

## **CAPÍTULO II: “MARCO TEÓRICO SOBRE ADMINISTRACIÓN, MANUAL, EXPORTACIÓN, COMPETITIVIDAD, COMERCIO INTERNACIONAL Y ADUANAS”.**

### **A. ADMINISTRACIÓN**

#### **1. Generalidades Sobre la Administración.**

Al hablar de la Administración desde una perspectiva histórica, se cae en la cuenta que ésta nace con el hombre mismo, que tuvo la necesidad de coordinar sus esfuerzos para mover una piedra. Debido al amplio trecho que la administración ha recorrido a través del tiempo, hay que reconocer su magnitud histórica e importancia.

##### **1.1. Definición de Administración.**

“La Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados”.<sup>15</sup>

“Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas”.<sup>16</sup>

Estas definiciones básicas deben de ampliarse:

- a) Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben de ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
- b) La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- c) Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
- d) La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit.

---

<sup>15</sup> HAROLD KOONTZ Y HEINZ WEHRICH. *Administración, Una Perspectiva Global*. Año 2004, 12ª edición. McGraw- Hill. Parte I, Pág. 6.

<sup>16</sup> SERRANO RAMÍREZ, AMÉRICO ALEXIS. *Administración I y II*. Año 2000. Pág. 3.

e) La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia.

## **1.2. Objetivos de la Administración.<sup>17</sup>**

Para que haya un sentido de satisfacción debe existir un objetivo, lo que da un propósito al esfuerzo; además el objetivo debe tener un significado y valor; así que la definición de objetivo es: "Un objetivo administrativo es una meta que se fija, que requiere de un campo de acción definido y que sugiera la orientación para los esfuerzos de un dirigente", en esta definición hay cuatro elementos que son:

- a) Meta.
- b) Campo de acción.
- c) Definición de la Acción.
- d) Orientación.

Los Objetivos son importantes para llegar a los resultados deseados; la falta de objetivos hace que la administración sea innecesariamente difícil, si es que se puede hablar en rigor de administración; así que, los objetivos básicos son un prerrequisito para determinar cualquier curso de acción y deben ser definidos con claridad para que los comprendan todos los miembros de la empresa.

Albert Einstein dijo... "Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo."

A la administración por objetivos también se le llama Administración de Resultados, y administración de metas, estimula la toma de decisiones, aumenta la productividad y mejora la eficiencia administrativa, los resultados determinan el éxito del administrador en el análisis final de la empresa. La clasificación de objetivos en una empresa puede ser la siguiente:

- a) Obtener Utilidades (Económicos).
- b) Proporcionar buenos productos o servicios.
- c) Mantener a la cabeza de los competidores.
- d) Bienestar de los empleados (Sociales).

---

<sup>17</sup> AMADOR, JUAN PABLO. *Definición de Administración* (En línea). [Visitado el 20/10/2007]. Disponible en [[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/definicionadministracion/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/definicionadministracion/)]

- e) Ser eficiente.
- f) Progresar.

### **1.3. Importancia de la Administración.**

No sería suficiente con decir que sin una buena administración ninguna organización tendrá éxito; por lo cual se mencionan algunos hechos de suma importancia:

- a) La administración no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter Universal, se encuentra presente en todas partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado.
- b) Donde exista un organismo social allí estará presente la administración.
- c) No sirve de mucho que en una empresa existan buenas instalaciones, el mejor equipo, la mejor ubicación, si lo todo lo anterior no va acompañado del elemento humano necesario para dirigir las actividades, o sea que la administración es importante para alcanzar los objetivos de la organización.
- d) En las grandes empresas la administración científica o técnica es esencial ya que no podrían existir sin una buena administración.
- e) La administración es un proceso universal ya que no solo se da en los países capitalistas, sino que también en los países socialistas o de cualquier tipo que sean, la administración es importante tanto en las pequeñas como en las grandes empresas.
- f) Otro hecho importante es que por medio de la administración se puede elevar la productividad y los niveles de vida en los países en vías de desarrollo.
- g) La administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas.

h) Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad.

Se Concluye diciendo que la administración es importante por que se aplica en cualquier tipo de organización con deseos de aumentar su productividad y el éxito, dependiendo para esto del elemento humano y material.

#### **1.4. Características de la Administración.**

Dentro de las características de la administración tenemos las siguientes:

a) Universalidad. La administración se da donde quiera que existe un organismo social (estado, ejército, empresas, iglesias, familia, etc.), porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.

b) Especificidad. La administración tiene sus propias características las cuales son inconfundibles con otras ciencias, aunque va acompañada siempre de ellas (funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), son completamente distintas.

c) Unidad Temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del proceso administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

d) Unidad Jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo". Respetándose siempre los niveles de autoridad que están establecidos dentro de la organización.

e) Valor Instrumental. La administración es un instrumento para llegar a un fin, ya que su finalidad es eminentemente práctica y mediante ésta se busca obtener resultados determinados previamente establecidos.

f) Flexibilidad. Este se aplica a todos los niveles jerárquicos de la organización.

g) Amplitud del Ejercicio. Se aplica en todos los niveles jerárquicos de la organización.

**También se pueden mencionar otras características como:**

i. Es un medio para ejercer impacto en la vida humana. Es decir, la administración influye en su medio ambiente.

ii. Se logra mediante los esfuerzos. Para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan mediante los esfuerzos de otros.

iii. Es una actividad, no una persona o grupo de ellas. La administración no es gente, es una actividad; las personas que administran pueden ser designadas como Directores y Gerentes de áreas.

iv. La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica. La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado.

v. La administración es intangible. Su presencia queda evidenciada por el resultado de los esfuerzos.

vi. Los que la practican no son necesariamente los propietarios; es decir que el administrador y el propietario no son necesariamente la misma persona.

## **2. La Administración Como Elemento Esencial de todas las Organizaciones.<sup>18</sup>**

Los administradores asumen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales. En consecuencia, la administración se aplica lo mismo a

---

<sup>18</sup> HAROLD KOONTZ Y HEINZ WEIHRICH. *Administración, Una Perspectiva Global*. Año 2004, 12ª edición. McGraw- Hill. Parte I, Pág. 7.

organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, industriales manufactureras y de servicio. Con el término empresa se alude a compañías, organismos gubernamentales, hospitales, universidades y otras organizaciones.

### **3. Funciones Administrativas de los Diferentes Niveles Organizacionales.**

Es cierto que una situación dada puede diferir considerablemente entre uno y otro nivel de una organización o entre diversos tipos de empresas. De igual manera, también el alcance de autoridad puede variar, mientras que es probable que los tipos de problemas por resolver sean considerablemente distintos.

Todos los administradores ejercen funciones administrativas. No obstante el tiempo que dedican a cada función puede diferir.

### **4. Habilidades Administrativas y Jerarquía Organizacional.**

Se identifican tres tipos de habilidades para los administradores, a ellos se les puede agregar una cuarta, la capacidad para diseñar soluciones.

La importancia relativa de estas habilidades puede ser diferente de acuerdo con el nivel de jerarquía organizacional del que se trate.

Las habilidades técnicas son las de mayor importancia para el nivel de supervisión. Las habilidades humanas también son útiles en las frecuentes interacciones con los subordinados. Por otra parte, las habilidades de conceptualización y diseño no suelen ser decisivas para los supervisores de nivel inferior.

### **5. Productividad, Eficiencia y Eficacia.**

Hoy en día, gobiernos, industrias privadas y universidades del mundo entero reconocen la urgente necesidad de mejorar la productividad.

## 5.1. Definición de Productividad.

Las compañías de éxito generan un superávit a través de sus operaciones productivas. Aunque aun no se obtiene consenso sobre el significado preciso del término, se puede definir como relación productos – insumos en un periodo específico con la debida consideración de calidad y que puede expresarse de la siguiente manera:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos}}{\text{Insumos}} \text{ (en un periodo específico y manteniendo la calidad)}$$

Esta fórmula indica que la productividad puede elevarse, incrementando los productos con los mismos insumos, reduciendo los insumos pero manteniendo los mismos productos o incrementando los productos y reduciendo los insumos para obtener un cambio favorable en la relación entre ellos.

### 5.1.1 Productividad “Hacer más con Menos”.

Lo que se pretende es mejorar los resultados, fabricar más, producir mejor, aumentar las ventas, entre otros, pero llega un momento en el que resulta difícil obtener los mejores resultados. En mercados competitivos no basta con hacer las cosas bien, hay que hacerlas mejor que otras empresas. Todos buscan una ventaja sobre la competencia que sea significativa ante los ojos de los clientes, para que éste les prefiera. En definitiva, si se desea estar en el mercado hay que ofrecer a los clientes lo que desean, trabajando de manera satisfactoriamente.<sup>19</sup>

Ante la dificultad de mejorar los resultados, la alternativa de todo el mundo en las empresas es disminuir los costos, disminuir los tiempos de fabricación, reducir la mano de obra, prolongar la duración de las máquinas, disminuir los ciclos y los tiempos de respuesta y, en resumen, aumentar la productividad al disminuir los recursos.

---

<sup>19</sup> SALGUERO, AMADO. *Como Mejorar los Procesos y la Productividad*, Editorial AENOR, año 1999, Pág. 12.

Cuando la productividad mejora, significa que el valor de lo que se está produciendo crece más de prisa que el valor de recursos que se utilizan.

### **5.1.2 ¿Como Aumentar la Productividad?.**

Si se tiene en cuenta que la productividad es una fracción (Resultados/Recursos), para aumentarla, se pueden hacer tres cosas: Aumentar el numerador, disminuir el denominador o ambas a la vez.

Por tanto para aumentar la productividad se debe:

1. Mejorar el resultado, utilizando los mismos recursos.
2. Reducir los recursos, obteniendo igual resultado.
3. Mejorar el resultado y reducir, también, los recursos utilizados.

Estas son las tres formas que se puede aumentar la productividad de una unidad u organización. En países desarrollados en el énfasis se pone en la disminución de los recursos, hasta tal punto que existe la tendencia mundial de medir la eficiencia según la disminución de los recursos.

Lo importante es saber que la problemática de la productividad radica en su medición y que el dato obtenido siempre es una medida relativa que en sí proporciona muy poco valor. Siempre hay que compararla con otra o con periodos anteriores para poder comprobar el progreso y tomar decisiones correctas.

### **5.1.3 Desperdicios.**

Casi todas las empresas que quieren mejorar la productividad, teniendo sumo cuidado en los desperdicios y los tiempos utilizados en las operaciones. Pero, ¿qué es un desperdicio? ¿unas virutas de madera en la fabricación de unos muebles? ¿unas rodajas metálicas en la manufactura de unas piezas? ¿una pintura que sobra al pintar una habitación?. El concepto de desperdicio es de los menos claros en toda Latinoamérica.

Para acudir a clarificar este concepto tan usado en el mundo empresarial actualmente, puede ser conveniente hablar del “CERO DEFECTOS”, o lo que se pretende conseguir:

- ✓ Cero defectos (en todo lo que se haga).
- ✓ Cero Stocks (en inventarios).
- ✓ Cero retrasos (debe de disminuirse al máximo el tiempo de respuesta con los clientes interno y externos).
- ✓ Cero papeles (en todas las operaciones).
- ✓ Cero averías (en todas las maquinas).
- ✓ Cero sorpresas.

Si en una organización se consigue el cero defecto, se habrá aproximado bastante a cero desperdicios, pues éste, o sea, la eliminación del desperdicio, es uno de los objetivos que se persiguen.

Lo que debe de quedar bien claro es que el desperdicio debe de ajustarse a los problemas o situaciones a cada empresa. Una compañía sufre desperdicios de tiempo, incumplimiento de los plazos, de ciclos de trabajo o de capacidad de respuesta. Otra empresa podría tener problemas en que sus trabajadores efectúen muchos movimientos innecesarios, otra de que producen demasiado y otra que tienen excesivo personal. En definitiva, no todas las empresas tiene el mismo problema, ni mucho menos unas compañías pierden el tiempo, otras realizan movimientos innecesarios y otras desperdician personal. Por eso, cada organización debe de pensar que es para ella desperdicio o donde están sus problemas o, al menos, algunos de ellos.

#### **5.1.4 Calidad y Productividad.**

Una de las razones por las que la posición competitiva de las empresas puede decaer es que la calidad de los bienes y servicios producidos no satisface las expectativas de los clientes. Cuando la calidad – la adaptación de las especificaciones de diseño a la función y al uso, así como el grado en que la

producción son congruentes con las especificaciones de diseño – es deficiente, la demanda de los bienes y servicios puede disminuir rápidamente.

Existe una relación precisa entre calidad y productividad. En general, cuando aumenta la calidad, también lo hace la productividad. ¿Por qué? Por la sencilla razón que se elimina el desperdicio. El volumen de los insumos que se requieren para producir buenos productos se reduce. La productividad se incrementa.

### **Estrategia de Calidad – Productividad.**

En la actualidad mejorar la calidad es una manera importante de mantener una posición competitiva en los mercados. La calidad puede ser promovida por los clientes y los empleados. Los clientes desean productos y servicios de calidad y los empleados la desean a todos los niveles de la organización, como si estuvieran comprometidos con un ganador. La mayor parte de la gente relaciona la alta calidad con una posición competitiva en que hay ganancias. Aun cuando los empleados puedan fallar cuando son estimulados a trabajar de una manera mas productiva (porque pueden sentirse que se les está ordenando que trabajen mas rápido), muy pocos, si es que algunos, protestaran cuando la calidad se les fija como meta.

Desde el punto de vista económico, cuando se recalca la calidad y por consiguiente ésta se mejora, el desperdicio se reduce o se elimina. No se desperdician horas en procesar productos. El material no se pierde. Se reducen los costos de operación. Al mismo tiempo, los clientes reciben productos y servicios que están en forma para usarse. Como resultado, los precios de los productos pueden bajarse para compartir esta productividad con los clientes, con ello incrementando la participación en el mercado. En pocas palabras, la alta de calidad puede ser una ganancia para todos; este es un mensaje que algunas empresas y directivos entienden mejor que otros.

El entender y a aceptar esta estrategia de calidad – productiva es el primer paso hacia su logro.

## **5.2. Eficiencia.**

Se puede definir como el logro de las metas con la menor cantidad de recursos. Entonces la eficiencia es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos previstos.

Desde el punto de vista administrativo, según Drucker, eficiencia "es la capacidad de hacer correctamente las cosas; es un concepto de entrada-salida (insumo-producto). Así pues, el administrador eficiente es aquel que logra las salidas o resultados que corresponden a las entradas utilizadas para conseguirlos (mano de obra, materiales y tiempo). Los que logran minimizar el costo de los recursos con que obtienen sus metas están obrando de manera eficiente."

## **5.3. Eficacia.**

Se define como el logro de las metas propuestas, en la organización (hacer lo que se debe de hacer). También se puede entender como el logro de los objetivos previstos.

Para Drucker, eficacia "es la capacidad de escoger los objetivos apropiados. El administrador eficaz es aquel que selecciona las cosas correctas para realizarlas... La eficacia es la clave del éxito organizacional. Antes de centrarse en la eficiencia, o sea, en hacer las cosas bien (medios), se debe estar seguro cuales son las cosas apropiadas por hacer (objetivos y metas). La falta de eficacia no puede ser compensada con mucha eficiencia." De nada sirve crear un producto o un servicio con excelente calidad cuando no satisface las necesidades del cliente.

## **6. Evolución de la Administración y Patrones de Análisis Administrativos.<sup>20</sup>**

Numerosas y muy diferentes contribuciones de autores y especialistas han dado como resultado diferentes enfoques de la administración, los cuales han originado el surgimiento de la “selva de teorías administrativas”.

Aunque hasta los principios de la década de los años cincuenta las contribuciones de autores y teóricos académicos al estudio de la administración fueron notablemente escasas, pues la mayoría de los textos anteriores a esa fecha fueron obras de especialistas empíricos, en las últimas cuatro o cinco décadas se ha dado un verdadero diluvio de textos procedentes de recintos académicos. La enorme variedad de enfoques del análisis administrativo, la gran cantidad de investigaciones y el considerable número de opiniones divergentes han resultado en una terrible confusión acerca de que es la administración, qué son la teoría y la ciencia de la administración y cómo deben de analizarse los hechos administrativos. Frente a tales circunstancias, hace años Koontz se refirió a esta situación como “la selva de las teorías administrativas”. Desde entonces, la vegetación de esta selva ha cambiado un tanto (se han desarrollado nuevos enfoques y enfoques antiguos han adoptado nuevos significados y terminología), a pesar de lo cual el desarrollo de la ciencia y teoría de la administración conserva aun la apariencia selvática, para ello se presenta un cuadro con los diferentes aportes:

---

<sup>20</sup> HAROLD KOONTZ Y HEINZ WEIHRICH. *Administración, Una Perspectiva Global*. Año 2004, 12ª edición. McGraw- Hill. Parte I, Pág. 15.

**Cuadro No. 3**  
**14 ENFOQUES AL ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN**

| CARACTERÍSTICAS/CONTRIBUCIONES  | LIMITACIONES   |
|---|--|
| <b>ENFOQUE EMPÍRICO O DE CASOS</b>  |  |
| Estudia experiencia mediante casos. Identifica éxitos y fracasos.   | Cada situación es distinta. No se hace ningún intento por identificar principios. Valor limitado para el desarrollo de teoría administrativa.  |
| <b>ENFOQUE LOS PAPELES ADMINISTRATIVOS</b>  |  |
| El estudio original consistió en observaciones de cinco directores generales. Con base a este estudio se identificaron diez papeles administrativos, los cuales se agruparon en 1) interpersonales, 2) de información y 3) de decisión.   | La muestra original fue muy reducida. Algunas actividades no son administrativas, las actividades dan evidencia de Planeación, Organización, Integración de personal, Dirección y Control. En cambio se dejaron fuera algunas actividades administrativas importantes (como la evaluación de los administradores). |
| <b>ENFOQUE DE CONTINGENCIAS O SITUACIONAL</b>   |  |
| La practica administrativa depende de las circunstancias (es decir, de una contingencia o situación). La teoría de las contingencias reconoce la influencia de determinadas soluciones en los patrones de comportamiento organizacional.  | Los administradores saben desde hace mucho tiempo que no existe la "mejor" manera de actuar. Dificulta para la determinación de todos los factores de contingencias pertinentes y la exhibición de sus relaciones. Puede ser muy complejo.   |
| <b>ENFOQUE MATEMÁTICO O DE LA "CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN"</b>  |  |
| La administración se concibe como procesos, conceptos, símbolos y modelos matemáticos. Se entiende como un proceso puramente lógico, expresado en símbolos y relaciones matemáticos.  | Preocupación por los modelos matemáticos. Muchos aspectos de la administración no son susceptibles de conformar modelos. Las matemáticas son un instrumento útil, pero difícilmente una escuela o enfoque de administración.   |
| <b>ENFOQUE DE LAS TEORÍAS DE LAS DECISIONES</b>   |  |
| Interés en la toma de decisiones, las personas o grupos que toman decisiones y el proceso de toma de decisiones. Algunos teóricos se sirven de la toma de decisiones como punto de partida para el estudio de todas las actividades empresariales. Las delimitaciones del estudio ya no están claramente definidas. | La administración no se reduce a la toma de decisiones. El interés de este enfoque es al mismo tiempo demasiado estrecho y demasiado amplio.   |

| ENFOQUE DE LA REINGENIERÍA   |  |
|--|--|
| Replanteamiento fundamental. Análisis de procesos. Rediseño radical. Resultados drásticos.   | Desdén por el ambiente externo. Posiblemente se ignora las necesidades de los clientes.<br>Desdén por las necesidades humanas, se ignora el sistema administrativo total, como el enfoque del proceso administrativo u operacional.    |
| ENFOQUE DE SISTEMAS  |  |
| La aplicabilidad de los conceptos de sistemas es muy amplia. Los sistemas tienen delimitaciones, pero interactúan asimismo con el entorno externo; es decir las organizaciones son sistemas abiertos. Este enfoque reconoce la importancia de estudiar las interrelaciones de la Planeación, la Organización, y el Control en una organización, así como los subsistemas, muy numerosos. | Análisis de las interrelaciones de los sistemas y subsistemas, así como de las interacciones de las organizaciones con su entorno externo. Difícilmente se le puede considerar como un enfoque nuevo de la administración.             |
| ENFOQUE DE SISTEMAS SOCIOTÉCNICOS  |  |
| El sistema técnico ejerce importantes efectos en el sistema social (actitudes personales, comportamiento grupal). Interés en la producción, las operaciones de la oficina y otras aéreas de estrechas relaciones entre el sistema técnico y las personas.  | Énfasis únicamente en el trabajo de oficina administrativo y de nivel inferior. Se ignora gran parte de otros conocimientos administrativos.   |
| ENFOQUE DE SISTEMAS SOCIALES COOPERATIVOS  |  |
| Interés en los aspectos conductuales interpersonales y grupales que producen un sistema de cooperación. El concepto amplio incluye todos los grupos cooperativos con un propósito claro.   | Campo demasiado amplio para el estudio de la administración. Al mismo tiempo, pasa por alto muchos conceptos, principios y técnicas administrativas.   |
| ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO GRUPAL  |  |
| Énfasis en el comportamiento de los individuos en grupos se basa en la sociología y la psicología social. Se estudian principalmente los patrones de comportamiento grupal. El estudio de grandes grupos se denomina "comportamiento organizacional".  | Por lo general no integra conceptos, principios, teorías, y técnicas administrativas. Necesidad de una integración más estrecha con el diseño de la estructura Organizacional, la Integración de personal, la Planeación y el Control. |
| ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO INTERPERSONAL   |  |
| Interés en el comportamiento interpersonal, las relaciones humanas, el liderazgo y la motivación. Se basa en la psicología individual.   | Se ignora la Planeación, la Organización, y el Control. La capacitación psicológica no es suficiente para la formación de administradores eficaces.  |

| MARCO DE LAS 7-S DE MCKINSEY  |  |
|---|--|
| Las siete S son: 1) estrategia, 2) estructura, 3) sistemas, 4) estilo, 5) personal, 6) valores compartidos y 7) habilidades.  | Aunque esta experimentada empresa consultora usa un marco similar a aquel cuya utilidad comprobaron Koontz y colaboradores desde 1955 y cuyo sentido práctico ha confirmado, los términos empleados carecen de precisión y los temas se tratan superficialmente. |
| ENFOQUE DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL  |  |
| Productos y servicios satisfactorios y confiables (Deming). Productos o servicios adecuados (Juran). Cumpliendo con requerimientos de calidad (Crosby).<br>Conceptos generales: mejora continua, atención a los detalles, trabajo en equipo, educación en calidad.  | Aun no existe un acuerdo acerca de lo que es la administración de Calidad Total.   |
| ENFOQUE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO U OPERACIONAL  |  |
| Reúne conceptos, principios, técnicas y conocimientos de otros campos y enfoques administrativos. La intención es desarrollar recursos científicos y teóricos de aplicación práctica. Distingue entre conocimientos administrativos y no administrativos. Desarrolla un sistema de clasificación basado en las funciones administrativas de Planeación, Organización, Integración de personal, Dirección y Control. | No distingue, como lo hacen algunos autores, entre “representación” y “coordinación” como funciones diferentes. La coordinación, por ejemplo, es la esencia y propósito de la administración.  |

**Fuente: Administración, Una Perspectiva Global, Pág. 23.**

## 6.1. Administración Científica.

Frederick Winslow Taylor, se le conoce generalmente como “padre de la Administración Científica”. Quizá ninguna persona haya ejercido mayor impacto que él en el desarrollo inicial de la administración.

En su libro “Principios de la Administración Científica”, publicada en 1911; fundamenta su filosofía en cinco principios:

- i. Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos (conocimientos organizados).
- ii. Obtención de armonía en la acción grupal, en lugar de discordia.

- iii. Consecución de la cooperación de los seres humanos, en lugar de individualismo caótico.
- iv. Obtención mediante el trabajo de la producción máxima, no de una producción restringida.
- v. Desarrollo de la plena capacidad de todos los trabajadores, a favor de su máxima prosperidad personal y de la compañía.

## **6.2. Administración Moderna.**

Talvez el verdadero padre de la Administración Moderna sea él francés Henri Fayol, quien advirtió la inmensa necesidad de principios y enseñanzas administrativas. En consecuencia identifico catorce principios, aunque hizo notar que se trataba de normas flexibles, no absolutas, utilizables en cualquier modo más allá de la ocurrencia de cambios en las condiciones imperantes.

Su obra "Administración Industrial y General", se encuentran los catorce principios:

- a) División del trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio.
- b) Autoridad – Responsabilidad. Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
- c) Disciplina. Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.
- d) Unidad de mando. Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.

- e) Unidad de dirección. Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
- f) Subordinación particular al general. En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener relación sobre los intereses de la organización como un todo.
- g) Remuneración del personal. La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.
- h) Centralización. Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de Centralización en cada caso.
- i) Jerarquía. La línea e autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
- j) Orden. Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
- k) Equidad. Los administradores deben de ser amistoso y equitativos con sus subalternos.
- l) Estabilidad del personal. Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de la organización.
- m) Iniciativa. Debe darse libertad a los subalternos para concebir y llevar a cabo sus planes, aún cuando a veces se comentan errores.
- n) Espíritu de grupo o unión del personal. Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Recomendaba por ejemplo el empleo de

comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

### **6.3. Enfoque Sistémico Administrativo.**

Las empresas organizadas no existen en el vacío desde luego. Por el contrario, dependen de sus condiciones externas y forman parte de sistemas más grandes, como la industria a la que pertenecen, el sistema económico y la sociedad. De este modo las empresas reciben insumos y exportan los productos al entorno.

## **7. Funciones de la Administración.**

Muchos estudiosos y administradores se han percatado que la clara y útil organización de los conocimientos facilita el análisis de la administración. Así pues al estudiar la administración es de gran utilidad dividirla en cinco funciones administrativas: planeación, organización, integración de personal, dirección y control, en torno de las cuales pueden organizarse los conocimientos que se hallan en la base de esas funciones.

Las funciones de los administradores constituyen una estructura muy útil para organizar los conocimientos administrativos. A continuación se describen las Fases del Proceso Administrativo.

### **7.1. Planeación.<sup>21</sup>**

La Planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como también las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos de acción futuros partir de diversas alternativas. Existen varios tipos de planes, los cuales van desde los propósitos y objetivos generales, hasta las acciones detalladas por emprender. Ningún plan real puede existir sino se toma una decisión. Antes de tomada una decisión, lo único que existe

---

<sup>21</sup>HAROLD KOONTZ Y HEINZ WEHRICH. *Administración, Una Perspectiva Global*. Año 2004, 12<sup>o</sup> edición. Mcgraw- Hill. Parte I, Pág. 31.

es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta; en ese momento no puede hablarse de un plan real.

## **7.2. Organización.**

La organización supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe de garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que deben de hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.

Las personas que trabajan en grupos para conseguir el cumplimiento de una meta deben de disponer de papeles que desempeñar, a la manera de actores de una obra de teatro. El concepto de "papel" implica que los individuos persiguen un propósito u objetivo definido, ellos deben de conocer la relación de su objetivo laboral con el esfuerzo grupal y deben de poseer la autoridad, instrumentos e información necesaria para cumplir su tarea.

El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano. Se trata entonces de un instrumento administrativo, no de un fin en si mismo, aunque en la estructura deben definirse las tareas por realizar, los papeles establecidos de esta manera también deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible.

## **7.3. Integración de Personal.**

La integración de personal implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requisitos de fuerza de trabajo. La realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, la selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación de carrera, compensación y capacitación, tanto en los

candidatos en ocupar puestos como de los ocupantes de estos en un momento dado, a fin de lograr eficaz y eficiente la realización de las tareas.

#### **7.4. Dirección.**

La dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por tanto, tiene que ver con el aspecto interpersonal de la administración. Todos los administradores coincidirían en que sus problemas más importantes son los que resultan de los individuos y en que los administradores eficaces deben ser al mismo tiempo líderes eficaces. Puesto que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes les ofrecen medios para la satisfacción de sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que la dirección suponga motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación.

#### **7.5. Control.**

El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base a metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución de la corrección de estas. Los planes orientan a los administradores en el uso de los recursos para la consecución de las metas específicas, tras de lo cual las actividades son objeto de revisión para determinar si responden a lo planeado.

Las actividades de control suelen relacionarse con la medición de los logros.

Algunos medios de control, como el presupuesto de egresos, los expedientes de inspección y los expedientes de horas hombre pérdidas, son muy conocidos. Cada uno de ellos sirve para efectos de medición, y muestra si los planes funcionan. En caso que persistan desviaciones, es necesario proceder a su corrección.

## **8. Administración Internacional y Empresas Transnacionales.<sup>22</sup>**

### **8.1. Naturaleza y Propósito de las Empresas Internacionales.**

Las empresas internacionales han ganado notoriedad e importancia en años recientes a causa del desarrollo de grandes empresas transnacionales. Ya que realizan transacciones fuera de las fronteras nacionales, las que incluyen: la transferencia de bienes, servicios, tecnología, conocimientos administrativos y capital a otros países. La interacción de una empresa con el país anfitrión puede adoptar muchas formas, una de ellas es la exportación de bienes y servicios, otra es acuerdo de licencia para la producción de bienes en otro país. La compañía matriz también puede realizar contratos de administración para la operación de compañías en el extranjero. Una de las modalidades de la sociedad en participación es la alianza estratégica creada con fines de expansión geográfica o de ampliación del mercado de ciertos productos o servicios. Así, una empresa tiene muchas opciones al desarrollar una estrategia global.

### **8.2. Empresas Transnacionales.**

Éstas cuentan con oficinas generales en un solo país pero realizan operaciones en muchos otros. Las empresas internacionales adoptaron una perspectiva etnocéntrica; esto es, la orientación de sus operaciones en el extranjero se basa en la de la compañía matriz. Las empresas transnacionales modernas poseen una orientación geocéntrica. Esto significa que la organización en su totalidad es concebida como un sistema interdependiente que opera en muchos países. Sus puestos claves son ocupados por administradores de diferente nacionalidad. Las empresas transnacionales poseen varias ventajas sobre las empresas de orientación nacional. Obviamente pueden aprovechar oportunidades de negocios en muchos países, recaudar fondos para sus operaciones en todo el mundo. Estas ventajas deben contrapesarse con los desafíos. Finalmente las empresas transnacionales deben

---

<sup>22</sup> HAROLD KOONTZ Y HEINZ WEIHRICH. *Administración, Una Perspectiva Global*. Año 2004, 12ª edición. McGraw- Hill. Parte I, Pág. 76.

poseer buenas relaciones con el país anfitrión, tarea que puede resultar muy difícil debido al frecuente cambio de gobierno, que las empresas deben enfrentar y al cual deben adaptarse.

### **8.3. De las Empresas Transnacionales a las Globales.**

Las grandes compañías no pueden conformarse con operar del mismo modo el establecimiento de plantas manufactureras en todos los países. Por lo tanto se ha impuesto ya la tendencia a compañías globales, las cuales conciben el mundo entero como un solo mercado, también deben de adaptarse a necesidades nacionales, e incluso locales. Los mercados nacionales se han vuelto demasiados reducidos, a demás las compañías globales deben de mantenerse al día en cuanto a los adelantos tecnológicos en el mundo entero. El uso de la moderna tecnología y comunicación por ejemplo. Aunque muchas empresas tienen la intención de convertirse en compañías globales, solo unas cuantas lo han logrado hasta ahora, hacerlo requiere el desarrollo de productos con la mente puesta en el mundo entero, de igual manera en las decisiones estratégicas se debe de tomar en cuenta a todo el mundo, finalmente quizá sea necesario formar alianzas estratégicas con empresas de países a los que las compañías globales han vedado el ingreso.

#### **8.3.1 Las Prácticas Globales de las Empresas.**

El tiempo tiene dos vertientes muy importantes en la administración global. Los dos casos implican paciencia y sentido de la historia. En primer lugar, los gerentes no pueden transformar sus organizaciones, sin más, en participantes globales de un día para otro. Para establecer una posición global, se requiere tiempo y deliberación cuidadosa.

En segundo, la globalización de los negocios ha llevado a relaciones entre gerentes cuyas tradiciones culturales no solo difieren, sino que han evolucionado por caminos diferentes a lo largo de cientos, por no decir miles de años. Por tanto sería absurdo

esperar que las relaciones comerciales globales se puedan dar sin bastante esfuerzo y adaptación.<sup>23</sup>

#### **8.4. Administración Internacional.**

Es el proceso a través del cual se aplican conceptos y técnicas administrativas en un contexto multicultural. Los tratados y acuerdos comerciales que los gobiernos suscriben, les permite hacer negocios no sólo a ellos sino también a sus empresas con mayor facilidad y menores restricciones. Esto ha permitido que las empresas tengan un crecimiento en nuevos mercados.

Es por esto que las organizaciones tienen que aprender a administrar sus operaciones en el ámbito internacional.

Es interesante conocer algunas de las diferencias en las prácticas administrativas para proporcionar un buen marco para el examen de las diferencias culturales en diversos países; la atención se centrará luego en los países seleccionados y se basa en generalizaciones ya que puede haber diferencias entre los administradores.

#### **8.5. La Administración y su Sociedad.<sup>24</sup>**

La administración es una función objetiva determinada por las tareas, es decir, constituye una disciplina. Pero al mismo tiempo esta condicionada culturalmente y sujeta a valores, las tradiciones y los hábitos de una sociedad dada.

El entusiasmo suscitado por la administración en Europa fue en medida considerable resultado de la esperanza de que modificara las tradiciones culturales y sociales. Fue la contracultura a la que especialmente los jóvenes y los individuos educados dieron la bienvenida como el ariete que derribaría los baluartes del privilegio y la estructura de clases, al mismo tiempo que los obstáculos que levantaban en el camino del

---

<sup>23</sup> JAMES A. F. STONER, R. EDWARD FREEMAN, DANIEL R. GILBERT. *Administración*, sexta edición, año 1996, Pag. 156.

<sup>24</sup> PETER F. DRUCKER. *La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas*. Año 2001. Séptima Edición. Editorial El Ateneo. Pág. 21.

individuo capaz la importancia atribuida a la cuna, la riqueza o a la educación de élites.

El entusiasmo fue aún más acentuado en el mundo comunista. Allí la administración promete ser una importante fuerza política y cultural opuesta al régimen.

En los países satélites de la Unión Soviética la administración fue en medida considerable el estandarte de los que se oponían a la imposición de un sistema extranjero, es decir, ruso. Los comunistas exigían autonomía administrativa. Concebían la administración como una fuerza capaz de reformar el gobierno y la sociedad. Creían que la administración representaba los valores occidentales: el valor de la responsabilidad individual, así como la autonomía, y el respeto al individuo. Precisamente porque no es un programa político si no una función social y económica, la administración se convirtió en la esperanza de preservación de la cultura y la sociedad en el marco de la tradición occidental.

También es evidente que cuanto más la administración pueda usar las tradiciones, los valores, y las creencias de una sociedad mayores resultados obtendrá.

La administración no es una esfera ajena a la cultura, es decir parte del mundo de la naturaleza. Es una función social. Por lo consiguiente, asume una responsabilidad social y está inserta en la cultura.

El gerente debe de ser un artesano. Ciertamente su primera obligación es obtener que la institución realice la misión y el propósito que son su razón de ser.

La administración es una función objetiva determinada por las tareas, es decir, constituye una disciplina. Pero al mismo tiempo esta condicionada culturalmente y sujeta a los valores, las tradiciones y los hábitos de una sociedad.

## **B. MANUAL**

### **1. Concepto.**

“Es un documento continuo de datos, en los que de una forma sistemática se encuentran una serie de elementos administrativos para un fin concreto; orientar y uniformar la conducta que se presenta en cada grupo humano en la empresa”.<sup>25</sup>

“Es aquel cuerpo sistémico de información que contiene indicaciones básicas, sobre la manera en que el personal de una empresa desarrolla conjunta y separadamente, el trabajo que se le ha asignado”.

“Es un libro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado de una empresa”.<sup>26</sup>

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

### **2. Importancia del Uso de los Manuales.**

Hoy en día se vive en la era de la revolución de la información. Todas las personas necesitan de alguna manera de información para llevar a cabo transacciones comerciales y personales. En esta era de avances tecnológicos, la información puede ser conseguida a través de diferentes medios como: el papel, las cintas, los discos duros y los disquetes. Cada día más empresarios se están dando cuenta de la necesidad de automatizar las operaciones y una forma de agilizar el conocimiento de las funciones correspondientes para cada elemento humano de la empresa, es por medio de un Manual considerándose como fuente permanente de información sobre las actividades a desarrollar para un trabajo específico, ayudando a institucionalizar y

---

<sup>11</sup>MELGAR CALLEJAS, JOSE MARÍA. *Organización y Métodos para el Mejoramiento Administrativo de las Empresas*. 2º Ed. San Salvador Año 2003, Pág. 177. UFG

<sup>26</sup> ALVARADO LOPEZ, NORMA CELINA. *Diseño de un Manual de Descripción de Puestos para un Mejor Funcionamiento Operativo y Productivo*, año 2006, Pág. 23.

hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones y las normas, evitando discusiones y malos entendidos; las operaciones aseguran la continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.

Por ello es que un Manual de orientación sobre actividades específicas (funciones) es una herramienta de vital importancia para agilizar y optimizar el funcionamiento interno empresarial.<sup>27</sup>

Representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración concernientes principalmente a organización, políticas y procedimientos.

- ✓ Para mantener informado al personal. Donde todos hablen el mismo lenguaje, piensen y actúen de forma sincronizada.
- ✓ Proporcionar a los empleados un conocimiento amplio de sus funciones, su ubicación orgánica, etc.; estos elementos actúan en la organización dinamizando y simplificando los trámites para las actividades realicen sin obstáculos y sin retardos.
- ✓ Durante la elaboración aclaran los objetivos de la empresa, así como el trabajo necesario para conseguirlo, se identifican los casos de duplicidad y posibles puntos de conflictos.
- ✓ Explica el porqué de las decisiones de la empresa y cómo se aplica en la práctica.
- ✓ Ayuda al adiestramiento de nuevos empleados.

### **3. Objetivos del Uso de los Manuales.<sup>28</sup>**

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales permiten cumplir con los siguientes objetivos:

---

<sup>27</sup> LETICIA DEL CARMEN BENÍTEZ, *Propuesta de un Manual de Organización*. Pág. No. 32

<sup>28</sup> *Manuales Administrativos*. Disponible en [ <http://html.rincondelvago.com/documentos-y-manuales-administrativos.htm> ], [visitado el 10/septiembre/2007].

- a) Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas y reglas.
- b) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- e) Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- f) Dar a conocer el funcionamiento interno con lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- g) Auxiliar en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- h) Servir para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- i) Intervenir en la consulta de todo el personal.
- j) Empezar tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos y delegación de autoridad.
- k) Establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- l) Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- m) Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- n) Facilitar las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- o) Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.
- p) Ayudar a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- q) Construir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

#### **4. El Por Qué de la Necesidad de Utilizar los Manuales.**

a) Proporciona al usuario un sistema de referencia común y estandarizado. Cada uno de los interesados posee exactamente la misma información y opera conforme a las mismas reglas.

b) Proporcionan documentación. El manual estudia las políticas y los procedimientos de la organización, de modo que esta información no queda simplemente almacenada en el cerebro de unas cuantas personas. Esta información vital no se pierde cuando alguna de las personas claves abandona la compañía. Además, al desarrollar un manual, la empresa a menudo se ve obligada a aclarar políticas dudosas o mal definidas y a simplificar procedimientos complejos.

c) Sirven como un sistema de archivos portátil y fácil de usar. Las respuestas a las preguntas se localizan con rapidez y facilidad sin necesidad de examinar innumerables hojas de archivo.

d) Tiene una influencia definitiva. Una política corporativa claramente especificada en un manual oficial tiene mas impacto que en un memorando hecho hace tres años escondido en algún lugar del archivo, o cuyo originador ha dejado la compañía.

e) Los manuales ayudan a los usuarios a obrar de acuerdo con los reglamentos del gobierno y otros cuerpos reguladores.

f) Los manuales ahorran tiempo y aseguran respuestas exactas. Los empleados pueden consultar “el libro” en lugar de preguntar a alguien que pueda conocer la respuesta o no conocer la respuesta correcta.

g) Los manuales sirven como instrumentos de adiestramiento para nuevos empleados, ayudándose a conocer correctamente sus funciones desde el principio. Muchos manuales se desarrollan específicamente como auxiliares de adiestramiento.

h) Los manuales reducen la papelería reuniendo la información en un solo lugar.

## **5. Ventajas y Desventajas del Uso de los Manuales Administrativos.**

Los manuales ofrecen una serie de posibilidades que reflejan la importancia de estos. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera le restan importancia.

### **5.1. Ventajas.**

Un manual tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

- ✓ Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- ✓ Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- ✓ Facilita el estudio de los problemas de organización.
- ✓ Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- ✓ Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- ✓ Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- ✓ Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
- ✓ Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- ✓ La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- ✓ Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
- ✓ Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
- ✓ Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- ✓ Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones y las normas.
- ✓ Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.

- ✓ Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- ✓ Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
- ✓ Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- ✓ Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

## 5.2. Desventajas.

Entre los inconvenientes que presentar los manuales se encuentran los siguientes:

- ✓ Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- ✓ Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- ✓ Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- ✓ Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- ✓ El costo de producción y actualización puede ser alto.
- ✓ Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
- ✓ Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
- ✓ Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.

## 6. Clasificación de los Manuales Administrativos.<sup>29</sup>

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, destacan el relativo a los manuales administrativos, ya que facilitan el aprendizaje de la organización, por una parte, y por la otra, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a

---

<sup>29</sup>AMADOR, JUAN PABLO. Administración de Empresas. Disponible en: [[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/manualesadministrativos/default3.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/default3.asp)], en línea, [Visitado 10/septiembre/2007].

nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado.

Depende de la información de las necesidades de cada institución o empresa privada, para saber con qué tipo de manuales se debe contar.

Se hace la aclaración de que pueden abarcar dichos manuales a toda la empresa: una dirección, un departamento, una oficina, sección, una mesa, un puesto, entre otros.

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa los nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

Los diferentes organismos (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se han de lograr. En ciertos casos, solo sirve a un objetivo: y en otros, se logran varios objetivos.

### **6.1. Clasificación por su Contenido.**

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

**Manual de Historia:** Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

**Manual de organización:** Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.

### ***Manual de políticas:***

Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:

- ✓ Agilizar el proceso de toma de decisiones.
- ✓ Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- ✓ Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Puede elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, entre otros.

***Manual de procedimientos:*** Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.

Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

***Manual de contenido múltiple:*** Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo de este manual es el de "políticas y procedimientos", el de "historia y organización", en si consiste en combinar dos o mas categorías que se interrelacionan en la practica administrativa. En organismos pequeños, un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

## **6.2. Clasificación por la Función que Realizan.**

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:

**Manual de producción:** Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución.

La necesidad de coordinar el proceso de fabricación (fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción), es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.

**Manual de compras:** El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.

**Manual de ventas:** Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, entre otros). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

**Manual de Finanzas:** Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

**Manual de contabilidad:** Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.

**Manual de crédito y cobranzas:** Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están los siguientes: operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones, entre otros.

**Manual de personal:** Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

**Manual técnico:** Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función. Ejemplos de este tipo de "Manual técnico de auditoría administrativa", y el "Manual técnico de sistemas y procedimientos". Estos sirven como fuente de referencia y ayudan a computar a los nuevos miembros del personal de asesoría.

**Manual de adiestramiento o instructivo:** Estos manuales explican, las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente mas detallados que un manual de procedimientos.

El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario tiene muy poco conocimiento previo de los temas cubiertos. Por ejemplo, un manual de adiestramiento "explica como debe ejecutarse el encendido de la terminal de la computadora y emitir su señal", mientras que un manual de procedimientos omitir esta instrucción y comenzaría con el primer paso activo del proceso. El manual de adiestramiento también utiliza técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de auto evaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido por el usuario.

Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos se refiere a las necesidades que tienen las oficinas y de acuerdo a su ámbito de aplicación; pueden elaborarse manuales con una cobertura mayor o menor.

### 6.3. Clasificación General.

Se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de este tenemos a los siguientes manuales:

**Manuales generales de organización:** Este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.

**Manual general de procedimientos:** Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.

**Manual general de políticas:** Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior; para toda la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales.

### 6.4. Clasificación Específica.

**Manual específico de reclutamiento y selección:** Se refiere a una parte de una área específica (personal). Y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección personal en una organización.

**Manual específico de auditoría interna:** Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, aquí se refiere a la auditoría interna en forma particular.

**Manual específico de políticas de personal:** Este se enfoca a definir "políticas", pero de un área específica de la organización, señalando las guías u orientación respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones.

**Manual específico de procedimientos de tesorería:** Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo, por ejemplo: ingresos a caja, pago a proveedores, entre otros.

Ya se ha visto que un manual puede contener material de tipo diverso, lo que hace que los tipos mencionados no resulten siempre bien definidos.

Una inmensa mayoría de los manuales de oficina parecen estar diseñados intencionalmente para varios fines.

En la preparación de cualquier manual de procedimientos es muy interesante que exista manifestación clara de las normas generales de la empresa y comprensión total de la organización básica de la misma.

Es un manual de contenido múltiple que trata acerca de los principios y técnicas de una actividad determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para el órgano responsable de la actividad y como información general para todo el personal interesado en esa actividad.

## **7. Contenido de los Manuales.**

### **7.1. Manual de Organización:**

- 1.- Identificación.
- 2.- Índice.
- 3.- Introducción.
  - 3.1.- Objetivo del manual.
  - 3.2.- Ámbito de aplicación.
  - 3.3.- Autoridad.
  - 3.4.- Como usar el manual.
- 4.- Directorio.
- 5.- Antecedentes Históricos.
- 6.- Base legal (en caso de organismo público).

- 7.- Organigrama.
- 8.- Estructura funcional.
- 9.- Objetivos de cada unidad orgánica.

## **7.2. Manual de Procedimientos:**

- 1.- Identificación
- 2.- Índice.
- 3.- Introducción.
  - 3.1.- Objetivos del manual.
  - 3.2.- Alcance.
  - 3.3.- Como usar el manual.
  - 3.4.- Revisiones y Recomendaciones.
- 4.- Organigrama.
  - 4.1.- Interpretación de la estructura orgánica.
    - Sistemas de organización (línea, funcional, entre otros).
    - Tipo de departamentalización (geográfica, por producto, entre otros).
    - Amplitud de la descentralización y centralización.
    - Relación entre el personal con autoridad de línea y asesoría.
- 5.- Gráficas.
  - 5.1.- Diagramas de flujo.
- 6.- Estructura procedimental.
  - 6.1.- Descripción narrativa de los procedimientos.
- 7.- Formas.
  - 7.1.- Empleadas (por lo general planeadas y rediseñadas).
  - 7.2.- Instructivos de las formas empleadas.

## **8. ¿Cómo se Prepara un Manual?.**

El primer paso para preparar un manual es determinar lo que se desea lograr. Para hacer esto, el interesado se deberá hacer las siguientes preguntas:

a) *¿Cuál es el objetivo de la organización al crear este manual?* su propósito puede ser asegurarse de que todos los gerentes sigan ciertas normas y procedimientos de personal.

b) *¿Qué beneficios proporcionará el manual a los usuarios?* Es probable que el manual permita a los usuarios aprender un nuevo sistema con rapidez y facilidad, o que sirva como fuente de consulta inmediata para las preguntas del personal.

c) *¿Qué se espera (el departamento) lograr con este manual?* Además de alcanzar los objetivos de la organización, el manual debe ayudar también a su departamento. Si cuenta con un manual, posiblemente tendrá que hacer menos preguntas y hacer menos reparaciones.

Cuando este determinado los objetivos del manual, recuerde que todos tiene una meta en común: obtener resultados. El propósito del manual es asegurar que sus usuarios se comporten de una manera específica, ya sea que se trate de obedecer las reglas de la compañía o seguir un procedimiento en particular. Si un manual alcanza esta meta es un éxito definitivo.

## **9. ¿De Quién es la Responsabilidad de Crear los Manuales?**

Los encargados de desarrollar los manuales no encajan claramente en el organigrama de la empresa. Algunas veces forman parte del área de servicios administrativos o de comunicaciones de la corporación. Sin embargo con demasiada frecuencia están dispersos por la organización y cada departamento genera sus propios manuales.

Cuando la producción del manual no esta centralizada, la organización termina con una proliferación de manuales de todos los tamaños y formas. Generalmente, cada manual tiene su propio formato, diseño y estilo y, lo que es peor, hay ocasiones en las que se contradicen entre sí.

La solución de estos problemas es crear un departamento centralizado que se encargue de producirlos.

## **10. Indicadores de Planeación de Manuales.**

He aquí algunos indicadores sobre como planear el manual:

- a) Disponga del tiempo suficiente para la plantación. A la larga esto representara un ahorro de tiempo.
- b) haga que otras personas revisen sus planes. La revisión no solo debe incluir a su supervisor, cuya aprobación puede ser obligatoria, sino también a personas que hayan participado directamente en la producción de manuales o que tengan una relación estrecha con el que esta haciendo.
- c) Confirme por escrito todas las estimaciones de tiempo, dinero y personal. Muchas personas hacen estimaciones verbales “de momento”, y posteriormente se olvidan de ellas.
- d) Planee desde ahora las actualizaciones. Incluso el mejor manual necesitara revisiones y actualizaciones dentro de los seis meses siguientes a su distribución.
- e) Anticípese a los problemas. Descubrirá que reparar los problemas antes que se presenten da como resultado un gran beneficio.

## **11. ¿Cómo Planear la Redacción del Manual?.**

El primer paso para planear la redacción es definir el tema que tratará. ¿De que va a tratar el manual? Es fácil definir el tema si se hace una lista de todos los grupos posibles de usuarios del manual, y después se determina que información necesita cada uno.

El segundo paso consiste en determinar quien recopilara los datos. Existen dos alternativas básicas:

- a) Usted mismo o su personal recabara los datos.

b) Los departamentos usuarios recopilarán los datos y referirán a los redactores.

El tercer paso es, decidir quien escribirá el manual. También en este caso cuentan con dos alternativas:

a) Los departamentos que lo usaran escribirán su manual, y usted o su personal la revisaran y redactaran.

b) Usted mismo o su personal redactaran el manual.

## **12. Métodos de Recolección de Datos.**

La información para elaborar su manual se obtendrá utilizando uno o varios de estos métodos:

a) Investigación.

b) Observación.

c) Cuestionarios escritos.

d) Entrevistas.

## **13. Proceso de Redacción de los Manuales.**

a) Principios de la redacción eficaz:

✓ Uso de la voz activa.

✓ Escriban en tiempo presente.

✓ Omita las palabras innecesarias.

✓ Usen la estructura paralela de ideas coordinadas.

✓ Evítese incorrecciones.

✓ Evítese los participios mal situados.

✓ Eviten las palabras rimbombantes y la jerga.

✓ Exprésense con claridad.

✓ Sean humanos.

b) La gran controversia entre los géneros

✓ Redacten las frases para que los nombres estén en plural.

✓ Reemplacen los pronombres con los nombres que representan.

✓ Omita los pronombres de tercera persona.

- ✓ Se pueden utilizar los sufijos del masculino, con los del femenino entre paréntesis.
- ✓ Incluya una frase que indique que se usara masculino para referirse a ambos géneros.
- ✓ Usen a veces el masculino y, en otras ocasiones, el femenino.
- c) Obras de consulta sobre redacción.
- d) Técnicas de redacción.
- ✓ Lista por pasos.
- ✓ Guiones.
- ✓ Lógicas de acción y condición.

#### **14. Proceso de Revisión de los Manuales.**

¿Quién debe revisar el manual?

En primer lugar, alguien que conozca el tema deberá revisar el texto, para verificar su contenido y exactitud. Esa persona no tendrá necesariamente autoridad suficiente para aprobar que el manual se use en la empresa; sin embargo, tendrá que ser un experto en el campo y tener la capacidad suficiente para determinar si el contenido del manual es exacto.

En segundo lugar, también debe revisar el manual un miembro del personal especializado en asuntos legales de la organización. Si su empresa no tiene personal experimentado en leyes, se encargará de la revisión quien sirva como asesor. La revisión asegura que el manual respete las leyes pertinentes y satisfaga los requisitos de las dependencias reguladoras que tenga jurisdicción sobre la empresa. El no revisar cuidadosamente la legalidad puede dar como resultado acciones judiciales importantes.

El tercer tipo de revisión se refiere a la calidad y a la claridad de la redacción. La persona encargada de esta revisión debe estar muy familiarizada con los principios de la buena redacción.

Responsabilidades de los revisores:

- a) Revisión justa y objetiva de los materiales.
- b) Concentración en el tema o el campo que se le pide que revisen.
- c) Proporcionar críticas específicas y constructivas.
- d) Tienen que mostrarse positivos en sus críticas, indicando lo que está bien hecho, así como también los puntos que necesitan corrección.
- e) Revisar cuidadosamente la primera vez, y hacer todos los cambios entonces.
- f) Se debe evitar solicitar cambios solo explicables con base en gustos personales.
- g) Revisión y devolución rápidas del material dentro del plazo acordado.

**Como asegurarse de que los revisores cumplan con los plazos establecidos:**

- a) Destaquen el hecho de que el manual tiene el respaldo de la gerencia.
- b) Negocien los programas de revisión en lugar de establecer fechas arbitrarias.
- c) Confirme por escrito el plazo acordado.
- d) Proporcionen a los revisores un “recordatorio amistoso” unos días antes de la fecha límite.
- e) Quizás convenga indicar en su memorando de confirmación que se consideran aprobados los materiales que no se han devuelto a la fecha límite.

**15. Supervisión de la Producción del Manual.**

Como trabajar con el centro de procesamientos.

- a) Revisar el formato y la composición del manual con la mecanógrafa o el operador del sistema de procesamiento de palabras.
- b) De ser posible, trabajar solo con uno o dos operadores, en lugar de todo un centro.
- c) Para los proyectos importantes, como los manuales, confirmen por escrito todos los compromisos de tiempo del centro.
- d) Darle al centro de procesamiento de palabras toda su cooperación, entregándole los cambios y los textos con prontitud.

## **C. EXPORTACIÓN.**

### **1. Concepto de Exportación.**

Es la salida de un producto de un determinado país con destino a otro, atravesando las diferentes fronteras o mares que separan las naciones. Según la Aduana, es considerada como la salida de mercancías del territorio aduanero nacional hacia una nación extranjera o una zona franca industrial de bienes y/o servicios para permanecer en ella de manera definitiva. O bien se puede decir que son los bienes y servicios que se venden a empresas de otros países.<sup>30</sup>

“Una exportación es cualquier bien o servicio enviado a otra parte del mundo, con propósitos comerciales. La exportación es el transporte legítimo de bienes y servicios nacionales de un país pretendidos para su uso o consumo en el extranjero. Las exportaciones pueden ser cualquier producto enviado fuera de la frontera de un Estado.<sup>31</sup>

### **2. Formas de Exportación.**

#### **2.1. Exportación Directa.**

En la exportación directa el cuerpo administrativo de la empresa debe asignar la tarea de exportar a alguien dentro de la compañía. Al principio los empleados deben encargarse de manejar el crédito, la facturación y el embarque de los productos. Mas tarde, cuando se requiera, se puede crear un departamento de exportación que maneje este tipo de situaciones con prioridad.

---

<sup>30</sup> MICHAEL PARKIN Y GERARDO ESQUIVEL. *Macroeconomía, Versión para Latinoamérica, MX.* , ed. Mc Grawhil, Pág. 474.

<sup>31</sup> *Exportaciones*. Disponible en [<http://es.wikipedia.org/wiki/Exportaci%C3%B3n>], [Visitado el 12/octubre de 2007].

## **2.2. Exportación indirecta.**

Esta es la más simple de los dos tipos de exportación ya que no requiere de grandes inversiones o de experiencia en el tema. La empresa contacta a una tercera parte la cual se encarga de todo lo que tiene que ver con la exportación. Entre los exportadores se encuentran:

- ✓ Agentes fabricantes exportadores, quienes venden por el fabricante.
- ✓ Agentes exportadores por comisiones, quienes compran para sus clientes en el extranjero.
- ✓ Mercaderes exportadores, quienes compran y venden por su propia cuenta.
- ✓ Firmas internacionales, los cuales usan los productos internacionales.

Este tipo de exportaciones tiene una gran ventaja, tiene un menor riesgo que la directa, ya que su responsabilidad termina cuando entrega el producto al intermediario. Sin embargo, pagan por tal servicio y al final de cuentas la empresa cambia a exportación directa.<sup>32</sup>

## **3. Exportaciones y Crecimiento Económico<sup>33</sup>**

### **3.1. Las Exportaciones Como Agente Dinamizador.**

En el actual modelo de crecimiento, las exportaciones son un agente dinamizador en la mayoría de las economías centroamericanas, la tasa de crecimiento de las exportaciones de la región entre 1990 y 2000 fue claramente superior a la tasa de crecimiento del PIB.

---

<sup>32</sup> GUILLERMO ANDRADE. *Exportación y Competitividad*, Pág. 16, 2005

<sup>33</sup> BORYS EFRAÍN BURGOS HERRERA, *Guía de Mercadeo y Ventas* [en línea]1ª ed. Editores de la revista Inc. Ediciones, S.A. de C.V, Editorial: Ventura. [citado 10 de septiembre de 2007]. Disponible en [<http://www.ilustrados.com>.]

Sobresalen tres características de las exportaciones que se han desarrollado en esta década:

Primero, gran parte de la oferta exportable esta constituido por productos de la industria textil y de la confección, bajo la modalidad de maquila. Para el mercado estadounidense este tipo de productos constituye el 59% de las exportaciones de la región.

Segundo, el proceso de reestructuración de la oferta exportable ha venido acompañado de una clara dependencia de las importaciones: tanto productos generados bajo la modalidad de maquila como aquellos componentes importantes de conocimiento e incluso el turismo, dependen en gran medida de las importaciones.

Tercero, es importante tener presente que desde mediados de la ultima década, las exportaciones, si bien crecen, han perdido dinamismo, en parte quizás por el mismo ciclo económico de los Estados Unidos.

#### **4. ¿Hacia Dónde Exportar?**

En el tema de exportación, es importante que la empresa investigue previamente el comportamiento de los mercados internacionales para dimensionar principalmente el nivel de demanda, tendencias, oportunidades comerciales existentes y los requisitos de acceso a los nuevos mercados.<sup>34</sup>

Teniendo en cuentas todos estos aspectos, es necesario determinar algunos perfiles que ayudaran a ubicar el producto dentro de un mercado adecuado:

- a) Tener una ficha inicial de sector, que incluirá productos y subsectores incluidos y la clasificación estadística aduanera.
- b) Análisis del producto en El Salvador. En este apartado se puede obtener información acerca de análisis de la oferta salvadoreña, análisis de la evolución

---

<sup>34</sup> EXPORTA EL SALVADOR. *Agencia de Promoción de Exportaciones de El Salvador*. Guía Básica de Exportación. Pág. 5

de las exportaciones, evolución de las exportaciones por países importadores, requisitos básicos de exportación y ferias/eventos en El Salvador.

c) Análisis del producto a nivel mundial. Considerando datos importantes como productos y/o sectores incluidos, evolución de los principales países exportadores, principales ferias del sector en el mundo y análisis de acciones promocionales de los países competidores.

## **5. Análisis del Ambiente del País a Exportar.**

Para empezar a conocer el mercado elegido, se debe realizar un análisis de la situación actual del país de destino y sus expectativas en el mediano plazo, principalmente en lo referente al medio ambiente y al producto que se maneje.

Dentro del análisis del medio ambiente, se debe incluir lo siguiente:

- ✓ Cifras de población.
- ✓ Sistema político.
- ✓ Entorno económico.
- ✓ Estructura social.
- ✓ Grado de desarrollo

El análisis del producto deberá incluir principalmente:

- ✓ Infraestructura.
- ✓ Telecomunicaciones.
- ✓ Ingreso per cápita.
- ✓ Competencia.
- ✓ Cifras estadísticas de comercio.
- ✓ Tendencias (gustos, modas, preferencias, costumbres, productos sustitutos, entre otros.).
- ✓ Canales de distribución.
- ✓ Importadores potenciales.

Cuando ya se ha identificado el mercado al que se quiere incursionar, se procede a analizar todos aquellos factores que intervienen de manera directa en la negociación internacional. Para estar en condiciones de realizar ésta con éxito, será necesario:

- ✓ Realizar un análisis de los medios de transportes nacionales e internacionales.
- ✓ Determinar el precio de exportación del producto.
- ✓ Conocer las regulaciones arancelarias y no arancelarias que afectan al producto
- ✓ Investigar los importadores potenciales.
- ✓ Conocer las formas de pago que se manejan en el comercio internacional.
- ✓ Elaborar un contrato de compraventa internacional.

## **6. Contrato de Compra Venta Internacional.**

Es un acuerdo de voluntades entre dos o más personas físicas o morales domiciliadas en diferentes países, mediante el cual se crean o se transfieren derechos y obligaciones en determinadas cuestiones comerciales. Este acuerdo de voluntades puede ser o no escrito. Sin embargo se recomienda que sí se formalice por escrito, ya sea en forma manuscrita o impresa.

El contrato de compraventa es una fuente generadora de derechos y obligaciones, el cual surge cuando las partes tienen su establecimiento en estados diferentes, es decir que una parte hace una oferta y la otra parte, en el extranjero, la acepta expresamente, y da a conocer dicha aceptación a la otra parte, en tiempo y forma.

### **6.1. Importancia.**

En las operaciones de comercio internacional, al igual que en las nacionales, el contrato de compraventa constituye la base legal que obliga al comprador y al vendedor a cumplir con las estipulaciones previstas en el propio instrumento. Pero, como en las transacciones internacionales, las partes generalmente tienen sus establecimientos en países diferentes, las normas legales que regirán la ejecución y cumplimiento del contrato necesariamente tendrán que ser más complejas que las

que se aplican a un contrato doméstico, en donde sólo habrá que tomar en cuenta la legislación nacional.

También se deberá considerar que, para trasladar las mercancías, será necesario contratar los servicios de las compañías transportistas, aseguradoras y agentes aduanales, lo que significa tener que celebrar otros tantos contratos. Si a ello se adiciona que por las distancias que separan comprador y al vendedor, se requerirá también incluir disposiciones específicas en cuanto a la forma de pago y forma de envío de las mercaderías, entre otras. Todo esto justifica la elaboración y firma de un contrato de compraventa de las mercancías objeto de la operación, que si bien es cierto, no es indispensable formalizarlo por escrito, esto es lo más aconsejable, pues con ello las partes obtienen mayor certidumbre jurídica y por consiguiente se reducirá la posibilidad de las eventuales disputas comerciales.

## **6.2. Pago y Condiciones.**<sup>35</sup>

En el contrato debe de establecerse el modo de pago entre las partes. La moneda de pago debe fijarse también en alguna de las cláusulas del contrato. Cuando la moneda del país importador es inestable, se recomienda pactar otra moneda más estable.

Formas de pago:

- ✓ Crédito documentario: el banco garantiza el pago en nombre del importador mediante el envío de la carta crédito al exportador.
- ✓ Remesa documentaria: el importador recibe las mercancías y los documentos previo pago.
- ✓ Orden de pago documentaria: El banco, siguiendo las instrucciones de un cliente importador de un país, y valiéndose de los servicios de otro banco corresponsal, ordena a pagar al exportador de otro país, una determinada cantidad de dinero en

---

<sup>35</sup> EXPORTA EL SALVADOR. *Agencia de Promoción de Exportaciones de El Salvador*. Guía Básica de Exportación. Pág. 11.

divisas contra entrega de una serie de documentos debidamente estipulados en la orden.

✓ Remesa simple: Es la gestión de cobro de un documento de giro (letra de cambio o pagaré). El librador (exportador) entrega los efectos al banco para que, por su cuenta y orden, efectúe la aceptación y/o cobro, cuyo efecto, el cedente debe de dar a su banco una orden de cobro, recogiendo instrucciones completas y precisas, respecto el manejo del efecto, relativas al protesto en caso de impago, o cualquier otra tramitación legal que lo constituya, así como por cuenta de quien son las comisiones y los gastos.

✓ Orden de pago simple: Consiste en una orden que da el importador a su banco para que, valiéndose de un banco corresponsal extranjero, pague a un tercero, beneficiario, la suma debida, en un domicilio y plaza determinados.

✓ Pago simple: Supone la entrega de mercancías sin garantía bancaria. Puede hacerse el pago mediante cheque, letra o transferencia bancaria.

#### **Cuadro No. 4**

#### **COMPROMISOS Y COSTOS QUE SE INCURREN EN LAS DIFERENTES FORMAS DE PAGO.**

| <b>MEDIO DE PAGO</b>       | <b>CONFIANZA ENTRE PARTES</b> | <b>SEGURIDAD DE COBRO AL RECIBIR EL PRODUCTO</b> | <b>INICIATIVA DE PAGO</b> | <b>COSTO</b> | <b>POSESIÓN DE PRODUCTO HASTA PAGO</b> |
|----------------------------|-------------------------------|--|---------------------------|--------------|--|
| Crédito Documentario       | Ninguna                       | Máxima   | Importador                | Alto         | Exportador                             |
| Remesa                     | Media                         | Media  | Exportador                | Alto         | Exportador                             |
| Orden de Pago Documentario | Media                         | Media  | Importador                | Medio        | Exportador                             |
| Remesa Simple              | Máxima                        | Ninguna  | Exportador                | Medio        | Importador                             |
| Orden de Pago Simple       | Máxima                        | Ninguna  | Importador                | Bajo         | Importador                             |
| Pago Simple                | Máxima                        | Ninguna  | Exportador                | Bajo         | Importador                             |

**Fuente: Guía Básica de Exportación. Pág. 13**

## 7. Requisitos y Trámites para Exportar.

### 7.1. Requisitos para Exportar.

Cuando un exportador o su representante recurren a cualquier aduana para enviar sus productos debe presentar la siguiente documentación y cumplir con los requisitos siguientes.

**CUADRO No. 5  
REQUISITOS PARA EXPORTAR**

| HACIA CENTROAMÉRICA  | FUERA DEL ÁREA CENTROAMERICANA   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulario aduanero único Centroamericano extendido por CENTREX</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaración de mercancía con firma y sello del representante de la empresa o de un agente aduanal.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factura Comercial de Exportación.</li> <li>• Certificación Fitosanitaria o Zoosanitaria, según corresponda de acuerdo al Producto.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factura Comercial de exportación.</li> <li>• Certificación de Origen, Fitosanitaria, Zoosanitaria. Según corresponda al producto y pías de destino de la mercadería.</li> </ul> |

**Fuente: Guía de Exportación Básica. Pág. 14**

En ambos casos:

- ✓ Manifiesto de carga (según el medio de transporte a utilizar).
- ✓ Solicitud de Depósito Temporal (CEPA). Aduanas de Acajutla y Aeropuerto de El Salvador.

En aquellos casos de consulta sobre el código arancelario que debe de aplicarse a determinada mercancía, se solicita el certificado de clasificación en el Departamento Arancelario de la Dirección General de Renta de Aduanas.

**Cuadro No. 6  
ADUANAS QUE EXISTEN EN EL PAÍS Y SU UBICACIÓN.**

| TIPO ADUANA | NOMBRE                    | UBICACIÓN    | DISTANCIA (KM) |
|-------------|---------------------------|--------------|----------------|
| TERRESTRE   | San Bartolo               | San Salvador | 11.5           |
|             | Santa Ana                 | Santa Ana    | 63             |
|             | Anguiatú                  | Santa Ana    | 125            |
|             | San Cristóbal             | Santa Ana    | 97             |
|             | El Poy                    | Chalatenango | 97             |
|             | La Hachadura              | Ahuachapan   | 125            |
|             | Chinamas                  | Ahuachapan   | 115            |
|             | El Amatillo               | La Unión     | 205            |
| MARÍTIMA    | Acajutla                  | Sonsonete    | 205            |
|             | Cutuco                    | La Unión     | 84             |
| AÉREA       | Aeropuerto de El Salvador | La Paz       | 42             |

**Fuente: Guía Básica de Exportación. Pág. 15**

## **7.2. Requisitos del Exportador.**

Para inscribirse como exportador toda persona natural jurídica debe de presentar debidamente llena la tarjeta de Registro de Exportador.

### **Documentos para registrarse como exportador, persona natural:**

- ✓ Original y copia de Número de Identificación Tributaria (NIT).
- ✓ NIT de exportador.
- ✓ Documento Único de Identidad (DUI).

### **Documentos para registrarse como exportador, persona jurídica.**

- ✓ Original y copia de NIT
- ✓ NIT de exportador.
- ✓ Escritura de constitución de sociedad y punto de acta y/o poder donde aparezca la representación legal de la empresa.

✓ Para el caso de sucursales extranjeras, no inscritas en el Registro de Comercio no se aplica el literal anterior, sin embargo, debe de presentar poder del representante legal, en idioma español y en idioma extranjero que corresponda, autenticado por el Cónsul de El Salvador, en el país de origen de la empresa y del Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador, o en su defecto, con la Apostilla, según el Convenio de la Corte Internacional de Justicia, de la Haya de 1961, sobre eliminación de requisitos de legalización de documentos públicos extranjeros.

### **En ambos casos se deben de considerar lo siguiente:**

- ✓ Original y copia de Documento Único de Identidad (DUI) o cualquier otro documento de identificación personal aceptado por la legislación nacional que incluya: firma y fotografía de los funcionarios autorizados, que firmaran los documentos relacionados con las exportaciones en nombre de la empresa.
- ✓ Original y copia de carné de contribuyente de IVA.

### **7.3. Solicitud de Exportación.**

La solicitud de exportación es el documento único para obtener los documentos nacionales e internacionales, para exportar productos tradicionales y no tradicionales hacia el área centroamericana y fuera de ella. De igual manera para todas las empresas que están utilizando el Sistema Electrónico de Exportaciones (SICEX).

Las partidas arancelarias que deben de ser llenadas en la solicitud de exportación podrán ser consultadas en el Sistema Arancelario (SAC).

## **8. La Competitividad de las Empresas Exportadoras de Centroamérica.<sup>36</sup>**

¿Que tan competitivas son las empresas centroamericanas que exportan a mercados internacionales? Hay varias formas de aproximarse a la respuesta a la pregunta, considerando la gama existente de análisis que abordan este tema de forma directa o indirecta.

Para cuantificar el desempeño competitivo de un país o grupo de países en determinado mercado internacional, se mide por medio del grado de eficacia y eficiencia del sector exportador.

La eficacia se define como la capacidad de un país para exportar un producto cuya demanda en las importaciones del mercado de referencia ha crecido. Este factor se mide por la participación relativa de un producto con respecto a los demás rubros dentro de la estructura de importaciones; se interpreta como un rubro que evoluciona favorablemente, y se considera un sector dinámico en el mercado. Una variación de este tipo puede ocurrir tanto por un aumento en la demanda de este producto en el mercado de referencia, o por una disminución en la demanda de los demás rubros. La eficacia es algo así como apuntar una flecha a “blancos correctos”, ya que se trata de productos o rubros cuya demanda ha crecido.

---

<sup>36</sup> ALBERTO TREJO Y ARTURO CINDO. *Competitividad Empresarial en Centroamérica*. Pág. 87.

La eficiencia se define como la posición competitiva de un país en un sector o rubro de exportación dado en el mercado de referencia. Esta se entiende como la capacidad de un país de aumentar su cuota de mercado con respecto a otros países en las importaciones de un sector o producto determinado en el mercado de referencia. En otras palabras, un país es eficiente cuando aumenta su importancia como proveedor de este producto en un año y otro. La eficiencia es algo así como no fallar la flecha a un “blanco establecido”.

## **9. Trámites de Exportación: Pasos que Deben Realizarse al Efectuar una Exportación en El Salvador.<sup>37</sup>**

### **9.1. Ley de Reactivación de las Exportaciones**

El potencial exportador que se inicia en la internacionalización de sus productos debe conocer en primera instancia el marco legal que ampara su giro de negocio; así como los incentivos fiscales existentes que le permiten apalancarse en los mercados externos competitivos; entre ellas en El Salvador, se encuentra vigente la Ley de Reactivación de las Exportaciones y sus reglamentos. Esta Ley tiene por objeto, promover la exportación de bienes y servicios fuera del área Centroamericana, por medio de instrumentos adecuados. Gozan de los beneficios de esta Ley, las personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras que exporten bienes y servicios fuera del área Centroamericana. Se excluyen las exportaciones de café, azúcar y algodón, a menos que el café y el azúcar hayan sido sometidos a un proceso de transformación que incorpore como mínimo el 30% del valor agregado, al que poseían originalmente.

---

<sup>37</sup> SUBDIRECCIÓN DE INTELIGENCIA COMPETITIVA. *Fortalecimiento de la Competitividad del Sector Industrial para el Aprovechamiento DR-CAFTA*. San Salvador, Noviembre 2005

Algunos beneficios que otorga la Ley:

- ✓ Devolución del 6% del valor del precio de la mercancía a bordo de la nave o aeronave (FOB), de las exportaciones fuera del área centroamericana, cuyo valor haya sido ingresado al mercado cambiario.
- ✓ Los exportadores están afectos a una tasa del cero por ciento del Impuesto al Valor Agregado (IVA).
- ✓ Exoneración de los impuestos por la importación de materias primas y bienes intermedios para aquellas operaciones de Maquila parcial o temporal.

Los titulares de las empresas que exporten, comercialicen, maquilen parcial o temporalmente bienes o servicios, gozarán además de la exención del impuesto sobre el patrimonio en un porcentaje igual al valor exportado de conformidad a lo establecido por esta ley.

## **9.2. Sistema Integrado de Comercio Exterior.**

En el 2001, con la filosofía de mejora continua en los servicios y productos que el Centro de Trámites de Exportación (CENTREX) brinda al sector exportador, se creó un sistema que enlaza, por medio de la internet a los exportadores, al CENTREX, instituciones del Estado y organismos vinculados al comercio exterior, con el propósito de ofrecerles mejores servicios para la facilitación de sus actividades. Este sistema sustituyó al Sistema Electrónico de Exportaciones (SIEX), que operaba anteriormente. El actual Sistema Integrado de Comercio Exterior (SICEX), basado en el concepto de comercio electrónico (e-gobierno), que interconecta a los exportadores e instituciones del Estado, vía Internet con el CENTREX, para facilitar la autorización de los documentos de exportación en forma automática, las 24 horas del día los 365 días del año.

Entre los primeros pasos que el nuevo exportador debe realizar es el registro como exportador:

**Requisitos para registrarse como exportador:**

- ✓ Tarjeta de inscripción de exportador.
- ✓ Solicitud de afiliación al SICEX.
- ✓ Requisitos para actualizar datos del exportador.

**Guía General de Trámites de Exportación.**

- ✓ Guía de trámites.
- ✓ Matriz general de requisitos por producto.
- ✓ Productos que requieren autorización de otras Instituciones.
- ✓ Matriz general de certificados de origen por país.
- ✓ Solicitud de exportación electrónica.
- ✓ Directorio de instituciones de apoyo a los exportadores.

**Documentos de exportación que emite el CENTREX.**

- ✓ Autorización de documentos de exportación.
- ✓ Modelos de documentos de exportación autorizados por el CENTREX.

### **9.3. ¿Cómo registrarse como Exportador y Afiliarse al SICEX?**

**Requisitos para registrarse como exportador.**

**Pasos a seguir:**

- ✓ Inscribirse como exportador en el CENTREX, para lo cual se sugiere revisar los requisitos para registrarse como exportador.
- ✓ **Llenar la tarjeta de inscripción de exportador (retirla en oficinas del CENTREX).**
- ✓ Verificar los requisitos específicos por: producto y país de destino, según el producto a exportar.
- ✓ Solicitar la autorización de Exportación, que puede hacerla mediante: Internet en el sitio Web, para lo cual deberá llenar la solicitud de afiliación a SICEX y se le asignará el usuario y contraseña o en las oficinas del CENTREX anexando los

respectivos documentos, los cuales están en función del tipo de exportación, producto a exportar y país de destino.

✓ **Solicitud de afiliación al SICEX.**

**Requisitos para efectuar el trámite:**

✓ La persona natural o jurídica que solicite acceso al SICEX debe estar registrada como exportador en el CENTREX.

✓ Los funcionarios a quienes se les solicite acceso al sistema, deben estar previamente autorizados por el exportador para tramitar documentos de exportación en el CENTREX.

✓ Llenar la Hoja de Afiliación al Sistema Integrado de Comercio Exterior (SICEX) y presentarla al CENTREX debidamente firmada por el representante legal y con el sello cuando lo solicite una empresa, o por el interesado si es una persona natural.

✓ Solicitud de afiliación.

#### **9.4. Guía General de Trámites de Exportación**

**Pasos a seguir:**

✓ Inscribirse como exportador en el CENTREX, para lo cual se sugiere revisar los requisitos para registrarse como exportador, y llenar la tarjeta de inscripción de exportador (retirla en oficinas del CENTREX).

✓ Verificar los requisitos específicos por: producto y país de destino, según el producto a exportar.

✓ Solicitar la autorización de exportación, que puede hacerla mediante: Internet en el sitio Web, para lo cual deberá llenar la solicitud de afiliación a SICEX y se le asignará el usuario y contraseña o en las oficinas del CENTREX anexando los

respectivos documentos, los cuales están en función del tipo de exportación, producto a exportar y país de destino.

### 9.5. Matriz general de requisitos por Productos que Requieren Autorización de otras Instituciones.

Productos de exportación que requieren autorización de otras instituciones, previo a trámite en CENTREX, para los países centroamericanos.

**CUADRO Nº 7**  
**Productos de exportación que requieren autorización de otras instituciones, previo a trámite en CENTREX, para los países C.A.**

| Producto  | Institución   |
|---|---|
|   | MINISTERIO DE ECONOMÍA  |
| Diesel, Gas Propano y Butano <sup>(1)</sup>   | Dirección de Energía, Minas e Hidrocarburos   |
| Azúcar de caña <sup>(1)</sup>   | Titulares   |
| Maquila Textil y Prendas de vestir hacia E.U. (sujeta a cuota) <sup>(1)</sup>       | COMISIÓN PARA LA DISTRIB. Y ADMINISTRACIÓN DE RESTRICCIONES CUANTITATIVAS PARA PRODUCTOS TEXTILES Y DE CONFECCIÓN (EXPORTEX). |
| Agroquímicos, biológicos, medicinas y alimentos para uso veterinario <sup>(2)</sup> | MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA.  |
| Flora y Fauna Silvestre <sup>(2)</sup>  | Dirección Gral. de Sanidad Vegetal y Animal (Autoridad Administrativa CITES)  |
| Granos básicos <sup>(4)</sup>   | Dirección Gral. de Sanidad Vegetal y Animal (Cuarentena Agropecuaria)   |
| Productos lácteos <sup>(5)</sup>  | Laboratorios Calificados para realizar análisis <sup>(5)</sup>  |
| Carne <sup>(2)</sup>  | Inspección de Productos de Origen Animal  |
| Productos Pesqueros <sup>(3)</sup>  | Centro de Desarrollo Pesquero   |
|   | MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL   |
| Productos alimenticios manufacturados para consumo humano <sup>(2)</sup>            | Departamento de Saneamiento Ambiental   |
| Café (incluso tostado o molido) <sup>(2)</sup>                                      | CONSEJO SALVADOREÑO DEL CAFÉ  |
| Maquinaria <sup>(1)</sup>   | MINISTERIO DE HACIENDA  |
| Bienes del Patrimonio Cultural <sup>(1)</sup>                                       | Dirección General de la Renta de Aduanas  |
|   | MINISTERIO DE TRABAJO   |
|   | Titulares   |
|   | MINISTERIO DE EDUCACIÓN   |

**FUENTE:** Subdirección de Inteligencia Competitiva. Fortalecimiento de la Competitividad del Sector Industrial para el Aprovechamiento DR-CAFTA. San Salvador, Noviembre 2005.

- (1) Necesitan autorización escrita.
- (2) Deben registrarse y obtener autorización escrita
- (3) Deben registrarse y obtener carné
- (4) Inspección previa de productos.
- (5) Laboratorios: A) Central de Diagnóstico Veterinario y Control de Calidad de la DGSVA, MAG. B) Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. C) Calidad Integral de FUSADES.

## 9.6. Certificados de Origen por País.

Los certificados de origen son documentos que sirven para avalar la procedencia de los productos fabricados en el país, además de confirmar que cumplen con los criterios de origen establecidos por los países a donde se va a exportar, con el objetivo de obtener una preferencia arancelaria.

**CUADRO Nº 8**  
**Certificado de origen**

| CERTIFICADO DE ORIGEN  | PAÍS DESTINO  | COMO SE OBTIENE  |
|--|---|--|
| <b>Asociación Latinoamericana de Integración-ALADI</b>             | Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela <b>(10 países)</b>  | En línea desde SICEX   |
| <b>FORMA "A"<br/>Sistema Generalizado de Preferencias - SGP</b>    | Australia, Austria, Canadá, Finlandia, Japón, Nueva Zelanda, Noruega, Suiza, Suecia, EUA, Unión Europea (Bélgica, Dinamarca, Francia, República Federal de Alemania, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Holanda, Portugal, España, Reino Unido), Rep. Belarus, Bulgaria, República Checa, Hungría, Polonia, Eslovaquia, Federación Rusa. <b>(29 países)</b> | Debe completar forma "A" en inglés o francés y presentarlo en CENTREX para su autorización |
| <b>Iniciativa de la Cuenca del Caribe- ICC</b>                     | EUA, Puerto Rico y las Islas Vírgenes. Para los productos que califican en La Iniciativa para la Cuenca del Caribe (CBI).   | Debe completar forma "A" en inglés o francés y presentarlo en CENTREX para su autorización |
| <b>Ley de Asociación Comercial (Ampliación de la ICC)- (CBTPA)</b> |   | En línea desde SICEX   |
| <b>TLC REPÚBLICA DOMINICANA</b>                                    | República Dominicana  | En línea desde SICEX   |
| <b>TLC MÉXICO</b>  | México  | En línea desde SICEX   |
| <b>TLC CHILE</b>   | Chile   | En línea desde SICEX   |
| <b>TLC PANAMA</b>  | Panamá  | En línea desde SICEX   |
| <b>BCR- CENTREX</b>  | Para países que lo exigen o aquellos productos a exportar que, están excluidos del SGP, CBI y ALADI.  | En línea desde SICEX   |

**FUENTE:** Subdirección de Inteligencia Competitiva. Fortalecimiento de la Competitividad del Sector Industrial para el Aprovechamiento DR-CAFTA. San Salvador, Noviembre 2005.

## **9.7. Documentos de Exportación que emite el CENTREX.**

### **Autorización de documentos de exportación.**

#### **Requisitos para efectuar el trámite:**

- ✓ Estar inscrito como exportador en CENTREX.
- ✓ Si opera por Internet poseer claves para el acceso al SICEX y haber cancelado los servicios por anticipado.
- ✓ En caso que el exportador no realice la operación vía Internet, deberá presentar en el CENTREX la Solicitud de Exportación debidamente llena, la cual está disponible en dichas oficinas.

### **Modelos de documentos de exportación.**

Los documentos de exportación que autoriza el CENTREX a través del Sistema Integrado de Comercio Exterior (SICEX) dependerán de la naturaleza del producto a exportar, país de origen y destino de la mercancía.

Para familiarizar al usuario se presentan modelos, los cuales no son válidos para efectos aduanales o cualquier Autoridad relacionada al comercio internacional; siendo éstos los siguientes:

#### **Formulario Aduanero Único Centroamericano (FAUCA).**

Es el único documento exigible para amparar las mercancías objeto de libre comercio en Centroamérica (Guatemala, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y El Salvador); hace las veces de certificado de origen y de factura comercial, y trasciende fronteras.

El nuevo FAUCA está vigente a partir del 1 de agosto de 1996, donde se incluyó la certificación de origen.

#### **Declaración de Mercancías (DM).**

Es el documento único para amparar las importaciones y exportaciones de bienes no originarios de la región centroamericana, no trasciende fronteras.

### **Certificados fito y zoonosanitarios.**

Se emiten para la exportación y reexportación de productos y subproductos de origen animal y vegetal, los cuales certifican que al momento de la exportación las plantas, animales, productos y subproductos, han sido inspeccionados de acuerdo con los procedimientos adecuados y que se consideran aptos para la exportación.

Estos documentos son requeridos por los países importadores para el ingreso de productos y subproductos de origen vegetal y animal, siendo los siguientes:

- ✓ Certificado fitosanitario para la exportación.
- ✓ Certificado fitosanitario para la reexportación.
- ✓ Certificado zoonosanitario para la exportación.
- ✓ Certificado zoonosanitario para la reexportación.
- ✓ Certificado sanitario de la Comunidad Europea.

### **Certificados de origen.**

Son utilizados para comprobar documentalmente que una mercancía califica como originaria. Dicha certificación debe contener nombre, firma y sello del certificante y podrá ser avalado por la autoridad competente que cada parte designe según corresponda.

El exportador que certifique el origen de las mercancías, debe conservar durante un período mínimo de cinco (5) años, después de la certificación de las mismas, todos los registros contables y documentos que amparen estrictamente el origen de las mercancías.

Estos documentos son necesarios para gozar de trato preferencial o beneficiarse de un Tratado de Libre Comercio, en los países con los que El Salvador ha suscrito acuerdos, convenios o tratados.

### **Sistema Generalizado de Preferencias (SGP).**

- ✓ Modelo.
- ✓ Instructivo.

### **Certificados de origen e instructivos, según Tratados de Libre Comercio.**

- ✓ TLC México.
- ✓ TLC Chile.
- ✓ TLC Panamá.
- ✓ TLC Republica Dominicana.
- ✓ TLC Estados Unidos.

### **Certificado de origen de Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). Certificado emitido por el CENTREX.**

## **D. COMPETITIVIDAD.**

Para sobrevivir y ganar es necesario obtener ventajas sobre los competidores, se necesita ser mejor que ellos, cuando se trata de hacer cosas valiosas para el cliente.

Se logra una ventaja competitiva al adoptar enfoques administrativos que satisfagan a los clientes con velocidad e innovación.

Cuando se habla de competitividad en los costos, significa que una empresa ha mantenido bajo sus costos, pero ha obtenido utilidades producto de los niveles de precios atractivos para los clientes.

La administración esta enfocada en ayudar a una empresa a sobrevivir y ganar en la competencia con otras compañías. Si una empresa tiene una buena administración cuenta con mayores probabilidades de éxito y convertirse en líder dentro del área de negocio.

La ventaja competitiva de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que

carecen los competidores o que estos tienen en menor medida, que hace posible la obtención de sus rendimientos superiores a los de la competencia.<sup>38</sup>

## 1. Concepto.

Existen varias definiciones de Competitividad:

"El proceso mediante el cual la empresa genera valor agregado a través de aumentos en la productividad, y ese crecimiento en el valor agregado es sostenido, es decir se mantiene en el mediano y largo plazo".<sup>39</sup>

"La competitividad es un medio, no un fin, es un proceso constante y permanente que a través de la capacitación, la productividad, la estrategia y la innovación permite a individuos y empresas desarrollar ventajas competitivas"<sup>40</sup>

## 2. Objetivos.

La empresa para ser competitiva debe de estructurarse de forma flexible y dinámica cambiando las estrategias básicas tradicionales para alinearse a las nuevas condiciones de mercado. Este cambio afecta a la empresa por lo que tiene que cambiar estrategias, la organización y la gestión operativa entre otros.

Entre los objetivos a lograr se tienen.

- ✓ Maximizar ventas, la absoluta calidad del producto y de los procesos de la empresa.
- ✓ Minimizar los costos.
- ✓ Optimizar beneficios y garantizarlos en el largo plazo.
- ✓ Maximizar la satisfacción del cliente.
- ✓ Lograr dinamismo y la flexibilidad estructural.

---

<sup>38</sup> RAFAEL MARCOS HERNÁNDEZ ROSALES. *Diseño de un Modelo de Gestión de Aprovechamiento para incrementar la competitividad.*, año 2006. Pág. 146

<sup>39</sup> *La Generalidad desde la competitividad.* Disponible en [<http://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>], en línea, [visitado 27/agosto/2007].

<sup>40</sup> *Informe Final para la Competitividad industrial*, 1994.

### **3. Características de la Competitividad.**

La competitividad esta relacionada fuertemente a la productividad. La competitividad de una empresa posee un único valor constituido por muchos factores que lo determinan y tienen una incidencia positiva que debe de examinarse para mejorar el resultado final. Una empresa puede ser competitiva o tener gastos exagerados generales financieros desproporcionados o estar con mano de obra subutilizada. La empresa competitiva es la que consigue maximizar la calidad de cada uno de los factores y que caracterizan la competitividad.

En ese sentido la competitividad hace que las empresas mantengan:

- ✓ Un proceso productivo optimo, es decir mejor organización tecnológica.
- ✓ Recursos excelentes, porque disponen de un genio empresarial superior.
- ✓ Elevada calidad en el proceso de transformación, con un producto final capaz de ofrecer al cliente la máxima satisfacción.
- ✓ Considerable valor agregado, significa que el producto tiene un valor intrínseco superior “vale mas” que los recursos empleados.
- ✓ Destacada calidad del producto y minimización de los costos, que genera beneficios y donde el precio de venta es superior al costo de los recursos.

### **4. Estrategia Competitiva.<sup>41</sup>**

La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente.

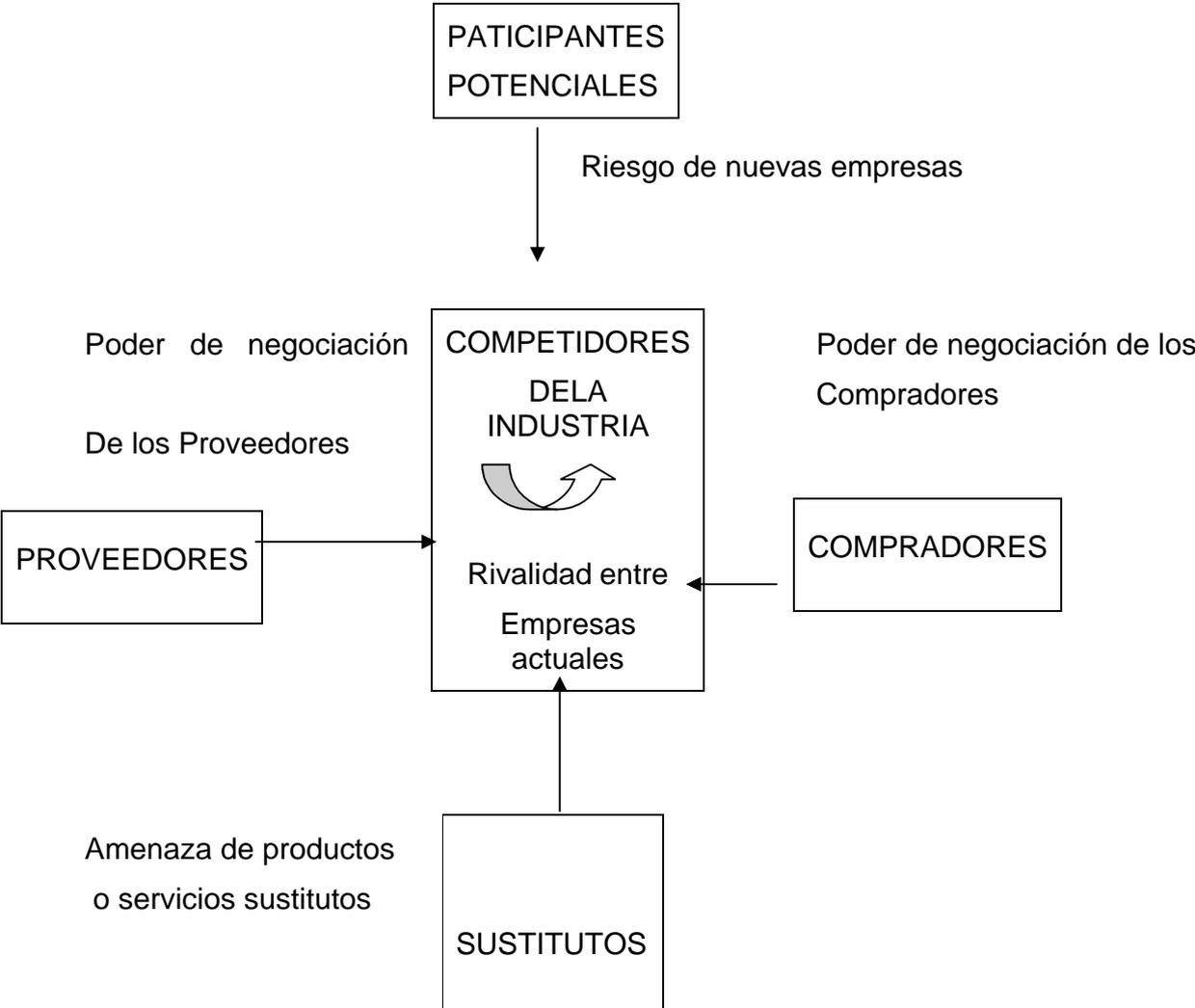
La intensidad de la competencia en la industria no se debe ni a la coincidencia ni a la mala suerte. Por el contrario, se debe la estructura económica subyacente y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La intensidad en la industria depende de las cinco fuerzas competitivas. Su fuerza combinada determina el potencial de utilidades en un sector; el potencial se mide por un rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido.

---

<sup>41</sup> MICHAEL E. PORTER. *Estrategia Competitiva*. Año 2006. Pág. 19

Cuando se conocen las causas de la presión competitiva, se evidencian las fuerzas y debilidades principales de la compañía, se consolida su posicionamiento en el sector industrial, se aclaran los aspectos en que los cambios estratégicos producirán los mejores resultados y se descubren las áreas donde las tendencias de la industria tendrán mayor importancia como oportunidades o riesgos. Descubrir estas fuentes será también útil al momento de estudiar donde diversificarse, aunque entonces el interés se centrara en la estrategia apropiada para la industria.

**Figura No. 1**  
**Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.**



Fuente: Estrategia Competitiva. Michael Porter, Pág. 20.

## 4.1. Las Cinco Fuerzas Competitivas.

### 4.1.1 Barreras Contra la Entrada.

**a) economías de escala:** Indican la reducción de los costos unitarios de un producto (de la operación o función necesarias para producir un bien), a medida que aumenta el volumen absoluto por periodo.

Las unidades de empresas con muchos negocios pueden obtener economías similares a las de escala, si logran compartir con ellos las operaciones o funciones sujetas a economías de escala.

**b) Diferenciación de productos:** Significan que las empresas ya establecidas gozan de identificación de marcas y lealtad de los consumidores obtenidas por medio de la publicidad, el servicio al cliente, las diferencias de productos, o simplemente, por el hecho de haber sido los primeros en entrar en la industria. La diferenciación levanta una barrera contra el ingreso de otras compañías, pues las obliga a efectuar grandes inversiones para ganarse la lealtad de los clientes de la competencia es un esfuerzo que suele originar pérdidas de inicio de operaciones y a menudo dura largo tiempo las inversiones necesarias para crearse un nombre de marca son muy riesgosas, ya que carecen de valor de recuperación cuando fracasan.

**c) Necesidades de capital:** La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera contra la entrada, sobre todo si se requiere capital para publicidad, investigación o desarrollo anticipado que entrañan riesgos o son irrecuperables.

**d) Costos cambiantes:** La existencia de costos cambiantes crea una barrera contra la entrada, es decir, los costos que paga una vez el comprador cuando cambia el producto de un proveedor por otro. Entre ellos se encuentran a veces los costos de reentrenamiento a los empleados, el de nuevo equipo auxiliar, el costo o el tiempo de probar o evaluar otra fuente, la necesidad de energía técnica por recurrir costos psicológicos de dar por terminada una relación, cuando los costos del cambio son

elevados, los nuevos competidores deben ofrecer una mejora importante de costos o desempeños si quieren que el comprador los prefiera al anterior proveedor.

**e) Acceso a los canales de distribución:** Surge una barrera contra el ingreso cuando la nueva empresa necesita garantizar la distribución de su producto. Como los canales ordinarios de distribución ya hacen negocio con los competidores si quieren que acepten su producto habrá de persuadirlos mediante descuentos, bonificaciones por publicidad cooperativa y otros medios, los cuales aminoran las utilidades. Así el fabricante de un nuevo producto alimenticio debe convencer al distribuidor de que le conceda espacio en una góndola de supermercado prometiéndole a cambio promociones, intensas actividades de venta con el o con alguna otra concesión.

**f) Política gubernamental:** Es la última fuente importante de barrera contra la entrada. El gobierno puede limitar y hasta prohibir el ingreso de industrias, aplicando controles como requisitos para conceder la licencia y restringimiento al acceso a materias primas.

#### **4.1.2 Intensidad de la Rivalidad Entre los Competidores Actuales.**

La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precio, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sientan presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la generalidad de las industrias, las tácticas competitivas de una compañía influyen en las otras, y por tanto, provocan represalias o esfuerzos por contrarrestarlas; en otras palabras, las compañías son mutuamente dependientes, este patrón de acción y de reacción puede mejorar la situación de la empresa o industria que lo indica si se intensifican los ataques o los contraataques, todas las compañías pueden sufrir las consecuencias y entonces la situación empeorara.

a) *Competidores numerosos y de igual fuerza*: Cuando existen muchas compañías, tiende a haber disidentes o rebeldes y algunas compañías suelen pensar que pueden introducir tácticas sin que se enteren las demás. Aun cuando existan relativamente pocas, si tienen un tamaño o recursos mas o menos similares, surge la inestabilidad pues están propensas a luchar entre si y cuentan con suficientes recursos para tomar represalias en forma sostenida o vigorosa

b) *Lento crecimiento de la industria*: Esto hace que las compañías que desean expandirse vean la competencia como un juego por alcanzar una mayor participación en el mercado, esta clase de competencia es mucho mas inestable que cuando el rápido crecimiento de la industria garantiza mejorar los resultados con solo mantenerse al ritmo de la industria o cuando hay que invertir todos su recursos financieros y administrativos para crecer juntos con ella.

c) *Altos costos fijos o de almacenamiento*: Estos causan fuertes presiones en las compañías para que utilicen la capacidad, esto a su vez produce una escala rápida de reducción de precio cuando existen capacidad ociosa. El problema afecta, por ejemplo, a algunos materiales básicos como el papel. La característica distintiva son los costos fijos en relación con el valor agregado y no como proporción de los costos totales. La empresa que adquiere una elevada proporción de costos en insumos externos sentirá enorme presión para aprovechar la capacidad y alcanzar el punto de equilibrio, a pesar de ser baja la proporción absoluta de los costos fijos.

d) *Ausencia de diferencias o costos cambiantes*: Cuando el bien o servicio se percibe como una mercancía o casi mercancía, la decisión del comprador se basará principalmente en el precio y en el servicio, apareciendo entonces presiones para competir intensamente en esas dos áreas. Según se ha dicho, se trata de modalidades de la empresa muy estables. Por su parte, la diferenciación de productos genera capas de aislamiento frente a las guerras de competencia, pues los compradores muestran preferencia y lealtad por determinados proveedores. El mismo efecto causan los costos cambiantes.

e) *Aumento de la capacidad en grandes incrementos*: Cuando las economías de escala indican la necesidad de acrecentar la capacidad en gran proporción, estas adiciones desestabilizaran permanentemente el equilibrio de oferta demanda en la industria.

f) *Competidores diversos*: Los competidores con diferentes estrategias, origen personal y relación con sus compañías matrices tienen metas y estrategias también diferentes para competir; a veces incluso chocan unos con otros. Le es difícil interpretar correctamente las intenciones de los colegas y aceptar un conjunto de reglas de la industria. Así pues, las decisiones estratégicas de un competidor pueden ser inadecuados para los otros.

g) *Importantes intereses estratégicos*: En una industria, la rivalidad se torna todavía más inestable, si varias compañías buscan a toda costa el éxito en ella.

#### **4.1.3 Presión Proveniente de los Productos Sustitutos.**

En un sentido general, todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad. Para descubrir productos sustitutos es necesario buscar otros productos que realicen la misma función que el de la industria. Algunas veces es una tarea sutil y lleva al analista a industrias aparentemente muy distintas. La posición frente a los productos sustitutos requiere a veces acciones colectivas de la industria.

Los sustitutos que merecen especial atención son aquellos que:

a) Están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio - desempeño con el producto de la industria.

b) Los que generan industria que tienen altas utilidades.

#### **4.1.4 Poder de Negociación de los Compradores.**

Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios cuando negocian una mejor calidad o mas servicios y cuando enfrentan los rivales entre si. El poder de los grupos importantes de compradores depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global. Un grupo de compradores será poderoso si se cumplen las siguientes condiciones:

- a) Esta concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor.
- b) Los productos que compra el grupo a la industria representa una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza.
- c) Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados.
- d) Tiene pocos costos cambiantes.
- e) Obtiene bajas utilidades.
- f) Los compradores representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás.
- g) El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios.
- h) Tiene toda la información.

#### **4.1.5 Poder de Negociación de los Proveedores.**

Los proveedores pueden ejercer un poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad del los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios. Las circunstancias que hacen poderosos a los proveedores reflejan en general las que producen el mismo efecto en los compradores. Un grupo de proveedores es poderoso si cumplen las siguientes condiciones:

- a) Está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que le vende.
- b) El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para vender a la industria.
- c) La industria no es un cliente para un grupo de proveedores.
- d) El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador.
- e) Los productos de los proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes.
- f) Los proveedores constituyen una amenaza seria contra la integración vertical.

## **5. Análisis Estructural y Estrategia Competitiva.**

Una vez diagnosticada la competencia y sus causas fundamentales, a la compañía le será posible identificar sus puntos fuertes y débiles en relación con la industria. Desde una perspectiva estratégica, los puntos esenciales son su posición frente a las causas principales del factor competitivo: ¿cuál es su situación frente a los sustitutos, frente a las fuentes de barrera contra la entrada, y como enfrenta la rivalidad de los proveedores ya establecidos?

Una buena estrategia competitiva comprende acciones ofensivas y defensivas con el fin de lograr una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas. En términos generales contamos con cada fórmula o método para hacerlo.

- a) Posicionar la compañía de modo que sus capacidades ofrezcan, la mejor defensa posible en contra de las actuales fuerzas competitivas.
- b) Influir en el equilibrio de fuerzas con tácticas estratégicas, mejorando así la posición relativa de la compañía.
- c) Previendo los cambios de los factores que le basan las fuerzas y las medidas pertinentes, aprovechando con ello el cambio a seleccionar una estrategia adecuada al nuevo equilibrio competitivo antes que los rivales lo reconozcan.

## **5.1. Estrategias Competitivas Genéricas.**

Al encarar las cinco fuerzas o factores de la competencia, disponemos de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria.

## **5.2. El liderazgo en Costos Globales.**

La primera estrategia, cada día más común en los años 1970 por la disfunción del concepto de la curva de la experiencia, consiste en alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales a este objetivo básico. El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de experiencia, un control riguroso de gastos variables o fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en área como investigación y desarrollo, fuerza de venta, publicidad y otros. Tales objetivos no se cumplirán si los directivos no prestan una atención esmerada al control de costos, en toda la estrategia el tema central no constituyen los costos bajos a los de la competencia, pero no deben descuidarse, la calidad, servicios otros y aspectos.

Para alcanzar el liderazgo en costos globales se requiere una participación relativamente considerable en el mercado u otras ventajas, como un acceso preferencial a las materias primas, talvez habrá que diseñar productos de fácil manufactura y atender a todos los grupos de clientes importantes con el fin de acumular volumen, y la implementación de una política de costos bajos exigirá posiblemente una fuerte inversión anticipada de capital en equipo moderno, precios agresivos y pérdidas de inicio de operaciones para acrecentar la participación en el mercado. A su vez la participación ofrece ahorros en sus compras, reduciendo a un mas los costos. El liderazgo en esta área, una vez conseguido, ofrece altos márgenes de utilidad que pueden reinvertirse en equipo e instalaciones modernas para mantenerlo. La reinversión puede ser un requisito esencial para mantener la posición de costos bajos.

### **5.3. Diferenciación.**

La segunda estrategia genérica diferencia el producto o servicio que se ofrece, creando algo que en la industria se percibe, las formas en que se logra son muy diversas. Cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio. En efecto establece una posición en las cinco fuerzas competitivas la diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad, también aumentan los márgenes de utilidad. Pero casi siempre la diferencia significará un debilitamiento del liderazgo en costos. Si las utilidades son altamente costosas para los consumidores.

### **5.4. Enfoque o Concentración.**

El enfoque se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, esta procura dar un servicio excelente al mercado particular, diseña las estrategias funcionales teniendo presente lo anterior. Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. De ese modo se diferencia al satisfacer las necesidades de su mercado, al hacerlo a un precio menor a al lograr ambas metas.

La compañía que consigue el enfoque puede obtener rendimientos superiores al promedio en la industria. Su enfoque consiste en que tiene una posición de costos bajos en sus mercados, una gran diferenciación o ambas cosas como se ha visto al hablar de liderazgo en costos y de la diferenciación, son estrategias que la defienden en contra de las fuerzas competitivas. La concentración sirve además para seleccionar los mercados menos vulnerables a sustitutos o aquellos donde la competencia es más débil.

## 6. Ventaja Competitiva.<sup>42</sup>

La elaboración de una estrategia competitiva a nivel de negocio supone definir aquella o aquellas variables en que se quiere ser superior a la competencia y que hacen que los clientes compren los productos y no los de aquélla. Podemos enumerar cinco variables que servirán de base para conseguir esa ventaja competitiva: coste, calidad, servicio, flexibilidad e innovación.

✓ *Coste*: consiguiendo colocar en el mercado productos de bajo coste unitario fabricándolos, por ejemplo, con sistemas de producción y distribución altamente productivos, invirtiendo en equipos especializados que permitan la producción en masa.

✓ *Calidad*: mediante el diseño de productos fiables y fabricando artículos sin defectos.

✓ *Servicio*: asegurando los compromisos de entrega de los productos tanto en cantidad como en fecha y precio. Dando unos niveles de asistencia post-venta adecuados.

✓ *Flexibilidad*: siendo capaces de adaptarse a las variaciones de la demanda, a los cambios en el mercado, en la tecnología, modificando los productos o los volúmenes de producción.

✓ *Innovación*: desarrollando nuevos productos, nuevas tecnologías de producción, nuevos sistemas de gestión.

Cada empresa debe decidir con que variable quiere competir en el mercado, en que quiere ser superior a la competencia. En base a esta decisión se deberán articular las demás decisiones que se tomen en el área de producción, y que constituirán la estrategia de producción de la empresa.

---

<sup>42</sup> MAURICIO LEFCOVICH. *Producción Justo a Tiempo para la competitividad total*. Disponible en [www.monografias.com], [visitado el 21/septiembre/2007].

Se debe tener en cuenta además, que las variables elegidas para conseguir la ventaja competitiva van ligadas al ciclo de vida del producto, es decir, la forma de competir dependerá de cual sea la fase en que se encuentre el producto en su evolución. Así, mientras que en la fase de crecimiento son claves para adquirir ventaja competitiva la calidad y el servicio, en la fase de declive es clave el precio del producto.

Una vez establecidas las variables con las que una empresa puede competir en el mercado para conseguir que sus productos sean los preferidos por los consumidores, todas las decisiones que se tomen en producción, deberán estar de acuerdo con ellas. Este conjunto de decisiones constituye lo que se denomina estrategia de producción.

## **7. Competencia Basada en el Tiempo<sup>43</sup>**

El concepto de competencias, a pesar de su carácter impreciso e incluso invariable según las personas que lo utilizan se ha impuesto sobre la gestión empresarial en los últimos años.

A nivel mundial, las empresas han dedicado tanta energía a mejorar la calidad de sus productos, que la alta calidad es actualmente el estándar que logran todos los competidores de primer nivel. La competencia ha llevado la calidad a alturas tales que los productos con estas características ya no son suficientes para distinguir una compañía de otra. El tiempo se está convirtiendo en la ventaja competitiva esencial que puede superar los líderes del mercado de los otros competidores.

Hoy en día, las empresas deben de aprender cuales son las necesidades del cliente y satisfacerlas tan pronto como sea posible. La competencia basada en el tiempo se refiere a las estrategias que tratan de reducir el tiempo total que se requiere para entregar un producto o servicio. Existen diversos elementos claves, tales como: Logística, Justo a Tiempo e Ingeniería Simultanea.

---

<sup>43</sup> *Diseño de un Modelo de Aprovisionamiento para incrementar la competitividad.* Pág. 148.

## **8. Logística.**

La Logística es el movimiento de recursos hacia la organización (hacia dentro) y de productos de la organización a sus clientes (hacia fuera). Como una extensión de la configuración tecnológica organizacional, la organización de la función logística a menudo resulta crítica para la capacidad de respuesta de la organización y su ventaja competitiva.

La logística constituye un gran volumen de partes, materiales y productos que se mueven a través de camiones, trenes, aviones y barcos. Según el producto, la duplicación y la ineficiencia en la distribución pueden costar más caros que la fabricación del producto.

## **9. Operación Justo A Tiempo.**

Este enfoque es una filosofía que abarca toda la compañía y que esta orientada a eliminar el desperdicio en todas las operaciones y mejorar los materiales de todas las divisiones. De esta manera se elimina el inventario excedente y se reducen los costos. La meta final del Justo a Tiempo (JAT) es servir mejor al cliente proporcionándoles niveles más elevados de calidad y servicio.

El JAT representa diversos conceptos claves de producción. El sistema, que se originó en Japón, comprende los conceptos siguientes:

- ✓ Eliminación de Desperdicio. Eliminar todo el desperdicio del proceso de producción, incluso en el tiempo, personal, maquinaria, espacios y materiales.
- ✓ Calidad Perfecta. Producir partes perfectas incluso cuando se reduzcan los tamaños de los lotes y elaborar el producto exactamente cuando se necesite en las cantidades exactas en que se requieren.
- ✓ Reducción de tiempos en los ciclos. Lograr que el proceso de manufactura sea más rápido. Reducir los tiempos de preparación de equipo, desplazar las partes solo en distancias cortas y se eliminan todos los retrasos.

✓ Manufactura con valor agregado. Se hacen solamente las cosas que le añaden valor al producto terminado.

Muchos consideran que solo se ha logrado una parte del JAT y que su efecto crecerá a medida que se aplique a otros procesos, tales como el servicio, la distribución y el desarrollo de nuevos productos.

## **10. Ingeniería Simultánea.**

Enfoque diseño en el que todas las funciones relevantes cooperan de manera conjunta y continua en un esfuerzo máximo que se dirige a elaborar productos de alta calidad que satisfagan las necesidades de los clientes.

Comparativamente, la ingeniería simultánea incorpora las cuestiones y las perspectivas de todas las funciones organizacionales – y las de clientes y proveedores – desde el principio del proceso. Este enfoque basado en equipo genera un producto de mayor calidad que se diseña para lograr una manufactura eficiente y satisfacer las necesidades de los clientes.

## **11. La Competitividad y la Estrategia Empresarial.** <sup>44</sup>

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar

---

<sup>44</sup> CARMEN MARIA PELAYO. *La Competitividad*. Disponible en [ [www.monografias.com](http://www.monografias.com) ], [visitado el 10/octubre/2007].

todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, entre otros, y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna se viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Competitividad significa un beneficio sostenible para su negocio.

Competitividad es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación.

Competitividad está relacionada fuertemente a productividad: Para ser productivo, los atractivos turísticos, las inversiones en capital y los recursos humanos tienen que estar completamente integrados, ya que son de igual importancia.

## **12. Estrategia Competitiva y Calidad Total.**

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

Para comprender el concepto de calidad total, es útil hacerlo a través del concepto denominado "paradigmas". Un paradigma se entiende como modelo, teoría, percepción, presunción o marco de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren como resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros. Un paradigma viene a ser, un filtro o un lente a través del cual se ve el mundo; no tanto en un plano visual propiamente, sino más bien perpetuo, comprensivo e interpretativo.

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir

una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

### **13. Globalización y Competitividad.**

Como ya se hizo mención, la globalización de la economía mundial comenzó con la unificación del mercado financiero, pero este proceso de generalización no sólo tuvo índole monetaria, sino que se extendió al sector real de la economía.

Los mercados nacionales se fueron segmentando en capas horizontales, estratos que se repitieron en otras divisiones políticas. Los consumidores se estandarizaron a nivel mundial, aunque, paradójicamente, se diferencian internamente. Los requisitos de cada una de las secciones de consumidores de los diferentes países homogenizaron, con lo que la división ya no es conveniente efectuarla por naciones, sino por niveles de ubicación social, cultural y económica. Los consumidores modernos se han convertido en individuos sin nacionalidad, a los que hay que satisfacer a como dé lugar. Debido a ello, la contienda entre las empresas se fue tornando brutal. Dos aspectos deben ser considerados: la obsolescencia de la tecnología y la caída de los márgenes de rentabilidad corporativa. Ambos tuvieron origen en la influencia de la economía nipona, cultura que dirigió y profundizó las principales inclinaciones del sistema, obligando al resto a aceptar sus parámetros para poder subsistir. Las empresas, entonces, luchan por mantener o alcanzar supremacías. Los productos se reemplazan unos a otros a expensas de condiciones especiales requeridas por un mercado consumidor cada vez más exigente en materia de precios y diferenciación. Todo gira a alta velocidad, las exigencias obligan a cambios en los productos, que a su vez inciden sobre el cambio tecnológico, incidiendo en cambiar el perfil de los bienes.

La estandarización de los consumidores, la necesidad de innovación tecnológica, la velocidad de los ciclos y el aumento de los costos debido a la presencia y

mantenimiento de los productos en el mercado transformaron los lineamientos culturales de las empresas. Este hecho macroeconómico ha gravitado sobre la macroeconomía y sobre los patrones que rigen el ordenamiento de la economía mundial. La fuerza de este fenómeno barrió los límites políticos que dividían al mundo y frenaban la libre circulación de bienes y servicios.

La globalización de los mercados ha sido el resultado natural de la presión a la que se vieron sujetas las compañías, para mantenerse en un mundo altamente competitivo, en el que el éxito depende de una elevada productividad y eficiencia, que solo es posible a partir de cuantiosas inversiones en equipamiento, tecnología y marketing.

En la actualidad el objetivo de buscar la expansión internacional es lograr el armado de la cadena de valor más competitivo. En el pasado las corporaciones actuaban en múltiples mercados nacionales, desde un centro operativo establecían estrategias para cada país, aunque maximizando el interés de la matriz.

Ahora, la moderna corporación concibe sus actividades mundialmente, adaptándose para funcionar en un mercado globalizado con una estrategia única.

La competencia moderna, se basa en la lucha que se define a través de disminuir los costos (liderazgo en costos) o por la diferenciación de productos (liderazgo en diferencia), pero no siguiendo las dos a la vez.

Esto ha generado una nueva y original división del trabajo, donde los países no se especializan en productos o sectores, sino en partes de la composición de una mercancía, en valores agregados que, junto con la renta aceptada por el mercado, componen el precio final de venta. Es el momento de los productos mundiales, que deben ser flexibles a los requerimientos específicos de los consumidores locales y de canales de comercialización en cada territorio.

Se distinguen tres etapas en el proceso de internacionalización de las empresas. La primera es la de exportación con utilización de canales de distribución local; la

segunda es la del armado de productos comerciales propios en el país destino (en ese momento se produce un primario asentamiento directo de la empresa en lugares cercanos a la demanda); y la tercera es la de la transferencia hacia ese lugar, después de desembarcar y conocer el terreno de algunas tareas productivas, hasta llegar a la inmigración plena, que culmina con el proceso de desnacionalización de las operaciones.

Las empresas internacionalizadas atacan mercados nacionales mientras despliegan a escala mundial los recursos humanos, financieros y tecnológicos. Ellas reciben el mismo tratamiento que las locales, pero gozan del privilegio de poseer una visión global y una conjunción de capacidades provenientes de distintos países, lo que les facilita disfrutar de una escala más amplia con la cual amortiza tecnologías, gastos de aprendizaje, diseño, posicionamiento de marcas y otros costos fijos.

Ante esta situación, quienes se mantienen dentro de sus estrechos ámbitos nacionales, basándose en las cualidades relativas y limitadas de esa única localización, no son idóneos para integrar el nuevo esquema de competencia y están destinados a desaparecer.

Operar a nivel mundial obliga a pensar y actuar a nivel mundial. Es por eso que, si bien las empresas no se radican en todos los países, ligan sus estructuras a aquellos lugares o a aquellas compañías de las que pueden obtener valor.<sup>45</sup>

#### **14. Gestión de Almacenamiento.<sup>46</sup>**

El concepto de almacenamiento engloba todas aquellas actividades que permiten el correcto almacenaje de los productos y la preparación de pedidos.

El almacenamiento ha pasado a ser un arma estratégica que muchas compañías usan para mejorar su posición competitiva. Al mismo tiempo, el almacén o la bodega

---

<sup>45</sup>GREEN R. *Los Organismos Financieros Internacionales*. UNAM. 1995

<sup>46</sup>OCTAVIO CARRANZA. *Logística*. Año 2004, Pág. 195.

enfrentan desafíos increíbles que hacen que la excelencia sea aun más difícil de adquirir o mantener.

El verdadero valor del almacenamiento está en tener el producto en el momento oportuno y en el lugar correcto. Es decir, el almacenamiento provee de utilidad del tiempo y el lugar necesario para que una empresa cumpla con sus objetivos.

Construir una bodega o almacén no es simplemente poner hormigón en el piso, instalar anaqueles y eliminar paredes. Tampoco es algo estático o una actividad para un tiempo determinado. El cambiante y dinámico entorno en que las bodegas se planean rápidamente vuelve obsoletos los planes anteriores. Por eso, la planeación de un almacén es una actividad continua cuyo proyecto se observa y adapta constantemente para anticiparse a los requerimientos. Para que una bodega cumpla con sus objetivos, los gerentes deben de considerar los recursos variables del almacén y moldearlos en un plan efectivo. Una bodega exitosa maximiza el uso de efectivo del espacio al mismo tiempo que satisface los requerimientos de flujo de los clientes. Para ello se debe de considerar lo siguiente:

#### **14.1. Proceso Logístico de Almacenamiento.**

La logística comercial incluye muchos aspectos, tales como: transporte, el almacenamiento, la preparación de los pedidos y a veces las compras, el control de inventarios, embalajes, selección de la ubicación de las bodegas, servicios a los clientes y procesamiento de pedidos.

La logística es el arte de entregar los productos correctos, en el lugar indicado y en el momento oportuno. También se puede decir que la logística comercial es el uso de inventarios para mantener la satisfacción del consumidor. De hecho la logística no es algo que el ser humano pueda resolver fácilmente, es suficiente observar que solo hay pocos lugares en el mundo en los que es posible disponer de una amplia gama de productos frescos, casi tan frescos como donde fueron producidos.

## **14.2. Incertidumbre y el Almacenamiento.**

Hay muchos factores que generan cambios dentro de las empresas y que afectan el almacenamiento:

- ✓ Niveles de actividades crecientes o decrecientes.
- ✓ Cambio en el comportamiento de los clientes.
- ✓ Cambio en las tarifas de los proveedores de transporte.
- ✓ Cambios en el modo de transporte.
- ✓ Cambios en el producto elaborado por la empresa.
- ✓ Cambio en el perfil de los pedidos.
- ✓ Cambio de los precios de los inmuebles.
- ✓ Necesidad de espacio para otros fines.

En una empresa dinámica estos factores se presentan con frecuencia y también a veces simultáneamente. Cuando los cambios suceden, la bodega resulta grande o chica, o queda mal ubicada.

He aquí algunas consideraciones para el inicio de una nueva operación de almacenamiento:

- ✓ El problema de donde ubicar el almacén.

Al decidir la ubicación del almacén, se deben de tener presente los motivos que llevan a una nueva operación de almacenamiento. Hay situaciones típicas: Es preciso cambiar de ubicación el almacén actual, la empresa se expande y necesita almacenar inventarios cerca del nuevo mercado, crece el nivel de inventario y se necesita mas espacio para almacenarlo y la planeación de contingencias requiere descentralizar los actuales almacenes.

- ✓ Capacidad de almacenamiento.

El objetivo del almacenamiento es proteger productos en un mínimo espacio. Pero minimizar el espacio utilizado mientras se intenta también reducir el movimiento de materiales requiere de un plan detallado.

## **15. Gestión de Inventarios.**

El inventario es el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar, permitiendo la compra y venta o la fabricación primero antes de venderlos, en un periodo económico determinado.

Los Inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios; empaques y envases y los inventarios en tránsito.

### **15.1. Importancia de Gestión de los Inventarios**

La Gestión de inventario, en general, se centra en cuatro aspectos básicos:

- a) Cuantas unidades deberían ordenarse o producirse en un momento dado.
- b) En que momento deberían ordenarse o producirse el inventario.
- c) Que artículos del inventario merecen una atención especial.
- d) Puede protegerse contra los cambios en los costos de los artículos del inventario.

El inventario permite ganar tiempo ya que ni la producción ni la entrega pueden ser instantánea, se debe contar con existencia del producto a las cuales se puede recurrir rápidamente para que la venta real no tenga que esperar hasta que termine el largo proceso de producción.

Este permite hacer frente a la competencia, si la empresa no satisface la demanda del cliente se ira con la competencia, esto hace que la empresa no solo almacene inventario suficiente para satisfacer la demanda que se espera, si no una cantidad adicional para satisfacer la demanda inesperada.

El inventario permite reducir los costos a que da lugar a la falta de continuidad en el proceso de producción. Además de ser una protección contra los aumentos de precios y contra la escasez de materia prima.

Si la empresa provee un significativo aumento de precio en las materias primas básicas, tendrá que pensar en almacenar una cantidad suficiente al precio mas bajo que predomine en el mercado, esto tiene como consecuencia una continuación normal de las operaciones y una buena destreza de inventario.

La administración de inventario es primordial dentro de un proceso de producción ya que existen diversos procedimientos que le garantizaran a la empresa, lograr la satisfacción para llegar a obtener un nivel óptimo de producción. Dicha política consiste en el conjunto de reglas y procedimientos que aseguran la continuidad de la producción de una empresa, permitiendo una seguridad razonable en cuanto a la escasez de materia prima e impidiendo el acceso de inventario, con el objeto de mejorar la tasa de rendimiento. Su éxito va estar enmarcado dentro de la política de la administración de inventario:

1. Establecer relaciones exactas entre las necesidades probables y los abastecimientos de los diferentes productos.
2. Definir categorías para los inventarios y clasificar cada mercancía en la categoría adecuada.
3. Mantener los costos de abastecimiento al más bajo nivel posible.
4. Mantener un nivel adecuado de inventario.
5. Satisfacer rápidamente la demanda.
6. Recurrir a la informática.

Algunas empresas consideran que no deberían mantener ningún tipo de inventario porque mientras los productos se encuentran en almacenamiento no generan rendimiento y deben ser financiados. Sin embargo es necesario mantener algún tipo de inventario porque:

- ✓ La demanda no se puede pronosticar con certeza.

✓ Se requiere de un cierto tiempo para convertir un producto de tal manera que se pueda vender.

Además de que los inventarios excesivos son costosos también son los inventarios insuficientes, por que los clientes podrían dirigirse a los competidores si los productos no están disponibles cuando los demandan y de esta manera se pierde el negocio. La administración de inventario requiere de una coordinación entre los departamentos de ventas, compras, producción y finanzas; una falta de coordinación nos podría llevar al fracaso financiero.

En conclusión la meta de la administración de inventario es proporcionar los inventarios necesarios para sostener las operaciones con el más bajo costo posible. En tal sentido el primer paso que debe seguirse para determinar el nivel optimo de inventario son, los costos que intervienen en su compra y su mantenimiento, y que posteriormente, en que punto se podrían minimizar estos costos.

## **15.2. Tipos de Inventarios.**

Se distinguen cuatro tipos de inventarios posibles según la función que éstos desempeñen:

**Inventario de ciclo:** Muchas veces no tiene sentido producir o comprar materiales al mismo ritmo en que son solicitados, ya que resulta más económico lanzar una orden de compra o de producción de volumen superior a las necesidades del momento, lo que dará lugar a este tipo de inventario.

**Inventario estacional:** Algunos productos presentan una demanda muy variable a lo largo del año, aumentando mucho en determinados meses y disminuyendo en otros. Así, es lógico que la producción sea mayor que la demanda en determinados períodos, por lo que se generará un stock de carácter estacional.

**Inventario de seguridad:** Suponen una garantía frente a posibles aumentos repentinos de la demanda.

**Inventario de tránsito:** Su función es actuar como reserva a fin de mantener el flujo continuo de materiales entre las distintas fases del proceso productivo.

### **15.3. Tipos de Costos de Inventarios.**

La Gestión de Inventarios es una actividad en la que coexisten tres tipos de Costos

- ✓ Costos asociados a los flujos.
- ✓ Costos asociados a los stocks.
- ✓ Costos asociados a los procesos.

Esta estructura se plantea sin perjuicio de mantener la clásica estructura de Costos por naturaleza, según se clasifican en los dos siguientes grandes grupos.

- ✓ Costos de Operación.
- ✓ Costos Asociados a la Inversión

Los primeros, son los necesarios para la operación normal en la consecución del Fin. Mientras que los asociados a la Inversión son aquellos financieros relacionados con depreciaciones y amortizaciones.

Dentro del ámbito de los flujos habrá que tener en cuenta los costos de los flujos de aprovisionamiento (transportes), aunque algunas veces serán por cuenta del proveedor (en el caso de contratos tipo CFR, CIF, CPT o CIP, entre otros) y en otros casos estarán incluidos en el propio precio de la mercancía adquirida. Será necesario tener en cuenta tanto los Costos de operación como los asociados a la inversión.

Costos asociados a los stocks, en este ámbito deberán incluirse todos los relacionados con Inventarios. Estos serían entre otros costos de almacenamiento, deterioros, pérdidas y degradación de mercancías almacenadas, entre ellos también tenemos los de rupturas de Stock, en este caso cuentan con una componente fundamental los costos financieros de las existencias.

Cuando se quiere conocer, en su conjunto los costos de inventarios habrá que tener en cuenta todos los conceptos indicados. Por el contrario, cuando se precise calcular los costos, a los efectos de toma de decisiones, (por ejemplo, para decidir tamaño

optimo del pedido) solamente habrá que tener en cuenta los costos evitables (que podrán variar en cada caso considerado), ya que los costos no evitables, por propia definición permanecerán fuera sea cual fuera la decisión tomada.

Por último, dentro del ámbito de los procesos existen numerosos e importantes conceptos que deben imputarse a los Costos de las existencias ellos son: Costos de compras, de lanzamiento de pedidos y de gestión de la actividad. Un caso paradigmático es el siguiente. En general, los Costos de transporte se incorporan al precio de compras (¿por qué no incorporar también los Costos de almacenamiento, o de la gestión de los pedidos?), como consecuencia de que en la mayoría de los casos se trata de transportes por cuenta del proveedor incluidos de manera más o menos tácita o explícita en el precio de adquisición. Pero incluso cuando el transporte está gestionado directamente por el comprador se mantiene esta práctica, aunque muchas veces el precio del transporte no es directamente proporcional al volumen de mercancías adquiridas, sino que depende del volumen transportado en cada pedido. En estas circunstancias el costo del transporte se convierte también en parte del costo de lanzamiento del pedido.

La clasificación habitual de costos que utilizan los gestores de los inventarios es la siguiente:

- ✓ Costos de almacenamiento, de mantenimiento o de posesión de stocks.
- ✓ Costos de lanzamiento del pedido.
- ✓ Costos de adquisición.
- ✓ Costos de ruptura de stocks.

#### **15.4. Costos de Almacenamiento.**

Los costos de almacenamiento, de mantenimiento o de posesión del Stock, incluyen todos los costos directamente relacionados con la titularidad de los inventarios tales como:

- ✓ Costos Financieros de las existencias.
- ✓ Gastos del Almacén.

- ✓ Seguros.
- ✓ Deterioros, pérdidas y degradación de mercancía.

Dependen de la actividad de almacenaje, este gestionado por la empresa o no, o de que la mercadería este almacenada en régimen de deposito por parte del proveedor o de que sean propiedad del fabricante.

Para dejar constancia de esta complejidad, se incluye seguidamente una relación pormenorizado de los Costos de almacenamiento, mantenimiento o posesión de los stocks en el caso más general posible. La clasificación de los costos de almacenamiento que seguidamente se incluye los clasifica por actividad (almacenaje y manutención), (fijos y variables) y por origen, directos e indirectos.

#### **a) COSTOS DIRECTOS DE ALMACENAJE.**

##### **Costos fijos.**

- ✓ Personal.
- ✓ Vigilancia y Seguridad.
- ✓ Cargas Fiscales.
- ✓ Mantenimiento del Almacén.
- ✓ Reparaciones del Almacén.
- ✓ Alquileres.
- ✓ Amortización del Almacén.
- ✓ Amortización de estanterías y otros equipos de almacenaje.
- ✓ Gastos financieros de inmovilización.

##### **Costos variables.**

- ✓ Energía.
- ✓ Agua.
- ✓ Mantenimiento de Estanterías.
- ✓ Materiales de reposición.
- ✓ Reparaciones (relacionadas con almacenaje).

- ✓ Deterioros, pérdidas y degradación de mercancías.
- ✓ Gastos Financieros de Stock.

#### **b) COSTOS DIRECTOS DE MANTENIMIENTO.**

##### **Costos fijos.**

- ✓ Personal.
- ✓ Seguros.
- ✓ Amortización de equipos de manutención.
- ✓ Amortización de equipos informáticos.
- ✓ Gastos financieros del inmovilizado.

##### **Costos variables.**

- ✓ Energía.
- ✓ Mantenimiento de equipo de manutención.
- ✓ Mantenimiento de equipo informático.
- ✓ Reparaciones de equipos de manutención.
- ✓ Comunicaciones.

#### **c) COSTOS INDIRECTOS DE ALMACENAJE.**

- ✓ De administración y estructura.
- ✓ De formación y entrenamiento del personal.

### **16. Cadena de Valor.<sup>47</sup>**

Una virtud esencial de toda persona u organización de calidad es reflejar una actitud de servicio para entender y atender lo que el cliente quiere, necesita y espera de ella los clientes quedaran satisfechos e incluso agradecidos, lo cual es otra virtud de calidad importante, cuando un producto o servicio les proporciona un valor mayor al esfuerzo que les significo adquirirlo. Servir y agradecer son dos actitudes

---

<sup>47</sup> CANTÚ DELGADO, HUMBERTO. *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. 3ª. ed. México, McGraw-Hill, 2007. Pág. 231.

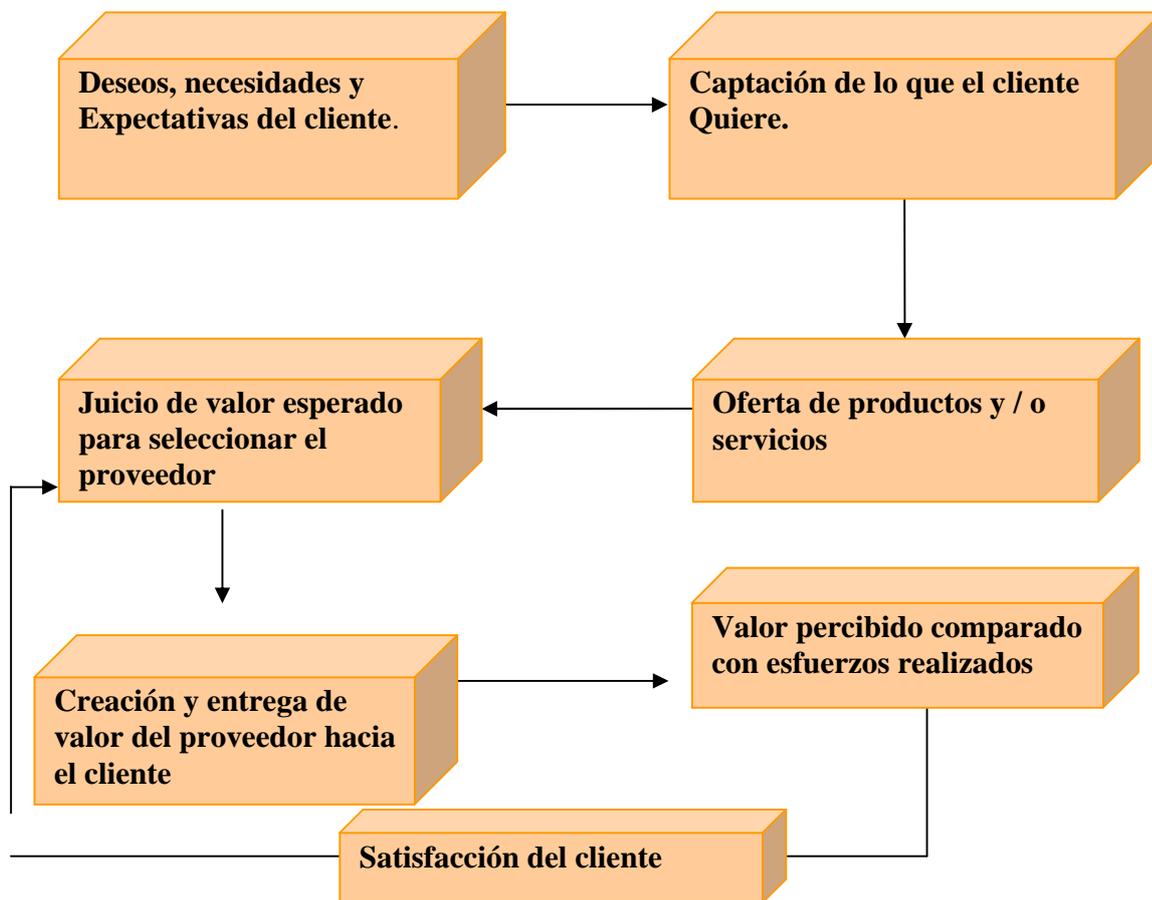
indispensables para que una actividad humana sea de calidad. En la literatura de calidad total es común que se enfoquen estos aspectos bajo una perspectiva económica, pero éste es sólo uno de los parámetros a considerar en el proceso de intercambio de bienes y servicios. La satisfacción de un cliente no solo se traduce en una solicitud continua bienes y servicios, con la consecuente transferencia monetaria al proveedor que cumple con sus deseos y expectativas; la satisfacción interna de una persona que sabe que ha servido con calidad, junto con el agradecimiento recibido, son también parte de la recompensa para el proveedor.

El valor al cliente no ésta solamente en el conjunto de funciones básicas con que cuenta un producto, si no también en la que espera y desea al cliente, incluso aquellas inesperadas que influirán en forma favorable, en su satisfacción. El valor se va creando a través de diferentes procesos, para que finalmente se proporcionen al cliente por medio de un producto o servicio que cuenta con las características funcionales: el precio, el tiempo de entrega, un trato de calidad durante el servicio de comercialización, en el respaldo de una garantía de servicio posventa. Por su parte, entre los esfuerzos que realiza el consumidor están el costo de adquisición, el tiempo de espera, el sacrificio de no obtener en el producto algunas funciones que requiere, no contar con el producto en caso de fallas, y soportar en algunos casos tratos inapropiado por parte de quien le presta el servicio, lo cual puede ser revertido de sacrificio a beneficio mediante una actitud de servicio de este último.

En la era de la dirección estratégica de calidad, se parte del valor deseado y esperado por el cliente para definir los procesos que irán creando, y posteriormente entregando ese valor. Es una era en la que el consumidor es quien establece las condiciones y seleccionara como su proveedor a aquella organización o persona que le proporcione mayor valor por el menor esfuerzo; esto es, a aquellos que lo dejan mas satisfechos, en los tiempos actuales se es mas competitivos como organización o como persona si se ésta entre los que, de acuerdos con criterios del mercado, proporcionan mayor satisfacción al cliente.

El cliente expresa deseos, necesidades y expectativas que pueden ser satisfechos con ciertos productos o servicios, diversas personas y organizaciones se aplican a tratar de captar lo que el cliente quiere para ofrecérselo; el cliente decide de quien adquirirlo utilizando como criterio la maximización del valor esperado menos lo que le costaría conseguirlo; el proveedor seleccionado realiza esfuerzos internos para crear y entregar valor al cliente; éste percibe el valor recibido y lo compara con los esfuerzos propios involucrados, lo cual da como resultado su grado de satisfacción.

**Figura No. 2**  
**PROCESO DE CREACIÓN DE VALOR PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.**



Fuente: Desarrollo de una cultura de calidad Pág. 232.

El proceso anterior aumenta la competitividad, pues un proveedor que se ha preocupado por dejar satisfechos a sus clientes tendrá ventajas para en el futuro volver a ser seleccionados por éstos.

Las empresas competitivas en la era de administración estratégica de la calidad total tienen que planear y desarrollar tanto sus procesos administrativos como los operativos, de tal forma que se aseguren de ofrecer y entregar al consumidor productos y servicios con mayor valor agregado que sus competidores. Esta es por muchos la mejor estrategia de negocios en el largo plazo, la publicidad y los esfuerzos promocionales pueden convencer aun cliente de adquirir un producto la primera vez, y si en esta oportunidad queda satisfecho, las siguientes ventas se realizarán con mucho menor esfuerzo de comercialización.

La fuerza que ha adquirido el consumidor a raíz de la apertura de los mercados a nivel mundial, la cual incrementa la competitividad de éstos, obliga a las organizaciones a estructurar sus procesos operativos y administrativos en forma encadenada para asegurarse de que, en cada eslabón, se agregue valor al producto, lo queda como resultado un producto con el máximo valor agregado para el consumidor. Por otro lado, el valor agregado de un producto puede no ser percibido, o percibido en forma errónea, si no se entrega al cliente, de manera oportuna y con calidad en la relación humana que necesariamente debe existir en toda actividad comercial.

La cadena de valor puede describirse como un conjunto de eslabones que representan los procesos que se llevan a cabo en una organización para proporcionar al consumidor un producto y un servicio de calidad. El último eslabón de la cadena es el consumidor, quien es el que impulsa el resto de los procesos hacia la satisfacción de sus propias necesidades, el valor creado por la cadena es creado por la suma de los valores creados individualmente. En general, los procesos mayores que componen la cadena de valor son los siguientes: el mercado de consumo, los canales de distribución y comercialización, la elaboración o fabricación y el abastecimiento de insumos.

Percibir una organización según el concepto de la cadena de valor, permite aplicar el enfoque total de sistemas, integrando a la empresa con las otras organizaciones y sistemas sociales con que interactúa en el proceso. Para Michel Porter (1986), la

cadena de valor es el conjunto de actividades que se utilizan para diseñar, producir, comercializar, entregar y dar servicio al producto, que debe mostrar como la empresa crea valor para sus clientes. El valor se crea mediante un conjunto de actividades entrelazadas. Las actividades primarias, que están asociadas con los eslabones generales de la cadena que fueron previamente mencionados, son:

- a) La actividad logística de abastecimiento de insumos.
- b) Las operaciones del negocio.
- c) La actividad logística de distribución.
- d) La comercialización y la venta.
- e) El servicio.

Por otro lado existen otras actividades que dan soporte a las primarias. Estas son: los procedimientos de ejecución de las actividades primarias, el desarrollo tecnológico, la administración de los recursos humanos y la infraestructura de servicios (finanzas, legal, relaciones públicas, entre otros). El grado de coordinación que exista entre estas actividades es lo que permitirá a una organización ir creando valor para el cliente.



## 17. La Cadena de Abastecimiento.

Año con año la administración de la cadena de abastecimiento ha tomado mayor importancia en el mundo globalizado. Día a día la competencia se hace más ardua y

solo las empresas que logran importantes diferencias contra sus competidores aspiran a aumentar su participación en el mercado o simplemente a sobrevivir en él. La buena administración de la cadena de abastecimiento y el uso de la tecnología de información ayudan a lograr este propósito, sin embargo no es una tarea fácil, ya que esta cadena abarca muchas y diversas actividades.

La administración de la cadena de abastecimiento es el tema principal en muchas industrias con una firme idea de la importancia de una relación integrada entre clientes y proveedores. Esta administración se ha convertido en el camino para la mejora de la competitividad por medio de la reducción de la incertidumbre y el mejoramiento del servicio al cliente.

Uno de los principales actores en la administración de la cadena de abastecimiento es el departamento de logística.

Se define la logística como el proceso de planificar, llevar a la práctica y controlar el movimiento y almacenamiento de forma eficaz y costos efectivos de materias primas, productos en fabricación y productos terminados y la información con ellos relacionada, desde el punto de origen hasta el lugar de consumo, con el fin de actuar conforme a las necesidades del cliente. Sencillamente es la ciencia (y el arte) de que los productos adecuados lleguen al lugar adecuado en la cantidad adecuada en el momento adecuado para satisfacer las demandas del cliente. "The United Kingdom Institute of Logistics" (Instituto de Logística del Reino Unido) lo define de forma más sencilla como "la colocación de recursos en relación con el tiempo". También se ha definido como "la gestión de inventario en movimiento y estacionario". La disciplina de marketing comprende, almacenamiento, distribución y gestión de la información. Incluye también la gestión del suministro internacional en cadena y servicios de valor añadido / previos a la venta al por menor.

Por lo tanto el departamento de logística es el encargado de realizar estas actividades. Este departamento se le puede estructurar tan grande o pequeño como lo defina la administración o como el mismo departamento quiera ser.

Las fronteras interdepartamentales están definidas por las capacidades de sus integrantes. Las capacidades de los integrantes de los departamentos se traducen en soluciones para un mayor número de problemas y/o en el desarrollo de nuevos métodos de trabajo. Por consiguiente estos departamentos se vuelven eficientes y eficaces. Esta eficiencia/eficacia permite a la Dirección asignar más tareas a estos departamentos y, por lo tanto, darles mayor importancia y participación en la estructura de la empresa. Estos departamentos eficientes/eficaces generan valor agregado y ventajas competitivas por lo que pasan de ser departamentos operativos a departamentos estratégicos.

Habrán empresas donde el departamento de logística sea simplemente el encargado de embarques. En el otro extremo el departamento de logística puede ser el responsable de toda la cadena de abastecimiento teniendo a su cargo desde la estimación de la demanda hasta el servicio a clientes pasando por los procesos de selección de proveedores, cotizaciones, compras, expeditación, transporte, recepción, costos, almacenes, producción, embarques, calidad, entre otros.

Desde hace muchos años se han desarrollado estudios, técnicas y software para facilitar estas tareas, más la infinita gama de clientes, productos y servicios existentes no contribuyen a crear una “receta de cocina” aplicable a todos los posibles escenarios. Sin embargo cuatro conceptos son fundamentales para el buen desempeño de la cadena de suministro: una buena administración, sentido común, actitud y compromiso con el servicio al cliente.

Objetivo de la Cadena de Abastecimiento independientemente de la definición, de lo grande o pequeño del departamento de logística, del tipo mercado, del tipo de empresa y de los paquetes computacionales creados o por crear, hay un objetivo sencillo, pero conciso, para dicho departamento y la cadena de abastecimiento: abastecer los materiales necesarios en la cantidad, calidad y tiempos requeridos al menor costo posible para con ello dar un mejor servicio al cliente.

En frecuentemente se preguntan cuál de estos cuatro requisitos es el más importante, y la respuesta es siempre la misma “Los cuatro tienen la misma importancia. La ausencia de alguno de ellos afectará el desempeño de la cadena de abastecimiento y, por lo tanto, afectará el servicio al cliente. En la correcta definición y entendimiento de esta cadena por parte de todos los integrantes de la empresa asegurará el buen desempeño de la cadena de abastecimiento de las empresas que aspiran a diferenciarse y permanecer”.

Desde el punto de vista de sistemas administrativos el servicio al cliente es la cantidad, calidad, tiempo y costos. Ciertamente algunas empresas podrán subsistir con la ausencia de alguno de estos requisitos pero tendrá una desventaja contra quien no los tenga y deberán asumir las sus posibles consecuencias.

Se comparan estos cuatro requisitos con respecto al servicio al cliente, costos y competencia: Cantidad: Por ejemplo si el cliente ocupa 500 Kg. de acero y solo tenemos 200 Kg. y es un cliente con el que tengo un compromiso, le estaré afectando su abastecimiento, y/o le daré la oportunidad a mi competencia de que mi cliente lo conozca. Si mi cliente ocupa 500 Kg. y tengo 1,000 Kg. Entonces tengo excedentes de inventarios lo que aumentará mi costo financiero, mis gastos en administración de inventarios y, además, tendré capital invertido en un material que no ocupo y que posiblemente este capital lo necesite para comprar otro material que si utilice.

Calidad: Si el material tiene una calidad inferior a la que se está ofreciendo y a quien se lo venda es un cliente con el que se tiene un compromiso, entonces se le estará afectando su abastecimiento, y/o en un corto plazo se le dará la oportunidad a la competencia de que el cliente lo conozca. Si el material tiene una calidad superior a lo que el mercado esta dispuesto a pagar seguramente no desplazará el material o la utilidad será baja.

Tiempo: Si el material llega después de lo requerido por el cliente con el cual se tiene un compromiso, se le estará afectando su abastecimiento, y/o se le dará la

oportunidad a la competencia de que el cliente lo conozca. Si el material llega antes de lo requerido se tendrá excedentes de inventario lo que aumenta el costo financiero, los gastos en administración de inventarios y se tendrá capital invertido en un material que no se ocupa y que posiblemente se necesite este capital para comprar otro material que si se utilice.

Costo: se llamarán costo al costo total integrado de los materiales o productos terminados en el punto de venta. El tener un costo alto automáticamente elimina la empresa del mercado y más en un mundo globalizado donde todos tienen acceso a proveedores de todas partes del mundo. Si el costo es bajo habrá que considerar los otros tres requisitos ya que de nada sirve tener un bajo costo si no se tiene el producto en tiempo y cantidad (En alguna ocasión un proveedor preguntó ¿por qué no le compraban si él tenía el precio más bajo del mercado? Algunos posibles clientes le contestaron “me puedes regalar el material pero si no lo tengo aquí no me sirve”). Con la calidad es lo mismo, el que el producto no tenga la calidad requerida es como no tenerlo.

Con los anteriores ejemplos se desea mostrar que cuando se analice una particular cadena de abastecimiento se tendrán que evaluar lo cuatro requisitos mencionados anteriormente ya que todos son indispensables y la ausencia de alguno afecta el buen desempeño de la empresa.

La cantidad, calidad, tiempo y costos son requisitos dinámicos ya que la demanda no es constante, los requerimientos de calidad cada vez son mayores, los tiempos de entrega son variables y los costos varían por factores internos y externos. Este proceso dinámico dificulta la administración por lo que es indispensable el uso de la tecnología de información para agilizar la toma de decisiones, reducir los tiempos de respuesta y la incertidumbre. El Internet ha sido y será una herramienta básica en este proceso ya que acorta distancias y tiempos, ofrece el alcance de más proveedores y clientes y ayuda en la reducción de costos.

Las empresas deben aprender a integrar la tecnología de información y las herramientas tecnológicas en los procesos de toma de decisiones tanto operativas como estratégicas. Las herramientas son instrumentos diseñados para facilitar el trabajo. El desempeño de estas depende tanto de la capacidad de la herramienta como de la capacidad del usuario para su utilización. Un ejemplo es la aplicación Excel. Todo mundo lo ha utilizado más no todos aprovechan todas las virtudes de este paquete. La correcta utilización de la herramienta es tanto obligación del usuario al mostrar interés y compromiso en su uso, como de la empresa al capacitar al usuario en dicha aplicación.

### 17.1. Elementos de la Cadena de Abastecimiento:

De manera muy general la cadena de abastecimiento esta integrada por cinco elementos: Proveedores, Transportes, la Empresa, los Clientes y la Comunicación entre ellos. La rápida interacción entre estos elementos es indispensable y genera una ventaja competitiva a la empresa que sepa utilizarla a su favor.

Figura No. 4

#### ELEMENTOS DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO



Fuente: Elementos de la Cadena de Abastecimiento.

Cabe señalar que la complejidad de los sistemas implementados para la administración de la cadena de abastecimiento NO garantiza la eficiencia de la misma. Estos sistemas deben ser lo más sencillo posible con el fin de aumentar el número de usuarios potenciales, facilitar su integración a otros sistemas y minimizar su mantenimiento. Además deberán ser flexibles ya que en un ambiente tan dinámico como la cadena de abastecimiento es necesario evolucionar y modificar los sistemas junto con ella.

Estos sistemas se clasifican como sistemas de soporte para la toma de decisiones (DSS) y podrán ser diseñados con el objetivo de que se consideren todas las características que los integrantes del departamento de logística y de otras áreas que sean relevantes. Los integrantes de dichos departamentos también deberán ser multifuncionales y nunca perder de vista los objetivos de la empresa ya que en muchas ocasiones los intereses departamentales se contraponen entre sí y pierden de vista el objetivo final del negocio.

La resistencia al cambio para el uso de sistemas de vanguardia como el Internet será un factor importante a tomar en cuenta en el cual el departamento de recursos humanos, la dirección y el staff gerencial deberán aplicarse ya que el éxito de los sistemas está estrechamente ligados a la actitud del personal para su implementación y uso adecuado.

## **E. MERCADEO INTERNACIONAL.**

### **1. Antecedentes.**

Desde tiempos inmemoriales la gente ha llevado su comercio tan lejos como lo ha permitido la tecnología. Durante el siglo XVIII, se abrió una ruta sede entre Europa y China, hoy en día numerosos buques de contenedores cargados de automóviles, aviones cargados de alimentos frescos, recorren el mar y el aire, transportando miles de millones de dólares de valiosos bienes.

Antes del descubrimiento de América, los países del antiguo mundo, ya habían saturado los mercados con sus productos de esa época, tanto así que buscaban nuevos mercados donde poder hacer el intercambio de sus bienes. Al descubrir América el 12 de octubre de 1512, se descubre un nuevo continente y con ello un mercado en el cual los países del antiguo mundo podían intercambiar sus productos.

Durante esa época la corona española, por medio de su libre arbitrio, determinaba cuáles productos o cultivos podrían desarrollarse en cada colonia conquistada. Todo esto para que la producción agrícola e industrial de América no perjudicara la de la Metrópoli.

El tráfico mercantil de muchos artículos estaba monopolizado por el estado. Esto sucedió durante mucho tiempo con la ropa, el vino, adornos y otros géneros. En 1615 para que los aceites y vinos españoles no afectaran la producción del Perú, se prohibió que se exportaran a Guatemala y Panamá.

La Metrópoli, pese a que grababan a las colonias con grandes impuestos, no tuvo escrúpulos en imponerles en el año de 1643 derechos de aduana de todos los productos que llegaban a sus puertos de Indias.

El impuesto que causó la política monopolística y la fiscal fue una limitante para el desarrollo económicos de las colonias, ya que llevó a niveles altos en relación a la capacidad adquisitiva de la población, lo que limitó al desarrollo económico.

Los gobiernos por medio de sus políticas económicas y las empresas privadas han buscado la manera de cómo penetrar e intercambiar sus productos, tanto así que hoy en día no es una novedad escuchar que cada día los países están celebrando acuerdos comerciales que les permitan obtener una cuota de participación para sus productos.

El proceso de globalización de la economía ha desafiado la capacidad de los países y las propias empresas para adaptarse con mayores posibilidades de éxito, caracterizado por una intensa competencia entre empresas nacionales y extranjeras.

Los adelantos de información en tecnología y los crecientes intercambios de comunicación en todos los campos, están aumentando más que nunca la dependencia entre las naciones. Esas interdependencias crean un fundamento sólido para el desarrollo de la economía nacional y mundial.

Sin embargo la interdependencia, también esta incrementando el impacto que ejerce unas naciones con otras, debilitando sus economías, el cual ocasiona que la economía mundial sea menos predecible. Al aumentar la intensidad de las fricciones comerciales entre las naciones industriales con desarrollo y subdesarrollo, los gobiernos se inclinan en fomentar el nacionalismo económico, buscando soluciones rápidas y unilaterales para los problemas que se presentase en las economías de cada país.

Los paradigmas tradicionales se han forjado durante generaciones institucionalizando pautas de comportamientos y de relaciones societarias, organizacionales, familiares, que traducen una forma de ser, interpretar y relacionarse. El cambio de modelos con la globalización a partir de la década de 1990 en el esquema neoliberal presiona por instituir nuevos paradigmas técnicos, económicos, sociales y ambientales, que rompen con lineamientos y funciones del Estado.

La metamorfosis que viven los países, cuyas comunicaciones y economías fueron en el devenir histórico parcialmente cerradas, se encuentran hoy presionados a afrontar una realidad virtual, transnacional, obligando a la gestión organizacional a incursionar en condiciones complejas, para posibilitar la internacionalización de capitales y asumir el reto de competir y posicionarse en las fuerzas de mercados ampliados, condiciones que suponen replantear patrones organizativos y culturales.

Su logro exige sobrepasar la realidad circulante, los límites de la nacionalidad, de lo concreto, reconocer intercambios en realidades futuras y aun virtuales, con intereses exigentes y heterogéneos, particulares y diversos, que requieren concretarse con base en ideas, conceptos, valores, políticas y objetivos contextualizados, implicando

una nueva cualidad: una visión claramente asimilada e interiorizada por los actores empresariales, industriales y estatales.<sup>48</sup>

## **2. Concepto de Mercadeo.**

### **2.1. Mercadeo.**

Mercadeo es el proceso de planeación y ejecución de productos, precios, promociones y distribución de ideas, bienes y servicios para crear un intercambio que satisfaga necesidades y los objetivos de la organización.

Un mercado es un área donde se desenvuelven los compradores y vendedores de mercaderías y servicios. Es el lugar o ambiente donde se reúnen estos para intercambiar bienes y servicios.<sup>49</sup>

### **2.2. Mercadeo Internacional**

Consiste en el proceso estratégico de expansión empresarial, llevando un mismo producto o servicio ante un mercado de mayor amplitud al que normalmente se trabaja, adecuando las técnicas mercadológicas ante diferentes preceptos básicos de las necesidades que presentan los consumidores en general. Quiere decir el adecuado proceso de establecerse dentro de un mercado diferente al actual, dicho proceso se proyecta como introducir la imagen actual de la empresa a diferentes culturas de consumidores, modificando patrones de publicidad e inclusive de producción con el fin de ofrecer un producto atractivo y consumible ante las necesidades propias de cada región, dichas regiones actualmente se convierten en países e inclusive en bloques económicos que ofertan y demandan nuevos productos y servicios desarrollando grandes campañas publicitarias cuyo objetivo se convierte en crear nuevas necesidades a mercados ya establecidos.

---

<sup>48</sup> OLGA BENAVIDES ESPÍNDOLA. *Competencia y Competitividad, Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*, año 2002, Pág. 2

<sup>49</sup> WILLIAM J. STARTON, *Fundamentos de Marketing*, 13 ed. 2004, Pág. G-10

### **2.3. Restricciones al Comercio.**

Los gobiernos restringen el comercio internacional para proteger a industrias nacionales de la competencia del exterior, mediante instrumentos principales.

a) Arancel, es un impuesto que establece el país importador, cuando un bien importado cruza su frontera internacional.

b) Barrera no arancelaria, es cualquier acción distinta a un arancel que restringe el comercio internacional.

### **2.4. Historia de los Aranceles.**

Los aranceles en estos tiempos son modestos comparados con sus niveles históricos, la reducción de aranceles que ocurrió a partir de la segunda guerra mundial se dio como resultado de la firma en 1947 del GATT (General Agreement on Tariffs and Trade, Acuerdo General Sobre Aranceles y Comercio). Desde su creación, el GATT ha organizado varias rondas de negociaciones que han dado como resultado la reducción de aranceles. Una de estas, la Ronda de Kennedy, que empezó a principios de la década de los setentas, dio como resultado grandes reducciones en los aranceles a partir de 1967.

Otra la Ronda de TOKIO, que dio como resultado recortes adicionales de aranceles en 1979. La mas reciente Ronda de URUGUAY, que empezó en 1986 y se completo en 1994, que la mas ambiciosa y de mayor amplitud de todas las Rondas. La Ronda de Uruguay, también condujo a la creación de la nueva organización mundial del comercio (OMC). Ser miembro de la OMC contrae mayores obligaciones de los países para acatar las reglas del GATT.

Adicionalmente a los acuerdos del GATT y OMC, Estados Unidos, México y Canadá, firman un tratado de libre comercio, llamado "Tratado de Libre Comercio de América del Norte" (TLCAN O CAFTA), que entró en vigor en 1994 para eliminar virtualmente las barreras arancelarias entre esas naciones, después de un periodo de 15 años.

En otras partes del mundo, las barreras arancelarias han sido virtualmente eliminadas entre los países miembros de la Unión Europea, la cual ha creado el mercado unificado libre de arancel más grande del mundo. En 1994 negociaciones entre los países APEC (ASIA, PACIFIC ECONOMIC GROUP) Grupo Económico del Pacífico y Asia), condujeron a un acuerdo inicial para trabajar hacia una zona de libre comercio que abarque a China, todas las economías del Sudeste Asiático y del Pacífico del Sur, así como Estados Unidos y Canadá.

La atención de los gobiernos de imponer aranceles es fuerte. Primero los aranceles proveen de ingresos a los gobiernos; segundo, le permite proteger a ciertos grupos de intereses en la industria que compiten con importaciones.

## **2.5. Barreras no Arancelarias.**

a) Cuotas, es una restricción cuantitativa a la importación de un bien en particular, que especifica la cantidad máxima que se puede importar de ese bien en un periodo dado.

b) Restricciones voluntarias a la exportación, es un acuerdo entre los gobiernos en el cual el gobierno del país exportador acepta restringir el volumen de sus propias exportaciones.<sup>50</sup>

## **3. Términos de Comercio Internacional (INCOTERMS).**

### **3.1. Significado de los Incoterms.**

EXW: EX WORKS, FUERA DE FÁBRICA.

FCA: FREE CARRIER, SIN PAGO DEL TRANSPORTE PRINCIPAL.

FAS: FREE ALONGSIDE SHIP, PUERTO DE EMBARQUE CONVENIDO.

---

<sup>50</sup>PARKIN, MICHAEL, ESQUIVEL, GERARDO. *Macroeconomía. Versión para Latinoamérica* 5a. ed. Mexico, MX: McGraw-Hill, 2001. pag. 485.

FOB: FREE ON BOARD, LIBRE A BORDO.

CFR: COST AND FREIGHT, COSTO Y FLETE.

CIF: COST, INSURANCE AND FREIGHT, COSTO, SEGURO Y FLETE.

CPT: CARRIAGE PAID TO, TRANSPORTE PAGADO HASTA.

CIP: CARRIAGE AND INSURANCE PAID TO, TRANSPORTE Y SEGUROS PAGADOS HASTA.

DAF: DELIVERED AT FRONTIER, ENTREGADO EN FRONTERA

DES: DELIVERED EX SHIP, ENTREGA SOBRE BUQUE

DEQ: DELIVERED EX QUAY, ENTREGA SOBRE MUELLE, DERECHOS PAGADOS.

DDU: DELIVERED DUTY UNPAID, ENTREGA DERECHOS NO PAGADOS.

DDP: DELIVERED DUTY PAID, ENTREGA DERECHOS PAGADOS.

Los INCOTERMS NO SON NI CONSTITUYEN UN ORDENAMIENTO LEGAL. Su adopción es voluntaria y aplica sólo cuando el comprador y el vendedor así lo acuerdan y lo estipulan en el contrato de venta. De no incluirse en caso de disputa, aplicará el ordenamiento legal nacional correspondiente

### **3.2. Ámbito de los Incoterms.<sup>51</sup>**

El término de “Incoterms” deriva de la abreviación de “International Commerce Terms (Términos de Comercio Internacional). Es posible también encontrarlos como:

- ✓ Términos de embarque,
- ✓ Términos de entrega,
- ✓ Términos de pago, o simplemente

---

<sup>51</sup> *Cámara de Comercio de El Salvador*. Disponible en [<http://www.camarasal.com/INCOTERMS.pdf>] [visitado 15/sep./2007].

- ✓ Cotizaciones.

Sin embargo ninguno de ellos es el más apropiado, ya que los Incoterms no sólo se refieren al transporte, o a la entrega, o al pago de la mercancía. Su ámbito es más amplio.

La denominación más apropiada y reconocida por la ICC (International Chamber of Commerce) CIC (Cámara Internacional de Comercio) es la de "Términos Internacionales de Comercio".

### 3.3. Estructura de los Incoterms

Para su mejor entendimiento, los Incoterms se agrupan en cuatro categorías:

- ✓ **El Grupo de las E.** Formado únicamente por EXW (Ex Works) entregado en su fábrica, bodega o almacén.
- ✓ **El Grupo de las F.** Formado por FCA, FAS y FOB en donde el vendedor tiene la obligación de entregar la mercancía al transportista contratado por el comprador.
- ✓ **El grupo de las C.** Formado por CFR, CIF, CPT y CIP en donde el vendedor asume la obligación de contratar el transporte internacional y en dos de los Incoterms, se obliga a contratar el seguro de la mercancía.
- ✓ Bajo estos términos el vendedor asume obligaciones de embarque más no de entrega.
- ✓ El grupo de las D. Formado por DAF, DES, DEQ, DDU y DDP en donde el vendedor tiene que asumir todos los costos y riesgos hasta entregar la mercancía en el lugar de destino convenido.

Bajo estos términos, el vendedor asume obligaciones de entrega en destino. Aplicabilidad de los Incoterms por medio de transporte.

- ✓ Los Incoterms: FAS, FOB, CFR, CIF, DES, y DEQ, aplican únicamente para embarques marítimos y por ríos o canales navegables.

- ✓ Los Incoterms: EXW, FCA, CPT, CIP, DAF, DDU y DDP, aplican para embarques que se realizan utilizando cualquier medio de transporte. Obligaciones de embarque y de entrega por cuenta del vendedor.
- ✓ Obligación de entrega de la mercancía al transportista contratado por el comprador, son los Incoterms: EXW, FAS, y FCA
- ✓ Obligación de embarque y entrega de la mercancía al transportista contratado por el comprador. Incoterm: FOB.
- ✓ Obligaciones de embarque y entrega de la mercancía al transportista contratado por el vendedor. Incoterms: CFR y CIF.
- ✓ Obligación de entrega de la mercancía al transportista contratado por el vendedor. Incoterms: CPT y CIP.
- ✓ Obligaciones de entrega en el lugar de destino por cuenta del vendedor: Incoterms: DES, DEQ, DAF, DDU y DDP.

### **3.4. Propósito de los Incoterms.**

Los Incoterms tiene el propósito primordial de definir obligaciones de entrega de la mercancía y distribución de riesgos para cada una de las partes tales como:

- ✓ a) Responsabilidad del vendedor de poner la mercancía a disposición del comprador en un punto determinado.
  - ✓ Del transporte.
  - ✓ Del seguro de la mercancía.
  - ✓ Del envase y el embalaje.
  - ✓ De los trámites y gastos de aduana (exportación e importación).
  - ✓ De las maniobras de carga y descarga.
  - ✓ De la inspección de la mercancía, y
  - ✓ Notificación del vendedor al comprador (por escrito) de haber cumplido con sus obligaciones (de entrega y/o de embarque).

Es importante mencionar que la “transferencia de propiedad de la mercancía” es una cuestión que no corresponde definir a los Incoterms. Esta debe ser previsto en el contrato de venta con base en la ley aplicable. Los Incoterms definen transferencia de riesgos no de propiedad sobre la mercancía. Puntos críticos de transferencia de riesgos y costos. He aquí algunas consideraciones:

EXW: El vendedor transfiere el riesgo y costos al comprador en su fábrica, bodega, o almacén en cuanto entrega la mercancía al transportista contratado por el comprador.

FAS: El vendedor transfiere el riesgo y costos al comprador al momento de dejar la mercancía a un costado de buque en el puerto de embarque.

FOB: El vendedor transfiere el riesgo y costos al comprador al momento en que la mercancía cruza la borda del buque en el puerto de embarque.

FCA: El vendedor transfiere el riesgo y costos al comprador al momento de que entrega la mercancía al transportista en el lugar de embarque convenido.

CFR y CIF: El vendedor transfiere el riesgo al comprador al momento en que la mercancía cruza la borda del buque en el puerto de embarque. En cuanto a costos, CFR incluye el flete al puerto de destino y CIF el flete y el seguro de la mercancía.

CPT y CIP: El vendedor transfiere el riesgo al comprador en el momento en que entrega la mercancía al transportista en el lugar de embarque convenido. En cuanto a costos CPT incluye flete al lugar de destino y el CIP el flete y el seguro de la mercancía.

DES: El vendedor transfiere el riesgo y costos al comprador al momento en que el buque arriba al puerto de destino.

DEQ: El vendedor transfiere el riesgo y costos al comprador al momento en que la mercancía es bajada del buque y puesta en el muelle del puerto de destino.

DAF: El vendedor transfiere el riesgo y costos al comprador al momento en que la mercancía es entregada en la frontera terrestre de destino convenida sin bajarla del vehículo que se encargó de su transportación.

DDU: El vendedor transfiere el riesgo y costos al comprador al momento en que la mercancía es entregada en el lugar de destino convenido sin bajarla del vehículo que se encargó de su transportación.

DDP: El vendedor transfiere el riesgo y costos al comprador al momento en que la mercancía se entrega en el lugar de destino convenido sin bajarla del vehículo que se encargo de transportación, incluye los costos y tramites de importación de la mercancía.

### **3.5. Cómo Elegir el Inconterm Adecuado.**

- ✓ Verificar que no existan restricciones o diferente interpretación en su país.
- ✓ Valorar las ventajas competitivas que ofrece cada Incoterms.
- ✓ Quién está dispuesto a contratar y pagar el transporte internacional.
- ✓ En qué momento se va a dar la transferencia de riesgos y responsabilidad por daños de la mercancía. En los Incoterms EXW, FASC, FCA, FOB, CFR, CIF, CPT y CIP, termina en el lugar de embarque acordado. Por el contrario en DAF, DES, DEQ, DDU y DDP termina en el lugar de destino convenido.

Como vendedor:

- ✓ ¿Sólo está dispuesto a entregar la mercancía en su fábrica sin ningún otro trámite? Elija EXW.
- ✓ ¿Está dispuesto a llevar la mercancía de un costado del buque en el puerto de embarque y tramitar el despacho de exportación pero sin contratar el transporte internacional? Elija FAS.
- ✓ ¿Está dispuesto a tramitar el despacho de exportación y entregar la mercancía cruzando la borda del buque en el puerto de embarque? Elija FOB.
- ✓ ¿Está dispuesto a entregar la mercancía al transportista-carrier- contratado por el comprador en el lugar de embarque convenido, y a tramitar y pagar el despacho de exportación? Elija FCA.

- ✓ ¿Está dispuesto a tramitar el despacho de exportación, entregar la mercancía cruzando la borda del buque en el puerto de embarque y a contratar el transporte marítimo? Elija CFR.
- ✓ ¿Está dispuesto a tramitar el despacho de exportación, entregar la mercancía cruzando la borda del buque en el puerto de embarque, a contratar el transporte marítimo y el seguro de la mercancía? Elija CIF.
- ✓ ¿Está dispuesto a entregar la mercancía al transportista-carrier- en el lugar de embarque convenido, a tramitar el despacho de exportación y a contratar el transporte internacional? Elija CPT.
- ✓ ¿Está dispuesto a entregar la mercancía al transportista-carrier- en el lugar de embarque convenido, a tramitar el despacho de exportación, a contratar el transporte internacional y el seguro de la mercancía? Elija CIP.
- ✓ ¿Está dispuesto a tramitar la exportación y a entregar la mercancía a bordo del buque en el puerto de destino, libre de todo gasto hasta ese lugar? Elija DES.
- ✓ ¿Está dispuesto a tramitar el despacho de exportación y a entregar la mercancía a un costado del buque en el puerto de destino libre de todo gasto hasta este lugar? Elija DEQ.
- ✓ ¿Está dispuesto a tramitar el despacho de exportación y a entregar la mercancía en una frontera terrestre de destino, sin bajarla del vehículo que la transportó? Elija DAF.
- ✓ ¿Está dispuesto a tramitar el despacho de exportación y a entregar la mercancía en el lugar de destino convenido sin bajarla del vehículo que la transportó? Elija DDU.
- ✓ ¿Está dispuesto a tramitar el despacho de exportación e importación y a entregar la mercancía en el lugar de destino convenido sin bajarla del vehículo que la transportó? Elija DDP.

## **F. ADUANAS<sup>52</sup>.**

### **1. Aspectos Generales de las Aduanas y la Dirección General de la Renta de Aduanas de El Salvador.**

En 1936 por medio del decreto legislativo No. 43 se crea la Dirección General de la Renta de Aduanas como dependencia del Ministerio de Hacienda, bajo la responsabilidad de un jefe denominado Director General de la Renta de Aduanas.

Quedando establecido que los subalternos de la Dirección General de la Renta de Aduanas, y el personal de las Aduanas de la República, serán nombrados por el Ejecutivo a propuesta de la Dirección General de la Renta de Aduanas.

#### **1.1 El Servicio de Aduanas.**

##### **1.1.1 Concepto.**

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española, en su décima novena edición, el vocablo “Aduana” deriva del árabe “ad-divoana” que significa “el registro”. Hay quienes afirman que se origina del italiano “duxana” porque en Venecia las mercaderías pagaban un impuesto de entrada que pertenecía al “Dux”. Otros opinan que deriva de “douana” o “dovana”, que significa “derecho”. Sin embargo, cualquiera que sea su significado etimológico, “aduanas” se utiliza para designar las dependencias gubernamentales que intervienen en el tráfico internacional de las mercaderías que se importan o exportan y que se encargan de cobrar los impuestos que las gravan. En este concepto debe aclararse que las aduanas intervienen también en el cabotaje, aunque en esta operación no exista tráfico internacional; pero es también función de las aduanas cuidar que las mercaderías de cabotaje que lleguen a otro puerto nacional, sean las mismas que se embarcaron. Independientemente de las implicaciones económicas del Comercio Internacional,

---

<sup>52</sup>“En la Revista “Asuntos Administrativos”, No. 12 Correspondiente a Octubre, Noviembre, Diciembre de 1957. Esta revista era una Publicación del Departamento de Estudios Administrativos Principios de Derecho Aduanero”, por el Dr. Enrique Valenzuela Iglesias, Publicado del Ministerio de Hacienda.

puede decirse que su intensificación y su regulación son los antecedentes de los servicios aduaneros, considerados éstos ya sea como medio de incrementar los ingresos fiscales a través de los impuestos a la importación y a la exportación, o bien como instrumento para implementar cualquier medida económica de tipo proteccionista que se adopte.

### **1.1.2 Evolución del Concepto.**

#### **Organizaciones primitivas.**

En las primitivas organizaciones sociales se encuentran ya los impuestos (directos), tanto en su forma personal, como en el servicio militar, así como también de forma real (parte del botín que se adjudica al jefe de la tribu). Posteriormente aparecen los tributos en especie, como la capitación, y los tributos sobre los rendimientos de la agricultura y de la ganadería (diezmos). Mucho después, cuando crecen las necesidades del Estado, el impuesto adopta la forma indirecta. Entre otros impuestos indirectos, el de aduana parece haber sido conocido en la India, así como en Persia y Egipto. En Grecia existieron, junto con el de capitación (sobre los extranjeros), el de consumo, sobre las ventas.

#### **ROMA**

En Roma, el impuesto de aduanas parece haber sido establecido por Anco Marcio, con ocasión de la conquista del Puerto de Ostia. Se dice que por haber sido un puerto donde primero se estableció el impuesto, recibió el nombre de "portorium", aunque en esta denominación se comprendieron varios otros impuestos, como el de peaje.

Al principio de la época imperial, el portorium era arrendado en pública subasta por períodos de cinco años y a un tanto alzado. Más adelante se varió el sistema, encomendándose la cobranza a uno o varios funcionarios imperiales, que debían rendir cuenta de sus gestiones y que percibían un porcentaje de las sumas que

ingresaban en el Tesoro. Finalmente se llegó al sistema de percepción directa por el Estado.

El impuesto de aduana en roma se extendía tanto a la importación como a la exportación, consecuencia del carácter absolutamente rentístico o fiscal que el impuesto tenía en ese entonces y que, con pequeñas excepciones, siguió teniendo validez hasta el siglo XVII, durante el cual se constituyeron los grandes estados modernos y aparecieron las primeras doctrinas económicas de política nacionalista.

## **EDAD MEDIA**

En la edad media se vuelve a los impuestos personales (directos), no existiendo en sus principios Hacienda Pública, ni verdaderos impuestos. Los señores feudales imponían a sus vasallos Capitaciones e impuestos territoriales y cobraban ciertos derechos por la circulación de las personas y de las cosas (peaje, portaje, puntazgo, barcaje) y sobre las transmisiones de la propiedad y las sucesiones. El rey vivía de su patrimonio y del derecho que le asistía para que todos contribuyeran a sus necesidades; pero no existían principios, bases, ni sistemas tributarios. Hay que saltar a las Repúblicas Italianas de los siglos XII y XIII para encontrar verdaderos impuestos generales: algunos directos como los que gravan el capital o la fortuna y otros indirectos como el de Aduana. Este último principia a extenderse junto con el desarrollo del comercio, principalmente marítimo, en dicha época.

También encontramos el impuesto de aduanas en Inglaterra, donde según Mc Culloch (Economista Inglés del siglo XIX, discípulo de Ricardo) estaba establecido desde antes que en las Repúblicas Italianas. Pero mientras éstas, y en especial Venecia, establecieron el impuesto de aduana sobre bases restrictivas para proteger su industria y su comercio, Inglaterra lo había establecido sobre bases de carácter puramente financiero, política que modificó un tanto hasta el siglo XVII.

## **Periodos modernos y contemporáneos**

Hasta el siglo XVII los derechos de aduana, tanto exteriores como interiores, tuvieron por regla general, un carácter puramente fiscal o rentístico. La idea proteccionista, que aparece poco después de la constitución de los grandes Estados Modernos, como un medio destinado a aumentar la riqueza y el poder de un país, se devuelve en los principios que inspiraron la política de Cromwell en Inglaterra, y Colbert en Francia, tendientes a asegurar el desarrollo de la industria nacional, protegiéndola contra la concurrencia extranjera.

Del proteccionismo Industrial de Colbert nacen, aunque de manera imperfecta, los sistemas aduaneros modernos, obedeciendo a una idea económica determinada y adquieren gran importancia los regímenes suspensivos de derecho de aduana, hasta alcanzar el gran desarrollo de hoy día.

A fines del siglo XVIII y principios del XIX, los países europeos concluyen por abolir las aduanas interiores (Francia en 1790 y Alemania en 1819 con la unión aduanera entre sus diversos estados). En cuanto a los impuestos de aduana, sigue la historia aduanera de Europa en la que prevalecen, alternativamente, las ideas librecambista y proteccionista, hasta llegar al siglo actual y al año 1935 en el cual no queda ningún estado de importancia como librecambista. El último país que dejó de serlo fue Inglaterra con su arancel de 1932 que gravó los productos importados con derechos del 10% al 30%.

De este modo se acentúa la intervención del Estado siguiendo sin duda la línea general evolutiva que tiende a limitar el campo de lo individual en beneficio de lo colectivo. El incremento de esta intervención se ha asegurado a través de las diversas modalidades de la tributación aduanera, hasta llegar a nuestros días con la aplicación de tratados bilaterales o multilaterales de libre comercio, los sistemas de cuotas de importación y exportación, los sistemas de preferencias y reciprocidad, la aplicación de incentivos fiscales entre los que invariablemente se incluye la exención de impuestos de aduana, y otras disposiciones y modalidades que han colocado a

las cuestiones aduaneras en un primer plano de importancia y actualidad, tanto en el interior de cada país por los intereses económicos que implica, como en el exterior, en donde dichos intereses se encuentran en abierta lucha y contradicción con los de otros países.

## **1.2 El Servicio de Aduanas en El Salvador.**

Al proclamarse la independencia de las provincias de Centroamérica se estableció libertad de comercio con todos aquellos países que no se opusieron a la causa de la independencia. Dicha disposición fue tomada por la junta provisional consultiva el 17 de noviembre de 1821, lo cual trajo como consecuencia una reacción en la vida económica de la nación, pues el comercio sometido anteriormente a barreras empezó a tomar auge. Hubo comercio absoluto, pues el tráfico de metales preciosos, oro y plata quedaron fuera del sistema, y fue hasta el arancel de 1873 que se dejó libre la exportación de ambos metales.

Si bien en 1821 Centroamérica obtiene su independencia de España, en 1822 se anexó al imperio mexicano y posteriormente en 1823 se organizó la República Federal, que a pesar de la ideología de los fundadores mantuvo el tradicional impuesto del 2% sobre el tránsito interno de mercaderías denominado "Alcabala interior" quedando la Renta de aduana "Alcabala Marítima", que consistía en el derecho de introducción de pólvora, correo y tabaco como un ingreso del gobierno federal.

Durante los primeros años de vida independiente, en materia de aduanas rigió el Arancel Provisional aprobada por la Junta consultiva de Guatemala el 13 de Febrero de 1821, donde se designaron los derechos de importación, exportación y los de Alcabala interior.

La producción del añil en mayor escala en El Salvador y Nicaragua constituía el rubro de exportación más importante.

### **1.2.1 Evolución del Servicio de Aduanas en El Salvador.**

La evolución del servicio de Aduanas en El Salvador ha estado íntimamente ligada a la forma en que ha evolucionado nuestra economía, dependiendo en cierta medida de la tendencia económica predominante, ya sea ésta libre cambista o proteccionista. En efecto, la Organización del servicio de aduanas está determinada hasta cierto punto por la clase de actividades que está llamado a realizar ; y éstas a su vez se determinan, en gran parte, en función de los objetivos que se persiguen con los impuestos al Comercio Exterior y en función también de la forma en que se aplican dichos impuestos.

Así se tiene una primera etapa de la actividad económica que se extiende hasta la década de los años 50'. Durante esta etapa las actividades del comercio exterior, y por consiguiente las funciones aduaneras, están sujetas a la influencia predominante de los principios del liberalismo económico. Bajo esta influencia, los impuestos de aduana persiguen fines casi exclusivamente rentístico y se convierten en una de las más importantes, o mejor dicho la más importante, entre las fuentes de recursos del estado.

### **1.2.2 Habilitación de Nuevos Puertos.**

En 1824 fueron habilitados los puertos de la libertad y la Unión, donde se estableció que las exportaciones que se realizaran a través de embarcaciones construidas en Centro América, no pagarían impuestos fiscales, también la asamblea nacional constituyente estableció que todos aquellos artículos importados en vapores centroamericanos gozarían de igual privilegios que las exportaciones. La zona oriental del país era en esa época la de mayor producción agrícola y comercial, en vista de ello por medio del decreto Legislativo del 8 de junio de 1829 fue habilitada un nuevo puerto en lo que hoy es el departamento de Usulután, el puerto del Espíritu Santo, el que se le dio el nombre de los Libres, y por ese mismo decreto se concedió libertad absoluta y la liberación de todo derecho de importación y exportación de todos aquellos productos que utilizaran dicho puerto, no

alcanzándose mayor éxito porque apenas se realizó una carga del 1% de material para la construcción de lanchas.

### **1.2.3 Aduana Aérea.**

La aduana aérea fue creada por el decreto Legislativo No. 170 del 16 de marzo de 1951, publicado en el diario oficial No. 54 tomo 150 de fecha 27 de marzo de 1951 y funcionó en Ilopango, a la cual se llamó aduana Aérea de Ilopango, su función era de fiscalizar el movimiento mercantil internacional de la vía aérea en la República. En vista que los Ministerios de Defensa y Seguridad Pública y Ministerio de Obras Públicas habían declarado cerrado para el tráfico internacional al aeropuerto de Ilopango por Decreto Ejecutivo No. 692 de diciembre 4 de 1979, publicado en el diario oficial No. 228 Tomo 265 de diciembre 7 de 1979 a partir de las seis horas del día 30 de enero de 1980 se daba por terminado los servicios prestados por la aduana aérea de Ilopango.

La aduana aérea del Aeropuerto Internacional El Salvador fue habilitada por medio del decreto No. 92 de la Junta Revolucionaria de Gobierno, publicado en el diario Oficial No. 15, de enero 22 de 1980, ya que se hacía necesario la creación y funcionamiento de las oficinas y demás instalaciones indispensables para las operaciones aduaneras.

La creación de esta aduana, dio como resultado que las operaciones aduaneras se realicen en dos lugares distintos ; una, a la correspondiente para la atención de pasajeros la que estaría atendida por personal de la aduana destacado en esas dependencias, sección de equipajes en el aeropuerto, mientras las instalaciones de carga estarían ubicadas en lugar distante del aeropuerto, pero siempre dentro del territorio aduanero, donde se atienden todas aquellas operaciones aduaneras propias de una aduana aérea.

Todo lo relativo a la movilización de carga, manejo de los almacenes de depósito de mercaderías estarían a cargo de la COMISIÓN EJECUTIVA DEL PUERTO DE ACAJUTLA (C.E.P.A.) y sería la responsable ante el fisco por dichas operaciones de

desembarque y embarque de mercaderías, mientras la aduana solamente está encomendada a las otras operaciones : Inspección de mercaderías, clasificación, registro y liquidación de los Derechos Aduaneros a la Importación ( D .A .I .) y el control de que todas las mercaderías destinadas al país ingresan a los recintos fiscales.

#### **1.2.4 Aduana Marítima de Acajutla.**

Por medio del decreto 212 del DIRECTORIO CÍVICO MILITAR DE EL SALVADOR, publicado en el Diario Oficial No. 128, tomo 192 de julio de 1961, considerando que era de relevante interés nacional la habilitación inmediata del puerto de Acajutla y habiéndose encomendado a la Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma el desarrollo de las operaciones de exportación e importación, así como también de toda la administración y dirección y contándose con un muelle con perfiles modernos e instalaciones de almacenamiento de mercaderías adecuadas, era lógico pensar que la nueva administración prometiera innovación en los trámites ejercidos por el gobierno central que durante muchos años resultó ser más compleja. Nace esta nueva idea para mejorar sustantivamente los servicios portuarios y aduaneros.

#### **1.2.5 Aduana Terrestre de San Bartolo.**

Es evidente que en la medida que las aduanas alcancen un nivel superior, la contribución del servicio será más efectivo para el desarrollo de las actividades del país. Las aduanas actualmente desempeñan una misión distinta de aquellas que inicialmente era eminentemente oficinas recaudadoras de impuestos, ahora su contribución es más valiosa y por tal circunstancias se les ha dedicado más apoyo por parte de los gobiernos.

El incremento de las mercaderías fue considerable lo que motivó a que fuera instalada una oficina aduanera en San Salvador, constituyéndose así la Aduana Terrestre de San Salvador, la aduana terrestre de San Salvador funcionó en los predios concedidos por ferrocarriles Internacionales de Centro América, que

utilizaron para almacenar mercadería, de ahí que resultaron inadecuadas para oficina aduanera, ya que más tarde se convertiría en una aduana de mucha importancia, al absorber todo el tráfico terrestre de las aduanas fronterizas de El Amatillo, La Hachadura, Las Chinamas, Anguiatú y San Cristóbal.

Fue hasta en la administración del Ingeniero José Napoleón Duarte, presidente de la República 1985/1990 y a iniciativa del señor Ministro de Hacienda don Ricardo J. López que fue posible llevar a cabo la construcción de instalaciones de mayor dimensión para satisfacer las necesidades del comercio nacional. A pesar que se construyeron instalaciones modernas propias para la recepción, registro y expedición de mercancías no fue dotada dicha aduana de equipo mecánico que permitiera una rápida movilización y estiba de los bultos por la inadecuada disposición de almacenar la mercadería y no utilizar el espacio aéreo, motivo por el cual se encuentra permanentemente congestionado.

El congestionamiento debería analizarse a la luz del concepto que se tenga, si las aduanas son lugares de paso, o almacenes de depósito. Es obvio que el primer criterio es el que conviene al estado, sobre todo si se toma en consideración que cuanto más pronto pasen las mercancías por las aduanas, más rápido recauda los impuestos y menos riesgo asume.

#### **1.2.6 Traslado de la Delegación de Aduana de Pasaquina, al lugar denominado “El Amatillo”.**

Por medio del Decreto Ejecutivo No. 14 del 15 del mes de Diciembre de 1943, publicado en el diario oficial de esa misma fecha No. 277 del tomo 135, quedaron habilitados para el tráfico migratorio, la sección de la Carretera Panamericana, que partiendo de la Ciudad de San Miguel, llega al puente internacional sobre el río Goascorán, construido en el lugar llamado “El Amatillo”; y el puente mismo que enlaza la república de El Salvador con la de Honduras.

La habilitación de las vías referidas hace indispensable el traslado de la Delegación de Aduana actualmente establecida en la población de Pasquina, (Departamento de la Unión), al lugar llamado “El Amatillo” del mismo departamento, a fin de que intervengan y fiscalice las operaciones de importación y exportación que se efectúe por las vías mencionadas, y aquellas que se practiquen por las rutas de esa jurisdicción fronteriza. Este Decreto entró en vigencia el 1 de Enero de 1944.

### **1.2.7 Traslado de la Delegación de Aduana de La Palma, al lugar denominado “El Poy”.**

Mediante el acuerdo ejecutivo No. 181, del 9 de Mayo de 1941, publicado en el Diario Oficial No. 104 del tomo 130, correspondiente al 14 de Mayo de 1941, se traslado a la Palma, departamento de Chalatenango, la Delegación de Aduana establecida en el pueblo de “ Ojos de Agua”, del mismo departamento.

La práctica a demostrado que no es a La Palma donde debió trasladarse dicha Delegación, si no en el lugar denominado “El Poy”, próximo a Citalá, en el mismo departamento de Chalatenango, por encontrarse este sitio más cercano a la frontera.

Mediante el Decreto No. 64 del Poder Ejecutivo acuerda trasladar la Delegación de Aduana actualmente establecida en la población de la Palma, departamento de Chalatenango, al lugar denominado “El Poy”, próximo a Citalá, del mismo departamento.

La Delegación de Aduana de “El Poy” dependerá directamente de la Aduana Terrestre de esta capital, y queda habilitada para autorizar las operaciones aduaneras correspondientes de conformidad a las Leyes y reglamentos respectivos. Este decreto entro en vigor desde el día 10 de agosto de 1956.

### **1.2.8 Traslado de la Delegación de Aduana de Candelaria de la Frontera al lugar conocido como “San Cristóbal”.**

El Ministerio de Hacienda notificó mediante el Decreto No. 112 del Poder Ejecutivo, que había quedado terminado en el Cantón San Cristóbal (frontera con Guatemala), la construcción del edificio destinado a los servicios de aduana y otros en aquel lugar, por lo cual se hizo necesario autorizar el traslado de la delegación de aduana que funcionó en candelaria de la frontera, al cantón referido.

La delegación de Aduanas de San Cristóbal dependerá de la Aduana Terrestre de Santa Ana y quedó habilitada para autorizar las operaciones aduaneras correspondientes de acuerdo con las Leyes y Reglamentos respectivos.

El presente Decreto entró en vigencia el 30 de Octubre de 1957 según el Diario Oficial No. 205 del 30 de la misma fecha.

### **1.2.9 Aduana de Santa Ana.**

Esta aduana fue creada por Decreto Legislativo de fecha 26 de Abril de 1926, publicado en el Diario Oficial No. 92 tomo 100 del 27 de abril de 1926, con el fin de atender el movimiento mercantil de importación y exportación de mercaderías de toda clase en la Zona Occidental de la República.

El intercambio de mercaderías por el sistema de Fardos o Encomiendas Postales entre comerciantes y demás personas residentes en aquella zona, cobró mucha importancia, por lo que fue necesario dar facilidades para que las operaciones de registro y expedición de Encomiendas Postales pudieran efectuarse en la Aduana Terrestre de Santa Ana, en condiciones de mayor eficiencia en favor de quienes hacían uso de tales servicios.

Se creó dentro de la organización de la Aduana Terrestre de Santa Ana una sección de Fardos Postales. Es esta aduana quien llevará (Santa Ana) una estadística específica de los registros de encomienda o fardos postales internacionales. La

creación de la sección de Fardos Postales se dio mediante el decreto No. 98 publicado en el Diario Oficial No. 222, Tomo 185 del 4 de Diciembre de 1959.

### **1.2.10 Traslado de la Delegación de Aduana de San Jerónimo a “Metapan”.**

Por exigirlo así las necesidades del servicio aduanero, el poder Ejecutivo por medio del Decreto No. 284 publicado en el Diario Oficial No. 91 del 29 de Abril de 1941, tomo No. 130, acordó trasladar a la ciudad de Metapán , Departamento de Santa Ana, la dirección de aduana establecida en San Jerónimo de la Frontera la cual dependerá directamente de la Dirección General de la Renta de Aduanas y atenderá el registro de importación y exportación de conformidad en las Leyes y Reglamentos respectivos.

### **1.3 Reglamento de las Aduanas de la República de El Salvador.**

Las aduanas de la República serán servidas por empleados de nombramiento del gobierno y su personal será el que designe la Ley de Presupuesto.

Por horas ordinarias de trabajo en las Aduanas de la República, en aquel entonces se mencionan las siguientes: para aquellas que tenían su cede en la ciudad de San Salvador se estableció de 8 a 12 horas y de 14 horas y media a 17 horas y medias; para el resto de las aduanas marítimas y terrestres: de 8 a 12 horas, y de 14 a 17 horas, excepto los sábados, día en que todas las aduanas trabajarán solamente de 8 a 12 horas. Las delegaciones de aduana prestaron servicio continuo durante todo el año, estándose en lo referente a las horas ordinarias y extraordinarias de trabajo, a lo que disponen las leyes especiales sobre la materia.

Para esos años el servicio de puertos estaba abierto todos los días desde las 6 a.m. hasta las 6 p.m. no pudiendo abrirse a otra hora si no solamente con licencia expresa del Poder Ejecutivo.

## **1.4 Estructura Orgánica de las Aduanas de la República de El Salvador.**

### **a) Inspector**

El inspector de aduana tiene las siguientes obligaciones:

- i. Visitarlas cuando el señor Ministro lo Ordene y vigilar la fiel observancia del Reglamento y demás disposiciones relativas al servicio.
- ii. Inspeccionar los libros y Caja de la oficina y todos los actos oficiales de los empleados.
- iii. Revisar la documentación y amortización de los créditos del Estado.
- iv. Poner en conocimiento del Administrador de las faltas que note entre los empleados y si son graves, dar parte inmediatamente al Ministerio respectivo.
- v. Pasar a los almacenes de las aduanas y observar si las mercancías están debidamente colocadas y custodiadas, y la manera de prepararlas para su registro; presenciar la forma como se practican los reconocimientos por los Contadores Vista y como se aplican a los efectos los aforos que les corresponden, según su clasificación o especificación.
- vi. Dar informe circunstanciado al Ministerio, de sus visitas a las aduanas, de todo lo ocurrido en el desempeño de sus funciones y proponer todas las reformas que crea conveniente para el mejor servicio ;
- vii. Examinar todas las circunstancias locales de los puertos, el estado de los edificios de las aduanas y los inconvenientes y las facilidades que aquellos presenten para recibir los cargamentos, informando al Ministerio de Hacienda de las mejoras que deban adoptarse.

## **b) Administradores**

Son atribuciones de los Administradores

- i. Inspeccionar todos los actos del servicio de los empleados que están bajo su dependencia.
- ii. Cuidar del mejor orden y pronto despacho de los asuntos que ocurran.
- iii. Distribuir equitativamente el trabajo entre los empleados.
- iv. Corregir las faltas de asistencia al despacho, de los empleados subalternos haciéndolos asistir a él, además de las horas reglamentarias todo el tiempo necesario para concluir el rezago que hubiere en la oficina.
- v. Conceder licencia hasta por tres días a los empleados de su dependencia, por causa justificada y siempre que su ausencia no perjudique el servicio de la oficina; debiendo dar parte inmediatamente a la Dirección General de la Renta de Aduanas, por escrito, con expresión del motivo de la licencia.
- vi. Presentar mensualmente al Director General de la Renta de Aduana una memoria de las labores en la forma y con los datos que este funcionario le requiera.
- vii. Suspender en caso de falta grave a cualquiera de los empleados de su dependencia, dando aviso inmediatamente a la Dirección General de la Renta de Aduanas del motivo de la suspensión.
- viii. Cuidar de la conservación y reparación de los edificios de su dependencia, dando cuenta a la Dirección General de la Renta de Aduanas del presupuesto a que ascenderían los gastos, cuando fueren necesario.
- ix. Comunicar a la Dirección General de la Renta de Aduanas las reformas que la práctica les sugiera para mejorar el servicio y expeditar las operaciones aduaneras.

x. Transcribir a los empleados a quienes corresponda, las resoluciones, que comunicadas por el órgano legal, afecten la Tarifa de Aforos o cualquiera de los reglamentos del servicio en general.

xi. Cuidar por si, y por medio de los empleados de su dependencia, que entren bajo la custodia y autoridad de la aduana, las mercaderías que se descarguen de cualquier nave u otro medio de transporte dentro de la zona aduanera respectiva, y proveer la custodia y seguridad de dichas mercaderías hasta que éstas sean retiradas de la aduana, todo de conformidad con las limitaciones y restricciones reglamentarias.

xii. Intervenir en las revistas de comisario, que pasen a las guarniciones de puerto, y confrontar los documentos de contabilidad militar como la está prevenido por la ley, en ausencia del representante del fisco.

### **c) Contadores**

Los Contadores Vista son lo segundos Jefes de la Oficina General, y les están subordinados todos los demás empleados de ella. Harán las veces del Administrador, por ministerio de ley, previa designación del Ministerio de Hacienda, y se ocuparán de preferencia en el registro, aforo y liquidación de pólizas que les decrete el administrador.

Decretada que fuere una póliza, el contador designado para el registro procederá a verificarlo inmediatamente, quedando entre tanto, bajo su responsabilidad los documentos concernientes a la operación que ha sido ordenada. Serán directamente responsables ante el fisco, por las operaciones de registro, aforo y liquidación de pólizas.

El Ministerio de Hacienda es el facultado para hacer las separaciones de las funciones de los Contadores Vista, confiriéndoles a éstos únicamente las tareas de registro y aforo, relevándoles de las operaciones de revisión y liquidación matemática de las pólizas.

#### **d) Guarda-almacenes**

Los Guarda-Almacenes están sujetos a los Administradores, y Contadores Vista. Entre sus funciones podemos mencionar :

- i. Cuidar de que entren a la bodega nacional todas las mercaderías y demás objetos que según la ley deben entrar en ellas, y que éstas se mantengan limpias y en el mejor orden.
- ii. Si al tiempo de entregar las mercaderías registradas notaren bultos, que contengan distintos efectos de los declarados en las pólizas de registro, mandará a abrirlos para ratificar su contenido, dando cuenta al Administrador en caso de encontrar alguna diferencia.

#### **e) Guarda-muelles y guarda-playas**

La principal obligación de estos guardas es el celo del contrabando, por todos los medios que estén a su alcance y sean permitidos por la ley. En consecuencia los Guarda-Muelle no podrán retirarse de ellos, bajo ningún pretexto, mientras haya atracadas embarcaciones o este fondeado algún vapor y haya lanchas o botes a bordo, lo mismo si hubiere en el recinto de ellos mercaderías de desembarque. Son también los encargados de la apertura y cierre de los muelles.

Vigilarán escrupulosamente las operaciones de embarque, reembarque y desembarque que se practiquen por los muelles, controlando las marcas, números, pesos y cantidades de bultos, de conformidad con las pólizas y manifiestos correspondientes, dando siempre, bajo su más estricta responsabilidad, la preferencia a las operaciones de desembarque.

No permitirán las operaciones a que se refiere el artículo anterior, sin orden escrita del administrador de la Aduana.

Concluidas las operaciones antes mencionadas los Guarda-Muelles informarán del resultado al Administrador de la Aduana, anotando las faltas, averías, entre otras que descubrieren.

**f) Escribientes**

Los escribientes estarán sujetos a las órdenes de sus superiores y llenarán las faltas de los Guarda-Muelles y Expedidores de Carga, en los casos de enfermedad de éstos o cuando por otra causa lo disponga así el Administrador de la Aduana.

**g) Mozos de Servicio**

Los mozos de servicio atenderán de preferencia el aseo de la oficina en general, llenando, en concepto de asistentes, las demás funciones que requiere el servicio.

**h) Delegado de la Aduana de Sonsonate en el Puerto de Acajutla.**

A este funcionario Corresponden las siguientes atribuciones:

- i. El funcionario en referencia tendrá las mismas facultades concedidas al Administrador de dicha aduana, para intervenir en todas las operaciones aduaneras que se efectúen en el Puerto de Acajutla; pero dependerá directamente del referido Administrador, y procederá de acuerdo con las instrucciones que de él reciba, respondiendo personalmente por sus actos, y pecuniariamente, por los intereses fiscales que maneje.
- ii. Decretará las pólizas de exportación numerándolas correlativamente y anotando en un libro, autorizado por el administrador, el número que a cada una corresponde, la fecha, cantidad de bultos, contenidos, peso total y valor de la liquidación; y una vez que los Guarda-Muelle hayan cumplido con lo mandado por la ley, liquidará dichas pólizas y las remitirá inmediatamente al administrador de la aduana, a efecto de que éste las mande confrontar y proceda a su cobro.
- iii. Dará al Administrador aviso telegráfico de la llegada de cada buque, expresando la clase, nacionalidad, nombre, tonelaje y procedencia de la embarcación, el número de sus tripulantes, el día y hora en que hubiere fondeado y la cantidad de bultos que manifieste para el puerto.

iv. Exigirá de los Capitanes de buque, o de sus agentes, cuatro ejemplares del manifiesto general de la carga destinada al Puerto.

v. Cuando los Capitanes no supieren español o no pudieren formar el manifiesto, les prevendrá que salgan a tierra con los documentos necesarios, para que, con vista de éstos, la agencia consignataria respectiva forme dicho manifiesto y lo firme en unión del capitán.

### **1.5 Funciones de la Dirección General de la Renta de Aduanas.**

Las principales atribuciones y facultades de la Dirección General de la Renta de Aduanas, serán:

#### **Dirección Técnica de la Renta de Aduanas.**

i. Fijar, por asimilación, los aforos aplicables a mercaderías que no estuvieren específicamente designadas en el Arancel.

ii. Compilar los datos que sirvan para orientar la política comercial de la República.

iii. Perseguir el contrabando por medio de las unidades administrativas que quedarán bajo su inmediato mando y organización.

iv. Actuar como órgano consultivo en todo lo relativo a Tratados Comerciales y Convenios Comerciales que celebre la República.

v. Someter a la aprobación del Ministerio de Hacienda a más tardar dos meses antes de la promulgación del Presupuesto, el proyecto de gastos para el año Fiscal siguiente.

vi. Someter a consideración del Ministerio de Hacienda el cálculo de la producción de la Renta de aduanas para el ejercicio fiscal próximo inmediato.

vii. Reparar, con fines de publicidad, las disposiciones, resoluciones y decisiones que afecten o formen precedente para interpretación del Arancel, Leyes o Reglamentos

del servicio de aduanas. Este Material será publicado en el órgano que la Secretaría de Hacienda determine.

**viii.** Interpretar los aforos, tasas, impuestos o multas que sean aplicadas a los efectos importados o exportados.

**ix.** Estudiar y proponer al Ministerio de Hacienda un proyecto de Organización y del Sistema de Aduana de la República, incluyendo los proyectos de leyes o reglamentos del caso.

La Dirección General de La Renta de Aduanas fue autorizada para que prepare los anteproyectos de leyes y reglamentos que se encaminan a la reorganización de los servicios a que se refiere el Decreto de creación de dicha Dirección General. La conformación de la Ley de Creación de La Dirección General de la Renta de Aduanas y de las Funciones del director General fue dada en el Palacio Nacional: San Salvador (Cuscatlán), a los siete días del mes de mayo de mil novecientos treinta y seis. Firmado por el Presidente Constitucional Maximiliano H. Martínez.

Toda disposición o resolución dictada por los funcionarios de la Dirección General de la Renta de Aduanas, tiene fuerza legal y deberá transcribirse al Ministerio de Hacienda.

## 1.6 Leyes Aduaneras de El Salvador.

**Cuadro No. 8**  
**LEYES ADUANERAS DE EL SALVADOR**

|   |
|---|
| Ley de Gravámenes Relacionados con el Control y Regulación de Armas de Fuego, Municiones, Explosivos y Artículos Similares. |
| Reformas a la Ley de Control y Regulación de Armas, Municiones, Explosivos y Artículos similares.                           |
| Reformas a la Ley Especial para Sancionar Infracciones Aduaneras.   |
| Reformas a la Ley Reguladora de la Producción y Comercialización del Alcohol y de las Bebidas Alcohólicas.                  |
| Ley de Impuesto sobre Productos del Tabaco.   |
| Reglamento Centroamericano sobre la Valoración Aduanera de las Mercancías.  |
| Comunicado sobre la Ley de Zonas Francas Industriales y Comercialización.   |
| Índice de Referencia-Clasificaciones Arancelarias de 2003.  |
| Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano (RECAUCA).  |
| Código Aduanero Uniforme Centroamericano, Resolución 85-2002.   |
| Ley para Sancionar Infracciones Aduaneras.  |
| Ley de Simplificación Aduanera.   |
| Ley del Registro de Importadores.   |
| Decreto 357.  |
| Decreto 787.  |
| Arancel Centroamericano 2002. Entrará en vigencia a partir del 1° de octubre de 2002.                                       |
| Tabla de Correlación de la versión 1996 al 2002 de Sistema Armonizado.  |
| Fracción arancelaria de productos químicos de naturaleza deflagrante o explosiva.   |
| Salvaguardia Agrícola entre El Salvador y México.   |

FUENTE: <http://www.aduana.gob.sv:8100/aduanas/legislacion.jsp>. Visitado 22 de noviembre de 2007