



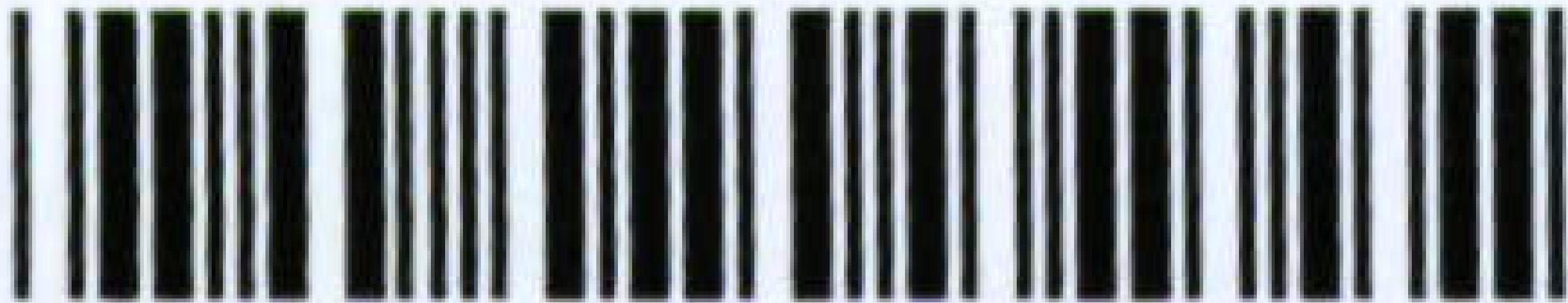
UNIVERSIDAD PANAMERICANA
CAMPUS GUADALAJARA

CHRISTIAN PATRICIA PIMENTEL TORRES

**El costo total de adquisición como factor clave en la confiabilidad
de los costos de una empresa maquiladora.**

**Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en Administración
y Negocios Internacionales con reconocimiento**

**de Validez Oficial de Estudios de la
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 942063 con fecha 09-Ago.-1994.**



64511



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
CAMPUS GUADALAJARA
BIBLIOTECA

CHRISTIAN PATRICIA PIMENTEL TORRES

El costo total de adquisición como factor clave en la confiabilidad de los costos de una empresa maquiladora.

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales con reconocimiento

de Validez Oficial de Estudios de la
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 942063 con fecha 09-Ago.-1994.

CLASIF: TE ANI 2007 PIM

ADQUIS: 64511 Ej 1

FECHA: 22/02/08

DONATIVO DE SE

\$ _____

107 h. : tablas ; 28 cm. + 1 disco óptico de computadora ; 4 3/4 plg.

Publicado también en forma electrónica en formato PDF a través de World Wide Web

658.155 2 PIM 2007

Tesis (Licenciatura) - Universidad Panamericana Campus Guadalajara, 2007

Bibliografía: h. 105-107

1. Tesis y disertaciones académicas - Universidad Panamericana
Campus Guadalajara

2. Control de costos

3. Maquila

17 de Mayo del 2007.

Lic. Francisco Javier Castañeda Ibarra
Universidad Panamericana
Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales
Comité titulación
Presente

Estimado Lic. Castañeda:

Por medio de la presente y en mi carácter de Asesor de Tesis de **Christian Patricia Pimentel Torres** hago de su conocimiento que apruebo el contenido de la misma, la cual lleva por título: **“EL COSTO TOTAL DE ADQUISICION COMO FACTOR CLAVE EN LA CONFIABILIDAD DE LOS COSTOS EN UNA EMPRESA MAQUILADORA”**.

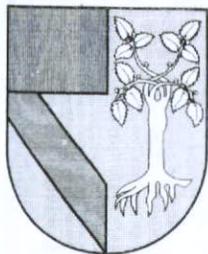
Sin más por el momento, quedo a sus órdenes para cualquier duda o comentario sobre el particular.

Atentamente



Ing. Alvaro Salinas Figueroa

c.c.p. Lic. Guadalupe Gaytán Jiménez
Coordinador Ejecutivo Titulación



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

Mayo de 2007.

C. Christian Patricia Pimentel Torres
Presente.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación en la opción TESIS titulado: “El Costo Total de Adquisición como factor clave en la confiabilidad de los costos de una empresa maquiladora” presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar ocho ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

Atentamente

EL PRESIDENTE DE LA COMISIÓN

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'F. Castañeda Ibarra', written over a horizontal line.

LIC. FRANCISCO JAVIER CASTAÑEDA IBARRA

Dedicatoria.

A Dios:

Por darme la vida y la oportunidad de ser feliz. Gracias por la familia tan maravillosa que tengo.

A mis Padres:

Gracias, porque para ser una mujer de bien se necesitó el esfuerzo de ustedes, los desvelos, las horas de aflicción, de trabajo, de apoyo, de consejos, pero principalmente de amor. Dedico esta tesis especialmente a ustedes, porque este logro es suyo también.

A Luisa,

Por estos años en que hemos crecido unidas, por los momentos que hemos compartido y que han sido más intensos al vivirlos contigo. Siempre estarás en mi corazón.

A Álvaro,

Por orientarme durante mi aprendizaje, tanto académico como profesional, así como a reconocer mis mejores talentos para alcanzar el éxito.

A la Universidad Panamericana,

A todo el personal académico, profesores y compañeros porque durante estos años compartieron sus vidas, experiencias y consejos con la finalidad de ayudarme a ser un mejor ser humano.

ÍNDICE

	Página
Dedicatoria.....	4
Índice.....	6
Introducción.....	7
Capítulo 1. Las Empresas de Servicios y su enfoque al Cliente.....	9
Capítulo 2. Programas de Fomento. Empresas Maquiladoras.....	25
Capítulo 3. La Empresa.....	36
Capítulo 4. Proyección Financiera y Estructura Operativa.....	40
Capítulo 5. Generación de Ingresos por Unidad de Negocio.....	51
Capítulo 6. El Costo Total de Adquisición.....	63
Capítulo 7. Áreas de oportunidad de mejora de la rentabilidad.....	67
Capítulo 8. Metodología de costeo de las materias primas en el sistema tradicional.....	70
Capítulo 9. Implementación del Costo Total de Adquisición.....	72
Capítulo 10. Evaluación de los Resultados en la confiabilidad de los costos de la Empresa y su impacto en la rentabilidad.....	76
Conclusiones.....	78
Anexos.....	80
Bibliografía.....	104

Introducción.

El trabajo de investigación que a continuación se presenta tiene la finalidad de identificar las áreas de oportunidad que las empresas tienen para mejorar tanto la rentabilidad de la misma, así como la confiabilidad de la información particularmente en el área de control de los costos, principalmente en una empresa con programa de maquila.

El lector podrá identificar el entorno en el cual se desenvuelve la empresa, las características de las empresas maquiladoras así como sus orígenes, y a partir de ello, entender la estructura de la misma, las unidades de negocio y las oportunidades que esta empresa tiene para mejorar su rentabilidad.

Se revisará el concepto del Costo Total de Adquisición y los factores que se deben de considerar para integrarlo.

Este trabajo muestra la diferencia entre un sistema tradicional de costeo y el sistema del Costo Total de Adquisición, las diferencias en la información que se obtiene, así como las áreas muy claras en donde se debe enfocar la mejora continua.

Finalmente, el presente trabajo de investigación muestra los beneficios de implementar un sistema de Costo Total de Adquisición en las empresas a través de los beneficios generados para la empresa propia de este análisis.

Capítulo 1.

Las Empresas de Servicios y su enfoque al cliente.

En la nueva economía globalizada cada día es mayor la importancia que poseen los recursos humanos en el proceso de creación de valor de cualquier empresa.

El objetivo de las empresas de servicios es convertir el capital humano en valor productivo para la empresa y sus clientes. Es mejorar la productividad y eficacia de la organización teniendo como piedra angular al ser humano.

Estrategia en la gestión con los Clientes

Muchas empresas se esfuerzan por acumular información sobre sus clientes, pero: ¿Qué saben realmente sobre sus clientes? y ¿Con qué grado de eficacia están gestionando ese conocimiento?

Lamentablemente, acumular información es solamente el primer paso hacia la creación del conocimiento que las empresas necesitan para llevar a cabo con éxito una estrategia de conexión con los clientes. La información es la materia prima que se transforma en conocimiento a través de su organización, análisis y comprensión.

Las palabras cliente, conocimiento y gestión son muy independientes. Para obtener un valor total, los tres elementos deben unirse en un entorno de círculo cerrado, de tal forma que se centre en adquirir el conocimiento adecuado del cliente adecuado, y que ponga el conocimiento en marcha de tal manera que se maximice el valor de la relación con el cliente.

Para llevar la gestión del conocimiento real del Cliente, es necesario tener acceso apropiado a toda la información que se posea sobre los mismos, así

como un sistema y conjunto de procesos para cotejar esa información. La mayoría de las empresas tienen solamente una comprensión parcial de sus clientes o carecen de sistema unificado para recopilar conocimiento acerca del cliente procedente de diversas fuentes. El "Customer Relationship Management" (CRM) es un elemento de ayuda a la Dirección Comercial que enfatiza la perspectiva hacia el cliente y otorga un nuevo significado a los procesos empresariales en los que éste interviene, como el marketing, las ventas o el servicio. (Ver Anexo A)

Esta información permitirá conocer el comportamiento del Cliente, además de que, en cada interacción que el cliente realice con la empresa, la persona o sistema que le atienda dispondrá de una información bastante exhaustiva de todos los eventos significativos de la relación con él, lo que se traduce en una atención personalizada, un contexto definido y a la medida del cliente. El objetivo de CRM es obtener nuevos clientes y retener a los actuales y, de esta forma, garantizar los beneficios futuros.

El CRM abarca todas las áreas de la empresa, desde el departamento de marketing al cual le permite gestionar sus campañas (concepción, planificación, despliegue, seguimiento), segmentación de las mismas y evaluar modelos de comportamiento.

El equipo de ventas, o televentas, tendrá una información muy útil para dirigir el / los productos o servicios o generar las necesidades de los Clientes de acuerdo a la segmentación obtenida. El Centro de Atención al Cliente verá facilitada su tarea tanto para la atención de pedidos, reclamos o servicios post ventas y mantenimientos.

Es importante que la decisión de implantar un CRM no se tome de forma precipitada. Debe hacerse adecuadamente y todos en la empresa deben estar preparados para el proceso. La implantación de una estrategia de CRM suele suponer grandes cambios en los procesos, sistemas y organización de la empresa, así como en su cultura organizativa y en las competencias de sus empleados.

Existe un conjunto de aspectos relevantes que deben ser tenidos en cuenta para tener éxito, entre los que destacan los siguientes:

- La propia gestión del cambio hacia un modelo avanzado
- La velocidad impuesta a los cambios
- Los grados de libertad disponibles
- La diferencia entre el punto de partida y el punto de destino

El CRM no es un proyecto exclusivo del área comercial o de marketing, ni de la de sistemas. Si algo diferencia a esta iniciativa, es su carácter multifuncional como una de las claves de éxito. Si persistieran dudas sobre el departamento donde debe estar alojado el CRM, la solución sería situarlo en aquel lugar de la organización donde se pudiera generar mayor valor a la empresa y al cliente, facilitando el crecimiento rentable y sostenible.

Es en este contexto, muy competitivo y de relaciones multicanal, donde el CRM puede aportar más valor, permitiendo que cada interacción con el cliente sea una oportunidad de satisfacer sus necesidades y exceder sus expectativas.

Estrategia en la gestión de Calidad

Una empresa de servicios es aquel negocio en el que la oferta está dominada por intangibles cuya utilidad radica principalmente en la resolución de las necesidades de los clientes o en los cambios que opera en ellos. Para una definición de calidad de los servicios nos referimos al conjunto de actuaciones de una empresa que permiten satisfacer a un cliente y que le predisponen a volver a comprar al mismo proveedor.

El primer error que se suele cometer al hablar de calidad del servicio es asociarlo, aunque sólo sea mentalmente, con cosas como lujo o capricho. Nada más lejos de la realidad. El concepto que mejor capta la esencia de la calidad es el de "identidad o concepto de marca". Calidad es la adecuación de las actividades de la empresa a la definición del papel que sus directivos quieren que ésta juegue en el mercado.

Existen una serie de niveles que definen la calidad en una empresa de servicios:

Segmentación: ¿a quién quiero ser útil?

La identidad de una empresa viene determinada, en primer lugar, por las características de los segmentos del mercado a los que se ha decidido prestar una particular atención. Un segmento del mercado es un grupo homogéneo de clientes. Las mejores variables para segmentar son aquellas que capten las necesidades específicas del grupo de clientes y que puedan ser satisfechas por nuestros servicios.

Conceptualización del servicio: ¿en qué quiero ser útil?

Las empresas venden, en última instancia, un conjunto de cosas en los que se mezclan elementos tangibles (qué cosas me dan), elementos perceptivos (qué capto por los sentidos) y elementos evaluativos (qué opino de todo ello). Estos dos últimos son intangibles y, muchas veces, dominan al primero. Por ejemplo, una empresa de seguros vende una promesa de actuación en el caso de un evento contemplado en la póliza. Una empresa de servicios de red de agua como la ejemplificada, no sólo vende agua, sino bienestar de vida, lo cual es una tarea mucho más complicada dado que interactúa la valoración de la tarifa (cuanto pago) con respecto a un consumo determinado.

Sistema de creación del servicio: ¿cómo diseño las operaciones?

El carácter o la identidad de una empresa se gana, en gran medida, en las percepciones que día a día se generan en los contactos con los clientes. Estas percepciones son fruto de la ejecución de la “promesa de servicio” que, a su vez, depende del cumplimiento de los estándares de los tres elementos que lo componen: los empleados, las instalaciones y los procesos. Estos elementos se han de utilizar y diseñar con la intención explícita y manifiesta de lograr el tipo de identidad deseada, dado que tienen mayor potencial de influir en los recuerdos de los clientes.

Hacer más visible la personalidad de la empresa: Las empresas de servicios han de estar muy atentas para comunicar, con todos los medios que tienen a su alcance, su carácter o personalidad.

Aquí entra en juego el lugar de encuentro con la empresa, que es el conjunto de momentos en que un cliente entra en contacto con algo o alguien en la empresa. En los contactos entre empresa y clientes, que van desde la atención del

teléfono a la claridad de las facturas, pasando por la educación con la que uno es tratado y la capacidad de respuesta a una petición, se generan percepciones sobre el servicio. La suma de las percepciones que un cliente tiene cada vez que entra en contacto con algo o alguien en la empresa, determina, junto con los elementos tangibles y los valorativos, el producto de una empresa de servicios.

Para hacer una buena gestión del lugar de encuentro es muy útil distinguir tres elementos: La tarea, el trato y la tangibilidad. Se trata de crear las condiciones para que desde los tres elementos se añada valor al cliente. La tarea es el elemento más obvio. El trato y la tangibilidad son las actuaciones que desde un punto de vista técnico son necesarias para la realización puramente material del servicio.

No se debe olvidar que el principio de la empresa es satisfacer a los Clientes. Lo contrario es un mal negocio. Si un cliente no está satisfecho, lo lógico es que tenga los medios para hacerlo saber y que la empresa se interese por las circunstancias. Si la culpa de la insatisfacción es de la empresa, lo lógico es resarcir al cliente. Si no fuera así, al menos interesa entender mejor los juicios de valor que ha hecho el cliente e intentar influir en ellos. Si los clientes no quedan satisfechos, el gasto de marketing ha ido a parar a la basura.

Clientes insatisfechos

Frente a una queja hay que poner en marcha un sistema de recuperación. ¿Cómo proceder cuando se tiene la queja delante? Hay unos pasos que, si se siguen, pueden convertir una queja en una recuperación y en un estímulo de mejora del servicio:

Dar las gracias al cliente por haberse tomado la molestia de hacer llegar su comentario. En la medida en que tenga razón, hay que dársela sin excusas.

Si el cliente tiene dudas, se le ha de decir algo igualmente agradable.

Mostrar la utilidad que la queja recibida ha tenido o tendrá para la empresa.

Por último, hay que analizar quién, dentro de la empresa, tiene de verdad los conocimientos, medios y coraje para recuperar a clientes descontentos.

Teorías de la calidad: Al igual que otros aspectos de la empresa (finanzas, marketing, RRHH, etc.), la calidad debe ser objeto de gestión. Las aportaciones de diversos autores han insistido en que la calidad puede y debe ser planificada siguiendo pautas, principios o programas.

Planificación de la calidad: Determinar las necesidades de los clientes y desarrollar los productos y actividades idóneos para satisfacer aquéllas.

Control de la calidad: Evaluar el comportamiento real de la calidad, comparando los resultados obtenidos con los objetivos propuestos para, luego, actuar reduciendo las diferencias. Elaborar los cambios basándose en datos actuales.

Mejora de la calidad: Establecer un plan anual para la mejora continua con el objetivo de lograr un cambio ventajoso y permanente. Lo que hoy se da por admisible, mañana ya no lo será. Estudiar los resultados, confirmar los cambios y experimentar de nuevo

Para que los procesos de Calidad puedan darse se necesitan: Compromisos de la dirección: la alta dirección debe definir y comprometerse en una política de mejora de la calidad. Preparar equipos de mejora de la calidad que se formarán mediante los representantes de cada departamento, cuyas tareas principales

serán reunir datos y estadísticas para analizar las tendencias y los problemas en el funcionamiento de la organización, costear el hacer las cosas mal y de no hacerlo bien a la primera, capacitar y proclamar la conciencia de la calidad adiestrando a toda la organización y enseñando el costo de la “no calidad” con el objetivo de evitarlo.

Luego, dicho equipo evaluará los cambios realizados en la organización y emprenderán medidas correctivas sobre posibles desviaciones sobre una base de planificación de cero defectos que se definirá con un programa de actuación con el objetivo de prevenir errores en lo sucesivo y se fijan los objetivos para reducir errores

Estrategia de Servicio

Hoy por hoy una empresa que ofrece una garantía del servicio produce un doble efecto: por una parte, genera lealtad en sus clientes y, por otra, lanza un mensaje interno de eficacia enfocando a toda la organización hacia un objetivo claro y definido.

Un requisito previo a la implantación de una garantía es que se desee realmente satisfacer al cliente. Cuando se es consciente de la importancia del servicio al cliente el proceso de garantía implica:

Conocer en detalle las necesidades de los clientes.

Definir concretamente el servicio que se va a ofrecer. Hay que huir de conceptos genéricos para dirigirse hacia puntos de actuación concretos y medibles.

Determinar las capacidades actuales de su empresa. Es importante que la empresa sea capaz de prestar el servicio sin defectos.

Determinar el papel que jugará la garantía en su estrategia competitiva para optimizar el beneficio.

La garantía es una potente herramienta de marketing, genera ingresos reales, lealtad de los clientes, aumenta la vida media del cliente y mejora la rentabilidad de la empresa.

* En primer lugar, la garantía enfoca la empresa al cliente, obliga a conocer cuáles son las necesidades y expectativas exactas de sus clientes. Es el paso previo para poder satisfacer a éstos.

* En segundo lugar, fija objetivos claros, hace crecer la moral de su gente y su rendimiento. Crea un espíritu de equipo y de orgullo de pertenencia a la empresa.

* Y por último, proporciona retroalimentación sobre cómo funcionan los servicios en la empresa, detectando costos de "no calidad" y áreas de mejora. El empresario sabe en qué está fallando, cuánto le cuesta y cuáles son las consecuencias de tener clientes insatisfechos. Esto es, tiene información de qué aspectos de su servicio debe mejorar.

Si garantía y calidad de servicio van de la mano, uno de los aspectos que hay que cuidar a la hora de diseñar una estrategia de servicio es la garantía. Para que ésta sea eficaz debe contar con las siguientes características:

Incondicional: Una garantía incondicional supone dar satisfacción al cliente sin excepciones. Es lo contrario del "sí, pero...". Así, por ejemplo, se facilita la devolución del producto en cualquier momento y la posibilidad de recibir su dinero o elegir otro producto. Los clientes no necesitan un abogado para explicar las condiciones que ampara la garantía. Al existir una garantía incondicional, el cliente se inclinará con mayor facilidad por nuestra empresa; su riesgo al elegirnos es menor que si elige una empresa que no garantice su servicio. La

garantía, por tanto, supone además una ventaja competitiva para aquellas compañías que la tienen.

Fácil de entender y comunicar: Esto implica que debe estar escrita en un lenguaje no técnico y comprensible para el cliente. Las garantías excesivamente técnicas hacen que éste desconfíe de ellas. Si la garantía es fácil de entender y comunicar, la ventaja es doble: los clientes saben exactamente lo que pueden esperar y los empleados saben exactamente lo que deben hacer. Ejemplo: reparto en 30 minutos, en vez de reparto rápido.

Significativa: Si la garantía no es significativa, el cliente no le otorgará ningún valor. Para que sea significativa, se deben garantizar los aspectos que son importantes para el cliente, se suministra rápidamente y supone un retorno que éste valora. Así, por ejemplo, asegurar el mejor precio y devolver al cliente la diferencia de precio que en su caso hubiera pagado.

Fácil de obtener: La garantía no puede ser una carrera de obstáculos porque molestan más al cliente. Imponer al cliente la necesidad de hablar con otros departamentos, de expresar las quejas por escrito, de responder a infinidad de preguntas por parte de la empresa... todo contribuye a desvalorizar la garantía. Frente a esto, las empresas deben devolver el dinero o prestar el servicio de inmediato.

Fácil de recibir: El procedimiento debe ser fácil y rápido; mejor si es en el momento. No diseñe nunca una garantía que no sea muy fácil de recibir o su efecto se volverá en contra de la empresa.

Estrategia Logística: “Fulfillment”.

En teoría el servicio logístico es simple: se entrega el producto cuando, donde y como el cliente quiere que se entregue, implementando mayores exigencias del servicio logístico.

Las nuevas empresas de logística deben incorporar una avanzada tecnología en el almacenamiento, gestión de inventarios, diseño de rutas, procesamiento y preparación de pedidos. Es decir, los servicios logísticos no incluyen sólo servicios tradicionales de transporte, almacenamiento y distribución si no que abarca todos los aspectos de la cadena de valor. A este tipo de proveedor integral se le denomina “Fulfillment”.

En este sentido, la compañía logística debe conocer las necesidades de cada uno de los proveedores y clientes para dar una solución adecuada a cada uno de ellos, aprender sus hábitos y preferencias de compra y hacer un buen uso de los datos que se generan durante las transacciones.

Esta información que abarca desde la posición socioeconómica de la empresa y sus clientes y sus preferencias de compra ayuda a los intermediarios y los transportistas a reducir costos.

En una economía donde la información supone tanto ingresos como poder, las “PYMES” (Pequeñas y medianas empresas) deben considerar de qué manera puedan conseguir el equilibrio entre la eficacia ofrecida por la información que posee el servicio logístico y la confidencialidad que supone guardar los datos en la empresa.

Elementos externos del proceso logístico: Muchas empresas que venden sus productos se centran en mostrarlo de manera atractiva para atraer la atención del cliente. Sin embargo, a menudo se descuida un aspecto que va a determinar la imagen que el consumidor tenga de la empresa y va a influir en una compra posterior: las condiciones del envío del producto. Estos son el plazo y la hora prometidos, en la dirección indicada por el comprador y la entrega del producto con la calidad y las características especificadas al momento de realizar la compra.

Las características externas del embalaje del producto son la carta de presentación de la empresa y la primera oportunidad de hacer publicidad de la calidad. Uno de los aspectos fundamentales es hacer los envíos en paquetes apropiados que no hagan peligrar el contenido usando materiales de embalaje de calidad y asegurando el producto con empaques protectores.

Sin embargo tampoco se pueden descuidar otros detalles que construyen un reconocimiento de marca y comunican calidad. Un ejemplo se encontraría en poner el logotipo de la empresa en la caja, ofrecer productos promocionales de regalo e incluso dar instrucciones para reciclar los componentes biodegradables del paquete.

Sector de Servicios.

El auge del sector de los servicios es uno de los fenómenos más espectaculares de los últimos decenios y ha modificado la estructura de las actividades económicas, tanto en los países industrializados como en los de ingresos medianos o bajos. Este sector ha pasado a ser la fuente principal de empleo en los países más ricos y, en muchos casos, representa más del 60% de todos los puestos de trabajo. Buena parte del aumento reciente del empleo se ha registrado en los niveles superiores de instrucción, es decir, en los puestos

ocupados por profesionales y personal de dirección. Las cifras correspondientes a Australia, Canadá, Estados Unidos, Irlanda, el Japón y el Reino Unido, por ejemplo, ponen de manifiesto que el crecimiento previsto del empleo de personal profesional y técnico, así como de personal administrativo y de dirección, supera al de otras categorías profesionales en el último decenio del siglo XX.

Las empresas del sector de servicios se diferencian principalmente de las de la agricultura y de la industria en el sentido de que generan un valor económico sin crear bienes tangibles. Sus "productos" pueden consistir, por ejemplo, en bienes tan intangibles como la facilidad de acceso, información, asesoramiento, planificación y estrategia, instrumentos financieros, o simplemente la satisfacción de los consumidores. Muchos de estos bienes intangibles representan una parte importante del valor añadido en sectores como los de la banca, los servicios financieros y los seguros, los servicios comerciales y jurídicos, los de contabilidad e intervención de cuentas, la informática, la publicidad y la consultoría de empresas.

La globalización de la economía y la intensificación de la competencia que la acompaña han influido más en las empresas del sector de los servicios en los últimos años. La experiencia de la banca ofrece ejemplos sobresalientes de la forma en que unas organizaciones tradicionales y jerárquicamente estructuradas se han adaptado a las nuevas exigencias en materia de flexibilidad, orientación de los consumidores y adecuación al nuevo entorno económico en el que se desenvuelven hoy muchas empresas de servicios.

La banca ha sido por tradición una actividad principalmente interna y muy protegida de las economías nacionales, pero el rápido desarrollo de la informática y la liberalización de las corrientes de capital han impulsado al auge prodigioso de las transacciones internacionales y de la globalización de las operaciones bancarias. Una competencia más agresiva, tanto en el plano

nacional como internacional, ha puesto de relieve la importancia de la reducción de los costos y del aumento de la productividad, que pueden conseguirse con una reorganización del trabajo.

La banca fue el primer subsector de los servicios que utilizó sistemas informáticos en la mayoría de sus operaciones. En un inicio, esta automatización impulsó una rápida expansión del volumen de negocios, al ofrecerse nuevos servicios y abrirse nuevas cuentas. El empleo en la banca también se incrementó, sobre todo en tareas de generación de datos, pero esta tendencia inicial se invirtió conforme fue aprovechándose más de lleno el potencial de la tecnología de la información. La automatización de tareas repetitivas ha reducido considerablemente las necesidades de personal. La estructura del empleo en el sector se ha modificado con la eliminación de tareas subalternas y la contratación de un nuevo personal más técnico.

La evolución registrada por el empleo en el sector bancario también se ha experimentado en otros, ya que las empresas se han reestructurado y la informática se ha generalizado en todo el entorno de trabajo.

Los nuevos puestos de trabajo requieren niveles de conocimiento y de capacitación más altos y una combinación de calificaciones más amplia que antes. En los servicios empresariales más técnicos, como los de contabilidad, consultoría de empresas y programación, el personal de apoyo representa menos de un tercio del personal total. La mayoría de los empleados tiene una formación universitaria, y las plantillas constan cada vez más de un personal profesional y de dirección con estudios superiores.

Los cambios estructurales de las empresas del sector de los servicios han influido en los cometidos, las funciones y las perspectivas profesionales del

personal profesional y de dirección. Las exigencias de flexibilidad pueden conducir a una redefinición de los objetivos de la empresa, que entraña a menudo la eliminación de tareas no esenciales, el despido de personal y su sustitución por componentes automatizados o por mano de obra ocasional.

El derrumbe de las antiguas estructuras piramidales y nuevas estructuras lineales y flexibles han conducido a una compresión de las categorías de personal directivo y a la contratación de diversos servicios profesionales y técnicos a empresarios independientes. Todas esas tendencias han contribuido a mitigar las diferencias entre el personal profesional y de dirección, y otras categorías de empleados.

Se espera del personal que adopte nuevas prácticas de trabajo flexibles en un entorno empresarial radicalmente diferente y en constante fluctuación. La carga de trabajo se distribuye horizontalmente y los mandos intermedios han de asumir ahora funciones múltiples en las empresas. Estos nuevos puestos de trabajo multifuncionales exigen una gama más amplia de calificaciones profesionales..

Capítulo 2.

Programas de Fomento. Empresas Maquiladoras

La maquila se define como una actividad productiva compartida por dos o más países. Esta modalidad de producción tiende a acumular menores costos, ya que aprovecha las ventajas comparativas con que cuentan los países participantes.

La industria maquiladora apareció en México a mediados de los años sesenta, para sustituir las fuentes de trabajo para mexicanos que se perderían con la cancelación del Programa Bracero en EE.UU. Muchas empresas, principalmente estadounidenses, se vieron privadas de la mano de obra mexicana y, ante el temor de perder competitividad frente a otros productores, decidieron instalar plantas de ensamble de productos en la frontera mexicana, para aprovechar de las ventajas que México ofrecía en mano de obra y en la importación de insumos libres de impuestos.

La industria maquiladora de exportación fue, durante la década de los 90's, el sector industrial mexicano de mayor crecimiento en cuanto a su número de establecimientos, valor de la producción y empleo se refiere.

Las importaciones totales en el 2003, realizadas por la industria maquiladora representaron el 34.6 por ciento del total (más de 54 mil millones de dólares en insumos intermedios; aproximadamente el 8 por ciento del PIB mexicano para el mismo año) Esta proporción da cuenta, potencialmente, del tamaño de mercado de proveeduría existente en el país para empresas nacionales y extranjeras.

Bajo esta perspectiva, el contenido mexicano se convierte en el común denominador de las exportaciones a varios mercados al mismo tiempo. Para lograrlo, se requiere de la creación de una Industria de Soporte que apoye la promoción de empresas para la incorporación de insumos o productos intermedios necesarios para bienes exportados y de esta manera gocen de las

preferencias arancelarias otorgadas por los diferentes Tratados y Acuerdos comerciales suscritos por nuestro país.

México se presenta así, con su amplia red de tratados y acuerdos comerciales, como un país atractivo para las operaciones finales de manufactura y la integración de valor a través de la presencia de proveedores de escala mediana nacionales y extranjeros.

Por la importancia económica que actualmente tiene la maquila para el país, la Secretaría de Economía promueve el Programa de la Industria Maquiladora de Exportación así como de diferentes foros de proveeduría en el marco del Programa de Desarrollo de Proveedores, tal como el Encuentro Nacional de Desarrollo de Proveedores para la Industria Automotriz, Autopartes, Grandes Empresas Exportadoras, Maquiladoras y Mineras.

ANTECEDENTES

El término maquila se originó en España donde las primeras maquiladoras eran propietarias de molinos, las cuales cobraban por procesar el trigo proporcionado por los agricultores locales. Actualmente maquila significa cualquier manufactura parcial, ensamble o empaque, llevado a cabo por alguna empresa que no sea el fabricante original.

En México, la industria maquiladora nació propiamente en la década de los sesenta, como una respuesta económica al encarecimiento de la mano de obra que tuvo lugar principalmente en dos países altamente industrializados: Estados Unidos y Japón.

A partir de la Segunda Guerra Mundial, las estructuras técnicas de las industrias de transformación tuvieron una evolución muy sensible, en el sentido de un abandono de la concentración de la producción en una sola planta y de la

distribución geográfica de ésta en varios establecimientos cada vez más distantes de la principal y así se crea una red de relaciones técnicas de muy amplio alcance. Esta dispersión se acompañó de la especialización de los establecimientos en uno o varios tipos de producción intermedia o en el montaje de producto final.

Así, el 20 de mayo de 1965 se marca como la fecha en que formalmente se inició la política de fomento a la industria maquiladora de exportación en el norte de la República Mexicana, con el anuncio e instrumentación por parte del gobierno del Programa de Industrialización Fronteriza; con ello se daba en parte respuesta al creciente desempleo de la zona.

Con ese programa, el Gobierno Federal buscaba conjuntar las ventajas otorgadas por las modificaciones aduaneras introducidas por el gobierno norteamericano, así como la cercanía al mayor mercado del mundo.

Inicialmente, la Ley requería que las empresas maquiladoras de exportación se ubicaran en la frontera norte del país. Sin embargo, en Octubre de 1972 el gobierno emitió un acuerdo a través del cual las empresas de esta rama industrial podrían establecerse en todo el país.

Es conveniente destacar los aspectos relevantes que se presentaron para el surgimiento y la posterior evolución de la industria maquiladora en México. En primer lugar el bajo costo de la mano de obra mexicana hizo propicio el establecimiento de estas plantas, sobre todo en la franja fronteriza de nuestro país con los Estados Unidos. Este factor se combinó con la derogación del convenio entre los gobiernos de México y los Estados Unidos (hacia finales de 1964), que permitía la entrada regulada de los braceros mexicanos para laborar en la recolección de los productos agrícolas en el sur de este país. Este hecho

dejó sin ocupación remunerada a miles de braceros que entonces ocasionaron un problema para las autoridades de la frontera norte.

Asimismo, la coyuntura en la que se encontró Estados Unidos durante la década de los sesenta, enfrentando una competencia internacional muy fuerte, despertó el interés de algunos industriales de este país para trasladar a México ciertos procesos productivos, con el fin de sortear la competencia con menores costos de operación.

Otro factor muy importante fue la cercanía física con los Estados Unidos, que redundaba en bajos costos de reexportación de mercancías ensambladas y, adicionalmente, la gran potencialidad del mercado consumidor de dicho país.

En el año 1973 se recibió un nuevo estímulo, al promulgarse la Ley para Promover la Inversión en México y regular la Extranjera; la resolución general número uno de la recién creada Comisión de Inversiones Extranjeras fue la que permitió a las empresas maquiladoras instalarse en México con el 100% del capital extranjero, salvo en el caso de la rama textil y prendas, donde debería contar con un 51 por ciento de capital nacional como mínimo.

A partir de 1976, cuando el peso mexicano se devaluó frente al dólar y se inició la recuperación de la economía estadounidense, la industria maquiladora empezó a tener una expansión nunca antes experimentada.

Se empezó a considerar entonces que no sólo se trataba de una industria estable, sino que además podía ser factor clave del desarrollo industrial de la frontera. Por lo tanto, se le otorgaron nuevos estímulos para su fomento (reglamento del párrafo tercero del artículo 321 del Código Aduanero del 27 de octubre de 1977)

PASADO RECIENTE

En materia de política industrial se ha hecho evidente el cambio estructural instrumentado por la actual administración adoptándose un modelo de promoción exportadora e industrialización competitiva con miras internacionales; es decir, se ha dejado atrás el patrón de sustitución de importaciones y puesto mayor énfasis en la industrialización en función del mercado externo.

La política del gobierno federal de apoyo y fomento a la industria maquiladora se encuentra contenida en el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988 y en el Decreto para el Fomento y Operación de la Industria Maquiladora de Exportación, publicado el 15 de agosto de 1983.

Con el Decreto antes mencionado se buscó vigilar, fiscalizar, regular y controlar la industria maquiladora, sin inhibir su crecimiento. Entre las consideraciones del decreto se estableció que las maquiladoras contribuyeran a generar un volumen importante de empleos, posibilitando la capacitación y el adiestramiento industrial de la fuerza de trabajo del país y que, a través de la creación de fuentes de empleo y de la distribución de ingresos, se establezca el mercado interno en beneficio de la actividad económica nacional.

Ese objetivo de generar empleo ha sido cubierto, pues la industria da trabajo directo a poco menos de un millón doscientos mil trabajadores; las exportaciones representan poco menos del 48% de las exportaciones totales del país, genera exportaciones superiores a los ochenta y cinco mil millones de dólares anuales y genera valor agregado cercano a los veinte mil millones de dólares, esto independientemente de que promueve inversión extranjera directa en sectores de tecnología avanzada así como incorporación de nuevas tecnologías para modernizar procesos productivos, por el orden de los dos mil trescientos millones de dólares anuales.

Ahora, pasadas casi cuatro décadas, por maquila se entiende al proceso industrial o de servicio destinado a la transformación, elaboración o reparación de mercancías de procedencia extranjera, importadas temporalmente para su exportación.

En ese sentido el esquema de subcontratación internacional, si bien no es nuevo en el comercio y en las inversiones internacionales, ha adquirido recientemente una notable importancia en las relaciones de cooperación industrial entre los países desarrollados o los subdesarrollados.

Las empresas de subcontratación internacional toman en consideración, además de la mano de obra barata, otros factores para su localización, entre éstos se pueden citar la existencia de ventajas fiscales, de infraestructuras adecuadas, los costos de transporte, etc. En virtud de que casi toda la producción de las empresas maquiladoras se destina a la exportación, la importancia del mercado interno pasa a un segundo término.

VENTAJAS DE OPERAR EN MÉXICO.

La industria maquiladora opera al amparo de un sistema aduanal simplificado de importaciones temporales (ver Anexo B), las empresas deben contar con el Programa de Maquila de Exportación, documento legal expedido por la Secretaría de Economía; además cuenta con la ventaja de operar prácticamente sin restricción alguna en cuanto a la composición de su inversión extranjera directa y con libertad absoluta para utilizar insumos nacionales o de importación sin requisitos o cuotas de integración nacional.

Por lo demás, cabe citar que entre 1981 y 1989, esta industria tuvo un incremento siempre mayor que el resto de la industria manufacturera nacional,

pues si acumulamos la expansión de esos nueve años, la maquila creció en 350 por ciento mientras que el resto de los sectores afines lo hizo en solo 10 por ciento para ese mismo período.

A partir de que el país adopta un modelo de desarrollo basado en una lógica de liberación económica, tanto la promoción de las exportaciones, como la captación de inversión extranjera se constituyen como importantes estrategias de crecimiento.

Resulta interesante indicar que la Industria Maquiladora de Exportación en México sigue una dinámica económica distinta del resto de la planta industrial. Esta actividad depende en mayor medida del ciclo económico estadounidense, puesto que la mayor promoción de la inversión en maquiladoras la hacen empresas norteamericanas, de estas, provienen casi el total de los insumos y la producción se orienta a dicho mercado.

La planta industrial maquiladora sufrió de evidentes transformaciones en su estructura hacia mediados de la década pasada. El crecimiento en la década de los años noventa fue notoriamente más dinámico, respecto a los primeros años, por lo que se hizo patente un relativo desplazamiento de empresas maquiladoras hacia regiones no fronterizas.

Asimismo, se modificó la estructura del personal ocupado, creció proporcionalmente más el personal masculino, los técnicos y los empleados administrativos, aspecto que pone de manifiesto la virtual transición de procesos industriales sencillos a procesos productivos técnicamente más complejos.

Tema importante en el contexto nacional, son las exportaciones de empresas maquiladoras, pues han contribuido a reducir el déficit en la cuenta corriente.

Sin embargo, también se pone de relieve que las importaciones de insumos son bastante altas.

NUEVOS RETOS

Al menos existen cuatro aspectos que hacen muy atractivo el establecimiento de Industrias Maquiladoras en México.

- Capacidad de infraestructura en servicios y comunicaciones.
- Su situación geográfica y cercanía a mercados industriales comerciales.
- Cercanía a ciudades norteamericanas importantes, lo que permite un fácil acceso y el establecimiento de plantas generales.
- Mano de obra calificada y estabilidad laboral.

Pero también existen retos. Uno de ellos consiste en integrar a la Industria Maquiladora al resto de las actividades económicas y convertirlas en motor del desarrollo regional. Para lo anterior se requiere que la planta industrial de las diversas regiones en que opera este tipo de empresas, incremente de manera sustancial la calidad, y en general, la competitividad de su oferta de insumos.

La importancia de la maquiladora en los ámbitos interno y externo no deriva tan solo de las posibilidades de generación de divisas y ocupación de mano de obra; si no del papel que ocupa en el desarrollo futuro del país, a partir de su condición actual que le confiere amplias posibilidades para establecerse como uno de los instrumentos esenciales para apoyar el proyecto exportador de la Industria Nacional en su conjunto.

En ello se juegan sobre todo nuestras posibilidades de conformar un crecimiento equilibrado entre sectores y regiones, pero además, se facilita el acceso en

términos crecientes de calidad y eficiencia de las manufacturas mexicanas en mercados internacionales competitivos.

Factores como la liberación comercial, la nueva reglamentación sobre inversión extranjera, el nuevo decreto para el fomento y operación de la Industria Maquiladora de Exportación, la creciente orientación de las actividades productivas para favorecer el desarrollo regional, implican para la empresa maquiladora un nuevo escenario de acción, para el que es propicio y conveniente incrementar sus niveles de integración nacional.

Lo anterior se puede conseguir por medio de la atracción de avances tecnológicos, la subcontratación de procesos industriales, la conversión con empresas mexicanas, y muy especialmente, la adquisición de insumos nacionales.

Por último, pero no por ello menos importante del potencial maquilador, estriba en la especialización productiva y en la diversidad de productos intermedios o de ensamble de productos finales, que se desprenden de la creciente concurrencia nacional e internacional hacia la subcontratación.

LA EXPERIENCIA

La experiencia de la Industria Maquiladora ha demostrado las ventajas y las lecciones de un entorno de economía abierta, por que la competencia internacional trae disciplinas de calidad, precio, de necesidad de entregas oportunas y ajustar procesos productivos a los cambios tecnológicos.

A nivel mundial, este proceso ha emergido como una forma de subcontratación entre dos empresas, generalmente de diferente país, con el fin de complementar

el proceso productivo y elevar la competitividad a través de mayores volúmenes de producción, niveles más altos de calidad y menores costos.

Sin lugar a dudas, la potencial contribución de este tipo de empresas para el desarrollo nacional es alta y, por supuesto, va más allá de la nueva generación de empleos de baja remuneración y de su contribución al alivio del déficit de la balanza comercial.

Capítulo 3.

La Empresa.

La empresa propia de este análisis fue fundada en el año 2000 a partir de la necesidad de dar servicio de almacenamiento de productos a empresas maquiladoras por lo que se generó una nueva empresa que buscaría mantener operaciones separadas entre las líneas de negocio existentes y el nuevo negocio con la industria maquiladora.

Para efectos de poder cubrir dicha necesidad fue requisito indispensable tramitar una licencia de maquiladora de servicios, la cual, de acuerdo a la Secretaría de Economía, puede realizar las siguientes actividades. Para mayor referencia ver Anexo B que contiene el “Acuerdo por el que se determinan las actividades que pueden realizar las empresas maquiladoras de servicios”:

- I. Abastecimiento, almacenaje o distribución de insumos, partes y componentes;
- II. Empaque, reempaque, embalaje, reembalaje, envase, marcado o etiquetado de mercancías;
- III. Clasificación, inspección, prueba o verificación de mercancías;
- IV. Corte, ajuste, lijado, engomado, pulido, pintado o encerado de piezas;
- V. Reparación o mantenimiento de mercancías;
- VI. Lavandería o planchado de prendas;
- VII. Bordado o impresión de prendas;
- VIII. Blindaje, modificación o adaptación de vehículo automotor;
- IX. Diseño o ingeniería de productos, incluso software, y
- X. Reciclaje o acopio de desperdicios.

Una vez obtenida la licencia, se contrató a la persona cuya responsabilidad sería la de iniciar la operación hasta su correcto funcionamiento en el día a día,

tomando como punto de partida el Acta Constitutiva de la Sociedad de reciente creación, el Registro Federal de Contribuyentes (RFC), el contrato de renta establecido en las instalaciones actuales de la empresa y lo más importante, el contrato firmado de servicio con una empresa maquiladora.

Contratación de Personal:

Con este punto como partida se inicia el proceso de contratación de personal el cual tenía como finalidad contratar personal enfocando principalmente la atención en los siguientes puntos:

1. Talento

Como talento se describe la capacidad natural de cada persona de realizar una función en un tiempo determinado.

2. Actitud de Servicio

En actitud de servicio se busca que la persona siempre tenga la disposición adecuada para satisfacer o exceder las necesidades del cliente.

3. Experiencia

La acumulación de conocimientos y vivencias que permitan a la persona responder ante situaciones determinadas, y que le permitan tomar las decisiones adecuadas a los intereses de la empresa.

Se contrataron 10 personas para diferentes posiciones, todas ellas firmando contratos totalmente apegados a las condiciones laborales dictadas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Posteriormente se compró mobiliario de oficina, equipo de almacenamiento, equipo para manejo de carga, computadoras, software, equipo de seguridad, etc para garantizar el funcionamiento de las instalaciones.

Una vez instalado todo el equipo y con las instalaciones en condiciones de operación, se trasladó a un equipo de 30 personas de diferentes puntos de Estados Unidos cuya función fue la de apoyar durante la transición y arranque al equipo existente, así como de su correcta capacitación. El proceso de capacitación y de transición fue de 6 semanas.

A partir de este momento la empresa se encontraba en condiciones de operación suficientes para satisfacer o exceder las necesidades del cliente, pero sobre todo, de acuerdo a los requerimientos establecidos en el contrato de servicio.

Capítulo 4.

Proyección Financiera y Estructura Operativa.

INTRODUCCIÓN A LOS ESTADOS FINANCIEROS:

Los dueños y gerentes de negocios necesitan tener información financiera actualizada para tomar las decisiones correspondientes sobre sus futuras operaciones. La información financiera de un negocio se encuentra registrada en las cuentas del mayor. Sin embargo, las transacciones que ocurren durante el período fiscal alteran los saldos de estas cuentas. Los cambios deben reportarse periódicamente en los estados financieros.

En el complejo mundo de los negocios, hoy en día caracterizado por el proceso de globalización en las empresas, la información financiera cumple un rol muy importante al producir datos indispensables para la administración y el desarrollo del sistema económico.

Las características fundamentales que debe tener la información financiera son utilidad y confiabilidad.

La utilidad, como característica de la información financiera, es la cualidad de adecuar ésta al propósito de los usuarios, entre los que se encuentran los accionistas, los inversionistas, los trabajadores, los proveedores, los acreedores, el gobierno y, en general, la sociedad.

La confiabilidad de los estados financieros refleja la veracidad de lo que sucede en la empresa.

ESTADOS FINANCIEROS

Estados financieros que presenta a pesos constantes los recursos generados o utilidades en la operación, los principales cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un periodo determinado. La expresión "pesos constantes", representa

pesos del poder adquisitivo a la fecha del balance general (último ejercicio reportado tratándose de estados financieros comparativos).

CLASES DE ESTADOS FINANCIEROS

1. Balance General.

2. Estado de Resultado u Operaciones

3. Estado de Flujos

BALANCE GENERAL

Documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento del tiempo. Consta de dos partes, activo y pasivo. El activo muestra los elementos patrimoniales de la empresa, mientras que el pasivo detalla su origen financiero.

El activo suele subdividirse en fijo y circulante. El primero incluye los bienes muebles e inmuebles que constituyen la infraestructura física de la empresa, y el segundo la tesorería, las cuentas por cobrar y las mercancías. En el pasivo se distingue entre recursos propios, pasivo a largo plazo y pasivo circulante. Los primeros son los fondos de la sociedad (capital social, reservas); el pasivo a largo plazo lo constituyen las deudas a largo plazo (préstamos, obligaciones), y el pasivo circulante son capitales ajenos a corto plazo (crédito comercial, deudas a corto plazo).

ESTADO DE RESULTADOS

Documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado.

Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa. Generalmente acompaña a la hoja del Balance General.

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO.

Movimiento o circulación de cierta variable en el interior del sistema económico. Las variables de flujo, suponen la existencia de una corriente económica y se caracterizan por una dimensión temporal; se expresan de manera necesaria en cantidades medidas durante un periodo, como por ejemplo, el consumo, la inversión, la producción, las exportaciones, las importaciones, el ingreso nacional, etc. Los flujos se relacionan en forma íntima con los fondos, pues unos proceden de los otros. De esta manera, la variable fondo "inmovilizado en inmuebles" da lugar a la variable flujo "alquileres", en tanto que la variable flujo "producción de trigo en el periodo X" da lugar a la variable fondo "trigo almacenado".

Aquel que en forma anticipada, muestra las salidas y entradas en efectivo que se darán en una empresa durante un periodo determinado. Tal periodo normalmente se divide en trimestres, meses o semanas, para detectar el monto y duración de los faltantes o sobrantes de efectivo.

Se entiende por EFE al estado financiero básico que muestra los cambios en la situación financiera a través del efectivo y equivalente de efectivo de la empresa de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), es decir, de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad (NICs). El EFE ofrece al empresario la posibilidad de conocer y resumir los resultados de las actividades financieras de la empresa en un período determinado y poder inferir las razones de los cambios en su situación financiera, constituyendo una importante ayuda en la administración del efectivo, el control del capital y en la utilización eficiente de los recursos en el futuro.

En la Tabla 1 se presentan las proyecciones financieras anuales para un año en particular de la empresa, las cuales consisten de la siguiente información:

1. **Ventas.** En este rubro se registran todos los ingresos de la empresa.
2. **Costo de lo vendido:** El costo del material y de los servicios que se proveen.
3. **Instalaciones:** En estas líneas está contemplado el gasto anual de la operación de la empresa.
4. **Personal:** Inversión en capital humano.
5. **Servicios Externos:** Gastos y pagos a proveedores de servicios, externos a la empresa.
6. **Servicios Internos:** Otros gastos fijos de la empresa, no directos al producto.
7. **Utilidad de Operación:** De acuerdo a la política de la empresa se espera un mínimo del 7% como Retorno sobre las Ventas.

Como se puede apreciar en la Tabla 1 (año 2005), los datos nos muestran que la rentabilidad que la empresa obtiene es superior a la esperada, adicionalmente de que nos sirven para tener una visión más real de los gastos que se tendrán durante el año y poder monitorear la productividad del proyecto.

PROYECCIÓN FINANCIERA (Tabla 1. Moneda Nacional)

Ventas	\$18,151,549.00
Costo de lo Vendido	\$ 6,716,073.00
Contribución Marginal	\$11,435,476.00

Gastos de Instalaciones	\$ 5,730,189.00
Gastos de Personal:	\$ 1,915,204.00
Gastos Externos:	\$ 888,219.00
Otros gastos:	\$ 1,473,122.00

Total Gastos:	\$10,004,734.00
---------------	-----------------

Utilidad de Operación	\$ 1,430,742.00
-----------------------	-----------------

Naturaleza y propósito de la organización.

Organizar es el proceso de asignar derechos y obligaciones y coordinar los esfuerzos del personal en la obtención de los objetivos de la organización. Este proceso presenta por tanto, dos facetas: Establecer la estructura y coordinarla. Una vez identificados los objetivos y la estructura durante la planificación, la organización debe determinar quién va a hacer que cosa y cómo va a ser la coordinación dentro y entre los departamentos de la misma.

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y

se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

A continuación se enumeran y explican los elementos de la organización los cuales, una vez comprendidos y asimilados coadyuvarán a una mejor administración:

Elementos de la organización:

División del trabajo. Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas: La primera; (jerarquización) que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia. La segunda; (departamentalización) que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud.

Coordinación. Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en desarrollo de los objetivos.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Elementos de la organización: (requerimientos)

- Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.
- Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.

- Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.
- Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber donde conseguir la información y le debe ser facilitada.

Principios de una organización:

Eficacia: una estructura organizacional es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.

Eficiencia: una estructura organizacional es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo coste posible.

Tipos de organización

La organización formal:

Es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.

La organización informal:

Son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. La organización informal es un complemento a la formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad.

Organización Lineal

Posee el principio de autoridad lineal o principio esencial (tiene una jerarquización de la autoridad en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos).

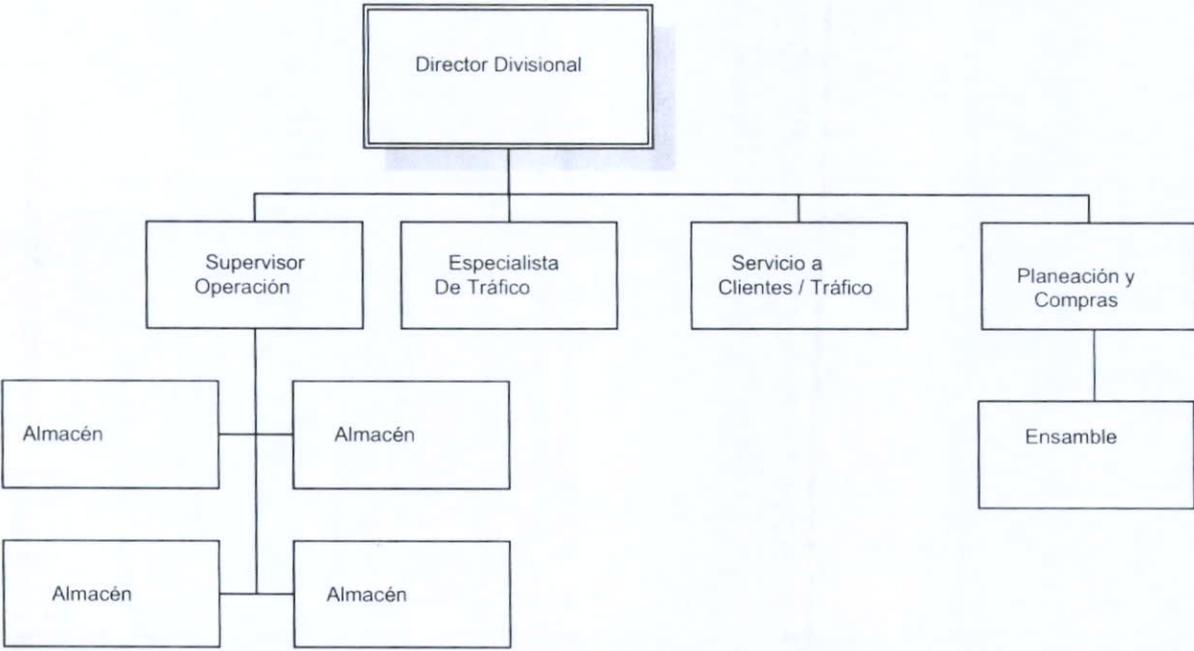
Organización Funcional

Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

Organización De Tipo Línea-Staff

Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA



Capítulo 5.

Generación de Ingresos por Unidad de Negocio.

Unidades estratégicas de negocio (UEN)

Son pequeños negocios establecidos como unidades dentro de la compañía para asegurar que se promueva y maneje un cierto producto. Es una línea de producto como si fuese un producto independiente.

Cada UEN tiene un administrador para guiar o promocionar el producto desde lo que es investigación, producción, ventas, inventarios, etc. Las UEN tienen sus propios planes, objetivos, staff, resultados, etc.

Lo que busca la empresa con las UEN es que el producto no se pierda entre los demás, o que cada unidad de negocio pueda ser medida en términos de rentabilidad.

Para considerar una línea de negocios como UEN, se deben cumplir los siguientes requisitos:

- Tener su propia naturaleza y debe ser distinta a la de otras UEN.
- Tienen que enfrentarse a una competencia definida, diferente a la de otras UEN.
- Deben preparar sus propios planes, distintos de otras UEN
- Generar y administrar sus propios recursos.
- Deben tener un tamaño determinado acorde a las necesidades de la empresa.

Generación de Ingresos por unidad de Negocio.

La empresa está conformada por 3 unidades de negocio.

- a) Almacenamiento y entrega de productos en esquema de Justo a Tiempo
- b) Ensamble de juegos de accesorios de telecomunicaciones
- c) Servicios de Logística.

a) Almacenamiento y entrega de productos en esquema de Justo a Tiempo.

En esta unidad de negocios, la empresa presta el servicio de almacenamiento de materiales a las empresas maquiladoras. El material que se almacena es propiedad de los proveedores de las maquiladoras (fabricantes) bajo un esquema de consignación, y son ellos quienes pagan este tipo de servicios. El servicio consiste en las siguientes actividades:

Recepción del material:

1. Recibir el material en las instalaciones de la empresa.
2. Inspección visual de los materiales y los empaques.
3. Separación por tipo de material y por número de parte del proveedor.
4. Ubicación física del material en el área de almacenaje.
5. Recepción en sistema de los materiales.
6. Auditoria al proceso de recibo.

Conteos Cíclicos al Material en Inventario:

Por conteo cíclico se entiende al proceso de verificar que los materiales se encuentren en las ubicaciones físicas del almacén, en las cuales se colocaron durante el proceso de recepción y validar que la información que se mantiene en el sistema de inventarios sea igual a como físicamente se encuentra el material.

Dependiendo de las necesidades del cliente, se realizan diferentes tipos de conteo cíclicos, entre los cuales se encuentran:

1. Conteo por secciones de almacén.
2. Conteo por número de parte del cliente.
3. Conteo por número de parte del proveedor.
4. Conteo de materiales de alta rotación.
5. Conteo de materiales sin rotación.
6. Conteo total.

Entregas Justo a Tiempo de los Materiales:

La empresa y los clientes establecen que el suministro de los materiales se hará de acuerdo a envíos programados previamente acordadas en los cuales se determinan las siguientes actividades:

1. El personal de la línea de producción por parte del cliente revisará cada dos horas a partir de las 6:00 AM y hasta las 6:00 PM, los materiales y cantidades necesarios para sus siguientes dos horas y a partir de ello envía sus requerimientos vía Internet a la empresa.

2. La empresa recibe los requerimientos y confirma de recibido.
3. El área de servicio a clientes emite una orden de entrega, misma que envía al área de almacén para que se prepare, audite y envíe.
4. Al llegar a las instalaciones del cliente, una persona de la empresa descarga el material y lo entrega hasta el área designada junto a la línea de producción donde se almacena de forma temporal.
5. La persona de la empresa recolecta las firmas y sellos de recibido y regresa a la empresa.
6. El área de servicio a clientes descarga las salidas en el inventario y se actualiza.

Servicios Adicionales.

Diariamente se envían reportes de actividad del inventario a los proveedores y clientes, siendo estos:

1. Reportes de recepción de material durante el día.
2. Reportes de materiales entregados a la línea de producción durante el día.
3. Inventario al cierre del día.

Ingresos por Unidad de Negocio.

De acuerdo a la tabla 1 que se presenta en el capítulo 4 de este trabajo de investigación, tomando como monto total de las ventas \$18,151,549.00 Moneda Nacional, el monto de los ingresos para esta unidad de negocios es de:

20% ó \$3,630,309.00 Moneda Nacional

b) Ensamble de juegos de accesorios de telecomunicaciones.

La segunda de las Unidades de Negocio de la empresa consiste en el ensamble de juegos de accesorios de telecomunicaciones. En esta unidad de negocios, la empresa compra los insumos tanto con proveedores locales como globales. Dichos proveedores están autorizados por el cliente.

La operación consiste en recibir las materias primas y de acuerdo a las especificaciones del cliente, se ensamblarán y empacarán ya sea en bolsas de plástico o en cajas de cartón.

Para llevar a cabo esta operación la empresa tiene definida un área la cual cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo dichas actividades.

Ingresos por Unidad de Negocio.

De acuerdo a la tabla 1 que se presenta en el capítulo 4 de este trabajo de investigación, tomando como monto total de las ventas \$18,151,549.00 Moneda Nacional, el monto de los ingresos para esta unidad de negocios es de:

55% ó \$9,983,352.00 Moneda Nacional

c) Servicios de Logística.

La tercera de las Unidades de Negocio de la empresa, y que es el tema central de este trabajo de investigación es la Unidad de Servicios de Logística.

De acuerdo a las condiciones de servicio del contrato establecido entre la empresa y cada uno de los clientes, estos servicios serán pagados por la empresa en cada evento y el cobro de dichos cargos se hará mensualmente y con un cargo adicional del 20% por gastos administrativos.

Dicha Unidad consiste en un concepto integral de servicios que comprende las siguientes actividades:

Contratación y seguimiento de servicio de transporte Internacional.

Dependiendo de las necesidades de los clientes, de la zona geográfica en la que se encuentren, de las características del producto, los volúmenes y de la urgencia del material, existen las siguientes opciones para el transporte internacional:

1. Transporte marítimo, en contenedor completo o en carga consolidada.

Este servicio se utiliza cuando el punto de salida se encuentra principalmente en Asia o en la India (de acuerdo a los clientes actuales) y cuando el volumen de material es alto y no hay urgencia en transportarlo desde su origen hasta las instalaciones de la empresa. Esto permite tanto a la empresa como a sus clientes reducir

los costos de transporte al mínimo posible. Se utilizará contenedor completo cuando el volumen sea suficiente para llenar el espacio de dicho recurso, y se utilizará el servicio de carga consolidada cuando el volumen no justifique la renta de un contenedor completo.

2. Transporte terrestre en cajas de trailer, en carga consolidada o en unidades especiales.

Este tipo de servicio se utiliza para transportar material principalmente de Estados Unidos (de acuerdo a los clientes actuales) y cuando el volumen de material es alto y no hay urgencia en transportarlo desde su origen hasta las instalaciones de la empresa. Esto permite tanto a la empresa como a sus clientes reducir los costos de transporte al mínimo posible. Se utilizará caja de trailer completa cuando el volumen sea suficiente para llenar el espacio de dicho recurso, y se utilizará el servicio de carga consolidada cuando el volumen no justifique la renta de una caja completa.

2.1 Transporte aéreo.

Este tipo de servicio se utiliza para transportar material de cualquier punto en el mundo (de acuerdo a los clientes actuales) y cuando el volumen de material no es alto y si hay urgencia en transportarlo desde su origen hasta las instalaciones de la empresa. En estas circunstancias no se logra el costo más bajo posible, sin embargo permite tener material en tiempos más cortos, principalmente para poder cubrir las necesidades de los clientes.

2.2 Mensajería o carga urgente.

Este tipo de servicio se utiliza para transportar material de cualquier punto en el mundo (de acuerdo a los clientes actuales) y cuando el volumen de material es bajo y existe alta urgencia en transportarlo desde su origen hasta las instalaciones de la empresa. En estas circunstancias el costo es muy alto, sin embargo permite tener materiales de un día para otro, inclusive de lugares de otros continentes.

No es muy común utilizar este servicio, sin embargo, y dependiendo de las razones por las cuales se requiera utilizarlo, los clientes están dispuestos a pagar sobrepagos con la condición de que el material llegue al día siguiente.

Contratación de los servicios de agente aduanal, proceso de importación temporal y registro de la empresa como Importador de Record. Material a consignación, propiedad de los fabricantes.

Todos los productos que ingresan al territorio nacional tienen la obligación de ser revisados en los puntos de entrada y en el caso de las empresas que importan sus materiales para ser vendidos en el país, determinan el pago de impuestos correspondientes para poder introducirlos de forma legal.

Entre las opciones que la empresa utiliza como puntos de entrada al país de las mercancías de importación se encuentran:

- a) Nuevo Laredo, Tamaulipas.
- b) Puerto de Manzanillo, Colima.
- c) Aduana Interior del Aeropuerto de Guadalajara, Jalisco.
- d) Monterrey, Nuevo León.
- e) Lázaro Cárdenas, Michoacán.

En el caso de la empresa, siendo esta parte de la industria maquiladora del país, los materiales se importan bajo el régimen temporal (Ver Anexo B) lo cual permite que dichos productos se mantengan bajo la posesión de la empresa durante un periodo de 18 meses en el cual el pago de los impuestos solamente se declara en el pedimento al momento de la importación, y es la empresa la que es responsable ante la autoridad (Secretaría de Hacienda y Crédito Público) de que dicho producto sea destinado exclusivamente para el consumo de las empresas maquiladoras.

Las opciones que tiene la empresa para transferir la responsabilidad o terminarla son:

1. Exportar virtualmente el material a otra empresa maquiladora.
2. Exportar físicamente el producto al extranjero.
3. Destrucción del material, a lo cual se requiere un certificado emitido por una empresa autorizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
4. Donar el material.
5. O en su defecto, se puede cambiar a régimen definitivo, a lo cual se deberán pagar los impuestos y sus actualizaciones.

Durante el proceso de importación, la empresa determina las fracciones arancelarias a las que pertenecen los materiales, gira instrucciones de importación al agente aduanal (quien también debe estar de acuerdo con dichas fracciones) y se obtiene el documento correspondiente (pedimento), así como se realizan los pagos correspondientes.

Una vez realizado el proceso de importación, se asigna la carga al transporte nacional correspondiente.

Contratación y seguimiento de servicio de transporte Nacional.

Entre los tipos de transporte nacional que se pueden utilizar para trasladar la mercancía hacia las instalaciones de la empresa encontramos:

- a) Caja de trailer o carga consolidada.
- b) Camioneta de 3 ½ toneladas.
- c) Camioneta de 1 tonelada.
- d) Plataforma para contenedor.

En todos los casos, el tipo de servicio estará determinado por las características de la carga, la urgencia del embarque o el punto de origen.

Consolidación de los gastos por cliente.

Una vez recibido el embarque en las instalaciones de la empresa, se registran los gastos de importación por cliente en una cuenta concentradora y mensualmente se facturan estos cargos a los clientes, agregando el 20% como cargo administrativo para la empresa.

Ingresos por Unidad de Negocio.

De acuerdo a la tabla 1 que se presenta en el capítulo 4 de este trabajo de investigación, tomando como monto total de las ventas \$18,151,549.00 Moneda Nacional, el monto de los ingresos para esta unidad de negocios es de:

25% ó \$4,537,888.00 Moneda Nacional

Capítulo 6.

El Costo Total de Adquisición.

Costo Total de Adquisición (CTA)

Es una estimación financiera diseñada para ayudar a compradores y ejecutivos de la empresa que evalúan gastos directos e indirectos relacionados con la adquisición de cualquier inversión de capital, por ejemplo el software o el hardware de las computadoras. Una evaluación CTA ofrece un análisis total que refleja no sólo el costo de compra, sino todos los otros gastos involucrados con la transportación, internación hasta que el producto se encuentra en las instalaciones de la empresa. Esto incluye los gastos de personal de apoyo y los usuarios del sistema, costos asociados con el fracaso o la interrupción (planeado e imprevisto), incidentes de funcionamiento disminuidos, los gastos de brechas de seguridad (en la pérdida de reputación y gastos de recuperación), espacio, electricidad, gastos de desarrollo, garantía de calidad y más. Por lo tanto el CTA a veces es mencionado como el costo total de operación. Cuando incorporado a cualquier análisis financiero (por ejemplo, ROI, IRR, EVA, ROIT, RJE) CTA proporciona una base del costo para determinar el valor económico de una inversión.

Análisis del Costo Total de Adquisición

El costo total de adquisición (CTA), es un modelo usado como apoyo en la toma de decisiones de compra como pueden ser: materias primas, vehículos, el equipo de laboratorio y de prueba, el equipo médico, el equipo de la fabricación, empaques, etc.

Un buen análisis del CTA resalta los gastos de propiedad "ocultos" o no obvios que de otra manera podrían ser pasados por alto en la toma de decisiones de compra o planificación de presupuestos.

Reducción del Costo Total de Adquisición

El Costo de Adquisición Total es la suma de todos los gastos asociados con la entrega de un producto o el servicio a su cliente, o de los proveedores hacia la empresa.

Esto normalmente incluye varios o todos los siguientes gastos:

- | | |
|--|---|
| ▪ Entrada de orden(pedido) de cliente y seguimiento | ▪ Ensamble y conversión |
| ▪ Inventario y desperdicios | ▪ Costos de Calidad |
| ▪ Gastos Administrativos | ▪ Fletes |
| ▪ Costos de la entrega de la orden | ▪ Costo para recepción |
| ▪ Materia prima, costos de procesamiento y actividades de valor agregado | ▪ Planificación de Cadena de Suministro |

Esta herramienta centra la atención en reducir los costos destacando a los costos claves y las fuentes de desperdicios.

Objetivo: identificar y eliminar/ minimizar todos las actividades que no agreguen valor en la cadena de suministro.

Los Ahorros que genera el Costo Total de Adquisición se puede diferenciar en dos grupos:

1. Ahorros directos

- Menor costo de empaque
- Componentes de bajo costo
- Costos bajos de Producción

- Costos bajos de Transporte
- Inversión compartida
- Bajos inventarios

2. Ahorros Indirectos -

- Menores tiempos de producción
- Simplificación de las compras
- Reducir inventarios propios y de los proveedores
- Costos bajos en los procesos
- Transferencia de tareas

Capítulo 7.

Áreas de Oportunidad de Mejora de la Rentabilidad.

Entre las áreas de oportunidad para mejorar la rentabilidad debido a la utilización del Análisis del Costo Total de Adquisición están:

1. Agentes Aduanales:

Debido a que la empresa consolida embarques de varios puntos de origen en un punto de consolidación común o entrada al país, la empresa realiza un solo pedimento y el costo de esta importación es repartido entre varios productos.

Debido al volumen de operaciones que la empresa tiene, el poder de negociación de los servicios permite la disminución de las tarifas de los agentes aduanales y de los servicios de valor agregado.

2. Transporte Internacional:

La empresa compra materiales en varios puntos de origen, lo cual permite negociar y reducir las tarifas de transporte internacional.

3. Transporte Nacional:

Debido a que en los puntos de entrada al país se consolidan varios embarques internacionales, se cuenta con la capacidad de obtener mejores tarifas de transporte nacional así como que el costo del flete se prorroga entre mayor volumen.

4. Consolidación de pedidos en las Compras de Materiales con proveedores Internacionales:

La empresa tiene presencia global así como operaciones iguales en otros países, lo cual permite a la empresa negociar mejores precios dado que los volúmenes son mayores en aquellas materias primas que son comunes entre los países.

5. Consolidación de pedidos en las Compras de Materiales con proveedores nacionales:

En este rubro la posibilidad de obtener mejores precios consiste en comprar lotes de productos mayores para plazos de consumo más largos, obteniendo así otros servicios de valor agregado, como el hecho de tener el producto en las instalaciones del proveedor y hasta que es solicitado se embarca y se factura, evitando así cualquier afectación financiera innecesaria, así como incrementar la eficiencia del espacio de almacenamiento.

6. Desarrollo de proveedores nacionales:

Una vez consolidados los volúmenes de producción, existen proveedores en el territorio nacional los cuales a través de un proceso de desarrollo y de cumplimiento y aseguramiento de la calidad, pueden sustituir a los proveedores internacionales, evitando así incurrir en gastos de flete internacional así como de importación, así como lograr mejores tiempos de entrega.

7. Consolidación de materias primas en menos proveedores:

Esta consolidación permite que los volúmenes de compra sean mayores, lo cual, en el paquete completo, permite que el precio unitario para cada componente pueda ser menor, logrando así un mayor margen.

Capítulo 8.

Metodología de costeo de las materias primas en el sistema tradicional.

La metodología que la empresa utiliza en el momento de este trabajo de investigación consiste principalmente en tomar el precio de compra de los productos en Estados Unidos y se agrega el 4% adicional para cubrir los gastos de flete internacional, gastos de importación y gastos de flete nacional.

Este monto del 4% se obtiene como resultado del gasto anual esperado en estos rubros en el presupuesto anual, incluyendo las otras divisiones de negocio de la empresa.

Se considera la información de una factura comercial describiendo el precio del material por un monto total de \$325.00 dólares americanos para las 2500 piezas que se están comprando.]

De acuerdo a la metodología arriba descrita, el costo adicional que debe considerarse en el rubro de gastos de importación es:

$$\$325.00 \times 4\% = \$13.00 \text{ dólares americanos}$$

Con lo cual el costo total de la mercancía en nuestras instalaciones debiera ser:

$$\$325.00 + \$13.00 = \$338.00 \text{ dólares americanos.}$$

Y el costo unitario:

$$\$338.00 / 2500 = \$0.1352 \text{ dólares americanos}$$

Capítulo 9.

Implementación del Costo Total de Adquisición.

La propuesta de implementación del Costo Total de Adquisición incluye una hoja de costos adicional a la factura comercial la cual enlista los costos adicionales que se deben de considerar para el cálculo del costo unitario.

Dichos costos adicionales son:

- Transporte Internacional
- Gastos Aduanales
- Transporte Nacional.

Para efecto de identificar el impacto de estos costos, se toma un ejemplo de un embarque importado por la aduana del aeropuerto de la ciudad de Guadalajara, Jalisco, mismos que se pueden apreciar en la tabla de la siguiente página.

**DATOS DEL AGENTE
ADUANAL**

Atención: De:
 CC:
 Folio: Fecha
 Pedimento 3470-7003008
 Tipo de Cambio \$10.8116 Referencia
 Facturas: 73963 Proveedor

CONCEPTOS MN.	Monto Total	Subtotal	I.V.A.	Retención
DTA	\$ 202.00	\$ 202.00	\$ -	\$ -
PREVALIDACION	\$ 161.00	\$ 140.00	\$ 21.00	\$ -
VALIDACION	\$ -		\$ -	\$ -
Desconsolidacion & CAB	\$ 186.30	\$ 162.00	\$ 24.30	\$ -
WTC	\$ -		\$ -	\$ -
FEDEX	\$ 218.50	\$ 190.00	\$ 28.50	\$ -
AMS FEE	\$ -		\$ -	\$ -
Comunicación	\$ -		\$ -	\$ -
Maniobras	\$ -		\$ -	\$ -
Gateway Fee	\$ -		\$ -	\$ -
Otros gastos	\$ -		\$ -	\$ -
CAF	\$ -		\$ -	\$ -
Gto. Comprobados	\$ 767.80	\$ 694.00	\$ 73.80	\$ -
CONCEPTOS USD	Monto Total			
Honorarios AA	\$ 66.70	\$ 627.07	\$ 94.06	
Gto. Comprobados	\$ 66.70			

FLETES	Monto Total	Subtotal	I.V.A.	Retención
FLETE AEREO	\$ 541.34	\$ 541.34		
Incrementables	\$ -			
Flete Terrestre	\$ -		\$ -	\$ -

TOTAL CUENTA	\$ 2,030.27	1,862.41	167.86	0.00
---------------------	--------------------	-----------------	---------------	-------------

Uso exclusivo Empresa	
Brokerage	\$ 1,321.07
Freight	\$ 541.34

De acuerdo a la tabla anterior, el costo adicional a considerar es:

$$\$1,321.07 + \$541.34 = \$1,862.41 \text{ Pesos mexicanos}$$

Convirtiéndolo a dólares americanos al tipo de cambio de \$10.8116

$$\$1,862.41 / \$10.8116 = \$172.26 \text{ dólares americanos}$$

Con lo cual el costo total de la mercancía más los gastos de importación es de:

$$\$325.00 + 172.26 = \$497.25 \text{ dólares americanos}$$

Y el costo unitario:

$$\$497.25 / 2500 = \$0.1989 \text{ dólares americanos}$$

Capítulo 10.

Evaluación de los Resultados en la Confiabilidad de los Costos de la Empresa.

A partir de los resultados de los dos capítulos anteriores, el análisis comparativo nos arroja la siguiente información:

Costo Unitario de la Metodología al momento del análisis:

\$0.1352 dólares americanos

Costo Unitario del Costo Total de Adquisición:

\$0.1989 dólares americanos.

Diferencia:

\$0.0637 dólares americanos, que representa el 47.11% de variación.

Es importante mencionar que el impacto en la rentabilidad de la empresa se va a reflejar den los siguientes puntos:

1. Se conoce el detalle de los costos de cada uno de los embarques, lo cual permite identificar en que parte del proceso se puede generar la mayor variación al costo.
2. Permite segmentar los costos por su naturaleza, para así orientar el esfuerzo de negociación con los clientes.
3. Permite comparar embarques similares para identificar si los costos están siendo consistentes.
4. Permite tener marcos conceptuales que facilitan la toma de decisiones futura sobre otros embarques similares.

Conclusiones.

- El costo total de adquisición es una herramienta para las empresas que les ayuda a tener un sistema de costeo más confiable que genere información especializada por la naturaleza en que se genera cada rubro, y que a la vez permite a las personas involucradas obtener las causas de la variación en los costos esperados, y tomar así las acciones correspondientes.
- La competitividad en el mundo obliga a las empresas a ser más eficientes tanto en la reducción de costos, como en la identificación de las causas que generan las desviaciones para mantener así la posición de ventaja competitiva y lograr su permanencia en el largo plazo.
- El Licenciado en Administración y Negocios Internacionales está capacitado para identificar las áreas de oportunidad de mejora de la rentabilidad de las empresas, utilizando los diferentes recursos tanto legales, de logística, operativos y financieros para mantener una visión general de la empresa, entendiendo la naturaleza de las mismas así como la responsabilidad ante la sociedad y ante el Ser Humano.

Anexos.

ANEXO A

Customer Relationship Management

No sólo el término CRM (Customer Relationship Management / Administración de las relaciones con los clientes) es ya mundialmente conocido por los directivos de las empresas, sino el concepto que le dio vida (satisfacción y retención del cliente) es también tan antiguo como los negocios mismos, pero a medida que las compañías han ido pasando a ser partes de corporaciones globales, con grandes cantidades de clientes, se iba dejando al cliente en un segundo plano, haciendo que el servicio se vuelva impersonal, anónimo y de una calidad estandarizada y previsible. Toda esta situación, hace que las empresas tengan que comenzar a estudiar mas en detalle el costo – beneficio de la implementación de los sistemas de CRM, como un medio de supervivencia en los mercados altamente competitivos y volátiles de los tiempos actuales. El alcance final de esta herramienta estará delimitado por la capacidad innovadora de la empresa que la aplique, dejando claro que a mayor innovación, mayor será la probabilidad de tener éxito en esta gran cruzada que las empresas que pretendan sobrevivir la realidad, deben afrontar.

CRM: cómo lo interpretamos?

Para poder ir aproximándonos al concepto en cuestión (CRM) y llegar a su comprensión de la manera más simple posible, vale la pena comenzar aclarando que se trata de un "sistema", es decir un Software y una cierta infraestructura de Hardware, redes, comunicaciones, la organización, los usuarios, etc. donde muy probablemente cierta parte de Hardware ya se encuentre disponible en la infraestructura actual de la empresa y, los Software podrán ser comerciales

(Std), desarrollados para una empresa "universal", o bien puede ser desarrollado a "medida" de la empresa.

Con el fin de comenzar a definir el alcance de esta herramienta, podemos ir definiendo que el verdadero objetivo del CRM, es el manejo adecuado de las relaciones con el cliente que permita a las organizaciones, identificar, atraer e incrementar la lealtad de los consumidores más rentables. Bajo este concepto, sería bueno profundizar, ya que las tres palabras del CRM, implican mucho más que lo comentado. Los siguientes que incluye 10 componentes:

Funcionalidad de las ventas y su administración.

El Telemarketing.

El manejo del tiempo.

El servicio y el soporte al cliente

El marketing

El manejo de la información para ejecutivos

La integración con el ERP (Enterprise Resource Planning)

La excelente sincronización de datos.

El e-commerce

El servicio en el campo de ventas.

Las empresas que cuenten con ésta tecnología, presentarán una ventaja competitiva, respecto a sus competidores, anticipándose a las necesidades de los clientes, a la vez que aumentará el nivel del servicio y generará muchas más oportunidades de contacto entre cliente / proveedor



Futuro del CRM

El futuro del CRM, tiende a la verticalización de soluciones, es decir a la especialización de los procesos de negocios asociados a la gestión de relación con los clientes para cada modelo de industria.

Un ejemplo muy interesante de posibles aplicaciones de CRM en el futuro, es la integración de herramientas de diagnóstico remoto vía una conexión a internet, con nuestro CRM, para lograr incrementar ventas y mejorar el servicio. Esto implica ser proactivos ante la aparición de problemas y hacer que nuestra gente de servicios llegue antes de que nos llame el cliente, con la pieza apropiada.

Mucho dependerá también de la difusión de las mismas empresas de Tecnología, la manera en que el CRM, se convierta en una herramienta indispensable para todas aquellas empresas que quieran realmente poseer una ventaja competitiva a la vez que se diferenciarían de los competidores. Se espera que hasta el 2005, las ventas de CRM, continúen en pleno crecimiento. A título informativo, vale la pena resaltar los tres países que más gastaron en Software de CRM, en el 2001, y ellos son:

	Gasto en SW de CRM en millones de \$UD
JAPÓN	111.9
AUSTRALIA	52.7
CHINA	18.3

Para terminar, el uso de esta potente herramienta en el Gobierno, es decir destinada al servicio público, es a mi entender, un tema que se debe manejar con precaución (como se está implementando en Europa), ya que seguramente llevará a una gran reducción de personal, aumentando el desempleo, generando un desequilibrio económico, a la vez que elimina una de las variables de ajuste de la economía de un país que es el Empleo Público.

ANEXO B
LEY ADUANERA

(Publicada en el Diario Oficial de la Federación del 30 de diciembre de 1981, abrogada mediante Decreto que expide la Nueva Ley Aduanera, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 15 de diciembre de 1995, reformada y adicionada por los Decretos publicados en los Diarios Oficiales de la Federación del 30 de diciembre de 1996, 31 de diciembre de 1996, 31 de diciembre de 1998, 4 de enero de 1999, 31 de diciembre de 2000, y 1o. de enero de 2002).

CAPITULO III

TEMPORALES DE IMPORTACION Y DE EXPORTACION SECCION PRIMERA
IMPORTACIONES TEMPORALES. DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 104. Las importaciones temporales de mercancías de procedencia extranjera se sujetarán a lo siguiente:

I. No se pagarán los impuestos al comercio exterior ni las cuotas compensatorias.

Lo dispuesto en esta fracción no será aplicable en los casos previstos en los artículos 63-A, 105, 108, fracción III, 110 y 112 de esta Ley.

II. Se cumplirán las demás obligaciones en materia de regulaciones y restricciones no arancelarias y formalidades para el despacho de las mercancías destinadas a este régimen.

* **Adicionado 31-12-2000.**

ARTICULO 105. La propiedad o el uso de las mercancías destinadas al régimen de importación temporal no podrá ser objeto de transferencia o enajenación,

excepto entre maquiladoras, empresas con programas de exportación autorizados por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y empresas de comercio exterior que cuenten con registro de esta misma dependencia, cuando cumplan con las condiciones que establezca el Reglamento.

Para retornar al extranjero en el mismo estado.

ARTICULO 106. Se entiende por régimen de importación temporal, la entrada al país de mercancías para permanecer en él por tiempo limitado y con una finalidad específica, siempre que retornen al extranjero en el mismo estado, por los siguientes plazos:

I. Hasta por un mes, las de remolques y semirremolques, incluyendo las plataformas adaptadas al medio de transporte diseñadas y utilizadas exclusivamente para el transporte de contenedores, siempre que transporten en territorio nacional las mercancías que en ellos se hubieran introducido al país o las que se conduzcan para su exportación.

II. Hasta por seis meses, en los siguientes casos:

a) Las que realicen los residentes en el extranjero, siempre que sean utilizados directamente por ellos o por personas con las que tengan relación laboral, excepto tratándose de vehículos.

b) Las de envases de mercancías, siempre que contengan en territorio nacional las mercancías que en ellos se hubieran introducido al país.

c) Las de vehículos de las misiones diplomáticas y consulares extranjeras y de las oficinas de sede o representación de organismos internacionales, así como

de los funcionarios y empleados del servicio exterior mexicano, para su importación en franquicia diplomática, siempre que cumplan con los requisitos que señale la Secretaría mediante reglas.

d) Las de muestras o muestrarios destinados a dar a conocer mercancías, siempre que cumplan con los requisitos que señale la Secretaría mediante reglas.

e) Las de vehículos, siempre que la importación sea efectuada por mexicanos con residencia en el extranjero o que acrediten estar laborando en el extranjero por un año o más, comprueben mediante documentación oficial su calidad migratoria que los autorice para tal fin y se trate de un solo vehículo en cada periodo de doce meses. En estos casos, los seis meses se computarán en entradas y salidas múltiples efectuadas dentro del periodo de doce meses contados a partir de la primera entrada. Los vehículos podrán ser conducidos en territorio nacional por el importador, su cónyuge, sus ascendientes, descendientes o hermanos siempre y cuando sean residentes permanentes en el extranjero, o por un extranjero con las calidades migratorias indicadas en el inciso a) de la fracción IV de este artículo. Cuando sea conducido por alguna persona distinta de las autorizadas, invariablemente deberá viajar a bordo el importador del vehículo. Los vehículos a que se refiere este inciso deberán cumplir con los requisitos que señale el Reglamento.

III. Hasta por un año, cuando no se trate de las señaladas en las fracciones I y IV de este artículo, y siempre que se reúnan las condiciones de control que establezca el Reglamento, en los siguientes casos:

a) Las destinadas a convenciones y congresos internacionales.

b) Las destinadas a eventos culturales o deportivos, patrocinados por entidades públicas, nacionales o extranjeras, así como por universidades o entidades privadas, autorizadas para recibir donativos deducibles en los términos de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

c) Las de enseres, utilería y demás equipo necesario para la filmación, siempre que se utilicen en la industria cinematográfica y su internación se efectúe por residentes en el extranjero. En este caso el plazo establecido se podrá ampliar por un año más.

d) Las de vehículos de prueba, siempre que la importación se efectúe por un fabricante autorizado, residente en México.

e) Las de mercancías previstas por los convenios internacionales de los que México sea parte, así como las que sean para uso oficial de las misiones diplomáticas y consulares extranjeras cuando haya reciprocidad.

IV. Por el plazo que dure su calidad migratoria, incluyendo sus prórrogas, en los siguientes casos:

a) Las de vehículos propiedad de extranjeros que se internen al país con calidad de inmigrantes rentistas o de no inmigrantes, excepto tratándose de refugiados y asilados políticos, siempre que se trate de un solo vehículo.

Los vehículos que importen turistas y visitantes locales, incluso que no sean de su propiedad y se trate de un solo vehículo.

Los vehículos podrán ser conducidos en territorio nacional por el importador, su cónyuge, sus ascendientes, descendientes o hermanos, aun cuando éstos no sean extranjeros, por un extranjero que tenga alguna de las calidades migratorias a que se refiere este inciso, o por un nacional, siempre que en este

último caso, viaje a bordo del mismo cualquiera de las personas autorizadas para conducir el vehículo y podrán efectuar entradas y salidas múltiples.

Los vehículos a que se refiere este inciso, deberán cumplir con los requisitos que señale el Reglamento.

b) Los menajes de casa de mercancía usada propiedad de visitantes, visitantes distinguidos, estudiantes e inmigrantes, siempre y cuando cumplan con los requisitos que señale el Reglamento.

V. Hasta por diez años, en los siguientes casos:

a) Contenedores.

b) Aviones y helicópteros, destinados a ser utilizados en las líneas aéreas con concesión o permiso para operar en el país, así como aquellos de transporte público de pasajeros, siempre que, en este último caso, proporcionen, en febrero de cada año y en medios magnéticos, la información que señale mediante reglas la Secretaría.

c) Embarcaciones dedicadas al transporte de pasajeros, de carga y a la pesca comercial, las embarcaciones especiales y los artefactos navales, así como las de recreo y deportivas que sean lanchas, yates o veleros turísticos de más de cuatro y medio metros de eslora, incluyendo los remolques para su transporte, siempre que cumplan con los requisitos que establezca el Reglamento.

Las lanchas, yates o veleros turísticos a que se refiere este inciso, podrán ser objeto de explotación comercial, siempre que se registren ante una marina turística.

d) Las casas rodantes importadas temporalmente por residentes permanentes en el extranjero, siempre y cuando cumplan con los requisitos y condiciones que establezca el Reglamento.

Las casas rodantes podrán ser conducidas o transportadas en territorio nacional por el importador, su cónyuge, sus ascendientes, descendientes o hermanos, siempre que sean residentes permanentes en el extranjero o por cualquier otra persona cuando viaje a bordo el importador.

e) Carros de ferrocarril.

La forma oficial que se utilice para efectuar importaciones temporales de las mercancías señaladas en esta fracción, amparará su permanencia en territorio nacional por el plazo autorizado, así como las entradas y salidas múltiples que efectúen durante dicho plazo. Los plazos a que se refiere esta fracción podrán prorrogarse mediante autorización, cuando existan causas debidamente justificadas.

Se podrá permitir la importación temporal de mercancías destinadas al mantenimiento y reparación de los bienes importados temporalmente conforme a este artículo, siempre que se incorporen a los mismos y no sean para automóviles o camiones, de conformidad con lo que establezca el Reglamento.

El Reglamento establecerá los casos y condiciones en los que deba garantizarse el pago de las sanciones que llegaran a imponerse en el caso de que las mercancías no se retornen al extranjero dentro de los plazos máximos autorizados por este artículo.

Las mercancías que hubieran sido importadas temporalmente de conformidad con este artículo, deberán retornar al extranjero en los plazos previstos, en caso contrario, se entenderá que las mismas se encuentran ilegalmente en el país, por haber concluido el régimen de importación temporal al que fueron destinadas.

- * **Reformado** **y** **Adicionado** **30-12-1996.**
- * **Reformado** **y** **Adicionado** **31-12-1998.**
- * **Reformado 01-01-2002.**

ARTICULO 107. Tratándose de las importaciones temporales a que se refieren los incisos a), b) y d) de la fracción II, la fracción III, el inciso b) de la fracción IV y los incisos a), primer párrafo del inciso c) y e) de la fracción V del artículo 106 de esta Ley, en el pedimento se señalará la finalidad a la que se destinarán las mercancías y, en su caso, el lugar en donde cumplirán la citada finalidad y mantendrán las propias mercancías. Quienes importen las mercancías a que se refieren los incisos a), c) y e) de la fracción V del artículo 106 mencionado, no estarán obligados a tramitar el pedimento respectivo, siempre que proporcionen la información que establezca la Secretaría mediante reglas.

En los demás casos, no se requerirá pedimento para la importación temporal de mercancías ni para su retorno, asimismo, no será necesario utilizar los servicios de agente o apoderado aduanal, pero se deberá presentar la forma oficial que mediante reglas establezca la Secretaría.

Tampoco serán necesarios la presentación de pedimento y la utilización de los servicios de agente o apoderado aduanal, cuando se presente otro documento con el mismo fin previsto en algún tratado internacional del que México sea parte. La Secretaría establecerá mediante reglas, los casos y condiciones en que procederá la utilización de ese documento, de conformidad con lo dispuesto en dicho tratado internacional.

Para elaboración, transformación o reparación en programas de maquila o de exportación

- * **Reformado** **30-12-1996.**

- * **Reformado 31-12-1998.**

ARTICULO 108. Las maquiladoras y las empresas con programas de exportación autorizados por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, podrán efectuar la importación temporal de mercancías para retornar al extranjero después de haberse destinado a un proceso de elaboración, transformación o reparación, así como las mercancías para retornar en el mismo estado, en los términos del programa autorizado, siempre que tributen de acuerdo con lo dispuesto en el Título II de la Ley del Impuesto sobre la Renta y cumplan con los requisitos de control que establezca la Secretaría mediante reglas.

La importación temporal de las mercancías a que se refiere la fracción I, incisos a), b) y c) de este artículo, se sujetará al pago del impuesto general de importación en los casos previstos en el artículo 63-A de esta Ley y, en su caso, de las cuotas compensatorias aplicables.

Las mercancías importadas temporalmente por las maquiladoras o empresas con programas de exportación autorizados por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, al amparo de sus respectivos programas, podrán permanecer en el territorio nacional por los siguientes plazos:

I. Hasta por dieciocho meses, en los siguientes casos:

- a) Combustibles, lubricantes y otros materiales que se vayan a consumir durante el proceso productivo de la mercancía de exportación.
- b) Materias primas, partes y componentes que se vayan a destinar totalmente a integrar mercancías de exportación.
- c) Envases y empaques.
- d) Etiquetas y folletos.

II. Hasta por dos años, tratándose de contenedores y cajas de trailer.

III. Hasta por cinco años o por el plazo previsto en la Ley del Impuesto sobre la Renta para su depreciación cuando éste sea mayor, en los siguientes casos:

a) Maquinaria, equipo, herramientas, instrumentos, moldes y refacciones destinados al proceso productivo.

b) Equipos y aparatos para el control de la contaminación; para la investigación o capacitación, de seguridad industrial, de telecomunicación y cómputo, de laboratorio, de medición, de prueba de productos y control de calidad; así como aquellos que intervengan en el manejo de materiales relacionados directamente con los bienes de exportación y otros vinculados con el proceso productivo.

c) Equipo para el desarrollo administrativo.

En los casos en que residentes en el país les enajenen productos a las maquiladoras y empresas que tengan programas de exportación autorizados por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, así como a las empresas de comercio exterior que cuenten con registro de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, se considerarán efectuadas en importación temporal y perfeccionada la exportación definitiva de las mercancías del enajenante, siempre que se cuente con constancia de exportación.

Las mercancías que hubieran sido importadas temporalmente de conformidad con este artículo deberán retornar al extranjero o destinarse a otro régimen aduanero en los plazos previstos. En caso contrario, se entenderá que las mismas se encuentran ilegalmente en el país, por haber concluido el régimen de importación temporal al que fueron destinadas.

*

Reformado

31-12-1998.

* **Adicionado 31-12-2000.**

ARTICULO 109. Las maquiladoras y las empresas con programas de exportación autorizados por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, deberán presentar ante las autoridades aduaneras, declaración en la que proporcionen información sobre las mercancías que retornen, la proporción que representan de las importadas temporalmente, las mermas y los desperdicios que no se retornen, así como aquellas que son destinadas al mercado nacional, conforme a lo que establezca el Reglamento.

Los contribuyentes a que se refiere este artículo, podrán convertir la importación temporal en definitiva, siempre que paguen las cuotas compensatorias vigentes al momento del cambio de régimen, el impuesto general de importación actualizado en los términos del artículo 17-A del Código Fiscal de la Federación y una cantidad equivalente al importe de los recargos que corresponderían en los términos del artículo 21 del Código Fiscal de la Federación, a partir del mes en que las mercancías se importaron temporalmente y hasta que se efectúe el cambio de régimen.

No se considerarán importadas definitivamente, las mermas y los desperdicios de las mercancías importadas temporalmente, siempre que los desperdicios se destruyan y se cumpla con las disposiciones de control que establezca el Reglamento.

*** Reformado 31-12-1998.**

ARTICULO 110. Las maquiladoras y empresas con programas de exportación deberán pagar el impuesto general de importación que se cause en los términos de los artículos 56 y 104 de esta Ley, los derechos y, en su caso, las cuotas compensatorias aplicables, al efectuar la importación temporal de la maquinaria y el equipo a que se refiere el artículo 108, fracción III de esta Ley, y podrán cambiar al régimen de importación definitiva dichos bienes, dentro de los plazos a que se refiere el artículo 108 de esta Ley, efectuando el pago de las contribuciones que correspondan.

*

Reformado

31-12-1998.

* **Reformado 31-12-2000.**

ARTICULO 111. Los productos resultantes de los procesos de transformación, elaboración o reparación, que retornen al extranjero darán lugar al pago del impuesto general de exportación correspondiente a las materias primas o mercancías nacionales o nacionalizadas que se les hubieren incorporado conforme a la clasificación arancelaria del producto terminado.

Para calcular el impuesto general de exportación se determinará el porcentaje que del peso y valor del producto terminado corresponda a las citadas materias primas o mercancías que se le hubieren incorporado.

Cuando no se lleve a cabo la transformación, elaboración o reparación proyectada de las mercancías importadas temporalmente, se permitirá el retorno de las mismas sin el pago del impuesto general de importación, siempre y cuando las maquiladoras, así como las empresas con programas de exportación autorizados por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial comprueben los motivos que han dado lugar al retorno de las mercancías en los casos en que la autoridad así lo requiera.

ARTICULO 112. Las maquiladoras o las empresas con programas de exportación autorizados por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, podrán transferir las mercancías que hubieran importado temporalmente, a otras maquiladoras o empresas con programas de exportación autorizados por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, que vayan a llevar a cabo los procesos de transformación, elaboración o reparación, o realizar el retorno de dichas mercancías, siempre que tramiten un pedimento de exportación a nombre de la persona que realice la transferencia, en el que se efectúe la determinación y pago del impuesto general de importación correspondiente a las mercancías de procedencia extranjera conforme a su clasificación arancelaria, en los términos del artículo 56 de esta Ley, considerando el valor de las mercancías, al

tipo de cambio vigente en la fecha en que se efectúe el pago, y conjuntamente se tramite un pedimento de importación temporal a nombre de la empresa que recibe las mercancías, cumpliendo con los requisitos que señale la Secretaría mediante reglas.

Cuando la empresa que recibe las mercancías presente conjuntamente con el pedimento de importación a que se refiere el párrafo anterior, un escrito en el que asuma la responsabilidad solidaria por el pago del impuesto general de importación correspondiente a las mercancías de procedencia extranjera importadas temporalmente por la persona que efectúa la transferencia y sus proveedores, el pago del impuesto general de importación causado por la mercancía transferida se diferirá en los términos del artículo 63-A de esta Ley. Cuando la persona que reciba las mercancías, a su vez las transfiera a otra maquiladora o empresas con programas de exportación autorizados por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, pagará el impuesto respecto del que se haya hecho responsable solidario, salvo que la persona a la que le transfirió las mercancías a su vez asuma la responsabilidad solidaria por el que le transfiera y sus proveedores.

I. Cuando tengan la constancia de exportación, expedida por otra empresa maquiladora o con programa de exportación autorizado por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, que vaya a llevar a cabo los procesos de transformación, elaboración o reparación, o realizar el retorno de dichas mercancías.

II. Cuando el retorno se efectúe por personas que no tengan programas de maquila o de exportación autorizados por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, siempre que se presente el pedimento de exportación respectivo, así como el pedimento de importación en el que conste que se pagaron las contribuciones mediante depósitos en las cuentas aduaneras, a que se refiere el último párrafo del artículo 85 de esta Ley.

Los procesos de transformación, elaboración o reparación de las mercancías podrán llevarse a cabo por persona distinta de las señaladas en el primer párrafo de este artículo, cuando cumplan con las condiciones de control que establezca el Reglamento.

*** Reformado y Adicionado 31-12-2000.**

ANEXO C

ACUERDO POR EL QUE SE DETERMINAN LAS ACTIVIDADES QUE PUEDEN REALIZAR LAS EMPRESAS MAQUILADORAS DE SERVICIO.

(Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 08/08/2003)

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Secretaría de Economía.

FERNANDO DE JESÚS CANALES CLARIOND. Secretario de Economía, con fundamento en los artículos 34 fracciones V y XXX de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 4º. De la Ley Federal de Procedimiento Administrativo; 1º., 3º. Fracción VIII, 4º. Tercer párrafo y 28 del Decreto para el Fomento y Operación de la Industria Maquiladora de Exportación y 5º. Fracción XVI del Reglamento Interior de la Secretaría de Economía, y

CONSIDERANDO

Que el Decreto para el Fomento y Operación de la Industria Maquiladora de Exportación fue publicado el 1 de junio de 1998 en el **Diario Oficial de la Federación** y reformado mediante diversos datos a conocer en el mismo medio informativo el 13 de noviembre de 1998, 30 de octubre y 31 de diciembre del 2000, y 12 de mayo el 2003.

Que el artículo 4º. Párrafo tercero del Decreto referido establece que la Secretaría de Economía podrá aprobar el programa de maquiladora de servicios únicamente para el desarrollo de las actividades que la misma determine conjuntamente con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y que al efecto dé a conocer mediante acuerdo publicado en el **Diario Oficial de la Federación**;

Que esta Secretaría, conjuntamente con la de Hacienda y Crédito Público han acordado las actividades de servicio que podrán otorgarse al amparo de un programa de operación de maquila en la modalidad de maquiladora de servicios;

Que es indispensable brindar certeza jurídica a las empresas que prestan servicios a la industria maquiladora de exportación, respecto de las operaciones de comercio exterior que realizan al amparo de sus respectivos programas, y

Que la Comisión Federal de Mejora Regulatoria dictaminó el anteproyecto del presente Acuerdo, en términos de lo dispuesto en la Ley Federal de Procedimiento Administrativo, mismo que se hizo público de conformidad con lo ordenado en la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental y su Reglamento, he tenido a bien expedir el siguiente:

ACUERDO POR EL QUE SE DETERMINAN LAS ACTIVIDADES QUE PUEDEN REALIZAR LAS EMPRESAS MAQUILADORAS DE SERVICIO.

ARTICULO PRIMERO.- El presente Acuerdo tiene por objeto dar a conocer las actividades que pueden realizar las empresas maquiladora de servicios a las mercancías destinadas a la exportación.

ARTICULO SEGUNDO.- Para efectos del presente Acuerdo, se entenderá por:

- I. **Secretaría**, a la Secretaría de Economía.
- II. **Maquiladora de Servicios**, a la persona moral que en términos del artículo 3º. Fracción VIII del Decreto para el Fomento y Operación de

la Industria Maquiladora de Exportación, le sea aprobado un programa de operación de maquila, para realizar los servicios a que se refiere el presente Acuerdo.

- III. **Franja y Región Fronteriza Norte**, a la zona identificada como franja fronteriza norte en el Decreto por el que se establece el impuesto para la Región Fronteriza y la Franja Fronteriza Norte publicado en el **Diario Oficial de la Federación** el 31 de diciembre de 2002 y sus reformas, y a los estados de Baja California, Baja California Sur, y la región parcial del Estado de Sonora y al Municipio de Caborca, Sonora.
- IV. **Región parcial del Estado de Sonora**, a la zona identificada como tal en el Decreto por el que se establece el impuesto para la Región Fronteriza y la Franja Fronteriza Norte publicado en el **Diario Oficial de la Federación** el 31 de diciembre de 2002 y sus reformas.
- V. **Actividad Preponderante**, a la actividad industrial o de servicio que represente el 51 por ciento o más del valor total de sus exportaciones efectuadas en el ejercicio fiscal inmediato anterior.

ARTICULO TERCERO.- La Secretaría podrá aprobar un programa de operación de maquila en la modalidad maquiladora de servicios únicamente para el desarrollo de las siguientes actividades:

- XI. Abastecimiento, almacenaje o distribución de insumos, partes y componentes;
- XII. Empaque, reempaque, embalaje, reembalaje, envase, marcado o etiquetado de mercancías;

- XIII.** Clasificación, inspección, prueba o verificación de mercancías;
- XIV.** Corte, ajuste, lijado, engomado, pulido, pintado o encerado de piezas;
- XV.** Reparación o mantenimiento de mercancías;
- XVI.** Lavandería o planchado de prendas;
- XVII.** Bordado o impresión de prendas;
- XVIII.** Blindaje, modificación o adaptación de vehículo automotor;
- XIX.** Diseño o ingeniería de productos, incluso software, y
- XX.** Reciclaje o acopio de desperdicios.

ARTICULO CUARTO.- La Secretaría podrá autorizar las actividades a que se refiere el artículo tercero del presente ordenamiento, solamente bajo la modalidad de maquiladora de servicios, excepto cuando las realice una empresa con programa de operación de maquila en la modalidad de maquiladora industrial, como complemento a su actividad preponderante, en cuyo caso, se autorizarán como ampliación del programa de operación de maquila en la modalidad de maquiladora industrial.

Cuando se trate de las mercancías de importación temporal que se clasifiquen en los capítulos 50 al 63 de la Tarifa de la Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación, las actividades señaladas en las fracciones I, II,

III, V y VI del artículo tercero del presente Acuerdo, solamente podrán autorizarse en cualquiera de los siguientes supuestos:

- a) Se realice conjuntamente con actividades de operación de maquila industrial, siempre que la operación industrial sea la actividad preponderante.
- b) Se realice permanentemente en adición a alguna otra de las actividades mencionadas en el presente Acuerdo a las mercancías destinadas a la exportación;
- c) Se realice a las mercancías que hayan sido elaboradas o transformadas por una empresa con programa de maquiladora industrial o de importación temporal para producir artículos de exportación, o
- d) Se realice en un planta ubicada en la Franja y Región Fronteriza Norte.

ARTICULO QUINTO.- La Secretaría podrá aprobar un programa de operación de maquila en la modalidad de maquiladora de servicios, para realizar servicios distintos a los establecidos en el artículo tercero del presente ordenamiento, cuando el servicio se aplique a mercancías nacionales o nacionalizadas que se destinen posteriormente a la exportación.

TRANSITORIOS

PRIMERO.- El presente Acuerdo entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el **Diario Oficial de la Federación**.

SEGUNDO.- Las empresas que a la fecha de entrada en vigor del presente ordenamiento cuenten con un programa de operación de maquila en la modalidad de maquiladora de servicios, autorizado para alguna actividad diferente a las indicadas en este Acuerdo, continuarán con el mismo en los términos y con las condiciones con que fue autorizado.

TERCERO.- Las empresas que cuenten con un programa de operación de maquila en la modalidad de maquiladora industrial, bajo el cual realicen, como actividad preponderante alguna de las señaladas en el presente Acuerdo, tendrán un plazo de 90 días naturales contando a partir de la entrada en vigor del presente ordenamiento, para acudir ante la representación de la Secretaría en la que se administra su programa a solicitar el cambio de registro a maquiladora de servicios.

Las empresas que cuenten con un programa de operación de maquila en la modalidad de maquiladora industrial que contengan alguna actividad de servicio, señalado o no en el artículo tercero del presente Acuerdo, tendrán un plazo de 90 días naturales contando a partir de la entrada en vigor del presente ordenamiento, para acudir ante la representación de la Secretaría en la que se administra su programa para tramitar la autorización de ampliación a su programa.

CUARTO.- Transcurridos noventa días después de la entrada en vigor del presente Acuerdo, sólo podrán realizar importaciones temporales de mercancías que se refieran a actividades de servicio, las empresas que hayan realizado las modificaciones establecidas en el presente ordenamiento.

México, D.F. a 31 de julio del 2003.- El Secretario de Economía, **Fernando de Jesús Canales Clariond**.- Rúbrica.

Bibliografía.

1. Internet: Consejo Nacional de la Industria Maquiladora de Exportación.
<http://www.cnime.org.mx/nosotros/semblanza.htm>
2. Internet: Gestipolis
<http://www.gestipolis.com.mx>
3. Internet: Secretaría de Economía.
<http://www.economia.gob.mx/pics/p/p437/A166.pdf>
4. CHIAVENATO, Idalberto; "Introducción a la teoría General de la Administración", cuarta Edición
5. STONER, FREEMAN, GILBERT J.R.; "Administración", sexta edición, Editorial Prentice Hall, pp 344.
6. KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz; "Administración", novena edición, editorial McGraw Hill, México 1.990, pp 184.
7. TERRY & FRANKLIN, "Principios de la Administración", editorial Cecsca, pp 303.
8. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
http://www.shcp.gob.mx/servs/normativ/leyes/l_a.html
9. Costo total de Adquisición
<http://www.supplychainexcellence.co.uk/totalacquisitioncosts.htm>
http://en.wikipedia.org/wiki/Total_cost_of_ownership
10. ALTO Consulting & Training. CRM – A Brief Overview. [WWW document]
11. <http://www.altocrm.com/info/overview.asp> (Visitado 2002, Agosto 4)
12. Islamabad. (2002, Agosto 1). Planning customer relationships. [Base de Datos]. Proquest.
13. Europemedia, Amsterdam. (2002, Julio 18). CRM installations still few and far between. [Base de Datos]. Proquest.
14. Editorial Cebra – Revista Adcebra. (2001, Noviembre 1). Bienvenue al CRM. [Base De Datos]. Infolatina.
15. Gajardo Ugas, S. Marketing & Portales.com. [Mercadeo Web y CRM](#). Que es CRM y cuál es el verdadero significado. [WWW document].

16. <http://www.marketingyportales.com/articulos/Mercadeo%20web%20y%20CRM/Que%20es%20CRM%20y%20cual%20es%20el%20verdadero%20significado.htm> (Visitado 2002, Agosto 4)
17. Infosgroup.com. La unión hace la fuerza. Parte 1 y 2. [WWW document]
18. http://www.infosgroup.com/paginas/v4/publico/articulos/la_union_hace_la_fuerza_pag1.asp (Visitado 2002, Agosto 4)
19. http://www.infosgroup.com/paginas/v4/publico/articulos/la_union_hace_la_fuerza_pag2.asp (Visitado 2002, Agosto 4).
20. Estrada Castro, B. (2002, Agosto 1). La alineación de las tecnologías de información a las estrategias del negocio. [Base de Datos].
21. Infolatina.
22. Seybold, P. (2002, Julio 22). A guru of old-fashioned customer satisfaction: INTERVIEW PATTY SEYBOLD: The technology consultant believes good client relations depend on giving people what they want rather than on: . Financial Times. [Base de Datos]. Proquest.
23. Netmedia.info. CRM como herramienta para la e-Empresa. 2001, Octubre 3. [WWW document]
24. http://www.netmedia.info/netmedia/articulos.php?id_sec=32&id_art=2278
25. (Visitado 2002, Agosto 4).
26. INFOchannel México. (2002, Mayo 20). Ofrece J.d. Edwards Una Experiencia Colaborativa. [Base de Datos]. Infolatina.
27. Revista Red. Suplemento especial. Pag 16. CRM vs ERP. (2001, Marzo). [WWW]
28. <http://www.mx.solomon.com/company/noticias/Marzo01Red.htm>
29. (Visitado 2002, Agosto 4).
30. López Villegas, G. (2002, mayo 13). Permiten probar e-business antes de implantarlo. [Base de Datos]. Infolatina.
31. Sutirtha Basu. Electronic Managment of Relationship: The Trial and tribulation of CRM.[WWWdocument] .
<http://www.sbaer.uca.edu/Research/2001/SMA/01sma293.html>

32. (Visitado 2002, Agosto 4).
33. M2 Presswire, Coventry. (2002, Julio 24). PEOPLE SOFT INC: People Soft positioned as top challenger in META Group CRM market evaluation; People Soft recognized for CRM strategy, core technology and integration capabilities, reputation and execution. [Base de Datos]. Proquest.
34. American CRM Customer Relationship Management Directory. [WWW document]
35. <http://www.american-crm-directory.com> . (Visitado 2002, Agosto 4).
36. Gartner's Best Practices Research Note, DF-14-9264. (2001, Diciembre 13). Customer information is the lifeblood of crm. [WWW document].
37. http://www.gartner.com/webletter/ams_issue3/frames/article6/article6_r.html
38. (Visitado 2002, Agosto 4).
39. Islamabad. (2002, Julio 16). CRM solution: Lever to lift B2B enterprise.
40. [Base de Datos]. Proquest.
41. Potel, J. (2002, Abril 26). COMPUTERWORLD. 'El futuro del CRM se dirige hacia la verticalización' [WWW document].
42. <http://www.idg.es/computerworld/articulo.asp?id=134707&org=ten>
43. (Visitado 2002, Agosto 4)
44. Tendencias Gerenciales. (2002, Marzo 19). CRM Y ERP CADA VEZ MAS EXPLOTADOS. [WWW document].
45. <http://www.roverdeja.com/tg/Tg19-03-02.htm> (Visitado 2002, Agosto 4).
46. Asia Computer Weekly, Singapore. (2002, Julio 15). Large firms will buoy CRM market till 05 [Base de Datos]. Proquest.