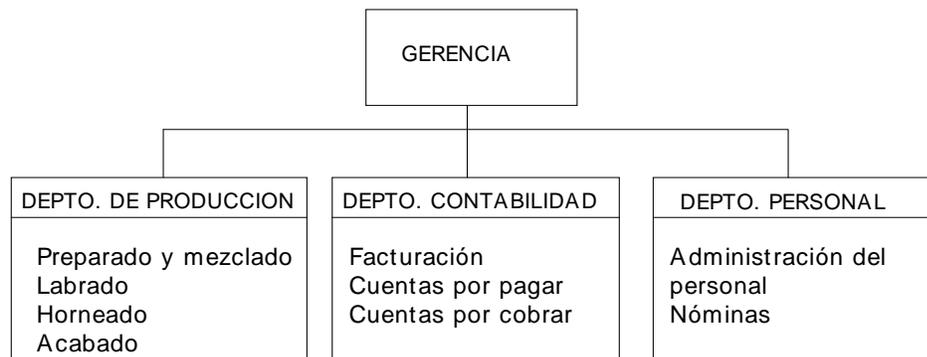


2. Funcional. Se basa en la naturaleza de las actividades a realizar y se organiza específicamente por departamentos o secciones, de acuerdo con los principios de la división del trabajo de las labores de una empresa, y aprovecha la preparación y las aptitudes profesionales del personal en donde puedan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

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

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

Ejemplo de estructura funcional:

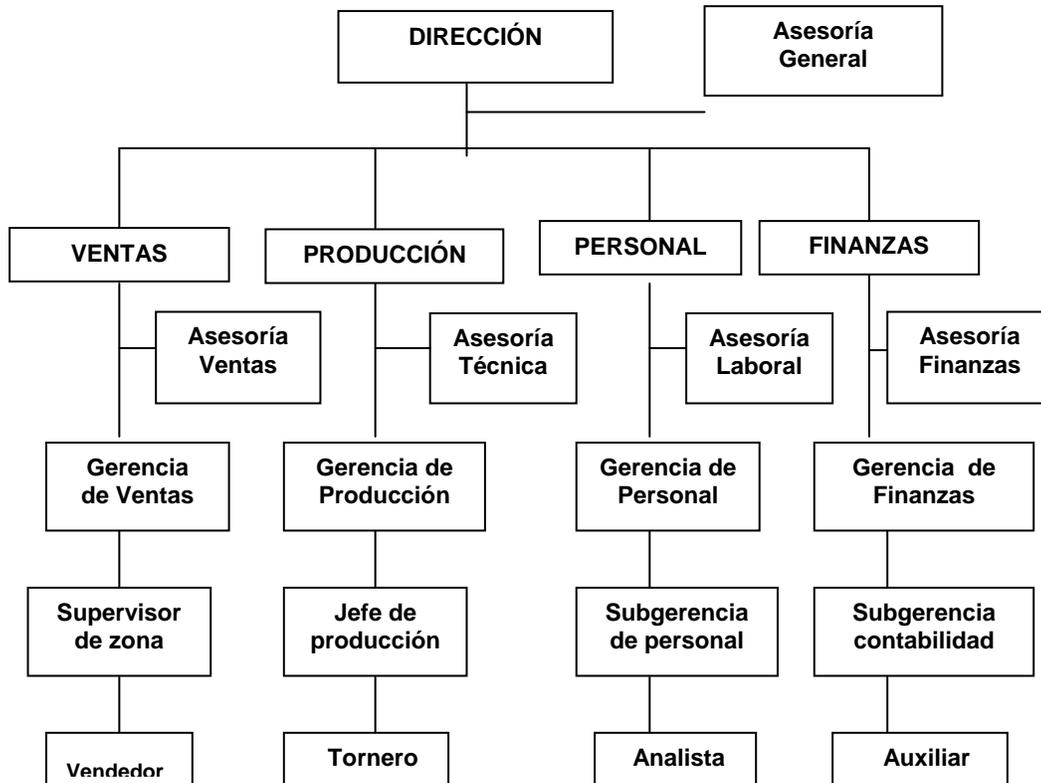


3. Línea y asesoría. Este tipo de organización es lineal, en cuanto que cada uno de los trabajadores, empleados y vendedores rinden cuentas a un solo supervisor en cada caso, con la modalidad de que en la organización de línea y asesoría existen especialistas que hacen las veces de asesores de la dirección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

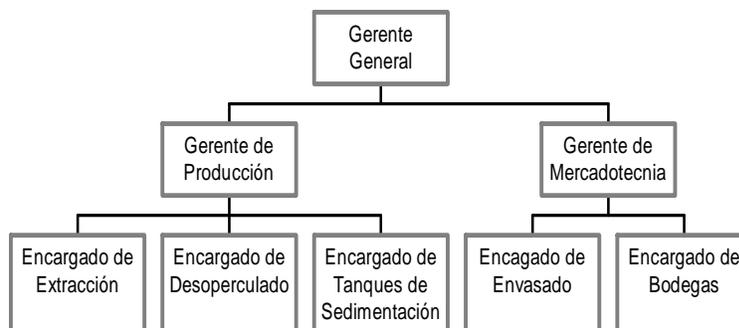
Este tipo de organización trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de las anteriores estructuras.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Está basado en la especialización planeada. • Proporciona conocimientos especializados a la dirección y a los jefes. • Permite los ascensos al personal capaz, pues tiende a abrir espacios a puestos de responsabilidad. • Aumenta la eficiencia en las operaciones, lo cual compensa el incremento de los costos ocasionados por las asesorías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede haber confusión en las líneas de mando con relación a la posición de los asesores y los supervisores de línea, a menos que los organigramas y el manual de organización indiquen las funciones. • La efectividad de los asesores pueden no rendir frutos por falta de apoyo en la instrumentación de sus recomendaciones. • Puede existir falta de capacidad para comprender los puntos de vista de los asesores y causar conflictos. • El diseño de la organización requiere de habilidad.

Ejemplo de esta estructura de línea y asesoría:



En el caso de una mediana empresa de productora de Miel, la estructura que se puede dar, en un principio, es la siguiente:



II. La dirección y el liderazgo.

Uno de los activos más importantes de las empresas lo constituyen las personas y en especial quienes las dirigen. En su desempeño, la dirección se puede ejercer de diversas maneras, pero cada una de ellas es apropiada para diferentes casos, de tal manera que el empresario habrá de escoger aquel modo de dirigir que mejor le funcione, pues se trata de alcanzar los objetivos por medio de las personas que colaboran en la empresa.

El papel del dirigente consiste en tres actividades simultáneas que deben captar los colaboradores: el liderazgo, la comunicación y la motivación.

El liderazgo consiste en la capacidad de convencer a los demás de buscar alcanzar con interés personal los propósitos definidos para el conjunto. Se trata de ese don especial, firme y humano para inducir a las demás personas a cumplir sus indicaciones.

Existen tres tipos de líderes: los indiferentes, los autoritarios y los democráticos.

El líder indiferente no orienta y deja que sus subordinados enfrenten como puedan las distintas circunstancias, con ello evitan el ejercicio del poder y dejan la determinación de las metas en manos del grupo de trabajo. Se caracteriza además por su ausencia frente a los demás, de modo tal que su participación es casi nula. Este tipo de dirección se puede dar en comunidades académicas, o de tipo similar, en donde el grado de especialización de los integrantes es muy elevado y tienen claras sus responsabilidades, por lo cual no se requiere de una constante orientación.

El líder autoritario toma las decisiones solo y centraliza el poder. Define las actividades y ordena que se cumplan. Esto implica una sensación de explotación por parte de los empleados y trabajadores, lo cual ocasiona desagrado y un ambiente difícil. No obstante, es indicado para el manejo de empleados con poca competencia cuya función es obedecer órdenes de las cuales se puede tener un buen control. Así mismo, esta situación le permite la toma de decisiones rápida, pues depende de una sola persona.

El líder democrático se caracteriza por descentralizar la autoridad, con ello toma en consideración la opinión de los empleados y entre todos llegan a un acuerdo. En ese ambiente, hay un mayor conocimiento de las circunstancias que privan dentro de la empresa, pueden contribuir todos con aportaciones e ideas y permite una mayor cohesión del grupo. Tiene como aspecto inconveniente la lentitud en la toma de decisiones, ocasionada por la dificultad para integrar la diversidad de opiniones.

Por su parte, la comunicación desempeña un papel importante en las empresas, pues es el medio por el cual fluyen las ideas, los datos, las informaciones y las órdenes. Implica tres instancias, a saber un transmisor (quien manda un mensaje) un medio (el conducto por el cual se transmite) y un receptor (quien recibe la información).

Dentro de una empresa, el flujo de la comunicación es muy importante, pues es indispensable que las indicaciones y las órdenes sean precisas. Esto es, que el emisor sepa con nitidez qué es lo que pide u ordena.

En una segunda instancia, el medio debe ser claro. No se deben transmitir documentos confusos, ni exponer anuncios abstractos o imprecisos, ni utilizar un medio que distorsione la voz o la imagen. Los vehículos de información deben funcionar adecuadamente y los contenidos de la información, órdenes, escritos, boletines, memoranda, revistas o periódicos murales, requieren ser sencillos y precisos para no prestarse a una mala interpretación.

Finalmente, el receptor debe obtener, sin vacilación, un mensaje concreto y claro para responder en consecuencia y actuar según lo indicado, lo cual constituye la respuesta al mensaje original. Con ello se cierra el ciclo de la comunicación, cuando ha funcionado adecuadamente, de lo contrario se debe corregir algún procedimiento, en cualquiera de las tres instancias.

Un aspecto importante dentro de la empresa es el relativo a la motivación, que según Maslow se obtiene a través de la satisfacción de las cinco necesidades principales del individuo que las clasifica de la siguiente manera:

1. Necesidades fisiológicas que se pueden satisfacer con recursos económicos.
2. Necesidades de seguridad, igualmente satisfechas con los mismos medios.
3. Necesidades de pertenencia que se satisfacen con actividades deportivas, sociales y culturales.
4. Necesidades de status se pueden satisfacer con reconocimiento a los buenos trabajos, hacer sentir importante al trabajador y tomar en cuenta sus sugerencias.
5. Necesidades de autorrealización que se pueden alcanzar mediante el progreso a los puestos más difíciles.

Desde el punto de vista de la importancia de estas necesidades se colocan de la siguiente manera²:

5. Necesidades de autorrealización
(realizar su propio potencial y
aprender más sobre el trabajo).

4. Necesidades de status
Sentirse importante y que
Los demás se lo reconozcan.

3. Necesidades de pertenencia social
(Ser parte del grupo donde se trabaja,
tener amigos dentro de la empresa).

2. Necesidades de seguridad
(contar con seguro social, con
programa de jubilación y seguridad
en el trabajo).

1. Necesidades fisiológicas
(salario suficiente para garantizar
ropa, comida, vivienda, etc.)

² Op.Cit, Anzola, p 79

III. La administración.

Como hemos visto, el funcionamiento de una empresa implica un gran número de actividades distintas, unas relacionadas con el proceso productivo para la elaboración de los productos o servicios, las relativas a los manejos financieros, las vinculadas con las ventas y los cobros, y las referentes a personas, entre otras. Manejar coordinadamente todas estas actividades requiere conocimientos y habilidades y esto es lo que se conoce como Administración.

La administración se da dentro de un ciclo que obedece al proceso administrativo el cual se renueva periódicamente y consta de cuatro partes fundamentales:

- La planeación
- La organización
- La dirección
- El control

La planeación tiene como objetivo fijar los propósitos de la empresa en las cuatro áreas funcionales, con ello también se determinan los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos. Se cuantifican así, los talleres, los equipos y las máquinas necesarios para el logro de esas metas, al igual que la cantidad de personas correspondientes, con sus respectivas características y sueldos.

La organización se refiere al orden en que deben ejecutarse los trabajos para el buen funcionamiento de la empresa, esto es definir perfectamente las actividades y tiempos en que deben realizarse y los niveles de mando para el cumplimiento de las órdenes con el fin de realizar armónicamente las tareas.

La dirección se encarga de poner en operación los trabajos con el fin de alcanzar los proyectos de la empresa. Su labor consiste en coordinar, aunque muchas veces se incorpora y participa en las áreas del negocio, sin embargo debe delegar esas funciones cuando la empresa empieza a crecer.

El control, es la verificación del cumplimiento de las metas propuestas y de los desempeños, los cuales deben corresponder a los estándares esperados o conocidos.

IV. La definición de funciones

Organigramas

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

Pasos para elaborar un organigrama:

1. Elaborar una lista de funciones y subfunciones probables;
2. Compararla con una lista de comprobación;
3. Preparar cuadros o plantillas, y
4. 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:

- | | |
|-------------------------|--|
| a) Contenido | <ul style="list-style-type: none"> • 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) Ambito de aplicación | <ul style="list-style-type: none"> • 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 | <ul style="list-style-type: none"> • 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. |

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

Manual de organización

Un manual de organización complementa con más detalle la información que bosqueja un organigrama. Los manuales de organización exponen 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.

Tipos de manuales de organización:

- 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:

- 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 es una tendencia en las empresas de hoy en día.

V. 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; el tipo de futuro que se desea y la definición de la situación de la empresa si se continúa 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 a 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 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 lleven 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 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.

VI. Procedimiento de contratación del personal

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.

VII. Marco normativo laboral

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

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

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

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

Ley Federal del Trabajo

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

1. Relaciones individuales de trabajo
 - Duración de las relaciones de trabajo
 - Suspensión de los efectos de las relaciones de trabajo
 - Rescisión de las relaciones de trabajo
 - Terminación de las relaciones de trabajo

2. Condiciones de trabajo
 - Jornada de trabajo
 - Días de descanso
 - Vacaciones
 - Salario
 - Salario mínimo
 - Normas protectoras y privilegios del salario
 - Participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa

3. Derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones
 - Obligaciones de los patrones
 - Obligaciones de los trabajadores
 - De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores

4. Trabajo de las mujeres
5. Trabajo de los menores
6. Trabajos especiales
 - Trabajadores de confianza

7. Relaciones colectivas de trabajo
 - Coaliciones
 - Sindicatos, federaciones y confederaciones
 - Contrato colectivo de trabajo
 - Contrato-ley
 - Reglamento interior de trabajo

8. Huelgas
9. Riesgos de trabajo
10. Autoridades del trabajo y servicios sociales

Esta ley presume la existencia del contrato y 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.

II. Necesidades y categorías de personal

Para una empresa de este giro requiere en esencia del siguiente personal:

No. de Personas	Proceso /Funciones	Capacitación Necesaria y Experiencia	Sueldo o Salario Mensual (\$)
1 Gerente General	Establecer Políticas de Producción Personal y Finanzas	5 años	15,000
1 Gerente de Producción	Elaborar el programa de producción y organizar el área productiva	3 años	10,000
1 Gerente de Mercadotecnia y encargado de administración y finanzas	Comercialización de los Productos. Administración general	3 años	10,000
Encargado de desoperculado	Se encarga de quitar la capa de cera que se forma sobre los bastidores.	1 año	\$2000.00
Encargado de extracción	Poner los bastidores en el extractor	1 año	\$2000.00
Encargado de los tanques de sedimentación.	Cuidar el calentamiento de los tanques y de la miel.	1 año	\$2000.00
Encargado de envasado	Llenar las botellas con la miel	1 año	\$2000.00
Encargado de bodegas	Controlar las entradas y salidas de mercancías	1 año	\$2000.00

Nota: Los sueldos o salarios mensuales señalados son sólo referenciales, y pueden variar según la región, localidad, experiencia y nivel de calificación de las personas que vayan a contratarse. Los valores consignados corresponden al primer semestre del 2000.

Habitualmente los contratos de trabajo se establecen bajo el régimen de contrato indeterminado. En el caso de tener más de 20 empleados se recomienda contar con un contrato colectivo de trabajo.

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.

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.

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, y en los Anexos de este documento.

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.

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.

VIII. 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 es que la empresa no debe 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; y evaluación de los resultados.

Programa de capacitación al personal del giro

Nombre	Personal al que habría que capacitar
• Seguridad Industrial	Desopercolador, extractor, y envasador.
• Manejo de la Producción	Todo el Personal.
• Control de Calidad	Todo el personal
• Higiene	Todo el personal
• Manejo de alimentos	Todo el personal
• Introducción al comercio exterior.	Ventas y producción.

7. COSTOS DE OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

Introducción

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

Contenido:

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

I. Procedimiento de compra y negociación con proveedores

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 los elementos que se muestran en los recuadros siguientes:

- Empresas reconocidas por su calidad
- Tiempo de entrega oportuno
- Precio competitivo
- Descuentos por volumen de compra
- Se buscará no depender de un solo proveedor

II. 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.

III. Determinación de costos y márgenes de operación

El estudio de los costos de operación es la piedra angular en toda clase de negocios, ya que permite no sólo la obtención de resultados satisfactorios, sino 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, télex, 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, conforme al cuadro presentado en los Anexos.

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.

III. 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	
Costos fijos = CF (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).	
Costos fijos mensuales	
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:

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

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

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

Método de precios basado en los competidores:

Este método también es muy utilizado, la referencia 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.

En el caso de los artículos de este giro se recomienda considerar los elementos señalados en el recuadro siguiente:

El precio del producto final deberá estar integrado por:

- Costos directos: Varían en proporción con las ventas. Entre ellos figuran la mano de obra, los envases, el tiempo de extracción, envasado y sedimentación y la parte de descrystalización. Así como los materiales que se necesitan para entregar el producto final y cualquier servicio comprado fuera del estudio.
- Gastos generales: Se trata de gastos fijos o generales, es decir, todos los costos que no se relacionan concretamente con las ventas.
- Ingreso neto: Este es el margen de ganancia del negocio en su conjunto.

Obtenido el precio del producto final deberá evaluarse y reajustarse respecto de los precios de la competencia.

El costo del servicio final deberá estar integrado proporcionalmente por:

- | | |
|-------------------------------------|------------|
| • Recuperación del valor del equipo | 50 % |
| • Mano de obra directa e indirecta | 30 % |
| • Impuestos y seguros | 10 % |
| • Servicios y mantenimiento | 8 % |
| • Imprevistos y gastos varios | <u>2 %</u> |

TOTAL**100 %**

A los costos anteriores se les deberá agregar un margen de utilidad y una vez obtenido el precio del producto final, se deberá ponderar en relación con el precio de los productos similares en el mercado y la situación de oportunidad (oferta - demanda).

IV. 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.

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 aquellos 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.

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 aquellos 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.

El método que se utiliza para el control de inventarios es el de primeras entradas primeras salidas (PEPS).

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.

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

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

Cabe hacer mención que en el último punto se podrá llevar el sistema de inventarios perpetuos.

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 determinadas 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 predeterminedar la existencia necesaria para cubrir en forma eficiente las ventas precalculadas. Una inventario excesivo ocasionaría gastos innecesarios, derivados del manejo y almacenamiento de inversiones ociosas, pago de seguros, obsolescencia, 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.

8.- MARCO LEGAL

Introducción

En el presente capítulo se tratan aspectos que con seguridad cualquier persona interesada en hacer negocios se preguntará: ¿en términos legales, en realidad qué puedo hacer?, ¿lo que se quiere y pretende realizar es en realidad un acto de comercio?, ¿se puede realizar?, ¿quiénes sí pueden y quiénes no?, ¿qué tipo de sociedad me conviene?, ¿qué se necesita para establecerla?, ¿qué es una franquicia?, ¿qué son patentes, marcas y derechos de autor?, ¿cuáles son las modalidades de seguros?, ¿por qué es importante contar con apoyos legales?.

Contenido del capítulo

I. Formas o modalidades legales para operar

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

II. Licencias y permisos para iniciar operaciones

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

III. Franquicias, patentes, marcas y derechos de autor

- Franquicias • Patentes • Marcas • Derechos de autor

IV. Consultoría legal

- Contratos

V. Contratación de seguros

I. Formas o modalidades legales para operar

Posiblemente el marco legal sea un tema que presente una situación especial, pues las leyes suelen interpretarse como un conjunto de restricciones al quehacer de las empresas, en tanto su formulación, desde los planteamientos de los constituyentes, obedece más a la necesidad de encauzar el delineamiento de un proyecto, en este caso, del desarrollo económico y social del país.

El código de comercio, la ley de impuesto sobre la renta, la ley federal del trabajo, al igual que el resto de reglamentos ligados a las empresas prestadoras de servicios o productivas, en sus primeros artículos nos presentan un conjunto de preceptos que tienen por objeto ayudar a la creación de un ente activo que es la empresa y, a través de ella, constituir las bases del crecimiento económico y social de la nación.

La empresa se ve como un lugar formativo de los trabajadores, es el medio para aprender o perfeccionar técnicas y procesos que permiten la elaboración de bienes y el otorgamiento de servicios. De conformidad con las leyes, es en la empresa donde se encuentra el mejor apoyo de los trabajadores, pues aparte de recibir su sueldo, tienen acceso a otros medios como la seguridad social, que se ha ido formando gracias al concurso de las empresas, los propios trabajadores y el gobierno. Así mismo, los trabajadores tienen posibilidades de permanencia en el trabajo, o sea que es una fuente de ingresos permanente y duradera y por ese conducto se les ayuda a la formación de su patrimonio familiar, como la vivienda. También son un sitio de superación constante, en especial para quien quiere dominar un mayor número de conocimientos. Por ello en las empresas deben de actualizarse permanentemente los programas de capacitación al personal con el objeto de conocer bien lo que en ella se hace y cómo debe llevarse a cabo.

La empresa es también un motor activo del país que requiere a su vez de varios conjuntos de servicios como el agua, el drenaje, la energía eléctrica, la seguridad, las vías de comunicación, el transporte, los cuales deben abastecerse ininterrumpidamente y tienen un costo por el que deben contribuir los usuarios, ciudadanos y empresas. Las entidades mercantiles pasan a constituir, por lo tanto, el principal contribuyente al erario del país, siendo, por su parte, el mayor beneficiario de la infraestructura y de los servicios. Las leyes nos ayudan a normar estos procedimientos, a la vez que nos sugieren el rumbo a seguir para el conjunto de los actores en estos procesos que conforman el mundo de las empresas.

Bajo esta óptica, se presentan las leyes de mayor trascendencia para echar a andar una empresa y para operarla exitosamente después.

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.

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 señala el Código Civil para el Distrito Federal en Materia Común y para toda la república en Materia Federal, en relación con las personas físicas.

Dicho ordenamiento señala que la capacidad jurídica de las personas físicas se adquiere 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, son materia de otro capítulo.

No obstante lo anterior, hay que señalar que cuando la persona física se obliga, su responsabilidad es tal que incluso puede comprometer el patrimonio familiar, ya que no existe un mínimo o máximo legal para adquirir tales obligaciones; por lo tanto, 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.

Personas morales

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

Sociedades mercantiles

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

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

Sociedades mercantiles

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

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

1. Los nombres, nacionalidades y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad.
2. El objeto de la sociedad.
3. Su razón social o denominación.
4. Su duración.
5. El importe del capital social.
6. La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y el criterio seguido para su valorización. Cuando el capital sea variable, así se expresará, indicándose el mínimo que se fije.
7. El domicilio de la sociedad.
8. La manera conforme a la cual ha de administrar la sociedad y las facultades de los administradores.
9. El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social.
10. La manera de ejercer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad.
11. El importe del fondo de reserva.
12. Los casos en que la sociedad ha de disolverse con anticipación.
13. Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no han sido designados con anticipación.

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

La propia Ley General de Sociedades Mercantiles establece con toda precisión para cada sociedad, las reglas específicas que deben acatar en relación con sus asambleas ordinarias y extraordinarias de socios o accionistas, así como 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 de envasado y extracción acostumbran operar bajo la forma legal de “persona física con actividades empresariales”, cuando son empresas micro o pequeñas. En algunos casos, operan bajo la forma de una sociedad anónima de capital variable (S.A. de C.V.), lo cual siempre es recomendable si se piensa establecer una empresa de dimensión importante.

II. Licencias y permisos para iniciar operaciones

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

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

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

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

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

1. Datos generales de los socios.
2. Objeto social.
3. Denominación o razón social.
4. Duración de la sociedad.
5. Importe del capital social.
6. Domicilio social.
7. Órgano de administración.
8. Vigilancia.
9. Bases para la liquidación.

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

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

Dentro del mes siguiente a:

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

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

4. 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.

5. 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.

6. Institución Bancaria

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

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

7. 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.

8. Coparmex

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

9. Sindicato

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

10. 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).

11. 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. Por último, se recomienda visitar el sitio web de esta secretaría www.contactopyme.gob.mx porque en ella se localizan muy diversos programas de apoyo para las empresas que radican en el país.

12. 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.

13. Secretaría del Trabajo y Previsión Social

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

14. 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.

15. Otras autorizaciones

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

De manera complementaria le sugerimos consultar la sección de trámites obligatorios que presenta el subsistema Primer contacto en el sitio web www.siem.gob.mx

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

CONSTITUCION DE SOCIEDADES ANTE LA S.R.E.		TRAMITE FEDERAL
Trámite para obtener de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) la autorización del nombre de la sociedad Denominación Social		
AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Dirección de Permisos Artículo 27 Constitucional/ Ricardo Flores Magón No. 1 Anexo II P.A., Col. Nonoalco Tlaltelolco México, D.F. Tel. 57 82 41 44 Ext. 4068 SACTEL Tel. 56 04 12 40 (de 9:00 a 15:00Hrs)		5 días hábiles
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
Indefinida	SA1	\$455.00 por recepción, de examen y expedición del permiso

AVISO DE USO DE LOS PERMISOS PARA LA CONSTITUCION DE SOCIEDADES O CAMBIO DE DENOMINACION O RAZON SOCIAL		TRAMITE FEDERAL
Trámite para informar a la S.R.E. que el permiso que autorizó fue utilizado por constitución de sociedad o cambio en su denominación o razón social.		
AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Dirección de Permisos Artículo 27 Constitucional/ Ricardo Flores Magón No. 1 Anexo II P.A., Col. Nonoalco Tlaltelolco México, D.F. Tel. 57 82 41 44 Ext. 4068 SACTEL Tel. 56 04 12 40 (de 9:00 a 14:30Hrs)		No se requiere
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
90 días hábiles para dar aviso	No aplica	\$170.00 pesos

REGISTRO PUBLICO DE LA PROPIEDAD Y EL COMERCIO		TRAMITE ESTATAL
Trámite mediante el cual se hace el registro de la Acta constitutiva ante dicha Instancia		
AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Villalongín No. 15 Col. Cuauhtémoc México, D.F. Tel. 51 40 17 00 (de 8:00 a 14:00 Hrs)		20 días hábiles
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
Indefinida	Universal	Variable de acuerdo al monto para la inscripción \$675.00 mínimo / \$6,764.00 máximo

CONSTITUCION DE SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA MICROINDUSTRIAL		TRAMITE ESTATAL
Trámite mediante el cual el usuario obtiene la figura legal de Sociedad de Responsabilidad Limitada Microindustrial, para lo cual se requiere: - El Permiso para la Constitución de Sociedades ante la S.R.E. - Aviso de Uso de los Permisos para la Constitución de Sociedades y el Registro Público de la Propiedad y el Comercio posteriormente tendrá que realizar su Inscripción del RFC para obtener su Cédula Fiscal.		
AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Ventanilla Unica de Gestión Av. San Antonio 256 Col. Ampliación Nápoles México, D.F. Tel. 55 63 34 00 Ext. 326, 301 y 303 (de 9:00 a 15:00 Hrs.)		5 días hábiles
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
3 Años	Formulario Unico para obtención de Cédula de Microindustria	Gratuito

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

CERTIFICACION DE ZONIFICACION PARA USO ESPECIFICO		TRAMITE LOCAL
Trámite mediante el cual se hace constar si un uso específico esta permitido o prohibido para determinado inmueble, conforme a los Programas de Desarrollo Urbano.		
AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Dirección General de Desarrollo Urbano y Vivienda (SEDUVI)/Dirección del Registro de los Planes y Programas de Desarrollo Urbano/ Calle Victoria No. 7, P.B, Esq. Eje Central Lázaro Cárdenas, Col. Centro México, D.F. Tel. 55 10 93 96 Y 55 12 31 10. y/o en las Ventanillas Unicas Delegacionales del DDF México, D.F. / Ventanilla Unica de Gestión Av. San Antonio 256 Col. Ampliación Nápoles México, D.F. Tel. 56 11 31 67 y 55 63 34 00 (de 9:00 a 14:00 Hrs.)		2 a 7 días hábiles
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
2 años para ejercer el derecho que confiere	DU03	\$495.00 pesos

LICENCIA DE USO DE SUELO		TRAMITE LOCAL
Documento expedido por el DDF en el cual se autoriza el uso o destino que pretenda darse a los predios.		
AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Dirección General de Administración Urbana (SEDUVI) con cede en Colegio de Arquitectos/ Av. Constituyentes No. 800, Col. Lomas Altas, Tel. 55 70 21 30/Colegio de Ingenieros Civiles de México, A.C./Camino a Sta. Teresa No. 187, Col. Parques del Pedregal Tel. 56 06 84 15, 56 06 39 15 y 56 06 23 22 (de 9:00 a 16:00 Hrs.)		21 días hábiles
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
2 años para ejercer el derecho que confiere	AU07	\$1,644.00 pesos

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

AVISO DE FUNCIONAMIENTO ANTE EL INSTITUTO DE SERVICIOS SALUD PUBLICA PARA EL DISTRITO FEDERAL		TRAMITE ESTATAL
Documento expedido por el Instituto de Servicios de Salud Pública para el D.F., por medio del cual autoriza que un establecimiento de menor riesgo opere y funcione.		
AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Dirección General de Salud Pública y en la Dirección de Regulación Sanitaria / José Antonio Torres No. 661 P.B. Col. Asturias, México, D.F. Tel. 57 41 48 62 Ext. 423 o 424 (de 8:30 a 13:30 Hrs.)		Inmediata
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
Indefinida (quedando sujeto a las inspecciones correspondientes)	Aviso de Funcionamiento	Gratuito

DECLARACION DE APERTURA		TRAMITE LOCAL
Trámite para obtener el documento con el que deberán contar los titulares de establecimientos, cuyo giro no requiere de licencia de funcionamiento para su operación.		
AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Ventanillas Unicas Delegacionales del DDF México, D.F. (de 9:00 a 14:00 Hrs.) Ventanilla Unica de Gestión Av. San Antonio 256 Col. Ampliación Nápoles México, D.F. Tel. 56 11 31 67 y 563 34 00 (de 9:00 a 15:00 Hrs.)		Inmediata
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
Indefinida	VU09 Declaración de Apertura	Gratuito

LICENCIA DE ANUNCIO		TRAMITE LOCAL
Trámite mediante el cual se otorga la licencia o permiso para fijar, instalar o colocar un anuncio, o bien señalar, indicar, mostrar o difundir al público cualquier mensaje.		
AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Ventanillas Unicas Delegacionales del DDF México, D.F. (de 9:00 a 14:00 Hrs.) Ventanilla Unica de Gestión Av. San Antonio 256 Col. Ampliación Nápoles México, D.F. Tel. 56 11 31 67 y 563 34 00 (de 9:00 a 15:00 Hrs.)		Inmediata
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
1 año (renovación) asimismo	AU08	\$ 1,104.00 Anuncio Sencillo/ Permiso para la colocación de manta \$474.00 se indica que existen diversas modalidades y cuyos costos son variables

REGISTRO DE FUENTES FIJAS Y DE DESCARGA DE AGUAS RESIDUALES		TRAMITE ESTATAL
Trámite que realizan los propietarios de establecimientos para que se les autorice la descarga de aguas residuales al sistema de alcantarillado urbano del D.F.		
AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Dirección General de Prevención y Control de la Contaminación/Dirección de Hidrología y Suelo/Secretaría del Medio Ambiente/Xalapa No. 15, Col. Roma Norte, México, D.F. Tel. 52 08 98 38, 52 07 29 96 y 57 07 09 49 (de 9:00 a 14:00 Hrs.) Ventanilla Unica de Gestión Av. San Antonio 256 Col. Ampliación Nápoles México, D.F. Tel. 56 11 31 67 y 55 63 34 00 Ext. 379 (de 9:00 a 15:00 Hrs.)		25 días hábiles
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
Indefinida	PC33	Gratuito

CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO		TRAMITE FEDERAL
Trámite mediante el cual se integra a la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento en la STPS.		
AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Dirección General de Capacitación y Productividad / Av. Azcapotzalco la Villa No. 209 Edificio "E" P.B. Col. Barrio de Santo Tomas México, D.F. Tel. 53 82 34 53 (de 9:30 a 14:30 Hrs.)		No tiene plazo oficial de respuesta
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
Indefinida	DC1	Gratuito

AVISO DE MANIFESTACION ESTADISTICA		TRAMITE FEDERAL
Información que se proporciona al INEGI relacionada con la actividad propia del negocio, sin que ello implique efectos fiscales.		
AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Ventanillas del INEGI / Patriotismo No. 711 Edif. A 5° Piso Col. San José Mixcoac, México, D.F. Tel. 52 78 10 00 ext. 1143 y 1144 (de 9:00 a 13:00 Hrs.)		Inmediata
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
1 año (revalidación anual entre enero y marzo)	FEP3-1	Gratuito

VISTO BUENO DE SEGURIDAD Y OPERACIÓN		TRAMITE ESTATAL
Trámite mediante el cual se hace constar que el establecimiento en cuanto a su edificación e instalaciones, reúne las condiciones necesarias de seguridad para su operación y funcionamiento.		
AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Ventanillas Unicas Delegacionales del DDF México, D.F. (de 9:00 a 14:00 Hrs.) Ventanilla Unica de Gestión Av. San Antonio 256 1 Piso Col. Ampliación Nápoles México, D.F. Tel. 56 11 31 67 y 563 34 00 (de 9:00 a 15:00 Hrs.)		3 días hábiles
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
3 años (renovación)	AU19	Gratuito

PROGRAMA INTERNO DE PROTECCION CIVIL		TRAMITE ESTATAL
Trámite mediante el cual se definen las acciones destinadas a la salvaguarda de la integridad física de los empleados y de las personas que concurren al establecimiento		
AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Dirección General de Protección Civil (SEDUVI)/Periférico Sur No. 2769 Col. San Jerónimo Lídice México, D.F. Tel. 56 83 40 86 y 56 83 28 38 ext. 101 (de 9:00 a 15:00 y de 18:00 a 21:00 Hrs.)		1 mes
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
Indefinida	CP-02	Gratuito

ACTA DE INTEGRACION A LA COMISION DE SEGURIDAD E HIGIENE EN LOS CENTROS DE TRABAJO		TRAMITE FEDERAL
Trámite mediante el cual se integra a la Comisión de Seguridad e Higiene en el Trabajo en la STPS.		
AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Dirección General de Seguridad e Higiene en el Trabajo / Av. Azcapotzalco la Villa No. 209 Piso 19 Col. Barrio de Santo Tomas México, D.F. Tel. 53 94 87 02 (de 8:30 a 14:30 Hrs.)		No tiene plazo oficial de respuesta
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
Indefinida	No requiere formato específico	Gratuito

APROBACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO		TRAMITE FEDERAL
Trámite mediante el cual se aprueban los Planes y Programas de Capacitación de las empresas en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS)		
AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Dirección General de Capacitación y Productividad / Av. Azcapotzalco la Villa No. 209 Edificio "E" P.B. Col. Barrio de Santo Tomas, México, D.F. Tel. 53 94 51 66 Ext. 3580 (de 9:30 a 14:30 Hrs.)		Inmediata
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
Determinada en el programa propuesto y no debe exceder de 4 años	DC2	Gratuito

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

ALTA EN EL SISTEMA DE INFORMACION EMPRESARIAL MEXICANO (SIEM)		TRAMITE FEDERAL
Trámite que deberán realizar las empresas industriales, comerciales y de servicios para darse de alta en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM).		
AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Cámara correspondiente de acuerdo a las actividad que realiza. Mayor Información al Tel. 01 800 410 2000		Inmediata
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
1 año (revalidación anual entre enero y febrero)	SIEM	Comercio Pequeño Hasta 2 empleados \$100.00, 3 empleados \$300.00, 4 o más \$640.00 Comercio al por Mayor y Servicios Hasta 3 empleados \$300.00, 4 o más \$640.00 Industrial Hasta 2 empleados \$150.00, 3 a 5 \$350.00, 6 o más \$670.00

III. Franquicias, patentes, marcas y derechos de autor

Franquicias

Se dice que una franquicia existe cuando la licencia de uso de una marca 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 franquicitario, 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 franquiciario. 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 franquiciario para hacer uso de esta tecnología, al igual que la implantación, administración y operación de un negocio que funcionará conforme a su concepto.
- Establecer los métodos y procedimientos que dirigirán el funcionamiento de la franquicia.
- Reclutar, seleccionar y entrenar al franquiciario respecto a la mejor técnica y rigor.
- Mantener un equipo dedicado al constante desarrollo y perfeccionamiento del producto, servicio y técnica de actuación y gestión que permita a los franquiciarios elevar el nivel de desempeño de las respectivas franquicias.
- Supervisar constantemente la red constituida por sus franquicias, para prevenir que cualquier actitud u omisión que afecte la imagen de la marca y perjudique 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.

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

Papelería complementaria a la solicitud:

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

Patentes

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

La propiedad industrial está legislada por el sistema de propiedad industrial, 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.

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

- Los principios teóricos o científicos.
- Los descubrimientos que consistan en dar a conocer o revelar algo que ya exista en la naturaleza, aun cuando con anterioridad fuese desconocido para el hombre.
- Los esquemas, planes, reglas y métodos para realizar actos mentales, juegos o negocios y los métodos matemáticos.

- Los programas de computación.
- Las formas de presentación de información.
- Las creaciones estéticas y las obras artísticas o literarias.
- Los métodos de tratamiento quirúrgico, terapéutico o de diagnóstico aplicables al cuerpo humano y los relativos a animales.
- La yuxtaposición de invenciones conocidas o mezclas de productos conocidos, su variación de forma, dimensiones o materiales.
- No son patentables, por excepción, los procesos esencialmente biológicos para la obtención o reproducción de plantas, animales, o sus variedades, incluyendo los procesos genéticos o relativos a material capaz de conducir su propia duplicación, por sí mismo o por cualquier otra manera indirecta, cuando consistan simplemente en seleccionar o aislar material biológico disponible y dejarlo que actúe en condiciones naturales.
- Las especies vegetales, y las especies y razas animales.
- El material biológico tal como se encuentra en la naturaleza.
- El material genético.
- Las invenciones referentes a la materia viva que compone el cuerpo humano.

Por otra parte, son patentables las invenciones siguientes:

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

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

Marcas

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

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

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

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

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

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

Marca colectiva. Se puede registrar como marca colectiva cualquier signo distintivo que las asociaciones o sociedades de productores, fabricantes, comerciantes o prestadores de servicio legalmente constituidos, soliciten para distinguir en el mercado los productos o servicios de sus miembros respecto de los productos o servicios de terceros que no formen parte de esas asociaciones o sociedades.

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

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

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

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

No pueden registrarse como marcas las siguientes palabras o figuras:

- Denominaciones, figuras o formas tridimensionales animadas o cambiantes, que se expresan de manera dinámica;
- Los nombres técnicos o de uso común de los productos o servicios que pretenden ampararse con la marca y las palabras que en el lenguaje corriente o en las prácticas comerciales se hayan convertido en la designación usual o genérica de los mismos;
- Las formas tridimensionales de dominio público, las de uso común, las que carezcan de originalidad, la forma usual y corriente de los productos o la impuesta por su naturaleza o función industrial;

- Las denominaciones, figuras o formas tridimensionales que sean descriptivas de los productos o servicios que se quieran proteger, incluyéndose las palabras descriptivas o indicativas que en el comercio sirvan para designar la especie, calidad, cantidad, composición, destino, valor, lugar de origen de los productos o la época de producción;
- Las letras, dígitos y colores aislados, a menos que estén combinados o acompañados de otros signos, diseños o denominaciones que les den un carácter distintivo;
- La traducción a otros idiomas o la variación ortográfica de palabras no registrables;
- La reproducción o imitación de: escudos, banderas o emblemas de cualquier país, estado, municipio o divisiones políticas equivalentes; denominaciones, siglas, símbolos o emblemas de organizaciones internacionales, gubernamentales o no gubernamentales o de cualquier otra organización reconocida oficialmente, así como la designación verbal de los mismos; signos o sellos oficiales de control y garantía adoptados por un Estado, salvo consentimiento de la autoridad competente; monedas, billetes de banco, monedas conmemorativas o cualquier otro medio oficial de pago nacional o extranjero, y nombres o representación gráfica de condecoraciones medallas u otros premios obtenidos en exposiciones, ferias, congresos y eventos culturales o deportivos reconocidos oficialmente.
- Las denominaciones geográficas, mapas, gentilicios, nombres y adjetivos que indiquen la procedencia geográfica de los productos o servicios y puedan originar error o confusión en cuanto a su procedencia.
- Denominaciones de poblaciones o lugares que se caracterizan por la fabricación de ciertos productos, cuando sean los que se quieren amparar con la marca.
- Nombres, seudónimos, firmas y retratos de personas sin su consentimiento.
- Los títulos de obras literarias, artísticas o científicas, de publicaciones y difusiones periódicas, los personajes de ficción, personajes humanos de caracterización, nombres artísticos sin autorización expresa de los titulares de esos derechos.
- Las denominaciones, figuras o formas tridimensionales susceptibles de inducir a error sobre la naturaleza, componentes o cualidades de los productos o servicios.
- Las denominaciones, figuras o formas tridimensionales, iguales o semejantes a una marca notoriamente conocida en México.
- Marcas idénticas o semejantes en grado de confusión a otra registrada o solicitada con anterioridad para los mismos o similares productos o servicios.
- Marcas idénticas o semejantes en grado de confusión a un nombre comercial aplicado a una empresa o establecimiento dedicados a la elaboración o venta de los productos o prestación de servicios que se pretendan amparar con la marca, si el nombre comercial ha sido usado con anterioridad a la fecha de solicitud del registro de la marca o la de su uso declarado. El registro de una marca implica el cumplimiento de una serie de requisitos básicos.

Derechos de autor

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

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

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

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

Las solicitudes 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.

IV. Consultoría legal

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

La experiencia demuestra que en muchos casos, por desgracia, un gran número de empresarios no presta la atención debida a esta situación y, 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.

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

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

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

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

V. 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 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. A continuación se hace un descripción de las principales diferencias existentes entre uno y otro contrato, definiendo a la vez con brevedad al seguro y a la fianza:

Seguro: Es un mecanismo social que agrupa los riesgos inciertos de los individuos, para convertirlos en una certeza y de esta forma, mediante la aportación de pequeñas cantidades, previamente determinadas por los miembros de una colectividad, 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

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

Modalidades de seguros de daños

Ramo de seguro	Subramo	Bienes asegurables
Incendio	Daños materiales Daños consecuenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Edificios • Maquinaria y equipo • Mobiliario • Existencias • Instalaciones, entre otros. • Interrupción de actividades comerciales • Pérdida de rentas • Pérdida de utilidades, salarios y gastos fijos • Ganancias brutas • Contingente
Ramos técnicos	Montaje Obras Civiles Rotura de maquinaria	<ul style="list-style-type: none"> • Toda clase de maquinaria • Plantas industriales • Ampliación de plantas • Todo tipo de edificios • Carreteras, puertos, entre otros. • Presas, aeropuertos, entre otros. • Motores, grúas, tomos, subestaciones, bombas turbogeneradores, prensas, entre otros. • Ganancias brutas
	Calderas Equipo electrónico Equipo de contratistas	<ul style="list-style-type: none"> • Calderas • Recipientes sujetos a presión • Computadoras, impresoras • Equipo de rayos X • Télefax • Centrales telefónicas • Instalaciones de radio y TV, etcétera. • Grúas • Palas mecánicas • Trascavos, • entre otros
Diversos	Robo Efectivo y valores Cristales Anuncios luminosos Múltiple empresarial Múltiple familiar	<ul style="list-style-type: none"> • Contenidos • Dinero en efectivo • Valores negociables • Toda clase de cristales de espesor mayor a 4 mm • Toda clase de anuncios y rótulos • Bienes que integren el patrimonio empresarial • Mercancías en general • Bienes que integren el patrimonio familiar
Marítimo	y Transporte de carga	<ul style="list-style-type: none"> • Todo tipo de bienes durante su

transportes	Aviación Casco de embarcaciones	transporte <ul style="list-style-type: none"> • Aviones particulares, comerciales y gubernamentales • Responsabilidad civil • Embarcaciones de placer, pesqueras, carga, petroleras, entre otros. • Responsabilidad civil
Responsabilidad civil general	Responsabilidad civil	<ul style="list-style-type: none"> • Daños a terceros en sus bienes • Daños a terceros en sus personas
Automóviles y camiones	Automóviles y camiones	<ul style="list-style-type: none"> • Automóviles residentes • Automóviles turistas • Camiones • Motocicletas

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

Seguros de personas

Marco legal. Los planes de beneficios para empleados surgen de la obligación moral o contractual que tienen las empresas de prestar ayuda económica a su personal, en caso de una eventualidad, 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:

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.

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.

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

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

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

Seguros de vida, gastos médicos mayores y accidentes personales.

Seguros de personas

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

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

Requisitos para darse de alta en algún seguro para personas:

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

9. MARCO CONTABLE E IMPUESTOS

Introducción

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

Contenido:

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

I. Nociones elementales

La contabilidad es el arte de llevar las cuentas con exactitud, tema, a veces difícil, para algunas personas que empiezan a manejar un negocio. Presenta como dificultad mayor la permanente responsabilidad de ser disciplinado y metódico. Sin embargo, sirve para muchas más aplicaciones que el pago de impuestos, cuya práctica suele evadirse, por una falta de conocimiento preciso del universo que se abre en relación con este sector.

Hacer funcionar una empresa es una actividad que desarrolla las capacidades creativas de las personas, abre oportunidades de trabajo y permite obtener ganancias. El derecho adquirido por la apertura de una empresa tiene como contraprestación la contribución al funcionamiento del sistema económico del país, por ello, cuando hay ganancias, una parte menor de éstas se debe entregar para el funcionamiento de la estructura regional, aparte de los beneficios que directamente rinden a los dueños del negocio. En sí, la contabilidad es otra de las vertientes interesantes de las empresas, en el contexto de la economía nacional.

La metodología que se debe usar para una presentación de la contabilidad del negocio, no es necesario que la dominen todos los empresarios, pues lo más común es que un contador, externo o un interno haga la labor de registrar y organizar la información correspondiente y presente la documentación que permita la toma de decisiones a los directivos y accionistas del negocio. Lo que sí se vuelve conveniente es saber qué significan los distintos términos utilizados en este tema, para emprender las acciones correspondientes, con conocimiento.

Todo negocio, para empezar, requiere de recursos materiales o en dinero los cuales constituyen el **capital** o patrimonio con el que la empresa arrancará. Este capital habrá de moverse, con el transcurso de las operaciones y a ratos bajará (por compras o pérdidas), y otras veces podrá subir por efecto de las ganancias.

Al utilizar este capital se dispondrá de equipos, maquinaria y materiales los cuales pasarán a formar el **activo** de la empresa. El **activo** no se limita a éstos, sino también lo forman los derechos o documentos adquiridos por la empresa los cuales le confieren una posibilidad de obtener dinero o bienes.

Además, las empresas adquieren, generalmente bienes o servicios que no se pagan de inmediato (créditos y préstamos), sino a través de varios periodos y estos tipos de deuda se denominan el **pasivo**.

Los elementos anteriores permiten formular una igualdad que se da en las empresas, a saber que los recursos disponibles son iguales a las obligaciones más el patrimonio, o dicho de otra manera: el activo (A) es igual al pasivo (P) más el capital (C).

$$A = P + C$$

Estos tres elementos constituyen el **balance** que, con mayor grado de ampliación y de detalle, siempre se presentará como la relación entre los tres componentes: lo que se tiene, lo que se debe y el patrimonio. Su presentación, suele ser periódica, una vez al mes, cada trimestre o anual, pero es una toma estática (como una fotografía) de cómo se encontraba el negocio en la fecha en que se hizo el balance. Al día siguiente, la situación ya no será la misma.

En paralelo, la parte dinámica se registra en el **estado de resultados** que abarca los movimientos de entradas y salidas de dinero durante todo un periodo, un mes, un trimestre o un año. En ese lapso, hubo ingresos, compras, gastos y un resultado que puede ser utilidad o pérdida.

Este documento se elabora a partir de los ingresos que obtuvo la empresa, que generalmente son por ventas, pero también puede provenir de otro tipo de entradas: como enajenación de equipo, servicios especiales, etc. A los ingresos se les resta el importe de todas las operaciones (materiales, mano de obra, etc.) que se relacionan directamente con la producción y que se llaman **costo de ventas** para obtener la **utilidad bruta**.

Ingresos

- Costo de ventas

= Utilidad Bruta

En seguida, se le resta a este resultado todas los gastos que no están relacionados con la producción, pero sí con la operación de la empresa, como los ocasionados por la promoción de ventas, la administración, la publicidad, la renta, etc. Y que globalmente se conocen con el nombre de **gastos de operación**. Así se obtiene la **utilidad de operación**.

Utilidad Bruta

- Gastos de operación

= Utilidad de operación

Cuando la empresa ha incurrido en un préstamo bancario o de otro tipo (que es una actividad normal, si las condiciones son las indicadas para saldar sin dificultad las amortizaciones) debe pagar los intereses que éstos causan y se conoce como **gastos financieros**. En consecuencia, restar estos últimos al renglón anterior arroja la **utilidad antes de impuestos**.

Utilidad de operación

- Gastos financieros

= Utilidad antes de impuestos

Al aplicar los impuestos se llega entonces a la **Utilidad neta** que es la verdadera ganancia del negocio.

Utilidad antes de impuestos

- Impuestos

= Utilidad neta.

Por su parte, el proceso de calcular los impuestos consiste en los siguientes pasos:

Para ello se definen los **ingresos acumulables** como todos los tipos de ingresos que obtuvo la empresa. Las **deducciones acumulables** se refiere a la suma de los gastos de operación y al costo de ventas. Con ello se llega al **resultado fiscal** al cual se le puede restar la **pérdida de ejercicios anteriores**, si las hubo, y el monto restante es el que se grava al multiplicarlo por el porcentaje de la **tasa de impuestos**.

Ingresos acumulables

- Deducciones acumuladas

$$\begin{array}{r}
 \text{-----} \\
 = \text{ Resultado fiscal} \\
 - \text{ Pérdida de ejercicios anteriores} \\
 \text{-----} \\
 = \text{ Utilidad Gravable} \\
 X \text{ Tasa de impuestos} \\
 \text{-----} \\
 = \text{ Impuesto sobre la Renta por pagar}
 \end{array}$$

Como una película de los movimientos diarios de la empresa, el estado de resultados muestra la evolución de la misma en el transcurso de un periodo analizado en lo relativo a los ingresos y gastos. A partir de las ventas realizadas y contabilizadas, se van restando los distintos gastos e impuestos en que se incurre hasta llegar a la ganancia neta que se generó durante el lapso contabilizado.

Ahora la utilidad de estos documentos radica en poder hacer análisis específicos que orienten sobre la situación del negocio y que sirvan para saber acerca de la salud de la empresa, en especial si se está en condiciones de emprender un nuevo proyecto. Más adelante se verán una serie de herramientas que sirven para conocer el estado en que se encuentra la empresa en cada ciclo en que se hacen los **estados financieros** que son los estados de resultados, el balance y otros informes financieros que no veremos aquí.

Sólo resta por indicar que, en la actualidad, no es necesario ahondar en exceso sobre los métodos de elaboración de los estados financieros, pues existe en el mercado una amplia gama de programas de cómputo que permiten diseñar el tipo de documentación requerida y la manera de cargar los datos para obtenerla.

III. Razones financieras.

Con los elementos vistos en los apartados anteriores, donde se refirieron los Estados de resultados y los balances, se pueden calcular un conjunto de relaciones que tienen por objeto mostrar la salud de la empresa. Estas mediciones son índices denominados **razones financieras** y consisten en la división de un parámetro entre otro y en algunos casos intervienen más de dos parámetros.

Si bien existen muchos tipos de razones, en el presente trabajo veremos cuatro grupos de razones.

Razones de solvencia.

En el primer grupo se busca conocer si la empresa, así como se encuentra en ese momento, tiene capacidad para hacerle frente a sus compromisos.

La **razón de liquidez** mide la capacidad de la empresa para pagar en el corto plazo lo que debe (menos de un año).

$$\text{Razón de liquidez} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$$

El resultado debe ser superior a 2 ó 2.5 y con ello demuestra que es más lo que se tiene que lo que se debe.

La **prueba de ácido** consiste en el mismo principio que la anterior, sólo que se le restan los inventarios al activo circulante, pues se considera que no siempre se podrán vender de inmediato. El resultado debe también ser superior a 1.5 y hasta 2, dependiendo de lo fácil que sea vender los productos de los inventarios. (No se acostumbra contabilizar como tales los inventarios de productos perecederos).

$$\text{Prueba de ácido} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo a corto plazo.}}$$

Razones de estabilidad.

En el grupo de las razones de estabilidad se indica cómo está operando la empresa desde el punto de vista de las inversiones que se hacen en ella, o sea, si no se está quedando descapitalizada la empresa, o si por el contrario tiene demasiados activos.

La razón **deuda a inversión** mide cuanto se debe, comparado con lo invertido por los socios (existen las modalidades de corto y largo plazos). El resultado, que preferentemente debe ser menor a uno y hasta inferior a 0.5, dependerá de las políticas de la empresa y del periodo de maduración de los distintos proyectos.

$$\text{Deuda a inversión} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable.}}$$

La razón **inversión del capital** nos indica si se están invirtiendo adecuadamente los recursos en activos fijos. Igualmente, dependerá del ciclo del proyecto, si los empresarios deben invertir más o menos, pero si puede acercarse a uno, lo que indicaría la casi total reinversión de toda la ganancia anterior.

$$\text{Inversión de capital} = \frac{\text{Activo fijo}}{\text{Capital contable.}}$$

El **valor del capital**, por su parte, marca cuánto se gana por unidad invertida, o sea, cuantos pesos deja en un periodo, cada peso originalmente invertido. Es recomendable que la cifra sea lo más grande posible, por arriba de 2 y si se puede hasta 3 o 4 en negocios relacionados con artículos de lujo.

$$\text{Valor del capital} = \frac{\text{Capital contable}}{\text{Capital social.}}$$

Razones de productividad.

La razón **ingreso por capital de trabajo** nos dice cuánto se genera por cada unida de capital de trabajo. Éste se calcula con la operación de Activo circulante menos Pasivo de corto plazo. Este índice debe ser lo más grande posible, dependiendo del sector, en bienes básicos puede andar entre 2 o 3 y en productos o servicios suntuarios podría alcanzar hasta 10.

$$\text{Ingresos por capital de trabajo} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Capital de trabajo.}}$$

Por su parte, los **ingresos por capital de socios** indican cuántos pesos se generan por cada peso invertido por los socios. Igualmente se busca un índice mayor a 1 y hasta 3.

$$\text{Ingresos por capital de los socios} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Capital contable.}}$$

Razones de rentabilidad.

La **ganancia por unidad invertida por los socios** marca cuántos pesos se ganan por cada peso invertido por ellos. Aquí es importante anotar que los dos primeros dígitos después del punto decimal, indican el porcentaje de ganancia, que se puede comparar con la tasa de interés bancario y que preferentemente debe ser superior a ésta.

$$\text{Ganancia por unidad por los socios} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable.}}$$

La **ganancia por inversión total** muestra cuánto se gana por peso invertido total. En este caso, al igual que en el anterior, el índice muestra una relación parecida, sólo que van incluidos los compromisos de deudas de corto y largo plazo, lo cual hace que el resultado sea inferior al antes referido.

$$\text{Ganancia por inversión total} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Pasivo} + \text{Capital contable.}}$$

La ganancia por unidad vendida muestra cuánto se gana de utilidad por cada peso vendido. Esta razón nos ayuda a ver la eficiencia del equipo de ventas y también debe tender a elevarse, lo cual indicaría que se están haciendo ahorros en la empresa.

$$\text{Ganancia por unidad vendida} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas.}}$$

Por otra parte se tienen los ciclos financieros que nos indican si se está aprovechando el capital invertido.

La **rotación del activo** indica cuánto se generó, en relación con todos los recursos puestos en operación. El resultado debe ser superior a 1.

$$\text{Rotación del activo} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}$$

En seguida se presenta otro indicador que se obtiene mediante la operación de varios indicadores, que en este caso se obtienen en días.

El **ciclo financiero o económico** que se obtiene con el ciclo de renovación de inventarios o **ciclo de rotación de inventarios**, más el de recuperación de las ventas, también conocido como **rotación de cuentas por cobrar**, menos el de liquidación de proveedores, también llamado **rotación de proveedores**, nos indica cuántos días lleva comprar materias primas, transformarlas, venderlas, pagar a los proveedores y recuperar el efectivo. (No debe esperarse hasta el término para volver a hacer este cálculo). El resultado se obtiene en días y cuanto menos dure será mejor. El cálculo se hace en cuatro partes:

$$1 \quad \text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Inventarios}}{\text{Costo de ventas.}} \times 360 = \text{días}$$

$$2 \quad \text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Clientes}}{\text{Ventas netas.}} \times 360 = \text{días}$$

$$3 \quad \text{Rotación de proveedores} = \frac{\text{Proveedores}}{\text{Costo de ventas.}} \times 360 = \text{días}$$

4 Ciclo financiero o económico:

+ días obtenidos en la rotación de inventarios

$$\begin{array}{r}
 + \quad \text{días obtenidos en rotación de cuentas por cobrar} \\
 - \quad \text{días obtenidos en rotación de proveedores} \\
 \hline
 = \quad \text{días de duración del ciclo financiero o económico.}
 \end{array}$$

IV. 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 prospecciones 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.

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

El método contable tradicional que se utiliza en el giro es el método global. Sin embargo debe tenerse en cuenta la dimensión de la empresa y el número de transacciones que tiene pensado llevar a cabo. Así, por ejemplo, si sus clientes y sus proveedores son limitados, le convendrá llevar una contabilidad individual. Cuando crezca, pasará a la contabilidad mencionada al principio.

El sistema contable tradicionalmente más utilizado en este giro es el de inventarios perpetuos.

Además de los datos indispensables para la declaración de impuestos, deberá llevar en todo momento cuenta y razón de su negocio y sus actividades. Es importante contar con un sistema contable simple y comprensible y que le brinde información al día durante todo el año. Sus libros de contabilidad deberán ser instrumentos que le ayuden en la administración de su negocio.

Los libros y registros de contabilidad no sólo deben satisfacer las exigencias legales, sino que deberá contar también con registros que le ayuden en sus diarias decisiones. Sus registros deberán ser simples, inteligentes, oportunos y económicos.

El sistema contable deberá proveer los métodos para compilar, resumir, registrar y analizar los datos. Para compilar los datos, conviene usar un libro diario. Este registro sirve para anotar las transacciones en orden cronológico. El mayor (libro de cuentas) sirve para resumir o clasificar los datos. En el mayor se reúnen los distintos renglones bajo encabezados genéricos: efectivo, sueldos, renta, depreciación, seguros, etc.

Los libros de contabilidad deberán mantenerlo informado acerca de:

1. Clase y valor de los activos
2. Deudas que tiene el negocio, incluyendo la nómina
3. Deudores
4. Movimiento de caja (saldo bancario, ingresos, pagos)
5. Ventas
6. Gastos clasificados por tipo de gasto
7. Existencias (material fotográfico con el que se cuenta)
8. Pérdidas o ganancias

V. Registros contables y estados financieros

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 debe y disminuir con el haber. Por ejemplo, la compra de bienes al contado aumenta la cuenta de bienes (débito) y disminuye la cuenta de caja (crédito). Sin embargo, si el bien se compra a crédito se creará una cuenta de pasivo, y en el libro diario aparecerá una nueva partida, incrementándose la cuenta de bienes (débito) y aumentándose la partida que refleja el pasivo (crédito). El reconocimiento de la obligación de pagar a los empleados aumentará la partida contable de salarios (débito) y aumentará el pasivo (crédito). Cuando se paguen los salarios se producirá una disminución en la cuenta de caja (crédito) y disminuirá el pasivo (débito).

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

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

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

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

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

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

Estados financieros

Los estados financieros representan el producto final del proceso contable y tienen por objeto, presentar información financiera para que los diversos usuarios de los estados financieros puedan tomar decisiones eficientes y oportunas. 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 en el 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.

El tipo de registros contables que se utilizan en el giro son entre otros:

- Libro diario
- Libro mayor
- Inventarios y balance

Auxiliares:

- Nómina
- Activo fijo
- Conciliación bancaria

VI. 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

VII. Contadores

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

- **Contabilidad general.** Se encarga de generar la información necesaria para mantener al corriente la contabilidad de la empresa. Esta información 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.

VIII. 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:

Impuesto sobre la renta (ISR). 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 34%, las personas que son sujetos de este impuesto y la base gravable.
- En el título II, sobre los derechos y obligaciones de los contribuyentes se establecen las reglas que deben 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 34%.

Impuesto al valor agregado (IVA). Es un impuesto indirecto y grava al consumo, de manera que el último consumidor del bien o servicio adquirido es el que paga el impuesto. Este impuesto tiene las características de traslado y acreditación del mismo, lo cual quiere decir que al momento de realizar una enajenación gravada, el vendedor cobra adicionalmente al precio la tasa de impuesto correspondiente al tipo de bien o servicio, y podrá acreditar el impuesto que pague por los bienes o servicios relacionados con la actividad que realiza. De esta manera la última persona que consume el bien o servicio no tiene impuesto que acreditar.

De manera general la ley del Impuesto al Valor Agregado grava lo siguiente:

- La enajenación de bienes
- La prestación de servicios
- El uso o goce temporal de bienes (arrendamiento)
- La importación de bienes o servicios
- La exportación de bienes o servicios

Independientemente de lo anterior 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.

Impuesto sobre nóminas. Este impuesto está regulado en el código financiero del Distrito Federal y por las diferentes entidades federativas, gravando las prestaciones en dinero o en especie que paguen las personas físicas o morales por concepto de las relaciones de trabajo personal subordinado. Este impuesto se genera al momento de pagar los salarios y debe entregarse a más tardar el día 15 del mes siguiente. La tasa es del 2%, aunque en algunas entidades federativas se plantean condiciones de titulares para su excepción total o parcial.

Impuesto al activo. Este impuesto se establece para las empresas que no tienen utilidades y que por lo mismo no pagan impuesto sobre la renta, aun cuando están obligadas a pagar una contribución sobre el total de sus activos. Existen varias opciones de excepción.

Impuesto especial sobre producción y servicios. Este impuesto tiene las mismas características que el IVA, salvo que se gravan las importaciones o comercialización de alcohol, cerveza, tabaco, cigarros, gas natural, gasolina y diesel. La tasa de impuesto puede variar desde un 20 hasta un 60% teniendo las características de traslado y acreditación del IVA donde el último consumidor es el que absorbe el impuesto.

Impuesto sobre automóviles nuevos. Este impuesto se paga al momento de adquirir un automóvil nuevo y se determina de acuerdo con una tabla sobre la cual la tasa mínima es de un 2% y la máxima es de un 17% de acuerdo al valor de automóvil.

Otras contribuciones. Comprenden las aportaciones al seguro social, contribuciones de mejoras, derechos, aprovechamientos, accesorios de los aprovechamientos y productos.

Las contribuciones de mejoras son establecidas por ley a cargo de las personas físicas y morales que se beneficien directamente por obras públicas. Los derechos son las contribuciones establecidas por ley según el uso o aprovechamiento de los bienes del dominio público de la nación, así como por recibir servicios que presta el Estado en sus funciones de derecho público, excepto cuando se presten por organismos descentralizados u órganos desconcentrados cuando, en este último caso, se trate de contraprestaciones que no se encuentren previstas en la Ley Federal de Derechos y se les denomina aprovechamientos.

Son productos, las contraprestaciones que preste el Estado en sus funciones de derecho privado, así como por el uso, aprovechamiento o enajenación de bienes del dominio privado.

IX. Deducciones normales para los negocios

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

X. Planeación de Impuestos

La planeación de los impuestos es la actividad tendiente a determinar los efectos fiscales financieros que producen dichas operaciones, con objeto de optar por las situaciones jurídicas más convenientes, que permitan legítimamente minimizar el costo fiscal. Esto significa que se debe planear de algún modo el efecto fiscal que se deriva de las operaciones normales de la empresa y aprovechar al máximo las ventajas que conceden las leyes fiscales.

Sin duda no debe ser objeto de planificación fiscal financiera la evasión de impuestos, ya que los pagos por recargos y sanciones no son deducibles para efectos del Impuesto Sobre la Renta.

El empresario debe estudiar y conocer las disposiciones fiscales, con el fin de encontrar un tratamiento y consecuencias favorables. Algunos de los aspectos que debe considerar una empresa para la planeación de los impuestos son las siguientes:

- Ubicar la empresa en una zona en la que existan tratamientos fiscales más favorables. Se recomienda al respecto consultar los Programas de Apoyo de las diferentes entidades federativas que se encuentran incorporadas a este sistema.
- Acelerar o diferir ingresos o gastos, considerando las estimaciones de gastos futuros en función de las necesidades de la empresa.
- Canalizar inversiones ociosas hacia aquellos renglones que tengan tratamientos fiscales preferentes.
- Elegir los métodos más favorables para la depreciación de activos fijos y valuación de inventarios.
- Cumplir con los requisitos fiscales para obtener el máximo de deducciones.
- Cumplir los ordenamientos fiscales para obtener exenciones, subsidios o diferimientos.

De manera enunciativa y general para cualquier tipo de empresas, se relacionan algunas de las disposiciones que pueden afectar en cualquier momento las actividades de un negocio. Por lo tanto, es necesario conocer los aspectos que de alguna forma involucren las operaciones de la empresa:

- Ley de Ingresos de la Federación
- Ley del Impuesto al Valor Agregado
- Ley del Impuesto Sobre la Renta
- Ley del Seguro Social
- Ley Federal del Trabajo
- Ley del FONACOT
- Ley del INFONAVIT
- Ley General de Sociedades Mercantiles
- Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito
- Código Civil
- Código de Comercio
- Código Fiscal de la Federación
- Código Aduanero

Para realizar una buena planeación fiscal se recomienda llevar a cabo las siguientes etapas:

a. Análisis de la operación

En la resolución de cualquier problema fiscal, 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.

b. Determinación de alternativa

Una vez reunida la información necesaria, se deben considerar todas las combinaciones fiscales relacionadas con la operación que se desea llevar a cabo.

c. Análisis de opciones

En esta etapa se realiza la evaluación de las distintas opciones, enfocándolas a los siguientes aspectos:

- La posibilidad jurídica. Que no contravengan los ordenamientos legales con el fin de no caer en la evasión fiscal.
- El costo administrativo. Es la cuantificación del monto de los gastos que originaría la aplicación de cada opción.
- La disminución del gravamen fiscal. Es la determinación de la cantidad que representa reducir el pago de impuestos mediante la aplicación de cada una de las opciones estudiadas. El importe de esta disminución debe ser considerablemente superior al costo administrativo de la opción elegida, para que en la realidad sea efectiva su aplicación.

d. Aplicación de las opciones elegidas

Es la culminación de la planeación fiscal, 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.

10. ADMINISTRACION FINANCIERA

Introducción

La administración financiera de cualquier empresa se ocupa de solucionar interrogantes como: ¿por qué es importante y cómo se fijan las políticas de efectivo y activo circulante?, ¿qué aspectos involucra la decisión crediticia?, ¿cómo se establece el control para el otorgamiento de crédito?, ¿qué aspectos se deben considerar para la determinación de las políticas de cobranza?, ¿cómo establecer una administración efectiva de los diferentes tipos de pasivos?, ¿cuáles son las técnicas más comunes de análisis financiero y cómo se aplican?, ¿qué es el punto de equilibrio y cuál es su utilidad?, ¿qué aspectos se deben considerar en la toma de decisiones financieras?, ¿cuál es la importancia del valor del dinero en el tiempo y cómo se calcula?, ¿por qué y cómo se realiza el análisis de riesgo y sensibilidad?.

Contenido:

I. Políticas de efectivo y activo circulante

- Caja y bancos
- Cuentas por cobrar a clientes
- Inventarios

II. Crédito comercial y gestión de cobro a clientes

III. Administración de pasivos

- Pasivo circulante o flotante
- Pasivo fijo o consolidado
- Pasivo diferido o crédito diferido

IV. Análisis financiero y punto de equilibrio

- Análisis de liquidez y solvencia financiera
- Análisis de productividad de los negocios
- Punto de equilibrio

V. Conceptos básicos para las decisiones financieras

VI. Proyecciones, evaluación financiera y económica

- Tasa interna de rendimiento financiero
- Valor presente neto y su comparación con la TIR

VII. Riesgo y análisis de sensibilidad

- Riesgo
- Análisis de sensibilidad

I. Políticas de efectivo y activo circulante

El establecimiento de políticas tiene como objetivo, evitar la insuficiencia o exceso de efectivo y activos circulantes así como optimizar los costos asociados mediante su manejo y administración.

Caja y bancos

Las empresas requieren del establecimiento de políticas de efectivo que les permitan contar con los recursos financieros necesarios para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, por lo que deben tener fondos suficientes para hacer frente a los desfases que se producen entre los ingresos y los pagos dentro de las operaciones normales de la empresa, ya que en algunas ocasiones éstos no concurren conforme a lo programado y, en otras, se requiere la creación de fondos durante un cierto tiempo para poder cumplir con pagos no constantes, como pueden ser: el pago de dividendos o de impuesto sobre la renta.

Las políticas pueden establecerse con el fin de mantener un nivel de efectivo superior al normal como una previsión de oportunidad, para aprovechar en un momento dado el beneficio de emplear o invertir en condiciones favorables, como la compra a precio reducido de un lote importante de materia prima, 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.

El establecimiento de una política de efectivo adecuada para el giro debe tomar en consideración el tipo de actividad que se piensa desarrollar, pues la compra de las cosechas tiene lugar regularmente a través del año y deben pagarse en efectivo en esos procesos, también se hacen los pagos por remuneraciones al personal con los impuestos por las transacciones que implican.

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.

Los principales conceptos a considerar para una política de efectivo adecuada para las actividades ligadas con la miel son las adquisiciones de materias primas y auxiliares, el pago de nómina, ISR, IVA y el Impuesto al Activo.

El financiamiento que utilizan los empresarios dueños dedicados a la extracción y el envasado de la miel. Generalmente es proporcionado por recursos propios y en última instancia por instituciones financieras ligadas al sector agrícola. Si se pertenece a una asociación en los diferentes estados se puede obtener financiamiento por esos conductos.

La política de las empresas micro, pequeñas y medianas en el giro en cuestión de promociones no trabaja. Solo en las ferias se pone un precio al público preferencial.

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 aspectos.

El inventario de producción en proceso, en el caso de las empresas de este giro, está en función de su tiempo de duración. A lo largo del proceso productivo, la política de este inventario se da a partir del resultado de multiplicar el número de días de proceso por el costo de ventas futuras.

El inventario de producto terminado debe ser suficiente como para impedir que se incumpla con las entregas a los clientes.

II. 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. Las Políticas específicas con relación al crédito comercial que deben tomarse en cuenta antes y al momento de otorgar créditos se presentan en los anexos.

III. 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.

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.

El financiamiento para este tipo de empresas será con la aportación de los socios y en menor medida con el crédito de proveedores que puede ser de mayor duración respecto al que se otorga a los clientes.

IV. 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:

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

Esta razón nos indica el porcentaje de rendimiento que los accionistas alcanzan sobre su inversión, el cual debe ser superior al rendimiento 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 semivariables 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.

V. 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.

Las empresas de este giro deben procurar capitalizarse con las ventas de los bienes elaborados y conservarlo para la adquisición de los siguientes ciclos de producción, por ello se requiere de un manejo hábil una vez concluida la venta.

Las empresas de este giro se encontrarán invariablemente con una competencia de tipo monopolístico, debido a la exportación que se lleva a cabo, de modo primordial, en el sector.

- 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.

VI. 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 períodos considerados.

Tasa interna de rendimiento financiero

La tasa interna de rendimiento financiero, también considerada como tasa interna de retorno, se define como la tasa de descuento, a la que el valor presente neto de todos los flujos de efectivo de los períodos proyectados es igual a cero. Se utiliza para establecer la tasa de rendimiento esperada de un proyecto.

El método de cálculo (procedimiento) considera el factor tiempo en el valor del dinero y se aplica con base en el flujo neto de efectivo que generará el proyecto.

El valor presente neto se calcula adicionando la inversión inicial (representada como un flujo de fondos negativo) al valor actual o presente de los futuros flujos de fondos. La tasa de interés, será la tasa interna de rendimiento del proyecto (TIR).

La TIR es la tasa de rendimiento en la 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.

VII. 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.

11. MERCADOTECNIA

Introducción

En este capítulo se consideran los fundamentos esenciales de la mercadotecnia que dan respuesta a preguntas como las siguientes: ¿cómo elegir el nombre, logotipo y crear la imagen de la empresa?, ¿qué es la promoción y qué aspectos considera?, ¿qué es la publicidad, la promoción de ventas y que medios utilizan?, ¿cuál es la importancia de la marcas, la etiqueta y el empaque?, ¿qué debe contener un anuncio publicitario?, ¿cómo se define la misión de la empresa?, ¿cómo se determinan los objetivos del negocio?, ¿cómo conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa?, ¿cómo se realiza una auditoria de mercadotecnia?, ¿cómo se determinan las estrategias de comercialización? y ¿qué aspectos administrativos involucra la mercadotecnia?

Contenido del capítulo

- I. Creación del nombre, logotipo e imagen de la empresa
 - Nombre de la empresa • Logotipo • Imagen
- II. Promoción del producto o servicio
 - Publicidad • Promoción de ventas • Marcas • Etiqueta • Empaque • Anuncio publicitario de la empresa
- III. Misión de la empresa
 - Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) • Nuevos ingresos • Barreras para el ingreso • Presión de productos sustitutos • Poder negociador de los compradores • Poder negociador de los proveedores
- IV. Auditoría de mercadotecnia
 - Análisis ambiental • Aspectos económicos • Análisis competitivo • Análisis de mercado
 - Análisis de la empresa
- V. Formulación de estrategias
- VI. Aspectos administrativos de la mercadotecnia
 - Evaluación y presupuesto de la mercadotecnia • Plan de mercadotecnia

I. Creación del nombre, logotipo e imagen de la empresa

Nombre de la empresa

El nombre de la empresa es su tarjeta de presentación, su sello distintivo y, por tanto, debe reunir una serie de características específicas; entre otras cosas debe ser:

- **Descriptivo.** El nombre, por sí mismo, debe reflejar el giro de la empresa y sus características distintivas de especialización.
- **Original.** La ley establece que el nombre de una empresa debe ser nuevo (que no exista ya en el mercado) y se puede constituir por cualquier signo o símbolo, palabra o palabras, figura, forma geométrica o tridimensional, o bien el nombre propio de una persona.
- **Atractivo.** El nombre debe ser llamativo y fácil de recordar; *visible*, esto es, que sea abundante en el lenguaje verbal común, para facilitar su aceptación y memorización.
- **Claro y simple.** Que se escriba como se pronuncia y viceversa.
- **Significativo.** Que se pueda asociar con diseños o frases representativas.
- **Agradable.** Una característica muy importante es que el nombre sea agradable, de buen gusto; que no implique dobles sentidos o términos vulgares, ya que esto provoca rechazo inmediato en el consumidor, aun cuando en un principio pudiera parecer gracioso.

Se adjunta el procedimiento de generación y evaluación de ideas.

Realice una lluvia de ideas y determine cinco posibles nombres, según los atributos especificados							
Atributo y calificación							
Nombre de la Empresa	Descriptivo	Original	Atractivo	Claro	Significativo	Agradable	Total
XX	2	3	2	3	2	3	15
YY	5	3	3	4	4	5	25
ZZ	4	3	3	4	4	3	24
PP	3	3	2	3	3	3	17

Nota: calificar en una escala de 1 al 5

Logotipo

El logotipo es la figura o símbolo específico representativo de la empresa, casi siempre se contrata a una agencia especializada en el área con el propósito de realizar su diseño en forma profesional para ser adoptado después por la empresa. Una opción posible es acudir con el Centro Promotor de Diseño.

Imagen

La imagen es la forma en que la empresa es vista por el público. Algunos negocios 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.

II. 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 revistas llegan a personas de casi todos los estratos económicos. Es necesario, al seleccionar este medio, identificar cuál periódico o revista es más leído por un estrato determinado y cuál sección del mismo.
- **Radio.** La radio es accesible a todo lo largo y ancho de los países (la mayor parte de los hogares poseen radios y la mayoría de los vehículos de transporte también). Por tanto, la radio ofrece la oportunidad de una exposición masiva de los mensajes publicitarios. Este medio publicitario también puede 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.

Marcas

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 **eslogan** (frase o grupo de palabras, también originales, que presentan la imagen de la empresa o producto de la misma). Las marcas están sujetas a condiciones para su conservación, estas condiciones están reglamentadas en la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial.

Etiqueta

Son las formas impresas que lleva el producto para dar información al cliente acerca de su uso o preparación. De acuerdo con la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), las etiquetas deben dar a conocer las características, usos, presentación y materias primas con que fue elaborado el producto. Las etiquetas no sólo son exigidas por ley; sino que pueden jugar un papel importante en la imagen que el consumidor construya del producto, por tanto, es necesario diseñarlas con mucho cuidado y detenimiento. Cabe destacar que la Secretaría de 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.

Empaque

El empaque debe ayudar a vender el producto, sobre todo el que es adquirido directamente por el consumidor final. No basta que el empaque muestre el nombre del fabricante y la marca, el recipiente también debe servir como medio publicitario, aumentando el valor del producto ante el cliente; además se debe buscar que sea reciclable y, si es posible, biodegradable.

Anuncio publicitario de la empresa

El anuncio publicitario es otro medio que tiene por objeto motivar al cliente potencial a comprar el producto 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 corresponden a:

- Anuncios en el directorio de la guía telefónica
- Anuncios en los periódicos
- La promoción específica dependerá del tipo de empresas asociadas

III. Misión de la empresa

La **misión** de una empresa es su razón de ser. Es el propósito o motivo por el cual existe y, por tanto, da sentido y guía a las actividades de la empresa.

La misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo, por ejemplo:

- Atención (orientación al cliente).
- Alta calidad en sus productos 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 autoevaluación de su funcionamiento para estimar si es congruente con los objetivos trazados.

Los objetivos de la empresa son los puntos intermedios de la misión.

Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA)

Es una herramienta sencilla que permite realizar un diagnóstico rápido de la situación de cualquier empresa, considerando los factores externos e internos que la afectan y así poder delinear la estrategia para el logro satisfactorio de las metas y objetivos inherentes a la empresa.

Fortalezas: Todas aquellas actividades que realiza con un alto grado de eficiencia.	Debilidades: Todas aquellas actividades que realiza con un bajo grado de eficiencia.
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
Amenazas: Todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos	Oportunidades: 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 :

- * Rentrenamiento 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?		

IV. Auditoria de mercadotecnia

Análisis ambiental

La participación de la competencia en el mercado que se pretende atacar, tiene una gran influencia en las decisiones que tomará la empresa para determinar sus actividades de mercadotecnia, ya que es posible 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. Algunos ejemplos de ventajas competitivas, pueden ser: un nuevo saborizante para dulces, un sistema innovador de calentamiento automático de bebidas, un nuevo servicio de comunicación vía buzón de voz, entre otros.

Como se puede observar, en este caso se trata de productos o servicios innovadores, con características excepcionales o fuera de lo común, que los productos o servicios en el mercado no poseen 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

Es necesario 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.

V. Formulación de estrategias

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.

	Mercado	Producto
		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.

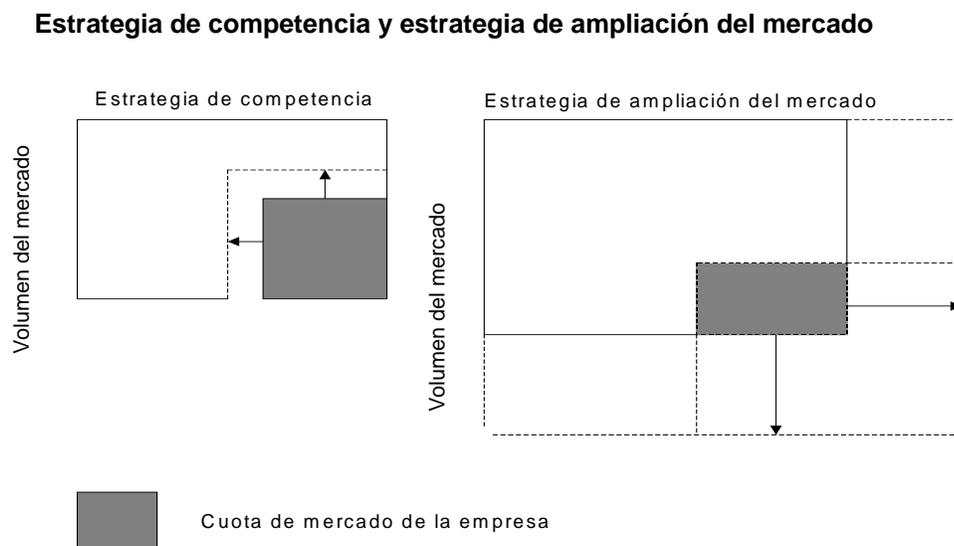
Estrategia de desarrollo del mercado. Con los productos o servicios existentes, la empresa se dirige a nuevos ámbitos geográficos, nuevos segmentos de clientes, a un aumento de las ventas por medio de los canales de distribución.

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

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. En la figura adjunta se indican las características de las dos correspondientes, que, por una parte, están relacionadas con el planteamiento estratégico del proyecto y, por la otra, 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:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar elevada calidad en el servicio • Brindar servicio adecuado al cliente • Puntualidad extrema • Establecer precios competitivos • Establecer promociones • Proporcionar servicios postventa |
|---|

<p>La política de las empresas micro, pequeñas y medianas en el giro del envasado de miel es difícil que lleve a cabo promociones efectivas, en cambio se pueden dar a conocer en las ferias donde se pone un precio preferencial para el público asistente.</p>
--

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.

VI. Aspectos administrativos de la mercadotecnia

El área de mercadotecnia se ocupará de las estrategias de mercado, como son: publicidad, promoción y ventas, para difundir de manera rápida el producto y acrecentar las ventas, estimulando en los clientes el deseo o la necesidad de adquirirlo.

Las funciones específicas son:

- Elaborar un plan de trabajo
- Elaborar estrategias de promoción
- Elaborar estrategias de publicidad y ventas para difundir de la manera más rápida el producto
- Evaluar el mercado potencial, así como determinar el crecimiento del mismo
- Planear el sistema de distribución
- Determinar la política de precios (en conjunto con los departamentos de producción y finanzas)
- Definir el mercado meta
- Interactuar con los clientes para establecer un punto de contacto con la empresa
- Planear y definir las metas de este departamento

Evaluación y presupuesto de la mercadotecnia

En ocasiones, el departamento o gerencia de ventas también 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. Algunos de los **componentes** más importantes de un plan de mercadotecnia se presentan en los anexos.

12. EXPORTACIONES

Introducción

En este capítulo se describe de manera sucinta cómo exportar, contestando a las siguientes preguntas: ¿por qué exportar?, ¿cómo diseñar un programa de exportación?, ¿cómo ingresar y mantenerse en los mercados internacionales?, ¿cuáles deben ser los trámites y procedimientos a cumplir?, ¿cuáles son las barreras para la entrada a los más importantes mercados internacionales?, ¿cuáles son los términos de negociación internacional y las formas de cobro cuando se opera en mercados abiertos?, ¿en qué consiste el arbitraje comercial?, ¿cuáles son los programas de apoyo financiero al exportador? y ¿cómo organizarse para exportar?

Contenido:

I. Importancia de la exportación

II. Aspectos estratégicos de la exportación

- Estrategia general
- El diseño en la exportación
- La información básica y la investigación de mercados
- El ingreso y las formas de gestión en el mercado
- Evaluación de la posición competitiva en el mercado

III. Trámites de la exportación y documentos principales

- Trámites de la exportación
- Documentos principales
- Selección de los medios de transporte y seguros

IV. Barreras a la entrada

- Arancelarias
- No arancelarias

V. Términos de negociación internacional y formas de cobro

- Términos de negociación internacional
- Formas de cobro

VI. Contratos internacionales, solución de controversias y apoyos al exportador

- Contratos internacionales y solución de controversias
- Apoyos gubernamentales para las exportaciones
- Apoyos financieros al exportador

VII. La organización para la exportación

- El consorcio de exportación
- La organización interna

I. Importancia de la exportación

En un nivel macroeconómico la exportación de bienes y servicios resulta positiva para la balanza comercial, cuenta corriente y de pagos de cualquier país, es una fuente de demanda para la producción doméstica de bienes y multiplica el producto y los ingresos de la economía en general y de los agentes económicos participantes en particular.

En un nivel empresarial existen diversas razones (factores microeconómicos) que explican por qué las exportaciones son siempre positivas:

Permiten diversificar riesgos frente a mercados internos inestables y amortiguar los efectos de problemas macroeconómicos; promueven la operación con economías a escala, de tal forma que se aprovechen mejor las instalaciones existentes y se tenga un nivel de producción que implique menores costos unitarios; son una fuente de crecimiento y consolidación de cualquier empresa si es que los mercados internos son extremadamente competitivos; posibilitan obtener precios más rentables debido a la mayor apreciación del producto y de los ingresos de la población en los mercados a los cuales se exporta; alargan el ciclo de vida de un producto; mejoran la programación de la producción; permiten equilibrarse respecto a la entrada de nuevos competidores en el mercado interno y mejoran la imagen en relación con proveedores, bancos y clientes.

La exportación no se circunscribe a un tamaño previamente determinado de empresa, aunque pueden existir algunos bienes y servicios en los que se requiera de capitales y la capacidad de coordinar recursos humanos en magnitudes importantes. Existen empresas micro/artesanales, pequeñas, medianas y grandes que se dedican a la exportación.

Los elementos prioritarios para poder exportar son: calidad del producto en el mercado de destino, precio competitivo en ese mercado, volumen solicitado por el importador y realizar el servicio posventa, cuando sea necesario. Para lograrlo se requiere de un compromiso con la calidad, ser creativo y actuar con profesionalidad.

La incursión en los mercados internacionales se realiza por tradición en mercados más cercanos, de rápido crecimiento y similares culturalmente, donde la competencia es menos agresiva que en los más grandes. En varios de los casos ésta se realiza de manera casual según de los pedidos que se reciban. Sin embargo, como lo plantea Minervini (1996) se debe iniciar con los mercados donde pueda adquirirse experiencia a un menor costo.

La exportación es una actividad de mediano y largo plazos que exige una adecuada planeación de los recursos; ésta, sin embargo, no existe cuando la empresa atraviesa por un período de crisis. Se debe exportar cuando se tenga la capacidad de diseño, programación, producción, comunicación, empaques, envíos, administración, entre otras, conforme a los requerimientos del mercado internacional.

Los errores más comunes al momento de exportar son: falta de evaluación de la capacidad de internacionalización, no considerar aspectos de las diferencias culturales, falta de investigación acerca del mercado, selección errada del socio comercial, falta de conocimiento de las barreras en los países importadores y en el exportador; no efectuar la investigación, registro y monitoreo de la marca, elaboración de contratos sin considerar la legislación y la práctica del país extranjero, extrema

diversificación de los mercados, falta de conocimiento de las normas de defensa del consumidor, no contar con una estructura adecuada para gerenciar la exportación y falta de presencia en el mercado.

II. Aspectos estratégicos de la exportación

- Estrategia general

El ingreso a los mercados internacionales se puede inducir a partir del supuesto que la calidad y oportunidad se satisface sin problemas, mediante costos y precios reducidos, por diferenciación del producto (cobrando un precio más alto por un producto diferente) y segmentación del mercado (dirigiendo el producto a un mercado específico o más amplio).

- El diseño en la exportación

El tema del diseño del producto es un factor estratégico para la penetración en mercados externos. Para lograr la buena aceptación de un producto por parte de los consumidores es indispensable considerar los siguientes aspectos: satisfacer las necesidades del consumidor; ser durable y, con atractiva apariencia, ofrecer el mejor producto en calidad en relación con otros similares nacionales o extranjeros, así como brindar un precio adecuado a las expectativas del cliente y a su desempeño.

Un buen diseño permite aumentar la calidad de los atributos del producto, optimiza sus funciones, adecua la apariencia del producto a las preferencias y gustos de los clientes, y permite mejorar los factores que conforman su precio.

El diseño del producto debe complementarse con: una imagen que comprende la marca comercial, etiquetas, envases, manuales e instructivos, catálogos de productos y publicidad, así como buena imagen corporativa de la empresa.

Para obtener mayor información sobre estas actividades le sugerimos revise los Programas de apoyo que ofrece el Centro Promotor de Diseño. (<http://www.siem.gob.mx>)

- La información básica y la investigación de mercados

Iniciar la actividad de exportación requiere de la recolección y procesamiento de mucha información. Se pueden distinguir diversos niveles: interno, sobre el mercado internacional, sobre el producto, el mercado en particular y la competencia.

Información en un nivel interno

• Revisión de los programas de las instituciones de promoción del comercio exterior (visitar los Programas de apoyo). [Http://www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx)

• Revisión de los programas de las entidades públicas relacionadas con el comercio exterior

• Revisión de los programas de las Cámaras sectoriales activas en materia de exportación (<http://www.siem.gob.mx>)

• Revisión de la legislación sobre exportaciones

• Revisión de acuerdos bilaterales y multilaterales firmados por el país

• Relación de empresas especializadas en comercio internacional

• Revisión de las actividades de las instituciones de capacitación en temas de comercio internacional

• Revisión de las actividades de las instituciones financieras capacitadas para actuar en los mercados internacionales

• Revisión de estadísticas de comercio exterior

Información sobre el mercado internacional

- Análisis de la información de la coyuntura internacional
- Análisis de los flujos de comercio
- Análisis de los acuerdos internacionales
- Análisis y seguimiento de los movimientos cambiarios
- Análisis y seguimiento de los países más activos en la promoción de importaciones
- Seguimiento de ferias internacionales

Información específica sobre el producto, el mercado en particular y la competencia

- Determinación de las materias primas, insumos utilizados y prohibidos
- Determinación de los diseños, modas e influencia de condiciones climáticas
- Determinación de la gama de modelos presentes
- Determinación y análisis de las normas técnicas, de calidad para protección del consumidor y reglamentos sanitarios aplicables
- Determinación de los colores preferidos y los que se deben evitar
- Determinación del tamaño (dimensiones), atributos materiales, requisitos sobre la duración del producto, instrucciones para el uso y ajustes ergonómicos
- Determinación del grado de seguridad
- Determinación de sistemas de transporte, envases, embalajes, identificación y rotulaje
- Determinación de la estructura arancelaria aplicable
- Determinación del perfil de los usuarios y la imagen de marca deseada
- Determinación de los volúmenes de producción necesarios
- Determinación de costos de producción y de precios aceptables
- Determinación de servicios exigidos por los consumidores
- Determinación de canales de distribución y comerciales
- Determinación de las particularidades del proceso productivo
- Determinación de competidores, prácticas desarrolladas y evaluación de reacciones probables

- El ingreso y las formas de gestión en el mercado

Existen diversas formas de ingresar y operar en el mercado internacional. Entre las diferentes modalidades destacan las siguientes: vendedor directo, filial de venta, ferias y exposiciones internacionales, ventas por correo, consorcio de exportación, agente en el exterior, distribuidores, agente de compras, **brocker**, **piggy back** (utilizar sistemas de distribución de otros productores), **jobber** (mayoristas), comercializadoras, intercambio compensado, licitaciones internacionales, operaciones por medio de zonas francas, coinversiones (asociaciones), ensamblaje y contrato de manufactura.

Para seleccionar entre estas modalidades, existen diversos factores a tomar en consideración: tipo de productos, sistemas de distribución existentes, tipo de mercado, volúmenes de ventas previstas, legislación del importador, disponibilidad de recursos, modalidades contractuales vigentes en el país importador, eficiencia de los sistemas de comunicación, posibilidad de acceso a recursos humanos y financieros, costos de promoción y publicidad, costos y márgenes de distribución, concentración y dispersión de compradores, tasas de crédito y de inflación.

- Evaluación de la posición competitiva en el mercado

En forma sucinta, es fundamental resaltar que la competitividad se evalúa en función del valor de los productos que exportamos respecto del total operado en los diferentes mercados internacionales del mismo producto. La forma tradicional de evaluar la posición competitiva de una empresa se realiza conforme a la metodología del **Boston Consulting Group**, mediante la cual se ubica a las empresas en virtud de su tasa de crecimiento y su participación relativa en dichos mercados.

Al respecto, las empresas se pueden clasificar en cuatro categorías, siendo la de elevado crecimiento y alta participación en el mercado la mejor de todas, a medida que esa empresa en particular crece por encima del promedio del mercado. De igual forma la posición más negativa consiste en que el crecimiento y la participación en el mercado sean reducidas, por lo que cada vez resulta menos importante.

Elevado crecimiento y reducida participación en el mercado	Elevado crecimiento y alta participación en el mercado
Bajo crecimiento y reducida participación en el mercado	Bajo crecimiento y alta participación en el mercado

La empresa tiene gran potencialidad de crecimiento si crece aceleradamente, aun cuando su participación en el mercado sea reducida.

III. Trámites de la exportación y documentos principales

- Trámites de la exportación

De acuerdo con el procedimiento presentado por Bancomext, se pueden distinguir cuatro flujogramas relativos a igual número de etapas en cuanto a las exportaciones: análisis de la viabilidad inicial, análisis de la viabilidad real, proceso de exportación, y proceso de consolidación y perfeccionamiento de las exportaciones.

Análisis de la viabilidad inicial

- Evaluación de la capacidad de producción interna o de la capacidad instalada productiva ociosa
- Evaluación, ajuste y aprovechamiento de ventaja competitiva en cuanto a precios
- Evaluación, ajuste y aprovechamiento de ventaja competitiva en cuanto a calidad y empaque
- Análisis de las posibilidades en el mercado externo

Análisis de la viabilidad real

- Evaluación y ajuste técnico frente a barreras arancelarias y no arancelarias en el mercado externo
- Determinación, solicitud de apoyos y adecuación de la capacidad financiera de la empresa para hacer frente a los requerimientos de la exportación
- Realización de actividades de promoción por medio de canales establecidos (consejerías, ferias y exposiciones, entre otras)

Proceso de exportación

- Inicio de las negociaciones
- Celebración de contratos
- Recepción de pedidos

- Preparación y adecuación de la logística (análisis de inventarios y orden de producción)
- Diseño de la operación: selección del programa de transporte, agente aduanal y de seguros
- Diseño del programa de cobro
- Seguimiento a destino final de la mercancías y cobro

Proceso de consolidación y perfeccionamiento de las exportaciones

- Evaluación y ajuste de la posición del producto en el mercado
- Afianzar o establecer alianzas estratégicas (diversificación de compradores, exclusividad, marcas privadas, entre otras)
- Monitoreo continuo y retroalimentación de comportamiento en el mercado.

- **Documentos principales**

Los principales documentos utilizados para las exportaciones corresponden a la factura comercial, lista de empaque, despacho aduanal, certificación de calidad y cuantificación de mercancías.

Factura comercial

En el país de destino todo embarque se debe acompañar con una factura original, misma que debe incluir: nombres de la aduana de salida y puerto de entrada, nombre y dirección del vendedor o embarcador, nombre y dirección del comprador o del consignatario, descripción detallada de la mercancía, cantidades, precios que especifiquen tipo de moneda, tipo de divisa utilizada, condiciones de venta, lugar y fecha de expedición.

Lista de empaque

Es un documento que permite al exportador, al transportista, a la compañía de seguros, a la aduana y al comprador, identificar las mercancías y conocer qué contiene cada bulto o caja, por lo cual se ha de realizar un empaque metódico, que coincida con la factura. Esta última se utiliza como complemento de la factura comercial y se entrega al transportista.

En este desglose se debe indicar la fracción arancelaria de la mercancía, así como el valor, el peso y el volumen (describiendo el tipo de empaque y embalaje utilizados).

Despacho aduanal

Los exportadores están obligados a presentar en la aduana un pedimento de exportación, en la forma oficial aprobada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por conducto de un agente o apoderado aduanal. Dicho pedimento debe acompañarse de: factura o, en su caso, cualquier documento que exprese el valor comercial de las mercancías, los documentos que comprueben el cumplimiento de regulaciones o restricciones no arancelarias a las exportaciones e indicar los números de serie, parte, marca y modelo para identificar las mercancías y distinguirlas de otras similares, cuando dichos datos existan.

Del despacho aduanero resulta el pedimento de exportación, el cual permite a la empresa comprobar sus exportaciones ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para los efectos fiscales respectivos.

Certificación de calidad y cuantificación de mercancías

Los riesgos de las operaciones de comercio exterior se reducen acudiendo a empresas internacionales que vigilan e inspeccionan la carga, con el fin de asegurar el cumplimiento de las normas pactadas. Estas certificaciones son voluntarias y pueden referirse, entre otras, a las siguientes materias: supervisión de

calidad, cantidad y peso; supervisión de embarque, estiba o descarga; supervisión de temperaturas; supervisión de fumigaciones; control de calidad; supervisión e inspección de embalaje; inspección previa para asegurar la limpieza del medio de transporte; inspección y evaluación de productos conforme a normas internacionales.

Otros documentos

Copia del Registro Federal de Contribuyentes (RFC) con homoclave e información del domicilio fiscal de la empresa, carta de encargo para el embarque de su mercancía, contar con la reservación de la agencia naviera para efectuar el embarque de la mercancía —si es por vía marítima—; si no se cuenta con dicha autorización, dar instrucciones a la agencia aduanal para que solicite autorización por cuenta del exportador; si se trata de contenedores, solicitar con tiempo el envío de los contenedores vacíos para ser cargados con la mercancía a exportar; otros permisos, certificados de análisis químicos o autorizaciones según la mercancía de que se trate.

- **Selección de los medios de transporte y seguros**

El transporte es uno de los factores más significativos del costo de operación del comercio internacional, por lo que es necesario realizar un análisis exhaustivo de las diferentes modalidades del mismo. Para seleccionar el medio más idóneo se deberán evaluar los costos, confiabilidad, seguridad y oportunidad en la entrega.

El valor unitario, el peso, el volumen del producto y las distancias tienen mucha importancia para la selección de los modos de transporte. Si se trata de un producto de gran volumen, de poco valor y a grandes distancias la modalidad será el transporte marítimo o el ferrocarril. Si se trata en cambio de productos de alto valor, reducido peso y poco volumen, aun a largas distancias, se considerará el transporte aéreo.

Entre los costos se deben considerar los directos (fletes, costos de maniobras, derechos y tarifas especiales, entre otros) e indirectos, como los relativos a los almacenajes; y los costos financieros, por los tiempos de espera.

Existe la posibilidad de combinar las diferentes modalidades de transporte: marítimo, ferrocarril, autotransporte y aéreo. Por otra parte, las posibilidades del transporte multimodal puerta a puerta simplifican los problemas en cuanto a logística.

El seguro se constituye de una serie de coberturas que tienen como objetivo resarcir al asegurado por las pérdidas o daños materiales que sufran las mercancías objeto de transporte por cualquier medio, la combinación de éstos o los tiempos de espera. Los riesgos a cubrir y la magnitud de los mismos será una cuestión a decidir y acordar.

Cabe destacar, que el exportar miel requiere que el interesado (productor o envasador y/o exportador) contrate a un agente aduanal, quien es el responsable de asignar la clasificación arancelaria, preparar la documentación requerida para el desaduanamiento de las mercancías y elaborar el pedimento de exportación.

Este último documento, es de suma importancia ya que especifica la descripción de la mercancía y su valor comercial determinado en la factura, con ello, el exportador podrá comprobar ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHyCP) sus exportaciones.

Cabe mencionar que el exportador no puede cargar el impuesto al valor agregado (IVA) al cliente extranjero por lo que podrá establecer un saldo a favor de sus declaraciones fiscales y solicitar su reembolso posterior o compensado contra otros impuestos en donde, el pedimento de exportación le beneficiará en materia fiscal. Será necesario verificar durante los años próximos si el producto como la miel seguirá sujeto a este régimen, lo cual es muy posible que continúe exento de este pago.

El pedimento de exportación se presenta ante la caja aduanal para el pago del derecho de trámite aduanero (DTA) y entonces se procede a la verificación de los documentos por la autoridad aduanera.

En resumen los principales trámites son los siguientes:

- La exportación de productos agrícolas no requiere de procedimientos específicos, sin embargo los certificados de origen sí son indispensables desde la zona donde se cosecha la miel.
- Se requiere de un agente aduanal, que será el representante legítimo y solidario del exportador para tramitar el desaduanamiento de la mercancía de exportación.
- El agente aduanal elabora el pedimento de exportación.
- Al presentar el pedimento se paga el DTA.
- El vista aduanal verifica los documentos.
- El embarque pasa al área de inspección del sistema aleatorio (semáforo fiscal) en caso de luz verde, hay desaduanamiento libre; en caso de luz roja, habrá inspección fiscal de la mercancía.

En materia de documentos, tales como la lista de empaque, la factura comercial, el conocimiento de embarque, son necesarios para que el agente aduanal pueda elaborar el pedimento de exportación, se obtengan preferencias arancelarias en países con los que México tenga tratados comerciales o acuerdos a través de certificados de origen y no se demore el despacho aduanero.

Los principales documentos son los siguientes:

- Pedimento de exportación.
- Factura comercial.
- Certificado de origen (TLCAN, Unión Europea, ALADI). Cabe destacar que para productos agrícolas hay certificados de origen especiales para exportarlos a la Unión Europea.
- Documento de embarque (conocimiento de embarque, guía aérea o carta de porte, según sea transporte marítimo, aéreo o terrestre, respectivamente).
- Lista de empaque.
- Otros documentos necesarios para su ingreso al país importador.

Para el detalle de estos documentos se sugiere consultar la Guía Básica del Exportador de Bancomext.

IV. Barreras a la entrada

Las principales barreras para el acceso a mercados internacionales comprenden temas del tipo arancelario y no arancelario. Al respecto, destacan, entre otros: los aranceles, cuotas de importación, permisos de importación, normas técnicas, exceso de reglamentaciones, depósitos monetarios para importar, sistemas cambiarios múltiples, subsidios locales del gobierno, embargos, favorecer compras locales, monedas no convertibles, elevados costos financieros de importación, falta de transparencia en la mecánica de importación, legislación sanitaria y fitosanitaria, regulaciones ambientales, sistemas de defensa al consumidor, requisitos de empaque y etiquetado, regulaciones de toxicidad, leyes e impuestos **antidumping** (impuestos compensatorios) y establecimiento de precios oficiales.

- Arancelarias

El arancel es un impuesto que se aplica en el comercio exterior para agregar valor al precio de las mercancías en el mercado de destino, con el objetivo de proteger a los bienes y servicios similares que se produzcan en el citado país. Los aranceles pueden ser *ad valorem*, específico y mixto. El *ad valorem* se expresa en términos porcentuales del valor en aduana de la mercancía. Este valor puede ser libre a bordo (LAB o FOB) y, en otros países, comprender el costo del bien, los seguros y los fletes (CSF o CIF). El arancel específico se expresa en términos monetarios por unidad de medida. También existen países que aplican tanto la modalidad *ad valorem* como la del arancel específico.

Los países otorgan diversos tratamientos arancelarios en función del origen de las mercancías que llegan a sus aduanas. Así mismo, existen medidas *antidumping* y compensatorias que aplica un país cuando otro otorga un subsidio como beneficio económico que concede a sus productores, con el propósito de ayudarles a lograr una mayor competitividad de sus bienes en el exterior. El *dumping* consiste en la venta de un producto en un mercado extranjero a un precio discriminatorio inferior al de su valor comercial normal en el mercado del país exportador o en terceros países. Al respecto, los gobiernos pueden aplicar cuotas compensatorias y *antidumping* a los productos que importan desde otro país, para limitar o eliminar el daño que se puede producir en la industria local.

Las mercancías se deben identificar al pasar por las aduanas y, por tal motivo, existen las clasificaciones arancelarias, que establecen la homogeneización de criterios, facilitan el estudio del comercio exterior (como la identificación de oportunidades comerciales) y permiten efectuar estadísticas y controles.

Con el propósito de promover el comercio internacional, México ha establecido diversos tratados y acuerdos que facilitan la colocación de nuestros productos en determinados mercados, en especial los relativos al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN); a Bolivia, Chile, Costa Rica, Colombia y Venezuela; y otros en proceso con la Unión Europea, Perú y otras naciones. Beneficiarse de las prerrogativas de estos tratados y acuerdos exige la presencia de un certificado de origen, mediante el cual se manifiesta que un producto es originario del país o la región y que, por tanto, puede gozar de un trato preferencial arancelario. La información detallada sobre estos tratados y acuerdos puede consultarse al Sistema Nacional de Orientación al Exportador (SNOE) (<http://www.siem.gob.mx>)

El formato para el caso del TLCAN se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 1993, el cual debe ser requisitado por el exportador y el importador debe tenerlo en su poder al momento de formular la declaración de importación; puede reproducirse libremente, y no requiere certificación de autoridad alguna en el país de origen. El procedimiento es diferente para los otros tratados y acuerdos.

Tratado de Libre Comercio de América del Norte

A partir del primero de enero de 1994 quedaron libres de aranceles 79.9% de las exportaciones mexicanas a Estados Unidos. En 1999 se eliminará un 12.5% adicional y otro 6.3% a partir del año 2004. Desde el año 2008 la totalidad de las exportaciones mexicanas estarán exentas de arancel.

En lo relativo a las exportaciones mexicanas a Canadá, el proceso de desgravación inmediata es de 78.3% a partir del primero de enero de 1994; 8.5% en 1999; 13.2% en el 2004, y 1.9% en el año 2008.

Tratado de Libre Comercio del Grupo de los Tres (Colombia, México y Venezuela)

Entró en vigor el primero de enero de 1995. Para el año 2005, Venezuela y Colombia permitirán el acceso libre de aranceles a 75 y 73% respectivamente, de los productos mexicanos a esos mercados. En año 2010 se añadirá 22 y 26%. De esta manera sólo 3 y 1% de las exportaciones a esos mercados quedarán excluidos del trato preferencial.

Tratado de Libre Comercio México-Costa Rica

Entró en vigor el primero de enero de 1995 y liberó de aranceles a 70% de las exportaciones mexicanas. Otro 20% se desgravará en cinco años y el último 10% en 10 años, de tal manera que en el año 2005, la mayor parte del comercio entre los dos países se encontrará libre de aranceles.

Tratado de Libre Comercio México-Bolivia

Entró en vigor el primero de enero de 1995 y prevé la eliminación de aranceles a 97% de los productos industriales mexicanos que se exporten a Bolivia. El plazo máximo de desgravación para el resto de los productos industriales es de 12 años conforme a un arancel máximo de 12%.

Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y Acuerdos de México con otros países de la ALADI (MERCOSUR: Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay; Chile, Perú y Ecuador)

Comprenden las Preferencias Arancelarias Regionales (PAR), los Acuerdos de Complementación Económica y el Acuerdo Regional para la Recuperación y Expansión del Comercio.

Las PAR consisten en otorgar a sus contrapartes un descuento (preferencia) de cierto porcentaje a su arancel de importación, según el grado de desarrollo industrial particular, con una "lista de excepciones" de productos que cada país publica. Las otras modalidades se refieren a acuerdos bilaterales de conformidad a los objetivos que establecen sus propias denominaciones.

Para todos los casos se requiere de un Certificado de origen de la ALADI, que es un documento oficial que expide la 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).

- 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.

En materia aduanera, toda mercancía que se exporte y que se importe en el país de destino debe identificarse con el propósito de definir su situación arancelaria.

Es de suma importancia que el exportador mexicano de productos agrícolas, conozca su fracción arancelaria ya que con ella se sabrá el impuesto a pagar en el país importador, y dado el origen del producto mexicano se podrán solicitar las preferencias arancelarias que México ha logrado con los tratados y acuerdos comerciales que ha firmado. Además, la correcta clasificación arancelaria le evitará demoras en el despacho y en algunos casos pagar un menor arancel o estar exento del mismo.

La clasificación de las mercancías en casi todo el mundo se rigen en la nomenclatura del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías, conocida con las siglas (SA).

Para ciertas regiones o países, pueden existir clasificaciones arancelarias específicas regionales, como es el caso de las preferencias en algunos países Latinoamericanos, en donde existen las nomenclaturas NALADI y NALADISA.

Trámites y requisitos generales en la aduana extranjera

Cuando los productos mexicanos llegan a un país extranjero, el consignatario debe presentar documentos para el despacho de las mercancías al director de la aduana de este mercado.

En el siguiente cuadro se mencionan los principales trámites que hay que realizar en las aduanas de importación:

- Presentación de documentos
- Declaración de despacho
- Inspección del cargamento
- Firma del manifiesto de despacho (Entry manifest)
- Pago de impuestos de importación

Acuerdos Preferenciales

Las tasas arancelarias de las mercancías importadas varían de acuerdo al país receptor, para las exportaciones mexicanas, se podrán aplicar tasas preferenciales de acuerdo a los siguientes criterios.

- Las derivadas de los tratados de libre comercio, que ha firmado México con otros países.
- Las relacionadas con acuerdos comerciales con países latinoamericanos.
- Bajo las tasas del principio de la Nación más Favorecida (NMF)

- Bajo el Sistema Generalizado de preferencias (SGP) que otorgan 24 países industrializados a importaciones provenientes de países en desarrollo, emanados de los acuerdos internacionales convenidos en el marco de la Conferencia para el Comercio y Desarrollo de las Naciones Unidas (UNCTAD, por sus siglas en inglés).

En los últimos años, el mercado norteamericano ha sido el mercado natural para los productos mexicanos. Sin embargo en el sector de la miel es el mercado alemán el que mayores compras ha hecho de nuestros productos y de manera continua a lo largo de los últimos cinco años. Se advierte igualmente una baja en el valor unitario de la exportación, lo cual obedece a la falta de participación en el mercado de diferentes agentes.

IMPORTACIONES DE MIEL

Origen	1995		1996		1997		1998		1999	
	Valor U\$ (miles)	Volumen (toneladas)								
ESTADOS UNIDOS	27	4	10	1	6	1	35	30	45	29
CHINA, REPUBLICA POPULAR	47	1	59	2	204	131	67	23	42	22
SUIZA	12	2	17	1	9	1	21	2	18	2
AUSTRIA	2	0	1	0	4	1	5	1	7	1
BRASIL	0	0	0	0	2	0	4	1	3	0
FRANCIA	0	0	1	0	0	0	0	0	3	1
NUEVA ZELANDIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CONGO REPUBLICA POPULAR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ESPAÑA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
HUNGRÍA	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
VENEZUELA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	88	7	86	4	228	135	133	57	119	56

EXPORTACIONES DE MIEL

Destino	1995		1996		1997		1998		1999	
	Valor U\$ (miles)	Volumen (toneladas)								
ALEMANIA	\$ 22,358	18,687.23	\$ 32,034	19,072.67	\$ 20,987	13,620.22	\$ 26,949	19,227.76	\$ 15,225	13,266.82
ESTADOS UNIDOS	\$ 3,258	2,986.28	\$ 10,905	6,418.63	\$ 11,188	7,217.65	\$ 4,371	3,668.40	\$ 3,848	3,691.84
REINO UNIDO	\$ 2,846	2,511.78	\$ 2,850	1,647.84	\$ 5,280	4,020.56	\$ 5,745	4,567.12	\$ 3,498	3,435.78
SUIZA	\$ 49	45.50	\$ 654	347.98	\$ 247	156.97	\$ 342	283.58	\$ 611	464.11
BELGICA	\$ 204	134.12	\$ 458	251.83	\$ 510	311.01	\$ 1,174	368.94	\$ 418	322.30
VENEZUELA	\$ 23	21.00	\$ -	-	\$ 228	147.48	\$ 458	301.08	\$ 367	303.44
PUERTO RICO	\$ 51	42.51	\$ 146	82.30	\$ 79	42.14	\$ 210	142.86	\$ 322	230.52
FILIPINAS	\$ 117	81.60	\$ 109	61.20	\$ 226	129.60	\$ 210	122.40	\$ 212	144.09
ITALIA	\$ 29	20.80	\$ 23	11.91	\$ 154	82.31	\$ 189	114.26	\$ 207	125.58
BAHAMAS	\$ 32	39.84	\$ 65	87.97	\$ -	-	\$ -	-	\$ 102	137.21
ARABIA SAUDITA	\$ 922	682.35	\$ 880	482.47	\$ 1,199	610.20	\$ 973	552.44	\$ 97	57.58
GUATEMALA	\$ 42	41.99	\$ 70	41.96	\$ 104	61.05	\$ 92	72.00	\$ 82	87.76
CANADA	\$ 314	224.07	\$ 205	100.29	\$ 152	80.27	\$ 349	231.75	\$ 76	51.38
PANAMA	\$ 0	0.41	\$ -	-	\$ -	-	\$ -	-	\$ 58	51.51
PAISES BAJOS	\$ 90	63.54	\$ 115	65.93	\$ 228	155.39	\$ 277	188.58	\$ 57	42.84
SUBTOTAL	\$ 30,336	25,583.01	\$ 48,514	28,672.97	\$ 40,582	26,634.83	\$ 41,340	29,841.16	\$ 25,181	22,412.75
OTROS	\$ 177	123.16	\$ 629	237.33	\$ 519	265.19	\$ 171	67.86	\$ 97	64.57
TOTAL	\$ 30,513	25,706.16	\$ 49,143	28,910.29	\$ 41,101	26,900.02	\$ 41,511	29,909.02	\$ 25,277	22,477.32

V. Términos de negociación internacional y formas de cobro

- Términos de negociación internacional

Con el propósito de evitar problemas legales que afecten el comercio internacional, la Cámara Internacional de Comercio recopiló y publicó las reglas internacionales para la interpretación de los términos conocidos como *incoterms*. El objetivo de éstos es establecer un conjunto de términos y reglas de carácter facultativo, que permiten acordar los derechos y las obligaciones tanto del vendedor como el comprador en las transacciones comerciales internacionales, por lo que se pueden utilizar en contratos de compra-venta con el extranjero. La última versión de éstos data de 1990. Las posibles modalidades de compra-venta se describen brevemente a continuación:

EXW: Ex work (en fábrica)

Significa que el vendedor completa su obligación de entregar cuando ha puesto los artículos dentro del establecimiento, ya sea almacén, fábrica u oficina. El comprador acepta todos los riesgos y costos, entre ellos, la contratación del medio de transporte requerido. Los trámites de exportación se encuentran a cargo del comprador.

FCA: Free Carrier (transporte libre de porte)

La obligación del vendedor termina cuando entrega los artículos tramitados para su exportación al transportista que designe el comprador en el lugar convenido.

FAS: Free Alongside Ship (libre junto al barco)

La responsabilidad del vendedor concluye cuando se han colocado los artículos junto al barco, sobre el muelle o en lanchas de alijo en el puerto de embarque. Por lo tanto, el comprador asume todos los costos y riesgos por pérdida o daño de la mercancía desde ese momento, así como los trámites para su exportación.

FOB: Free on Board (libre a bordo)

El comprador tiene que asumir todos los costos y riesgos por pérdida o daño de los artículos desde que se embarcan en el puerto asignado. Hasta ahí llega la responsabilidad del exportador; sin embargo, la realización de los trámites de exportación corresponde a éste. Esta modalidad sólo se utiliza en el transporte marítimo o fluvial.

CFR: Cost and Freight (costo y flete)

Implica que el vendedor debe pagar los costos y el flete necesario para entregar los artículos en el puerto de destino. No obstante, los riesgos de pérdida y daño de la mercancía, así como cualquier costo adicional que se genere desde el momento en que los artículos sean entregados a bordo del barco, se transfieren del vendedor al comprador, cuando los productos ya se han embarcado.

El CFR requiere que el vendedor tramite el despacho de exportación, y sólo se usa para el transporte marítimo o fluvial.

CIF: Cost, Insurance and Freight (costo, seguro y flete)

Este es similar al CFR, pero además está obligado a proporcionar el seguro marítimo a cargo y riesgo del comprador en caso de pérdida o daño de la mercancía durante la travesía. El vendedor contrata y paga la prima del seguro.

CPT: Carriage Paid to (flete pagado a)

El pago del flete de transporte de la mercancía al lugar asignado corre a cargo del vendedor. El riesgo de pérdida o daño de los artículos, así como cualquier costo adicional por contingencias posteriores a la

entrega al transportista, se trasladan del vendedor al comprador, si la mercancía se entregó bajo custodia del transportista.

CIP: Carriage and Insurance Paid to (flete y seguro pagado a)

El vendedor tiene las mismas obligaciones que en el término CPT, pero además debe proporcionar el seguro de carga que ampare el riesgo del comprador a perder la mercancía o el daño que ésta sufra durante su transportación. El vendedor contrata al seguro, paga la prima correspondiente y tramita la exportación de la mercancía. Este último puede aplicarse para cualquier forma de transporte, entre ellas la multimodal.

DAF: Delivered at Frontier (entregado en frontera)

El vendedor cumple con sus obligaciones cuando los artículos están disponibles y se ha tramitado su exportación en el punto asignado en la frontera, pero ante la aduana del país importador. Se aplica principalmente cuando las mercancías se transportan por ferrocarril o carretera, pero puede usarse en cualquier forma de transportación.

DES: Delivered Ex-ship (entregado fuera del barco)

El vendedor cumple su compromiso cuando los artículos están a disposición del comprador a bordo del barco, sin que haya efectuado trámite alguno de importación en el puerto asignado. El vendedor asume los costos y riesgos de llevar los artículos al puerto de destino. Solo se utiliza para transporte marítimo o fluvial.

DEQ: Delivered Ex Quay (duty paid) [entregados en muelle (derechos pagados)]

El vendedor tiene que asumir todos los costos cuando ha puesto los artículos a disposición del comprador en el muelle del puerto de destino asignado y con los trámites de importación correspondientes que incluyen aranceles, impuestos y cargos de entrega pertinentes. Si hay acuerdo entre las partes pueden excluirse algunos conceptos.

DDU: Delivered Duty Unpaid (entregado sin impuestos pagados)

El vendedor termina su obligación de entrega cuando los artículos están a disposición del comprador en el lugar acordado del país importador. El vendedor tiene que asumir todos los costos y riesgos al efectuar los trámites aduaneros. Asimismo el comprador sufraga cualquier gasto adicional y asume los riesgos por no retirar a tiempo la mercancía de la aduana.

DDP: Delivered Duty Paid (entregado con impuesto pagado)

El vendedor finaliza su responsabilidad cuando los artículos están a disposición del comprador en el lugar asignado del país importador. El vendedor debe asumir todos los riesgos y costos, entre ellos, aranceles, impuestos y demás gastos para la entrega de los artículos, con los trámites aduaneros efectuados para su importación.

- Formas de cobro

Este uno de los aspectos más importantes de las operaciones de comercio exterior. Existen varias formas para recibir o realizar el pago de mercancías: cheques, giros bancarios, órdenes de pago, cobranzas bancarias internacionales y cartas de crédito.

Cheques

No es raro que en algunas operaciones de comercio internacional se convenga que los pagos se efectúen con cheques. Sin embargo, esta modalidad de cobro puede enfrentar problemas, si no existe la confianza absoluta, ya que el comprador puede no contar con los fondos suficientes o quien firma el documento no está autorizado para hacerlo. Los riesgos de esta práctica son claros.

Si se decide aceptar esta forma de pago, se deberá poner atención en que el nombre del beneficiario se anote correctamente, que las cantidades escritas en números y letras coincidan, y en que el documento no presente alteraciones o enmendaduras.

Giro bancario

Se define como un título de crédito nominal que se debe expedir a nombre de una persona física o de una empresa. Son de negociabilidad restringida, ya que los bancos sólo los reciben como abono en cuenta. Debe buscarse que los giros a cargo del banco del importador sean de fácil aceptación en el banco del exportador. No debe despacharse las mercancías mientras no se reciba y se presente el documento original para el cobro.

Orden de pago

Se basa en una transferencia de recursos entre cuentas bancarias. No existe posibilidad de condicionamiento alguno, por lo que sólo se puede utilizar en el caso de extrema confianza entre ambas partes. Debe especificarse con claridad en qué momento deben recibirse los fondos con relación a la movilización física de las mercancías. También es importante aclarar quién y cómo se cubrirán los gastos y las comisiones de los bancos que intervienen en esta forma de pago.

Cobranzas bancarias internacionales

El exportador acude a un banco y le solicita el servicio de cobranza internacional, indicando por escrito qué instrucciones deberá acatar. Así mismo, deberá entregar los documentos representativos de la mercancía y en ciertos casos algún título de crédito (letra de cambio o pagaré) con el fin de que ese banco, por medio de su banco corresponsal, de preferencia establecido en la plaza del importador, presente o entregue a este último los documentos contra el pago del importe respectivo o con la aceptación del título de crédito.

Cartas de crédito

Constituye la modalidad más utilizada en el comercio internacional. Los participantes corresponden a: exportador o vendedor que inicia el procedimiento al negociar las condiciones de la carta de crédito y embarcar las mercancías; importador o comprador que pone en marcha los trámites para establecer la carta de crédito; banco emisor, es el que abre la carta de crédito de acuerdo con las instrucciones del importador; banco intermediario (corresponsal) cuya principal función es la de evaluar o calificar a los clientes y a los documentos.

Al respecto, el importador solicita la apertura del crédito al banco emisor y éste transmite las instrucciones al banco intermediario para que se lleve a cabo la operación conforme a los términos y condiciones convenidas entre el importador y exportador. Por medio del banco corresponsal, el banco emisor avisa al beneficiario del crédito (exportador) para que proceda al embarque de la mercancía y una vez que presente los documentos comprobatorios podrá hacer efectivo el importe de la operación.

Existen diversas modalidades de cartas de crédito, entre las que destacan: *revocables*, mediante la cual el banco emisor puede en cualquier momento modificar o cancelar las cartas de crédito sin que sea necesario avisar en forma anticipada al beneficiario. No es recomendable que un exportador acepte vender bajo esas condiciones, a menos que tenga plena confianza en su cliente (importador).

Las *irrevocables*, cuando el banco emisor se compromete en forma total y definitiva a pagar, aceptar, negociar o cumplir con los pagos diferidos a su vencimiento, siempre que los documentos respectivos cumplan con todos los términos y condiciones. La única forma de cancelarlos o modificarlos es cuando todas las partes que intervienen en la operación expresan su consentimiento para ese efecto. Esta es la forma de pago o de cobro más utilizada.

Otras modalidades de cartas de crédito son: la *notificada*, donde la responsabilidad sólo recae en el banco emisor; y la *confirmada*, donde hay seguridad absoluta de pago, por su disponibilidad de pago en a la vista o *revolventes*. También existen modalidades *transferibles* y del tipo *stand by*.

Por último, es importante destacar que el exportador nunca debe realizar un embarque antes de recibir de su banco la confirmación de la carta de crédito; así mismo, debe verificar que todos los datos anotados en el documento sean los correctos; revisar que las condiciones señaladas coincidan con lo convenido, preparar los documentos requeridos; y, ante cualquier duda, consultar a especialistas en la materia.

VI. Contratos internacionales, solución de controversias y apoyos financieros al exportador

- Contratos internacionales y solución de controversias

Existen diversas formas contractuales para desarrollar actividades de comercio internacional: de compraventa, que comprende una sola transacción; de suministro, que puede incluir entregas repetidas de un producto en el marco de un solo contrato; de comisión, por medio de una representación o distribución mercantil; de licencia, para el uso o explotación de una patente o una marca; y de prestación de servicios.

Antes de realizar una operación, el exportador debe negociar los términos y condiciones contenidas en su forma escrita, ya que incluyen cláusulas que nunca se mencionan en otros documentos como un pedido en firme, una factura, un conocimiento de embarque, cartas de crédito y otros papeles tradicionales.

Cláusulas del contrato de compraventa

Deben incorporar el objeto del contrato especificando con claridad las características del producto o productos involucrados en él, se recomienda como forma de pago una carta de crédito irrevocable; precisar el empaque y embalaje, detallar de conformidad a la modalidad de términos acordada (*Incoterms* 1990), el lugar de entrega y la responsabilidad por los impuestos; definir la problemática de patentes y marcas (se sugiere que el importador las registre en su país a nombre del exportador o fabricante); evitar la posibilidad de la cesión de derechos y obligaciones a un tercero hasta que se culmine la entrega y pago de la mercancía, y una cláusula relativa a la conciliación y arbitraje comercial internacional. Se sugiere para ello a la Comisión para la protección del comercio exterior (Compromex), pero existe libertad de elegir el tribunal u organismo arbitral que más convenga a los interesados.

Cláusulas del contrato de representación y distribución mercantil

Debe incorporar el tipo de encargo que la empresa mexicana otorga a la persona física o moral del extranjero (de preferencia hay que optar por la comisión, la representación o la distribución); delimitar el territorio de exclusividad (se recomienda sea para una ciudad o un país); definir las obligaciones del exportador que pueden incluso disponer de un pequeño inventario a manos del distribuidor; aclarar si el representante puede o no comerciar productos similares al nuestro, el monto de la comisión, la forma de pago (se recomienda que el envío de la mercancía sea directamente al cliente y después se pague la comisión respectiva; o bien se venda con cargo al **stock**, pague al exportador en un plazo máximo de tres días, reteniendo su comisión); el mecanismo para la rendición de cuentas; la definición de los gastos por publicidad y promoción; la vigencia del contrato (de seis meses a una año) y la definición de patentes y marcas.

La solución de controversias puede dejarse en manos de los tribunales, a escoger uno o varios sistemas jurídicos nacionales. Sin embargo, ello puede implicar problemas y por tal razón se sugiere incluir la posibilidad del arbitraje comercial internacional como una cláusula de compromiso en el contrato.

La Comisión para la Protección del Comercio Exterior de México (Compromex), con Secretaría Ejecutiva en el Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., tiene como función principal intervenir como conciliador y árbitro de comercio internacional en controversias en que intervengan empresas mexicanas y extranjeras. Así mismo, ofrece asesoría jurídica especializada a la comunidad exportadora e importadora sobre los términos legales de negociación internacional, así como de los distintos tipos de contratos internacionales y otros aspectos jurídicos del comercio exterior.

- Apoyos gubernamentales para las exportaciones

Existen diversos programas de apoyo para las exportaciones. En las siguientes líneas se enlistan, sin señalar sus características. Estos corresponden a: industria maquiladora de exportación, programa de importación temporal para exportación (Pitex), programa de importación temporal para servicios integrados a la exportación (Pitex Servicios), devolución de impuestos (Draw Back), cuenta aduanera, empresas de comercio exterior (Ecex), devolución y compensación del IVA, empresas altamente exportadoras (Altex), comisión mixta para la promoción de las exportaciones (Compex), ferias mexicanas de exportación (Femex), sistema mexicano de promoción externa (Simpex) y otros apoyos no financieros de Bancomext. (<http://www.siem.gob.mx>)

En todos los casos se recomienda consultar a la Secretaría de Economía, con excepción del programa relativo al Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C (Bancomext).

- Apoyos financieros al exportador

El Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C., ofrece los servicios financieros de: crédito (preexportación), crédito al comprador, cartas de crédito, garantías, capital de riesgo, servicios de tesorería, banca de inversión, servicios fiduciarios, comisiones mercantiles y avalúos.

Se recomienda consultar la información incorporada en este sistema sobre los Programas de Apoyo y, en particular, la relativa a Bancomext. (<http://www.contactopyme.gob.mx>)

El Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) cuenta con un programa integral para apoyar a los diferentes renglones de exportación no petrolera de México, donde el sector alimenticio se constituye en uno de los prioritarios. Este programa de apoyos incluye productos y servicios promocionales y financieros.

El fabricante de miel que esté interesado en exportar y el exportador que quiera consolidar sus operaciones comerciales, pueden encontrar en los Centros Bancomext (CB), fuentes de apoyo específicas en materia de información, asesoría, capacitación, asistencia técnica y garantías en exportación. Las características de estos apoyos se pueden consultar en la pagina de Bancomext en Internet, en las siguientes direcciones:

<http://www.bancomext.gob.mx>

<http://www.bancomext.com.mx>

<http://www.bancomext.com>

En **Información** se puede consultar un acervo bibliográfico con publicaciones especializadas en este sector, estadísticas de Comercio Exterior y bases de datos en línea.

Si desea conocer en qué países se está demandando su producto, puede solicitar información sobre Oportunidades de Negocios Internacionales, que le proporcionarán datos de los importadores extranjeros que han mostrado interés por adquirir productos mexicanos.

También se puede suscribir al Sistema Mexicano de promoción Externa (SIMPEX), el cual le permite desde su propia oficina consultar estas demandas externas, así como otra información especializada en Comercio Exterior.

A través de los **Servicios de Asesoría**, el interesado en exportar miel, puede saber los trámites que tiene que realizar y los documentos necesarios para poder exportar. También puede obtener la asesoría para conocer la fracción arancelaria de su producto, los aranceles aplicables en la aduana extranjera o aprovechar posibles preferencias arancelarias establecidas en los diversos acuerdos comerciales internacionales que ha suscrito México.

Para conocer con mayor detalle técnicas que para cada producto se han establecido en los principales mercados importadores y cualquier otra regulación no arancelaria existente, puede solicitar un estudio de asesoría especializada.

Si no cuenta con un contrato de compra venta, quiere revisar el actual o requiere apoyo ante un problema legal con su importador, puede solicitar ayuda jurídica de los asesores de la Comisión para la Protección del Comercio Exterior (COMPROMEX).

En **Capacitación**, el Instituto de Formación Técnica de Bancomext le ofrece cursos que le ayudarán a prepararse para exportar o seminarios especializados para apoyarle en temas específicos relacionados con la exportación.

Para mayor información sobre cualquiera de los apoyos de Bancomext, el exportador puede consultar el catálogo de productos y servicios y el de publicaciones de la institución. Se puede acudir directamente a cualquiera de Centro de Información del Banco en cualquier ciudad capital de la República Mexicana.

VII. La organización para la exportación

Se exploran las formas organizacionales directas e indirectas que pueden ser útiles tanto para las microempresas-artesanales, como para las pequeñas y medianas empresas.

- El consorcio de exportación

Una opción razonable para que las microempresas-artesanales y pequeñas empresas exporten es la creación o participación en consorcios de exportación. Estos consorcios, que agrupan empresas para establecer sinergias, aumentan la competitividad de los productos comercializados y reducen los riesgos y costos de la internacionalización (consultar el Programa de Empresas Integradoras de la Secretaría de Economía (<http://www.contactopyme.gob.mx>)).

La creación de un consorcio de exportación puede ser importante debido a: la falta de volúmenes de producción que interesen a grandes compradores, la escasez de personal calificado en las técnicas de la exportación, ausencia de información sobre mercados; falta de poder contractual con los proveedores, clientes, bancos y entidades gubernamentales, la falta de capital para inversiones en mejoras a la calidad de los procesos productivos, de la promoción de ingresos en los mercados y de la capacitación; falta de una marca propia, y para compartir costos y riesgos.

Las funciones de un consorcio de exportación deben ser promocionales y operacionales. Entre las primeras destaca: ofrecer a los miembros una serie de servicios (secretariales, traducción, logística, transporte, comunicación, entre otros); consultoría legal; capacitación; suministrar información; publicar un catálogo en conjunto; realizar encuestas en el mercado internacional; asistir en diversas materias (financiera, cambiaria, arancelaria, regulaciones, seguros y transporte), y participar en ferias o misiones internacionales.

Respecto a las funciones operacionales destaca: la creación de un plan de inversión y *marketing*, identificación de mercado y contraparte, definición de la gama de productos y de la política comercial, creación de una marca en conjunto, desarrollo de proveedores de materias primas e insumos, identificación de proveedores de tecnología y diseño; realizar ventas y administrarlas; optimizar y especializar los procesos productivos de las empresas participantes y negociar con entidades de apoyo al comercio exterior.

Los consorcios de exportación pueden estar conformados por empresas de un mismo sector productivo o giro; por diferentes sectores pero de una misma localidad, estado o región, y por empresas de diferentes sectores pero que realizan actividades complementarias entre sí.

Finalmente, como también lo plantea Minervini (1996), se deben evitar los errores más comunes en la creación y operación de un consorcio: considerar la exportación como una actividad de corto plazo, falta de concientización y capacitación a los potenciales exportadores, estructuras inadecuadas, inversiones realizadas sin un plan de acción concreto, cambios periódicos de los gerentes del consorcio, insuficiente dimensionamiento de los recursos financieros, falta de un ejecutivo especializado en cada empresa para gestionar los contactos con el consorcio, comunicación del consorcio que no sigue las reglas fundamentales del *marketing* internacional, excesiva heterogeneidad en el tamaño de las empresas participantes, falta de profesionalidad del personal del consorcio, ausencia de una correcta selección del

mercado externo y su contraparte, además que no se toman en cuenta las diferencias culturales y falta de competitividad en los precios.

- La organización interna

La primera sugerencia a una empresa es no crear el departamento de exportación si no se tiene suficiente carga de trabajo como para que sea autofinanciable; o peor aún, si no se tiene capacidad exportadora. Existen opciones como el consorcio de exportación, empresas comercializadoras y consultoras.

Una segunda cuestión de importancia es recordar que en la exportación no hay sustituto a la experiencia y, por lo tanto, no se improvisa al gerente de exportación, y contratarlo no transforma automáticamente la empresa en una de rango internacional. Primero hay que crear la cultura para la exportación y luego se podrá intentar acceder al mercado externo.

La cultura exportadora se puede evaluar averiguando la situación de los productos. El exportador debe examinar si existe integración gerencial, efectuar ensayos con opciones menos onerosas (consorcios, empresas de comercio exterior, consultorías) y cuando esté listo contratar al gerente de exportación, pues éste es un trabajo de equipo.

El perfil del gerente o ejecutivo de exportación debe comprender: alto nivel cultural y sensibilidad para tratar con las más diferentes culturas; ser creativo, innovador y hábil negociador; dominar idiomas extranjeros; tener una óptima formación académica, estar acostumbrado al riesgo, contar con capacidad de liderazgo, seriedad comercial, alto sentido del control y flexibilidad; conocer el mercado y producto, los contratos internacionales, los procedimientos administrativos para el comercio exterior, las finanzas internacionales, la logística, la metodología de alianzas y coinversiones, y ser experto en informática.

El tamaño, estructura y dinámica de operación de un área o departamento dedicado a la exportación se define por el volumen de las operaciones desarrolladas y a desarrollar, el mercado objetivo al cual se dirigen los productos, el tipo de productos que se comercializan, las características particulares de los mercados donde el exportador opera o pretende operar, las características culturales de esos mercados y los recursos disponibles. Además, esos patrones de operación se modifican en función de si la empresa inicia su proceso de internacionalización, está evolucionando o si se encuentra en la fase de madurez (o de profesionalización) pero evitando caer en una de decadencia y ocaso.

Las funciones de un departamento de exportación son gerenciar las tres bases de la gestión de la exportación: mercado (investigación, promoción, identificación de oportunidades, negociación y gestión del mercado), infraestructura (contactos con bancos, contactos con consejerías, contactos con consultores, contactos con despachos, contactos con aduanas, contactos con transportistas, contactos con entidades de promoción) y empresa (elaboración de oferta, confirmación de pedido, programación de la producción, producción, control de calidad, inspección, documentación y desarrollo de producto).

13. PRESENTACION A INVERSIONISTAS Y BANQUEROS

Esta sección se deriva de la guía *Ernst & Young*, presentada por E. Siegel, et al; ediciones Díaz de Santos, S.A. 1994, que refleja en forma adecuada las intenciones del administrador del sistema respecto del tema.

1. Orientación y objetivos del documento

Funciones del documento:
1. Planeación
2. Referencia
3. Financiamiento

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.

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.

Mirar hacia atrás, el plan de negocios como referencia

La constante actualización del plan de negocios ayuda a cumplir el segundo de sus objetivos, esto es, servir de referencia para la medición del desempeño actual.

El plan de negocios del año anterior puede indicar a la empresa la eficacia o ineficacia de la estrategia y las políticas que ha definido e implantado.

La simplicidad es una virtud que, aplicada en el plan de negocios, facilita la instrumentación. No obstante, a veces, lo que parece simple sobre el papel se complica en el momento de diseñar el plan. Al comparar el desarrollo presente de la actividad y el plan de negocios se pueden identificar los puntos fuertes y débiles de la organización —a veces relacionados con las personas— que 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.

Obtener financiamiento: el plan de negocios como un instrumento financiero

Esta es la faceta del plan de negocios en la que primero piensa la mayoría. A pesar de que nosotros la colocamos como último objetivo. 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.

Endeudarse y los cuatro criterios

Elementos para conseguir créditos

1. Generar confianza
2. Tener un flujo de caja razonable
3. Mostrar niveles de riesgo razonables
4. Participar en el proyecto

Confianza

Es un factor que 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 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.

Elementos para conseguir socios:

1. Mostrar calidad y trayectoria
2. Contar con un equipo de trabajo
3. Garantizar la continuidad del negocio

Los inversionistas analizan sobre todo:

La calidad del empresario. Se busca madurez y experiencia en otros negocios, unida a una trayectoria de éxitos. Lo que define a un empresario calificado a los ojos de un inversionista en capital de riesgo es subjetivo mientras la evaluación es casi siempre intuitiva.

Equipos funcionalmente equilibrados. Los inversionistas en capital riesgoso se interesan cada vez más en equipos empresariales que satisfagan las necesidades de recursos humanos de la nueva empresa. Aunque existe una mayor disponibilidad de dinero para inversiones que diez años atrás, los directivos de esas sociedades disponen de menos tiempo para ayudar a estructurar equipos de gestión y a supervisar las actividades cotidianas. En la actualidad, el hombre orquesta es menos atractivo que un equipo profesional y agresivo.

Salvaguardas. Los inversionistas en capital de riesgo buscan negocios que tengan cierta peculiaridad, aunado al hecho de que la competencia no pueda copiar con facilidad patentes, licencias, marcas u otra protección legal.

Luego de señalar las características generales que debe 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, así como una explicación pormenorizada del contenido de cada uno de ellos en el anexo.

Contenido:

1. Preparación del resumen ejecutivo
2. Descripción general de la empresa/egocio
3. Productos y servicios
4. Plan de mercadotecnia
5. Plan de operaciones
6. Dirección y control
7. Calendario
8. Financiamiento y estructura del capital
9. Proyecciones financieras
10. Anexos recomendados para el plan de negocios

14. BIBLIOGRAFIA Y RECONOCIMIENTOS

Estudio de mercado

- Alegre, Luis, Et Al, **Fundamentos de Economía de la Empresa: Perspectiva Funcional**, Ed. Ariel Economía, España, 1995.
- Baca, Urbina, **Evaluación de Proyectos de Inversión**, Ed. McGraw Hill, México, 1993.
- Erossa, Victoria, **Proyectos de Inversión en Ingeniería**, Ed. Limusa, México, 1992.
- O'Neal, Charles y Bertrand, Kate, **Marketing Justo a Tiempo**, Ed. Norma, Colombia, 1996.
- Porter Michael, **Estrategia Competitiva**, Ed. CECSA, México, 1990.
- Seglin, Jeffrey, **Curso de Mercadotecnia**, McGraw Hill, México, 1995.
- Stanton, William, **Fundamentos de Marketing**, McGraw Hill, México, 1995.

Equipo y Operaciones

- **Ley General del Equilibrio y la Protección Ambiental**, Ediciones Delma, Segunda Edición, México, 1993.
- Orduna Díez, Pilar, **El Medio Ambiente en la Política de Desarrollo**, Editorial Esic. Madrid 1995.
- Valhonrat, Josep y Albert Corominas, **Localización, Distribución en Planta y Manutención**, Marcombo Editores, España 1991.
- Bethel, **Organización y Dirección Industrial**, Fondo de Cultura Económica/Serie de Economía. México 1986.
- Soret los Santos, Ignacio, **Logística Comercial y Empresarial**, Editorial Esic, Madrid, 1994.
- Miguel Peris, Salvador; Francisca Parra Guerrero, Christian L'hermie y Ma. José Miguel Romero, **Distribución Comercial**, Editorial Esic, Madrid, 1996.
- Arbores Malisani, Eduardo A, **Logística Empresarial**, Marcombo Editores, España, 1990.
- **Dirección de Educación para el Consumo "Tecnologías Domésticas"**, Procuraduría Federal de Consumidor, México, Octubre, 1997.
- **MSM Asesores Integrales**, Módulo de Ayuda en Materia de Aseguramiento de Calidad para la Subcontratación Industrial (SSI), Página Web <http://www.siem.gob.mx>, México, 1997.

Personal, Estructura, Organización, Dirección y Control

- Alcaraz, Rafael, **El Emprendedor de Éxito**, Ed. McGraw Hill, México, 1996.
- Bangs, D. H, **Guía para la Planeación de su Negocio**, Ed. Promexa, México, 1989.
- Biblioteca Práctica de negocios, **Tomo I, Administración Moderna**, Ed. McGraw Hill, México 1990.
- Biblioteca Práctica de negocios, **Tomo II, Administración de Operaciones**, Ed. McGraw Hill, México 1990.
- Calvo, Langarica César, **Información Financiera**, Ed. PAC, México, 1992.
- **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**, Editorial Porrúa, México, 1997.
- Dessler, Gary, **Administración de Personal**, Ed. Prentice Hall, México, 1996.
- **Guía para la Formación y el Desarrollo de su Negocio**, Ed. Nacional Financiera – Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, México, 1997.
- Kast, Fremont E. y Rosenzweig, James E., **Administración en las Organizaciones**, Ed. McGraw Hill, México, 1993.
- **Ley Federal del Trabajo**, Editorial Porrúa, México, 1997.
- Miklos T. y Tello Ma. E., **Planeación Prospectiva**, Ed., Limusa, México, 1991.
- Rachman, **Introducción a los Negocios**, McGraw Hill, México, 1994.
- Stoner, James A.F. y Wankel, Charles, **Administración**, Ed. Prentice Hall, México, 1993.
- Werther, William B. y Davis, Keith, **Administración de Personal y Recursos Humanos**, Ed. McGraw Hill, México, 1995.

Costos de Operación y Administración de Inventarios

- Alcaraz, Rafael, **El Emprendedor de Éxito**, Ed. McGraw Hill, México, 1996.
- Bangs, D. H, **Guía para la Planeación de su Negocio**, Ed. Promexa, México, 1989.
- Biblioteca Práctica de Negocios, **Tomo I, Administración Moderna**, Ed. McGraw Hill, México, 1990.
- Calvo, Langarica César, **Información Financiera**, Ed. PAC, México, 1992.
- Moreno Fernández, Joaquín, **Las Finanzas en la Empresa**, Ed. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, México, 1991.
- Rachman, **Introducción a los Negocios**, McGraw Hill, México, 1994.

Marco Legal

- Bangs, D. H, **Guía para la Planeación de su Negocio**, Ed. Promexa, México, 1989.
- **Código Civil para el DF**, Editorial Porrúa, México, 1997.
- **Código de Comercio**, Editorial Porrúa, México, 1997.
- **Código de Procedimientos Civiles para el Distrito Federal**, Editorial Porrúa, México, 1997.
- **Código Fiscal de la Federación**, Editorial Porrúa, México, 1997.
- **Código Penal**, Editorial Porrúa, México, 1997.
- **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**, Editorial Porrúa, México, 1997.
- **Guía para la Formación y el Desarrollo de su Negocio**, Ed. Nacional Financiera – Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, México, 1992.
- **Legislación sobre Derechos de Autor**, Editorial Porrúa, México, 1997.
- **Ley de Invencciones y Marcas**, Editorial Colecciones Leyes Mexicanas, México, 1997.
- **Ley de la Propiedad Industrial**, Editorial Porrúa, México, 1997.
- **Ley del Seguro Social y Fianzas**, Editorial Porrúa, México, 1997.
- **Ley del Notariado para el Distrito Federal**, Editorial Porrúa, México, 1997.
- **Ley del Seguro Social**, Editorial Porrúa, México, 1997.
- **Ley Federal del Trabajo**, Editorial Porrúa, México, 1997.
- **Ley General de Sociedades Cooperativas**, Editorial Porrúa, México, 1997
- **Ley General de Sociedades Mercantiles**, Editorial Porrúa, México, 1997.
- Pickle, Hal B. y Abrahamson Royce, **Administración de Empresas Pequeñas y Medianas**, Ed. LIMUSA, México, 1990.
- Rachman, **Introducción a los Negocios**, McGraw Hill, México, 1994.
- **Sociedades Mercantiles y Cooperativas**, Editorial Porrúa, México, 1997.

Marco Contable e Impuestos

- Biblioteca Práctica de negocios, **Tomo IV, Administración Financiera**, Ed. McGraw Hill, México, 1990.
- Biblioteca Práctica de negocios, **Tomo V, Contabilidad**, Ed. McGraw Hill, México, 1990.
- Calvo, Langarica César, **Estudio Contable de los Impuestos**, Ed. PAC, México, 1993.
- Calvo, Langarica César, **Información Financiera**, Ed. PAC, México, 1992.
- Moreno Fernández, Joaquín, **Las Finanzas en la Empresa**, Ed. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, México, 1991.
- Rachman, **Introducción a los Negocios**, McGraw Hill, México, 1994.

Administración Financiera

- Bangs, D. H, **Guía para la Planeación de su Negocio**, Ed. Promexa, México, 1989.
- Biblioteca Práctica de negocios, **Tomo IV, Administración Financiera**, Ed. McGraw Hill, México, 1990.
- Biblioteca Práctica de negocios, **Tomo V, Contabilidad**, Ed. McGraw Hill, México, 1990.
- Calvo, Langarica César, **Estudio Contable de los Impuestos**, Ed. PAC, México, 1993.
- Calvo, Langarica César, **Información Financiera**, Ed. PAC, México, 1992.
- Moreno Fernández, Joaquín, **Las Finanzas en la Empresa**, Ed. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, México, 1991.

Mercadotecnia

- **Alcaraz, Rafael, El emprendedor de éxito**, Ed. McGraw Hill, México, 1996.
- Gómez, Juan, **Guía para la Formación y el Desarrollo de su Negocio**, Instituto Mexicano de Finanzas, A.C., México, 1993.
- O'Neal, Charles y Bertrand, Kate, **Marketing Justo a Tiempo**, Ed. Norma, Colombia, 1996.
- Ott, Richard, **Cómo Crear Demanda**, Ed. Granica-Vergara, Argentina, 1993.
- Porter Michael, **Estrategia Competitiva**, Ed. CECSA, México, 1990.
- Seglin, Jeffrey, **Curso de Mercadotecnia**, McGraw Hill, México, 1995.
- Stanton, William, **Fundamentos de Marketing**, McGraw Hill, México, 1995.

Exportaciones

- Alegre, Luis, et al, **Fundamentos de Economía de la Empresa: perspectiva Funcional**, Editorial Ariel, S.A., Barcelona-España, Junio de 1995.
- Bancomext, **Guía Básica del Exportador**, Banco Nacional de Comercio S.N.C., México D.F., 5ª edición: agosto de 1997.
- Kafka, Folke, **Evaluación Estratégica de Proyectos de Inversión**, Universidad del Pacífico, Lima-Perú, 2ª edición: diciembre de 1993.
- Minervini, Nicola, **Manual del Exportador, La Ruta y los Instrumentos para la Internacionalización de la Empresa**, Mc Graw Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V., México, D.F., 1996.
- Monteverde, Agustín, **Estrategias para la Competitividad Internacional**, Machi Grupo Editor S.A., Buenos Aires-Argentina, 1992.
- Porter, Michael, **Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia**, Compañía editorial Continental, S.A. de C.V., México D.F., Vigésima tercera reimpresión: 1997.
- Porter, Michael, **Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior**, Compañía editorial Continental, S.A. de C.V., México D.F., Décima cuarta reimpresión: 1997.

Esta guía fue elaborada por el personal remunerado del Centro de Vinculación con el Sector Productivo de la UNAM, al cual se le agradece su valiosa colaboración. Asimismo, este personal y la empresa manifiestan que ceden sus derechos patrimoniales sobre esta obra a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, ahora Secretaría de Economía, de conformidad con el convenio celebrado con esa institución.

El personal de la Dirección General de Promoción "A" de la Secretaría de Economía fue el responsable de la supervisión de este proyecto.