



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS



LICENCIATURA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

TRABAJO FINAL:

**“REINGENIERIA DE UNA PYME PARA EXPORTAR ARTICULOS
DE RESINA, EL CASO DE: RESINAS ARTISTICAS”.**

Que presentan

**GARCÍA MARTÍNEZ NANCY
GUTIÉRREZ SÁNCHEZ ELIZABET
PLASCENCIA CABRERA CLAUDIA
SUÁREZ ARAGÓN GABRIELA LIZBETH**

SEMINARIO DE TESIS

**OPCIÓN CURRICULAR GRUPO: 9NV1
MÉXICO D.F., DICIEMBRE DE 2008**

ASESOR: MTRO. JOEL RIVERA CORONA

CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Por medio de la presente hacemos constar que cedemos nuestros derechos parciales y totales sobre nuestro trabajo de investigación al Instituto Politécnico Nacional para los fines que considere necesarios, el cual tiene como título "Reingeniería de una Pyme para exportar artículos de resina, el caso de resinas artísticas, mismo que fue asesorado por el Profesor Joel Rivera Corona.

García Martínez Nancy	2004430274
Gutiérrez Sánchez Elizabet	2004402002
Plascencia Cabrera Claudia	2004402047
Suárez Aragón Gabriela Lizbeth	2004410632

El haber concluido no solo un ciclo, sino una meta tan importante en mi vida como lo es el haber finalizado la licenciatura en Negocios Internacionales. En parte también se debe a los conocimientos adquiridos durante mi estancia escolar.

Quiero dedicar esta tesis y el merito que esta conlleva parte a Dios por haberme dado de su gracia, favor y sabiduría para ahora estar felizmente viendo un triunfo en mi vida profesional, secundamente a mi familia; en especial a mi padre y a mi madre que me han apoyado en todo momento y también con sus consejos me han alentado a seguir adelante, de igual forma a sus regaños oportunos que me hicieron continuar sin importar las circunstancias que luego la vida nos envuelve. Terceramente a mis hermanas Miriam y Ana Laura que han dedicado también parte de su tiempo, experiencias y su afecto en todo momento. A mis sobrinos: Billy, Laura, Jessica y José, que a diario me muestran su amor, y porque no a mis cañados: Luis y Billy que igualmente me han dado su apoyo. No podría continuar nombrando a cada uno de mis familiares pero quiero hacerles saber que para mi todos y cada uno de ellos han formado parte de mi vida y por lo tanto de este paso en mi vida, el cual quiero compartir y agradecerles a todos su amor incondicional, comprensión, y sus bondades para conmigo.

No quiero dejar a un lado a mis amigas; Norma, Ivette, Paty, Iris, Araceli, a quienes quiero tanto y a quienes igualmente les hago participes de mi formación profesional. A mis compañeras de escuela por su compañía y fraternidad con la cual se aligeraba las presiones que conlleva la escuela. No podía dejar de mencionar obviamente a los profesores con los que afortunadamente compartí una aula de clases en la que nos dedicaban un poco de su tiempo y de sus conocimientos, compartir experiencias de vida y consejos para poder afrontar los retos que hay en el mercado laboral.

NANCY GARCIA MARTINEZ

Agradezco primeramente a mi madre Ma. Margarita Domitila Sánchez Romero quien me ha dado todo y quien yo considero que se merece todo el merito porque es quien me dio la vida y me enseñó los valores mas importantes; responsabilidad dedicación, empeño confianza y deseos de superación, es a mi mamá a quien yo dedico todo mi esfuerzo de mis años pasados principalmente los años de la Escuela Superior de Comercio y Administración que fueron y serán determinantes desde hoy en adelante, nunca olvidare los infinitos esfuerzos que realizo para yo poder ver realizado mi sueño de tener una carrera.

A mis hermanos, a ellos que directa o indirectamente contribuyeron conmigo y con mi mamá les agradezco la confianza y ayuda que me brindaron, su apoyo sus ánimos, sus críticas etc. Muchas gracias prometo esforzarme día a día para ser mejor persona y mejor profesionista.

Gracias también a los compañeros de escuela pero especialmente a los compañeros de tesis porque juntas hicimos posible el término satisfactorio de nuestro trabajo de investigación y gracias a Nancy García que muchas veces me brindo su apoyo confianza y amistad. A todos muchas gracias.

ELIZABET GUTIÉRREZ SÁNCHEZ

Quiero agradecer en primer lugar a mi familia que me brindó todo su apoyo durante estos años de estudio, en especial a mi madre y a mis hermanas que durante todo momento me han dado aliento para seguir adelante, me han apoyado en todas las decisiones que he tomado en mi vida escolar y personal y que en ningún momento han dejado de creer en mí y me han dado mucho más de lo que algunas veces llegué a merecer. Todo el esfuerzo realizado a través de este tiempo ha sido por y para ellas; a pesar de muchos problemas que dentro de esta familia han surgido hemos salido adelante y es algo que admiro de todas nosotras, que a pesar de los problemas y sin sabores de la vida el amor y apoyo son los que hacen que podamos continuar con nuestros sueños e ilusiones.

También quiero agradecer a mis amigos de la escuela, a mis maestros y a mis amigos de mi trabajo que sin duda alguna cuando llegué a necesitar algo por simple que fuera siempre estuvieron allí para poder ayudarme y decirme que yo sí podía salir adelante.

Por último quiero dar gracias a Dios y a la vida por haberme permitido vivir todo esto, risas, lágrimas y cosas lindas que pasaron durante mi formación académica, espero hacer realidad mis sueños y poder seguir siendo una mujer que a pesar de todos los problemas que se le puedan presentar en el futuro tenga la fuerza y entereza para poder seguir adelante.

CLAUDIA PLASCENCIA CABRERA

Agradezco a mis Padres, Hermanos y Familiares por brindarme su amor, apoyo y comprensión durante mi preparación profesional, por estar siempre conmigo compartiendo mis alegrías y tristezas, por buscar ante todo mi felicidad, ya que juntos llegamos a esta meta y sin ustedes no hubiese podido lograrlo, esta tesis forma parte de lo que construimos, pronto compensare todo su esfuerzo, los amo mucho y siempre los llevo conmigo.

A mi Abuelita por haber sido mi guía iluminando mi vida con su existencia.

A dios por permitirme madurar de mis triunfos y fracasos, por haber conocido y convivido con mis mejores amigos, por tener a mi familia a mi lado y por permitirme culminar esta meta.

A mi país que espera lo mejor de mí.

ATT. GABRIELA LIZBETH SUAREZ ARAGÓN

INDICE

CAPITULO I PROTOCOLO

Resumen ejecutivo en español	11
Resumen ejecutivo en inglés	12
Palabras clave en español	13
Palabras clave en inglés	14
Objetivo	16
¿Cuál es el problema?	16
¿Qué se busca con la investigación?	16
¿Para qué va a servir la investigación; que utilidad puede Tener; para que se utilizará el “producto”?	16
Justificación	17
Hipótesis	17
¿Cómo se pretende probar la hipótesis?	17
Marco Teórico	17-28

CAPITULO II: POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA

2. 1. Diagnóstico de la Empresa	31
2.1.1. Antecedentes de la Empresa	31
2.1.2. Descripción de la Empresa	32
2.1.3. Fortalezas y Debilidades	33
2.1.4. Organización	33
2.1.5. Cadena de Suministro	35
2.1.5.1. Suministro	35-36
2.1.5.1.1 Proceso de Compra	37
2.1.6. Producción	38
2.1.7. Distribución	42
2.1.7.1. Proceso de Venta	42
2.2. Propuestas de mejora	43

CAPITULO III: REINGENIERIA APLICADA A LA OPERACIÓN DE LA PyME “RESINAS ARTISTICAS”

3.1. Cambios Administrativos, Legales y Organizacionales	45
3.1.1. Constitución Legal de la Empresa	45
3.1.4. Proceso de Reorganización de la Empresa	46
3.1.4.1. Realización de Misión, Visión y Objetivos de la Empresa	46
3.1.4.2. Elaboración de un Logotipo y Slogan	47
3.1.4.3. Creación de Portafolio de Productos	47-48
3.1.4.4. Diseño de un Organigrama y Departamentos para la empresa	49-52
3.2. Reingeniería Aplicada a la Cadena de Suministros	52
3.2.1 Reingeniería en el Suministro de la Empresa	53
3.2.1.1. Proveedores Potenciales	54
3.2.1.2. Contrato de Suministros	54
3.2.1.3. Establecimiento de Almacenes	55
3.2.1.4. Sistema de Inventarios	55

3.2.1.5. Proceso de venta	56
3.3. Reingeniería en el Proceso Productivo	57
3.3.1. Programa de Planificación de Producción	57
3.3.1.1. Disminución de mermas	61
3.3.1.2. Control de calidad	61
3.3.1.3. Política de calidad	62
3.3.1.4. Gestión de calidad	62
3.3.1.5. Sistema de calidad	63
3.3.1.6. Sistema de calidad	63
3.3.1.7. Plan de calidad	64
3.3.1.8. Auditoria de calidad	64
3.3.1.9. Auditoria en línea de producción	64
3.3.1.10. Supervisión de calidad	64
3.4. Reingeniería de la distribución	64
3.4.1 Selección del canal de distribución	65
3.4.2. Sistema logístico	65
3.4.2.1. Transporte de Mercancías	65
3.4.2.2. Empaque y Embalaje	66
3.4.3 Proceso de Venta	66
3.4.3.1 Técnicas de Venta	66
3.4.3.2 Contrato de Ventas	anexo
3.5. Aplicación de una estrategia de mercado	67
3.5.1. Especialización de la Empresa	67
3.5.2. Formación de una Pagina Web	67
3.5.3. Creación de <i>Brochures</i>	anexo
3.6. Búsqueda de Clientes Potenciales Extranjeros	67

CAPITULO IV: PROPUESTA DE MERCADO EXTRANJERO

4.1. Producto a exportar	71
4.1.2. Características	72
4.1.3. Fracción arancelaria	72
4.2. Selección del país meta	73
4.2.1. Situación actual de la industria o sector	73
4.2.2. Principales exportadores e importadores	75
4.3. Aspectos cualitativos del mercado	76
4.3.1. Geográficos	76
4.3.2. Demográficos	77
4.3.3. Comportamiento de compra y consumo	78
4.3.4 Psicográficos (clase social, Estilo de vida, personalidad)	78
4.4. Aspectos cuantitativos del mercado	79
4.4.1. Importación	81
4.4.2. Exportación	81
4.5. Barreras de acceso al mercado Arancelarias y no Arancelarias.	82
4.6. Análisis de la Competencia Directa e Indirecta	84
4.7. Oportunidades y amenazas en el macroentorno	86
Formas de hacer negocios con Japón	87
Bibliografía	
Anexos	

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto que se presenta a continuación tiene como título “REINGENIERÍA APLICADA A UNA PYME PARA EXPORTAR ARTÍCULOS DE RESINA, EL CASO DE: “RESINAS ARTÍSTICAS”.”

En primer lugar se ofrece una amplia definición de lo que es la Reingeniería, las características, los diferentes tipos de reingeniería, y los procedimientos que existen para ser aplicados a nuestra investigación.

En este informe se expone un plan de Reingeniería a una Pyme, el cual nos ayudará a saber si el proceso de reingeniería aplicado a ésta la consolidará positivamente en el mercado nacional y extranjero, así mismo se brindó a la empresa “**Resinas Artísticas**” una herramienta importante para obtener un posicionamiento en el mercado, el cual fue crear una imagen corporativa y toda una estructura organizacional que le será de ayuda para poder desarrollar mejor su compromiso de ser una empresa líder en el mercado de la decoración en México y en el extranjero, agregando a esto se elaboró un Plan de Exportación a “Resinas Artísticas”, donde se identificó un mercado óptimo para sus productos y además se elaboró todo el proceso de exportación y logística que la empresa necesita para reducir costos tanto en su producción y su distribución.

Para alcanzar los objetivos de la investigación se siguió un Plan coordinado de acciones trabajando conjuntamente con la empresa y obteniendo asesoría de diferentes instituciones y personas especializadas en el tema.

Este proyecto surge de un trabajo en conjunto del Instituto Politécnico Nacional, de la Licenciatura en Negocios Internacionales, y la colaboración del Prof. Lic. Joel Rivera Corona a través de la Asignatura de Seminario de Tesis.

El proyecto surge como respuesta a un gran problema que afecta el desarrollo de la economía del país, ya que a través de nuestro desarrollo académico hemos identificado que a nivel mundial las PYMES son una pieza medular en la economía de mundial, ya que éstas son las que generan la mayoría de la fuerza laboral que requiere el país, por esto es que considera que no sólo la reingeniería es aplicable a una empresa multinacional sino también a una PYME para que le permita crecer y ser más competitiva en el mercado.

La finalidad de esta investigación es brindarle al empresario PYME múltiples opciones que le sirvan para incursionar en el mercado exterior por medio de la aplicación de la Reingeniería, la idea es cambiar el concepto que se tiene de una PYME y que se le considere de forma seria, ya que aunque ésta sea pequeña puede atravesar las fronteras actuando como protagonista en el mercado exterior.

La información necesaria contenida en este proyecto se encuentra ordenada en el índice.

EXECUTIVE SUMMARY

The following project is entitled "Re-DYNAMICS APPLIED TO AN SME FOR EXPORT OF ARTICLES RESIN, IF:" RESINS ARTISTIC."

First, it offers a broad definition of what is the reengineering, characteristics, different types of reengineering, and procedures that exist to be applied to our investigation.

This report outlines a plan for an SME Re, which will help us to know whether the process reengineering is applied to consolidate the positive in the domestic market and abroad, we also gave the company "Artistic Resins" a tool important to get a position in the market, which was to create a corporate image and an organizational structure that will aid in order to better develop its commitment to being a market leader of the decoration in Mexico and abroad, adding to that developed a plan to Export "Artistic Resins", which identified an optimal market for their products and also produced the entire process of export and logistics that the company needs to cut costs in its production and distribution.

To achieve the objectives of the research were followed by a coordinated plan of action to work with the company and obtaining advice from various institutions and individuals specializing in the subject.

This project stems from a joint work of the National Polytechnic Institute of Technology Degree in International Business, and the collaboration of Prof.. Lic. Joel Rivera Corona through the Subjects of Thesis Seminar.

The project comes as a response to a major problem affecting the development of the country's economy, and that through our academic development, we have identified that global SMEs are a piece of spinal cord in the global economy, as they are they generate most of the work force required by the country, for this is that it considers not only the reengineering is applicable to a multinational corporation but also to one that will enable SMEs to grow and become more competitive in the market.

The purpose of this research is to provide the SME entrepreneur multiple options that will serve to break into foreign markets through the implementation of the reengineering, the idea is to change the concept that there is an SME and to be considered in a serious Since, although it is small can cross borders to act as a protagonist in the foreign market.

The information contained in this bill is sorted in the index.

PALABRAS CLAVE

Reingeniería

Paradigmas

Resinas artísticas

Bowl

Pyme

Portafolio de productos

Resumen ejecutivo

Barreras de acceso al mercado

Exportación.

FODA

Mercado Meta

KEY WORDS

Reengineering

Paradigms

Resinas artísticas

Bowl

Pyme

Product portfolio

Executive Summary

Barriers to market access

Export

FODA

Target Market

CAPITULO I PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN

INTRODUCCIÓN

En este capítulo estableceremos el tema de nuestro trabajo de investigación de acuerdo a los objetivos a estudiar identificando cual es el problema a resolver durante la investigación, que utilidad tendrá el resultado de esta, plantearemos la Justificación e Hipótesis del trabajo de investigación, asimismo realizaremos la búsqueda de información sobre teorías y estudios realizados sobre Reingeniería, mismos que formaran nuestro Marco Teórico el cual nos aportara los conocimientos a aplicar en la Reingeniería de la empresa “**Resinas Artísticas**”.

CAPITULO I: PROTOCOLO

1.1. REINGENIERIA APLICADA A UNA PYME PARA EXPORTAR ARTICULOS DE RESINA, EL CASO DE: “RESINAS ARTISTICAS”.

1.2. OBJETIVO

¿Qué se pretende estudiar?

Cómo el Proceso de Reingeniería Dinámica en una PyME eficientará de forma integral el funcionamiento de la empresa, permitiendo que sea más competitiva y se posicione en el mercado nacional y extranjero.

1.3. ¿Cuál es el problema de las PyMES?

- Carecen de una imagen corporativa que coadyuve al desarrollo integral de la empresa.
- No se encuentran posicionadas en el mercado nacional y extranjero.
- Carecen de conocimientos administrativos y de estructuración organizacional.
- Carecen de los conocimientos necesarios para poder desarrollar un Proceso de Reingeniería.
- No cuentan con innovación tecnológica.

1.4. ¿Qué se busca con la investigación?

Demostrar que una PyME como “Resinas Artísticas” a través de un proceso de reingeniería lograra su crecimiento organizacional y con ello un posicionamiento en el mercado nacional y extranjero.

Buscar las herramientas necesarias para crear y diseñar una estrategia de exportación que nos permita identificar el mercado más rentable para los productos hechos a base de resina.

Identificar los errores existentes dentro de la empresa que no ha permitido que esta exporte y crezca.

1.5. ¿Para qué va a servir; que utilidad puede tener; para que se utilizara el “producto”?

La utilidad de esta investigación radica en brindarle al empresario PyME múltiples opciones que le sirvan para incursionar en el mercado exterior por medio de la aplicación de la Reingeniería.

1.6. JUSTIFICACIÓN

¿Por qué se hace la investigación?

Durante nuestro desarrollo profesional hemos identificado que a nivel mundial las PyMES juegan un papel muy importante ya que son la base económica de la mayoría de los países, por lo que consideramos que al igual que las empresas transnacionales un proceso de reingeniería también es aplicable a una PyME, que le permitirá ser más competitiva y a la postre obtener posicionamiento en el mercado.

Así mismo les permitirá desarrollarse de manera integral y por lo tanto crear fuentes de empleo que contribuyan al desarrollo social y económico del país.

¿Qué se ha investigado sobre el tema y /o el problema?

En cuanto a la reingeniería en una empresa PyME de productos de resina, los estudios son nulos.

1.7. HIPÓTESIS

¿Qué se pretende probar?

¿Si aplicamos el proceso de reingeniería a una PyME, ésta se consolidará positivamente en el mercado nacional y extranjero?

1.8. ¿Cómo se pretende probar la hipótesis?

Por medio de datos cualitativos y cuantitativos arrojados de estadísticas sobre el sector de decoración y producción en resina, investigaciones de mercado acerca de las necesidades del cliente, restaurantes, hoteles, etc., información primaria proporcionada por la empresa, por medio de los datos obtenidos en las estadísticas de ventas y número de clientes que la empresa vaya obteniendo.

1.9. MARCO TEÓRICO

COLOCANDO LAS BASES EN LA EMPRESA

Una organización debe tener la capacidad implícita para hacer cambios rápidos en respuesta a los ambientes externos e internos. Además, debe realizarlos con la mínima interrupción de servicios. Esta capacidad para transformarse con poco, o ninguna angustia o interrupción, separa a los líderes de una industria determinada de la competencia. Las organizaciones que tienen esta capacidad de transformación exhiben dos características primordiales. La primera es la conciencia de la respuesta, es decir, la capacidad de la organización para relacionarse con su cambiante ambiente externo. La segunda característica se orienta a la flexibilidad, o capacidad de una organización para permanecer enfocada mientras se configura de nuevo a sí misma en tanto enfrenta el cambio que requiere el entorno externo. Estas dos características del cambio ayudan a reducir la angustia y la interrupción en el lugar de trabajo. No obstante, el proceso de desarrollar estas dos características, puede ser caro y requerir tiempo.

Otro punto de suma importancia es que si bien los altos ejecutivos, en este caso el director de la empresa suponen o comprenden la necesidad del cambio para manejar las nuevas realidades competitivas, con frecuencia comprenden mal lo que se requiere para atraer el cambio.¹ Estos altos ejecutivos tienden a suponer dos cosas sobre el cambio. Primero, suponen que los programas globales de la empresa, como el desarrollo de una declaración de misión, los recursos de capacitación y un nuevo sistema de evaluación de desempeño, transformaran súbitamente a la organización. La segunda suposición, consecuencia de la anterior, es que la conducta de los empleados cambia cuando se modifica el sistema y la estructura formal de la empresa. Según el autor Beer Eisenstat y Spector, estas dos suposiciones constituyen la falacia del cambio programático.

Para un cambio exitoso, no es correcto comenzar por cambiar la conducta de los empleados, lo ideal, la forma más eficaz para modificar el comportamiento consiste en asignar a la personas un nuevo papel en la organización, que impone a las personas nuevas funciones, responsabilidades y relaciones. Esta forma de alguna manera obliga en los empleados el surgimiento de conductas y actitudes nuevas en la persona.

El cambio eficaz en una organización requiere de tres factores que son: coordinación compromiso y competencias; la primera es importante porque por la existencia de sinergia en el conocimiento y comprensión de los empleados de descubrir oportunidades de costos, calidad y el desarrollo o perfección de productos. El compromiso cambiar es esencial si la dirección desea la cooperación e implantación eficaz de los cambios.

Por último, pero no por ello menos importante están las competencias, como el conocimiento del negocio como un todo, habilidades analíticas e interpersonales, si los miembros de la organización han de identificar y resolver problemas como equipo. La ausencia de cualquiera de estos tres elementos lleva a un inminente fracaso en el cambio.

LA ORGANIZACIÓN Y LA NECESIDAD DEL CAMBIO

En el mundo globalizado, en que nos desenvolvemos el cambio es una palabra cada vez más presente. El cambio es una de los aspectos más importantes, si no el más, en las empresas de nuestros días. (Jeffrey, 1995). La palabra cambio tiene relativamente poco tiempo desde su entrada al léxico corporativo como un término que describe un arma de dos filos. Por lado representa la oportunidad, el crecimiento e innovación; por otra parte significa amenaza, desorientación y confusión y por algunas partes de la organización renuencia al cambio, o no exactamente al cambio si no a las fases del mismo.

Michael Beer, Russel A. Eisenstat y Bert Spector. "Why Change programs Don't Produce Change", *Harvard Business Review* 68 (Noviembre- Diciembre 1990): pp158

FACTORES DETERMINANTES DEL CAMBIO

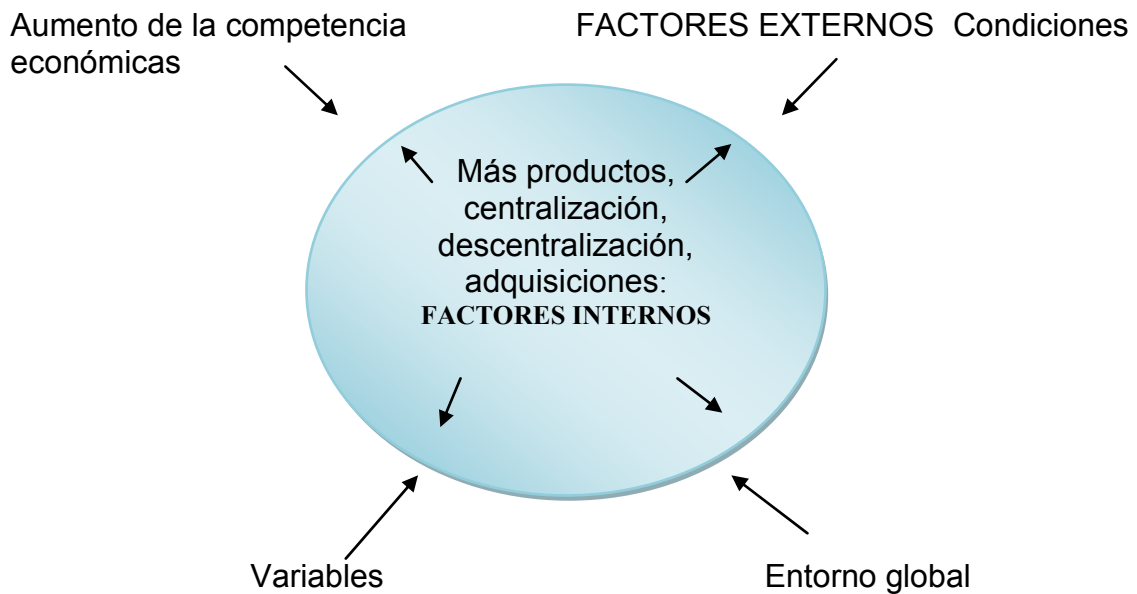


Diagrama 1. Fuente Jeffrey N. Lowenthal; tr. Juan Carlos Jolly . "Reingeniería de la organización" pp52

UNA MIRADA AL PASADO

El comienzo exacto de la reingeniería organizacional es materia de discusión entre los profesionales de la industria. Algunos afirman que la reingeniería de procesos comenzó hace pocos años, como una mezcla de varias metodologías. Otros aseguran que la reingeniería organizacional comenzó en la década de 1980, cuando la industria automotriz estadounidense, golpeada por sus rivales japoneses, comenzó a integrar el diseño del automóvil con la automatización de la línea de ensamble. En esa época, los fabricantes estadounidenses de automóviles abrazaron las ideas de Justo a Tiempo (JIT), es decir, la entrega de insumos solo cuando la fábrica lo requería en lugar de acumular inventarios; y la administración de la calidad total, mejorar en forma continua la calidad de las operaciones y del servicio del cliente.

Desde luego, la reingeniería organizacional son varios productos que se incorporan en uno solo. Sin embargo, sea cual sea la mezcla de servicios, por lo general los esfuerzos de reingeniería tienen cuatro componentes importantes.

1. La mayor orientación hacia los clientes de la organización (internos y externos)
2. Una nueva forma de pensar en los procesos fundamentales de la organización, que conducen a mejoras en el tiempo de ciclo y en la productividad (que se conocen como mejora o reingeniería de procesos).
3. Una reorganización estructural, que por lo general divide la jerarquía funcional en equipos multifuncionales (desarrollo de equipos y actividad de desarrollo organizacional)

4. Nuevos sistemas de información y medición, usando los últimos avances tecnológicos para conducir una mejor distribución de datos y de toma de decisiones (por ejemplo, tecnología de la calidad y la información)

REINGENIERIA

Se basa en hacer las cosas desde cero, innovar el proceso en el que se está trabajando. *Michael Hammer* la define como ²“La reformulación fundamental y el rediseño radical de los procesos empresariales para lograr mejoras dramáticas en las medidas contemporáneas críticas del desempeño, tales como los costos, la calidad, el servicio y la velocidad “.

Actualmente la Reingeniería es un tema del que se habla en muchas empresas, y por ende ha recibido muchos nombres entre ellos reestructuración, reorganización, modernización, transformación que significan lo mismo, ya que todo proceso que implique un cambio es reingeniería y la meta es siempre la misma aumentar la capacidad para competir el mercado mediante la reducción de costos. Este objetivo es constante y se aplica por igual a la producción de bienes o a la prestación de servicios.

³La reingeniería es un enfoque para planear y controlar el cambio. La reingeniería de negocios significa diseñar los procesos de negocios y luego implementarlos.

Por lo que consideramos la reingeniería ha surgido a raíz de la necesidad de las empresas de ser más competitivas en el mercado, aumentar sus ventas o número de clientes, mejorar sus procesos productivos, mejorar o realizar cambios administrativos, abarcar nuevos nichos de mercado, entre otras.

LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

⁴Es el método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medido por el costo, tiempo de ciclo, servicio y calidad, mediante la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio como una serie de procesos del producto principal del negocio, orientados hacia el cliente en un lugar de una serie de funciones organizacionales.

⁵Es el método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medido por el costo, tiempo de ciclo, servicio y calidad, mediante la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio como una serie de procesos del producto principal del negocio, orientados hacia el cliente en un lugar de una serie de funciones organizacionales.

² Sunil Chopra y Peter Meind “Administración de la Cadena de Suministro, Estrategia, Planeación y Operación”, 3ª edición, Pearson Prentice Hall, 2008. Pp 770 - 780

³ Morris Daniel y Brandon Joel “Reingeniería, como aplicarla con Éxito en los Negocios”, Colombia, MacGraw-Hill, 1994. pp7

J. Johansson Henry y Machugh Patrick “Reingeniería de Procesos de Negocios”, México D.F 6ª edición, Limusa 2002, S.A. de C.V., pp30.

⁵J. Johansson Henry y Machugh Patrick “Reingeniería de Procesos de Negocios”, México D.F 6ª edición, Limusa 2002, S.A. de C.V., pp30.

MEJORA DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

La reingeniería de procesos de negocios, reingeniería de procesos, o simplemente BPR, si bien es un pariente cercano, busca una mejora radical en lugar de una de carácter continuo. Incrementa los esfuerzos de JIT y TQM para hacer de la orientación hacia los procesos una herramienta estratégica y el centro de la competencia en la organización. BPR se concentra en los procesos esenciales de un negocio, utiliza las técnicas básicas de las “cajas de herramientas” de JIT y TQM como activadores, al mismo tiempo que amplía la visión de los procesos.⁶

FUNCIÓN DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIOS EN COMBINACIÓN CON JIT Y TQM.

BPR impulsa a las filosofías *JIT* y *TQM* – tanto corriente arriba como corriente abajo- hacia el cliente y el proveedor con el objeto de amplificar su impacto y sacarlas de las cuatro paredes de la compañía, con miras a controlar la cadena de abasto o para llegar al mercado con más eficiencia.

Existen otros términos que nos ayudan a entender mejor el concepto de Reingeniería, Posicionamiento o Reposicionamiento, Proceso del Producto Principal del Negocio, Procesos y Punto de Innovación Radical. El posicionamiento determina el área donde se debe aplicar el proceso de reingeniería e inicia las demás actividades necesarias para hacer dicho trabajo.

EL POSICIONAMIENTO

Es un conjunto de actividades que proporciona la entrada y el marco de planeación estratégico para la reingeniería y a través del cual se implementan los métodos para apoyar un cambio rápido y eficaz.⁷

Pensamos que el término posicionamiento o reposicionamiento es realizar un análisis de la situación actual de la empresa en cuanto al mercado, producción y número de clientes, iniciando por un análisis FODA, y evaluando cada Área de trabajo, lo cual nos permite realizar un diagnóstico determinado los planes a ejecutar

El primer elemento del posicionamiento es la recopilación de datos acerca de la compañía o empresa; se compara donde está hoy y dónde quiere estar. Esta comparación se puede hacer en términos de la posición en el mercado o de cualquier otro marco de referencia apropiado.

El segundo elemento en importancia es la recopilación de información acerca de la forma como se dirige el negocio. Esta información suministra un marco de trabajo para el cambio; define las relaciones entre las unidades de negocio de la empresa y sus respectivos procesos; proporciona una guía básica frente a la cual se puede medir el futuro cambio y respalda el análisis de las mejoras en costos y efectividad.

⁶J. Johansson Henry y Machugh Patrick “Reingeniería de Procesos de Negocios”, México D.F 6ª edición, Limusa 2002, S.A. de C.V., p. 20.

⁷Op.Cit. pp.10-12

La tercera parte del posicionamiento es crear un ambiente en donde se pueda implementar el cambio con rapidez y sin afectar la organización. El índice de cambio en los negocios aumentara con seguridad y puede que ya no se le trate como a un enemigo: debe convertirse en un aliado.

PROCESO DEL PRODUCTO PRINCIPAL DEL NEGOCIO

⁸Es una serie de actividades vinculadas que cruzan los límites funcionales y que, cuando se realizan en armonía, se consagra a las necesidades y expectativas del mercado e impulsan la capacidad de organización. La reingeniería de estos procesos del producto principal del negocio ocurre cuando los conocimientos técnicos, operativos y empresariales se utilizan de manera unificada para logara una ventaja competitiva sostenible.

PROCESOS

Un proceso es una serie de actividades vinculadas que toma materia prima y la trasforma en un producto. Idealmente la transformación que ocurre en el proceso debe agregar valor a la materia prima y crear un producto que sea más útil y efectivo para el receptor corriente arriba o corriente abajo.

PUNTO DE INNOVACIÓN RADICAL

Es el logro de excelencia en una o más de las “medidas de valor”- los valores que el mercado impone en los productos y servicios –al grado de que el mercado reconozca con claridad la ventaja y donde el resultado siguiente es una participación en el mercado desproporcionada y sostenida.

Existen otros términos que nos ayudan a entender mejor el concepto de Reingeniería Posicionamiento o Reposicionamiento. El posicionamiento determina el área donde se debe aplicar el proceso de reingeniería e inicia las demás actividades necesarias para hacer dicho trabajo.

PARADIGMAS

Otro término que se utiliza a menudo en los procesos de negocios son los paradigmas, por lo que existen definiciones e interpretaciones diferentes:

El diccionario define paradigma como un ejemplo o modelo especialmente claro o arquetípico. Joel un visionario, define el paradigma en su difundida cinta de video *The Business of paradigmas* (Charthouse Learning, Burnsville, MN, 1900), como un conjunto de reglas orientadas a establecer límites y a describir cómo solucionar problemas dentro de esos límites. Los paradigmas influyen en la percepción, ayudan a organizar y clasificar la forma como se mira el mundo. En un sentido más amplio un paradigma puede considerarse un modelo que ayuda a comprender lo que se ve y se oye.

Determina, hasta cierto punto, la reacción ante una nueva información y, en casos extremos, puede impedir el pensamiento objetivo a pesar de esa información. Uno de los aspectos más importantes de los paradigmas es su funcionamiento a nivel subconsciente.

⁸ Op.Cit. pp.31-33.

En el lenguaje de los negocios puede considerarse como un conjunto de supuestos empresariales subconscientes y no cuestionados que, como se verá, contribuyen a los paradigmas de la gente de negocios.⁹

Por lo que consideramos que un paradigma es una idea, pensamiento, teoría o creencia que se han establecido con el trascurso del tiempo y que han permitido resolver situaciones o problemas bajo esas ideas, pero que no implica el cambio ni la aceptación de nuevas ideas. Así mismo el hecho de romper con paradigmas impiden muchas veces a las empresas crecer, innovar o aceptar cambios en los procesos de negocios, solamente las empresas dispuestas a crecer y ser más competitivas están dispuestas a nuevos retos y cambios que beneficien a la empresa.

Cambios de paradigmas y cambios paradigmáticos es en esencia un cambio significativo en las reglas, supuestos y actitudes relacionados con una forma establecida para desarrollar una actividad. El término se aplica también a un cambio fundamental en una tecnología para enfatizar el impacto de las nuevas capacidades de la misma. Un cambio paradigmático tiene el efecto de un nuevo comienzo. El éxito del pasado no garantiza el éxito en el futuro; de hecho, los triunfos pasados pueden ser desventajosos si causan el rechazo de oportunidades nuevas y la resistencia al cambio. Es posible estar tan atado a la forma como se trabajó en el pasado que sea imposible reconocer una situación cambiante, considerar una opción o sacar partido a una nueva oportunidad.

Consideramos que un cambio paradigmático es iniciar un proceso de cambio, es dejar atrás ideas tradicionalistas, conservadoras y limitativas, permitiendo mejorar la empresa en el ámbito competitivo, utilizando técnicas exitosas, modernas e innovadoras.

PARADIGMA CAMBIANTE

Si bien la mayor parte de los aspectos importantes del cambio son bien conocidos, no ocurre igual con la habilidad para utilizarlos con eficacia. El principal de estos aspectos es la capacidad para usar el cambio de manera continua. La habilidad para cambiar con rapidez es también necesaria para ganar ventaja competitiva. El segundo cambio paradigmático será el desarrollo de enfoques para aplicar la reingeniería de los negocios, con base en el concepto de cambio continuo y dirigido. Este singular conjunto de conceptos de negocios se denomina *PARADIGMA CAMBIANTE*.¹⁰

Es por ello que definimos el término paradigma cambiante como la habilidad de crear acciones continuas y progresivas tendientes al cambio, siendo estas, rápidas, constantes y estratégicas que nos permitan ser competitivos y obtener ventaja ante la competencia.

⁹ Op.Cit. pp.56, 62, 74

¹⁰ Ibid. pp. 75.

LOS PRINCIPIOS DE LA REINGENIERÍA SON 7 QUE A CONTINUACIÓN SE DESCRIBEN.

Regla 1.- ORGANIZARSE ALREDEDOR DE LOS RESULTADOS Y NO DE LAS TAREAS

Se refiere a que un trabajador o un grupo de trabajadores combinen varias tareas especializadas y organizarse alrededor de los resultados.

Regla 2.- HACER QUE QUIENES UTILIZAN EL PRODUCTO DEL PROCESO, LO EJECUTEN

Hacer el trabajo solo donde se requiere.

Regla 3.- FUSIONAR EL TRABAJO DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION CON EL TRABAJO REAL QUE PRODUCE LA INFORMACION

Es que las personas que recaudan la información sean las mismas que la procesan.

Regla 4.- TRATE LOS RECURSOS GEOGRAFICAMENTE DISPERSOS COMO SI ESTUVIERAN CENTRALIZADOS

Con ayuda de las TIC'S centralizar toda la información.

Regla 5.- UNIR LAS ACTIVIDADES PARALELAS EN LUGAR DE INTEGRAR SUS RESULTADOS: no sumar los procesos con malos resultados sino coordinarlos durante el proceso de forma continua.

Regla 6.- COLOCAR EL PUNTO DE DECISION EN EL LUGAR EN DONDE SE EJECUTA EL TRABAJO Y CREAR UN CONTROL PARA EL PROCESO

Tener fuerza laboral cada vez más educada.

Regla 7.- CAPTURAR LA INFORMACION UNA VEZ EN LA FUENTE

No dejar la información sin almacenarla en la base de datos de la empresa.

La reingeniería tiene un proceso que se expone en 6 pasos que son los siguientes:

- Exponer un caso para tomar medidas
- Identificar el proceso para reingeniería
- Evaluar los facilitadores de la reingeniería
- Comprender el proceso actual
- Crear un nuevo diseño del proceso
- Poner en ejecución el proceso de reingeniería.

Hay estrategias para el rediseño del proceso y en este consideramos importante el benchmarking, "considerado como una herramienta de mejoramiento permanente", algunas otras más como la simulación en computadoras y software de reingeniería.

El proceso de mejora continua en la reingeniería conlleva a una calidad total, con esto dándole al cliente un trabajo con valor agregado que es; ¹¹"el trabajo por el que el cliente está dispuesto a pagar."

¹¹ Op.Cit. pp. 478

MEJORAMIENTO CONTINUÓ DE LA CALIDAD

¹²El mejoramiento continuo de la calidad (En inglés CQI) es un proceso mediante el cual la calidad mejora constantemente. De acuerdo con los principios de W. *Edwards Deming*, la calidad se puede elevar como parte de un mejoramiento en curso de los procesos de trabajo de una compañía. Esto exige la comprensión de los procesos de la empresa y la implementación de una iniciativa total (en inglés TQI) que incluye un compromiso para el mejoramiento continuo de la calidad en el nivel más alto de la compañía, la distribución organizada de los recursos de la misma, la educación necesaria para modificar la cultura corporativa y la instauración de la calidad como la primera meta empresarial.

Es por ello que se considera hacer del conocimiento de todos los trabajadores de la empresa la necesidad de un cambio y de mostrarles donde están situados, a donde podrían llegar y lo que están perdiendo si continúan con esta forma de trabajo, poniendo en ellos una visión cualitativa y cuantitativa con metas y objetivos que les permitan comprender la importancia del cambio.

TRES TIPOS DE REINGENIERIA: COSTO, PARIDAD, PUNTO DE INNOVACIÓN RADICAL

¹³Existen tres tipos de reingeniería de procesos que una compañía puede emprender

- 1. Mejorar costos
- 2. Lograr la paridad, o ser el mejor en su clase
- 3. Realizar un punto de innovación radical.

Un esfuerzo de reingeniería de procesos puede ser motivado por uno de tres objetivos diferentes:

- La mejora de un proceso que puede conducir a increíbles reducciones de los costos de los procesos no esenciales, más allá de lo que se puede lograr con los esfuerzos tradicionales de reducción de costos.
- Dentro de los procesos del producto principal del negocio, pretende llegar a ser con el esfuerzo de reingeniería , el “mejor de su clase”, al mismo tiempo que se logra la paridad competitiva con los que en el pasado establecieron las normas y pusieron reglas
- Intentar encontrar y realizar puntos de innovación radical, cambiar reglas y crear la nueva definición del mejor de la clase para todos los que están tratando de llagar a serlo.

Es importante que la administración tome en consideración cada uno de estos objetivos cuando determine la dirección de un trabajo de reingeniería de procesos debido a que no todas las compañías encontraran oportunidades de punto de innovación radical en sus operaciones, ni encontraran apropiado dedicar tiempo, esfuerzo y costo para lograr un punto de innovación radical y en general porque implica grandes oportunidades de incrementar la competitividad mejorando los procesos esenciales de negocios.

¹² Ibid. pp. 75

¹³ Op.Cit. pp.78

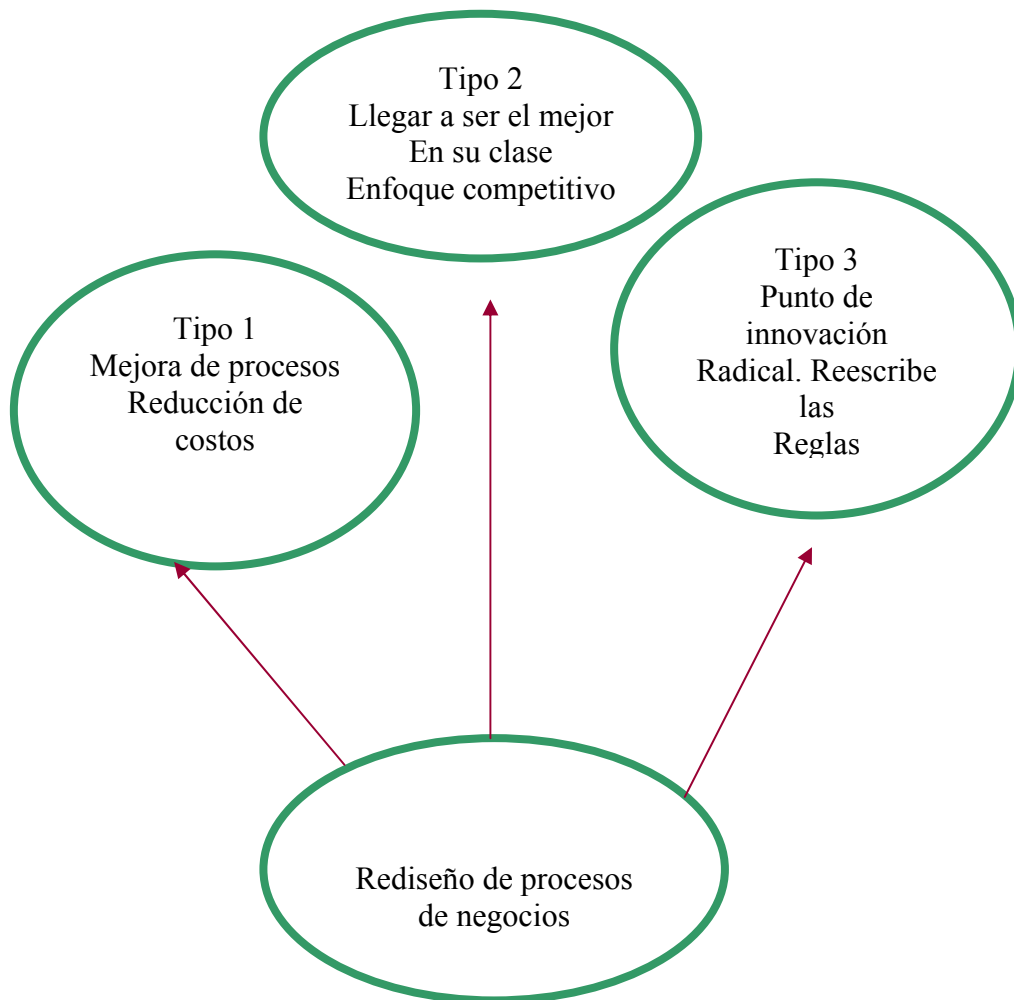


DIAGRAMA 2 *Objetivos que motivan la reingeniería de procesos de negocios*
 FUENTE: J. Johansson Henry y Machugh Patrick "Reingeniería de Procesos de Negocios"

ENFOQUE BÁSICO DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

El enfoque básico de la reingeniería de procesos se compone de tres fases, como se muestra en el cuadro N. 3.

Fase 1. Descubrimiento, la fase durante la cual la compañía crea una visión estratégica en busca del dominio o competitividad renovada en el mercado, y determina cómo se pueden modificar sus procesos para alcanzar tal estrategia.

Fase 2, Rediseño, durante la cual el proceso de rediseño se detalla, planifica y diseña.

Fase 3, Ejecución, La puesta en marcha del rediseño para llevar a cabo la estrategia.¹⁴

¹⁴Op.Cit. pp.105

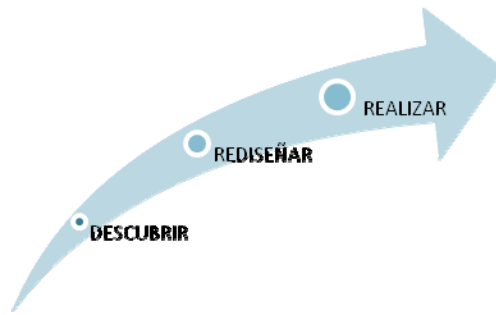


DIAGRAMA3. Enfoque básica de la reingeniería de procesos
FUENTE: Elaboración Propia

LA BASE DEL ÉXITO EN LA REINGENIERÍA

Existen siete condiciones que deben formar parte del proceso de reingenierías para que llegue a un feliz término:

1. Habilidad para orientar el proceso de reingeniería de acuerdo con una metodología sistemática y amplia.
2. Administración coordinada del cambio para todas las funciones del negocio que se vean afectadas.
3. Habilidad para evaluar, planear e implementar el cambio sobre una base continúa.
4. Habilidad para analizar el impacto total de los cambios propuestos.
5. Habilidad para visualizar y simular los cambios propuestos.
6. Habilidad para utilizar estos modelos sobre una base continúa.
7. Habilidad para asociar entre si todos los parámetros administrativos de la compañía.

REINGENIERÍA DINÁMICA EN LOS NEGOCIOS

La reingeniería dinámica en los negocios es una combinación de posicionamiento y reingeniería, procesos que utilizan algunas metodologías particulares. Existen otros métodos para la reingeniería, pero ninguno alcanza el rango de actividades que cubren entre ambos.¹⁵

Además de contar con un alcance más amplio, la Reingeniería Dinámica en los negocios difiere de otros enfoques en aspectos importantes. El primero y más relevante consiste en la creación y apoyo de un nuevo moldeo dinámico de proceso de negocios en lugar de reestructurar el modelo estático. La segunda diferencia radica en el empleo del desarrollo de los sistemas de relación (en inglés RSD), una técnica comprobada, como base para modelar el proceso en mención. El RSD en el sentido de que se inicia con el modelamiento del negocio existente.

Una tercera diferencia guarda relación con el hecho de que la reingeniería dinámica en los negocios dirige de manera directa los procesos de negocios, distinguiendo entre procesos de negocios, flujo de trabajo y organización. Por último la reingeniería dinámica no descarta sus modelos después de haber concluido el proyecto. Los modelos producidos por cada proyecto se convierten en herramientas

¹⁵ Ibid. pp.107

operantes y en entradas a nuevos esfuerzos de reingeniería, lo cual es consecuencia de su naturaleza dinámica.

En la reingeniería dinámica aplicada a los negocios existen nueve etapas, comienzan con la reacción de un estímulo corporativo dirigido hacia el cambio en la empresa (presiones u oportunidades del mercado, exigencias de regulación, avances tecnológicos) o ante una idea necesaria para mejorar la enunciada por un miembro del quipo de posicionamiento u otro miembro del personal. Las etapas controlan la actividad a través del proyecto. Aunque no es posible relacionar las tareas que se ejecutarán en un nivel detallado (puede haber más de mil, en un esfuerzo de reingeniería grande), un estudio general de cada grupo aportará una visión global. Las nueve etapas son:

1. Identificar los proyectos posibles
2. Conducir el análisis inicial del impacto
3. Seleccionar el esfuerzo y definir el alcance
4. Analizar la información básica del negocio
5. Definir las alternativas, simular nuevos procesos de trabajo y nuevos flujos de trabajo
6. Evaluar el impacto potencial de los costos y beneficios de cada alternativa
7. Seleccionar la mejor alternativa
8. Implementar la alternativa seleccionada
9. Actualizar la información y los modelos de la guía básica del posicionamiento.

MODELO DE PROCESO DE NEGOCIO

Un modelo de proceso de negocios puede definirse como una representación de la operación de la compañía o de una parte específica de la operación. Por lo común, es una descripción gráfica de la estructura y actividades de la operación que muestra las relaciones entre las etapas de trabajo y su secuencia. En conjunto estas representaciones reflejan el flujo de trabajo.¹⁶

Consideramos que puede definirse como: El mecanismo que se llevara a cabo en la realización de una operación, describiendo las funciones, funciones, áreas involucradas, periodos y tiempos.

Un modelo representativo contiene información acerca de cada etapa de trabajo y de cada aspecto del desempeño y del apoyo de la operación.

Para que el modelo sea completo, debe mostrar toda la actividad y las relaciones entre:

- La misión de cada departamento y la actividad que realiza
- Actividades (Flujo)
- Actividades y Procesos
- Reglas y Procesos
- El plan del departamento y sus procesos.
- Actividades y Funciones.

Creemos importante que cada área de la empresa tenga definido las actividades y funciones que realizar relacionadas con al reingeniería, de esta manera se tendrá

¹⁶Ibid.pp.112

claro que resultados se tiene que entregar y que áreas están vinculadas en el proceso de cambio.

Mediante esta información de apoyo, el modelo debe dar respuesta a las preguntas de quién, qué, cuándo, cómo y por qué de cada actividad, y debe describir todo el apoyo para cada una de ellas. Cualquier actividad externa como el uso del nivel de crédito externo o las agencias de cobranza de créditos, deben detallarse junto con sus requisitos.

CAPITULO II: POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA

INTRODUCCIÓN

En este capítulo realizaremos un análisis del posicionamiento de la empresa, es decir, el diagnóstico de la empresa, como se encuentra actualmente, que fortalezas y debilidades tiene, errores que se estén llevando a cabo sobre la marcha del negocio, los cambios que se consideran realizar estableciendo propuestas de mejora, cambios de paradigmas, entre otras. Asimismo estableceremos los futuros cambios, determinando las áreas de la empresa donde se requiera aplicar la Reingeniería.

2.1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

2.1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La Empresa “**Resinas Artísticas**” comenzó a fabricar artículos hechos a base de acrílico y resina hace más de 25 años, oficialmente inicia operaciones utilizando el nombre de Resinas Artísticas a partir del año de 1999, dándose de alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público solo el director de la misma como persona física con actividad empresarial.

En los primeros años de trabajo de la empresa, únicamente se fabricaban productos de acrílico como marcos para fotografía, y gran variedad de figuras, posteriormente, el dueño de la empresa el Sr. Isidro Cabrera se interesó y especializó en el manejo de la resina y así comenzó a fabricar sus primeras figuras hechas a base de este material, éstas eran distribuidas únicamente en tiendas de regalos ubicadas en el centro de la Ciudad de México.

Lo que en un principio fue una forma de hacer negocios ahora se ha convertido en su principal actividad, llevándolo a utilizar nuevos materiales, y sobre todo haciendo uso del gran ingenio que caracteriza a los mexicanos, así ha logrando ser una empresa capaz de producir artículos de alta decoración ya que su experiencia de más de 20 años lo avala. Su experiencia es una de sus herramientas más valiosas siendo está unos de los aspectos más importantes en una organización decidida al cambio total, es una ventaja competitiva que no todos pueden ofrecer, por el hecho de llevar tantos años trabajando este tipo de material.

Como cualquier empresa, en sus inicios, su maquinaria, materiales así como sus productos terminados eran totalmente distintos a lo que son hoy en día, esto porque al paso de los años por instinto de supervivencia “**Resinas Artísticas**” ha intentado y sigue buscando la forma de ser una empresa con alta calidad, alta capacidad de producción, con presencia en el mercado nacional y con visión a incursionar en el mercado extranjero para que de esta manera pueda pasar de ser una pequeña empresa a una mediana y porque no una grande empresa capaz de contribuir en grandes dimensiones en el desarrollo de país.

Las necesidades de reconocimiento, que abarcan sentimientos de éxito confianza y seguridad son en las que “**Resinas Artísticas**” ha encontrado el mercado perfecto para colocar sus productos llenos de originalidad exclusividad y únicos en su género.

El tiempo fue el encargado de poner a la empresa en el lugar y espacio determinado para poder contactar a pequeños vendedores.

Actualmente sus principales clientes son “Res-In” en México y “*Lawrence Essentials*” en Estados Unidos, mismas con las que trabaja hoy en día.

2.1.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa “**Resinas Artísticas**” con más de 20 años de experiencia, es una pequeña empresa que ha traspasado de lo familiar para dar paso a la existencia de una organización capaz de generar empleos bien remunerados.

“**Resinas Artísticas**” ha hecho grandes cambios en cuanto a su forma de trabajar, al principio, la única persona que dedicaba su tiempo y esfuerzo era el actual responsable de la empresa, ahora al paso de más 20 años se puede apreciar el crecimiento y desarrollo de la misma, dentro los principales cambios se encuentran el número de empleados que paso de cero a más de 20, asimismo se logro pasar de realizar únicamente pequeñas figuras a la fabricación en volumen de artículos de Alta Decoración incluyendo muebles. En su haber podemos enlistar gran cantidad de artículos de ornato pensados, diseñados, y fabricados a base de resina, siendo el principal material para llevar a cabo su actividad, y dado la gran cantidad de objetos que pueden hacerse con este material, es que estamos completamente convencidos de la potencialidad de estos productos.

Debido a la naturaleza de la resina y a sus características físicas es que afirmamos que los bienes hechos con resina son de máxima durabilidad, por su gran resistencia a la intemperie, al agua y a diversos corrosivos que pueden llegar a dañar otras piezas de ornato hechas de otro material.

La especialidad de la empresa consiste en crear artículos de acuerdo a las necesidades del cliente a partir de una sola idea o dibujo, con este material se puede fabricar desde Artículos de decoración hasta Muebles (Fruteros, Lámparas, Floreros, Bancos, Mesas, etc.), todos estos son elaborados con alta calidad, gran innovación y espectaculares diseños nunca antes vistos.

Actualmente cuenta con un solo cliente que es la empresa “Res-in” esta funge como intermediario distribuyendo los productos a empresas de alta decoración como “*Lawrence Essentials*” misma que vende a Hoteles, Restaurantes, Casas habitación, Empresas, Bares, etc.

“**Resinas Artísticas**” actualmente cuanta con tres Talleres de fabricación pequeños y con aproximadamente 25 empleados, el taller de diseño se encuentra ubicado en otro espacio en el cual se llevan a cabo los últimos detalles de las piezas próximas a realizar, esto por la gran complejidad que implica la fabricación de un molde que servirá para la posterior fabricación de los bienes.

En cuanto a su producción la empresa cuanta con maquinaria, herramienta y mano de obra. Por otra parte la empresa ha creado y diseñado su propia maquinaria ya que para la producción de artículos en resina no existe alguna para realizar los acabados en las piezas.

La organización de la empresa no está bien estructurada, ya que las funciones de cada empleado no están bien delimitadas, esto es debido a que una pequeña empresa no da la importancia necesaria a la división del trabajo, aunado a esto la carencia de personal calificado y con conocimientos administrativos para crear una estructura organizacional hace más difícil la creación de una organización como tal para el buen funcionamiento y crecimiento de la empresa, es por ello que la empresa no cuenta con departamentos encargados de actividades u operaciones

especificas que hagan de esta una empresa con áreas de trabajo bien delimitadas y lograr con esto un crecimiento organizacional que al tiempo da grandes beneficios.

Actualmente solo colabora un Contador encargado de las operaciones financieras de la empresa, un administrador que se encarga de las compras y contacto con clientes, el director de la empresa que diseña los artículos y dirige todas las actividades y los empleados que realizan moldes, y acabados de las piezas.

2.1.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Fortalezas

- Unidad; siendo una empresa familiar, los valores y metas son compartidas por todos y cada uno de los miembros.
- Pleno conocimiento de sus procesos de producción.
- Capacidad para producir cualquier producto en resina tan solo con una imagen o idea.
- Cuenta con maquinaria innovadora misma que ha diseñado.
- Experiencia en la producción de artículos de resina.
- Interminable fuente de ideas para el desarrollo de nuevos productos.
- Diseños exclusivos, innovadores, de alta calidad y con potencial exportador.
- Comportamiento proactivo.
- Oferta Exportable.

Debilidades

- Carencia de estructura administrativa.
- Carece de imagen corporativa.
- Poca participación en el mercado.
- Pocos recursos para la expansión de la empresa.
- Poca comunicación corporativa.
- Falta de conocimiento administrativo, legal y comercial para operar como una persona moral.

2.1.4. ORGANIZACIÓN

En la empresa existe una organización dentro de los empleados, pero no cuenta con departamentos que delimiten claramente las funciones de éste, y considerando que hay ocasiones en las que un “área” de la empresa en determinado momento no

tenga trabajo, los empleados de esa área apoyan a los empleados de las otras áreas en donde sí hay trabajo, pero cabe señalar que el trabajo de apoyo que están realizando frecuentemente no se realiza en el área delimitada para ello, sino en otra área que donde tienen más trabajo, ya que eso no se considera como algo relevante.

Administración.

Estos aspectos son llevados a cabo por cuatro personas:

- **Isidro Cabrera.** Realiza todos los pedidos con los clientes, establece las condiciones de entrega de mercancía, los anticipos, establece los precios de los productos, los sueldos de los empleados, autoriza las compras a proveedores, y contrata al personal.
- **Ernesto Cabrera.** Hace las compras a los proveedores, funge como supervisor de producción y de calidad, entrega pedidos y hace el pago de sueldos a los empleados.
- **Imelda Herrera.** Registra todos los de pedidos de la empresa.
- **C.P. Aurora Valencia** Lleva a cabo todos los registros contables de la empresa.

2.1.5.1 CADENA DE SUMINISTRO

2.1.5.2 SUMINISTRO

“**Resinas Artísticas**” cuenta con pocos proveedores en la actualidad, que le proporcionan los insumos, materias primas y materiales necesarios para la producción, con ninguno de ellos maneja contrato de suministros es decir obligaciones temporales o periódicas de abastecimiento de materiales, las compras son esporádicas pero aun así obtiene beneficios de cliente frecuente; estos proveedores son:

“Poliformas Plásticas, S.A de C.V.”

Con este proveedor se adquieren los siguientes materiales:

- Promotor
- Catalizador
- Molduflex
- Fibra de Vidrio
- Pigmentos de pasta
- Diluyente
- Silicón

Ventajas del proveedor:

- Le otorga un descuento del 20% en sus compras.
- Cuenta con 15 sucursales a lo largo de la República Mexicana.
- Cuenta con más de 4,000 productos relacionados con la fabricación de artículos de resina y plásticos.

- Asesoría técnica gratuita sobre el desarrollo y adecuación de productos de un grupo altamente capacitado.
- ¹⁷Talleres: (Taller de Aspersión, de Poliuretano, de RTM, de Adhesivos, de Herramientas y complementos, y Taller de Espuma de Poliuretano y PVC).
- Implementación de cursos Sabatinos (Curso Teórico Demostrativo, el cual está enfocado al manejo de las resinas a nivel artesanal e industrial, así como la heterogeneidad de aplicaciones que se les pueden dar usando la experiencia e imaginación).
- El cliente puede solicitar el diseño de productos específicos o su adecuación a características y propiedades especiales sin costo adicional.
- Cuenta con la infraestructura y capacidad suficiente para transportar de manera segura y en los tiempos estimados los pedidos que por volúmenes de consumo requieran del servicio.
- Cuenta con una tarjeta que pertenece al Club poliéster que es válida en todos los Centros de Distribución “Fibro Refuerzos Plásticos, S.A DE C.V.” de la República Mexicana. Estas son algunas de las ventajas que recibe el cliente: Información anticipada de promociones.
- Precios especiales en productos en promoción.
- Cursos y talleres diseñados de acuerdo a sus sugerencias y necesidades.
- Eventos de capacitación y nuevos proyectos en presentaciones exclusivas de los socios.

“Fibro Refuerzos Plásticos, S.A DE C.V.”

Con este proveedor se adquieren los siguientes materiales:

- Resina
- Monómero estireno
- Thinner

Ventajas del Proveedor:

- Le otorga un crédito de hasta 15 días, y no le cobra flete en el transporte de mercancías hasta el almacén de la empresa.
- Cuenta con un soporte técnico especializado.
- Programas de mejoramiento en los procesos y calidad de los productos.
- Tiene contratos de comodato con clientes, a mediano y largo plazo, para ofertar los equipos de producción o tecnologías tal sea el caso, manteniendo

¹⁷ www.poliresina.com, 2008 y www.poliformasplasticas.com.mx

de un almacén superior a lo que pudieran manejar nuestros sus socios comerciales (proveedores) con la disponibilidad de toda la línea de productos, facilitando los tiempos de respuesta.

- Ofrecen una red de distribución y logística a través de subdistribuidores, con acuerdos de zonas y territorios, un manejo de la imagen, calidad y servicio, con una red de transporte eficiente.
- Se compromete a ofrecer un servicio Express de 12 horas en entregas locales a 100 Km. a la redonda desde su bodega y 24 horas a pedidos foráneos dentro de todo el territorio nacional.
- Cuenta con una gama de proveedores que cumplen con las más estrictas normas de calidad internacional, por ejemplo: *Reichhold, Owens Cornig, Akzo Nobel, Glas Craft* entre otros.

Servicios que ofrece:

- Entrega puerta a puerta sin costo (aplican restricciones)
- Asesoría técnica
- Capacitación de personal
- Tecnología RTM
- Desarrollo de proyectos de producción
- Maquinaria en comodato

“Sayer Lack, S.A DE C.V”

Con este proveedor se adquieren los siguientes materiales:

- Tintas
- Poliuretano
- Catalizador para poliuretano
- Solvente para poliuretano

Grupo Madero Y Ferretero, S.A. DE C.V.

Con este proveedor se adquieren los siguientes materiales:

- MDF Aglomerado
- Lijas de Esmeril y de Agua
- Taladros
- Desarmadores
- Guantes
- Martillos
- Brocas para taladro
- Pinzas

2.1.5.3. PROCESO DE COMPRA

Hoy en día “**Resinas Artísticas**” no cuenta con un contrato exclusivo o acuerdo de suministro de mercancías con sus proveedores por lo que los beneficios en cuanto a tiempos, precios, descuentos y créditos no son muy benéficos, solo realiza las compras acudiendo directamente al establecimiento de cada proveedor, en el caso de la adquisición de la Resina en ocasiones el proveedor la lleva hasta el almacén sin costo alguno.

Insumos y Materiales

Los insumos y materiales que utiliza para su producción “Resinas Artísticas2 Se resumen en el siguiente cuadro el cual indica, las cantidades y el tiempo en que los adquiere.

De acuerdo a la información de proveedores e insumos ya analizados hemos diagnosticado que “**Resinas Artísticas**” cuenta con proveedores calificados y capacitados en el ramo de plásticos y químicos necesarios para la producción de artículos de Resina, algunos otorgan excelentes beneficios como cursos de capacitación y talleres, flete y asesoría gratuita, como es el caso de Poliformas Plásticas SA de CV y Fibro Refuerzos Plásticos SA de CV.

No cuenta con Almacén de mercancías para su llegada y guarda de las mismas, solo cuenta con un espacio en uno de los talleres por ende no lleva un control de inventarios adecuado, debido a que los pedidos son temporales y muchas veces al adquirir los insumos sobran grandes cantidades que en ocasiones se desperdicia.

Consideramos benéfico el establecimiento de acuerdos o contratos de suministros con estos proveedores que beneficiarían más a la empresa, ya que se establecería un periodo para el establecimiento de las mercancías, con apoyo de redes logísticas para la entrega y solicitud de la mercancía, aplicando tecnologías de información que faciliten y agilicen las operaciones de entrada y salida de mercancías, entre otras.

Por lo que se propone lo siguiente:

- Búsqueda de proveedores potenciales que otorguen mejores precios beneficios a la empresa ya sean nacionales o extranjeros.
- Establecer acuerdos y / o contratos convenientes para la empresa con sus actuales proveedores que permitan establecer redes logísticas de abastecimiento reduciendo tiempo y costos.
- Aplicación de tecnologías de la información para mejorar el sistema de información o comunicación entre la empresa y los proveedores.
- Diseño de un sistema logístico que facilite el suministro de las mercancías.
- Implementar un control o sistema de inventarios eficiente.
- Establecimiento o Asignación de Almacenes.

2.1.6. PRODUCCIÓN

Proceso Productivo

1. Creación del molde

Para la creación de un molde se necesitan los siguientes materiales:

- Pasta para carro o fibra resanadora.
- Catalizador.
- Aislante.
- Cera desmoldante.
- Pintura en *spray*.
- Enjuague para el cabello.
- Plastilina.

Proceso de creación de un molde original.

Primero se mezcla la pasta para carro, el aislante y la cera desmoldante, después, se le agrega el catalizador que hará que endurezca el molde más rápidamente, después, la pasta dependiendo qué figura queramos hacer, se deja secar y se hace una guía de plastilina alrededor del molde que va a hacer la parte que va a definir por qué lado se va a vaciar la pieza, ya que la pasta endurece un poco más, el terminado final es una especie de goma.

Las tapas de los moldes se hacen a base de resina y fibra de vidrio; primero sobre el molde ya terminado se pone una base de resina, después otra capa de fibra de vidrio y así sucesivamente hasta que obtenga una apariencia gruesa, finalmente se deja secar.

Cuando ya está terminada una pieza original a partir de allí se quiere crear un molde, sólo se cubre la pieza con pasta y se sigue el mismo proceso ya mencionado.

2. Vaciado

Para la mezcla se necesitan los siguientes materiales:

- Resina
- Promotor
- Catalizador ò acelerador
- Diluyente
- Pigmento (si la pieza se va a fabricar en algún color en especial)

Otros instrumentos necesarios:

- Molde
- Jarra de plástico 5 Lit.
- Medias o mallas
- Jeringa de 10 ml.

Proceso de producción.

- Se mezclan todos materiales, a excepción del catalizador y el diluyente en un recipiente de 20 Lit.
- Se llena una jarra de 5 Lit. con esta mezcla.
- Se limpia el molde con diluyente para que la pieza no se oscurezca, no se adhiera polvo o basura y para que se desmolden fácilmente las piezas.
- En una jarra se adiciona 10 ml. de catalizador para cada litro de resina, al agregarse esta sustancia hay que vaciar las piezas rápidamente por que el catalizador endurece la mezcla.
- Colocar las piezas en un espacio libre de polvo para que sequen durante 45 min.
- Sacar las piezas del molde y situarlas en una tina de agua fría para evitar que se rompan o se quiebren por que aún están calientes.
- Finalmente se retiran las piezas ya endurecidas en su totalidad.

3. Acabado o Terminado

Materiales a utilizar

- Lijas
- Navajas
- Motor Especial
- Aceite Rojo
- Playo

Proceso

- Con una navaja o lija se les quitan a las piezas todos los residuos o “rebaba” que tengan.
- El terminado de la pieza se realiza con un motor especial dependiendo del tipo de terminado que se requiera.
- Al final sólo se le agrega Aceite para muebles para que la pieza obtenga una apariencia brillante.
- Finalmente se cubre la pieza con plástico auto adherible. (Playo).

Diagrama de Flujo del Proceso Productivo

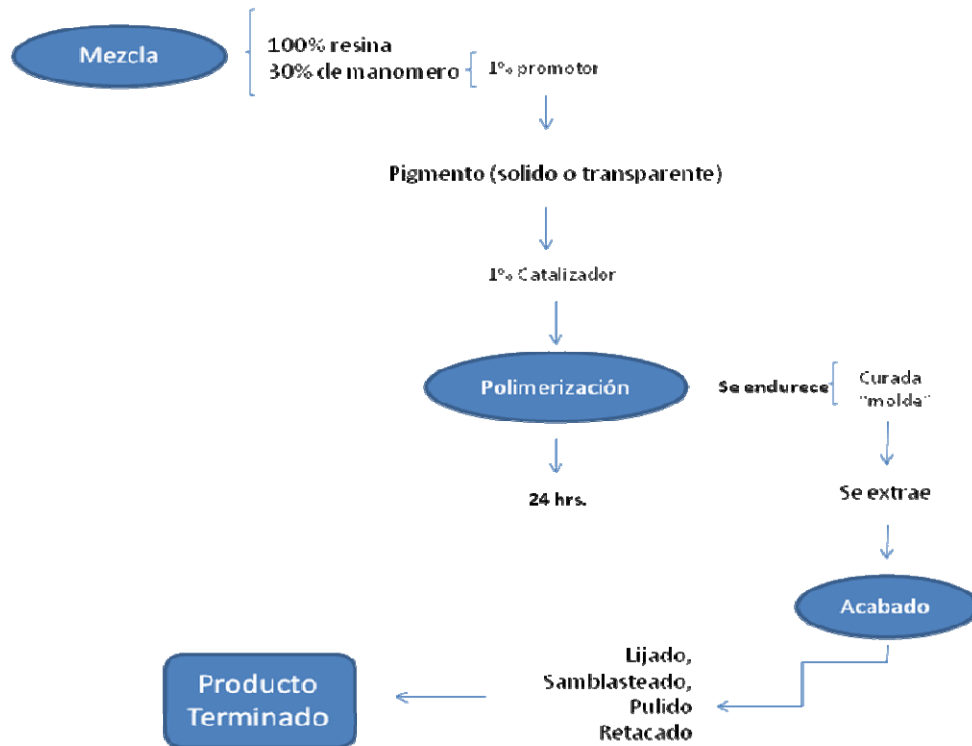


Diagrama 4

Capacidad instalada

La empresa está dividida en tres talleres, organizados de la siguiente forma:

Primer Taller: En este se encuentran las personas que hacen tareas administrativas, se hacen los moldes, diseños nuevos y se realiza el acabado final a las piezas. Trabajando aproximadamente 4 personas, que a continuación se enlistan:

1. Director General: Isidro Cabrera
2. Ernesto Cabrera
3. Imelda Herrera
4. Aurora Valencia

Segundo Taller: Aquí se fabrican las piezas y también existe un área pequeña en donde también se realiza el acabado a las piezas, en este taller laboran aproximadamente 15 personas:

Área de “vaciado”. Es el área que se encarga de vaciar en los moldes los químicos para hacer una pieza.

Nombres de quienes trabajan es esta área:

Supervisores

- Sergio Rojas Hernández
- Guillermo Trejo Marín

Estas personas realizan las mismas actividades que los demás empleados pero fungen como supervisores y los demás empleados saben que ellos son los encargados de supervisar el trabajo que se está realizando en la aérea. Esto es porque tienen mayor antigüedad en la empresa y por ende más conocimiento.

Empleados

- Freddy Rojas Hernández
- Benito Reyes Ramos
- Reinaldo Rivero Cruz
- Hugo Roberto Sánchez Cénega
- Heriberto Casares Marín

Área de acabado o terminado. En esta área se efectúa el acabado final a las piezas, algunos se realizan con motores especiales y otros a mano utilizando lijas de agua.

Nombres de las personas que trabajan es esta área:

- Fernando Cabrera Nolasco
- Erica Herrera Ayala
- César Serrano Flores
- Adrián Herrera Ayala
- José Morales Parra
- Juan Antonio Salazar Alcántara
- Eduardo Rivera Cruz

Tercer Taller: se elaboran las piezas más grandes, como muebles, porque es en donde se encuentra la maquinaria necesaria para hacer este tipo de piezas. Así mismo se vacían las piezas y se les da el acabado final. Aquí laboran aproximadamente de 3 a 4 personas, dependiendo del trabajo que haya.

Nombres de las personas que trabajan es esta área:

- Isidro Cabrera Nolasco
- Ernesto Cabrera Nolasco

Maquinaria

La empresa cuenta con 15 maquinas con motor para la elaboración y acabado de las piezas, estas han sido creadas e innovadas por el Director de la empresa, estas no están patentadas por lo que corren riesgo de ser utilizadas por otra empresa. La maquinaria recibe constantemente mantenimiento para un perfecto acabado y elaboración de las piezas.

2.2. DISTRIBUCIÓN

La empresa tiene dos clientes únicos que son: *Lawrence Essentials* y *Ressin*, a los cuales les distribuye Los productos de forma Directa, y estos intermediarios son los que realizan la venta a los consumidores finales que son Restaurantes, Hoteles, Bares, entre otros.

Se hace la requisición del producto por medio de una orden de compra, las entregas son parciales y dependiendo del volumen es como se va entregando la mercancía. Generalmente esta es periódicamente cada 8 días.

La distribución se realiza en un auto particular propiedad del Director Isidro Cabrera, por lo que percatamos que la empresa no cuenta con un vehículo o transporte específico para la distribución de los productos a su cliente "*Ressin*".

2.2.1 TRASPORTE DE MERCANCÍAS

El transporte se hace en una camioneta particular y no se tiene definidos los tiempos máximos y mínimos de entrega, esto se realiza en cuanto estén terminados los productos, tampoco tiene establecidas rutas logísticas claves que eficiente la entrega de los productos, ni utiliza tecnologías de la información en sus operaciones logísticas.

El tiempo recorrido de la empresa "*Resinas Artísticas*" a "*Ressin*" es de 2 a 3 horas por cuestiones de tráfico y distancia. Con esto aumenta el costo por la gasolina que se consume durante ese tiempo, cabe mencionar que no se cobra Flete a los clientes por la entrega de la mercancía hasta su Almacén.

2.2.2 .EMPAQUE Y EMBALAJE.

Actualmente los productos son cubiertos con empaque de hule burbuja y plástico auto adherible (playo).

2.3. PROCESO DE VENTA.

"**Resinas Artísticas**" en sus ventas actuales no ha establecido contratos Contrato de Compra Venta que establezcan la correcta asignación de derechos y obligaciones de cada parte, la forma de pago y crédito a otorgar, entre otros aspectos lo cual es una desventaja e implica inseguridad en sus operaciones, ya que solo son acuerdos verbales.

Actualmente el proceso de venta se realiza de la siguiente manera:

La empresa "*Ressin*" solicita pedidos por lo general cada miércoles de cada semana, en cierta medida es benéfico debido a la gran movilidad que existe dentro de la empresa, ya que esta periodicidad le permite contar con ingresos constantes aunque estos no sean en las mismas cantidades.

Cada miércoles se solicita el pedido y este puede ir de 2 hasta 1500 piezas lo cual implica actividades de diversas magnitudes dado a la incertidumbre de la cantidad que solicitara el cliente.

La forma de pago se efectúa en dos etapas, la primera consiste en un anticipo del 50% del total a cubrir, realizándose este pago el mismo viernes de la semana en que se realizó el pedido, la liquidación se realiza para el siguiente miércoles en el que corresponde la solicitud del siguiente pedido.

2.4. PROPUESTAS DE MEJORA

Se consideran los siguientes aspectos:

1. Legalización de la empresa realizando los trámites administrativos y legales para la constitución de una empresa como son:
 - Nombre ante secretaria de Relaciones Exteriores.
 - Protocolización ante Notario o Fedatario Público
 - Inscripción en el Registro Público de Comercio
 - Registró ante la Secretaria de Hacienda y Crédito Público
 - Apertura de cuenta Bancaria

Reorganización de la empresa

- En el proceso de producción
- Reestructuración de las actividades y funciones durante el proceso productivo
- En políticas de compras
- En políticas de ventas
- Distribución
- Creación de Portafolio Ejecutivo de la empresa
Misión, Visión, Objetivos, Valores, Marca, Logotipo y slogan
- Publicidad
 - Pagina Web
 - Representantes de ventas
- Incursión en el Mercado Extranjero
 - Búsqueda de clientes en el mercado extranjero

CAPITULO III: PLANEACIÓN DE LA REINGENIERIA EN LA PyME “RESINAS ARTISTICAS”

INTRODUCCIÓN

En el capítulo que a continuación se presenta explicaremos la planeación de la Reingeniería de la Pyme “**Resinas Artísticas**” es decir, como se realizara, que métodos se llevaran a cabo, que propuestas se implantaran, que cambios se realizarán asimismo como se ejecutaran, de acuerdo a los datos obtenidos durante el diagnostico, esto permitirá tener una metodología o proceso a seguir durante los cambios, ya que posteriormente se irán aplicando conforme la empresa obtenga crecimiento.

3.1. CAMBIOS ADMINISTRATIVOS, LEGALES Y ORGANIZACIONALES

3.1.1. CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA

Como ya se había propuesto en el Diagnostico de la empresa iniciamos por Constituir la legalmente, por lo que buscamos Asesoría legal contactando a Abogados, indicándonos cual era la Sociedad Mercantil más conveniente para la empresa, así como los trámites a realizar en cada dependencia.

Se considero la constitución de “**Resinas Artísticas**” ya que esta opera como muchas otras Pymes en el país, es decir, sin un acta constitutiva, sin marca propia, sin estar registrada en el registro público de la propiedad industrial y comercial, así como dada de alta en el SAT.

Debido a que la empresa no cuenta con una estabilidad económica favorable, causada por sus pocas ventas se selecciono una Sociedad Mercantil que no involucrará demasiadas obligaciones fiscales y la empresa tuviera capacidad económica para contraerlas, por ello en un principio seleccionamos la Sociedad Cooperativa ya que en esta se obtienen mayores beneficios fiscales.

Se planteo la propuesta con el Director de la empresa “**Resinas Artísticas**”, Isidro Cabrera, el cual en un principio accedió a constituir la empresa como una Sociedad Cooperativa, pero posteriormente se descarto esta posibilidad debido a que las Sociedades Cooperativas no son sujetas de financiamiento por la mayoría de las Instituciones Bancarias, además de no coincidir con la finalidad de la empresa que es tener empelados y no socios, comprar, vender, producir, entre otras.

Dada la situación económica de la empresa, decidimos que no era conveniente constituir la como una Sociedad, además de que corría el riesgo de que su único cliente Res-in dejara de adquirir sus productos, al enterarse de que estaba en un proceso de independencia.

Por lo que aplicamos como Estrategia la constitución legal de una comercializadora que fungiera como la intermediaria entre “**Resinas Artísticas**” y sus próximos clientes, no solo en el mercado domestico sino en el extranjero. De esta forma buscaremos clientes, aumentado sus ventas para lograr posicionamiento en el mercado, y una vez que la empresa obtenga mayores ingresos esta pueda constituirse legalmente ya que tendrá capacidad financiera para contraer sus obligaciones.

Acudimos a la Notaria número 222 y contactaos al Lic. Oscar Albiter Escutia, el cual nos asesoro indicándonos que el proceso de constitución de una comercializadora se tardaría 20 días y que el costo sería aproximadamente de \$15,000 pesos pero que en la semana Pyme habría un modulo o Stand llamado “Crea tu Empresa Hoy” en la cual estarían reunidos, El Colegio de Corredores Públicos de México, Secretaria de Relaciones Exteriores, Secretaria de Economía, Registro público de la Propiedad Industrial y Comercial, y Secretaria de Administración Tributaria, para tramitar en un solo día la constitución de una Sociedad Mercantil.

Los trámites realizados fueron los siguientes:

1. Secretaria de Relaciones Exteriores: Se elaboro un formato en donde se enlistaron cinco opciones de nombres o Razón Social para la Empresa, asimismo se indica el tipo e Sociedad Mercantil a constituir.

Con estos 5 nombres se selecciona uno que aun no esté registrado. Esta secretaria tiene una base de datos de nombres ya registrados de todas las empresas del mundo con la finalidad que no haya duplicidad de nombres.

2. Protocolización por medio de Notario, Corredor o Fedatario Público, en nuestro caso fue la Corredora Pública María Ester García Álvarez, de la correduría Publica No. 4 del Distrito Federal. Constituyéndose como “Comercializadora Visión Empresaria 2 + 2, S. de R.L. “

3. El tercer paso fue el registro de la empresa ante el Registro Público de la Propiedad Industrial y Comercial.

4. Finalmente Registrar la Empresa en la Secretaria de Administración Tributaria.

Todo este proceso fue llevado a cabo en la semana PYME el 5 de noviembre de 2008, en 8 horas y con un costo total de \$ 4,000.00 pesos más \$ 5,000.00 pesos del capital social que se deposito en la Institución Financiera. Banorte.

Véase anexo 2 (documentos copia)

3.1.2. PROCESO DE REORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

3.1.2.1. REALIZACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

Misión

Somos una empresa cien por ciento mexicana de productos de decoración hechos a base de resina, de alta calidad y sofisticado diseño, lo que nos hace una empresa única en el mercado.

Visión

Ser una empresa líder en la producción y diseño de artículos de resina de decoración en el mercado nacional y extranjero.

¹⁸

Objetivos y Metas

- Crear una Imagen Corporativa de la empresa que nos permita obtener presencia y posicionamiento en el mercado nacional y extranjero.
- Eficientar el proceso administrativo de la Empresa
- Implementar un nuevo Sistema de Distribución.

¹⁸ Creación propia con ayuda del libro *Plan de exportación*

- Aumentar los clientes nacionales y extranjeros.
- Mejorar el proceso productivo implementando círculos de calidad.
- Optimizar las cadenas de suministros.
- Especializarse en una línea de productos que previo análisis se determine que es el más competitivo
- Abarcar diferentes líneas de productos
- Incursionar en nuevos mercados a nivel nacional e internacional
- Posicionarse en el mercado domestico y extranjero
- Aumentar las ventas en un periodo corto de tiempo
- Acceder a un financiamiento
- Lograr un desarrollo integral en la empresa
- Independencia de la Empresa, siendo un importador directo

3.1.2.2. ELABORACIÓN DE UN LOGOTIPO Y SLOGAN.

Las opciones que surgieron de acuerdo a las características de la empresa fueron las siguientes:

- El arte hecho resina
- El arte en resina
- Decoramos tu vida
- Diseños en Resina “**Ek Balam**”
- Que decoran tu espacio
- El arte de hacer decoración
- Artesanías en tu espacio
- Decoran tu vida que decoran tu vida
- “Sólo imagínalo y nosotros lo creamos”

Tomando en cuenta la capacidad de innovación que tiene la empresa, que es crear cualquier diseño solo con una idea o imagen se selecciono el siguiente slogan que la caracterizaría: “**Sólo imagínalo y nosotros lo creamos**”.

3.1.2.3. CREACIÓN DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

“**Resinas Artísticas**” puede fabricar cualquier tipo de producto de acuerdo a las necesidades del cliente por lo que resaltamos su gran capacidad para fabricar lo que quiera, como quiera y cuando quiera el cliente; no tenemos límites en imaginación y

diseño por lo que continuación mencionamos algunas de las líneas que actualmente manejamos:

- Línea de Accesorios para baño
- Línea de Decoración Para Restaurantes
- Línea de Decoración Para Bares
- Línea de Decoración Para Hogar
- Línea de Decoración para Oficina

Por lo que podemos fabricar desde lámparas, fruteros, muebles, sillas, bancos, Tubos de resina que pueden utilizarse como pantalla para lámpara, macetero, florero para portar velas o cualquier cosa que desee el cliente de acuerdo a sus necesidades.

Para analizar la matriz de crecimiento hemos seleccionado cuatro de los productos más vendidos que son *Bowl*, Lámparas, Mesas con Bancos para Bares los cuales hemos clasificado como los productos con mayor potencial exportable, además de ser los que más se venden actualmente.

Bowl.

Esta pieza de Resina, es la más solicitada por los clientes, debido a que tiene gran variedad de modelos, tamaños, acabados y colores. En el portafolio de productos este nuestro producto base, el que nos brinda los mejores ingresos.

Una de las ventajas del producto es su versatilidad, ya que puede ser utilizado como frutero, panera, adorno para centro de mesa, dulcero, alajero.

Lampara

En orden de importancia para las ventas de la empresa tenemos, la lámpara ya que en su sentido simple solo podría tener una vista y uso pero, agregándole la gran imaginación de nuestra empresa tenemos como resultado un objeto de ornamento sin comparación dado que son diseños exclusivos y fabricados en un material dominado en su totalidad por nuestra empresa.

Las ventajas competitivas de nuestras lámparas es que no son únicamente para el hogar ya que se pueden fabricar en diferentes tamaños para cubrir otras necesidades como del Mercado Industrial, en Oficinas, Teatros, Restaurantes, etc.

Mesas con bancos

Para finalizar la matriz de crecimiento tenemos las mesas con bancos utilizados principalmente en bares, estas han tenido poco posicionamiento en el mercado ya que son productos nuevos, pero cuentan con un gran potencial debido a su diseño inigualable.

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS



DIAGRAMA 4: "MATRIZ DE CRECIMIENTO DE RESINAS ARTISTICAS"
FUENTE: Elaboración propia

3.1.2.4. DISEÑO DE UN ORGANIGRAMA

Consideramos que la empresa necesita contar con los departamentos suficientes y el personal especializado para desarrollar eficazmente sus operaciones, por lo cual se propone lo siguientes Áreas:

Departamento: Producción

Nombre del puesto: Gerente de Producción

Persona a cargo: Ernesto Cabrera

Este departamento formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar; mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

Tiene como funciones:

- 1.-Ingeniería del producto (diseño del producto, pruebas de ingeniería, asistencia a mercadotecnia)
- 2.- Ingeniería de la planta (diseño de instalaciones y sus especificaciones, mantenimiento y control del equipo)
- 3.-Ingeniería industrial (estudio de métodos, medida del trabajo, distribución de la planta)

- 4.- Planeación y control de la producción (programación, informes de avances de la producción, estándares)
- 5.-Abastecimientos (tráfico, embarque, compras locales e internacionales, control de inventarios, almacén)
- 6.-Fabricación (manufacturas)
- 7.-Control de calidad (normas y especificaciones, inspección de prueba, registros de inspecciones, métodos de recuperación)

Departamento: Mercadotecnia

Nombre del puesto: Gerente de Mercadotecnia
Persona a cargo: Lic. Plascencia Cabrera Claudia.

La finalidad de este departamento es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Tiene como funciones:

- 1.-Investigación de mercados
- 2.-Planeación y desarrollo del producto (empaquete, marca)
- 3.-Precio
- 5.- Ventas
- 6.-Comunicación (promoción de ventas, publicidad, relaciones públicas)

Por lo que dentro de este Departamento se encuentran las siguientes áreas:

- Ventas nacionales y extranjeras
- Relaciones Públicas

El personal a cargo:

Lic. Elizabeth Gutiérrez Sánchez.
Lic. Lizbeth Suárez Aragón.

Departamento: Finanzas

Nombre del puesto: Gerente de Finanzas.
Persona a cargo: CP. Aurora Valencia.

Este departamento se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

Tiene como funciones:

- 1.- Financiamiento (planeación financiera, relaciones financieras, tesorería, obtención de recursos e inversiones)
- 2.- Contraloría (Contabilidad general, contabilidad de costos, presupuestos, auditoría interna, estadística, crédito y cobranzas e impuestos)

Departamento: Recursos Humanos

Nombre del puesto: Gerente de Recursos Humanos

Persona a cargo: Imelda Herrera

Su objeto es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo.

Tiene como funciones:

- 1.- Contratación y empleo (reclutamiento, selección, contratación, introducción o inducción, promoción, transferencias y ascensos)
- 2.- Capacitación y desarrollo (entrenamiento, capacitación, desarrollo)
- 3.- Sueldos y salarios (análisis y evaluación de puestos, calificación de méritos, remuneración y vacaciones)
- 4.- Relaciones laborales (comunicación, contratos colectivos de trabajo, disciplina, investigación de personal, relaciones de trabajo)
- 5.- Servicios y prestaciones (actividades recreativas, actividades culturales, prestaciones)
- 6.- Higiene y seguridad industrial (servicio médico, campañas de higiene y seguridad, ausentismo y accidentes)
- 7.- Planeación de recursos humanos (inventario de recursos humanos, rotación, auditoría de personal)

Departamento de Distribución y Logística

Su objetivo es la distribución de los productos, estableciendo rutas y accesos logísticos estratégicos que permita la reducción de tiempos de entrega.

Tiene como funciones:

1. Disminuir costos de entrega.
2. Agilizar la entrega ,en el tiempo y lugar establecido
3. Implementación de Infraestructura adecuada para el transporte de los prontos.
4. Implementación de Tecnologías de la Información en la entrega de la, mercancía.

Personal a cargo:

Lic. Nancy García Martínez

Lic. Elizabet Gutiérrez Sánchez

Organigrama de la Empresa



Diagrama 5 realización propia con información recabada directamente en la empresa

3.2. REINGENIERÍA APLICADA A LA CADENA DE SUMINISTROS

3.2.1 REINGENIERÍA EN EL SUMINISTRO DE LA EMPRESA

Una negociación exitosa o un proyecto exitoso dependen de una buena compra, en cuanto a calidad, materiales de producción, tecnología, etc. es por ello que se han analizado los siguientes aspectos.

3.2.1.1. PROVEEDORES POTENCIALES

Consideramos necesaria la búsqueda de proveedores potenciales nacionales e internacionales, con la finalidad de obtener mejores precios y mayor calidad en los materiales e insumos, para lo cual los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Proveedores potenciales de los siguientes productos: Promotor, Catalizador, Molduflex, Fibra de Vidrio, Diluyente, Silicon, Resina Monómero, Estireno y Tinner Poliuretano, Catalizador para poliuretano, y Solvente para poliuretano.

En México se encuentran los siguientes proveedores:

- Comercializadora Moreliana de Plástico –COMOPLAST
- Resinas y Materiales RYMSA México.
- Suministro de Especialidades S.A. de CV. México
- Regen Polymers México
- Muehlstein de México, México
- Kem-Desing, México (Origen Suiza, pertenece al Grupo Berlac)
- Quimica Sagal
- Viar Corporation SA de CV
- Trade polymers

En América Latina se encuentran los siguientes proveedores:

- Importex S.A. de CV. Colombia

- Henry Hirschen S.A. de C.V. Argentina
- Uretec SA de CV Argentina
- Grupo Mathiesen Chile
- Polimeros Industriales SA de CV Perú
- Resimon Venezuela
- Químicos Soluciones Industriales SA de CV Colombia
- Alba Amazoia Brasil
- Santotini México

En la Región de Norteamérica

- *Abt International Group* Estados Unidos
- *Arclin SA de CV* Estados Unidos y Canada

En la región de Europa:

- *Rebain International* España

Proveedores potenciales de los siguientes productos: Tintas y Pigmentos de Pasta.

En México se encuentran los siguientes proveedores:

- Clariant
- INKIMICA
- Productos Flexo
- *High Chem Specialties* México
- Armatex
- Quimosa
- Ciba
- Grupo Protinuos SA De CV

En América Latina se encuentran los siguientes proveedores:

- Químicos Plásticos Colombia
- Ciba Argentina
- Casal del REY
- Distribuidos El GADER Argentina
- Fulmark Uruguay
- Pinturas Montenegro Perú

En la región de Europa:

- Nusa Iberica España
- Quimidroga Plásticos España

Proveedores potenciales de los siguientes productos: Lijas de Esmeril y de Agua, Taladros En cuanto MDF Aglomerado Desarmadores, Guantes, Martillos Brocas para taladro y Pinzas.

En México se encuentran los siguientes proveedores:

- TACSA SA DE CV
- Esmasa SA DE CV
- Tornicenter
- Mexweld
- ARQUIMET
- Exfactory
- Rexcel
- Todo Fácil
- Maderas y Puertas Gavilán

En America Latina

- Preflex Colombia
- Artcen Argentina
- Abracol Argentina

En Norteamérica

- Crown Iron eu
- Pall Mann Estados Unidos

En Europa.

- Torrent Miranda España
- Laiex España

De acuerdo a la búsqueda de clientes potenciales, existen mayores proveedores en el mercado Nacional, siguiendo a este el Mercado Latinoamericano, y en las demás regiones son mínimos los proveedores, por lo que es recomendable seguir adquiriendo los insumos con proveedores nacionales, o bien contactar con los proveedores latinoamericanos que proponemos, aunque los precios finales aumentaran por el traslado de la mercancía.

Por otra parte en el mercado Europeo los proveedores encontrados manejan gran variedad de Resinas y materiales producidos con alta tecnología y calidad por lo que también es recomendable cotizar con estos proveedores y realizar una comparación de precios entre cada región, a fin de determinar precios objetivos, que nos permitan la selección de los proveedores más cercanos a nuestros precios objetivos.

3.2.1.2. CONTRATO DE SUMINISTROS

Se sugiere establecer un contrato de suministros con los proveedores actuales o con los proveedores que se llegue a negociar, ya al estar en forma obtendrá mejores precios, establecimiento de derechos y obligaciones, mayor compromiso de entrega,

relaciones más profundas, y se llevara un registro sistematizado entre el proveedor y el Fabricate, algunos datos que se destacan de este contrato son:

- Establecimiento de un programa de Entregas
- Flexibilidad por razones operativas
- Coordinación de Programas
- Entrega y transmisión de la propiedad
- Precios
- Términos de Pagos
- Causas y Efectos de Rescisión

ANEXO 4: Contrato de Suministros

3.2.1.3. ESTABLECIMIENTO DE ALMACENES

Es necesario el establecimiento de almacenes ya que actualmente los insumos y materiales no tienen un espacio físico donde puedan permanecer y se puedan registrar o controlar.

Por lo que se sugiere que en la planta ubicada en Los Reyes la Paz, se acondicione para el almacenamiento de insumos y productos terminados, ya que cuenta con espacios grandes que no han sido utilizados. Dentro de este almacén se instalaran el siguiente mobiliario y Equipo:

- Sistemas de Computo, Internet y Telecomunicación (TIC's) que permitan una comunicación efectiva entre los proveedores y la empresa, además de un registro eficiente de las entradas y salidas del almacén.
- Estantes metálicos o de material resistente e donde se pueda clasificar la mercancía, herramienta, materiales e insumos.
- Entradas estratégicas para la llegada del transporte de mercarías.
- Espacios amplios para el estacionamiento del transporte de mercancías.

Por otra parte también es importante determinar que personal o empleados que será los encargados de desempeñar las funciones de suministro y control de inventarios.

El almacén tendrá que estar interconectado con el de los proveedores ya que al establecerse el contrato de suministros el proveedor tiene que estar notificado o informado día con día de los insumos faltantes, y por entrega de acuerdo a los nuevos pedidos y el programa de entrega que se establezca co el proveedor

3.2.1.4. SISTEMA DE INVENTARIOS

Se implantaran tecnologías de la información que permita establecer u sistema de cómputo o u programa especial par el registro de las operaciones del almacén es decir u control de inventarios sistematizado los datos que se registrara e este serán:

- El numero de la orden de compra
- Fecha y Hora de la orden de compra
- Nombre o descripción del producto
- Nombre del proveedor de la compra

- Entradas y Salidas e las mercancías de acuerdo al programa de entregas del contrato de suministros.
- Establecimiento de Primeras Entradas Primeras Salidas (PEPS) o Últimas Entradas Primeras Salidas. (UEPS)

3.2.1.5. PROCESO DE COMPRA

Se propone aplicarlas tecnologías de la información para eficientar y agilizar las compras de insumos, materiales y componentes por lo que el proceso será e siguiente:

1. Orden de compra:

Primero se realizara una solicitud de compra u orden de compra, para lo cual se realizara un registro computarizado del control de inventarios el cuál contendrá los siguientes datos de cada compra:

- Numero alfabético numérico de la Compra
- Nombre del Proveedor
- Descripción del producto: En este caso es necesario que el producto tenga un nombre que lo identifique dentro de la empresa o bien un código para su registro.
- Cantidad y Volumen de la mercancía entrante.
- Periodo Y Tiempo (Fecha, hora)

Esta orden de compra se le notificara de inmediato al proveedor, o en su caso este ya este ya estará informado debido a la comunicación existente en los canales de comunicación, además de estar acordado en el contrato de suministros.

2. Proceso de entrega

El proveedor deberá estar pendiente de las entradas y salidas de la mercancía, ya que el al recibir la orden de compra vía Internet o sistemática este ya estará informado anticipadamente y de inmediato proveerá las mercancías a nuestro almacén, para esto el ya tendrá conocimiento de la descripción de los insumos o claves utilizadas entre ellos.

El proveedor enviara vía terrestre las mercancías si costo por flete ya que para ello se establecido un acuerdo o contrato de suministros donde este queda libre de pago, de acuerdo a las rutas logísticas establecidas, y el tiempo máximo de entrega será e 6 horas, ya que estos términos estarán establecidos en el contrato de suministros.

Una vez llegada la mercancía al almacén, esta de inmediato se registrara en el sistema con los datos ya mencionados.

3. Términos de pago

Los términos de pago se establecerá en el contrato de suministros por lo que los plazos de pago o crédito serán a un mes es decir mes con mes la empresa le pagara los insumos proveídos durante el periodo mensual. Estos se realizaran vía bancaria para mayor seguridad e las transacciones.

3.3. REINGENIERÍA EN EL PROCESO PRODUCTIVO

3.3.1. PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN

Etapas de la planificación de la producción

1. Planificación de la producción a largo plazo (3 a 5 años)

Cantidades a producir anualmente, por familia de productos. Se basa en las estimaciones de demanda a largo plazo.

De acuerdo a la tendencia del mercado, se estableció un programa de planificación de producción, no se tienen datos exactos ni registros por parte de “**Resina Artísticas**”, pero de acuerdo con pláticas y las visitas a la empresa el Director General nos ha dicho que desde hace cinco años sus ventas han ido aumentando en un 25% aproximadamente cada año, y éste único cliente que tiene la hace pedidos con más frecuencia y en mayores cantidades. Es por esto que se va a elaborar de forma general el programa de planificación de producción.

PRODUCTO	AÑO1 2008	AÑO2 2009	AÑO 3 2010	AÑO 4 2011	AÑO 5 2012
BOWL	4800	6000	7500	9375	11656
TUBO	4200	5250	6563	8204	10255
PORTA VELADORAS	3000	3750	4688	5860	7325

CUADRO 1 Planeación de la producción. Elaboración propia, con información proporcionada por la empresa

*El cálculo se realizó con base en un 25% de incremento en las ventas anuales

2) Planificación agregada (mediano plazo 12-18 meses).

El plan agregado de producción refleja el número de unidades a producir por familia de productos.

Se realiza para periodos mensuales, generalmente en un horizonte de 6 a 18 meses.

Tomando en cuenta de que por lo general se producen 400 piezas de *Bowls* por mes, 350 tubos y 250 porta veladoras se hizo el siguiente estimado que nos indica el incremento en la producción en éstos productos si la demanda se mantiene en el mismo nivel.

PRODUCTO	PRODUCCIÓN MENSUAL													
	6o. MES	7o. MES	8o. MES	9o. MES	10o. MES	11o. MES	12o. MES	13o. MES	14o. MES	15o. MES	16o. MES	17o. MES	18o. MES	
BOWL	2400	2800	3200	3600	4000	4400	4800	5200	5600	6000	6400	6800	7200	
TUBO	2100	2450	2800	3150	3500	3850	4200	4550	4900	5250	5600	5950	6300	
P.VELADORAS	1500	1750	2000	2250	2500	2750	3000	3250	3500	3750	4000	4250	4500	

Cuadro 2 Elaboración propia, con información proporcionada por la empresa

Estrategias de Planificación Agregada

Existen diferentes estrategias que son complementarias a la planificación agregada:

- *Cambio en los niveles de inventario.* Este apartado no afecta a la empresa ya que como se dijo anteriormente no existe la producción en serie, todo lo que se produce es vendido y es por esto que tampoco existen productos que se encuentren almacenados.
- *Modificar volumen de mano de obra (contrataciones y despidos).* Se considera y propone que se elaboren contratos formales de trabajo para los empleados que lleven laborando en la empresa desde 3 años en adelante y que se elaboren contratos eventuales para los empleados que sólo estén trabajando de forma indefinida.
- *Utilización de horas extras.* Las horas extras no son pagadas, sólo existe en determinados casos una remuneración económica, los empleados no tienen ninguna objeción porque ellos ya saben que las cosas funcionan de esta manera ya que cuando terminan de laborar más temprano de lo acostumbrado se les deja ir antes a sus casas.

Se propone que exista un horario definido para las horas de trabajo y que sean pagadas las horas extras que sean generadas.

3) Programación maestra de la producción

El plan agregado se descompone. Las familias de productos se dividen en productos concretos y los períodos de tiempo pasan de meses a semanas, se hace para un horizonte de 1 semana a un año, se recalcula cada mes para ajustarlo a las desviaciones.

ENERO	FEBRERO
1000	1251

TUBO 40%

BOWL								
MES	ENERO				FEBRERO			
PLAN AGREGADO	350				438			
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4
UNIDADES A PRODUCIR	100	0	150	100	146	0	146	146

Cuadro 3. Fuente: Elaboración propia
BOWL 45%

TUBO								
MES	ENERO				FEBRERO			
PLAN AGREGADO	400				500			
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4
UNIDADES A PRODUCIR	150	100	50	100	150	150	100	100

Cuadro 4. Fuente: elaboración propia

PORTA VELADORAS 25%

PORTA VELADORAS								
MES	ENERO				FEBRERO			
PLAN AGREGADO	250				313			
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4
UNIDADES A PRODUCIR	50	100	50	50	79	78	78	78

Cuadro 5. Fuente: elaboración propia

4) Planificación de materiales

Se refiere al Proceso que permite identificar los componentes y materiales necesarios para fabricar los productos finales requeridos, el número exacto de cada componente y las fechas en que se deben realizar y recibir los pedidos, se propone que exista esta planificación de materiales para que se tenga un control exacto de los gastos y la materia prima no se desperdicie ni pierda sus propiedades.

Elementos necesarios para realizar la programación de materiales:

1.- Programa maestro de producción, este ya fue realizado en el inciso 3)

2.- Lista de materiales para la fabricación de un Bowl de resina:

- Resina
- Catalizador ò acelerador
- Monómero
- Promotor
- Diluyente
- Pigmento (si la pieza se va a fabricar en algún color en especial)

Componentes o partes que lo conforman

- Solo consta de una sòla parte que es la base

Cantidades necesarias de cada componente para formar una unidad de producto.

3.- De cada material se requiere la siguiente información: tiempo de suministro o fabricación, inventario disponible, recepciones pendientes.

Planificación de materiales

Se quiere fabricar un *Bowl* de resina (T), que está formado por dos unidades de U y tres de V. Cada unidad de U, a su vez, está compuesta de una unidad de W y dos de X.

Elaborar un plan de materiales para fabricar 100 unidades de T en el período 8.

En la siguiente tabla aparece el tiempo de suministro de cada elemento, las unidades disponibles en almacén y los pedidos pendientes de recepción.

Ejemplo de planificación de materiales:

Material	Tiempo de suministro (semanas)	Inventario disponible	Pedidos por recibir
T	1	25	
U	2	5	5 uni. en la semana 3
V	2	15	
W	3	30	
X	2	20	

Cuadro 6 Elaboración propia. Fuente: elaboración propia

Ejemplo de planificación de materiales:

Basados en los datos anteriores se obtiene el siguiente plan de materiales:

Semana 2: realizar un pedido de 110 unidades del material W.

Semana 3: realizar un pedido de 260 unidades del material X.

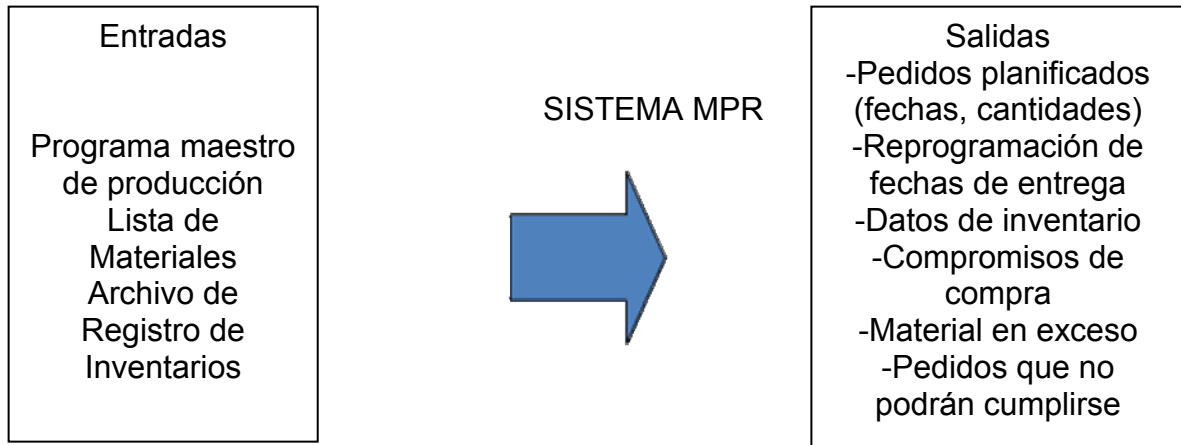
Semana 5: realizar un pedido de 140 unidades del material U y uno de 210 unidades del material V.

Semana 7: realizar un pedido de 75 unidades del material T.

Sistemas MRP

El Sistema MRP son programas de computación que permiten realizar la planificación de materiales en forma automatizada, al proponerlo se toma en cuenta que va a asegurar la disponibilidad de la materia prima y los componentes necesarios para lograr la producción planeada.

Estructura de un sistema MRP



Estructura de un sistema MRP II

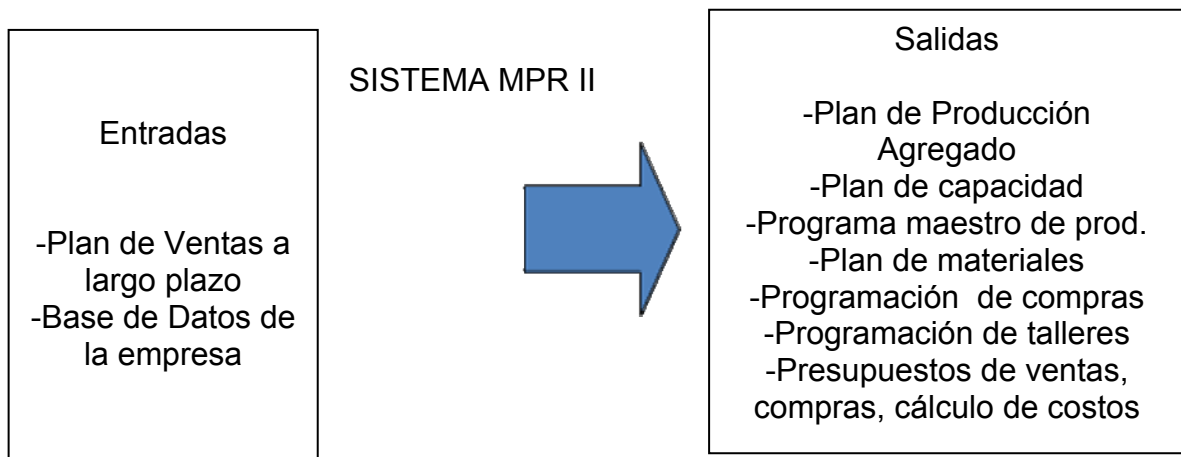


Diagrama 6. Fuente: elaboración propia

3.3.1.1. DISMINUCIÓN DE MERMAS

De acuerdo a las visitas que se hicieron a la empresa Resinas Artísticas se detectó que existen muchas pérdidas por mermas, esto siempre ha existido, ya que entre los trabajadores no existe el cuidado necesario cuando están trabajando, el material que se utiliza durante el proceso productivo no es correctamente medido, y los empleados toman lo que necesitan pero no es importante si preparan un poco más de lo que necesitan y después lo dejan para utilizarlo al siguiente día este material muchas veces ya no sirve ya que se endurece o le cae basura y ya no se puede volver a utilizar.

3.3.1.2. CONTROL DE CALIDAD

Resinas artísticas no tenía un sistema de calidad, en el proceso de reingeniería se propuso un sistema de calidad adecuado a su realidad.

La principal definición que nos interesa es el de la calidad, la cual nos dice que la calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que satisfacen necesidades de un cliente, debido a la competencia que existe en nuestro país, es necesario que los empresarios sean más competitivos.

A pesar de que “**Resinas Artísticas**” no cuente con un sistema de calidad bien definido, los artículos que produce son de buena calidad, pero consideramos que es necesario el aplicar un sistema bien organizado para que se reduzcan costos y tiempos en el proceso productivo.

El control de calidad es en todo el proceso de confección, comienza desde la limpieza, el orden en el taller, selección de insumos, el proceso productivo, y termina cuando el cliente queda satisfecho con la pieza comprada.

La calidad en una empresa involucra a todo el personal; para todas las actividades que se realizan en una empresa. Después de una breve plática con los trabajadores. Se detectó que tenían conceptos antiguos del significado de calidad:

CONCEPTO DE LOS TRABAJADORES	CONCEPTO PROPUESTO
La calidad está orientada al producto exclusivamente	La calidad afecta a toda la empresa
La responsabilidad de la calidad es de la unidad que la controla	La responsabilidad de la calidad es responsabilidad de todos
La calidad pretende la identificación de fallas	La calidad pretende la prevención de fallas

Cuadro 7 calidades en resinas. Fuente: elaboración propia.

3.3.1.3 POLÍTICA DE CALIDAD

En Resinas Artísticas se desarrollará una política de calidad que comprende las siguientes etapas:

- a) Definición del artículo a producir
- b) Planeamiento de la producción con los requerimientos de la calidad del producto
- c) Capacitación del personal responsable en todas las áreas del proceso productivo
- d) Ejecución del proceso de producción
- e) Control del proceso productivo, para prevenir errores.

3.3.1.4. GESTIÓN DE CALIDAD

Para que la calidad de una pieza mejore se debe de poner en práctica la política de calidad, sistemáticamente para establecer y cumplir los objetivos de la calidad de la empresa, comprende:

- a) Los intereses y necesidades de la empresa de atender el negocio y mantener un nivel de calidad deseado y a un costo razonable.
- b) Las necesidades y expectativas de los clientes.

Se tienen que realizar las siguientes actividades:

- Planeación estratégica de la calidad.
- Asignación de recursos.
- Planificación de las actividades operativas de la calidad
- Evaluaciones de calidad.

3.3.1.6. SISTEMA DE CALIDAD

En la empresa se propuso el sistema de calidad mediante la estructura de la organización, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos para llevar a cabo la gestión de la calidad.

Debe de estar documentado y corresponder a las características y necesidades de la organización, ayuda significativamente a mejorar la satisfacción del cliente y es un factor de garantía. (Véase cuadro 1)

Normas básicas para conseguir calidad en una empresa

- Orden
- Limpieza
- Actitud de aprendizaje
- Puntualidad
- Optimismo
- Trabajo en Equipo
- Buen Servicio
- Constancia
- Austeridad
- Tendencia a la perfección

3.3.1.7. PLAN DE CALIDAD

En “**Resinas Artísticas**” se pretende realizar el Plan de calidad mediante: procedimientos, recursos y la secuencia de las actividades relativas a la calidad de un producto o servicio.

Debe definir:

- a) Los objetivos que se han de alcanzar.
- b) Asignación específica de responsabilidades y de autoridad durante las distintas fases del proceso.
- c) Procedimientos. Métodos, instrucciones de trabajo específicos que se han de aplicar.
- d) Programas adecuados de ensayo, inspección, auditoría en las etapas del proceso.
- e) Métodos para efectuar cambios según el avance del proceso.

3.3.1.8 AUDITORÍA DE CALIDAD

Para un control eficiente de calidad, se debe de realizar auditoría de calidad verificando que se cumplan los requisitos y las normas de calidad. La auditoría se realizará mediante muestreo y en las secciones y operaciones con mayores dificultades.

El plan de auditoría contempla:

- a) Las actividades y áreas específicas que se han de auditar.
- b) La calificación del personal que realiza las auditorías.
- c) Razones por las que se realiza las auditorías (cambios, deficiencias informadas, controles, supervisión de rutina).
- d) Procedimientos para informar los resultados de la auditoría, las conclusiones y las recomendaciones.

3.3.1.9. AUDITORÍA EN LÍNEA DE PRODUCCIÓN

El presente procedimiento tiene por objeto describir la forma de planificar y llevar a cabo las auditorías de calidad de **“Resinas Artísticas”**.

El propósito de las auditorías internas es establecer, por medios imparciales, información objetiva sobre el funcionamiento del sistema de calidad.

Este procedimiento es aplicable a todas las auditorías internas que se realicen a los distintos departamentos de la empresa.

- a) Se toman 5 piezas d (aleatoriamente) de un paquete de 20, se procede a inspeccionar sólo la prenda involucrada
- b) Si no encuentra defecto alguno se pasa a auditar a otro operario y registra la inspección en el reporte de auditoría por operario.
- c) Si se encuentra uno o más defectos, registra la inspección en el reporte y rechaza el paquete.
- d) El operario involucrado debe inspeccionar todas las piezas (20) y hacer los arreglos que haya lugar.
- e) El auditor audita nuevamente el paquete siguiendo los pasos 1, 2 y 3.
- f) El auditor audita los dos paquetes siguientes del operario para verificar que está realizando su trabajo correctamente.

Debe auditarse por lo menos tres veces a cada operario durante una jornada de ocho horas de trabajo.

3.3.1.10. SUPERVISIÓN DE CALIDAD

Se aplica el seguimiento y verificación permanente del estado de los procedimientos, métodos, condiciones, procesos productivos y servicios.

El análisis de los registros permite asegurar que se están cumpliendo con los requisitos contractuales.

3.4. REINGENIERÍA EN LA DISTRIBUCIÓN

En el caso de **“Resinas Artísticas”** la distribución que se hace es casi nula puesto que depende de solo dos clientes que son *“Ressin”* y *“Lawrence Essentials”*.

Aun así hemos considerado varias estrategias de distribución para **“Resinas Artísticas”** para mejorar y eficientar su proceso de distribución. Que a continuación se detallan.

3.4.1. SELECCIÓN DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Esto se hacía por medio de intermediarios mercantiles los cuales son los que en un momento dado, adquieren los productos en propiedad; para luego venderlos a otros Intermediarios o al consumidor final. Que son las dos empresas citadas en el punto anterior. Estas colocan el producto con distribuidores finales como Sears, Liverpool, Palacio de Hierro; el cual actualmente está cubierto con una distribución selectiva.

Lo que se ha implementado es dejar estos intermediarios externos para hacerlo por medio de la “Comercializadora Visión Empresarial 2 + 2” con ello no habría otro eslabón más en la cadena de suministro y el margen de utilidad mayor al dar un precio de venta ya para el consumidor final. El incremento del precio en un 30 % puesto que este es ya el precio final.

Eliminar el número de intermediarios. Teniendo como estrategia a la comercializadora visión empresarial 2 + 2, siendo esta una nueva empresa con carácter legal propio pero encaminada a la distribución de los productos de **“Resinas Artísticas”** para facilitar su distribución en el mercado exterior. Fungiendo esta como el enlace entre comprador y vendedor, es decir, entre importador y exportador.

La comercializadora hará todos los actos relativos a la compra venta que requiera, tanto de contratos como para trámites de importación y exportación. Puesto que será la cara corporativa que representara a “Resinas Artísticas”.

3.4.2 SISTEMA LOGÍSTICO

Este es el que planifica, organiza y controla las actividades de movimiento y almacenamiento para facilitar el flujo de materiales y del producto de toda la cadena de suministro. Y para ello hemos tomado en cuenta todas y cada una de las actividades así como de las personas que intervienen desde el aprovisionamiento de los insumos hasta la entrega al intermediario.

En el caso de la comercializadora esta se encargara de hacer llegar el producto hasta el minorista o distribuidor final quien llevaría el producto al cliente.

Ya terminado el producto dentro de la empresa **“Resinas Artísticas”** y que se ha pasado ya por el área de vaciado, acabado y después la supervisión de calidad el producto tiene que ser protegido con un embalaje adecuado.

En seguida de la revisión de calidad y de ser envuelto para protegerlo contra las inclemencias del tiempo y transporte se procede a llevarlo a la unidad de transporte. Este proceso se efectúa el mismo día que el producto ha sido terminado y por lo regular son los miércoles, puesto que estos días son los días de entrega de los pedidos.

3.4.2.1. TRASPORTE DE MERCANCÍAS

El transporte de las ventas nacionales se hace en una camioneta que es exclusivamente para la distribución del producto. Para llevar los productos hasta **“Resin”** periódicamente en un lapso definido de 8 días.

Se toman en cuenta los gastos de gasolina y otros más que requiera nuestro medio de transporte.

El tiempo aproximado de la duración del recorrido es de 1 hora y 30 minutos. El tiempo de recorrido se ha reducido porque se ha cambiado la hora de entrega de los productos puesto que deben estar listos antes de medio día, para que sean transportados. Al cargarlos las horas de entrega son de 9 a 11 porque se estudió la ruta de la unidad de transporte y se definió que para esa área de la ciudad a esa hora había menos tráfico y con ello el tiempo de recorrido y costo de gasolina por el transporte se reduciría hasta en un 50 %.

3.4.2.2. EMPAQUE Y EMBALAJE.

En cuanto al empaque y el embalaje se ha determinado que el embalaje que se ha estado usando es el mejor y tiene ventajas en costo, debido a que se adapta a todos los productos y que es de bajo costo.

3.4.3 PROCESO DE VENTA

En este proceso la estrategia que se utiliza es primero la búsqueda del cliente por medio de una base de datos, algunos clientes nacionales se hace el contacto directo por medio de ventas personas de las representantes de ventas las cuales con un catálogo del producto donde se muestran todas las características físicas y se detallan características del material, terminado, entre otras.

Se busca que las ventas todas sea el monto que sea y no importando el cliente sean pagaderas en un tiempo máximo de 40 días. Las ventas internacionales tendrán un tratamiento especial y específico.

Después de la visita se fija un lapso de hasta un mes para que el cliente decida si desea comprar algún producto.

Dentro del proceso de venta se toman en cuenta las necesidades del cliente y lo que se puede ofrecer como empresa, ya que una fortaleza de la empresa “**Resinas Artísticas**” es que puede ser flexible a los modelos que el cliente requiera así como el terminado, igualación de colores y variedad de tamaños.

Se detalla el contrato de compra venta con la otra parte y se establecen los términos de la negociación.

Se cierra el contrato firmando cada contraparte.

3.4.3.1 TÉCNICAS DE VENTA

La técnica a utilizar para las ventas es por medio de ventas personales, es decir por representantes no solo de “Resinas Artísticas” para las ventas nacionales sino de representantes de la comercializadora “Visión Empresarial 2 + 2+”.

Su forma de difusión será mediante internet en una página web, y “*brochures*”. Y en un futuro se espera poder participar en ferias internacionales así como en misiones comerciales.

3.4.3.2 CONTRATO DE VENTAS

Véase Anexo 5

3.5. APLICACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE MERCADO

3.5.1. ESPECIALIZACIÓN DE LA EMPRESA

En el mundo globalizado de los negocios cualquiera pensaría que una empresa entre más productos tengo en su portafolio de productos más competitiva es esta en relación con las demás, sin embargo estudios especializados han demostrado que esto es un arma de dos filos porque esto no necesariamente garantiza altos rendimientos. Grandes empresas trasnacionales han dejado su liderazgo en el mercado por esta falsa idea. La especialización por producto es lo mejor; al enfocarse a un solo producto o dos nos permite identificar plenamente las oportunidades que tenemos en el mercado así mismo reduce costos al evitarnos tratar de abarcar grandes segmentos de mercados de forma incompleta.

La especialización es mucho más que reducción, o poca visión, es más bien previsión, nosotros como productores de artículos de alta decoración hechos a base de resina hemos planeado en base a la aplicación de la reingeniería en diferentes partes de la empresa que la especialización puede traernos grandes beneficios dado que nos enfocaremos en lo que consideramos en base a números, que somos más competitivos, en este caso son las lámparas y los *bowls* debido a la gran diversidad que estas pueden tomar con respecto a forma, tamaño modelo, terminado textura, color, etc. Por esto es que estos dos artículos son los más indicados para introducir en un nuevo mercado que en este caso particular sería el internacional.

El enfocarnos por completo a un solo producto o dos nos permitirá perfeccionarlo para que pueda entrar a los mercados extranjeros sin la necesidad de una estandarización completa, esta como se mencionó anteriormente ha sido objeto de críticas positivas y negativas, pero indudablemente la segunda ha pesado más en cuanto resultados, el hecho de que una empresa comience a agrandar o querer abarcar mas mercado con mas productos algunas o la mayoría de las veces resulta poco redituable, como ejemplo tenemos que empresas estadounidenses de las más exitosas en nuestro país y el resto del mundo optaron ya hace algunos años por la especialización es decir enfocándose y perfeccionado lo que nadie más ofrecía en el mercado de esta manera lograron un posicionamiento que difícilmente alguien podría arrebatarnos.

Véase anexo 6 y pagina web folleto

3.5.2. PAGINA WEB DE LA EMPRESA

3.5.3. FOLLETO DE LA EMPRESA (anexo 6)

3.6. BÚSQUEDA DE CLIENTES POTENCIALES EXTRANJEROS

Oportunidades de negocio en el mercado de Japón

El estilo de vida de la población japonesa ha sido tradicionalmente sencillo y hasta cierto punto austero, entre otros factores, debido al reducido espacio de la casa habitación promedio; no se acostumbran reuniones sociales en ellas, por lo que no requieren de elementos de gran diseño o sofisticación para la decoración de sus hogares, mostrando mayor preferencia por artículos sencillos que reflejen sus

tradiciones

y

costumbres.

No obstante lo anterior, por influencia de países europeos y de Estados Unidos se ha despertado entre los consumidores un gusto especial por adquirir ciertos objetos decorativos, sobre todo de tamaño pequeño y que tengan cierta utilidad. Esta tendencia puede representar una oportunidad para productos mexicanos del sector.

Características de Japón

- Elevada deuda externa (170% del PBI).
- Envejecimiento de la población.
- Baja tasa de natalidad.
- Incorporación de la mujer en la fuerza laboral.
- Integración de inmigrantes en fuerza laboral.
- Reforma de sistema financiero.

Variables macroeconómicas

Año 2006

Población total 127.7 millones de habitantes

PBI 4,367 billones de dólares

PBI Per Capita 34,188 miles de dólares

Crecimiento del PBI 2,2 %

Exportaciones 680,9 billones de dólares

Importaciones 610,5 billones de dólares

Balanza en cuenta corriente 166,3 millones de dólares

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas del Japón

Todo ha ido cambiando en el Japón sobre todo desde que la población ha mostrado gran interés por la cultura occidental.

Antes compraba 60% de productos primarios. Hoy más del 70% son productos manufacturados o con algún valor agregado. Para competir es importante exportar productos con valor agregado.

Consideraciones que deben tomarse en cuenta para el mercado japonés

- Es un mercado lejano pero muy rentable.
- Exigencia en alta calidad, presentación y empaque de los productos, aún cuando supone el incremento del precio.
- La originalidad y autenticidad son apreciadas.
- Los controles sanitarios son muy estrictos.
- Los productos deben contar con todas las certificaciones, etiquetarse con información del proceso de producción.
- Existen preferencias arancelarias para algunos productos agrícolas.(SGP)
- Complejidad de los canales de distribución que requiere intermediario al inicio.

Oportunidades de negocio en china para México.

Agrícola – Frutas y vegetales: aguacate y uva de mesa (únicos productos incorporados al protocolo fito-sanitario); carne de res (sujeto a ser incorporado a acuerdo de sanidad animal).

- Alimentos procesados

- Jugos, pulpas y mermeladas de frutas, conservas de frutas y verduras estilo mexicano, confitería, café (verde, tostado y molido), tequila, vinos de mesa.

- Químico – Fertilizantes, pigmentos, químicos orgánicos, aditivos alimenticios, agentes para tratamiento de agua, agentes taninos. Alianza estratégica en la fabricación de materiales plásticos (empaque, embalaje).

- Cuero – Piel, partes para calzado, alfombras

Industria metalmecánica y automotriz

Acero laminado, cables de cobre y cobre en barras, partes automotrices, alianzas estratégicas con empresas que abastezcan al “2nd tier” de la industria automotriz.

- **Textil** – Hilo (fibra natural, sintética), mezclilla (tela, prendas de vestir).

- **Otros** – Muebles para baño y accesorios (mercado de alto precio), pinturas (altas especificaciones), joyería de plata, productos de fibras vegetales.

Variables macroeconómicas

- Población de 1,300 millones de habitantes.

- Extensión territorial de 9.5 millones de kms.

- Sistema Comunista siguiendo un modelo chino.

- Acelerado crecimiento económico. Promedio de 10% en los últimos 20 años.

- Población cada vez más afluente: Producto PIB Per cápita para el 2006 de USD 7,800* (México fue de USD 10,700*)

- Crecimiento económico desigual: la parte Este más afluente, la parte Oeste pobre aún.

- Se estima que para el año 2050 sea una de las economías más influyentes del mundo

CAPITULO IV. PROPUESTA DE MERCADO EXTRANJERO.

INTRODUCCION

A continuación en este capítulo se llevara a cabo la propuesta al mercado que a la empresa “**Resinas Artísticas**” le convendría penetrar, es decir, en que mercado del exterior seria más rentable vender el producto así como las limitaciones que tendría. También se incluyen las ventajas competitivas y comparativas así como algunos datos macroeconómicos y de competidores los cuales nos ayudaran a tomar la mejor decisión disminuyendo incertidumbre.

Mercado objetivo

Nuestro mercado objetivo es el mercado japonés, por lo que en Siguiete capítulo detallaremos todos y cada uno de los puntos que deben tomarse en consideración para seleccionar el mercado meta.

4.1. PRODUCTO A EXPORTAR

De acuerdo al libro *plan de exportación* y haciendo un exhaustivo análisis de nuestro portafolio de productos hemos llegado a la conclusión de que nuestro producto con más potencial es el *Bowl*. Dado que hemos estudiado cuidadosamente las características y posibilidades de cada uno de nuestros productos, es por ello que a continuación exponemos ampliamente las particulares de nuestro producto a exportar

BOWL

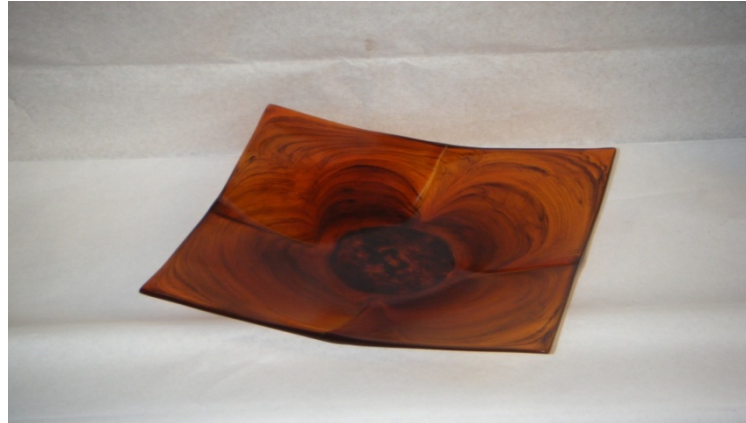


Imagen No 1 Color, forma, y terminado solo de muestra



Este artículo considerado principalmente como un artículo de cocina, como puede observarse puede usarse de distintas formas, en uso primario, es un frutero, un dulcero, un centro de mesa, o como un segundo valor que le entregamos al cliente, es un artículo de decoración que por sus diversas opciones en características físicas hace de el un articulo de gran valor agregado

4.1.2. CARACTERÍSTICAS FÍSICAS

Nombre	Bowl
Clave	A0002
Medias	20X20 Aprox.
Peso	990 gramos
Colores	Ilimitados
Formas	Diversas
Texturas	Varias

Tabla No 1 Características físicas del Bowl. Fuente: elaboración propia

3.1.3. CLASIFICACIÓN ARANCELARIA

CAPITULO

39 Plástico y sus manufacturas

PARTIDA

3924

SUBPARTIDA

392410 - Vajilla y demás artículos para el servicio de mesa o de cocina.

FRACCIÓN

39241001 Vajilla y demás artículos para el servicio de mesa o de cocina.

Kg IMP 20 EXP Ex.

Aranceles aplicados a socios comerciales

Aranceles aplicados a Socios Comerciales

EE.UU.	Canadá	Chile	Costa Rica
Ex.	Ex.	Ex.	Ex.
El Salvador	Guatemala	Honduras	Nicaragua
Ex.	Ex.	Ex.	Ex.
Colombia		Uruguay	Bolivia
Ex.		Ex.	Ex.
Islandia	Noruega	Suiza	Unión Europea
Ex.	Ex.	Ex.	Ex.
Israel	Japón		
Ex.	4.6		

Tabla No 2. Aranceles aplicados a socios comerciales de México en cual podemos observar que aunque para nuestra fracción tenemos un arancel del 4.6 % tenemos gran oportunidad en este mercado debido a que es país desarrollado

4.2. SELECCIÓN DEL PAÍS META

4.2.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA O SECTOR

SISTEMA DE CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL DE AMERICA DEL NORTE

Aunque nuestro producto no será exportado a América del norte es necesario conocer la situación de nuestro producto en las diferentes clasificaciones

NAICS Subsector 326_Plastics and Rubber Products Manufacturing
SCIAN subsector 326 plásticos y sus manufacturas

3261995 PLASTICS DINNERWARE, TABLEWARE, KITCHENWARE, AND
OVEN MICROWAVE WARE (EXCLUDING FOAM AND CUPS)

Artículos de cocina, mesa y microondas (excepto de espuma y tazas)

3261995111 *Plastics dinnerware and tableware*
Plásticos vajilla, y de té

A diferencia de México, la clasificación arancelaria cambia mucho, clasificar puede convertirse en un problema pero tanto como en la SCIAN como en la CUCI, nuestro producto se encuentra perfectamente ubicado aunque la fracción cambie.

CLASIFICACION UNIFORME PARA EL COMERCIO INTERNACIONAL CUCI (STÁNDAR INTERNATIONAL TRADE CLASSIFICATION)

En esta clasificación de la ONU nuestra partida es totalmente diferente de las dos anteriores como se puede ver a continuación.

Selected classification: SITC Rev.4

Selected commodities: 89332 (Tableware, kitchenware, other household articles & toilet articles of plastics), 69669 (Other articles of kitchen & tableware, not in sets)

Selected reporters: Japan

Selected years: 2007,

Selected partners: World

Selected trade flows: Import

Period	Trade Flow	Reporter	Partner	Code	Trade Value	NetWeight (kg)	Trade Quantity	Flag
2007	Import	Japan	World	<u>69669</u>	\$20,639,765	2,412,242	<u>8</u>	2,412,242
2007	Import	Japan	World	<u>89332</u>	\$388,578,607	95,626,261	<u>8</u>	95,626,261
								1

Cuadro No. 8 Son las fluctuaciones del comercio entre Japón y el mundo con respecto a nuestra partida.

Fuente: <http://comtrade.un.org/db/ce/ceSnapshot.aspx?cc=89332&px=S3&r=>

Exportaciones de Japón de la partida 89332 con el mundo

Selected classification: SITC Rev.4

Selected commodities: 89332 (Tableware, kitchenware, other household articles & toilet articles of plastics)

Selected reporters: Japan

Selected years: 2007,

Selected partners: World

Selected trade flows: Export

Period	Trade Flow	Reporter	Partner	Code	Trade Value	NetWeight (kg)	Quantity Unit	Trade Quantity	Flag
2007	Export	Japan	World	<u>89332</u>	\$67,031,648	8,388,506	<u>8</u>	8,388,506	0
									1

Cuadro No 9 Las exportaciones de Japón al mundo de la partida 89332 Fuente: <http://comtrade.un.org/db/> pagina de la ONU

Como puede observarse Japón es un gran importador de esta partida por lo cual además de tomar e cuenta otros factores este mercado es en gran medida un potencial comprador

Estadísticas sobre los principales importadores y exportadores de la fracción 89332 con Japón

Selected classification: SITC Rev.3

Selected commodities: 89332 (Tableware, kitchenware, other household articles and toilet articles, of)

Selected reporters: All

Selected years: 2007

Selected partners: All

Selected trade flows: All

4.2.2. PRINCIPALES SOCIOS IMPORTADORES Y EXPORTADORES

Top Importers in the selection Los 10 principales importadores	
Reporter Title	Trade Value
<u>USA</u>	\$3,280,457,720
<u>Germany</u>	\$745,774,000
<u>France</u>	\$630,229,263
<u>Canada</u>	\$518,920,650
<u>United Kingdom</u>	\$483,868,326
<u>Other reporters</u>	\$4,972,151,514
Total Import: \$10,631,401,473	

Top Import Partners in the selection	
Partner Title	Trade Value
<u>China</u>	\$2,402,486,321
<u>Mexico</u>	\$235,686,293
<u>Other Asia, nes</u>	\$132,380,259
<u>Canada</u>	\$131,702,643
<u>Israel</u>	\$41,757,902
<u>Other partners</u>	\$336,444,302

Exporters in the selection Los 6 principales exportadores de la fracción

Reporter Title	Trade Value
<u>China</u>	\$2,570,757,705
<u>USA</u>	\$749,136,444
<u>China, Hong Kong SAR</u>	\$633,235,405
<u>Israel</u>	\$557,117,000
<u>Italy</u>	\$541,008,627
<u>Other reporters</u>	\$4,780,346,162
Total Export: \$9,831,601,343	

CUADRO No 10 Principales socios importadores y exportadores

Fuente: <http://www.census.gov/prod/ec02/02numlist/02numlist.html> pagina de la SCIAN

4.3. ASPECTOS CUALITATIVOS DEL MERCADO

Datos generales



Área:	377,873 km ²
Capital:	Tokyo
Idioma:	Japonés
Población:	127.3 millones
Religiones principales:	Shintoísmo y Budismo
Bandera:	Hinomaru
Himno:	Kimigayo
Emperador:	Símbolo del Estado y de la unidad del pueblo
Gobierno:	Monarquía Parlamentaria Constitucional
Legislatura:	Dieta Nacional (parlamento bicameral) - Cámara de Representantes - Cámara de Consejeros
Ejecutivo:	Consejo de Ministros elegidos por el Primer Ministro
Primer Ministro:	Shinzo Abe
Alfabetismo:	99%

Cuadro No 11 Principales variables de Japón. Fuente: www.mx.emb-japan.go.jp

4.3.1. GEOGRÁFICOS



¹⁹ Japón es una isla que forma un arco en el Océano Pacífico, al este del continente asiático. El territorio comprende cuatro grandes islas llamadas (en orden decreciente de tamaño) Honshu, Hokkaido, Kyushu y Shikoku, además de otras pequeñas islas. El Océano Pacífico se sitúa al este, mientras que el Mar de Japón y el Mar Oriental de China separan a Japón del continente asiático.

Cerca de tres cuartas partes de la superficie terrestre de Japón están cubiertas de montañas. La región de Chubu, en la parte central de Honshu, se conoce como "el techo de Japón" y tiene numerosas montañas que miden más de 3,000 metros. La montaña más alta de Japón es el Monte Fuji (3,776 metros), situado en la frontera entre las prefecturas de Yamanashi y Shizuoka. Japón tiene casi la décima parte de los 840 volcanes activos del mundo, aunque sólo representa 1/400 de la superficie terrestre. El Monte Fuji, que ha estado inactivo desde la última erupción en 1707, no tiene posibilidades de volver a hacer erupción durante nuestras vidas.

¹⁹ <http://www.mx.emb-japan.go.jp/sp/japon/info-general-geografia.htm>

Japón es un país montañoso, cubierto de bosques (68% de la superficie), y localizado en una zona de elevada actividad volcánica y sísmica. Tan sólo un 27% de la superficie total es relativamente llana, y sólo un 14% se dedica a actividades agrícolas.

El puerto más importante de Japón es KOBE

Clima

Una característica principal del clima de Japón son los cambios claros de temperatura que marcan las cuatro estaciones. De norte a sur, Japón cubre un rango de latitud de cerca de 25 grados; durante el invierno recibe los vientos estacionales de Siberia, mientras que en el verano los vientos soplan del Océano Pacífico. A pesar de su superficie relativamente pequeña, Japón se caracteriza por cuatro patrones climáticos diferentes²⁰

4.3.2. DEMOGRÁFICOS.

El 86,1% del total es población urbana y está concentrada en las zonas habitables, localizadas principalmente en las costas. Dado el predominio del relieve montañoso, la mayor parte de la población está concentrada en un 15% del territorio nacional. La zona con mayor densidad la forma el corredor estrecho que se extiende a lo largo de la costa este, desde el sur de *Honshu a Tokio*. En Tokio, la densidad de población alcanza los 10.932 habitantes/km².

Japón tiene la mayor esperanza de vida del mundo, 81,25 años. La tasa de natalidad es un 9,4‰ y la tasa de mortalidad un 9,16‰ (2006). La tasa de fertilidad se mantiene en torno a 1,4 hijos por mujer (2006). La tasa de incremento demográfico es en la actualidad del 0,02%, y la población comienza a disminuir. La población japonesa es cultural y lingüísticamente homogénea, aunque existen pequeñas poblaciones de inmigrantes extranjeros (principalmente coreanos y chinos) y minorías indígenas (como los *ainus de Hokkaido* ya casi desaparecidos).

Distribución por edad, sexo y población en %.²¹

EDAD	% TOTAL DE POB.	HOMBRES HAB.	MUJERES HAB.
0-14 años	13,7%	8.926.439	8.460.629
15-64 años	64,7%	41.513.061	40.894.057
65 años y más	21,6%	11.643.845	15.850.388)

Cuadro No. 12 edades de la población de Japón Fuente: CIA World Factbook -

²⁰ <http://www.mx.emb-japan.go.jp/sp/japon/info-general-geografia.htm>

²¹ http://indexmundi.com/es/japon/distribucion_por_edad.html

4.3.3. COMPORTAMIENTO DE COMPRA Y CONSUMO.

Tendencias de consumo y compra

Los criterios de compra del consumidor japonés vienen determinados por:

- La atracción por lo nuevo: por lo que el ciclo de vida que se le atribuye al producto es más corto
- en este país que en otros.
- La búsqueda de **productos de satisfacción más que de necesidad**: de ahí que en Japón exista un mercado inmenso para los productos de lujo.
- La predilección por los productos prácticos, sobre todo si tienen un **aspecto refinado** y moderno.
- La calidad, la originalidad, la distinción, el valor añadido y el precio razonable.
- La marca: que significa calidad, diseño y es símbolo de elegancia y poder adquisitivo.
- Gustos occidentales²²

4.3.4 PSICOGRÁFICOS (CLASE SOCIAL, ESTILO DE VIDA, PERSONALIDAD).

- El mercado de Japón es de los más difíciles de penetrar. hay que adaptar el producto a las peculiaridades físicas, sociales y culturales de los japoneses;
- el país se caracteriza por su " idiosincrasia proteccionista"
- el idioma japonés resulta indispensable para hacer negocios;
- el consumidor es considerado como uno de los más exigentes del mundo

La sociedad japonesa está compuesta en su mayoría por clase media, mientras la clase alta solo posee un mínimo porcentaje pero a pesar de ello encontramos que es de las naciones donde la riqueza esta mejor distribuida debido a su régimen de gobierno o modelo económico. Además de lo anterior hay otras explicaciones de esta mayor exigencia. Una muy importante es la minuciosidad y laboriosidad del pueblo japonés que, a su vez, tiene sus raíces históricas en el budismo. Por ejemplo, el monje Suzuki Shosan (1579-1655) defendía que el trabajo de una persona era una práctica espiritual que le ayudaba a alcanzar el "paraíso" budista. El trabajo en Oriente sería lo contrario de la idea del castigo divino de la tradición cristiana.

Estilos de vida en centros comerciales

A las 10:00, se abren los centros comerciales, los supermercados, shopping center, etc. A esta hora, las personas mayores y las amas de casa, van de compras, los buses, trenes están más tranquilos, menos gente, por eso a esta hora se movilizan las personas mayores y las madres con niños pequeños, amas de casa²³.

El japonés es ante todo riguroso con la calidad:

- Los productos no deben presentar ningún defecto, por pequeño que sea, o en ese caso han de ser sustituidos inmediatamente.
- Concede mucha importancia al servicio posventa por lo que toda sociedad exportadora está obligada a encontrar un socio japonés capaz de garantizar la reparación y reposición de las mercancías dañadas.

²² <http://www.el-exportador.com/092000/mercados/consumo.asp>

²³ <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/>

- Es muy importante la apariencia externa de un producto: el embalaje tiene que estar en perfecto estado y las etiquetas y la información relativa al producto deben estar traducidas al japonés.
- Las demandas de calidad vienen acompañadas por expectativas de precios razonables.

Además, para triunfar en este mercado hay que estar dispuesto a derrochar perseverancia y paciencia debido a la "lentitud" de las empresas japonesas como consecuencia de diversas constantes sociales y organizativas.

4.4 ASPECTOS CUANTITATIVOS DEL MERCADO

TRADE STATISTICS

Estadísticas de comercio

Value of Exports and Imports Nov.2008 valores de las exportaciones e importaciones a nov de 2008

(First 10 Days Provisional)²⁴

4.4.1. IMPORTACIÓN Y 4.4.2. EXPORTACIÓN

Total(Census,not seasonally adjusted)

(Unit:Millions of YEN,%)

	Nov.2008	Nov.2007	Percent Change
Exports	1,648,645	2,494,719	-33.9
Imports	1,776,049	2,065,258	-14.0
Balance	-127,404	429,461	-

Tabla No. 4 Nos muestra el diferencial de las importaciones y exportaciones de Japón del año 2007 con respecto del 2008.

Notes

1. The value of exports is based upon the F.O.B. value, while the value of imports is based upon the C.I.F. value. (The value of goods, which was (imported by the Simplified Declaration Procedure, but not declared for duty payment yet, is based upon the value submitted at the declaration for release of goods.)
2. (El valor de las exportaciones esta expresado en FOB mientras que las importaciones están en CIF. El valor de los bienes que fue importado por el procedimiento de declaración simplicada pero no aun para el pago de impuestos, Se basa en el valor presentado en la declaración de despacho de mercancías.)

Values by Country : valores por País

²⁴ www.customos.go.jp Trade statistics of Japan

Export and Import	Export	Country	All
Year and month	2008/10	Number of indicated cases	20

The latest Trade Statistics data which has been made public so far is October, 2008.

Indicate 1 to 20 cases

UNIT:(1,000YEN)

Country	CURRENT MONTH	CUMULATIVE YEAR TO DATE
TOTAL	6923801591	70890575216
103 S KOREA	503142755	5477112027
104 N KOREA	49709	693793
105 CHINA	1159966211	11351781450
106 TAIWAN	369074134	4257680157
107 MONGOLIA	2338131	21700364
108 HONG KONG	332306606	3672569010
110 VIETNAM	68747282	706927176
111 THAILAND	275475322	2625890430
112 SINGAPORE	232736969	2397618696
113 MALAYSIA	143859025	1509424380
116 BRUNEI	1387785	15394271
117 PHILIPPINES	83506279	907836976
118 INDONESIA	124554547	1117240952
120 CAMBODIA	952829	16101732
121 LAOS	417973	5086032
122 MYANMAR	1596901	16746340

123 INDIA	67415944	713653430
124 PAKISTAN	9928402	135726067
125 SRI LANKA	3175719	34483845
126 MALDIVIAN	112304	1665907

Tabla No. 5 Nos muestra las exportaciones de Japón con las 20 economías del mundo

Values by Country: Valores por País

Export and Import	Import	Country	All
Year and month	2008/10	Number of indicated cases	20

The latest Trade Statistics data which has been made public so far is October, 2008. Indicate 1 to 20 cases

Country	CURRENT MONTH	CUMULATIVE YEAR TO DATE
TOTAL	6991493228	68187794463
103 S KOREA	262352459	2618832243
105 CHINA	1389267313	12546724891
106 TAIWAN	202658089	1943657593
107 MONGOLIA	199958	3202123
108 HONG KONG	13487608	137787399
110 VIETNAM	94906118	807873997
111 THAILAND	203381012	1848356162
112 SINGAPORE	69180188	704167936
113 MALAYSIA	219026678	2003132468

116 BRUNEI	43030632	391843356
117 PHILIPPINES	80631429	800005369
118 INDONESIA	295429633	2961305134
120 CAMBODIA	1126484	11157548
121 LAOS	151574	1613109
122 MYANMAR	4293878	27107806
123 INDIA	56001044	470633348
124 PAKISTAN	2831418	42097522
125 SRILANKA	1738147	18201137
126 MALDIVE	25518	511435
127 BANGLADESH	1744512	17593200

Tabla No. 6 Nos muestra las importaciones de Japón con sus 20 principales socios

4.5. BARRERAS DE ACCESO AL MERCADO ARANCELARIAS Y NO ARANCELARIAS.

Arancelarias:

Economy: Mexico		
Tariff Heading 3924	Description	
Column Heading Definitions	Tableware, kitchenware, other household articles and toilet articles, of plastics.	
Harmonized System Code	Description	M.F.N. Rate
3924.10.01	Vajillas y demás artículos para el servicio de mesa o de cocina. culos para el servicio	20 20

Cuadro No. 13 Nos muestra la fracción arancelaria de México en dónde se encuentra ubicado nuestro producto

Regulaciones no arancelarias

Japón: condiciones de acceso

Barreras al Comercio

Mientras que los aranceles en Japón permanecen bajos, este país impone barreras no arancelarias, tales como:

- Estándares únicos creados por Japón (formales, informales, de facto, etc.).
- Regulaciones oficiales que favorecen a los productos producidos en Japón.
- Licencias que son otorgadas por asociaciones de industria de Japón (los cuales tienen una membresía limitada).
- Cárteles en ciertas industrias (formales e informales).
- La importancia cultural de las relaciones personales dentro de Japón y la renuencia a romper o modificar las relaciones de negocio (relaciones de largo plazo).

Por lo tanto, las herramientas disponibles para vencer las barreras no arancelarias dependen de la industria, la competitividad del producto y/o servicio a ofrecer, así como la creatividad y la determinación del manejo de las empresas.

Adicionalmente, es importante señalar que Japón es un mercado muy sofisticado y la competencia con las empresas locales puede ser muy dura.

En cuanto a las importaciones, prácticamente todos los artículos están liberalizados. En cuanto a los productos sensibles (fundamentalmente agrícolas, cuero y sus productos como calzado), se suprimieron las restricciones cuantitativas substituyéndose por cuotas arancelarias. Sin embargo, el nivel de protección arancelaria sigue siendo muy elevado en estos productos. En cambio, en la mayoría de productos manufacturados el arancel es nulo.

2. Regulaciones de la aduana

Las mercaderías de envío aéreos que superen los ¥100,000 (US\$ 869 aproximadamente) deben incluir una factura comercial. La factura comercial debe describir con gran precisión a los productos. El packing list debe incluir el contenido exacto de cada container, los pesos netos y brutos.

Deben estar preparados por triplicado y presentado a la Aduana con los siguientes documentos:

- Factura
- Conocimiento de embarque o guía aérea

- El certificado de origen (donde una tasa de la OMC es aplicable) Sistema Generalizado de Preferencias, los certificados de origen (Formulario A) (donde un tipo preferencial se aplica)
- Listas de embalaje, carga las cuentas, certificados de seguro, etc. (cuando se considere necesario);
- Licencias, certificados, etc. exigidos por las leyes y reglamentos distintos de la Ley General de Aduanas (Cuando la importación de determinadas mercancías está restringida en virtud de esas leyes y reglamentos);
- Declaración detallada sobre las reducciones de, o la exención de derechos de aduana y los impuestos especiales (cuando dicha reducción o exención es aplicable a las mercancías);
- Pago de derechos de aduana se desliza (cuando las mercancías son imponibles).

Otros documentos requeridos son el Formato de Declaración de Importación (Formulario C-5020) y el certificado de origen si las mercancías gozan de preferencias arancelarias. Sin embargo, otros documentos adicionales necesarios para probar que cumplen con las relevantes leyes japonesas, estándares y regulaciones al momento de la importación pueden ser solicitadas.

4. Requerimientos de etiquetado

El correcto empaque, marcado y empaquetado es críticos dentro de Japón. La Ley de Medidas de Japón requiere que todos los productos importados y documentos de importación respectivos muestren los pesos y medidas de la mercadería.

Los textiles, aparatos eléctricos, productos de plástico y otros productos misceláneos para el hogar deben contener una etiqueta de acuerdo a la ley japonesa. Debido a que todas estas regulaciones se aplican a productos específicos, es importante trabajar con un agente/importador que asegure que los productos cumplen con los requerimientos. En muchos casos, los requerimientos de etiquetado no son revisados en las Aduana pero sí en el punto de venta.

4.6. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DIRECTA E INDIRECTA

- **Plus Space Design Corp.**

Teléfono: +81335127751

Fax: +81335127577

Web: <http://www.plus-sd.co.jp>

Email: psd@plus.co.jp

Dirección: Yt Bldg 2-2-4 Koujimachi

Cód. Postal: 102 0083

Ciudad: Chiyoda-Ku Tokio

Provincia:

País: Japon

Sector: Muebles

- **Seiko Industry**

Teléfono: 0729-49-8714
Fax: 0729-48-1002
Web: <http://www.seiko-jp.com>
Email:
Sector: Mobiliario, Hostelería, Hogar
Dirección: 2-50-53, Yuge-Cho Minami, Yao-City
Cód. Postal: 581-0034
Ciudad: Osaka
Provincia: nd
País: Japon

- **Eishin Trading Co. Ltd.**

Teléfono: 81 3 36356719
Fax: 81 3 36356718
Web: <http://www.eishin-kk.co.jp>
Email: interior@eishin-kk.co.jp
Dirección: 3-6-5 morishita 3-chome koto-ku
Cód. Postal: 135-8330
Ciudad: Tokyo
Provincia:
País: Japon
Sector:
[Textil](#)
[Mueble](#)
[Iluminacion](#)
[Exterior](#)
[Contract](#)
[Cocina](#)
[Bano](#)

- **Dorix Co.**

Teléfono: (075)-222-8111
Fax: 075 222 81111212
Web: <http://www.dorix.co.jp>
Email: domo@dorix.co.jp
Dirección: creation bld. 2f 356 tominaga-cho,bukkoji-sagaru
Cód. Postal: nd
Ciudad: kyoto
Provincia: nd
País: Japon

4.7. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MARCRO ENTORNO.

Oportunidades

- Es un mercado lejano pero muy rentable; Japón es un país cada vez más occidentalizado y cualquier productor que pueda ofrecer algo de forma competitiva puede tener acceso al mercado japonés, aunque sea lentamente y con ciertas dificultades.
- En 1985, el 69% de las importaciones eran materias primas y solo 31% productos manufacturados, y en 2007, el 65% eran productos manufacturados o productos con algún valor agregado.
- Japón es un mercado homogéneo en el sentido de que sus habitantes tienen un poder adquisitivo similar y más del 80% de los japoneses se considera de clase media. Esto significa que al vender en el mercado japonés se puede apuntar a un mercado grande con características homogéneas de sus consumidores.
- A esto también ayuda el hecho de ser un país de una sola raza, cultura, idioma e historia. Sin embargo, los japoneses son consumidores que exigen buena calidad y presentación en un producto. A veces esto hace el producto caro, pero si éste es bueno los japoneses lo compran; exigencia en alta calidad, presentación y empaque de los productos, aún cuando supone el incremento del precio.
- Japón tiene un excelente sistema de distribución interno, donde los productos se distribuyen con rapidez y los precios tienden a ser los mismos en todo el país.

Amenazas

- La crisis económica mundial: Japón, la segunda economía más grande del mundo, está en recesión a partir del tercer trimestre de 2008 luego de que las compañías recortaran sus inversiones en reacción a la crisis financiera global y los datos económicos indican que la tendencia a la baja en la economía continuará.
- Luego de crecimiento económico acelerado desde los años 60, entra en profunda recesión desde inicios de los 90s.
- Hoy economía de nuevo en vías de recuperación y reactivación
- Futuro cercano depende de fluctuaciones en los precios del petróleo, energía y materiales.
- Economía dependiente de otras: China y E.E.U.U.
- Elevada deuda externa (170% del PBI).
- Envejecimiento de la población.
- Baja tasa de natalidad.
- Integración de inmigrantes en fuerza laboral.
- Reforma de sistema financiero.

MEXICO Y JAPÓN SE COMPLEMENTAN

JAPÓN	MÉXICO
2ª Economía del Mundo	10ª Economía del Mundo
Población con edad promedio de 42 años	Población con edad promedio de 23 años
Mano de obra altamente capacitada	Abundante mano de obra joven y capacitada
Altas tasas de ahorro	Necesidad de complementar la inversión nacional con extranjera
8ª fuente de inversión extranjera directa en el Mundo	4ª lugar como polo de atracción a la inversión extranjera directa entre países en desarrollo
Productor y exportador de productos de alta tecnología	Importador de productos de alta tecnología
Importador de bienes con tecnología media-alta	Productor y exportador de bienes con tecnología media-alta
Importador del 60% de su consumo de alimentos (tercer lugar mundial)	Productor y exportador de productos agroalimentarios

Puntos importantes que complementan la estructura del AAE México-Japón

Cuadro No. 14 FUENTE: www.customos.go.jp

Formas de hacer negocios con Japón.

1.- Japón, ¿Un país singular?

No cabe duda de que Japón es un país diferente. Durante varios siglos su relación con el mundo ha sido a través de pocos países (China, Corea, ...) e incluso desde principio del S. XVII a mediados del S. XIX se preconizó el aislamiento del país con respecto al resto del mundo.

Su insularidad ha favorecido dicho aislamiento cultural y económico y ha forjado una realidad socioeconómica con muchas peculiaridades. No obstante lo anterior, no hay que preconizar la singularidad de Japón. Es malo porque se refuerza esa ideología entre los propios japoneses, con todo lo que conlleva (v.g. ultranacionalismo). También es malo para los extranjeros y, en concreto, para sus empresas, que sobrevaloran las dificultades de entrar en el mercado japonés.

Japón es un país cada vez más occidentalizado y, en principio, cualquier productor que pueda ofrecer algo de forma competitiva puede tener acceso, aunque sea lentamente y con dificultades, al mercado japonés.

2. Algo necesario: La constancia

Generalmente se considera que las empresas japonesas son lentas en sus procesos de decisión y rápidas en la ejecución de lo finalmente decidido. La "lentitud" no es una característica personal de los japoneses, sino que es una consecuencia de diversas constantes sociales y organizativas. Por otro lado, la cultura del consenso preside la vida de las empresas japonesas. Esto no hay que malinterpretarlo pensando que en las empresas japonesas se decide todo en un régimen asambleario. Al contrario de lo que se piensa, las decisiones se toman "up-bottom" casi sin excepción, pero se intenta convencer a todos los departamentos involucrados de la idoneidad de la decisión tomada. Evidentemente, esto es un proceso que lleva tiempo.

En el caso concreto de una Feria, la necesidad de contar con la aprobación del responsable del departamento genera, frecuentemente, esa lentitud de la que tanto se quejan las empresas occidentales, especialmente cuando las visitas a los expositores son realizadas por personas de poco nivel en la empresa. En este contexto, lo normal es que estos visitantes soliciten muestras y catálogos y sólo después de su análisis en profundidad podrá decidirse la realización de un pedido de cierto volumen. También es frecuente que después de estas visitas de "sondeo", estas personas vuelvan acompañadas de sus jefes (e incluso clientes). Por tanto, la presencia activa de una empresa española en una Feria japonesa es generalmente muy interesante para demostrar su interés y compromiso con este mercado, sin que necesariamente se tengan que cerrar operaciones comerciales durante los días de la Feria.

- Por último, el motivo de desarrollo japonés se ha basado en decisiones empresariales orientadas más al crecimiento de las empresas que a su rentabilidad, más al largo plazo que al corto plazo. Esta filosofía ha impregnado la forma de hacer negocios en Japón. No esperemos batir récords de ventas en un corto espacio de tiempo.

3. Cosas importantes para iniciar y mantener contactos

3.1. Algo muy importante para tener éxito en Japón (y en el resto del mundo) es ofrecer un producto competitivo. En moda esto significa tener un diseño atractivo (aunque los japoneses sean un pueblo bastante nacionalista, se sienten muy atraídos por lo extranjero y, en especial, por lo occidental) con un precio adecuado. Los japoneses y, en especial, el segmento de población interesada en la moda es muy marquista.

3.2. La reputación de la empresa es algo muy importante en el mercado japonés. Esto obliga a documentar los datos económicos de la empresa y sus productos en Memorias, Catálogos, etc. Estos documentos deben estar obligatoriamente en inglés y, preferentemente, en japonés. En un primer contacto con una empresa japonesa, es necesario contar con los documentos citados. *3.3. En Japón la relación personal es muy importante para hacer negocios.* Conseguir un pedido relevante sin conocer personalmente al cliente es hartamente difícil. Por tanto, enviar por correo, sin más, un catálogo es un instrumento de venta poco eficaz en Japón. En la relación personal hay que intentar respetar las costumbres japonesas. Con ellos estaremos enviando un mensaje de amistad, compromiso y servicio al cliente japonés. Dar con respeto tu tarjeta de negocios, vestir con relativa discreción y obsequiar al cliente con algún detalle, son ejemplos de dichas tradiciones o costumbres.

3.4. Una forma de "probar" el compromiso de la empresa mexicana con ese potencial cliente japonés surge cuando éste solicita a aquél modificaciones en sus productos para adaptarlos a las características del consumidor japonés (v.g. estatura y volumen). Una respuesta rápida y positiva demuestra la disposición de la empresa a mantener una relación armoniosa a largo plazo con ese cliente. Llegado a ese punto la confianza personal será, para la empresa japonesa, más vinculante que un contrato escrito.

BIBLIOGRAFIA

- Secretaria de Hacienda y Crédito Público, unidad administrativa SAT.
- Machugh Patrick "Mas allá de la reingeniería Empresarial", Díaz de Santos, 1998, pp. 201
- Champy James" Reingeniería de la dirección: el imperativo del nuevo liderazgo", Diaz de Santos, 2006, pp.22
- Champy James y Hammer Michael, "Reingenieria de la Empresa" Parramon Ediciones, S.A. ,2004, pp. 51-58
- Devenport Thomas, "Inovacion de Procesos" Diaz de santos, 2007,pp. 260-270
- Alarcon Juan Angel, "Reingenieria de Procesos Empresariales", Fundación Confemetal, 2000, pp.61-83, 181-183.
- Hammer Michael & Champy James "Reingenieria: olvide como debe funcionar una empresa. Casi todo esta errado." Norma, 1994, pp.33- 69.
- Hammer Michael y Stanton steave."La Revolución de la Reingeniería". Diaz de Santos ,1997, Pp. 100.
- Alles Martha A., "Direccion Estrategica de Recursos Humanos – Gestion por competencias" Granica, 2005, pp. 13-20, 202-28, 400.
- Senlle Andres. "Reingenieria Humana" Gestion, 2000, pp.47
-
- Morris Daniel y Brandon Joel, "Reingeniería, Como Aplicarla con Éxito a los Negocios" Colombia, MacGraw-Hill, 1994.
-
- Michael Beer, Russel A. Eisenstat y Bert Spector. "Why Change programs Don't Produce Change", *Harvard Business Review* 68 (Noviembre- Diciembre 1990).
- J. Johansson Henry y Machugh Patrick "Reingeniería de Procesos de Negocios", México D.F 6ª edición, Limusa S.A. de C.V.,2002,

PAGINAS WEB DE CONSULTA

- http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449_5296122_5287111_4027334_JP,00.html
- <http://japonyol.net/azul/>
- <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,00.bin>
- <http://www.el-exportador.com/092000/mercados/consumo.asp>
- <http://www.mx.emb-japan.go.jp/sp/japon/info-general.htm>
- www.customos.go.jp *Trade statistics of Japan*
- Web: <http://www.seiko-jp.com>
- <http://www.plus-sd.co.jp>
- Web: <http://www.eishin-kk.co.jp>
- Web: <http://www.dorix.co.jp>

OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN

- Ley general de Sociedades Mercantiles de México.
- Ley de Sociedades Cooperativas de México.
- Ley federal del trabajo de México.
- Código Civil de México art 2554
- Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social de México.
- Secretaria de Relaciones Exteriores de México.
- Secretaria de Economía de México.
- Secretaria de Hacienda y Crédito Público, Unidad Administrativa SAT.

ANEXOS

AN
OXEN
1.0
1

CONTRATO DE COMPRA VENTA

INSTRUMENTO .-----

LIBRO -----

MÉXICO, DISTRITO FEDERAL, A -----

MAURICIO MARTÍNEZ RIVERA, titular de la notaría número noventa y seis del Distrito Federal, hago constar: -----

EL CONTRATO DE COMPRAVENTA, que celebran de una parte , en lo sucesivo LA PARTE VENDEDORA, y de otra , en lo sucesivo LA PARTE COMPRADORA, acto jurídico que se formaliza al tenor de los siguientes antecedentes y cláusulas: -----

-----A N T E C E D E N T E S-----

I.- DECLARA LA PARTE VENDEDORA BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD:

A).- TÍTULO DE PROPIEDAD.- Que por escritura número , de fecha , , cuyo primer testimonio se encuentra inscrito en el , instrumento en el cual se hizo constar entre otros actos el contrato de compraventa, por virtud del cual , adquirió , , con una superficie de .-----

B).- DE LAS CONSTRUCCIONES.- .-----

C).- DE GRAVÁMENES Y CONTRIBUCIONES.------

Por lo que se refiere a las contribuciones prediales y derechos por servicio de agua, la parte vendedora exhibe la propuesta de declaración del impuesto predial del que paga a la Tesorería del Distrito Federal, con la cuenta número y boleto de derechos por el suministro de agua del bimestre de , que paga con la cuenta del Sistema de Aguas de la Ciudad de México número ; manifestando que los datos proporcionados a la Secretaría de Finanzas para el pago de dichas contribuciones son auténticos y que el valor catastral que tiene según se desprende de la propuesta de declaración de valor catastral y pago del impuesto predial es de .-----

D).- .-----

E).- CERTIFICADO DE ZONIFICACIÓN DE USO DE SUELO.- El Director del Registro de los Planes y Programas de Desarrollo Urbano del Distrito Federal, expidió el certificado de zonificación para usos del suelo permitidos, clave , documento que agrego al apéndice de este instrumento con la letra " ", en el que, conforme al Programa Parcial de Desarrollo Urbano para la delegación en que se ubica el inmueble objeto de esta operación se determinan los usos permitidos, así como las restricciones aplicables al mismo, en los términos de los artículos cincuenta y tres y cincuenta y cuatro de la Ley General de Asentamientos Humanos, vigésimo segundo fracción tercera y nonagésimo primero de la Ley de Desarrollo Urbano del Distrito Federal. -----

F).- .-----

II.- DECLARA LA PARTE COMPRADORA BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD:

Que conoce el estado real y jurídico del inmueble materia de la presente operación y en tales condiciones desea adquirirlo. -----

III.- AVALUO.- Con fecha , practicó avalúo sobre el inmueble materia de esta operación, al que se le atribuyó un valor comercial , manifestando la parte vendedora que durante la vigencia del referido avalúo, el inmueble materia de la presente operación no ha sufrido modificación alguna que afecte sus características y valor, documento que agrego al apéndice de esta escritura con la letra " ". ---

IV.- DECLARAN AMBAS PARTES: -----

Que reconocen mutuamente la capacidad y legitimación con la que comparecen en el presente acto, aceptando por lo tanto la fuerza y validez legal del presente instrumento. - Expuesto lo anterior, los comparecientes otorgan las siguientes:-

-----**C L A U S U L A S**-----

PRIMERA.- , vende a , quien compra , , cumpliendo la enajenación de dicho inmueble con todo lo que de hecho y por derecho le corresponde, con la superficie, medidas y colindancias determinadas en el antecedente primero inciso "A" de esta escritura, las que se tienen aquí por reproducidas como si a la letra se insertasen.

SEGUNDA.- El precio convenido por las partes en la presente operación, importa la suma de , que manifiesta la parte vendedora le fue cubierto antes de firmar esta escritura por la parte compradora, otorgándole por la presente el más amplio recibo para su resguardo, manifestando los comparecientes que el precio convenido es el justo y legítimo, no existiendo por tanto error, dolo, mala fe, lesión o enriquecimiento ilegítimo por alguno de ellos. -----

TERCERA.- La parte vendedora entrega a la parte compradora, las declaraciones y comprobantes de pago del impuesto predial y derechos por suministro de agua, conforme a la relación de contribuciones a que se refiere el artículo cuarenta y nueve del Código Financiero del Distrito Federal y que agrego al apéndice de este instrumento, con la letra " ", el cual la parte compradora, acepta y declara conocer en todas y cada una de sus partes, advertida por el suscrito que estará obligada a exhibirlos cuando le sean requeridos por las autoridades fiscales y que tendrá responsabilidad solidaria en el pago de las mismas, cuando no se hayan pagado dichas contribuciones o se hayan hecho en cantidad menor, en términos de lo estipulado por el Código Financiero del Distrito Federal. -----

CUARTA.- Las bases que rigen la presente compraventa son las siguientes: --

A.- Libre de todo gravamen, embargo, limitación de dominio vivo, declaratorias o afectación de alguna índole sobre el inmueble que se vende. -----

B.- Sin ningún otro adeudo de carácter fiscal o responsabilidad de tipo laboral, por lo que cualquier adeudo de la índole que fuere anterior a la fecha de firma de esta escritura, será por cuenta exclusiva de la parte vendedora, quien se obliga a responder por ellos, sirviéndole a la parte compradora como título ejecutivo para el cobro de dichas sumas, el primer testimonio que de la presente escritura se expida como título de propiedad, de conformidad con el artículo cuatrocientos cuarenta y tres, fracción primera, del Código de Procedimientos Civiles para el Distrito Federal.

C.- La parte vendedora responde del saneamiento para el caso de evicción y por los vicios ocultos del inmueble objeto de esta operación en términos de ley. -----

D.- Sin que haya persona alguna que goce del derecho del tanto para adquirir el inmueble que se vende.-----

E.- La parte vendedora entrega la posesión y autoriza a la parte compradora a tomarla. -----

F.- La parte compradora, se obliga a continuar destinando el inmueble objeto de esta operación a uso habitacional y conforme a las disposiciones y declaratorias aplicables a los usos permitidos por el Certificado de Zonificación para Usos del Suelo antes aducido. -----

G.- La presente operación se realiza ad-corpus. -----

QUINTA.- La parte compradora tiene pleno conocimiento de que la correspondiente liquidación del Impuesto sobre Adquisición de Inmuebles, se formulará y pagará a la Tesorería del Distrito Federal, quien puede revisarla y modificarla, por tanto, queda obligada a pagar a la propia Tesorería, la diferencia que por dicho impuesto resulte

como consecuencia de la aplicación del Código Financiero del Distrito Federal, más recargos y multas que procedan, pago que deberá hacerse en un plazo de diez días, contados a partir de la fecha de la notificación correspondiente. -----

SEXTA.- Los gastos, impuestos, derechos y honorarios que se causen con motivo de esta escritura, serán por cuenta exclusiva de la parte compradora .-----

SÉPTIMA.- Para todo lo relacionado con esta escritura son aplicables las leyes y competentes los tribunales del Distrito Federal, renunciando expresamente las partes a cualquier fuero de domicilio presente o futuro que pudiera corresponderles. -----

YO EL NOTARIO DOY FE: -----

I.- De que me identifique plenamente como Notario. -----

II.- De que apercibí a los comparecientes de las penas en que incurren quienes declaran falsamente ante Notario y les enteré del contenido de los artículos trescientos once del Nuevo Código Penal y ciento dos fracción doce de la Ley del Notariado, ambos para el Distrito Federal. -----

III.- De que los conceptúo legalmente capacitados, en virtud de que no observo en ellos manifestaciones de incapacidad natural, ni tengo noticias de que estén sujetos a incapacidad civil. -----

IV.- De que he tenido a la vista los documentos de que se trata el presente instrumento y que lo inserto y relacionado concuerda con los originales a que me remito. -----

V.-

VI.- De que por sus generales declararon ser: -----

.-----
.-----

VII.- De que me cercioré de la identidad de los comparecientes, a través de los documentos que se indican al final de sus generales haciendo constar que en el mismo aparece su fotografía, nombre y apellidos. -----

VIII.- De que les hice saber que tienen derecho de leer personalmente este instrumento y de que su contenido les sea explicado por el suscrito.-----

IX.- De que les leí y explique el contenido, valor, alcances y consecuencias legales de la presente escritura. -----

X.- De que los comparecientes me manifestaron la satisfacción en cuanto a su contenido, toda vez que fue realizada según sus instrucciones, otorgando su conformidad mediante sus firmas, las que estamparon ante mí, el día , mismo momento en que la autorizo definitivamente por estar satisfechos todos los requisitos legales.- Doy fe.-----

-----NOTAS COMPLEMENTARIAS-----

NOTA PRIMERA.- Con esta fecha presenté al REGISTRO PÚBLICO DE LA PROPIEDAD DEL DISTRITO FEDERAL, el SEGUNDO AVISO PREVENTIVO a que se refiere el artículo tres mil dieciséis del Código Civil para el Distrito Federal. Copia del mismo agrego al apéndice de esta escritura con la letra " ". México, Distrito Federal, .- Doy fe.-----

NOTA .- Con esta fecha se pagó la cantidad de , importe del IMPUESTO SOBRE ADQUISICIÓN DE INMUEBLES causado en esta operación, comprobante del mismo, lo agrego al apéndice de esta escritura con la letra " "- México, Distrito Federal, a .- Doy fe. -----

NOTA .- Hoy EXPEDÍ PRIMER TESTIMONIO en páginas, en favor del , a título de comprador.- México, Distrito Federal, a .- Doy fe. -----

NOTA .- El testimonio aludido en la nota fue inscrito en el México, Distrito Federal, a .- Doy fe.

2.020.020

**RESINAS
ARTISTICAS**

*Se complace en ofrecerle
artículos de alta decoración
de la mas alta calidad dise-
ños únicos y texturas colo-
res tamaños.*



**El diseño hecho
resina**

Dirección del trabajo principal

Teléfono: 55 40-44-20-31


Organización

VISION

**Artículos de alta
decoración**

**SOLO IMAGINALO
NOSOTROS LO
CREAMOS**



**t e l :
5 5 4 0 4 4 2 0 3 1**

Visión empresarial

MISIÓN

Somos una empresa cien por ciento mexicana de productos de decoración hechos a base de resina, de alta calidad y sofisticado diseño, lo que nos hace una empresa única en el mercado.

VISIÓN

Nuestro objetivo ha sido y será ser una empresa líder en producción y diseño de artículos de resina de decoración en el mercado nacional y extranjero.

PRODUCTOS

Nuestra empresa

Cuenta con una gran variedad de artículos entre lo más destacados tenemos:

- LAMPARAS
- BOWLS
- TUBO
- MESAS
- ARTICULOS PARA BAÑO
- ENTRE OTROS

ANTECEDENTES.

Más de 10 años nos respaldan, contamos con gran experiencia en el manejo de este material tan resistente que es la resina, mismo que resiste las inclemencias del clima a diferencia de otros materiales la resina cuenta con una gran resistencia una vez trabajada y finalizada en un producto de decoración como los nuestros.



CONTACTO:

Para mayor información y ventas contáctenos a los siguientes números.

Claudia Plascencia Cabrera

Nancy Gracia Martínez

Elizabet Gutiérrez Sánchez

**VISION
EMPRESARIAL 2+2**

Dirección del trabajo principal

Teléfono: 55 40-44-20-31

3.03 OXEN AZEN

ANALISIS DE COSTO DE PRODUCCION Y GASTOS DE OPERACION.

CUENTA	SUBCUENTA	DESCRIPCION	MATERIA PRIMA	MATERIALES SECUNDARIOS
		RESINA	X	
		TINNER	X	
		POLIURETANO	X	
		TINTAS	X	
		CATALIZADR PARA RESINA K2000	X	
		PROMOTOR	X	
		PIGMENTOS DE PASTAS	X	
		LIJAS DE ESMERIL Y DE AGUA	X	
		SOLVENTE PARA POLIURETANO	X	
		CATALIZADOR PARA POLIURETANO	X	
		MONOMERO DE ESTIRENO	X	
		ESTOPA	X	
		DILUYETE	X	
		SILICON	X	
		MOLDUFLEX	X	
		FIBRA DE VIDRIO	X	
		CATALIZADR PARA SILICON TP	X	
		MDF AGLOMERADO	X	
		PELICULA SEPARADORA	X	
		JERINGAS		X
		MAYAS		X
		JARRAS		X
		PLASTILINA		X
		FIBRAS DE FIERRO		X
		BOLSAS		X
		PLAYO		X
		ACEITE ROJO PARA MUEBLES		X
		BROCHAS		X

		MARTILLOS		X
		NABAJAS		X
		GUANTES		X
		BROCAS PARA TALADRO		X
		PINZAS		X
		MAQUINARIA		
		SALARIOS		
		GASTOS MEDICOS		
		HORAS EXTRAS		
		COMPENSACIONES		
		AGUINALDOS		
		LUZ		
		AGUA		
		PREDIO		
		INTERNET		
		TELEFONO		
		HONORARIOS CONT.		
		PAPELERIA		
		MOBILIARIO		
		EQUIPO DE COMPUTO		