

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

---

---

**ECEE**

MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA Y COMERCIO INTERNACIONAL  
INCORPORADA A LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
RVOE 2007251

**“EL OUTSOURCING: ESTRATEGIA DE  
COMERCIALIZACIÓN DE PUMA MEXICO”**

**TESIS PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRA EN MERCADOTECNIA Y COMERCIO INTERNACIONAL**

PRESENTAN:

CARMEN SORIA ROSAS Y  
MONTSERRAT VALDES PRIETO

DIRECTOR DE LA TESIS:

DR. SERGIO GARCILAZO LAGUNES

MÉXICO, D.F.

2013

## **Agradecimientos**

Agradezco primeramente a Dios porque me dio la oportunidad de vivir, de existir y porque es mi mayor fuerza para seguir adelante y esforzarme todos los días.

A mi familia, en especial a mis padres, porque me han demostrado siempre que a base de esfuerzo, lucha y constancia es como se obtienen los mayores logros de la vida, son y siempre serán mi mayor ejemplo, gracias por todo

A mi amiga Carmen, por todo lo que hemos pasado juntas y por haber compartido este trabajo de investigación.

A la Universidad Panamericana por su formación y valores. Siempre estaré orgullosa de haber pertenecido a esta institución.

Al Dr. Sergio Garcilazo por toda su paciencia, por su entrega y por habernos guiado a través de este trabajo, fue fundamental su apoyo para lograrlo.

**Montse Valdés Prieto.**

## **Agradecimientos**

Agradezco a mis padres por brindarme su apoyo durante toda la vida, en especial a mi madre por inculcarme el hábito de la lectura, y la investigación profesional.

A mis hermanas con las que he compartido momentos muy especiales en la vida.

A mis profesores de la universidad por motivar y despertar en mí el ánimo de seguir preparándome académicamente, en especial al Dr. Sergio Garcilazo por brindarnos todo su apoyo y paciencia para lograr este trabajo de investigación.

A mi profesora Miroslava Roca por su paciencia y tolerancia en todas las horas que me acompañó, pero sobre todo por su apoyo incondicional.

A mi mejor amiga Montserrat por compartir esta etapa de la vida con entusiasmo.

Pero sobre todo a Armando por hacer todos mis sueños realidad, por su tolerancia, y por apoyarme cuando más lo necesito.

**Carmen Soria Rosas.**

## INDICE

### Contenido

<b>TESIS PROFESIONAL</b> .....	I
PRESENTAN: .....	I
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. OUTSOURCING INTERNACIONAL .....	5
I.1. Marco Teórico.....	5
I.2. Descripción / Concepto.....	7
I.3. Tipos de Subcontratación .....	7
I.3.1. Deslocalización:.....	8
I.3.2. Contratación externa.....	8
I.4. Factores a considerar: .....	8
1.4.1. Recursos Humanos.....	8
I.4.2. Formas de pago:.....	9
I.4.2.1 Pago anticipado .....	9
I.4.2.2 Pago al contado.....	9
I.4.2.3 Pago a crédito.....	9
I.4.3 Costos .....	10
I.4.4 Ambiente de negocios .....	10
I.4.5 Infraestructura .....	10
I.5 Contratos de distribución .....	11
I.6 Contratos de Joint Venture.....	11
I.6.1. Equity Joint Venture .....	12
I.6.2. Non equity joint venture .....	12
I.7 Estructuras de sociedades internacionales .....	12
I.7.1. Estructuras Off Shore .....	12
I.7.2. Estructuras o personas jurídicas más conocidas o más utilizadas en las operaciones Off Shore.....	13
I.8. Outsourcing en el Mundo.....	13
I.8.1. Asia, destino de offshoring.....	14

1.8.2. Latinoamérica.....	14
I.9. Globalización y Outsourcing .....	15
I.10. Competencia .....	16
I.11. Subcontratación en la empresa.....	16
I.12. El futuro del outsourcing.....	19
I.13. Reingeniería de los procesos de negocios.....	19
I.14. Análisis de la cadena de valor .....	20
I.14.1. Atributos de la cadena de valor.....	21
I.15. Reestructuración organizacional.....	21
I.16. El mundo cambiante del trabajo.....	21
I.17. ¿Fabricar o comprar? .....	22
I.17.1. Ventajas de la decisión de comprar .....	22
I.18. Benchmarking .....	22
I.19. Selección de proveedores.....	23
I.19.1. Importancia de la selección de Proveedores .....	23
I.19.2. Aspectos a considerar al tener nuevos proveedores y conservarlos:.....	24
I.19.3 Factores para la toma de decisiones .....	24
I.19.4. Precio .....	24
I.19.5. Calidad .....	24
I.19.6. Pago .....	25
I.19.7 Entrega.....	25
I.19.8. Servicio de post venta .....	25
I.19.9. Tiempos de Producción.....	25
I.19.10. Otros factores .....	26
I.20. Proveedores de Compañía objeto de estudio:.....	27
I.20.1. Factores clave para selección de Proveedores en PUMA .....	28
I.20.2. Condiciones de trabajo.....	29
CAPÍTULO II PUMA MÉXICO .....	30
II.1. Historia .....	30
II.2. Misión: .....	31
II.2. Visión .....	31
II.3. Valores Corporativos.....	32

II.3.1. Pasión .....	32
II.3.2. Apertura .....	32
II.3.3. Confianza en sí mismo .....	32
II.3.4. Emprendimiento.....	33
II.4. Políticas Empresariales .....	33
II.4.1. Conflicto de intereses .....	33
II.4.2. Promoción de Cumplimiento Interno.....	33
II.4.3. Trata de personas y esclavitud .....	34
II.5. Compromiso de PUMA .....	35
II.6. Promoción de Sistemas de Gestión .....	35
II.7. Recursos Humanos (HRMS) .....	35
II.7.1. Tolerancia Cero y Temas Críticos .....	37
II.8. Buenas prácticas .....	37
II.9. Malas prácticas .....	38
II.10. Mujeres Trabajadoras.....	38
II.11. Acoso sexual.....	39
II.12. Estructura Organizacional.....	39
II.13. Puma en el mundo .....	39
II.14. Puma en México .....	40
II.14.1. Relación entre las áreas internas .....	41
II.15. Principios Organizacionales.....	42
II.16. Retos y Oportunidades.....	42
II.17. Competencia .....	42
II.17.1. Principales Competidores a nivel internacional.....	43
II.18. Cuota de Mercado.....	44
II.19. Análisis FODA: PUMA-COMPETIDORES .....	45
II.20. Información Macroeconómica .....	45
II.21. Fábricas y Proveedores Puma México .....	46
II.21.1 Proceso de fabricación .....	46
II.21.2. Criterio de Selección de Proveedores .....	46
II.21.3. Diseño y Desarrollo de Productos .....	47
II.21.4. La selección de las instalaciones de producción .....	47

II.21.5. Nuevos desarrollos .....	47
II.22. Resultados.....	48
II.23. Reportes.....	48
II. 24 El enfoque y las limitaciones .....	49
II.25. Proveedores Internacionales .....	50
II.26. Proveedores Nacionales .....	50
II.26.1 ¿Por qué producir en México? .....	51
II.26.2. Ventajas.....	51
II.26.3. Ubicación.....	51
II.26.4. Sector textil y confección en Irapuato.....	52
II.26.5. Volúmenes de Venta en México .....	52
II.27. El ciclo comercial.....	54
II.28. Compras de Oportunidad .....	55
II.29. Principales Tiendas.....	56
II.30. Administración.....	56
II.30.1. Pago a Proveedores .....	56
II.33.2. Proceso de pago a proveedores.....	56
<b>CAPÍTULO III PRODUCTO .....</b>	<b>57</b>
III.1. Introducción .....	57
III.2. Catálogo de Productos .....	58
III.3. Productos Importados.....	60
III.4. Alexander Mcqueen .....	78
III.5. Hussein Chalayan .....	79
III.6. Mihara Yasuhiro.....	79
III.7. Bicicletas.....	80
III.8. Productos nacionales.....	83
III.8.1. Historia .....	85
III.8.2. Pumas de la UNAM.....	86
III.8.3. Historia.....	88
III.9. Impacto emocional en las aficiones.....	89
III.10. Diseño y Tecnología .....	90
III.11. Riesgos y Oportunidades de Negocio.....	90

III.12. Patrocinios .....	91
CAPÍTULO IV LOGÍSTICA Y CADENA DE ABASTECIMIENTO .....	92
IV.1. Evolución de la temporalidad .....	92
IV.2. Orígenes y Datos de Importación .....	93
IV.3. Puertos de Origen más importantes .....	94
IV.4. Utilización promedio de contenedores (cbm´s) .....	95
IV.5. Tiempos de Transito .....	96
IV.6. Puertos de llegada y medios de transporte al puerto logístico .....	97
IV.7. Manejo de la Logística.....	98
IV.7.1. Departamento de Operaciones.....	98
1) Almacén .....	98
2) Servicio al cliente.....	104
Penalizaciones de Entrega .....	105
3) Importaciones.....	105
IV.8. Importación de Mercancías .....	108
IV.8.1. Regímenes de Importación .....	108
IV.8.2. Proceso Aduanero de Importación.....	108
IV.8.3.Documentos que deben presentarse en la importación .....	109
IV.8.4. Base gravable del impuesto de importación y el momento de causación .....	110
IV.8.5.Valor en Aduana.....	110
IV.8.6. Valor de Transacción .....	110
IV.8.7.Precio Pagado .....	111
IV.8.8. Contribuciones que pueden causarse con motivo de la importación .....	112
IV.8.9. El Impuesto General de Importación .....	112
IV.8.10. Impuesto al Valor Agregado (IVA) .....	112
IV.8.11.Derecho de Trámite Aduanero (DTA).....	112
IV.8.12.Derecho de Almacenaje .....	113
IV.8.13. Momento de pago.....	113
IV.8.15.Ventanilla Única .....	113
IV.9. Uso de INCOTERMS® (INCOTERMS 2010®) .....	117
IV.10. Reglas y usos estandarizados del comercio internacional. ....	117
IV.11. Aspectos básicos a considerar .....	118

IV.12. Entrega de las mercancías.....	118
IV.13. Transmisión de los riesgos.....	118
IV.14. Distribución de los gastos.....	119
IV.15. Trámites de documentos aduaneros .....	119
IV.16. Categorización de los INCOTERMS 2010®.....	119
IV.17. Clasificación y Fracciones Arancelarias.....	120
IV.17.1. Objetivos .....	122
IV.17.2. Criterio de Clasificación arancelaria .....	122
IV.17.3. Criterio por Grado de Elaboración del producto .....	122
IV.17.4. Criterio por Presentación del producto.....	123
IV.17.5. Determinación de la fracción arancelaria.....	123
IV.18. Proceso actual de clasificación arancelaria en PUMA México .....	124
IV.18.1. Base de datos.....	124
IV.18.2. Subvaluación .....	124
Efectos de la subvaluación .....	125
IV.19. Etiquetado y Normas Oficiales Mexicanas .....	126
IV.19.1. Propósito .....	127
IV.19.2. Normas Oficiales Mexicanas .....	127
IV.19.3. Etiquetado de Calzado.....	128
IV.19.4. Etiquetado de Ropa.....	130
IV.19.5. Etiquetado de accesorios .....	130
IV.20. Despacho de Mercancías .....	133
IV.20.1 Salida de mercancía de la aduana.....	133
IV.20.2. Medidas de Seguridad.....	133
IV.20.3. Robo en tránsito.....	134
IV.20.4. Análisis de Robo .....	134
IV.20.5. Bienes Exportados .....	135
IV.21. Auditorías Fiscales de Comercio Exterior .....	135
IV.21.1. Roles y responsabilidades de auditoría .....	137
IV.21.2. Expedientes Fiscales .....	137
CONCLUSIONES.....	139
Anexo 1. Catálogo y muestras de producto .....	145

Anexo 2. INCOTERMS® usados en Puma: FOB, CPT, FCA .....	163
Anexo 3. Lineamientos durante el Proceso Aduanero en PUMA .....	170
Anexo 4. Proceso de compra .....	173
BIBLIOGRAFIA.....	175
Artículos .....	177
Portales de internet.....	178
Leyes y Tratados .....	178

# INTRODUCCIÓN

El outsourcing en México es un tema del cual se ha escrito poco, dentro de los autores que se consultaron, para esta investigación, podemos destacar a Santiago Mata y a Brian Rothery; quienes son algunos autores que aportan información relevante para esta tesis.

Muchas empresas han implementado la estrategia de outsourcing, en sus negocios, con grandes resultados y casos de éxito importantes, es por ello que hemos decidido plasmar, cómo una empresa llegó a México, por medio de la herramienta de implementación del outsourcing y es actualmente una de las compañías mayormente reconocidas en México y el mundo.

El problema que hemos detectado en empresas que no utilizan aún esta herramienta, es que en los contratos celebrados de compra-venta, distribución, proveeduría o incluso de trabajo, hay grandes deficiencias que provocan costos extras, y la mayoría de las veces conflictos para las partes, lo que resulta ser perjudicial para la economía nacional.

El objetivo de esta tesis es plantear y explicar cómo la subcontratación, es un fenómeno, que ha logrado dar uniformidad en varios aspectos de un negocio, como por ejemplo: producción, ventas y administración, elevando la competitividad de la industria nacional.

En esta ocasión, se presenta la investigación de forma descriptiva, de una empresa comercializadora de productos deportivos, (Puma) en la cual se podrá apreciar el caso de éxito, al llevar a cabo la implementación del outsourcing.

A lo largo de este documento, se presentan cuatro capítulos. En el primero de ellos titulado "Outsourcing Internacional", se expone el proceso productivo en diferentes partes del mundo, aprovechando la apertura de mercados y obligando a la empresa a conducirse a una especialización en campos estratégicos, a través del acceso a tecnologías, o procesos que serían difíciles de obtener localmente, a modo de crear una base de información, que permita comprender no solo el concepto de outsourcing, sino los tipos de subcontratación que existen, los factores a considerar en caso de implementar la subcontratación (costos, contratos, estructuras, orígenes, regulaciones internacionales), es decir ventajas y desventajas.

En este sentido se explica, cómo se hace la selección de proveedores para Puma, haciendo mención de cuáles son los factores clave a considerar para la toma de decisiones.

En el Capítulo II. Titulado Puma México, se describe la historia de la empresa, misión, visión, valores corporativos, políticas empresariales, su estructura corporativa a nivel nacional e internacional, sus principios organizacionales y su posición ante la competencia. Los valores son muy importantes para esta compañía, es por eso que su logo fue hecho especialmente acorde a ellos, proyectando fuerza, empuje, carácter, iniciativa y que es capaz de transmitir los pilares de esta marca, que son: pasión, franqueza, confianza en sí mismo, y espíritu emprendedor.

Para Puma ha sido muy importante transmitir el estilo de vida casual, pero a la vez deportivo, siendo este su principal objetivo, se destaca que la especialización siempre ha sido el calzado, de hecho la empresa fue pionera en calzado profesional para futbolistas y deportistas olímpicos, y con el tiempo ha ido evolucionando en cuanto a la gama de sus productos.

Se describe a detalle, el proceso de fabricación de sus productos, el análisis del costo beneficio de la estrategia de outsourcing, así como el impacto financiero que esto ha redituado.

Parte de este plan, también ha sido la estrategia de ubicación de puntos de venta a nivel nacional, la cual ha permitido que la marca este posicionada dentro de los tres primeros lugares en la industria, con gran presencia de imagen en los consumidores, gracias a la extensa variedad de productos que Puma ofrece actualmente.

Estos productos se detallan en el Capítulo III. Titulado "Producto". Los productos están diseñados para un mercado muy definido; gente joven, que está al tanto de las tendencias de la moda, la calidad y productos innovadores para hacer deporte que incluyen nuevas tecnologías.

Actualmente lo que se pretende es consolidar una estrategia interna, para ofrecer colecciones de productos en las tiendas, es decir que el consumidor se vea atraído por una marca que le brinda identidad y moda.

Puma se caracteriza, por ofrecer una gama de productos con las últimas tendencias de la moda y también ofrece una línea especial para equipos de futbol nacionales: Pumas y Santos, equipos que cuentan con gran popularidad, lo que fortalece la imagen de la compañía a nivel nacional, y ayuda a la activación económica nacional, ya que estos productos son diseñados, y fabricados en territorio mexicano.

Dentro de la estrategia de posicionamiento de producto, se encuentra el plan de patrocinios de figuras que representan a la marca y que son altamente

reconocidas en el mundo, como Pelé, Maradona, Serena Williams, Cesc Fabregas y Radamel Falcao.

Puma no solamente se preocupa por brindar artículos de moda, también innovaciones de producto, que incluyen líneas con alta tecnología para el buen desempeño de los deportistas, un ejemplo claro, es el modelo de calzado llamado FAAS 500 el cual fue desarrollado con la ayuda del hombre más rápido del mundo: Usain Bolt, la característica más importante de este modelo, es que pesa solo 275 gramos, la tecnología “bioride”; permite una pisada “biomecánicamente” perfecta, con mayor flexibilidad y comodidad además de brindar más estabilidad en el impacto del talón.

En el Capítulo IV. Titulado “Logística, Abastecimiento, y Distribución” se señala el proceso logístico desde el inicio de una compra, que se encuentra determinada por varios factores; en el caso de Puma el factor más relevante es el tiempo, ya que dentro del catálogo de productos, se encuentran productos estacionales o de cierta temporalidad.

Para comprender esto a detalle, se describe el desarrollo de la evolución de temporalidad. Dentro de este capítulo y entrando de lleno al tema de logística se citan los puertos de origen y tiempos de tránsito. En el caso de Puma México los orígenes más importantes son Vietnam, Indonesia, China y Camboya.

Para la importación de mercancías se requiere el cumplimiento de varios puntos; mismos que se detallan a lo largo de este capítulo, y aportarán al lector una idea clara de cómo se lleva a cabo este proceso, las contribuciones que este tipo de operación causa, el momento de pago y la herramienta actual que la aduana de México ha habilitado para facilitar este trámite.

El tipo de investigación empleado en esta tesis es de carácter descriptivo, dado que se especifican las características y procesos de una organización, así como sus particularidades, estos elementos nos permiten presentar un análisis de acuerdo al contexto de la misma.

- Alcances:

La trascendencia de esta investigación, se encuentra en dar a conocer el desarrollo del outsourcing y su presencia hoy en día en la mayoría de las grandes empresas, así como los beneficios y riesgos que se obtienen al considerar subcontratar a una parte externa, para que realice una o varias partes del proceso de comercialización de mercancías, aumentando el grado de especialización en una o varias tareas.

En este trabajo de investigación, se detalla la estrategia de subcontratación que lleva cabo Puma México desde la selección de proveedores hasta la entrega de mercancía al cliente.

- Limitaciones

Durante el desarrollo de esta investigación se presentaron las siguientes limitaciones:

Escasez de fuentes bibliográficas acerca del tema elegido “Outsourcing”, la información a la que se puede acceder no es totalmente actualizada, de acuerdo a la evolución que este tema ha tenido en los últimos años y que se ha vuelto relevante a nivel mundial.

# CAPÍTULO I OUTSOURCING INTERNACIONAL

## I.1. Marco Teórico

Con el fin de comprender los temas abordados en la tesis presentada es necesario definir algunos términos.

Hoy en día el fortalecimiento de la competencia, en una era de globalización y bajo un contexto de debilidad económica permanente, ha implicado para las empresas la necesidad de adaptar la producción de bienes y servicios a necesidades diversas y complejas.

Un ejemplo claro son las empresas, que si bien producen un bien o un servicio, éste lo realizan en ocasiones en su totalidad en diferentes países, a través de una amplia cadena de intermediarios. Estamos ante un mundo de empresas que representan quizás una marca de origen nacional, pero desarrollan su proceso productivo en diferentes partes del mundo.

Desde el punto de vista externo, las empresas se han visto en un contexto, en el que se presentan una serie de cambios donde la creciente apertura de mercados, nacional e internacionalmente las ha obligado a buscar modalidades de organización y vinculación, que les permita seguir ocupando una posición en los mercados, o incluso en ocasiones, simplemente a subsistir.

“La globalización incita a las empresas a fortalecer su presencia en todos los mercados geográficos, lo que conduce a una especialización de la empresa en un campo estratégico. La estrategia de externalización de las empresas consiste en reducir su tamaño y de coordinarse con otras en la medida en que esto sea rentable. La reubicación se define como un cambio, que afecta a la situación geográfica de un negocio o actividad económica. Las reestructuraciones son las diversas reorganizaciones de una empresa sobre el plano jurídico u organizacional de su actividad productiva.”<sup>1</sup>

La subcontratación constituye una forma de externalización, por medio de la cual una empresa contrata a una o varias empresas para que le realicen por su cuenta, una parte de su producción, o de partes necesarias de su producción. Existen varios tipos de subcontratación; de producción de bienes y servicios, en donde la empresa usuaria contrata a otra empresa, para el suministro de un bien o servicio y ésta asume por cuenta propia el riesgo y el compromiso con sus

---

<sup>1</sup> (Sánchez Castañeda Alfredo, 2011)

recursos (materiales o financieros). A la empresa usuaria solo le interesa el trabajo terminado, sin importar la cantidad de personal u horas utilizadas, ya que sólo se paga la realización del servicio.

La subcontratación de mercado, es la operación por medio de la cual una empresa confía a otra, todo o parte de la ejecución de un contrato de obra, o uno público concluido con la empresa que subcontrata.

La subcontratación presenta un interés innegable para la empresa que subcontrata, pues ésta no tiene que reclutar personal ni comprar material. El recurso a la subcontratación le permite así enfrentar picos de actividad y separarse de los subcontratistas en periodos de crisis.

La subcontratación especializada, permite acceder a tecnologías o procesos que serían difíciles de procurarse en una empresa, además de ser de interés para los subcontratistas, ya que les permite tener un nivel de pedido asegurado así como apoyar su crecimiento en las grandes empresas dinámicas. Sin embargo, esto también significa que los subcontratistas se encuentran frecuentemente en una situación de dependencia técnica y comercial en relación con los contratantes.

Es innegable que la subcontratación forma parte integrante de la actividad económica. La competencia cada vez más fuerte, implica cambios en la organización empresarial, incluido el aumento del uso de la subcontratación. La complejidad de relaciones entre las sociedades contratistas y sus subcontratistas hace muy difícil identificar claramente las diversas estructuras, actividades y estrategias, así como la responsabilidad de los diferentes actores en la cadena de producción.

“La subcontratación ha generado diversos puntos de vista; hay quien afirma que crea más empleos, reduce los costos de producción, incrementa los salarios y ayuda a las empresas a ser más competitivas y productivas. Se sostiene además, que la subcontratación ha ganado terreno debido a su capacidad para reducir gastos y transferir una actividad en la cual una empresa no es experta a otra organización especializada. No obstante la subcontratación también puede presentar desventajas; el incumplimiento en los tiempos de entrega del producto subcontratado, la mala calidad de los productos (costos de calidad), alta rotación de trabajadores de la empresa subcontratada, costos de transportación del producto subcontratado, entre otros. La novedad en estas formas de organización empresarial permitió que amplios sectores de la economía encontraran en la subcontratación, una manera de optimizar sus recursos, disminuir costos de

producción, aumentar las ganancias y competir de mejor manera en los mercados abiertos”<sup>2</sup>

## I.2. Descripción / Concepto.

La Subcontratación internacional (del inglés off-shoring) es una subcontratación de procesos de negocios de un país a otro, usualmente en busca de costos más bajos o mano de obra. Incluye procesos como producción, manufactura, servicios e incluso innovación o investigación y desarrollo.

“Outsourcing: significa encontrar nuevos proveedores o nuevas formas de asegurar la entrega de nuevos proveedores y nuevas formas de garantizar la entrega de materias primas, artículos y componentes de servicios. Utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de nuevos proveedores a los que anteriormente no se recurría”<sup>3</sup>

“El Outsourcing es una herramienta que ayuda a las empresas a ser competitivas, porque consiguen dedicarse a sus competencias clave, lo que es estrictamente su negocio, dejando lo complementario u accesorio a profesionales externos.”<sup>4</sup>

“El outsource podría definirse como un servicio exterior a la compañía y actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración, en tanto que outsourcing podría definirse como la acción de recurrir a una agencia exterior, para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía.”<sup>5</sup>

Con estas definiciones se tiene claro el interés de la empresa (subcontratista) que requiere los servicios de otra empresa (subcontratada) para que esta lleve a cabo ciertas partes del proceso productivo, con lo que la empresa que subcontrata tendrá el control del proceso de comercialización.

## I.3. Tipos de Subcontratación

Desde un punto de vista de la propiedad, existen dos tipos diferentes:

---

<sup>2</sup> (Jeff, 2005)

<sup>3</sup> (Rothery Brian, 1996)

<sup>4</sup> (Mata Santiago, 1997)

<sup>5</sup> (Rothery Brian, 1996)

### I.3.1. Deslocalización:

Es el proceso por el que los bienes o servicios proceden de una filial de la propia empresa, localizada en un país distinto al de la empresa original. En definitiva, existe una operación en el exterior, que pertenece a la misma empresa, lo cual le da un mayor nivel de control.

### I.3.2. Contratación externa

Es el tipo de contratación en la que los bienes o los servicios, provienen de una organización autónoma, situada en un lugar diferente al de la empresa comercializadora, es decir, es una operación externa que se subcontrata con un tercero.<sup>6</sup>

Desde un punto de vista del tipo de proceso de negocio:

De servicios: prestación de servicios desde el extranjero, como centros de atención telefónica, servicio técnico o procesos administrativos. (India, Irlanda, países de Europa del Este).

De manufactura: Relocalización de fábricas y centros de producción. Países con una mano de obra abundante y de bajo costo son los destinos preferidos (India, China, México).

De investigación y desarrollo: conocido en inglés como R&D off-shoring, representa la relocalización de actividades de alto valor como son la investigación, el desarrollo de productos, ingeniería y diseño.<sup>7</sup>

## I.4. Factores a considerar:

### 1.4.1. Recursos Humanos

La disponibilidad y calidad de la fuerza laboral, es uno de los principales factores por los que una empresa opta por su deslocalización de procesos o implantación de procesos productivos en el extranjero.

---

<sup>6</sup> (Claudia, 2006)

<sup>7</sup> (Claudia, 2006)

## I.4.2. Formas de pago:

### I.4.2.1 Pago anticipado

El proveedor exige el pago previo a la recepción de la mercancía o préstamo del servicio. Si se suministran las mercancías, la solicitud del pago se hace normalmente en el momento de hacer el pedido y si es un servicio, en el momento del encargo del mismo o de la firma del contrato.

Es frecuente esta modalidad cuando:

- Se inician las relaciones por primera vez (en algunos sectores).
- La solvencia y la formalidad del cliente, son desconocidas por la empresa proveedora o existen dudas.
- Los medios más utilizados son: cheque, efectivo, transferencia bancaria, giro, tarjetas bancarias e ingreso a cuenta.

En el caso particular de Puma, existen acuerdos con proveedores de textil, ropa y calzado principalmente, que determinan que se ha de hacer mediante transferencia bancaria el pago anticipado; es decir en el momento de colocar la orden de compra cuando la mercancía se solicita con extrema urgencia, y cuando los volúmenes pudieran impactar el tiempo de producción previamente acordado.

### I.4.2.2 Pago al contado

En esta forma de pago el cliente abona el importe de la factura en el momento de la recepción de la mercancía o de la prestación de servicio.

Es frecuente esta modalidad cuando

- Se realiza una venta directa entre empresas o de empresas a particulares.
- Se producen las primeras transacciones comerciales entre empresas.
- Los medios más utilizados son los mismos que el pago anticipado.

Puma hace uso de este método, cuando los volúmenes de producción no llegan al mínimo pactado previo acuerdo entre las partes, en este caso la empresa asume un 10% adicional por dicho motivo.

### I.4.2.3 Pago a crédito

También denominado crédito consiste en el consentimiento por parte del proveedor del aplazamiento del cobro de las facturas. Es la forma más extendida

en las relaciones comerciales entre empresas, existiendo varias modalidades de pago, como los siguientes:

- Pago parcial: El proveedor cobra una parte de la factura al contado y el resto queda diferido en diversos pagos.
- En un solo pago: El importe de la factura se realiza en una sola exhibición.
- Pago fraccionado: La factura se abona en varios plazos previamente acordados entre el proveedor y el cliente.

Los medios más utilizados son: letras de cambio, pagarés, recibos y aceptación domiciliada de facturas; y los plazos más comunes son 30, 60 y 90 días.

Para Puma, esta última modalidad es la más común, un 90 % de los proveedores ha pactado créditos de 60 y 90 días, el criterio es el volumen de venta, el medio por el cual se lleva a cabo el pago es vía transferencia bancaria.

#### I.4.3 Costos

Sin duda los bajos costos son un factor de interés para las compañías. Los bajos costos en telecomunicaciones, renta de oficinas, locales o terrenos, transporte y recurso humano, permiten obtener ventajas ante la competencia en un mundo globalizado.

#### I.4.4 Ambiente de negocios

Un buen entorno favorece la instalación de operaciones en un país extranjero. Estabilidad económica, política y social, calidad de vida, temas culturales, apertura internacional y seguridad, son algunos factores a considerar para lograr el éxito.

#### I.4.5 Infraestructura

Carreteras, aeropuertos, puertos, telecomunicaciones, acceso a bienes y servicios, y facilidades logísticas serán los que lleven a una empresa a tomar la decisión final de ubicación de su planta en el extranjero dentro del país elegido.

La producción de un bien conlleva a la necesidad de factores de producción, como el capital y el trabajo, pero también una serie de bienes y servicios intermedios. Estos, pueden provenir del propio país o bien ser importados de terceros. De modo que el off-shoring o el out-sourcing internacional, consiste en la importación de estos bienes y servicios.

Su desarrollo se ha visto facilitado, en gran medida por disminución en los costos de transporte convencionales, así como por los avances en la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC).

### I.5 Contratos de distribución

“El contrato de distribución carece de una legislación uniforme a nivel internacional, pese a ello, este documento junto con el contrato de agencia comercial, es el mecanismo más utilizado para la introducción de productos en mercados extranjeros, mediante el cual unos revendedores organizan la distribución de productos de un fabricante en un país determinado. El concesionario no es un intermediario, sino un comerciante que compra para revender en su nombre o por su cuenta, aun cuando en la práctica de los negocios se le llame agente.”<sup>8</sup>

Puede definirse el contrato de distribución exclusiva o de concesión, como aquel concentrado entre dos operadores económicos, por el que uno de ellos se compromete a comercializar, en nombre y cuenta propia, los productos del otro, concediéndole a este último, la exclusiva de reventa de tales productos dentro de una zona geográfica determinada, bajo las directrices y la supervisión del concesionario.

El concesionario o distribuidor, se ocupa de la promoción y organización de la distribución en determinado territorio. Se suele conceder por parte del fabricante, la exclusividad sobre un determinado lugar.

El contrato se basa en una relación de fidelidad y mutua confianza entre las partes. No existe una regulación uniforme a nivel internacional, e incluso en muchos países, es una figura contractual no regulada específicamente.

### I.6 Contratos de Joint Venture

Joint Venture es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo, entre dos o más personas.

Este encuentra su fundamento en la propia voluntad, manifestada por diversas entidades durante un periodo habitualmente limitado, a desarrollar conjuntamente una actividad empresarial, esto es; producir, prestar un servicio, o realizar una obra. Existen dos formas en las que se lleva a cabo, que son:

---

<sup>8</sup> (Pilar, 1981)

### I.6.1. Equity Joint Venture

La Corporación societaria o incluso denominada “filial común” supone un cierto grado de permanencia, al ampliar la creación de una sociedad, en la que participan diferentes empresas, con el objeto de desarrollar un proyecto acordado previamente. La sociedad creada será distinta de las empresas participantes.

### I.6.2. Non equity joint venture

Significa un menor grado de estabilidad y por el contrario, está diseñada para llevar a cabo actividades de tipo puntual. Y ellos, debido a que no suele implicar la creación de una entidad autónoma, sino desarrollarse por medio de contratos.

Cooperación estructurada entre dos o más compañías de distintos países, en que los miembros combinan algunos de sus recursos, para una empresa común manteniéndose económicamente independientes, para estos casos es preciso tener en cuenta los siguientes aspectos:

- 1) El objeto de la cooperación proyectada, que puede ser entre otros, realizar exportaciones en común, investigación conjunta, participar en un concurso internacional o la construcción de una planta.
- 2) Grado de integración deseado por las empresas que vayan a cooperar, según sigan manteniendo o no independencia funcional.
- 3) Medios que precisan poner en común para el proyecto que se trate.
- 4) Carácter temporal o duradero, del vínculo que entre las empresas participantes vaya a establecerse.
- 5) Propósito de crear o no un ente nuevo, con personalidad jurídica propia e independiente de las empresas que vayan a cooperar.
- 6) Compromiso de compartir riesgos de la cooperación proyectada o no.<sup>9</sup>

## I.7 Estructuras de sociedades internacionales

La característica esencial del establecimiento permanente, es que carece de personalidad jurídica independiente de la que corresponde a su casa central, lo que permite diferenciar a este establecimiento de las llamadas entidades filiales o subsidiarias.

### I.7.1. Estructuras Off Shore

Una sociedad comercial de import-export puede crear una estructura Off Shore para reducir el propio gravamen fiscal. La sociedad Off Shore recoge

---

<sup>9</sup> (Anibal, 1996)

directamente las órdenes y los pagos de los clientes, pero las mercancías son entregadas por el productor.

#### I.7.2. Estructuras o personas jurídicas más conocidas o más utilizadas en las operaciones Off Shore

- 1) **Sociedades anónimas:** Las sociedades anónimas Offshore, son las corporaciones que más se venden el mundo; se caracterizan principalmente por garantizar a los inversionistas anonimato, y estos sólo son responsables ante sus acreedores por la inversión aportada y el patrimonio es completamente separado del de los accionistas.
- 2) **Sociedades de responsabilidad limitada:** La sociedad de responsabilidad limitada tiene diferencias entre las leyes que la regulan en los distintos estados donde existen; es básicamente la empresa en la cual el socio arriesga solamente la parte que interviene en ella. Los socios generalmente son conocidos o susceptibles de publicación.
- 3) **Fundaciones de interés privado:** Una fundación de interés privado es una persona jurídica independiente, instituida y separada de sus fundadores, beneficiarios o administradores.
- 4) **Fideicomiso (trusts):** Es el acto jurídico en que una persona llamada fideicomitente trasfiere bienes a una persona llamada fiduciario para que los ponga en favor de una persona llamada fideicomisario o beneficiario que puede ser el propio fideicomitente. <sup>10</sup>

#### I.8. Outsourcing en el Mundo

El éxito de este modelo de negocios requiere la sincronía entre países, cada uno de ellos brinda ventajas competitivas de las cuales se benefician los demás, a continuación se mencionan las ventajas de los países con mayor representatividad en términos de outsourcing:

Tal y como menciona Porter en su libro La Ventaja Competitiva de las Naciones: “Las empresas consiguen ventaja competitiva cuando su base central permite y apoya la más rápida acumulación de activos y técnicas especializadas, para tener una mejor información continuada de las necesidades de productos y procesos y como consecuencia de ello, mejores conocimientos de por dónde han de orientar su actuación”<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> (Ben, 2006)

<sup>11</sup> (Michael, 1999)

### 1.8.1. Asia, destino de offshoring

China se ha convertido en el principal destino para empresas que han querido relocalizar plantas de producción de sus productos. Hoy en día China fabrica ropa, equipos, artefactos electrónicos, juguetes y un sinnúmero de otros productos, gracias a los avances en términos de logística.

India es líder en relocalización de servicios y procesos administrativos, como centros de atención al cliente y procesos financieros. Dentro de las ventajas que se reconocen de India se encuentran, el dominio del idioma inglés (un 20% de su población) y la cantidad de ingenieros en computación que se gradúan cada año (300,000 graduados).

Filipinas surge como alternativa a India, por su infraestructura y conocimiento del inglés. Por otro lado, carece de las habilidades que posee India y existe preocupación por actividades de terrorismo.

### 1.8.2. Latinoamérica

La región latinoamericana emerge como una posibilidad de negocios ampliamente rentable.

Chile destaca por su estabilidad económica, política y social, además de por su moderna infraestructura, apertura a los mercados y fuerza laboral capacitada.

Para consolidar esta iniciativa, se anunció la conformación de un Consejo Estratégico Público-Privado, el que tendrá como misión diseñar e implementar acciones para fortalecer las condiciones del país, para el desarrollo y expansión de este sector, seleccionado por el Consejo Nacional de Innovación como una de las zonas con mayor potencial de crecimiento durante la próxima década.

Costa Rica ha destacado en los últimos diez años como un fuerte destino de Inversión Extranjera Directa, IED, proveniente mayormente de Estados Unidos, y aún más recientemente de Europa y China. Este país recibe 600 millones de dólares estadounidenses por año en IED. La inversión se ha concretado en diversos proyectos turísticos, desarrollo de bienes raíces, en industria electrónica y médica de alta tecnología. Estas inversiones se han logrado por su tradición democrática y estabilidad social, apertura comercial y fuerza laboral bien educada y bilingüe.

México cuenta con una posición geográfica privilegiada; con una población de más de 112 millones de habitantes, es el país con más hispanohablantes del mundo. Comparte más de 3,000km de frontera con Estados Unidos.

Cabe destacar también las sociedades comerciales y tratados de libre comercio con los que cuenta, así como su apertura comercial, mano de obra con tendencia cada vez más competitiva con los países BRIC<sup>12</sup> excepto India, alto sentido de calidad en la producción de todo tipo de mercancías, infraestructura antigua, de mediana edad y en construcción, pero eficiente y bien distribuida, facilidades gubernamentales para el establecimiento de negocios, que quieran utilizar a México como productor de bienes y servicios industriales de buena calidad, facilidad para la exportación, capacitación constante de profesionales y parques industriales bien posicionados, establecidos e interconectados en todas las líneas productivas del país, así como seguridad energética.<sup>13</sup>

Argentina está tomando un rol prominente en el plano internacional de las tecnologías de información (IT). Algunos de los puntos fuertes que generan que este país sea uno de los principales lugares a la hora de decidir dónde externalizar esta clase de proyectos son:

- Los beneficios del gobierno para las actividades de IT
- Las habilidades y capacidades de los profesionales calificados en IT
- Las ventajas del costo de la hora-hombre en relación con la de los países desarrollados
- Los profesionales que hablan inglés a la perfección
- La zona horaria compartida con Europa y Norteamérica
- La zona geográfica conveniente (Nearshore)

#### I.9. Globalización y Outsourcing

En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello la subcontratación ofrece una solución óptima y es motivo de permanentes alianzas estratégicas.

“Básicamente se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio". o de un servicio puntual dentro de ella. La

---

<sup>12</sup> El Término BRIC fue acuñado en 2001 por el británico Jim O'Neill, director del área de inversiones económica del Banco de Inversiones neoyorkino Goldman Sach, para referirse a los 4 países con economías emergentes del mundo; Brasil, Rusia, India y China.. [www.academia.edu.com](http://www.academia.edu.com)

<sup>13</sup> (Chilcote Ronald)

compañía delega el manejo y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo, con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y reducir sus costos.”<sup>14</sup>

#### I.10. Competencia

“La competencia destructiva no existe en una relación sana cliente - proveedor, haciendo a esta potencialmente la más positiva y rentable de todas las relaciones. La decisión de "Fabricar" o "Comprar" comienza en la organización misma, conociendo a donde van sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, tomando en cuenta los recursos con que se cuentan para ello.”<sup>15</sup>

El Outsourcing está reconocido como un mecanismo vital para estimular el empleo local, a través de lo que se conoce como enlaces nacionales. La nueva relación cliente - proveedor es benéfica ya que cada uno comparte los mismos objetivos: producción de volúmenes, precios competitivos, revisión y cumplimiento con estándares de calidad, etc.

El empleo de personal externo y el diálogo nuevo y fresco que resulta, dan lugar a una creatividad y a un potencial o espontaneidad que antes eran difíciles de obtener. Lo que ha sucedido, es que las ventajas de las economías de escala han sido neutralizadas con lo que podría llamarse parálisis de movimiento, debido a que las estructuras administrativas burocráticas han hecho que la creatividad y flexibilidad sean difíciles de obtener.

Los nuevos procesos de aplanamiento de las organizaciones (conocido como downsizing)<sup>16</sup> y la creación de relaciones más estrechas con los proveedores han ayudado a asegurar que la decisión de "Comprar" puede ser más favorable que la de fabricar, excepto en los casos que hay enormes economías de escala.

#### I.11. Subcontratación en la empresa

En los últimos años el uso por parte de las empresas del outsourcing en dos de sus vertientes, nacional e internacional está siendo una práctica habitual en los países desarrollados, especialmente en los sectores manufactureros tradicionales.

---

<sup>14</sup> (Sánchez Castañeda Alfredo, 2011)

<sup>15</sup> (Javier, 2009)

\*"Economías de Escala": son las ventajas en términos de costos que una empresa obtiene gracias a la expansión. Sullivan, Arthur : Economics: Principles in action, Editorial Prentice Hall, pp 157 New Jersey 2003

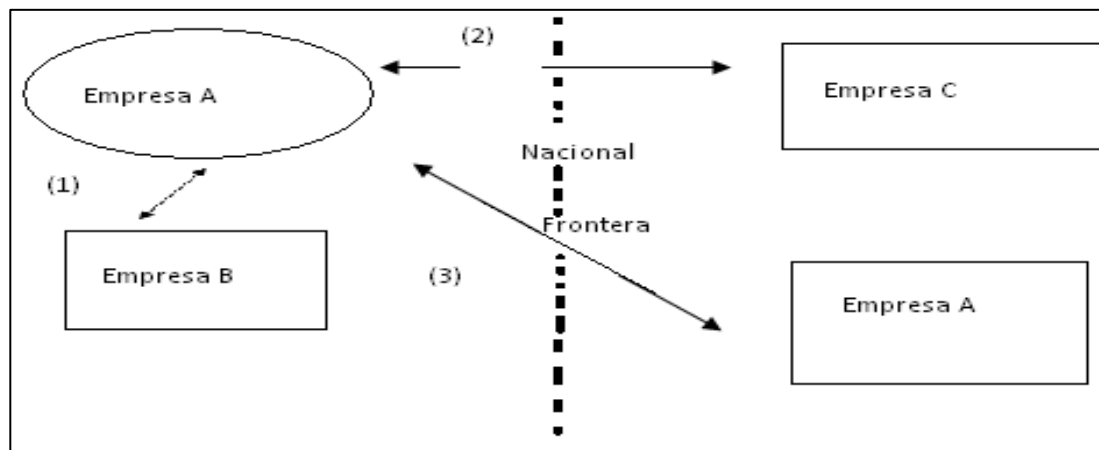
<sup>16</sup> Downsizing es achicar el tamaño de una operación para hacerla más competitiva y más efectiva en cuanto a sus resultados, en la mayoría de las veces consiste en reducir costos en áreas estratégicas.

La integración económica, la globalización y la creciente competencia entre países que desde hace unos años se viene produciendo, son algunos de los factores que, en cierto modo están obligando a las empresas a designar verticalmente algunas actividades, que hasta el momento desarrollaban en su interior, para seguir siendo competitivas.

Este proceso de desintegración puede analizarse desde dos puntos de vista:

- a. Según el vínculo de propiedad entre las empresas participantes y
- b. Según el país destino o receptor de la actividad.

**Figura 1. Tipologías de desintegración vertical de la producción**



Fuente: Díaz y Grandoy (2004), Investigaciones Europeas vol15, No3, 2009, pp55-67.

Dónde:

Empresa A: Empresa contratista

Empresa B: Empresa subcontratista nacional

Empresa C: Empresa subcontratista internacional

Empresa A: Filial de producción exterior de la Empresa A

- 1) Desintegración vertical de actividades nacional inter-empresas "Outsourcing doméstico" u "Outsourcing".
- 2) Desintegración vertical de actividades internacional inter-empresas: "Outsourcing Intenacional" u "Offshoring"

3) Desintegración vertical de actividades internacional “Inversión Directa Exterior” (IED).

Para entender plenamente el outsourcing, este también debe considerarse a la luz de otras dos decisiones gerenciales: la cuestión sobre fabricar o comprar y la fijación correcta de personal para una organización, ambas decisiones son centrales para la estrategia del outsourcing.

En donde las nuevas alianzas estratégicas entre proveedores y clientes están modificando los roles entre estos dos, el outsourcing puede lograr todavía más, porque elimina las relaciones difíciles entre diferentes departamentos.

El outsourcing es cada vez más la respuesta común a la pregunta, ¿fabricar o comprar?, que se hacen las industrias manufactureras y a la pregunta, “¿lo hacemos nosotros o lo compramos?”

El fenómeno de las grandes corporaciones que están subcontratando (outsourcing) incluso la investigación y desarrollo a pequeñas compañías, ha acabado con los temores de que los grandes consorcios pudieran devorar toda la industria y sacar del negocio a las empresas pequeñas y medianas. Estas últimas cuentan con la versatilidad e ingenio que requieren las compañías más grandes.

El outsourcing combinado con otras técnicas, está creando un ambiente sofisticado, totalmente nuevo, en la relación cliente, proveedor. Por lo que se refiere a la manufactura, existe una cooperación intensa, en la que los proveedores adoptan los mismos sistemas que los clientes, comparten dichos sistemas, se convierten en una extensión de ellos, o se apoderan de sistemas completos de fabricación. Por lo que se refiere a la administración general, se están transfiriendo procesos de negocios completos.

Esto hace que surjan cuestiones sobre acuerdos, relaciones, evaluación de proveedores, prácticas comunes, capacitación, etc., pero sobre todo, demanda o exige formación de sociedades. Antes de la desregulación y proliferación de la tecnología, la vida era más fácil para los departamentos internos, que adquirirán toda su tecnología de un solo e importante fabricante de equipo original.

El aumento de la tendencia hacia el outsourcing en un buen número de áreas, que van desde un servicio básico único, como administración de comedores, administración de inmuebles o computación, hasta servicios más complejos y de mayor amplitud, como telecomunicaciones y administración general, ilustra el concepto de la evolución, en el contexto de sociedades en las que se transfiere cada vez más responsabilidad al proveedor.

En la década de 1970, la administración de instalaciones implicaba que un proveedor proporcionaba el personal a una organización para administrar y operar una instalación, que anteriormente era operada por la compañía, como un departamento de procesamiento de datos o un comedor.

Durante la década de 1980, en la práctica del outsourcing el concepto evolucionó aproximándose más a una sociedad, en tanto que en la década de 1990, la tendencia es hacia sociedades más plenas en donde el proveedor de outsource (subcontratista) se convierte en un verdadero socio.

Las sociedades con éxito en outsourcing, son por tanto muy diferentes de la relación tradicional cliente-proveedor. Una sociedad puede requerir un año para su creación, e implica un esfuerzo gerencial considerable por ambas partes para asegurar la duración de la relación.

#### I.12. El futuro del outsourcing

Ya sea que el outsourcing sea o no parte de un movimiento más grande, no hay duda de que un mundo de recursos escasos está dictando una reducción de personal gerencial, una gerencia adelgazada, de hecho, la moralidad de la sociedad misma podría haber señalado el fin del desperdicio, la ineficiencia y las ostentaciones de opulencia.

Son varios los elementos que han impulsado el proceso de outsourcing, muchos de los cuales son desarrollos en las técnicas de clase mundial, como la reingeniería de procesos de negocios, restructuración organizacional y benchmarking<sup>17</sup>, nuevas alianzas que conducen a sociedades más reales y el proceso completo de una administración más delgada, la cual ahora también está siendo formada y soportada por normas y reglamentaciones.

#### I.13. Reingeniería de los procesos de negocios

El concepto de la reingeniería de procesos de los negocios, se está extendiendo de forma internacional y parece que se puede aplicar igualmente tanto a las grandes corporaciones, como al servicio de una persona o un gerente individual. Comienza con el análisis de uno mismo, la tecnología que utiliza y los procedimientos y procesos que emplea para hacer el trabajo.

---

<sup>17</sup> Benchmarking es un anglicismo que proviene de la palabra "benchmark" que en inglés significa la acción de tomar un objeto como modelo (p.ej. una organización o parte de ésta) con el fin de comparar la propia. Benchmarking es un proceso continuo, que se usa en el management estratégico, donde se toman como referentes a empresas líderes de cada industria como modelo. J Spendolini Michael, Benchmarking,

“El denominado “estímulo para el logro de la excelencia”, a veces conocido como “manufactura de clase mundial”, y que muy bien podría llamarse “competir con los japoneses” o incluso “permanecer en el negocio”, iba de la mano con el impulso por calidad y la integridad ambiental. Los costos y la productividad eran de capital importancia, enfocándose la atención, como nunca antes, en la función de la administración”.<sup>18</sup>

Las compañías nuevas o los negocios nuevos optarán por el outsourcing, más fácilmente que las organizaciones tradicionales, ya que tienen la oportunidad de diseñar apropiadamente sus procesos de negocios, para que sean lo más eficientes y no copiar simplemente a otros de la industria.

Los procesos nuevos que se diseñan teniendo en mente la tarea, tienen menos pasos en los que pueden equivocarse. Los resultados son una mayor calidad y menores errores y en consecuencia, mayores utilidades para el operador que aplica la reingeniería.

#### I.14. Análisis de la cadena de valor

“La cadena de valor es el conjunto de acciones (tanto de valor agregado como las que no agregan valor), que se necesitan actualmente para mover un producto a través de los principales flujos esenciales para cada uno de ellos: 1) el flujo de producción, desde la materia prima hasta las manos del consumidor, y 2) el flujo de diseño, desde el concepto hasta el lanzamiento”

“La cadena del valor descompone a una empresa en sus actividades estratégicamente relevantes, a fin de entender el comportamiento de los costos y las fuentes existentes y potenciales de diferenciación. Una empresa logra una ventaja competitiva al llevar a cabo estas actividades estratégicamente importantes en una forma más barata o mejor que sus competidores”<sup>19</sup>

La cadena del valor también permite identificar aquellos componentes del negocio que podían resolverse mediante el outsourcing y muestra la conexión de estos, con otras partes de la organización, el papel que desempeñan y la base para decidir si son estratégicos, una fuente de ventaja competitiva o una operación que necesita realizarse a su máxima eficiencia o su mínimo costo.

---

<sup>18</sup> (Rothery Brian, 1996)

<sup>19</sup> (RotherMike, 1999)

#### I.14.1. Atributos de la cadena de valor

- Proporcionar un entendimiento común de lo que es una estructura lógica del negocio.
- Determinar la fuente de ventaja competitiva-costo, diferenciación, alcance competitivo.
- Identificar oportunidades de cambio organizacional.
- Identificar oportunidades de negocio.
- Servir como herramienta de comunicación, así como un marco de referencia para la gerencia.

#### I.15. Reestructuración organizacional

“A lo largo de todo el mundo corporativo, y actualmente en algunos países a nivel gubernamental, están reduciendo los niveles gerenciales (“apalancamiento de la organización”) y se está acortando la distancia entre el gerente ejecutivo y el trabajador de planta. Este proceso vertical va de la mano con el proceso horizontal de eliminación de existencias reguladoras y los límites cada vez más difusos entre cliente y proveedores, junto con el outsourcing que está haciendo que pasen de los papeles tradicionales de cliente-proveedor al de una sociedad de negocios estratégica.”<sup>20</sup>

#### I.16. El mundo cambiante del trabajo

Las reglas cambiantes que rigen el manejo de proveedores también están cambiando el mundo del trabajo mismo. Este, a su vez, se está viendo afectado por otra tendencia relacionada, la del autoempleo en el sentido de free-lance o por contrato.

Más que un proceso al azar, el desarrollo del outsourcing es el resultado inevitable de muchas presiones, nuevas y mayores, sobre la industria y sobre todos los recursos de un mundo en donde ya no se pueden permitir las existencias reguladas internas, ni múltiples niveles gerenciales. El proceso está siendo impulsado tanto por la demanda, al buscar la gerencia mejores formas de hacer el trabajo rutinario, como por los proveedores de los servicios subcontratados, quienes se ofrecen a asumir cada vez más responsabilidad respecto a las cargas de trabajo de sus clientes.

---

<sup>20</sup> (Ben, 2006)

### I.17. ¿Fabricar o comprar?

“La decisión acerca de fabricar o comprar es fundamental en el proceso de outsourcing. “Fabricar” también supone “hacer” o “dar el servicio”, ya que esto también se aplica a la prestación de servicios.

Una cuestión central para las decisiones de outsourcing y para el manejo de suministros es la cuestión de fabricar o comprar. Éste es otro ejemplo de cómo está cambiando la forma de pensar acerca de las empresas multinacionales y los monopolios”.<sup>21</sup>

#### I.17.1. Ventajas de la decisión de comprar

El outsourcing está reconocido como un mecanismo vital para estimular el empleo local a través de lo que se conoce como enlaces nacionales. Un resultado positivo de la decisión de comprar en el exterior puede ser la creatividad, la participación y la cooperación que se logra en la etapa de diseño de un nuevo producto.

El outsourcing es un mecanismo para obtener un nuevo dialogo, ideas, creatividad y potencial económico. El proveedor puede llegar a tener más libertad para lograr que las cosas se hagan, hacerlas mejor y más barato, y dar más satisfacción al cliente.

Las políticas y la frustración internas se reducen y la relación cliente-proveedor es benéfica ya que los socios tienen una causa común.”<sup>22</sup>

### I.18. Benchmarking

Existe una técnica que se vuelve importante al querer seleccionar proveedores, más aun cuando este punto es clave para sustentar las operaciones de la empresa, para explicar de qué se trata, haremos mención como lo define Rothery en su libro titulado Outsourcing:

“La técnica de benchmarking (marcas de referencia) tiene el propósito de evaluar los prospectos de outsourcing, en términos de calidad, eficiencia y rentabilidad, el benchmarking puede usarse en primera instancia para rediseñar los procesos de una compañía a través de la reingeniería.

---

<sup>21</sup> (Rothery Brian, 1996)

<sup>22</sup> (Rothery Brian, 1996)

Tal vez la forma más práctica de comparación con compañías socias potenciales o frente a competidores es hacerlo con base en los procesos o los productos.”<sup>23</sup>

### I.19. Selección de proveedores

La selección de proveedores se vuelve una tarea primordial en la empresa que se maneja a través del outsourcing, ya que hay que considerar que elegir a un buen proveedor, va a permitir exigir hasta un poco más que si se tratara de una acción realizada por los propios empleados.

#### I.19.1. Importancia de la selección de Proveedores

Las empresas de cualquier sector de la economía experimentan constantemente la acción de nuevos competidores, realidad que está exigiendo a las empresas, proveedores y comerciantes, aplicar estrategias logísticas diferentes a las tradicionales para continuar vigentes, seguir creciendo y aumentar su participación en el mercado.

Esto se explicará con mayor claridad citando a Schneider y su libro Outsourcing, donde menciona que “la selección de proveedores es un proceso con múltiples etapas y debe iniciarse antes de que la organización evalúe las propuestas”<sup>24</sup>

Esto depende de la visión del futuro que tenga la alta gerencia, de los recursos, las estrategias y la expectativa de rentabilidad que tenga una compañía como resultado de su operación. Quien compra bien vende bien, por eso una forma de mejorar la rentabilidad de la organización es mediante las negociaciones con sus proveedores, por ello es de suma importancia ver con que proveedores se cuenta, si son comprometidos, si cumplen con lo que se pactó desde un inicio (programa de producción) y si van acorde a las políticas internas de una empresa.

El comprador trata de lograr mejores condiciones (precio, calidad y garantía en los bienes adquiridos) y el vendedor de hacer una venta con buenos márgenes para su compañía. Finalmente, el balance de la transacción es el resultado del trabajo en equipo asumido por las áreas de compras, marketing y ventas de una compañía.

---

<sup>23</sup> (Rothery Brian, 1996)

<sup>24</sup> (Ben, 2006)

#### I.19.2. Aspectos a considerar al tener nuevos proveedores y conservarlos:

- Analizar Mercado de Suministros (de ese origen)
- Plan Estratégico de Aprovisionamiento
- Obtención y Selección de Ofertas (cotizaciones)
- Negociación
- Gestión de Contratos y Relaciones
- Preparación de Contratos
- Gestión Logística Internacional
- Medición y Evaluación del Desempeño

#### I.19.3 Factores para la toma de decisiones

Lo primero que se fija una empresa al momento de evaluar un proveedor es el precio y la calidad de sus productos o servicios; sin embargo, existen otros criterios o factores además del precio y la calidad, que se deben tomar en cuenta al momento de decidirse por un determinado proveedor:

#### I.19.4. Precio

Uno de los principales criterios que se debe tomar en cuenta al momento de evaluar un proveedor, son sus precios. Siempre debemos procurar proveedores con precios razonables, que sean acordes a la calidad del producto o servicio que ofrecen y a los precios promedio del mercado.

Al estimar el precio del producto, debemos tener en cuenta también los gastos que podrían adicionarse a éste, tales como los gastos de transporte, seguros, embalaje, etc. Asimismo, al momento de considerar el factor precio, debemos tomar en cuenta los posibles descuentos que el proveedor pueda otorgar, por volumen de compra, por pronto pago, etc.

#### I.19.5. Calidad

De nada sirve tener un proveedor con bajos precios, si la calidad de sus productos o servicios es mala. La calidad es otro de los principales criterios a tomar en cuenta al momento de evaluar un proveedor.

Siempre que nos sea posible debemos procurar proveedores que ofrezcan insumos, productos o servicios de muy buena calidad o, en todo caso, que esta sea acorde con los precios que tienen. Al evaluar esta variable, debemos tomar en cuenta los materiales o componentes del producto, sus características, sus atributos, su durabilidad, etc.

#### I.19.6. Pago

En el criterio se deben examinar las formas de pago que ofrece el proveedor, por ejemplo, si ofrece la posibilidad de hacer pagos vía transferencia bancaria, o vía Internet. También evaluamos las condiciones o el plazo del pago, por ejemplo, si piden pagar al contado, o nos dan la posibilidad de pagar a 30 días, pagar un 50% a 60 días, etc.

Siempre debemos buscar las mejores condiciones de pago, es decir, que el financiamiento o plazo del crédito otorgado sea el mayor posible, sin que ello implique recargo alguno. Mientras mejores condiciones de pago, mayor liquidez para la empresa.

#### I.19.7 Entrega

Debemos evaluar si es que el proveedor requiere de un pedido mínimo para poder trabajar con nosotros. En el criterio de entrega también se considera la oportunidad de entrega, si son capaces de asegurar que cumplirán siempre con los pedidos, que entregarán oportunamente, que podrán abastecer durante todo el año, etc. También se debe apreciar la rapidez o los plazos de entrega, que es el tiempo que transcurre desde que se hace el pedido hasta que se entrega el producto.

#### I.19.8. Servicio de post venta

Se determinan principalmente las garantías que el proveedor pueda brindar, qué garantías otorga y cuál es el periodo de éstas. También se reconoce la capacitación que pueda brindar en el uso de sus productos, la asistencia técnica, el servicio de mantenimiento, la política de devoluciones, la posibilidad de canjear productos de baja rotación, etc.

#### I.19.9. Tiempos de Producción

Las cadenas textil y de calzado tradicional estaban formadas por un conjunto de actividades interrelacionadas, en las cuales cada fase productiva suministraba productos o servicios a la siguiente hasta desembocar en la oferta al consumidor final por medio de la distribución. En general, cada empresa estaba especializada en una fase. Esto generaba procesos de fabricación muy largos y un elevado volumen de existencias intermedias para permitir el ajuste entre la oferta y la demanda en las diferentes fases productivas.

En este esquema, la producción de una pieza de vestuario podía durar hasta un año, contando desde el hilo a la confección de la pieza, pasando por los

procesos de tejido y acabados. Por otra parte, la distribución comprada anticipadamente dentro del esquema de temporadas, con poco uso de las compras intermedias (reposiciones, nuevas colecciones, etc.) Este esquema se basaba en un predominio de los artículos estandarizados, con poca variación y en una moda orientada desde la producción.

Naturalmente, el hecho de tener una cadena de producción y distribución tan larga y poco reactiva era incongruente con la rapidez que iba adquiriendo el mundo de la moda, en especial en el campo del vestuario. De aquí el interés en pasar de un modelo productivo gestionado desde la producción u oferta (push supply chain, empujar la cadena de suministro) a otro modelo gestionado desde el consumo y la distribución (pull supply chain, tirar desde la cadena de suministro).

Este cambio se produjo a partir de la crisis de 1973, con una oferta que superaba claramente la demanda, con una aceleración de la moda como motor del consumo en los países avanzados y con la emergencia de nuevas formas de distribución, hasta hora basada en la tienda independiente multi-marca.

#### I.19.10. Otros factores

- Reputación: si los testimonios de otros clientes son favorables.
- Organización: si su personal es calificado, si tiene un buen sistema de distribución.
- Localización: que esté céntrico para mover sin problema la mercancía.
- Servicio al cliente: si son capaces de brindar toda la información que se requiera.
- Convenios publicitarios: posibilidad de otorgar productos gratis a cambio de publicidad.
- Situación económica: si su situación es estable podría significar productos de calidad y abastecimiento seguro; si tuviera dificultades, podría significar disminución en la calidad de los productos, la posibilidad de que dejen de atender pedidos, poca posibilidad de que se obtenga financiamiento.
- Tamaño: si es un proveedor pequeño, probablemente la atención sea más directa, mayor flexibilidad para adaptarse a las necesidades requeridas, y mayor poder de negociación, si es un proveedor grande, probablemente tenga mayor eficiencia y seguridad de abastecimiento, pero un menor poder de negociación para el interesado.
- Fabricante o mayorista: la principal ventaja de los fabricantes con respecto a los mayoristas son sus bajos precios, pero su principal desventaja es que probablemente no puedan ofrecer la variedad de productos que sí podría ofrecer un mayorista.

Con respecto a estos puntos, el sistema de selección de proveedores para PUMA es estricta y se maneja por medio de una organización localizada en Asia, la cual se encarga primeramente de ver las condiciones de la fábrica, que tipo de trabajadores tiene contratados, cuánto tiempo lleva fabricando y el tipo de maquinaria que utilizan, es cuando se hacen pruebas de calidad y si estas son satisfactorias se pasa a la última etapa donde se pactan tiempos de entrega, formas de pago, precios, etc.

Actualmente los proveedores tienen un plazo de entrega determinado por una fecha confirmada de embarque que se pacta desde 6 meses antes de embarcar las mercancías. El proveedor cuenta con un periodo de gracia de menos 7 días o más 7 días a partir de esa fecha para entregar, si no es así, se le penaliza y tiene que enviar la mercancía vía aérea con los gastos de flete pre pagado.

Los pagos generalmente se realizan a 45 días, sin embargo, hay proveedores que requieren de pagos adelantados para poder embarcar el producto, se trata de 3 proveedores de ropa los cuales han sido aceptados con estas condiciones debido a que son las mejores fábricas de la región en la que están ubicadas.

A continuación se profundizará en este tema, brindando detalles importantes de lo que representa ser proveedor de PUMA.

#### I.20. Proveedores de Compañía objeto de estudio:

PUMA amplió su proyecto en cooperación con la Iniciativa de Reporte Global, en el programa especializado nombrado como GRI el cual apoya fábricas proveedoras para informar sobre su situación social y ambiental, sus iniciativas y sus acuerdos con 20 proveedores clave en el sudeste de Asia y otras regiones importantes de abastecimiento, para emitir sus propios informes de sustentabilidad a partir de 2011. A través de ese proyecto, PUMA se esfuerza por mejorar la transparencia, así como las condiciones sociales y laborales en su cadena de suministro, mediante el asesoramiento de la fábrica con respecto a los puntos débiles en sus operaciones y lo cual les permite realizar mejoras de forma independiente.

Veinte proveedores estratégicos de PUMA con sede en China, Vietnam, Camboya y otros países, que producen en conjunto más de dos tercios de todos los productos PUMA que se consumen recibirán capacitación para utilizar el programa GRI, en cuanto a la formación certificada en la medición transparente para informar sobre su desempeño de sustentabilidad utilizando la Guía GRI G3.

La formación dentro de la Red de Acción Global para la Transparencia en el programa de la Cadena de Suministro se llevará a cabo por los socios del GRI con entrenamiento certificado. Durante el proceso de información, que empezó en 2010, los proveedores fueron apoyados por consultores de sustentabilidad regional.<sup>25</sup>

PUMA originalmente se unió al proyecto piloto "La transparencia en la cadena de suministro", que fue lanzado en 2006, en el que tres proveedores PUMA en Sudáfrica fueron entrenados y consultados sobre la emisión de informes de sostenibilidad. Según los participantes, el proyecto ayudó a entender los conceptos de sostenibilidad a través de la capacitación directa de expertos en el campo, para aprender a medir el desempeño de la sostenibilidad mediante el uso de indicadores clave de rendimiento.

#### I.20.1. Factores clave para selección de Proveedores en PUMA

- Transparencia en reportes
- Medición de consumo de energía
- Tiempos de producción
- Producción y tratamiento de residuos
- Medición de accidentes de trabajo
- Condiciones de trabajo
- Localización/ ubicación de la planta
- Facilidades de pago

Los proveedores han ampliado su comprensión de necesidades de los clientes con respecto a los temas de sostenibilidad y mejorar su ventaja competitiva y su reputación.

PUMA no sólo está comprometido a medir y gestionar sus propios impactos pero también entienden que estas prácticas tienen que ser aplicadas en torno a su negocio. PUMA, que ha participado en el GRI / GTZ desde el principio, ha decidido ampliar la presentación de informes GRI a todos sus proveedores estratégicos.

La segunda fase del proyecto se encuentra actualmente en curso, en el marco del programa con diez proveedores en seis países (Bangladesh, China, India, Pakistán, Portugal y Turquía) participantes.

---

<sup>25</sup> (<http://about.puma.com/puma-commits-its-strategic-suppliers-to-sustainability-reporting/>)

El aumento de la sostenibilidad en su cadena de suministro a través de los informes, es un elemento importante en la estrategia de global de PUMA. (<http://about.puma.com/puma-commits-its-strategic-suppliers-to-sustainability-reporting/>)<sup>26</sup>

#### I.20.2. Condiciones de trabajo

PUMA se esfuerza por aumentar la transparencia en su cadena de suministro. Sobre todo en países como China, India o Bangladesh, donde las condiciones de trabajo y de vida difieren de las normas de los países desarrollados, transparentes condiciones sociales y laborales juegan un papel importante en el enfoque de la sustentabilidad de PUMA.

PUMA continúa mejorando los estándares laborales y sociales a través de auditorías de fábrica y los proyectos de desarrollo de capacidades, a través del tiempo además de tener como objetivo trabajar con los mejores proveedores en esos países. Los informes de sostenibilidad de los proveedores brindan la oportunidad de revelar lo que ya se ha logrado y dónde es necesario más trabajo.

A continuación se presentan las características más relevantes de la compañía que se refiere en esta investigación.

---

<sup>26</sup> (<http://about.puma.com/puma-commits-its-strategic-suppliers-to-sustainability-reporting/>)

## CAPÍTULO II PUMA MÉXICO

### II.1. Historia

PUMA AG Rudolf Dassler Sport (PUMA) es una empresa alemana que fabrica ropa de deporte y calzado. La compañía fue fundada en 1924 bajo el nombre Gebrüder Dassler Schuhfabrik en Herzogenaurach, Alemania por Rudolf Dassler, el hermano de Adolf "Adi" Dassler, que fundó su competidor, Adidas. Actualmente, la compañía opera bajo una estructura virtual que le permite manejar todas las divisiones alrededor del mundo. Desde 2007, Puma pertenece al grupo francés PPR.

La empresa fue renombrada con el nombre de: PUMA Schuhfabrik Rudolf Dassler en 1948. Actualmente, PUMA AG emplea a 3.200 trabajadores y distribuye sus productos en 80 países. En el año 2003, la empresa tenía un valor de 1.274 millones de Euros.

El logo fue creado en 1968, inspirado en el puma, felino salvaje que se caracteriza por su velocidad, fuerza y agilidad. En un principio el logo tenía ojos y nariz, que fueron eliminados en 1979. En el pueblo alemán de Herzogenaurach tienen en su sede las dos gigantes empresas deportivas Adidas y Puma, iniciadas por dos hermanos y las cuales han estado divididas en dos, gracias a un pleito familiar de 60 años.

**Figura 2. Logotipo Puma creado en 1968.**



Fuente: <http://puma.com>

El logo de PUMA es acorde totalmente con los valores de la compañía. El puma del logotipo proyecta sagacidad, empuje, carácter, iniciativa, transmite exactamente los cuatro pilares de la empresa: pasión, franqueza, confianza en uno mismo y espíritu emprendedor.

Una marca que afirma valorar el agarre y la fuerza con que se hacen las cosas, el explicar los propios pensamientos y que se manifiesta abierta a las opiniones de los usuarios, la confianza en las propias habilidades y la iniciativa. En definitiva el nombre y el logotipo de PUMA, no podrían haber estado mejor elegidos.

En 1986 empieza a cotizar en bolsa. A partir de 1993 Jochen Zeitz, CEO que estuvo al frente de la marca hasta el año de 2011, inicia una importante reestructuración, donde propone tomar el control de la distribución directamente, así como la subcontratación de su producción. En el caso de México, PUMA fue operada por medio de diferentes distribuidores hasta enero del 2009, cuando inicia sus operaciones como subsidiaria de PUMA Alemania, estando directamente supervisada por la matriz en Latinoamérica ubicada en Santiago de Chile.

El 14 de Abril del año 2011, PUMA anunció que Franz Koch de 33 años, había sido designado para convertirse en el nuevo Chief Executive Officer (CEO) luego de la transformación de la compañía a una Corporación Europea (SE), bajo el nombre global de PUMA SE, y luego de 18 años de tener al frente a Zeitz en el cargo.

Franz Koch está actualmente a cargo de la Estrategia Global de PUMA, operando desde las oficinas principales en Herzogenaurach, Alemania. Él ha sido responsable del desarrollo estratégico a largo plazo del grupo, y de la administración de proyectos especiales como la optimización del portafolio, y reingeniería de los procesos, así como también de fusiones y adquisición de licencias.

## II.2. Misión:

A largo plazo convertirse en la compañía de moda con estilo sportlifestyle más deseable.

## II.2. Visión

La visión promueve la unión de iniciativas; para concebir a Puma como una corporación con dirección coherente, basándose en 4 pilares o valores principales: Ser JUSTO que significa ser balanceado, es ver y escuchar a ambos lados, estar abiertos a todo, y no discriminar por género, raza, religión, política, preferencias sexuales o estilo de vida. Ser HONESTO, que significa ser sincero, no ser falso, y admitir nuestros errores siendo responsables. Ser POSITIVO que significa ser propositivo, y no criticar, trabajando para dar soluciones y procurando ser constructivo, apoyar a los compañeros cuando lo necesitan y celebrar cuando triunfan. Ser CREATIVO es usar la imaginación, encontrar nuevas alternativas

para resolver retos, y alcanzar metas, es ver y escuchar nuevas ideas y probar nuevas estrategias, es tener sueños y hacerlos realidad.

### II.3. Valores Corporativos

PUMA tiene como objetivo desarrollar la organización a través de la promoción de los valores empresariales únicos, todos ellos compatibles con la personalidad de la marca. Estos pueden ser resumidos en cuatro palabras: Pasión, apertura, confianza en sí mismo y actitud emprendedora.

#### II.3.1. Pasión

PUMA no es una empresa que fabrica y vende jabón en polvo o bolígrafos. Se trata de una empresa arraigada en el apasionante mundo de los deportes. La historia de la marca resuena con los ecos de grandes atletas y actuaciones legendarias, celebrado en estadios alrededor de todo el mundo. PUMA hace que los productos faciliten el obtener logros individuales con los resultados más apasionados.

#### II.3.2. Apertura

El mercado de hoy es uno de los más rápidos en cuanto a cambios y dinámicas en el planeta. A fin de responder de forma rápida y eficaz en este entorno, se debe de tener una cultura de apertura, donde las opiniones pueden ser compartidas sin temor a la culpa, y donde la sabiduría antigua o paradigmas se pueden cuestionar, sin el temor del antagonismo. En esta cultura, el respeto y la comprensión florecen naturalmente, el trabajo en equipo fluye sin problemas, las barreras se disuelven y el empoderamiento, toma un significado más real.

#### II.3.3. Confianza en sí mismo

Los negocios globales se enfrentan a nuevos retos cada día. Es la calidad de las personas en este tipo de empresas y su creencia en sus propias habilidades, las que permiten que los retos se puedan superar. En PUMA esto se refleja en su determinación para que todos en la empresa entiendan y abracen los valores de la organización, así como los beneficios o ventajas que pueden obtener de la experiencia e integridad de sus colegas. Sólo con la confianza en sí mismos los individuos tienen lo necesario para hacer que las cosas sucedan, tomar decisiones difíciles y hacer realidad sus ambiciones para sí mismos, y en última instancia, para el negocio.

#### II.3.4. Emprendimiento

Pocas empresas tienen éxito sin grandes ideas. PUMA se ha construido sobre ellas y las necesita para generar un flujo implacable hora tras hora, día tras día. Esto exige una voluntad de pensar fuera de la caja, y buscar inspiración más allá de los límites evidentes de nuestro universo de negocio. Esta creatividad es la que ha inspirado la estrategia de la marca PUMA.

#### II.4. Políticas Empresariales

##### II.4.1. Conflicto de intereses

La organización se asegurará de que todas sus actividades, contratos o acuerdos, contabilidad, y así sucesivamente están en conformidad con sus políticas internas, que a su vez son compatibles con toda la legislación local, nacional e internacional. En caso de conflicto, la regulación con mayores exigencias es la que deberá ser seguida.

Un conflicto de intereses surge cuando alguien tiene que tomar una decisión y esa decisión es influenciada por un interés personal. Las decisiones siempre deben ser objetivas, libre de prejuicios, tales como: relaciones de negocio (por ejemplo, tener relación o inversión con los competidores), lazos sociales (por ejemplo, amigos o familiares influyen en el juicio), u otras consideraciones personales (por ejemplo, ofrecer o aceptar sobornos, regalos de los proveedores y así sucesivamente).

Los empleados siempre deben actuar en el mejor interés de la empresa al tomar decisiones corporativas. Por lo tanto, todos los proveedores deben asegurarse de que ninguna situación se presente donde los empleados de PUMA o sus propios empleados estén sujetos a un conflicto de intereses.

##### II.4.2. Promoción de Cumplimiento Interno

Las fábricas deberán designar un oficial de cumplimiento “puma.safe” que implemente y apoye el Código de Conducta dentro de sus operaciones. Idealmente, el funcionario hablará inglés junto a la lengua nacional. El papel del agente es el de promover el desarrollo de programas de cumplimiento interno, y supervisar su efectividad.

Para apoyar la aplicación del Código de Conducta, la organización realiza políticas internas y mecanismos de control para identificar cualquier potencial de incumplimiento en una etapa temprana y trabajar hacia la solución en caso

necesario. Esta auditoría interna o el sistema de cumplimiento debe integrar el seguimiento y la implementación de sistemas que faciliten el cumplimiento.

La organización también debe generar y mantener registros que demuestren su legal cumplimiento y áreas de oportunidad.

#### II.4.3. Trata de personas y esclavitud

La trata de personas consiste en la captación, el transporte, el traslado, la acogida o el recibo de personas, recurriendo a la amenaza o al uso de la fuerza, con el propósito de obligarlo a trabajar en la mano de obra, la esclavitud o servidumbre.

La esclavitud es el estado o condición de un individuo sobre el cual se ejercen derechos de propiedad por tanto, equivale a poseer a una persona como objeto.

A partir 1 de enero 2012, la ley requiere que este visible el corporativo en una página web y facilitará, por escrito a petición de los clientes de la compañía los esfuerzos por erradicar la esclavitud y la trata de personas desde su cadena de suministro.

La divulgación debe incluir la medida en que la empresa:

- Debe revisar la cadena de suministro para evaluar y abordar el tema humano, la trata de personas y la esclavitud, así como todos sus riesgos.
- Llevar a cabo auditorías a proveedores para garantizar el cumplimiento de estándares de la compañía, asegurando que no hay trata o esclavitud.
- Aplicar una política corporativa que exige a los proveedores directos para certificar que los materiales en los productos de la empresa cumplen con las leyes.
- Mantener los estándares de rendición de cuentas y procedimientos para la empresa, empleados y proveedores, y contratistas que se encuentran involucrados dentro de esta política.
- Ofrecer capacitación en la mitigación de riesgos de la esclavitud, y la trata de personas a lo largo de la cadena de suministro, pero sobre todo internamente.

## II.5. Compromiso de PUMA

PUMA se compromete a expandir sus normas y tomar medidas para cubrir el alcance necesario y más allá de los esfuerzos por erradicar la esclavitud y la trata de personas en la cadena de suministro inmediato.

Esto incluye fortalecer y hacer más explícitos los estándares PUMA, del lugar de trabajo y las políticas de sus fabricantes. La compañía se ajusta a las directrices Fair Labor Association desarrollados para revelar su política corporativa, los procedimientos y los detalles de implementación para satisfacer mejor esta necesidad.

Además, como miembro del programa Better Work, PUMA recibe evaluación, asesoramiento y formación para países específicos. El cumplimiento de las evaluaciones de estándares laborales, incluyendo las relacionadas con el trabajo forzoso mediante la evaluación de la contratación, prácticas, retención de documentos, libertad de movimiento, pago de los salarios, horas extraordinarias, las amenazas o la intimidación, la terminación, y el trabajo penitenciario, entre otros.

## II.6. Promoción de Sistemas de Gestión

Un sistema de gestión es un ciclo continuo de políticas, procesos y prácticas que permiten a una organización controlar el desempeño y los resultados de un área específica o función.

Todos los sistemas de gestión tienen un ciclo continuo de planificación, implementación, revisión y mejora de los procesos y acciones que una organización se compromete a cumplir con sus objetivos de negocio. Los sistemas de gestión pueden ser internos o sólo externamente certificados. Ejemplos de ello serían la norma ISO 9001 (Gestión de Calidad) ISO 14001(Gestión Ambiental), OHSAS 18001 (Seguridad y Salud Ocupacional Management) o SA 8000 (Social Compliance).

## II.7. Recursos Humanos (HRMS)

Se ha identificado que el manejo de recursos humanos eficaz y efectivo es la clave para lograr el cumplimiento sostenible de las normas del código y los requisitos legales. Además de cumplir con los requisitos regulados, como las establecidas por el Código y la ley, un sistema de gestión de recursos humanos eficaz apoya los objetivos generales de una fábrica de negocio, tales como la mejora de la productividad y la paz industrial en la fábrica.

Un HRMS debe tener mano de obra, herramientas, procesos, metodologías y funcionamiento presupuesto para implementar eficazmente lo siguiente:

Políticas y directrices claras sobre todos los aspectos del lugar de trabajo que afectan a los empleados. Estas políticas y directrices deben reflejar las necesidades establecidas por la legislación local y el Código de Conducta.

Reclutamiento, la retención de los empleados y las estrategias de salida y procedimientos, tales como contratos de gestión, que se ajusten al Código de Conducta.

Compensación y beneficios de los sistemas que cumplen con los requisitos mínimos locales, con auto-corrección de los controles en todo momento, están diseñados para soportar las mejoras de la productividad de una manera transparente a todos los empleados.

Relaciones de gestión Industrial; sistema en el que la gestión de la fábrica se involucra constructivamente tanto con los sindicatos y con el profesional, fungen como representantes de buena fe sobre problemas tales como salarios, quejas, etc.

Programa de formación; abarca el trabajo, la productividad, la salud y la seguridad, la vida, habilidades y todo lo pertinente a las necesidades de desarrollo y de capacitación en la fábrica. El programa de capacitación debe cubrir el análisis de necesidades, plan de estudios, desarrollo y revisión, implementación, prueba y evaluación.

Información HR sistema de seguimiento que incluye todo el trabajo pertinente información de compensación, horas de trabajo, pago de prestaciones y resultados de la formación, años de servicio, rendimiento y todas la información de recursos humanos medible.

PUMA se reserva el derecho de exigir a todos sus proveedores directos el seguimiento del programa para asegurar un enfoque sistemático de la gestión subcontratista que estaría en el cumplimiento de todas las normas nacionales o internacionales, que abarcan preocupaciones sociales, ambientales y comerciales que puedan estar en vigor o, eventualmente, ser establecidos.

Este programa puede incluir visitas periódicas, auditorías, el intercambio de manuales, etc.

### II.7.1. Tolerancia Cero y Temas Críticos

Como cuestión de política, PUMA considera una serie de cuestiones como la tolerancia cero y / o temas críticos, entre los que se incluyen:

1. El incumplimiento de las regulaciones gubernamentales.
2. Casos confirmados de trabajo infantil.
3. La falta de pago del salario mínimo y seguridad social obligatoria.
4. Caso confirmado de prisión o trabajo en servidumbre.
5. Caso confirmado de la trata de personas y la esclavitud.
6. Caso confirmado de represalias contra los denunciantes de los trabajadores o el abuso sistemático.
7. Caso confirmado de trabajo a domicilio.

La presencia de estas incidencias está fuertemente penalizada por PUMA.Safe. Otras cuestiones importantes también se penalizan dentro del sistema de PUMA.Safe, la mayoría de los cuales giran en torno a incumplimiento a los servicios sociales y de salud obligatorios, requisitos de seguridad, así como indicadores de alto riesgo.

Esta lista puede cambiar con el tiempo, ya que depende directamente de las nuevas leyes y de tendencias sociales. PUMA.Safe anunciará con antelación grandes cambios y actualizaciones a sus proveedores antes de que estos cambios se reflejen en el sistema.

Como una cuestión de rutina, la transparencia de los proveedores es una expectativa mínima. PUMA.Safe trabaja con los proveedores para ayudar a abordar las causas fundamentales de las faltas de cumplimiento (Por ejemplo a través de diversos proyectos de formación y desarrollo) y esto puede suceder sólo dentro de un contexto transparente. Cualquier indicación de documentación falsa o entrenamiento de los trabajadores puede tener graves repercusiones en la relación comercial con PUMA.

### II.8. Buenas prácticas

La adopción de un conjunto completo de políticas y directrices para la aplicación de los elementos del Código de Conducta.

Los empleados están bien informados de los salarios, las prestaciones, las políticas de la empresa y prácticas.

Un análisis breve de las evaluaciones, se da después de cada conferencia o una sesión de orientación para nuevos empleados para probar la retención y para evaluar la eficacia del entrenador.

La auditoría externa es organizada por la fábrica.

El establecimiento y seguimiento de los indicadores clave de rendimiento (Key Performance Indicators KPI).

La adopción de sistemas de gestión.

Sostenibilidad interna y externa de informes.

### II.9. Malas prácticas

Políticas incompletas o faltantes.

Orientación poco clara o hecha muy rápidamente.

Los trabajadores no son plenamente conscientes de salarios, beneficios, políticas y reglamentos.

El Código de Conducta se publica sólo en la oficina.

Las copias de los manuales se dan a los trabajadores pero no se explican.

### II.10. Mujeres Trabajadoras

Las trabajadoras deberán ser tratadas con dignidad y respeto. Tales derechos se concederán con igualdad de oportunidades en todos los asuntos relacionados con el empleo en la organización incluyendo la contratación, promoción, salarios, beneficios, asignación de trabajo y terminación.

Por otra parte, la fábrica deberá estar consciente de las necesidades especiales de las mujeres, en particular durante el embarazo y etapa de maternidad, y les proporcionaran lo respectivo a sus garantías.

La organización no deberá despedir a una empleada:

- Porque está embarazada
- Inmediatamente antes de la licencia de maternidad.
- Mientras ella está de baja por maternidad.
- En general, por su sexo.

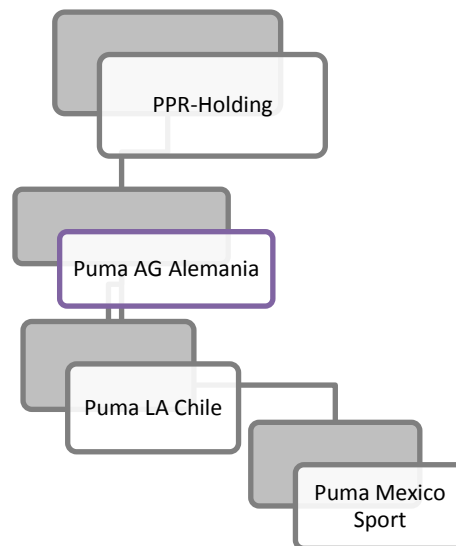
### II.11. Acoso sexual

El acoso sexual es una conducta no deseada de naturaleza sexual, verbal o física, incluye declaraciones sexualmente despectivas o discriminatorias o actos tales como:

- Abuso sexual.
- Contacto físico inapropiado.
- Comentarios no deseados o despectivos, incluyendo cualquier relación con la orientación sexual o preferencia de un individuo.
- Invitaciones comprometedoras o regalos.
- Solicitudes no deseadas y reiteradas o demandas de favores o encuentros sexuales.
- Exhibición de imágenes pornográficas o degradantes.
- Lenguaje agresivo.
- Palabras o comentarios por el aspecto físico de una persona, el vestido o los atributos.

### II.12. Estructura Organizacional

**Figura 3. Organigrama Puma Internacional**



**Fuente: Elaboración propia con información pág <http://www.puma.com>**

### II.13. Puma en el mundo

PUMA forma parte del Grupo PPR (anteriormente conocido como Pinault-Printemps-Redoute hasta el 18 de mayo de 2005) es un consorcio francés multinacional, holding que desarrolla un portafolio de marcas en todo el mundo

(las divisiones de lujo, deportivos y estilos de vida y marcas al por menor) distribuidos en 120 países. La compañía fue fundada en 1963 por el empresario francés François Pinault, hoy en día la compañía es propiedad de su hijo François-Henri Pinault.

PPR maneja las siguientes marcas:

De Lujo: Gucci, Bottega Veneta, Yves Saint Laurent, Alexander McQueen, Balenciaga, Brioni, Stella McCartney, Sergio Rossi, Boucheron, Girard-Perregaux y JeanRichard.

Deportivas y Estilo de Vida: PUMA, Volcom, Cobra Puma Golf, Electric y Tretorn.

La compañía, que fue fundada en 1948 tiene sus oficinas centrales en Alemania, distribuye sus productos en más de 120 países y emplea a más de 9.000 personas en todo el mundo, lidera las marcas PUMA, Tretorn y Cobra Golf.

PUMA comienza en el Deporte y termina en la moda. Su rendimiento en los deportes y las etiquetas de estilo de vida incluyen categorías como fútbol, correr, el automovilismo, golf y la vela. El deporte de moda cuenta con colaboraciones con marcas de diseñadores famosos como Alexander McQueen, Yasuhiro Mihara, etc.

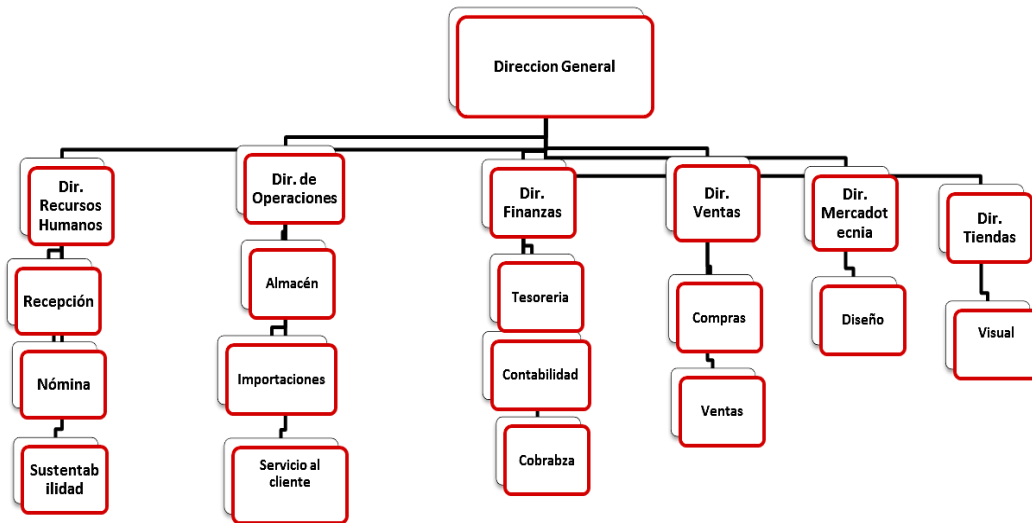
#### II.14. Puma en México

Puma México representa el 2% del grupo alrededor del mundo. Es parte de los 12 países con atención prioritaria del grupo debido a sus posibilidades de crecimiento y también debido a su costo de logística que representa el 4% del gasto total. Cabe destacar que se ha convertido en el País de Latinoamérica que mejores resultados ha dado en términos de ventas (millones de dólares) y en rentabilidad.

Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa, a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas.

Ver figura No.4 para mayor referencia.

Figura 4. Organigrama Puma México



Fuente: Elaboración propia.

#### II.14.1. Relación entre las áreas internas

Dirección General- Consta de una persona que dirige y otra persona que asiste, en el caso de PUMA México todas las áreas dependen del Director General para la toma de decisiones de alto impacto, así como para encauzar nuevas propuestas de mejora o de consecución de la estrategia general en cada departamento.

Dirección de Recursos Humanos- Se encarga del reclutamiento y selección, y consta de 3 sub- departamentos principales: Nómina, Desarrollo sustentable y Recepción. Depende de forma directa de Tesorería para el pago de Nóminas.

Dirección de Operaciones- Se encarga de asegurar que el producto estará en tiempo y forma, consta de 3 sub-departamentos: Importaciones, almacén y servicio al cliente. Depende de forma directa de Tesorería para el pago de impuestos aduanales y pago de proveedores logísticos, depende también de compras para tener un estimado de piezas compradas y poder tener a su vez la estrategia de distribución requerida para almacén.

Dirección de Finanzas- Se encarga de la administración de las finanzas de la empresa, es de suma importancia para toda la empresa, tiene sub departamentos que son: Contabilidad, Cobranza y Tesorería. Depende de compras para proyectar su rentabilidad, de ventas para tener un estimado de ingresos anuales, y en general de todas las áreas para realizar el presupuesto anual de acuerdo a los gastos de cada departamento.

Dirección de ventas- Se encarga principalmente de asegurar la generación de órdenes de compra. Tiene a su cargo los sub departamentos de ventas y compras. Depende de Importaciones para realizar su planeación de ventas conforme a los tiempos de transito de cada origen, también de servicio al cliente para la entrega a clientes finales en tiempo y forma.

Dirección de Mercadotecnia-Se encarga de utilizar todos los medios posibles para garantizar el posicionamiento de la marca. Depende directamente de finanzas para contar con los recursos financieros que permitan la exposición en medios de la marca.

Dirección de Tiendas- Se encarga de garantizar el mantenimiento de las tiendas así como de las ventas en cada región. Depende de finanzas para el pago de rentas, espacios, etc., así como de mercadotecnia para el acondicionamiento de las tienda

#### II.15. Principios Organizacionales

PUMA tiene como principio a nivel cultura organizacional demostrar el “JOY”, en este sentido Puma ha querido traer alegría al deporte, creyendo que se ha vuelto muy serio al hacerlo tan competitivo. Por eso desde un principio eligió ser patrocinador oficial de Usain Bolt, un excelente ejemplo de diversión en el deporte, otro ejemplo claramente de este principio fueron los patrocinios a equipos africanos precisamente en el mundial de África, con playeras muy coloridas, demostrando una vez más que ganar también es una actitud, y ser el mejor es pasarla bien.

#### II.16. Retos y Oportunidades

Actualmente el mayor reto y por lo que se estará trabajando en los próximos 5 años, es consolidar a PUMA como la segunda marca deportiva en México. El reto es tener un posicionamiento mayor, captar a más consumidores y que con el tiempo sea una marca de carácter aspiracional.

En temas de futbol, el principal patrocinio a nivel nacional es con los PUMAS de la UNAM, lo que da posibilidades de hacer creaciones únicas, pues no existe otra marca deportiva en el planeta que pueda preciarse de patrocinar un equipo con su mismo nombre en uno de los deportes que más seguidores tiene en México.

#### II.17. Competencia

### II.17.1. Principales Competidores a nivel internacional

A continuación se enlistan los principales competidores de PUMA a nivel internacional y las principales características que los distinguen:

#### 1.- NIKE, INCORPORATION:

Es la marca número uno a nivel mundial en comerciales y spots.

Su objetivo es el diseño de innovaciones en los productos de forma constante.

Creación de sub-marcas con íconos representativos a nivel mundial como Tiger Woods y Michael Jordan.

#### 2.- ADIDAS SALOMON, AG:

Se especializa en deportes reconocidos y de gran fama, como el futbol soccer, el tennis, el atletismo y deportes de altura.

Es una empresa económicamente sólida y fuerte, que tiene la ventaja de poder invertir en cualquier momento el capital para financiar nuevas ideas en corto tiempo. Los departamentos de diseño y marketing están situados en las capitales de la moda: Alemania y Francia.

#### 3.- PRADA SPORTS:

Es una marca de lujo internacionalmente reconocida.

Hace 4 años Prada se atrevió a incursionar en el segmento de ropa y calzado deportivo, el cual fue muy bien aceptado sobretodo en Europa.

Es una marca especializada en la moda y en las tendencias, pero su estrategia de precios todavía sufre reajustes.

#### 4.- DIESEL:

Es la marca especializada en moda con mayor diversificación de su portafolio, incluyendo lentes de sol, calzado, relojes, fragancias, ropa y accesorios.

Es una marca ya posicionada, con experiencia en el mercado global y que ha tenido un crecimiento constante inesperado.

Sus oficinas principales están situadas en Italia por lo que la marca está muy presente en el mercado europeo, sobre todo con ventas en mezclilla.

## II.18. Cuota de Mercado

**Tabla 1. Cuotas de mercado de empresas en México**

<b>Empresa</b>	<b>Cuota de Mercado %</b>
Nautica	4%
Reebok	10%
Fila	4%
Puma	13%
Adidas	15%
Atlética	5%
Nike	30%
Vans	6%
Asics	1%
New Balance	2%
Converse	3%
Diesel	2%

**Fuente: The European Business School Dic 2011.**

Según un estudio realizado por THE EUROPEAN BUSINESS SCHOOL (IEDGE) a finales del 2011, actualmente en la cuota de mercado del sector deportivo y moda, PUMA se encuentra situado en el tercer lugar de preferencias de marca, ADIDAS es la marca que está situada en segundo lugar con una porcentaje muy cercano al de PUMA, es por ello que el objetivo principal es desbancar a esta marca en un mediano plazo a nivel internacional

## II.19. Análisis FODA: PUMA-COMPETIDORES

**Tabla 2. Análisis FODA Competidores**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Experiencia en diseño de productos. Marca reconocida y aigable. Estrategia y management internacional. Canales de distribución solidos.	Productos con tecnología. Adquisiciones. Catálogo de productos por país. Presencia en equipos con popularidad (patrocinios).
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Brecha de productos wholesale vs retail. Poca publicidad a nivel internacional. Poca liquidez financiera vs competidores. Posicionamiento en el mercado.	Innovación en los productos del portafolio. Situación económica actual a nivel mundial (resesiones). Alta competencia en productos, mercados saturados.

**Fuente: Elaboración propia con base en análisis benchmarking en la industria.**

## II.20. Información Macroeconómica

PUMA opera en un mercado en constante crecimiento con una estimación mayor a 3 puntos del Producto Interno Bruto por año. Después de la recesión económica tres marcas se separaron de los otros competidores y crearon una brecha.

**Tabla 3. Cuota de mercado en millones de euros**

<b>Marca</b>	<b>Ventas 2011</b>	<b>Cuota de mercado</b>
Nike	194 millones €	38%
Adidas	97 millones €	19%
Puma	62 millones de €	12%
Converse	51 millones de €	10%
Reebok	24 millones de €	5%

**Fuente: Elaboración propia con información de la compañía.**

Puma Ocupa el tercer lugar para convertirse en la compañía líder en las categorías estilo de vida y ropa para niños. Se deben tener en cuenta que las cuotas arancelarias para mercancía de países chinos se liberaron en el 2012, lo cual ofrece una gran ventaja competitiva para Puma dado que el 40% de la mercancía para dicha marca proviene de este país.

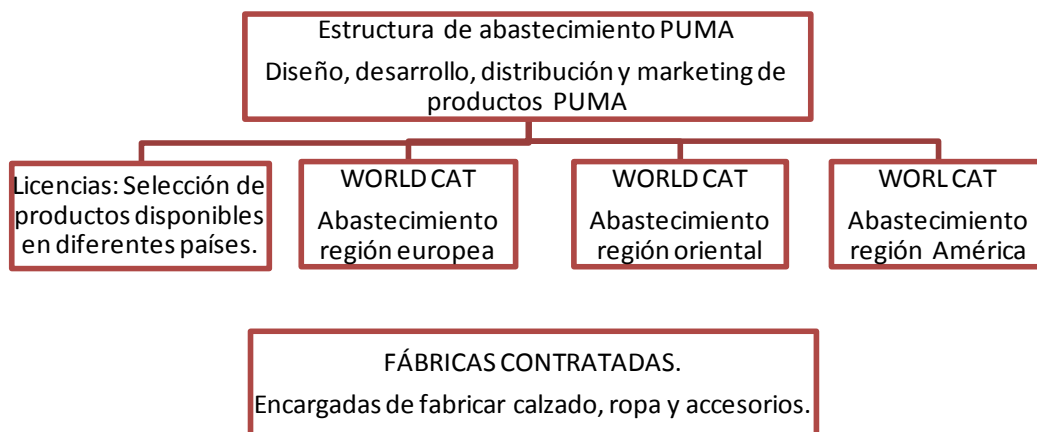
## II.21. Fábricas y Proveedores Puma México

### II.21.1 Proceso de fabricación

Como se muestra aquí, el abastecimiento se lleva a cabo por la Organización Mundial autorizada, (World Cat) sin embargo, los concesionarios también hacen pedidos directos a los seleccionados, auditados y a las fábricas de los proveedores acreditados. PUMA ha externalizado la producción de fábricas independientes de proveedores.

Estos se encuentran principalmente en Europa y en el Lejano Oriente, pero también en América del Norte y del Sur, África y Oriente Medio.

**Figura 5. Estructura de abastecimiento**



**Fuente: Elaboración propia.**

### II.21.2. Criterio de Selección de Proveedores

La empresa tiene como objetivo ofrecer a sus clientes productos de alta calidad que están libres de sustancias nocivas para las personas o el medio ambiente.

Antes de la producción, se hace uso de institutos independientes para probar la calidad y la compatibilidad ecológica de sus productos con la ayuda de sus estándares ambientales y sociales, así como la publicación de reportes periódicos de sostenibilidad, que garanticen la transparencia necesaria para una plataforma de confianza multilateral y la cooperación entre proveedores, fabricantes, clientes de todas las partes interesadas.

### II.21.3. Diseño y Desarrollo de Productos

Incluso en el diseño del producto y la etapa de desarrollo, la misión de supervisión y auditoría desempeñan un papel activo. Cada nuevo material utilizado para calzado, accesorios o para producto textil está sujeto a análisis de laboratorio externo para determinar la presencia de cualquiera de las "sustancias prohibidas" que figuran en una lista dentro del manual de operación.

Esta lista, que ha sido preparada sobre la base de la normativa Eco-Text, determina cuales son las sustancias o materiales que afectan la salud humana, o el medio ambiente. Esta lista es permanentemente actualizada para cubrir los nuevos avances científicos. Las muestras aleatorias también se extraen de la producción regular y son analizadas con todo el rigor posible.

En el año 2002, aproximadamente 950 pruebas de laboratorio se llevaron a cabo para la ropa, calzado y accesorios. Mientras que aproximadamente el 98% fueron negativos (es decir, sin sustancias nocivas detectadas), entorno al 2% de los resultados de la prueba resultó positiva. Para estos casos la causa de la contaminación se ha investigado y se tomaron medidas para eliminar las sustancias de inmediato y para encontrar alternativas con la aplicación de otro tipo de materiales.

### II.21.4. La selección de las instalaciones de producción

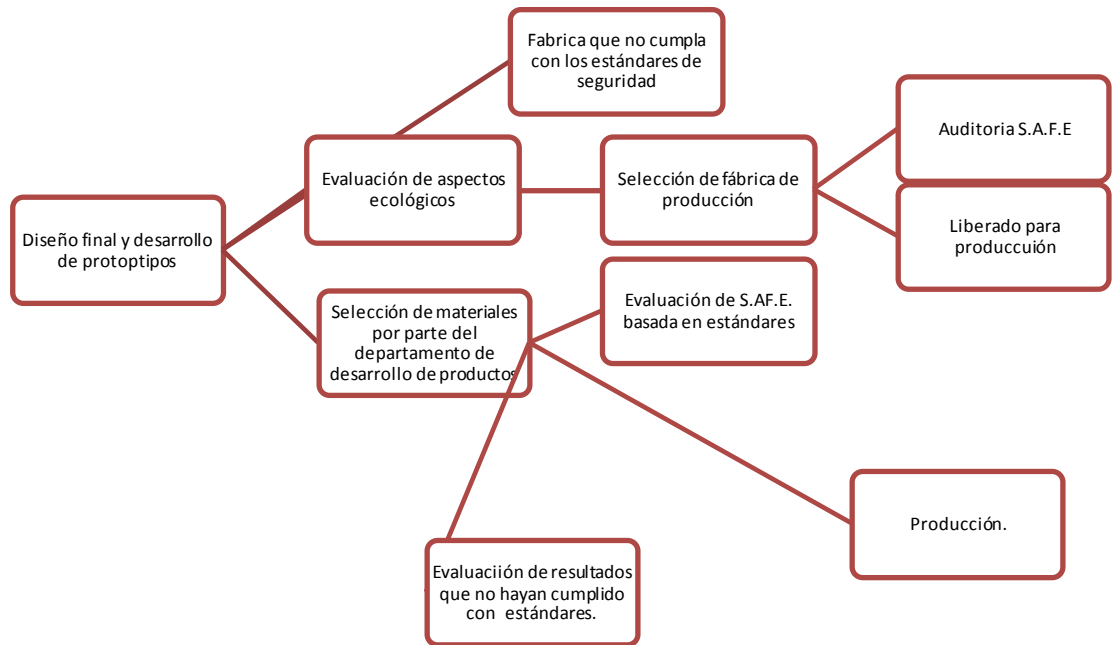
Más adelante en el ciclo de vida del producto, la selección de las instalaciones de producción se lleva a cabo. En esta fase, un S.A.F.E. de Auditoría se asegura de que todos los proveedores directos de PUMA y sus fábricas cumplan con los estrictos estándares ambientales y sociales.

### II.21.5. Nuevos desarrollos

Para el propósito de los nuevos desarrollos, una base de datos especializada fue implementada en 2002. Esta base de datos contiene información básica, los documentos de orientación sobre las normas y reglamentos del país en cuestión, así como la información auditada de todas las fábricas y proveedores de PUMA en todo el mundo.

En el año 2002 se incluyó por primera vez a los proveedores de licenciarios dentro del plan de auditoría. Al hacerlo, los concesionarios son libres de exigir la evaluación de la conformidad ambiental de esas compañías.

**Figura 6. Diagrama diseño y producción**



**Fuente: Elaboración propia con base en información:  
<http://about.puma.com/sustainability>.**

## II.22. Resultados

Durante el período de presentación de los reportes, un total de 381 auditorías se llevaron a cabo en 41 países. Por primera vez, no sólo dirigen proveedores de PUMA AG, sino también los proveedores de licencias de PUMA se incluyeron en el proceso de auditoría. Al final del año 2002 se logró una cobertura completa, fue la primera auditoría de todos los proveedores directos de PUMA y las fábricas licenciatarias.

## II.23. Reportes

A partir del 2002 se elaboran informes ambientales y sociales. Estos informes contribuyen al primer intento para mejorar la transparencia de las actividades de PUMA y de los requisitos solicitados para la producción de las mercancías que se venden.

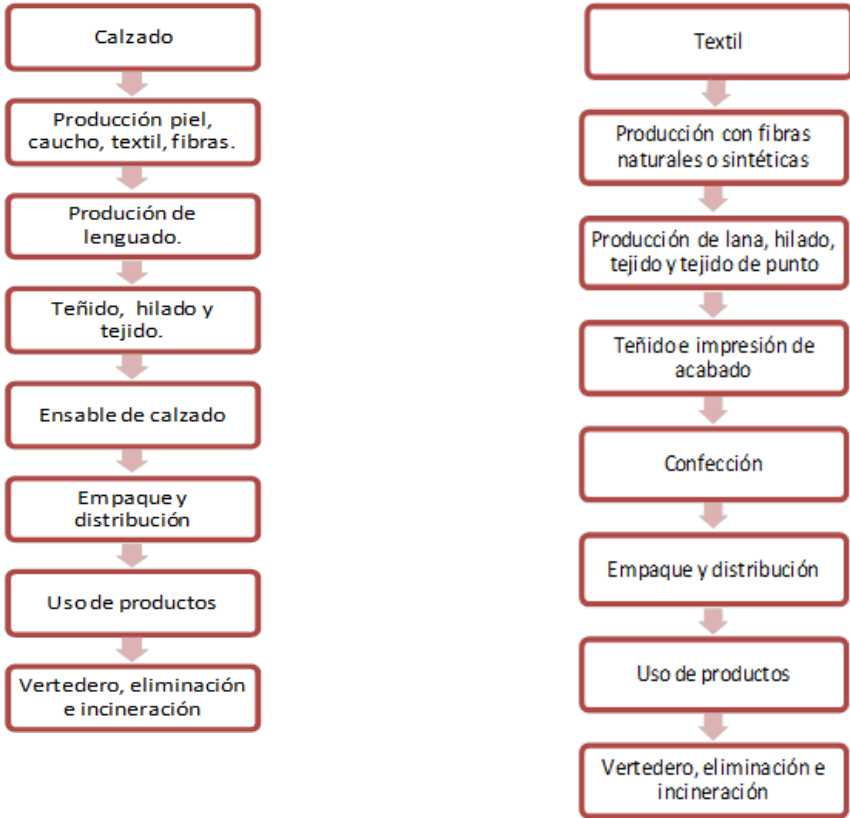
El objetivo de la compañía no es sólo compartir ejemplos y experiencias positivas, sino también incluir la información crítica que recibe, e implementar acciones al respecto para generar mejoras continuas.

La organización reconoce que está en un proceso continuo de desarrollo sobre sus propias normas, su aplicación en las fábricas y el aprendizaje de sus experiencias en todo el mundo. Se daría una imagen falsa de publicar sólo el lado positivo de las cosas. Sobre la base de la filosofía de apertura y transparencia se tiene la intención de informar acerca de las mejoras en cada campo de acción.

II. 24 El enfoque y las limitaciones

Debido a la estructura de abastecimiento internacional, y como resultado del diálogo entre las partes, se han identificado las principales áreas de preocupación para la seguridad del equipo. Ellos son: el respeto de los derechos humanos y el trato justo de todos los empleados que participan en el proceso de producción, el cumplimiento de las normas ambientales durante la producción y la confianza de que las sustancias nocivas no se encuentran dentro de cualquier producto de PUMA.

**Figura 7. Diagrama producción textil y calzado**



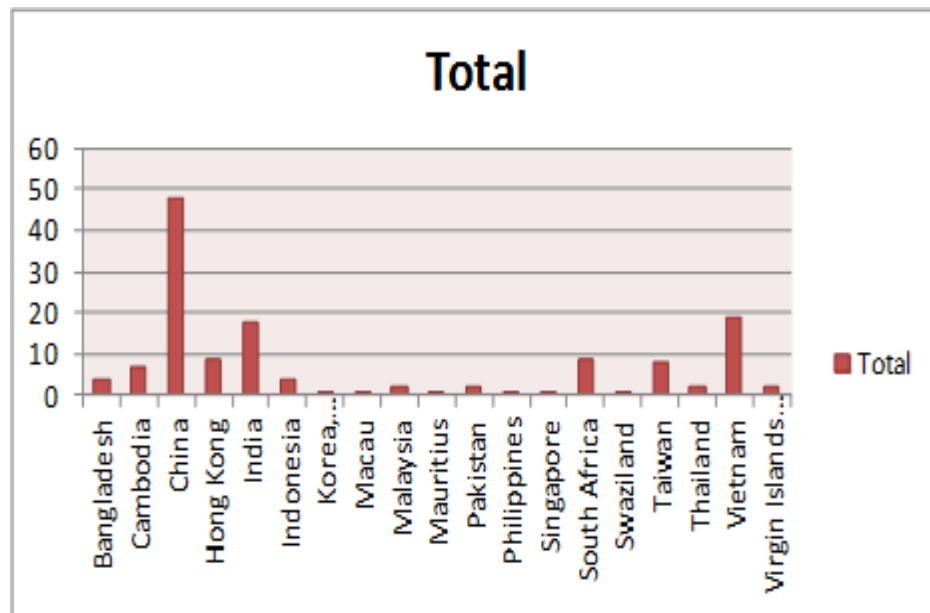
Fuente: Elaboración propia

## II.25. Proveedores Internacionales

Los proveedores internacionales son aquellos que envían mercancía para realizar los trámites de importación correspondientes, actualmente se tienen 140 proveedores aproximadamente, varios de ellos con fábricas ubicadas en diferentes países. La mayoría de ellos concentrados en: China, Vietnam, India, Hong Kong.

Como se puede observar hay un gran número de proveedores extranjeros y esto sucede, porque el costo que representa maquilarlos fuera del país y luego embarcarlos para poderlos importar, sigue siendo un costo rentable que la empresa ha aprovechado, es por ello que el 98% de la mercancía que vende es importada.

**Gráfica 1. Localización geográfica de proveedores**



**Tabla 11 Elaboración propia con base al reporte anual de la naviera.**

## II.26. Proveedores Nacionales

El único producto que se maquila en México son los productos deportivos de los equipos de futbol nacionales, actualmente se manejan los equipos: PUMAS DE LA UNAM y SANTOS LAGUNA. Se decidió maquilar estos productos con proveedores nacionales ya que son los únicos que se exportan, generalmente a EUA, por tanto se hace como estrategia para aprovechar los beneficios

arancelarios que incluye el TLCAN<sup>27</sup>, al ser hechos con materiales y mano de obra 100% mexicanos.

### II.26.1 ¿Por qué producir en México?

La producción nacional resalta los valores de lo que significa ser mexicano, creativo, estético, funcional, responsable y de excelente calidad, así se describe el producto que promueven estos diseños de equipos 100% nacionales de futbol.

Elevar el valor de lo hecho en nuestro país a través de la promoción de estos productos y del talento mexicano, es también la misión de estas líneas de producción, que más allá de representar a clubes deportivos, son una plataforma donde se impulsa la cultura del diseño. Más aún se ha aprovechado que México es un país donde el deporte por excelencia es el futbol, que la afición es de las más entregadas en el mundo, y que la playera es, sin duda, uno de los símbolos más apreciados por todos los aficionados del balompié. La frase “sentir la camiseta” ejemplifica a la perfección la importancia de estas prendas.

### II.26.2. Ventajas

La industria textil mexicana juega un papel importante, tanto en el mercado nacional como en el estadounidense. Su aportación económica a diversas entidades del país, la ubican como una actividad productiva dinámica, y relevante. Además la industria textil se favoreció con la apertura comercial, y aprovechó las ventajas arancelarias, en especial las del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN), en el caso de la empresa ha aprovechado este tratado al realizar al menos 5 exportaciones de playeras de futbol nacionales a EUA al año.

Es importante recalcar que los compradores de EUA prefieren importar directamente desde México, en comparación con otros países, ya que se percibe una mayor calidad en los productos en comparación con los elaborados en Asia

### II.26.3. Ubicación

La producción y fabricación de las camisetas de futbol nacionales, se hacen en Irapuato, Ciudad perteneciente al estado de Guanajuato, el cual es el tercer productor textil en México, con una producción de \$2, 449,380 miles de pesos reales que representan el 9.3% del total nacional en la Industria Textil.

---

<sup>27</sup> El TLCAN es un acuerdo entre los gobiernos de México, los Estados Unidos de América y Canadá que se firmó en 1993 y entró en vigor el 1 de enero de 1994. Fue diseñado por y para las compañías transnacionales y los inversionistas. Informe de Desarrollo Humano 2004. Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas: [www.undp.org](http://www.undp.org)

Este sector ha repuntado notablemente en el estado de Guanajuato, ya que tiene una industria textil y de confección con una gran riqueza por la variedad de productos, se encuentra conformada por diversos subsectores los principales son: confección de prendas de vestir, artículos de tejido de punto, hilado, acabado y textil de fibras blandas.

#### II.26.4. Sector textil y confección en Irapuato.

En el municipio de Irapuato la Industria Textil resulta ser la segunda Industria Manufacturera más importante después de la Agroindustrial, tanto por el monto de producción como por el número de empleos generados, y por el monto de Exportaciones.

En función del valor promedio de la producción por establecimiento sobresale Irapuato, que ha impulsado la maquila, con mano de obra calificada, excelentes vías de comunicación y constante capacitación en el personal que labora en este sector, permitiendo la manufactura de prendas de reconocidas marcas tanto nacionales como internacionales.

Empresas textiles prefieren instalarse en Irapuato por su excelente ubicación geográfica, el clima templado, la seguridad y calidad de vida con la que cuenta, la abundante fuerza laboral de jóvenes capacitados, los salarios competitivos, la estabilidad laboral, costos bajos, acceso a insumos nacionales y los diversos programas de apoyos, entre otros factores.<sup>28</sup>

#### II.26.5. Volúmenes de Venta en México

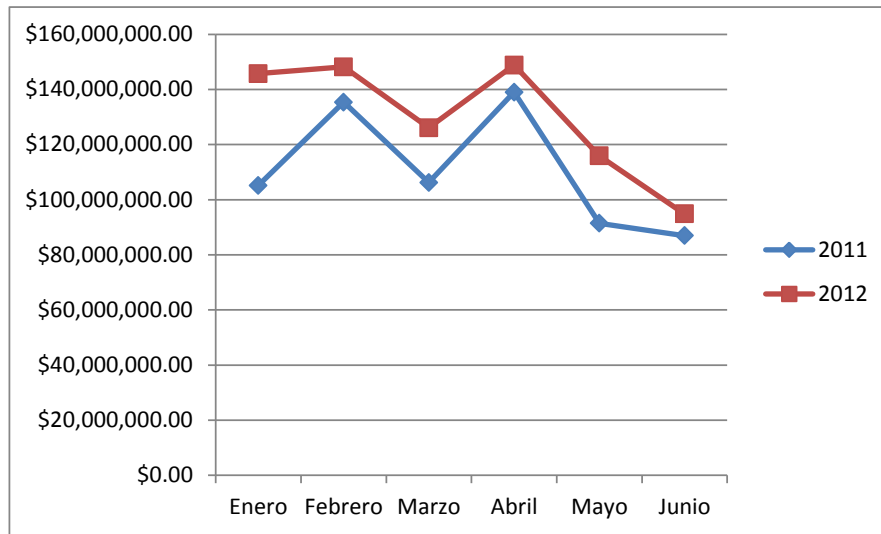
Los volúmenes de venta que a continuación se presentan corresponden al periodo del primer semestre del año 2011, con respecto a la categoría de productos que ya mencionamos antes, realizaremos un comparativo del primer semestre de 2012 y analizaremos cual fue el crecimiento y que resultados son los más representativos. Se eligió esta muestra debido a que son los meses donde la empresa ha tenido a lo largo del tiempo mejores resultados y el periodo donde algunos de los clientes surten sus almacenes para surtir todo el año.

Actualmente la empresa México cuenta con varios clientes, que van desde los clientes que representan a grandes tiendas departamentales, otros con tiendas regionales y en zona fronteriza, hasta clientes minoristas que por lo general representan ventas esporádicas.

---

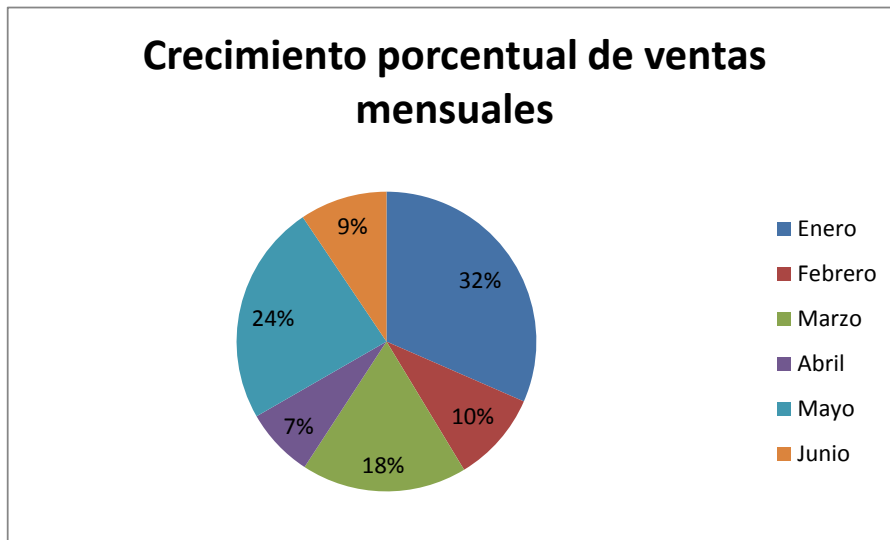
<sup>28</sup> (<http://www.guanajuato.gob.mx/>)

**Gráfica 2. Comparativo ventas 1er semestre 2011-2012**



**Fuente Elaboración propia a partir de análisis anual de venta**

**Gráfica 3 Crecimiento porcentual de ventas mensuales: Semestre 2012 vs Semestre 2011**



**Fuente Elaboración propia a partir de análisis anual de venta**

Como se puede observar en el comparativo 2011- 2012 las ventas han aumentado de forma ininterrumpida cada mes, los meses con mayor crecimiento fueron: Enero, debido a que un mayor número de bodegas se surten en este mes principalmente, el incremento de Marzo y Mayo deriva de la necesidad de adquirir producto y asegurar el abastecimiento de acuerdo al régimen que implica la temporalidad del producto.

## II.27. El ciclo comercial

La compra de productos de “moda” se centra en periodos determinados llamados temporadas, que son, básicamente, primavera, verano, otoño e invierno. Aunque la compra de vestuario ha evolucionado por impulso de la distribución hacia una actividad más continua a lo largo del año, lo cierto es que subsiste el efecto de las temporadas, no sólo por motivos climatológicos, sino también por hábitos de los consumidores, por estrategias de marketing, que buscan potenciar el atractivo de la novedad, etc., a lo que se ha de unir la importancia creciente de las temporadas derivadas, es decir, las rebajas que ya representan un 35% de la compra anual en valor y un porcentaje mayor en cuanto a cantidades compradas.

La temporalidad de las compras de vestuario por parte de los consumidores también se ve influenciada por otros factores, como:

La climatología, condiciones meteorológicas muy adversas o contrarias a lo esperado. No se debe olvidar que las compras se contemplan, en su mayor parte, como un acto lúdico por lo que influye el entorno climático existente en cada momento.

Eventos deportivos o sociales importantes, como las olimpiadas. Campeonatos de futbol, existencia de problemas sociales, como huelgas o paros prolongados, pueden influir en la temporalidad.

Cambios en la fiscalidad del consumo, como un aumento del IVA<sup>29</sup>, que puede provocar un adelanto de las compras para evitar la mayor tributación.

Desde el punto de vista del acto del consumo, la mayor parte de compras se realizan por impulso, es decir sin programación previa, aunque el entorno influye en movilizar al consumidor, por ejemplo, el inicio de la temporada de rebajas o la presentación de los modelos de la nueva temporada.

La distribución temporal de las ventas también refleja la tipología diversa de los consumidores: los que compran al principio de la temporada (los avanzados); los organizados, que programan más sus compras; los masivos, que compran en los periodos de máxima concentración de las ventas, y finalmente, los que esperan a comprar en el período de rebajas. Aunque cada consumidor puede

---

<sup>29</sup> IVA: Es un impuesto indirecto, es decir, los contribuyentes no lo pagan directamente sino que lo trasladan o cobran a una tercera persona, y quien lo absorbe es el consumidor final del bien o servicio. Corresponde al 16% del monto total a pagar. Fecha de consulta Diciembre 2012.  
[http://www.sat.gob.mx/sitio\\_internet/asistencia\\_contribuyente/principiantes/comun/23\\_707.html](http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/asistencia_contribuyente/principiantes/comun/23_707.html)

asumir diversas pautas de comportamiento según la situación de su entorno familiar, económico o social en cada momento.

## II.28. Compras de Oportunidad

Es aquella compra que se realiza de forma no habitual, pero que es realizada por que representa una oportunidad de negocio importante. En esta empresa han habido varias compras de oportunidad, cuando:

- Algún país no ha vendido suficiente producto, lo remata a los otros países y si es atractivo se compra todo el lote o solamente una parte.
- Cuando se hacen campañas a nivel mundial y México quiere estar presente, adquiere una parte de la producción y se adecuan los medios necesarios para darle difusión.
- Cuando algún equipo es campeón o adquiere relevancia, por ejemplo la fiebre de "Italia", representó una gran oportunidad de negocio, al comprar más producto del que normalmente se compraba y se vendió rápido y muy bien en México.

Puntos de Venta

Figura 7. Localización de tiendas Puma



Fuente: Elaboración propia con base en información: <http://www.puma.com>

## II.29. Principales Tiendas

En el DF: Perisur, Insurgentes, Plaza Universidad, Antara, Buenavista, Arcos Bosques, Parque Tezontle, Santa Fe, Galerías Coapa.

En la República Mexicana: Cancún, Mérida, Veracruz, Acapulco, Guadalajara, Morelia, San Luis Potosí, León, Puebla, Tepic, Monterrey y Tijuana.

## II.30. Administración

### II.30.1. Pago a Proveedores

Colocación de orden de compra. El fabricante envía la factura a Puma México una vez que se ha emitido el documento de embarque cumpliendo con las especificaciones: Puma México cuenta con 30 días una vez recibida la factura para liquidar el saldo vencido.

### II.33.2. Proceso de pago a proveedores

Colocación de orden de compra. El fabricante coloca la mercancía en puerto. El fabricante envía la factura directamente a las oficinas de Puma México.

Actualmente existen proveedores que solicitan pago anticipado, lo cual significa que Puma México debe pagar la mercancía antes de ser embarcada.

Cuando se recibe la factura de los demás proveedores cuenta con 30, 60 o 90 días de crédito dependiendo del contrato previamente establecido, la antigüedad entre los contratantes, volumen de venta, entre otras variables a considerar.

Los departamentos involucrados en el proceso de pago son:

Importaciones que verifica que la factura coincida con un evento o importación recibida o por recibir.

El departamento de compras verifica que la factura corresponda a una orden de compra previa, en monto y número de piezas solicitadas.

En el siguiente capítulo se detallan las características del producto así como las diversas categorías en las que este se clasifica.

## CAPÍTULO III PRODUCTO

### III.1. Introducción

PUMA está representada en el mercado bajo cuatro categorías de productos: calzado, ropa, accesorios y licencias de productos.

Con la adopción de nuevas tecnologías, diseños, formas y materiales, la organización trata de crear un nuevo producto que es tan único y distintivo, como la marca PUMA. Se han anunciado dos nuevos acuerdos de licencia para el mercado europeo: Schiesser Lifestyle GmbH recientemente otorgó la licencia para PUMA en ropa Interior y Le Bonitas SpA obtuvo la licencia para trajes de baño. Con estos licenciamientos recientes, se ha ampliado con éxito la gama de productos.

Actualmente lo que se busca es crear colecciones de productos, para que el consumidor pueda portar no solamente productos competitivos tecnológicamente hablando, sino que también le dé un sentido de identidad y de moda.

Además de lo anterior, PUMA no solamente ha puesto su reflector sobre la innovación de productos sino que también, ha trabajado por ser una marca sustentable. La empresa lanzó en Enero del 2013 la iniciativa: InCycle, la primera colección de la marca de circuito cerrado de calzado, indumentaria y accesorios, los cuales han obtenido la certificación "Cradle to Cradle Certified Basic". Los productos InCycle de PUMA son íntegramente biodegradables o reciclables.

"Los productos InCycle de Puma representan un gran paso adelante en la reducción de nuestra huella ambiental y brindan a los consumidores una elección de productos más sustentables. Los productos InCycle Basket y Basket Tee Biodegradable han sido analizados como parte del primer Estado de Ganancias y Pérdidas Ambientales de Productos de Puma, publicado en octubre de 2012; los resultados hablan por sí mismos, y muestran que el impacto de estos dos productos sobre el medio ambiente fue un tercio menor que el de sus equivalentes"<sup>30</sup>, declaró Reiner Hengstmann, director global de Puma Safe.

Esta colección nació del desafío de la compañía para producir una gama totalmente reciclable o biodegradable. Para desarrollarla, se trabajó en colaboración con EPEA<sup>31</sup>, cuya misión es ayudar a las compañías a cumplir los

---

<sup>30</sup> (RSE, 2013)

<sup>31</sup> EPEA, es un instituto científico internacional con una perspectiva de consultoría que implementa programas ecológicos eficaces a través de materiales, productos y servicios.

criterios para la creación de productos diseñados de manera ecológica e inteligente.

### III.2. Catálogo de Productos

Actualmente la colección de Puma se diversifica o se clasifica en las siguientes categorías de producto:


**Tabla 4 Categorías de productos**

<b>Motor Spot Lifestyle</b>	<b>Puma Golf</b>
Fitness Woman	Puma Kids
Lifestyle	Running
Sailing & Swimwear	Teamsport
Fundamentals	Black Label

**Fuente: Elaboración Propia**

A continuación se detallan algunas de las categorías para brindar mayor información al lector. En El Anexo II de esta presente investigación se incluyen fotografías de los productos así como más especificaciones.

**Tabla 5 Descripción de productos**

Categoría de producto	Descripción
 <p data-bbox="355 604 631 627">MOTORSPORT LIFESTYLE</p>	<p data-bbox="636 365 1373 688">PUMA Motor sport se ha consolidado con socios de elite Ferrari y Ducati y fue pionera en un cruce entre el rendimiento de la pista y el estilo de vida de la moto. PUMA es la licencia oficial de réplicas, así como proveedor de Escudería Ferrari, el equipo más exitoso de todos los tiempos. Además de productos resistentes al fuego, PUMA provee al equipo con teamwear, con calzado, ropa y accesorios.</p>
 <p data-bbox="436 1003 555 1026">LIFESTYLE</p>	<p data-bbox="636 741 1373 888">Incluye los productos básicos de Puma, con los que se puede hacer cualquier actividad, son líneas casuales y que van de acuerdo a estilos de vida y personalidad de quienes la adquieren.</p> <p data-bbox="636 894 1373 961">Se caracteriza por su variedad de colores y formas.</p>
 <p data-bbox="461 1318 526 1341">GOLF</p>	<p data-bbox="636 1056 1373 1318">Tal como su nombre lo dice, es la categoría donde se incluyen productos especializados para el juego de golf, esta categoría toma en cuenta los juegos que son realizados tanto en superficies planas, como en la playa, como también en terrenos pastosos, por lo que también existe una amplia variedad de opciones.</p>
 <p data-bbox="436 1602 526 1625">RUNNING</p>	<p data-bbox="636 1360 1373 1581">Esta categoría tiene principalmente calzado especializado para correr, incluye una variedad importante de calzado donde se toma en cuenta también que tipo de deporte es el que se practicara, ya que es diferente la tecnología dependiendo de las distancias, las superficies, etc.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en información <http://www.puma.com>

### III.3. Productos Importados

- Running

Esta categoría incluye calzado especializado para hacer deporte, en especial para recorrer distancias y dar una amortiguación al pie, que permita que el corredor pueda ejecutar su ejercicio de forma rápida pero sobretodo de forma cómoda y que alcance sus objetivos de entrenamiento.

- Team Sport

Esta categoría se centra en los zapatos de futbol, ya que son una parte importante del equip para cualquier futbolista, ya que el deporte se juega principalmente con los pies. Es importante comprar zapatos de futbol que faciliten al jugador moverse por la cancha, esto depende de qué tipo de piso es, que tipo de clima habrá, que posición es la que el jugador ocupa, etc.

Los zapatos vienen en diferentes formas y estilos, dependiendo del terreno y las condiciones meteorológicas en que se utilizarán, para ayudar al jugador a tener un control más firme de la pelota de fútbol. Las partes superiores se fabrican con pieles o cuero sintético generalmente.

Los zapatos de alta calidad son de cuero, pero los principiantes pueden optar por comenzar con cuñas de cuero sintético.

- Motor Sport

PUMA Motor sport se ha consolidado con socios de elite Ferrari y Ducati y fue pionera en un cruce entre el rendimiento de la pista y el estilo de vida de la moto. PUMA es la licencia oficial de réplicas y fanwear, así como proveedor de Escudería Ferrari, el equipo más exitoso de todos los tiempos. Además de productos resistentes al fuego, PUMA provee al equipo con teamwear, tales como apparel, footwear y accesorios.

- Ducati corse

PUMA provee oficialmente al Ducati Corse racing team. PUMA Y Ducati también crearon productos en conjunto incluyendo chamarras, playeras, y cinturones.

Objetivos actuales de esta categoría:

- Mejorar interna y externamente la imagen de la categoría.

- Nuevos activos, nuevos pilares, y nuevos diseños.
  - Presentar nuevas marcas
- MINI, BMW Motorsports, BMW M Series, Mercedes GP Petronas
  - Contar una Historia
    - Alinear 360 en pilares, asset branding, target de consumidores
    - Compartir diseño DNA, e historias por temporadas.

A continuación se explica de forma detallada que representa cada una de estas marcas y los productos que se incluyen:

- Ferrari

#### Perfil del Consumidor

Réplica: busca lucir como el “equipo” Fanwear: fan de Ferrari y F1

Driver: se identifica con los conductores, de carácter aventurero. Interesado en los deportes, ama apoyar a sus equipos, participa por razones sociales.

Compra: Artículos Réplica, producto relacionado con su equipo, Jugadores.

El LOOK: Sensación y apariencia sofisticada.

La MOTIVACIÓN: este consumidor se apasiona por Ferrari, así como el prestigio/ estatus y el aire de asociarse con la marca.

Prefieren productos Premium porque los hace lucir bien e importantes.

**Tabla 6 Portafolio de productos y características**

<p><b>Ferrari Apparel</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Adaptaciones de la insignia Ferrari</li> <li>— Incremento del 40% en el negocio femenino</li> <li>— Unidad en Lifestyle range</li> <li>— Modificaciones en Fanwear lifestyle</li> </ul>
<p><b>Ferrari Footwear</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Incrementar la oferta lightweight Ferrari</li> <li>— Presentar Classics Ferrari</li> <li>— Actualizar siluetas Ferrari lifestyle</li> <li>— Crear uppers Ferrari para TN styles.</li> </ul>
<p><b>Ferrari Accessories</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Nuevo escudo metálico</li> <li>— Piel Premium mejorada</li> <li>— Características Extendidas</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia con base en exhibición producto.**

- Ducati

#### Perfil de Consumidor

EL LOOK: urbano, atrevido con un toque sexual y peligroso. Un perfil muy callejero, a veces un poco “rudo” y jovial.

La motivación: este consumidor se apasiona por Ducati, y la cultura motor al mismo tiempo. Viven aprisa, aman la velocidad y persiguen la adrenalina. Les gusta lo rudo, pero al mismo tiempo la imagen exclusiva de Ducati.

#### Portafolio de productos y características.

- ROPA
  - Ducati vintage con gráficos contemporáneos
  - Detalles tipo “espejo” muy brillantes y que resaltan por encima de la tela.
  - Historia mixta en el material
- ACCESORIOS
  - Logo de Ducati impreso en detalle tipo espejo, que brilla y resalta
  - Logo de PUMA adherido
  - Redes integradas por fuera para meter casco, etc.

Detalles en piel en puntos estratégicos para comodidad a la hora de portar la maleta, bolsa, etc.

- CALZADO
  - Agujetas de colores con tiras al final de piel
  - Accesorios para las agujetas, de metal o plástico
  - Simulación de cuadros de bicicleta adheridos a la parte de atrás del calzado.
- MINI

El perfil de consumidor es aquella persona que vive en la ciudad, que se sabe elegante, que combina tendencias sin importarle lo que los demás dicen que está a la “moda”, es una persona creativa. Es una persona que gusta de tener amistades de todo tipo y de estar siempre conociendo nuevos lugares para poder socializar.

Auténtico, impulsado en el diseño, social y sorprendente. MINI and PUMA la mezcla exacta, cautivados en estos valores y trazando inspiración del origen

británico de MINI, la colección MINI de PUMA ofrece piezas únicas y creativas con toda la funcionalidad necesitada en un ambiente urbano e inesperado que evoca brillo en ojos del consumidor.

- BMW

#### Perfil de Consumidor

LOOK: Busca lucir como el equipo, es un fan BMW Motor sport, y se identifica con los conductores famosos, es una persona apasionada por los autos. Compra: réplicas, producto que los una a sus equipos favoritos

Interesado en los deportes, ama y apoya a sus equipos, se une por razones sociales, es una persona que tiene curiosidad y admiración por las carreras de autos.

#### Portafolio de Productos

- ROPA

#### Características Tecnológicas Performance

- Colores unificados con la marca: azul, rojo y blanco
- Inspirado en el BMW Motorsports Team
- Logo de PUMA generalmente en bordado
- ACCESORIOS
  - Logos de BMW en material sintético
  - Etiquetas externas transparentes y sintéticas
  - Cierres de Zip con el logo de la marca
  - Telas suaves en puntos estratégicos
- CALZADO
  - Diseños en serie
  - Logo de PUMA en plata
  - Colores de la marca
- FITNESS Woman

Para muchos una rutina fitness es sólo rutina, restrictiva, solitaria. Mientras esto se nota en tu físico, nosotros decimos que el BALANCE CUERPO-MENTE es mejor. Así que cambiamos la sangre, el sudor, y las lágrimas por un momento al MÁXIMO, mejores amigas, y muchas risas. Los workouts harán de esas endorfinas volar, y qué mejor que sea entre AMIGAS.

Esta línea fue especialmente hecha para la mujer, para ejercicios ligeros pero con grandes resultados, por ejemplo una clase de body pump, body balance, etc. Para PUMA Fitness, un workout es un FIT-y furia- y diversión- y juego.



- ROPA

### Tecnología

La tecnología empleada en esta línea es muy significativa y de vanguardia:

- USP DRY
  - Control de humedad
  - Las microfibras transportan el sudor lejos de tu piel a la superficie, donde se evapora
  - Te mantienes seca y cómoda



- USP WIND
  - Resistencia al viento
  - A este producto nada lo detiene, desde una brisa hasta fuertes vientos. Consiste en protegerte de cualquier viento.
  - Minimiza la pérdida de la temperatura corporal y te mantiene cómoda.



**Tabla 7 Características fibras para textil**

<b>Stretch Fiber Technology</b>	Lycra Sport provee un excepcional fit y tu libertad de movimiento	Te sientes cómoda durante tu entrenamiento y la puedes utilizar en varias actividades
<b>High Fabric Recovery</b>	Lycra Sport provee de una recuperación excepcional en la textura	Provee de soporte a tus músculos y de una duradera (aún lavada tras lavada)
<b>Spandex Fiber/Elastane</b>	Fresco y ligero	Te mantienes sin sudor y rindes al máximo

**Fuente: Elaboración propia con base en exhibición de producto.**

Los beneficios anteriores se logran gracias a la innovación en el tipo de licras que se usan para su confección:

Esta categoría está orientada a la mujer puesto que las prendas tienen material especial para contraer la piel, es decir actúa como una faja reductiva y crea una silueta agradable, así no solamente se hace ejercicio procurando resultados inmediatos, sino que da confianza y bienestar a la hora de estar ejecutando ejercicios enfrente de un espejo, este material en específico se llama POWER MESH.

- CALZADO

Tecnología basada principalmente en los siguientes puntos de la tabla:

**Tabla 8 Características calzado**

<b>Soportes Piramidales</b>	Se comprimen durante el entrenamiento, lo que crea una plataforma muy estable al pisar	Completa estabilidad y confort
<b>Zurcos flexibles laterales</b>	Suave transición del talón a los dedos, así como movimientos laterales	Flexibilidad y libertad de movimiento
<b>Zurcos flexibles superiores</b>	Incrementa la suavidad al correr	Movimiento natural y respuesta agregada

Fuente Elaboración propia con base en exhibición de producto.

Comparativo- Diferencias principales entre uno y otro:

**Tabla 9 Tecnología Pumagilty vs Trainline**

<b>PUMAGILITY</b>	<b>TRAINLITE</b>
Zurcos alargados flexibles y multidireccionales	Zurcos flexibles en el ante pié
Movimiento mejorado frente-atrás y lado a lado	Movimiento mejorado frente-atrás y lado a lado
Flexibilidad extra durante el entrenamiento	Flexible en tu entrenamiento
Soportes piramidales	ARCHTECH (Pieza de soporte hecha de material TPU)
Se comprimen durante el entrenamiento, lo que crea una plataforma muy estable al pisar	Provee un soporte mientras permite completo contacto con la superficie provocando gran tracción en el ante pié.
Completa estabilidad y confort	Estabilidad al tobillo para tracción y soporte

Fuente: Elaboración propia con base en exhibición de producto

- FUNDAMENTALS

Es la línea más básica de PUMA, la que es más accesible por precio y que representa el estilo más casual de portar la marca, va desde playeras muy básicas sin ningún tipo de estampado o logo hasta aquellas prendas más divertidas con estampados locos, pero que siguen viéndose casuales.

#### Perfil del consumidor

Está basado en diseños muy sencillos y joviales, está diseñado para personas de entre 16 y 35 años

#### Objetivos de esta línea

1. Continuar precios agresivos para ofertas de cuentas especiales valor de ingeniería

2. Relevancia global

- Introducir historias relevantes a nivel mundial– LW Running / Wn's specific

3. Lo más nuevo

- Expandir la dirección Basketball/Skate
- Seleccionar en específico a mujeres
- Correr con ligereza
- Actualizar nuevo perfil

Estos son los productos top en fundamentals:

#### Para Hombre

Accesorios: back packs con impresiones a cuadros, rayas, o de color uniforme, gorras o viseras de colores vivos con el logotipo de la marca en bordado, en color contrastante para resaltar.

Ropa: playeras simples sin estampado o con un estampado discreto de colores vivos como verde, naranja, amarillo, rojo, blanco, azul e incluso rosa mexicano.

Juegos deportivos de partes bajas muy discretas y partes altas más llamativas, con gorro para lluvia y bolsillos al frente en tonos verdes, amarillos y

negros con detalles fosforescentes Bermudas con diseños a cuadros en colores casuales como gris, beige y negro.

### Para Mujer

Accesorios: Bolsas de mano de diferentes tamaños, en diferentes texturas, principalmente en plástico, en colores rosas, blancos, negros, azules y grises. Gorras de colores pastel, para mujer incluye las gorras hechas con tejido de punto.

Ropa: playeras simples sin estampado o con un estampado discreto de colores vivos, para mujer se incluye el color verde limón y los shorts pequeños para hacer ejercicio, así como los que son para vestir de forma casual. Se incluyen pantalones  $\frac{3}{4}$  para hacer ejercicio y licras de varios tamaños también.

- Principal enfoque de esta categoría

La clave de esta categoría es tener siempre en cada temporada productos que resalten por sus colores muy juveniles, innovación en diseños, colocación estratégica de logos en los productos para crear una clara identificación de la marca. Tener productos básicos que sólo cambien en cosas mínimas, a estos se le llaman “basics”, a precio accesible, con el objetivo de que todos los clientes cuenten al menos con una prenda básica.

### Actividades Clave

- Construir una gama competitiva en todas las categorías
- Atraer tanto al consumidor masculino, como al femenino
- Precios accesibles, pero que al mismo tiempo sea producto muy bien diferenciado
- Ser una marca altamente comercial
- Productos de calidad y con visión sustentable
- Prendas unisex

### Portafolio de Productos

Con base en lo anterior presentamos el catálogo de productos que se pueden encontrar en cualquier tienda PUMA, y su diferenciación:

Gráficos a cuadros, muy de moda y alineados gráficamente con prendas de ropa

Back packs más casuales



## Mochilas

- Oferta más escalonada
- Compartimentos acolchados para llevar ordenadores portátiles  
Estilos juveniles, inspirados en la vida de ciudad
- Alineación grafica con prendas de vestir



## Diferenciadores

- Big Cat
- Boom en 2011
- Fuerte diferenciador de marca
- Telas recicladas, correas y adornos reciclados, producto altamente sustentable
- Precio muy competitivo



Detalles “Clave”

Portafolio con 4 diseños diferentes, oferta versátil

Logo posicionado de formas diferentes

Precio competitivo



- PUMA CORE

Diseños completamente versátiles y nuevos

Relación Costo=valor sostenida

Colores alineados con prendas de vestir



- PUMA CORE LITE

Tendencia impulsada hacia las mujeres de ciudad, modernas pero simples

Tejidos reciclados, correas y adornos reciclados también

Gráficos más elaborados



Cinturones y pequeños accesorios BASICS

Productos básicos que brindan entusiasmo a la vestimenta de cualquier persona

Productos que compiten en el mercado por volumen

Fuerte alineación grafica con colores de prendas

Diferenciador de marca muy fuerte



- GOLF

Puma lanzo la primer colección de golf en el 2004, es una categoría que ofrece principalmente rendimiento a través del uso adecuado de calzado, ropa y accesorios, pero que también centra su oferta en la selección de piezas en cuanto a estilo de vida, que mejoran el juego pero sobretodo la forma de jugar: el estilo. El slogan de esta categoría se basa en: Verse mejor, sentirse mejor y jugar mejor.

Es una categoría que en México no se encuentra todavía posicionada, sin embargo si es posible encontrar productos en las tiendas. En Marzo del 2010 Acushnet, la compañía matriz de Titleist, FootJoy y Cobra, anunció un acuerdo para la venta de Cobra Golf de PUMA AG.

La venta incluye la marca Cobra, así como el correspondiente inventario, propiedad intelectual y contratos de patrocinio, y está sujeta a condiciones habituales de cierre y a las aprobaciones reglamentarias.

El acuerdo tiene sentido para ambas partes. Cuando Acushnet padres American Brands (ahora Fortune Brands) adquirió Cobra en diciembre de 1995 por

\$ 700 millones, la idea era que cobra para convertirse en la marca buque insignia del club, mientras que Titleist y FootJoy seguiría teniendo una fortaleza en las pelotas, zapatos y guantes, mientras que la producción de los clubes dirigidos casi exclusivamente a los jugadores de handicap bajo.

Aunque Cobra ha gozado de cierto éxito en la categoría de club, de la marca Titleist clubes, tiene ofertas más atractivas que apelan a una amplia gama de jugadores.

Puma, por su parte, ahora se convierte en un jugador importante armado con una compañía de equipos con una base de la gran distribución para ir con su línea de calzado, así como un personal recorrido con atractivo internacional (Camilo Villegas y Ian Poulter). De acuerdo a la revisión anual de Fortune Brands, Cobra tuvo una facturación de aproximadamente \$ 200 millones en 2008.



- Portafolio de productos:

#### Accesorios

Incluyen maletas para palos de golf, gorras, cinturones, y guantes, todos estos de acuerdo a líneas de productos, es decir que casi siempre hacen juego entre unos y otros.

#### Ropa

El portafolio incluye camisas tipo polo, bermudas y shorts, pantalones largos para el frío, playeras interiores con mangas largas, chalecos combinables y chamarras de cierre.

Para mujeres se incluyen shorts con frente de faldas tableadas.

#### Calzado

Hay diferentes tipos de calzado, algunos con combinación de plena flor y micro fibra, en la parte superior de cuero sintético, todos ellos llevan una resistencia superior al agua. Algunos zapatos llevan suela con pequeños picos para agarrar una mayor tracción al piso, esto es importante ya que es un deporte en el cual la postura es clave para alcanzar los objetivos, estos zapatos se utilizan generalmente para juegos realizados sobre pastos, sobretodo pastos mojados.



También se tienen zapatos de suela totalmente plana para aquellos juegos en pasto sintético o incluso en juegos donde el piso es de concreto, más adecuado para campos de juego ubicados en ciudad.

Para juegos en la playa, también existen sandalias especiales, y sobretodo cómodas para poder caminar de forma libre sobre la arena.

- LIFESTYLE

Objetivos principales de esta categoría actualmente:

Alcanzar los objetivos financieros apoyados deseabilidad de la marca.

Crear y administrar productos que sean deseables para el consumidor meta, siempre al nivel de la competencia.

PUMA Lifestyle como parte clave del producto mix de wholesale y retail

Incrementar la eficiencia Estilo/SKU

Mayor enfoque a sustentabilidad.

Misión: Crear productos de moda y liderar el mercado con diseños innovadores.

Diferenciadores:

- Interpretar nuevas modas y tendencias mundiales
- Diseños sorprendentes
- Forward thinking
- Innovación
- Iniciativas Claves:
- Creatividad
- Crear familias clave
- Productos de invierno

Existe una muy amplia gama de productos dentro de esta categoría, se podría decir que es la categoría de mayor importancia para PUMA actualmente y la que más diversificada se encuentra de acuerdo a personalidades y estilos de vida.

Personalidades:

- Metro Twist

LOOK: Estilo metropolitano, con algunos toques retro o divertidos

Estilo: Para el consumidor creativo que no le gusta llamar demasiado la atención, pero que le gusta sobresalir en la moda con siluetas únicas, combinaciones inesperadas, mezcla de influencias y tendencias.

Básicos: calzado de colores llamativos, suéteres o cardiganes, estampados simples, bolsos grandes.



- Trendster

LOOK: Estilo juvenil, divertido, inspirado en movimiento, no hay reglas

Estilo: No se toma en serio la vida, tan solo busca divertirse, ser libre, está al pendiente de la moda y de las tendencias, busca estar siempre acorde a ellas, experimenta con las prendas.

Básicos: jeans, lentes de sol de colores llamativos en el armazón, ropa cómoda y ligera.



- Image Seaker

LOOK: Tendencias internacionales, muy modernas, de estatus

Estilo: Es trabajador, no tiene mucho tiempo para invertir a otras cosas que no sean su trabajo, viste sofisticado pero casual, le gusta darse a notar y ser visto.

Básicos: Chamarras de piel, productos Ferrari y Ducati.



- Urbanite

LOOK: Callejero, de ciudad, con un toque de hip hop y originalidad

Estilo: Le gusta el arte, la música, es muy creativo y fashion, es una persona que destaca por ser positiva.

Básicos: Ropa extravagante, con mezcla de colores llamativos, leggins y jeans de colores, bolsos de diseño fuera de lo común.



- Varsity

LOOK: Atlético y casual, una combinación funcional

Estilo: Ama el deporte, siempre está listo para improvisar en donde se encuentre y hacer un poco de ejercicio al aire libre o adentro de algún lugar.

Básicos: Ropa ligera, rompe vientos, pants, calzado para correr.



- Casual

LOOK: simple pero que se ve muy bien, acorde a casi cualquier lugar.

Estilo: Le gusta la ropa cómoda pero que se vea siempre bien, hacer combinaciones básicas de color, la apariencia es cuestión de gusto no de sacrificio.

Básicos: Playeras tipo polo, chamarras de colores oscuros, jeans, camisas, bolsos chicos o medianos, calzado simple pero cómodo.



- Modern

LOOK: Versátil, casual pero refinado, Premium.

Estilo: Es práctico, no le gusta enseñar logos, le gusta la ropa de alta calidad y verse siempre refinado.

Básicos: camisas de manga larga, pantalones oscuros, zapatos clásicos de tonos serios, generalmente mocasines, gabardinas, bolsos sin estoperoles ni logos, de colores oscuros.



- Black Label

Puma fusiona alta moda y deporte a través de su colección Black Label, con diseñadores como Hussein Chayalan, Mihara Yasuhiro o el taller de Alexander McQueen, con quien inició su colaboración en 2005. Las colecciones de McQueen son reconocidas como un estandarte del diseño por su fusión de tecnología y tradición y sus múltiples influencias.

#### III.4. Alexander Mcqueen

El estilo de McQueen se caracterizaba por una brutalidad con toque de dulzura. La sensibilidad gótica de un cuento de los Hermanos Grimm está más cerca del espíritu de la ropa de McQueen.

Por muy oscuros que fuesen sus diseños, siempre poseían una feminidad por la que se dejaron seducir desde Björk hasta la actual Duquesa de Westminster. La influencia de cortes angulares y agresivos tiene su origen en el figurinista de la MGM Adrian, Christian Dior y Thierry Mugler.

Es una línea basada en temas del diseñador McQueen, inspirada en temas medievales, la guerra, protección, armaduras y sus colores. La selección de materiales, representa el metal reluciente de las cadenas de los grandes castillos medievales, la tierra de los campos de las fronteras extranjeras y las telas teñidas a mano, con banderas cosidas a mano. La gama de colores viene de la inspiración de pinturas hechas al óleo de esa época, mostrando un poco de romanticismo y drama.

Para la colección 2012, con la colaboración de la directora creativa Sarah Burton, se han creado prendas de colección, realmente únicas y de gran relevancia en el mundo de la moda.



### III.5. Hussein Chalayan

Se basa en las similitudes entre las prendas atemporales, icónicas utilizadas para la exploración espacial y la artesanía de la sastrería tradicional y las tecnologías al aire libre. Esto se fusiona con el calzado de Puma para crear "Para el espacio, y de vuelta '.

La elección de material para la temporada hace eco de los tejidos utilizados por la NASA y otras agencias espaciales en la exploración del espacio. La paleta de colores es un homenaje a las prendas y accesorios utilizados en las formas más tradicionales de la tierra con destino de exploración, como la escalada y el senderismo.



### III.6. Mihara Yasuhiro

Los ciclistas de la ciudad se han apoderado de las calles. Precios ridículos de gasolina, un planeta más caliente y más consciente ha contribuido a la explosión de la bicicleta a lo largo de las grandes ciudades. Los viajeros de Metro han hecho con estilo nuevo algo que siempre ha sido parte de la rutina urbana diaria.

### III.7. Bicicletas.

El proyecto de colección 2012 X PUMA de Mihara abarca el amor a la bicicleta y la alegría de moverse de forma libre. El balance de la función y el estilo, combinado con el sentido evidente de Mihara, ha hecho una única línea pero completa.



- KIDS

#### Misión de la categoría

Convertirse en la marca de estilo de vida deportiva más deseable y sostenible, que también esté presente en el mercado de niños, ofreciendo productos específicos para ellos, funcionales y con estilo.

- Mercado de Niños
- Los niños son un mercado primario
- Son un mercado de influencia
- Son un mercado de futuro

#### Objetivos

- Pensar en los niños: pensar como ellos, ser divertido y relevante en los estilos, colores y materiales.
- Estilos exclusivos para niños: estilos específicos con historias innovadoras.
- Sustentabilidad: Seguir trabajando en materiales y tejidos para ofrecer una colección sustentable

Accesorios: Crear colecciones de accesorios atractivas para niños.

Estilos de consumidor

- Twist

Buscar una colección única. Para aquellos niños que les gusta resaltar.



- Trend

Para aquellos niños que les guste seguir tendencias, colecciones enteras de algún tema.



- Classic

Para aquellos niños juguetones que busquen ropa cómoda, funcional, pero sin dejar de verse bien.



- Categoría de Diseños



Motorsport  
  Car movies  
  Celebrity heroes  
  competition



Robot-movie Inspiration  
  Space, stars  
  3-D Graphics  
  Spaceship/ Rocket

- Trajes de Baño, Sailing

### Misión

Explotar el mercado de trajes de baño

Empujar los límites de desempeño con el traje de baño Hydrocat

### Objetivos

- Tener un catálogo de productos moderno y con tecnología
- Lanzamiento de Hydrocat
- Reforzamiento de Marca
- Gráficos impresos
- Resistencia al Cloro y al agua salada
- Enfoques específicos

Figura 8 Colecciones trajes de baño.



Fuente: Elaboración propia con base a exhibición producto.

### III.8. Productos nacionales

- Team Sport
- Santos Laguna

La playera es parte de la colección que lleva por nombre “POWERCAT 1.10”, ubica cortes curvos en los laterales junto con las clásicas líneas horizontales verdiblancas del club; en las mangas y costados predomina el verde, prácticamente encerrando las rayas blancas.

Figura 9 Playera equipo Santos.



Fuente: <http://www.puma.com>

La tecnología PowerCat, utilizada en la nueva camiseta, fue construida a partir del uso de 3D Motion Analysis (Análisis de Movimiento 3D), una técnica científica que captura y cuantifica el movimiento humano. La información del

movimiento es incorporada al diseño de la camiseta, para asegurar que cada jugador utilice más eficientemente su fuerza y energía en cada movimiento de la parte superior del cuerpo.

Para una mayor transpiración de los jugadores, se utilizó la tecnología USP por sus siglas en inglés (Ultimate Sports Performance). Esta tecnología absorbe mejor la humedad y cuenta con un sistema de ventilación que le da regulación térmica al jugador, logrando un sistema de enfriamiento avanzado.

En las mangas encontramos ciertos cortes que resaltan los músculos del hombro, lo cual hace que el jugador se vea más imponente en el campo. La inserción de tejido en forma de micro-red, mejor conocido como “mesh”, al final de las mangas y a los costados le da al jugador una mejor ventilación y transpiración. La prenda cuenta con un holograma de seguridad en la parte baja del frente derecho, como identificación de los productos oficiales de la marca.

El trabajo de equipo hecho por los patrocinadores, el Club Santos Laguna (directiva, jugadores y Cuerpo Técnico) y PUMA, da como resultado un jersey único, ligero, cómodo, elegante, lleno de vida, sumamente estilizado, y con la incorporación de los máximos niveles de tecnología con los que cuenta la marca a nivel mundial.

#### Imagen Detalles Uniforme Equipo Santos



Fuente: <http://www.puma.com>

Los detalles que hacen única a esta prenda son:

- La combinación de franjas verdes gruesas con blanco, características del Club regresan interpretadas por PUMA
- El logotipo de Santos es un escudo en tercera dimensión hecho con una aplicación de terciopelo colocado mediante calor, por lo que no tiene costuras en la parte interna, haciéndolo más ligero y cómodo.

- En la parte interior del cuello se encuentra estampada la frase “Ganar Sirviendo”, la cual hace referencia al compromiso que el equipo tiene con la sociedad, la finalidad no es únicamente ganar torneos, es compartir, inspirar y fomentar valores familiares y sociales.
- En la parte exterior del cuello se puede apreciar la “S” con aureola, misma que identifica a todos los aficionados santistas.
- El cuello estilizado y terminado en forma de estrella al frente para mayor comodidad y elegancia.
- Destacan los logotipos de la marca PUMA hechos con un fino bordado.

### III.8.1. Historia

Desde que PUMA comenzó a patrocinar a este equipo, la vestimenta, en sus diseños y colores, lleva plasmada la trayectoria de la institución, además de que se implementó una nueva forma de interactuar con la afición, puesto que las playeras se pueden personalizar de forma gratuita en la tienda Santos Shop by Innova Sport.

El nuevo jersey tiene la gran novedad de que los patrocinadores que siempre se muestran en la playera renunciaron a sus colores, con el fin de que el nuevo modelo de la marca sea más sobrio y elegante. Por lo que la camisa de los Guerreros tendrá sólo el verde y blanco para beneplácito de sus seguidores, esto fue un punto que PUMA decidió consultar con su afición y que pudieron negociar para que les gustara más.

“Ganar Sirviendo” será la frase que usen los jugadores al utilizar su nuevo uniforme, pues estas dos palabras se encuentran estampadas en la parte interior del cuello, en alusión al compromiso que tiene el equipo con la sociedad; para Santos la finalidad no es únicamente ganar trofeos, sino compartir, inspirar y fomentar valores familiares y sociales.

### Imagen Leyenda “Ganar Sirviendo”



Fuente: <http://www.puma.com>

La “S” con aureola se mantiene en la parte exterior del cuello para el gusto de todos los santistas.

Finalmente destacan los logotipos de la marca PUMA, hechos con fino bordado. De esta forma, este primer jersey de dicha marca es más sobrio, con el deleite de todos los seguidores de los Guerreros de Santos.

Santos Laguna conquistó su cuarto título del fútbol mexicano al derrotar 2-1 (global 3-2) a Monterrey, en intenso partido de vuelta de la final del Torneo Clausura 2012, celebrado en el estadio Corona TSM, lo cual represento también una gran oportunidad de ventas para PUMA.

#### III.8.2. Pumas de la UNAM

El nuevo Jersey conjuga un diseño clásico, detalles elegantes y tecnología en una misma prenda, el resultado de esta iniciativa, es un Jersey más elegante, con menos colores y mucho más apegado a los valores tradicionales del Club.

### Imagen Jersey Pumas



Fuente: <http://www.puma.com>

En esta ocasión se retomaron los años 75-81 del Club, donde enormes figuras pasaron por la historia de Pumas como: Hugo Sánchez, “El Pareja” López, L. Cuellar, Cabinho, El Tuca Ferreti, M. Negrete, E. López, Zarza, Mejía Barón, entre otros. Es por esto que el Jersey de local es el clásico blanco con el Puma gigante en azul, midiendo más de 37.5 cm y detalles azules en las mangas, en tanto que el de visita es de color azul con el Puma gigante en color oro.

Ambos cuentan con un cuello doble en “V” muy clásico, el logo de la Universidad se creció y se colocó en el pecho. Toda la espalda cuenta con una aplicación que se hace con una placa de acero que perfora la tela con la leyenda “PUMAS”, lo que la hace única e irrepetible, convirtiéndose en un elemento de mucha clase y que además es muy difícil de copiar por la piratería.

En los costados con un panel en sólido y uno en “mesh” entregando un contraste elegante y vanguardista. En la parte final del frente de la camiseta se colocaron las dos líneas representativas de la Línea de King que son un ingrediente constante en estos diseños.

Uno de ellos se realizó mediante la tecnología “R-Breath”, que es un sistema de perforación láser de un “heat-transfer”, importado de Europa y patentado por un proveedor oficial de PUMA. Asimismo, la prenda cuenta con un holograma de seguridad, desarrollado con un complejo sistema, llevado a cabo bajo un proceso muy especializado y de alta tecnología.

Imagen: Jersey Pumas



Fuente: <http://www.puma.com>

En la prenda se utilizó la tecnología USP por sus siglas en inglés (Ultimate Sports Performance) la cual es usada en ropa de alto rendimiento. Esta tecnología le da al jugador una mejor transpiración, hace que absorba de mejor manera la humedad, cuenta con un sistema de ventilación que le da una mejor regulación térmica al jugador, logrando un sistema de enfriamiento avanzado.

Ya desde el campeonato pasado se había presentado la iniciativa de esta gran línea con el lanzamiento del “FANWEAR PUMAS CAMPEÓN”.

La línea “King” de Puma es la más representativa, clásica y con historia, ya que la respaldan 40 años de tradición y va dirigida a un consumidor conservador que gusta de diseños clásicos con detalles vanguardistas Siguiendo con el trabajo del año pasado y gracias al esfuerzo conjunto de los patrocinadores, del Club Universidad y de PUMA, continua cuidando el detalle del uso de los logotipos en un solo tono, de acuerdo con los colores de la Institución.

### III.8.3. Historia

En el caso de Pumas, que es el equipo más popular al cual se patrocina, se han puesto frases distintivas que remarcan también el orgullo de las casas de estudio o clubes deportivos nacionales, como el caso de PUMAS, donde podemos mencionar que el cuello de la playera hace juego con el filo en las mangas y la

parte inferior. En el interior de este se encuentra la leyenda "Por su azul y oro, luchemos sin cesar", frase que rinde tributo al himno universitario y en la parte exterior aparece bordada a palabra Pumas, otras de las frases que se han puesto y que han causado gran expectativa en la afición son: "como no te voy a querer", la cual es muy típica en las porras y cantos de los PUMAS o la frase "Mi corazón azul y mi piel dorada".

El tercer uniforme cuenta con un transfer en la parte de abajo con el logotipo de la "U" como referencia al escudo del Club Universidad que se utilizó en 1962. PUMA" se ha convertido en la marca que ha venido a convertir en realidad el sueño de "recordar es volver a vivir" con sus ediciones retro o "conmemorativas", que se han agotado en cuestión de minutos cuando se han sacado ediciones especiales.

Este equipo ha sido muy importante para el posicionamiento de la marca en México, al ser un equipo que tiene mucha historia detrás, al contar ya con 7 campeonatos, el último de ellos en 2011.

**Imagen Turibus Campeonato equipo Pumas 2011.**



**Fuente: <http://www.puma.com>**

Hecho en México

### III.9. Impacto emocional en las aficiones

Cuando un aficionado porta la camiseta de su equipo le provoca una emoción especial, es un orgullo y un sentimiento de pertenencia muy arraigado, esa pasión y esa entrega a lo que representa portarla, el coraje de sentir el juego como si cada aficionado estuviera a nivel de cancha tocando el balón y compartir ese lazo emocional con sus familiares amigos, etc., y cuando esa camiseta es

además nacional, es un sentimiento mucho más especial, es como llevar a México en la piel y al mismo tiempo apoyar a la industria mexicana.

### III.10. Diseño y Tecnología

Hay que resaltar varios puntos diferenciadores que la marca ha logrado hacer en estos equipos:

El escudo de la Universidad aparece en el hombro izquierdo aplicado en una técnica de grabado en relieve, evitando que los productos piratas se asemejen de alguna forma.

En las playeras de local y visitante, el logotipo de Pumas mide más de 37.5 cm de largo y ancho, logrando que sea visible y que sea estéticamente más destacado.

El equipamiento cuenta con una evolución llamada Dry Cell para ambos equipos, que hace que el sudor se seque más rápido.

Para PUMAS se creó una línea especial para mujeres con camisetas color rosa claro y camisetas de color morado las cuales fueron lanzadas en el mes de la lucha contra el cáncer de mama como señal de apoyo a esta causa y dándoles una opción más para vestir a las mujeres de esta afición.

**Imagen Jersey Mujer Pumas**



**Fuente: <http://puma.com>**

### III.11. Riesgos y Oportunidades de Negocio

#### Campeonatos

Cuando un equipo llega a la final y es candidato a ganar el campeonato, se tiene una oportunidad de negocio muy grande, ya que la demanda de camisetas aumenta de forma significativa, esto significa que se necesita tener las camisetas ya listas en piso de venta el mismo día en que el equipo se convierta en campeón.

Tabla 10 Ventajas y desventajas patrocinios

<b>Incremento de ventas</b>	<b>de Posible inventario</b>	<b>sobre-</b>
<b>Mayor presencia de Marca</b>	<b>Aumento en pago de regalías</b>	
<b>Publicidad</b>	<b>incapacidad de cubrir la demanda</b>	<b>de</b>
<b>Generación de recursos</b>	<b>de Perdida de margen por saldos</b>	
<b>Incremento de exportaciones</b>	<b>de</b>	
<b>Lanzamiento de ediciones especiales</b>	<b>de</b>	
<b>Patrocinios y representaciones</b>	<b>de</b>	

Fuente: Análisis propio con base en información de ventas

### III.12. Patrocinios

PUMA es una marca que ha ido creciendo de forma constante con el tiempo, diversificándose también en sus patrocinios y fichajes, colocándose en la imagen pública de forma notoria lo cual representa una gran oportunidad de negocio, en la mente del consumidor y en todos esos seguidores que buscan imitar a su atleta favorito.

Entre las figuras más importantes que PUMA patrocina o representa se encuentran: Usain Bolt, Cesc Fábregas, Elisa di Francisca, Radamel Falcao, Oliver Giroud, Alejandra Salazar, Darío Verón, Toure Yaya, Emanuel Villa, Oswaldo Sánchez, entre otros.

## CAPÍTULO IV LOGÍSTICA Y CADENA DE ABASTECIMIENTO

Para entender el proceso logístico, primero se deberá dejar en claro que todo parte de una compra, una compra de producto a fábricas.

Esta compra está determinada por varios factores, en este caso el factor más relevante es el tiempo, ya que hay productos de temporalidad que si no son distribuidos en una época del año específica, no generan la misma rentabilidad.

La distribución ha respondido rápidamente a los cambios en el entorno y el mercado, y así, a partir de la década de los 80, se empieza a desarrollar el modelo de cadenas de tiendas bajo una misma marca o enseña.

Esta forma de distribución se ha convertido actualmente en mayoritaria. Su éxito se basa en que respondía al proceso de cambio, en las pautas de consumo y de vestuario antes descritas.<sup>32</sup>

### IV.1. Evolución de la temporalidad

Tal y como menciona Fogarty en su libro: Administración de la producción e inventarios, “el acercamiento entre producción y distribución ha determinado la necesidad de cubrir las necesidades de oferta de las tiendas, con lo que se ha perdido intensidad en la estacionalidad en aquellas empresas, en especial las de vestuario, que operan en un esquema de oferta permanente, aunque ello no excluye la estacionalidad derivada de los cambios de una temporada a otra, las rebajas, liquidaciones, entre otras”.<sup>33</sup>

En términos de estacionalidad de Puma existen cuatro temporadas: primavera, verano, otoño e invierno, que se identifican por cuartos: Q1: primavera, Q2: verano, Q3: otoño, Q4: invierno (Q=Quarter).

Todo el concepto de moda y estacionalidad está enfocado en estos cuartos del año que representan las cuatro estaciones.

Flujos de Entrada y Salida

Origen y arribo de productos

a) Origen/Llegadas

---

<sup>32</sup> (Long, 2011)

<sup>33</sup> (Fogarty, 2004)

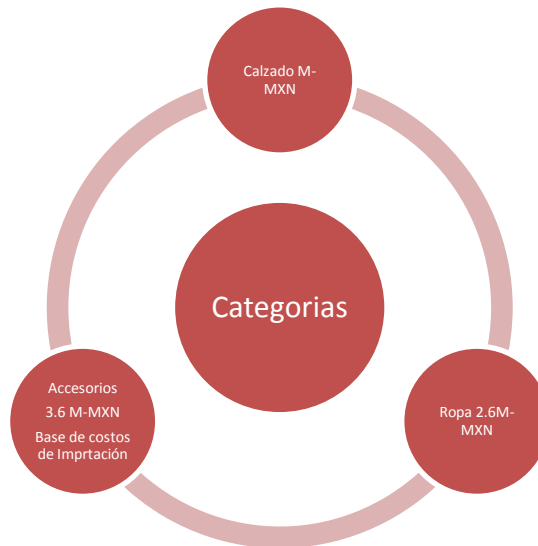
**Tabla 11 Flujos de entrada por año en unidades métricas**

Datos en Toneladas métricas.

Total por año (2011): 1836 Mt distribuido así:	
Vietnam	711 Mt
Indonesia	394 Mt
Hong Kong	367 Mt
Camboya	199 Mt
Argentina	18 Mt
Alemania	7 Mt
Otros orígenes	140Mt

Las importaciones asiáticas representan el 95% del total de volumen de importación.

**Gráfica 4 Consolidación de Embarques por categoría**



**Figura 19 Fuente Elaboración propia con base en información anual de la naviera.**

#### IV.2. Orígenes y Datos de Importación

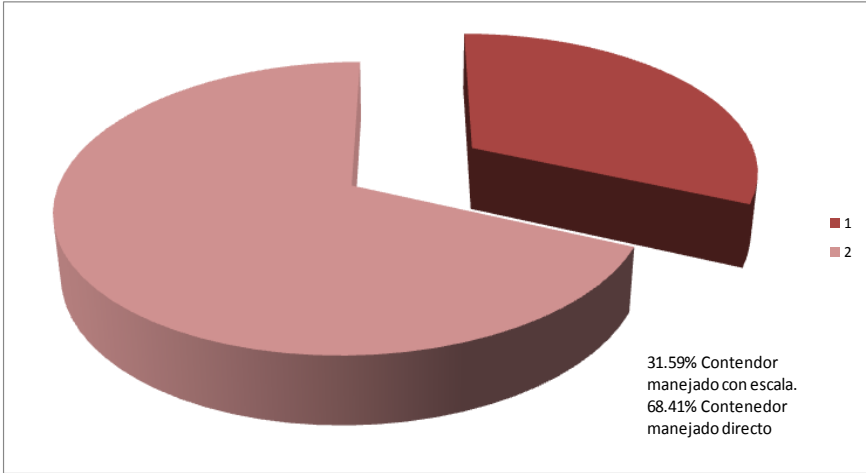
Durante 2011, el volumen gestionado para Puma México fue de aproximadamente 27 mil metros cúbicos en utilización de contenedores, provenientes de más de 22 orígenes diferentes. Hoy en día la utilización ha

aumentado, lo cual se ha visto reflejado en ahorros considerables al tener tarifas preferenciales.

En cuanto a este tema, se puede destacar lo siguiente:

- El 68% de la carga se manejó de forma directa (salidas sin escalas), lo cual también beneficia a los tiempos de entrega al cliente final.

**Gráfica 5 Proporción contenedores directos y con escala**



**Fuente: Elaboración propia con base en información anal de la naviera.**

- El 53% del volumen total se ha enviado un plazo de 14 días después de la fecha comprometida entre vendedor-cliente, es decir a tiempo.
- El 72% de los contenedores transportados, se llevaron a cabo en contenedores de 40 pies; gracias a ello la utilización ha mejorado debido al aumento de los volúmenes de acuerdo a los orígenes manejados.
- Se importaron 5, 709,037 de piezas en total vía marítima

IV.3. Puertos de Origen más importantes

El puerto de origen más importante para la empresa ha sido Ho Chi Minh City, ubicado en Vietnam, lo anterior debido a que por ahí sale actualmente el 36% de la mercancía de PUMA, en específico, hablamos de mercancía que causa más volumen en la operación, destacando el calzado como producto principal.

El segundo puerto más importante es Yakarta, ubicado en Indonesia y en tercer lugar Hong Kong, ubicado en China.

Otros orígenes importantes están ubicados en Camboya, Bangladesh y Filipinas.

**Tabla 12 Porcentaje de recepción por puerto**

Puerto de recepción	Gran total	%
HO CHI MINH CITY	9,499.18	36.03
JAKARTA	5,290.73	20.07
HONG KONG	5,154.61	19.55
SIHANOUKVILLE	3,164.75	12
CHITTAGONG	863.82	3.28

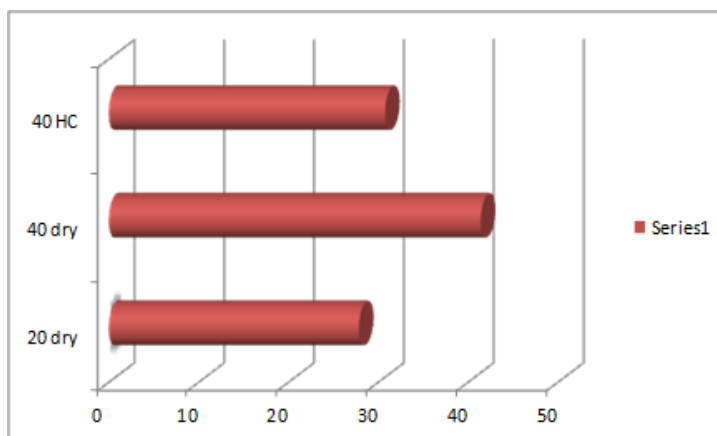
**Fuente: Elaboración propia con base en información de la naviera.**

#### IV.4. Utilización promedio de contenedores (cbm´s)

Actualmente el departamento de importaciones, trata de llevar a cabo junto con la naviera un plan estratégico donde se use el mayor espacio posible en metros cuadrados de cada contenedor, especialmente los que más volumen pueden alojar, como lo son los contenedores de 40 pies de alto cubicaje “40´HC”, esta es una práctica que no únicamente representa una fuente de ahorro a lo largo de un periodo, sino que también evita tener cargas embarcadas light load (cargas ligeras) o “LCL”, debido a que estas últimas no solo requieren de un proceso diferente en el cual los tiempos son más extensos, sino que también representa un foco rojo en cuanto a seguridad se refiere, ya que la carga al venir suelta o junto con otros embarcadores, existe una mayor manipulación del producto por manos ajenas, lo cual puede resultar en faltantes en aduana, daños parciales o totales en los cartones/bultos, exposición a bacterias, plagas, etc.

Con respecto a los 517 contenedores utilizados en 2011, se tuvo la siguiente utilización de espacios:

**Gráfica 6 Tipo de equipo utilizado**



**Fuente: Datos en CBM´S de la naviera**

Como se puede observar en la tabla anterior, el contenedor de 40 Pies es el que se utiliza mayormente con un 41.41%.

El target en cuanto a utilización es el siguiente:

- Contenedor de 20 Pies -> el target de utilización es 24 metros cúbicos.
- Contenedor de 40 Pies -> el target de utilización es de 50 metros cúbicos.
- Contenedor de 40 Pies HC -> el target de utilización es de 65 metros cúbicos.

De estos totales, el 44% de las importaciones fueron entregadas vía terrestre, el resto viajaron vía ferrocarril una vez arribados al puerto de destino, con rumbo a la ciudad de México.

Del total de los embarques el 62% arribaron al puerto de Manzanillo, el 37% a Lázaro Cárdenas y solo el 2% a Veracruz.

#### IV.5. Tiempos de Transito

Los tiempos de transito según los puertos de origen que se manejan actualmente son los siguientes

**Tabla 13 Comparativo puertos de origen**

Origen	Mercado	Actual	Diferencia
ACAJUTLA, EL SALVADOR	16	17	1
BREMERHAVEN	22	24	2
CEBU	47	36	-11
CHENNAI	53	45	-8
CHITTAGONG	53	46	-7
DALIAN	34	22	-12
HO CHI MINH (SAIGON)	42	35	-7
JAKARTA	43	39	-4
PHNOM PENH	43	36	-7
PORT QASIM	48	43	-5
SHANGHAI	26	27	1
SIHANOUKVILLE	43	49	6
SINGAPORE	35	43	8
TANJUNG PELEPAS	34	42	8
VANG TAU	42	32	-10

Fuente datos proporcionados por la naviera.

#### IV.6. Puertos de llegada y medios de transporte al puerto logístico

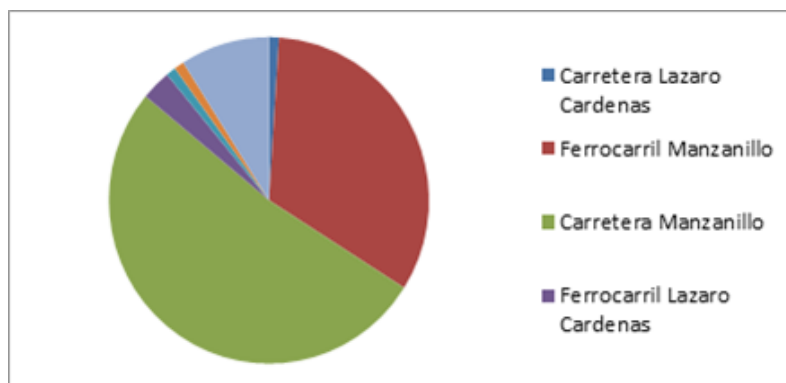
Cuando los contenedores llegan al puerto de destino, la naviera actúa como agente de carga y tiene la posibilidad de elegir entre dos medios de transporte; por ferrocarril o por carretera.

El primero es considerado más seguro que el otro, el principal riesgo (el robo) se dificulta si los contenedores son transportados en vagones.

El transporte ferroviario es considerablemente más seguro y hasta 30% menos costoso. Los envíos de Veracruz a la Ciudad de México se realizan por carretera a pesar de que el transporte ferroviario se presenta como opción.

Puma utiliza cada vez más el transporte ferroviario ya que este medio representa un interés económico y de seguridad además de que fortalece uno de los principales valores de Puma: El programa de desarrollo sustentable.

**Gráfica 7 Flujos de logística Interna**



**Elaboración propia con base en información de importaciones.**

a) Flujos de entrada:

- Naviera: Empresa de transporte de mercancías, su actividad de coordinación se inicia desde el puerto de origen y termina en la recepción de la carga en el centro de distribución.
- Agencia Aduanal: Se encarga de recibir los conocimientos de embarque, da seguimiento de conformidad de los bienes recibidos y despacha la mercancía.
- Custodia: Compañía de seguridad que se encarga de dar seguimiento al cumplimiento de los procedimientos internos de seguridad

b) Flujos de salida:

- Centro de Distribución: Operador logístico que funge como almacén y centro logístico.
- Empresas de paquetería: tienen a su cargo la distribución de la mercancía desde el centro a diversos puntos de venta a lo largo de la República Mexicana.

#### IV.7. Manejo de la Logística

##### IV.7.1. Departamento de Operaciones

Es el departamento de la empresa en donde se cumplen las funciones relacionadas con la logística, tales como: el almacenamiento, la distribución y entrega de bienes finales destinados a los clientes, etc. que requieren de la planeación y control de las entregas de mercancía, la administración de inventarios y el control de calidad.

El departamento de operaciones está compuesto por 3 sub-departamentos que son:

- 1) Almacén
- 2) Servicio al cliente
- 3) Importaciones/ Exportaciones

Para entender cómo funciona el departamento en conjunto, daremos una breve explicación de cuáles son las funciones que recaen dentro de cada uno de estos sub-departamentos:

- 1) Almacén

Actualmente el almacén se maneja bajo sub-contratación, es decir se le paga una renta a un operador logístico por el espacio. Por subcontratación nos referimos al hecho de gestionar de forma diaria una función empresarial por un proveedor externo de servicios, en este caso Puma transfiere parte del control administrativo y operacional al almacén, de modo que este puede realizar su trabajo de forma independiente.

Una de las razones principales de esta decisión, fue la de reducir los costos de operación; pero también cuando se contrata a una empresa especializada en el servicio que ofrece, genera una mayor calidad en el servicio. El objetivo principal es que PUMA, tiene así más margen para enfocar su tiempo y esfuerzo a su giro principal, en este caso la comercialización de productos deportivos.

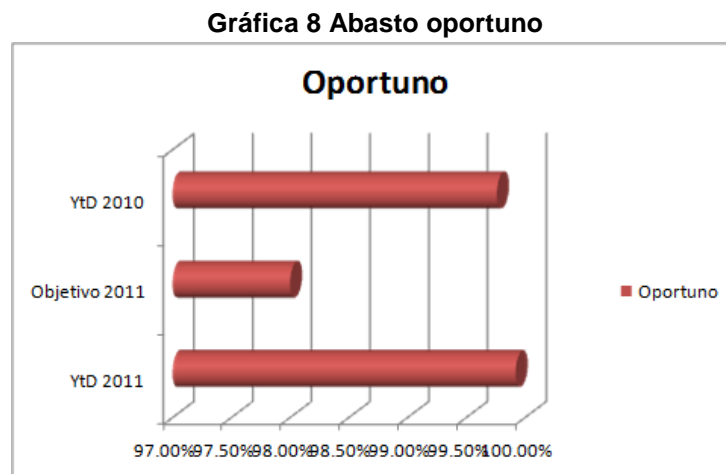
Los índices que se miden actualmente en el departamento de almacén tanto en costo como en unidades a nivel anual (Year to Date) son: abasto oportuno de pedidos (fill rate), exactitud en control de inventario (IRA), entregas a

tiempo (On time), productividad, costo de distribución por unidad, costo de almacenamiento por unidad, horas extras, costo de flete y almacén por unidad.

a) Abasto Oportuno de pedidos o “Fill Rate”:

Se entiende por fill rate el porcentaje de clientes o el consumo de pedidos satisfechos en acciones a la mano (on hand). Se trata de una medida de un inventario de la capacidad para satisfacer la demanda de los clientes en cuanto a órdenes de compra. El objetivo actual del almacén es tener al final del año el 98% de fill rate.

De acuerdo a los resultados el target fue cumplido e incluso rebasado, teniendo al final del año 2011 un cumplimiento del 99.92%.



Fuente: Elaboración propia con base en información de almacén.

b) Exactitud de Inventarios o “IRA”

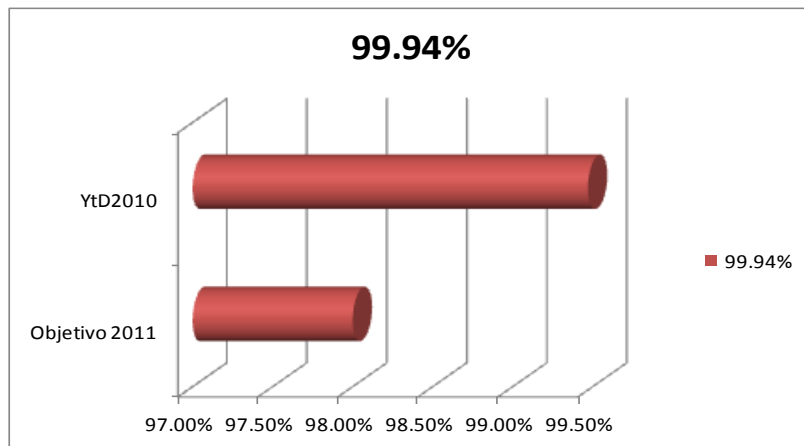
Este índice es muy importante en cualquier empresa que tenga que usar la logística, este indicador permite conocer el estado real de los recursos de la empresa, permite tener una programación eficiente de entregas a los clientes, reducir costos, incrementar ganancias y fortalecer todo el ciclo de la operación.

Para PUMA ha sido muy importante mantener este punto en alto, ya que anteriormente no se tenía un control adecuado y por tal motivo se gastaba dinero en penalizaciones por entregas tardías de órdenes de

compra, el volumen de devoluciones era muy alto causando saturación en los espacios, lo cual interrumpe los ciclos de producción, y complica la administración.

Actualmente el target en este aspecto es de 98%, el cual se cumple de forma eficiente.

**Gráfica 9 Exactitud de inventarios**

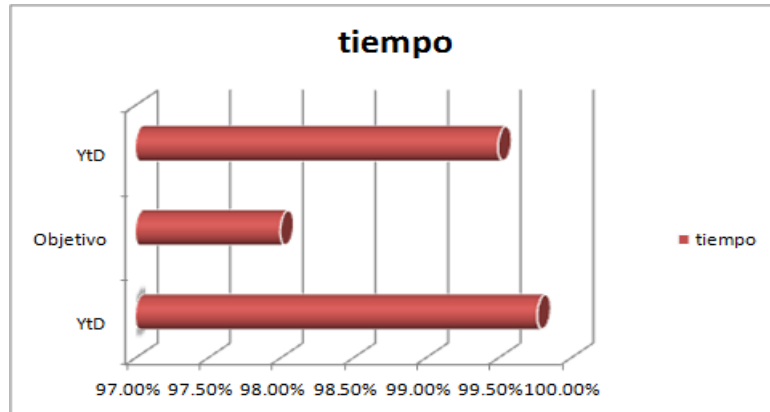


**Figura 25 Fuente Elaboración propia con base en información de almacén.**

c) On Time

Para poder entregar a tiempo es necesario tener una organización de muchos aspectos, como lo son: la producción, minimizar tiempos de entrega, minimizar el stock, no tolerar errores, eliminar o reducir paradas técnicas. Tratar de procurar tener un sistema automatizado que permita una producción uniforme y buscar la mejora continua en cada proceso.

**Gráfica 10 Entregas a tiempo**

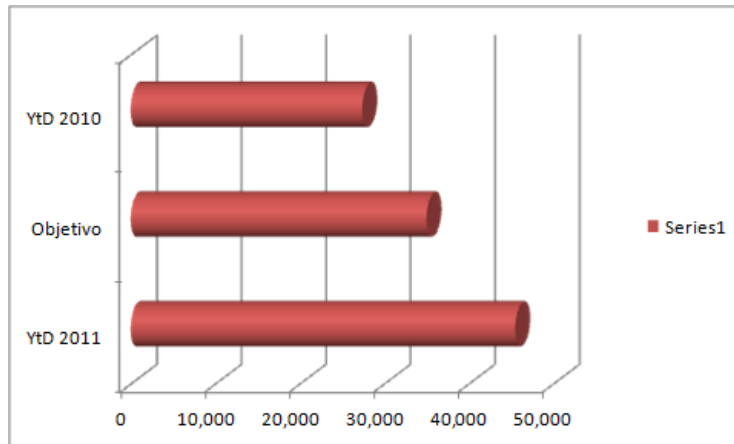


**Fuente: Elaboración propia con base en información de almacén.**

d) **Productividad**

Se refiere al número de embarques procesados, tomando en cuenta el momento de la entrega a los clientes, es decir cuando el producto sale del almacén y no regresa.

**Gráfica 11 Índice de productividad**



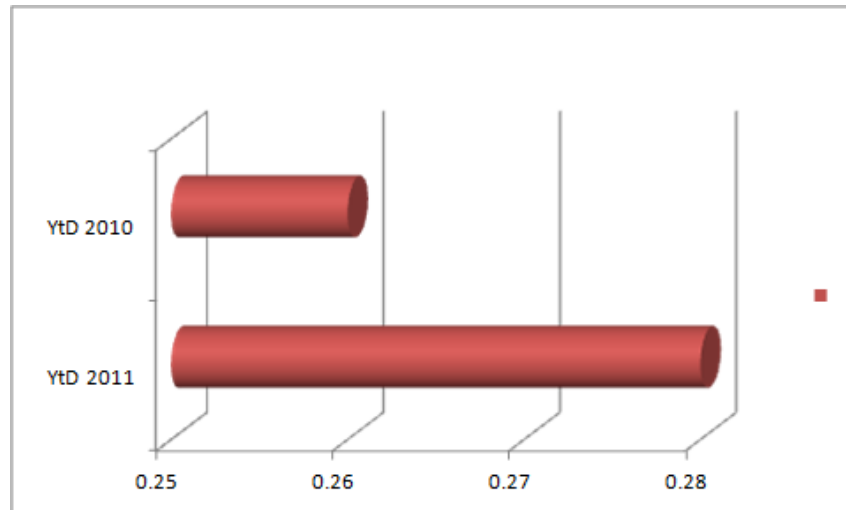
**Fuente: elaboración propia con base en información de almacén**

e) **Costo de distribución por unidad**

Este rubro se refiere básicamente a lo que se está gastando en fletes al momento de la entrega de mercancías a los clientes, este costo se calcula obteniendo el total en dólares de lo que se gastó de flete entre el total de piezas embarcadas.

Cabe destacar que aquí no se maneja un target en específico, ya que los embarques crecen año con año y lo que se persigue entonces es la reducción de costos, para generar el mayor ahorro posible.

**Gráfica 12 Distribución de costos por unidad de dólar**



**Fuente: elaboración propia con base en información del almacén.**

f) Costo de almacenamiento por unidad

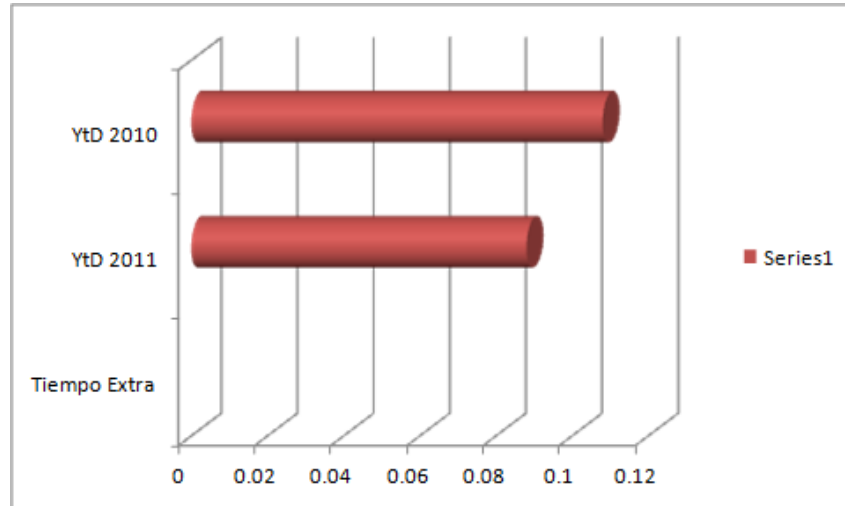
Este indicador principalmente refleja el gasto que genera tener producto en los racks, es decir stock disponible que se queda a veces por más tiempo del que debería en la estantería, el objetivo principal de cualquier empresa que venda mercancía, es tener una rotación de inventario lo suficientemente rápida para no generar costos de almacenaje y obtener pedidos lo suficientemente rápido para poder hacer entregas programadas y a tiempo.

Tiempo extra

g) El tiempo extra son los turnos de personal que a veces se tienen que contratar fuera de los horarios o días establecidos en el contrato, esto sucede generalmente cuando existen muchos pedidos que surtir, se hacen inventarios aleatorios, hay muchos arribos de embarques y en general situaciones extraordinarias.

El objetivo es pagar lo menos posible de horas extras, ya que es muy caro lo que se paga y esto afecta de forma directa al presupuesto del área de operaciones, aquí el performance obtenido:

**Gráfica 13 Tiempo extra**



**Fuente: elaboración propia con base en información del almacén**

Unidades totales en piezas versus costo

A continuación como indicamos en la tabla, se presentan las unidades del 2010 y 2011 en número de piezas contra el costo generado:

**Tabla: 14 Unidades procesadas vs costo**

UNIDADES PROCESADAS VS COSTO	UNIDADES TOTALES	COSTO
2010	6,921,605	69,579,282
2011	11,232,852	88,341,582

**Fuente: elaboración propia con base en información de almacén.**

Si comparamos los números, podemos concluir que se tuvo un incremento de unidades en un 38.3%, por tal motivo el costo se redujo en un 21%.

Principales Logros y retos de este departamento

Logros:

- Sistema de Inventarios certificado por la consultora PWC generando confianza en el proceso y evitando hacer inventarios anuales.
- Negociación de tarifas, reduciendo costos de almacenaje, renta, etc.
- Avisos anticipados de embarque
- Retos:
- Mejora en fletes y distribución
- Aumento de medidas de seguridad para embarques foráneos

- Contratación de otra opción de almacén para no generar saturación

Conclusión: Se prevé que para el año 2015, las unidades aumenten de forma importante por tanto la productividad tendrá que crecer conforme a las unidades que se tengan que manejar.

## 2) Servicio al cliente

Es el departamento encargado de recibir los pedidos de los clientes a través de los ejecutivos de ventas, de verificar que los pedidos se cumplan al 100% conforme al stock que existe y que el surtido se realice en los tiempos y lugares de entrega pactados entre el cliente y el vendedor. El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo en las empresas, es importante que este departamento trabaje en conjunto con planeación de ventas con fechas de llegadas y surtidos y que a través de ello puedan rastrear importaciones de ordenes desde que llegan al puerto, por ello es necesario tener una visión integral de donde está ubicado el producto en todo momento.

Al llevar a cabo esta estrategia con el trabajo del almacén se evitarán costos de penalizaciones, teniendo como objetivo generar costos evitados.

Aquí los resultados del 2011 con respecto al target de cada concepto por el cual este departamento es medido:

**Tabla 15. Costos reducidos**

CONCEPTO	OBJETIVO	RESULTADO	
Costo evitado	50% reducido vs 2012	70% ahorro	↑
Fill rate	95% anual fill rate obtenido	95% fill rate	⇒
Factor de calidad	95% QOD	95% QOD	⇒
SO's automatización	2 clientes reciben via EDI	3 clientes reciben via EDI	↑

**Fuente: elaboración propia con base en información de almacén.**

Analizando la tabla anterior, se destaca lo siguiente:

- El departamento de servicio al cliente contribuyó de forma directa para el logro de un fill rate exitoso.
  - El 70% de costos evitados se ha reflejado en ahorros considerables.
  - Debido a lo anterior, se renovó el 90% del personal de este departamento, teniendo mejores resultados a mediano plazo y hoy en día un equipo de trabajo bien integrado y consolidado.

## **Penalizaciones de Entrega**

Las penalizaciones por problemas en entregas que puede reclamar en un momento dado el cliente, se dan cuando el mes del pedido ya está en transcurso.

Ej. VIGENCIA PEDIDO 1 - 15 SEPTIEMBRE, SE PIDE AMPLIACIÓN 1 DE SEPTIEMBRE, por lo tanto una solución para evitar las penalizaciones es solicitar una ampliación de tiempo antes de que el mes del pedido empiece.

Lo que los empleados de servicio al cliente deben de procurar es la negociación ganar-ganar con los clientes, evitando que haya penalizaciones o peor aún que un cliente llegue a cancelar definitivamente el pedido, ya que es una situación donde se puede fracturar la relación proveedor-cliente y que puede afectar en corto o mediano plazo las finanzas de la empresa.

### **3) Importaciones**

El departamento de importaciones, es uno de los más importantes en toda la empresa, puesto que es el encargado de traer las mercancías de los diferentes orígenes, vigilar que el proveedor cumpla con las fechas pactadas por el departamento de compras y ejecutar todo el proceso de importación.

Es importante mencionar que, actualmente se miden varios aspectos del proceso de importación, pudiendo contar con un mayor control, estas son:

#### **a) Proceso de Despacho (Días pago de impuestos)**

Lo que se mide aquí son los días que se tardan en pagar las contribuciones correspondientes a las mercancías arribadas, desde que el buque atraca (fecha de llegada), hasta que se paga el pedimento y este es modulado.

El target de esta métrica es llegar a los 5 días como máximo, esto se ha logrado alineando objetivos junto con las agencias aduanales que se manejan actualmente. Cabe destacar que es una métrica ambiciosa puesto que hay muchos factores los cuales no se pueden controlar regularmente, por ejemplo desastres naturales, mal clima, saturación en puerto, días festivos, etc.

#### **b) Proceso de Despacho (Días aduana)**

Lo que se mide en este aspecto son los días que transcurren desde que atraca el buque (fecha de llegada), hasta el día en que la mercancía ya está libre

(des-aduanizada), y esta puede salir sin problemas del recinto fiscal, ya sea para viajar por camión por las rutas previamente establecidas o viajar por medio del ferrocarril hasta la terminal. El target de este objetivo se ubica actualmente en 8 días.

c) Uso de Ferrocarril como medio de transporte

PUMA se encuentra en un proceso para convertirse en una empresa socialmente responsable, se busca contar con proyectos de sustentabilidad ambiental en cualquier ámbito posible, en este departamento se busca ayudar al medio ambiente optando por transportar la mercancía por ferrocarril en la medida de lo posible.

d) Cumplimiento de Etiquetado

En esta métrica se toma en cuenta todo lo que se re-etiquetó en el mes, es obligación de este departamento garantizar y hacer todo lo posible por que la mercancía llegue de forma correcta desde origen, y se cumpla con las Normas Oficiales Mexicanas, este resultado se conoce durante el previo que realiza el agente aduanal antes de pagar las contribuciones (impuestos).

Si la mercancía cumple, es más factible que se cumplan las fechas de entrega sin mayor problema y que el proceso sea menos complejo.

De lo contrario, si la mercancía no cumple con la normal es necesario re-etiquetar el producto, lo cual no solo agrega días al proceso de entrega, sino que también representa un gasto extra, lo cual perjudica directamente al margen de ganancia de cada pieza.

En este caso, lo que se mide, es la cantidad de piezas que pasan por este proceso de re-etiquetado, siendo el target actual caer en este supuesto lo menos posible, es importante mencionar que para ello, se han hecho guías de etiquetado de cada categoría (3): calzado, ropa y accesorios, mismas que se han compartido con los proveedores para minimizar los posibles márgenes de error y adquiriendo un punto importante de control en este tema.

Más adelante cada una será explicada lo más claramente posible, así como las NOM'S (Normas oficiales mexicanas) a las cuales cada producto está sujeto.

Y se obtienen los dictámenes de cumplimiento de la norma, a través de una empresa verificadora.

Respecto a los puntos anteriores, estos son los resultados anuales con respecto a 2011, de cada uno de los rubros tratados:

**Tabla 16 Análisis KPI's 2011**

Análisis KPI'S	vs 2010	YTD	KPI
Despacho de aduana proceso de aduana vs arribos		5.3 DAYS	6.5 DAYS
Despacho de aduana proceso de aduana arribos vs despachos		7.5 DAYS	8 DAYS
Uso de carril de mejoramiento vial		55%	85%
Mejora relativa del etiquedao en incumplimiento		92.37%	90%

**Fuente: Elaboración propia con base en información de importaciones.**

Principales Logros y retos del departamento. De Importaciones

**Tabla 17 Análisis FODA departamento Importaciones.**

LOGROS	POR HACER
Implementación de guías y manuales (SOP's) y optimización de procesos  Reducción de tarifas  Reducción en días de despacho Empresa Certificada ante el SAT- beneficios exclusivos	Mejora en la admon. De proveedores- especificaciones operativas Analisis de causas-raiz de no conformidades en servicios logísticos y deficiencias con los proveedores de origen Desarrollo de mejora de procesos- mejores practicas
OPORTUNIDADES	RETOS
Contratos formales con la cartera de proveedores Clasificación arancelaria (HTS) desde origen- antes del embarque	Aumentar filtros de seguridad Incrementar el uso del ferrocarril como medio de transporte Reforzar temas de etiquetado con proveedores

**Fuente: Elaboración propia con base en información de importaciones.**

Con respecto a lo anterior, los principales proyectos de este año son: la consolidación de muestras en origen para lograr tener contenedores completos, en vez de multi embarques aéreos, lo cual representaría una fuente de ahorro constante, también se está trabajando por contar con un sistema satelital para el monitoreo de embarques terrestres para atacar precisamente el reto de aumento en los filtros de seguridad, que son hoy en día imprescindibles por la situación de que se vive a nivel nacional, sobretodo tomando en cuenta que los embarques de PUMA llegan en un 80% por Lázaro Cárdenas, lo cual implica un trayecto hacia destino pasando por Michoacán, sitio que es conocido como una zona peligrosa.

## IV.8. Importación de Mercancías

### Concepto

Es una operación mediante la cual se somete a una mercancía extranjera a la regulación y fiscalización tributaria, para después libremente destinarla a la venta lícita dentro del país.<sup>34</sup>

Esta operación puede recaer en distintos tipos de objetos transportables y se materializa al momento de pasar por la línea aduanera (territorio aduanero) e introducirla a consumo en el interior del País. Según su destino o función, se distinguen las importaciones definitivas y las temporales, conocidas también como de “perfeccionamiento industrial” o de régimen suspensivo.

En el derecho económico mexicano, las importaciones están reguladas por los siguientes cuerpos normativos. Ley Aduanera y su Reglamento, la Tarifa del Impuesto General de Importación, la Ley de Comercio Exterior, decretos y acuerdos específicos.

### IV.8.1. Regímenes de Importación

Hay diferentes figuras o regímenes para la importación de bienes, comprendiendo las siguientes características: Importación Definitiva o importación temporal.

En el caso de Puma, únicamente se realizan importaciones definitivas o “A1” como denomina el anexo 22 de la ley aduanera, es decir, que la mercancía ingresa a territorio nacional por tiempo ilimitado.

La importación definitiva se sujeta al pago de los impuestos de importación respectivos, así como al cumplimiento de las obligaciones en materia de restricciones o regulaciones no arancelarias y de las formalidades para su despacho aduanero.

### IV.8.2. Proceso Aduanero de Importación

El procedimiento para importar tiene varias etapas, para comenzar a importar cualquier tipo de mercancía es necesario inscribirse al padrón de importación (general y en su caso sectorial), cumplir con las regulaciones y restricciones no arancelarias, contratar los servicios de un agente aduanal o realizar la importación mediante un apoderado aduanal, según corresponda, pagar

---

<sup>34</sup> (Miguel, 2009)

las contribuciones al comercio exterior que se generen o en su caso las cuotas compensatorias, así como los gastos de almacenaje, carga, descarga, transportación de la mercancía, entre otros, activar el mecanismo de selección automatizado y entregar las mercancías al interesado para que ésta ingrese a nuestro país.

El pedimento de importación es el documento que comprueba la legal estancia de las mercancías en México, es importante que este documento sea conservado por parte el importador para efectos de auditoría y que el transporte lo porte al momento de transitar por las carreteras ya que en todo momento está sujeto a que la autoridad ejerza sus facultades de comprobación.

#### IV.8.3.Documentos que deben presentarse en la importación

El despacho aduanero comprende todo el conjunto de actos y formalidades relativos a la entrada y salida de mercancías al territorio nacional que de acuerdo con los diferentes tráficos y regímenes aduaneros, deben realizar en la aduana las autoridades aduaneras, los consignatarios, destinatarios, propietarios, poseedores o tenedores en las importaciones y los remitentes en las exportaciones, así como los agentes o apoderados aduanales.

Quienes importen mercancías están obligados a presentar en la aduana un pedimento en la forma oficial aprobada por la SHCP<sup>35</sup>, el cual deberá ser tramitado por el agente o apoderado aduanal una vez reunida la documentación necesaria y deben declarar, entre otros datos, lo siguiente:

- El régimen aduanero al que se pretendan destinar las mercancías
- Los datos suficientes para la determinación y pago de los impuestos al comercio exterior y, en su caso, de las cuotas compensatorias
- Factura comercial que ampare la mercancía que se pretende importar
- Los datos que comprueben el cumplimiento de las regulaciones y restricciones no arancelarias
- El código de barras, número confidencial o firma electrónica que determinen el despacho por el agente aduanal.

Para tales efectos, el agente o apoderado aduanal puede verificar previamente la mercancía con objeto de cerciorarse de que los datos asentados en el pedimento de importación son correctos. Esta acción comúnmente se

---

<sup>35</sup> SHCP: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

conoce como previo. En el caso de Puma se realiza previo del 20% de la mercancía arribada, donde lo principal es detectar si hay faltantes de origen y si la mercancía cumple con el etiquetado según las normas oficiales mexicanas, esto se detalla más adelante.

#### IV.8.4. Base gravable del impuesto de importación y el momento de causación

La base gravable de los impuestos al comercio exterior causados, se calculará de conformidad con los artículos 64 al 78-C de la Ley Aduanera. Para la determinación de la cantidad a pagar por concepto de contribuciones y cuotas compensatorias se sujeta a lo siguiente:

1. Si es posible determinar la fecha de introducción de la mercancía a territorio nacional, se determinarán las contribuciones y cuotas compensatorias causadas a esa fecha, mediante la aplicación de cuotas, bases gravables y tipos de cambio de moneda vigentes en la fecha que corresponda, en los términos de lo dispuesto en el artículo 56 de la Ley y al resultado se le adicionará la cantidad que proceda por concepto de actualización y recargos generados hasta la fecha de pago.

2. En caso de no poder establecer la fecha de la introducción de las mercancías, se determinarán las contribuciones y cuotas compensatorias causadas a la fecha de pago, mediante la aplicación de las cuotas, bases gravables y tipos de cambio de moneda vigentes a esa fecha.<sup>36</sup>

#### IV.8.5. Valor en Aduana

El valor en aduana de las mercancías será el valor de transacción de las mismas.

#### IV.8.6. Valor de Transacción

Se entiende por valor de transacción de las mercancías, al precio pagado por las mismas, una vez que éstas se vendan para ser exportadas a territorio nacional por compra efectuada por el importador, precio que se ajustará, en su caso, en los términos de lo dispuesto en el artículo 65 de la Ley Aduanera.

---

<sup>36</sup> (UNION, 2013)

#### IV.8.7.Precio Pagado

Se entiende por precio pagado el pago total que por las mercancías importadas haya efectuado o vaya a efectuar el importador de manera directa o indirecta al vendedor o en beneficio de éste. El valor de transacción de las mercancías importadas comprende, además del precio pagado, el importe de los siguientes cargos:

I. Los elementos que a continuación se mencionan, en la medida en que corran a cargo del importador y no estén incluidos en el precio pagado por las mercancías:

- a) Comisiones y los gastos de corretaje
- b) Costo de los envases o embalajes
- c) Gastos de embalaje (mano de obra y materiales)
- d) Gastos de transporte, seguros y gastos conexos<sup>37</sup>

II. El valor, de los siguientes bienes y servicios, siempre que el importador los haya suministrado gratuitamente o a precios reducidos, para su utilización en la producción:

a) Materiales, piezas y elementos, partes y artículos análogos incorporados a las mercancías importadas.

b) Herramientas, matrices, moldes y elementos análogos utilizados para la producción de las mercancías importadas.

c) Los materiales consumidos en la producción de las mercancías importadas.

d) Los trabajos de ingeniería, creación y perfeccionamiento, trabajos artísticos, diseños, planos y croquis realizados fuera del territorio nacional que sean necesarios para la producción de las mercancías importadas.

III. Las regalías y derechos de licencia relacionados con las mercancías.

IV. El valor de cualquier parte del producto de la enajenación posterior, cesión o utilización ulterior de las mercancías importadas que se reviertan directa o indirectamente al vendedor.

---

<sup>37</sup> En este punto se incluye manejo carga y descarga en que se incurra con motivo del transporte de las mercancías hasta que se den los supuestos a que se refiere la fracción I del artículo 56 de la Ley Aduanera.

#### IV.8.8. Contribuciones que pueden causarse con motivo de la importación

Las contribuciones que pueden causarse son las siguientes: el Impuesto General de Importación (IGI), Impuesto al Valor Agregado (IVA), Derecho de Trámite Aduanero (DTA) y Derecho de Almacenaje.

#### IV.8.9. El Impuesto General de Importación

- Ad valorem: cuando se expresen en términos porcentuales del valor en aduana de la mercancía.
- Específicos: cuando se expresen en términos monetarios por unidad de medida.
- Mixtos: cuando se trate de una combinación de los dos anteriores.

Y corresponde a la fracción arancelaria en la que se clasifique la mercancía importada, conforme a la Tarifa de la Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación, o la Tabla de Desgravación de México prevista en algún tratado de libre comercio, al valor en aduanas de la mercancía.

#### IV.8.10. Impuesto al Valor Agregado (IVA)

El IVA se causa con motivo de la importación y se determina aplicando una tasa del 16%. Tratándose de la importación de bienes tangibles, se considerará el valor que se utilice para los fines del impuesto general de importación, adicionado con el monto de este último gravamen y de los demás que se tengan que pagar con motivo de la importación, incluyendo, en su caso, las cuotas compensatorias. En la franja o región fronteriza este impuesto es de 11%.

#### IV.8.11. Derecho de Trámite Aduanero (DTA)

El DTA se causa con motivo de las operaciones aduaneras que se efectúen utilizando un pedimento o el documento aduanero correspondiente en los términos de la Ley Aduanera, de conformidad, para conocer el monto, se debe consultar la Ley Federal de Derechos, ya que las cantidades se actualizan semestralmente

#### IV.8.12.Derecho de Almacenaje

El almacenaje en recinto fiscal o fiscalizado por mercancías que se van a destinar a la importación es gratuito los 2 primeros días en tráfico aéreo y terrestre, en tráfico marítimo el plazo es de cinco días, debiéndose pagar solamente los servicios de manejo y custodia de las mismas durante estos periodos.

#### IV.8.13. Momento de pago

Como regla general, los importadores pagarán las contribuciones y, en su caso, las cuotas compensatorias al presentar el pedimento para su trámite en las oficinas autorizadas, antes de que se active el mecanismo de selección automatizado. Dicho pago lo podrán realizar mediante efectivo, depósito en firme, cheque de caja, cheque certificado de la cuenta del importador, del exportador, del agente aduanal o, en su caso, de la sociedad creada por los agentes aduanales en los módulos bancarios o sucursales bancarias habilitadas o autorizadas o mediante el servicio de pago electrónico que brindan dichas instituciones de crédito.

En el caso de PUMA se pagan las contribuciones una vez se notifica el resultado del previo ocular en el recinto fiscal, es decir aproximadamente al tercer día de que la mercancía arribo al puerto y se hace vía transferencia bancaria directamente a la cuenta del agente aduanal con que se esté realizando esa operación. En este momento se envía la información a ventanilla única y se realiza todo este proceso para que el pedimento quede finalmente pagado

#### IV.8.15.Ventanilla Única

- Antecedentes

Desde los años noventa, el comercio mundial ha crecido dos veces más rápido que el producto interno bruto mundial. En este contexto, los países que logren atraer inversión extranjera y que impulsen el comercio exterior tendrán mayor crecimiento económico.

Sin embargo, para incrementar el intercambio comercial entre los países, no basta con reducir o eliminar aranceles; es necesario poner en marcha sistemas de modernización aduanera que permitan reducir costos e incrementar la

competitividad internacional. Los países con las mejores prácticas del comercio exterior han adoptado el sistema de Ventanilla Única.

Hoy en día el comercio exterior en México involucra un alto número de trámites, papeleo y personas. Existen aproximadamente 30 actores involucrados, entre oficinas de gobierno, exportadores, importadores, transportistas y auxiliares de la función aduanera; esto representa 40 documentos, 165 trámites y 200 diferentes datos, muchos de los cuales deben entregarse varias veces.

Para ello son necesarios los programas de modernización, reformas aduaneras y de facilitación de comercio, si los países buscan reducir los costos de transacciones comerciales e incrementar la competitividad internacional.

- ¿Qué es la Ventanilla Única?

Es una herramienta que permite el envío de la información electrónica, una sola vez, ante una única entidad, para cumplir con todos los requerimientos del comercio exterior. Esto es posible a través de la simplificación, homologación y automatización de los procesos de gestión.

En términos prácticos, la Ventanilla Única tiene como objetivo agilizar y simplificar los flujos de información entre el comercio y el gobierno y aportar beneficios significativos para todas las partes involucradas en el comercio transfronterizo. La Ventanilla Única es generalmente gestionada de forma centralizada por un organismo rector, lo que permite a las autoridades competentes y organismos gubernamentales, recibir o tener acceso a la información pertinente para su propósito. Además, las autoridades y organismos participantes deben coordinar sus controles. En algunos casos, la Ventanilla Única deberá proporcionar medios para el pago de derechos correspondientes, los impuestos y tasas.

- Objetivos
  - Eliminar el papel, al convertir los procesos manuales en electrónicos utilizando documentación digitalizada
  - Reducir tiempos en procesos administrativos, así como en las plataformas de revisión de las aduanas del país
  - Contar con información previa al despacho aduanero, para la aplicación acertada del análisis de riesgo
  - Facilitar la búsqueda y acceso de información desde ubicaciones remotas a un lugar de información central
  - Incidir en la competitividad de la economía del país con procesos de comercio exterior más ágiles, fáciles y seguros
  - Eliminar considerables gastos de mensajería y flete

- Ahorro de tiempo ante el particular para la entrega y localización de documentos (copias certificadas de pedimentos) solicitados
- Reducir costos en espacios físicos para almacenaje

- Beneficios

- Entrega de información electrónica en un solo punto de contacto. Toda la información relacionada con el proceso de importación, exportación o tránsito de mercancías se ingresa en línea, una sola vez, y en un solo punto de contacto.
- Atención permanente desde cualquier lugar. La información puede ser enviada a cualquier hora, cualquier día del año, desde cualquier lugar del mundo.
- Menor tiempo y costo. Como resultado de la simplificación y automatización de los procesos de gestión, los tiempos y los costos se reducen, tanto para la Administración Pública Federal como para los usuarios de comercio exterior, en el intercambio de mercancías de México con otros países.
- Mejora logística. Sin formatos de papel se agiliza la liberación de mercancías y se hace más eficiente la cadena logística.
- Más transparencia. La automatización de los procesos de comercio exterior evita decisiones arbitrarias de servidores públicos, y proporciona un mejor control de riesgos.
- Mayor certidumbre jurídica. La homologación y claridad de los requisitos para el cumplimiento de las obligaciones de comercio exterior da certeza jurídica.
- Eliminación de formatos en papel. La información digital substituye el uso del papel.
- Mejora la seguridad de la información. Mediante el uso de tecnologías de la información se evita el daño o pérdida de datos, aun en casos de desastre.
  - La operación de Ventanilla Única implica cuatro pasos:

1. El interesado ingresa en [www.ventanillaunica.gob.mx](http://www.ventanillaunica.gob.mx) y con su Firma Electrónica Avanzada (Fiel) registra en línea la información relacionada con la importación, exportación o tránsito de mercancías.

2. La información se envía electrónicamente a las oficinas de gobierno correspondientes para su aprobación y autorización.

3. Los impuestos se calculan y se dictaminan para proceder a su cobro.

4. Al presentar el transportista un formato simplificado, el verificador de aduana consulta la información mediante un dispositivo digital portátil y libera la mercancía.

Los operadores de comercio exterior del país, deben cumplir ciertas especificaciones tecnológicas para utilizar la Ventanilla Única. Para el uso de la herramienta es indispensable la Firma Electrónica Avanzada (Fiel), que puede tramitarse en una oficina del SAT, o renovarse por internet.

- Catálogo de servicios
  - Consultoría: menú de actividades de las dependencias y del sector privado en materia de comercio exterior.
  - Digitalización: módulo en el que se digitalizarán 150 millones de hojas, que constituyen el acervo histórico de la Administración General de Aduanas.
  - Red inalámbrica: en las 49 aduanas del país.
  - Implementación de procesos: incluye la automatización de los procesos del sector privado, los trámites de comercio exterior de la Administración Pública Federal y del módulo de digitalización de Ventanilla Única.
  - Información: soluciones de manejo y explotación de información estructurada y no estructurada almacenada en la Ventanilla Única.
  - Operación y mantenimiento: de los servicios y de la función del procesamiento móvil.
  - Servicios desagregados.
    - Considera diversos sub--servicios
1. Procesamiento móvil. Equipos portátiles para los verificadores de la aduana.
  2. Capacitación. Impartición de cursos sobre la operación y presentación de trámites a través de Ventanilla Única.
  3. Módulo de e-learning. Entrenamiento a distancia de los actores involucrados en el comercio exterior, en la operación y presentación de trámites.

4. Gestión del cambio organizacional. Mitigar los efectos no deseados del cambio organizacional en las dependencias y diversos actores del comercio exterior.<sup>38</sup>

#### IV.9. Uso de INCOTERMS® (INCOTERMS 2010®)

##### Concepto

Para definir que son los INCOTERMS®<sup>39</sup>, se menciona el concepto que brinda el autor Olegario Llamazares en su libro ¿Qué son los INCOTERMS®?:

“Son términos de tres letras cada uno que reflejan las normas, de aceptación voluntaria por las dos partes —compradora y vendedora—, acerca de las condiciones de entrega de las mercancías, productos y se usan para aclarar los costos de las transacciones comerciales internacionales, delimitando las responsabilidades entre el comprador y el vendedor, y reflejan la práctica actual en el transporte internacional de mercancías”<sup>40</sup>

La Convención sobre contratos para la venta internacional de mercancías de las Naciones Unidas, describe el momento en que el riesgo sobre la mercancía se transfiere del vendedor (fabricante o no) al comprador (sea este el usuario final o no), pero reconoce que, en la práctica, la mayoría de las transacciones internacionales se rigen de acuerdo con las obligaciones reflejadas en los INCOTERMS®.

La CCI (Cámara de Comercio Internacional o ICC: International Chamber of Commerce) se ha encargado desde 1936 (con revisiones en 1945, 1953, 1967, 1976, 1980, 1990, 2000 y 2010) de la elaboración y actualización de estos términos, de acuerdo con los cambios que va experimentando el comercio internacional. Actualmente están en vigor los INCOTERMS 2010® (desde el 1 de enero de 2011).<sup>41</sup>

#### IV.10. Reglas y usos estandarizados del comercio internacional.

El objetivo fundamental de estos términos, consiste en establecer criterios definidos sobre la distribución de los gastos y la transmisión de los riesgos entre la

---

<sup>38</sup> (<https://www.ventanillaunica.gob.mx/vucem/index.htm>)

<sup>39</sup> INCOTERMS 2010 ® es una marca registrada de la ICC o Cámara de Comercio Internacional, y se refiere a la abreviación de: International Commercial Terms en inglés.

<sup>40</sup> (Llamazares, 2011)

<sup>41</sup> (Ramberg, 2011)

parte compradora y la parte vendedora en un contrato de compraventa internacional.<sup>42</sup>

Su principal ventaja consiste en haber simplificado mediante 11 denominaciones normalizadas un cúmulo de condiciones, que tienen que cumplir las dos partes contratantes. Gracias a esta armonización o estandarización, la parte compradora y la parte vendedora saben perfectamente a qué atenerse.<sup>43</sup>

Además de las estipulaciones propias de cada término, un contrato de compraventa internacional de mercancías puede admitir otras condiciones adicionales.

#### IV.11. Aspectos básicos a considerar

Los INCOTERMS® regulan 4 aspectos básicos del contrato de compraventa internacional: la entrega de mercancías, la transmisión de riesgos, la distribución de gastos y los trámites de documentos aduaneros.

#### IV.12. Entrega de las mercancías

Es la primera de las obligaciones del vendedor. La entrega puede ser directa, cuando el INCOTERM® define que la mercancía se entregue al comprador, son los términos “E” y los términos “D”; o indirecta, cuando la mercancía se entrega a un intermediario del comprador, o a un transportista son los términos “F” y los términos “C”.

#### IV.13. Transmisión de los riesgos

El concepto fundamental se basa en que los riesgos, y en la mayoría de los casos, también los egresos, se transmiten en el punto geográfico y en el momento cronológico que definen el contrato y el término pactado.

El punto geográfico puede ser la fábrica, el muelle, la borda del buque, etc.; mientras que el momento cronológico está definido por el plazo de entrega de la mercancía. La posición de ambos requisitos produce automáticamente la transmisión de los riesgos y de los gastos.

---

<sup>42</sup> (Felipe, 2001)

<sup>43</sup> (Sosa Carpenter, 2003)

#### IV.14. Distribución de los gastos

Lo habitual es que el vendedor corra con los gastos estrictamente precisos para poner la mercancía en condiciones de entrega y que el comprador corra con los demás gastos. Existen cuatro casos, los términos “C”, en que el vendedor asume el pago de los gastos de transporte (y el seguro, en su caso) hasta el destino, a pesar de que la transmisión de los riesgos es en origen; esto se debe a usos tradicionales del transporte marítimo que permiten la compraventa de las mercancías mientras el barco está navegando, ya que la carga cambia de propietario con el traspaso del conocimiento de embarque.

#### IV.15. Trámites de documentos aduaneros

En general, la exportación es responsabilidad del vendedor; sólo existe un término sin despacho aduanero de exportación: EXW (Ex Works, En fábrica), donde el comprador es responsable de la exportación y suele contratar los servicios de un transportista o un agente aduanal en el país de expedición de la mercancía, que gestione el proceso de exportación.

#### IV.16. Categorización de los INCOTERMS 2010®<sup>44</sup>

Los INCOTERMS® se agrupan en cuatro categorías: E, F, C, D.

- Término en E

EXW

El vendedor pone las mercancías a disposición del comprador en los propios locales del vendedor; esto es, una entrega directa a la salida.

- Términos en F

FCA, FAS y FOB

Al vendedor se le encarga que entregue la mercancía a un medio de transporte elegido por el comprador; esto es, una entrega indirecta sin pago del transporte principal.

- Términos en C

CFR, CIF, CPT y CIP

---

<sup>44</sup> (<http://www.iccmex.mx/incoterms.php>)

El vendedor contrata el transporte, pero sin asumir el riesgo de pérdida o daño de la mercancía o de costos adicionales por los hechos surgidos después de la carga y despacho; esto es, una entrega indirecta con pago del transporte principal.

- Términos en D

#### DAT, DAP y DDP

El vendedor soporta todos los gastos y riesgos necesarios para llevar la mercancía al país de destino; esto es una entrega directa a la llegada. Los costos y los riesgos se transmiten en el mismo punto, como los términos en E y los términos en F.

Los términos en D no se proponen cuando el pago de la transacción se realiza a través de un crédito documentario, básicamente porque las entidades financieras no lo aceptan.

#### IV.17. Clasificación y Fracciones Arancelarias

- Concepto

De acuerdo con el Sistema Armonizado de Codificación y Designación de Mercancías que pretende una clasificación uniforme de comercio internacional. La fracción arancelaria es un código numérico (8 dígitos, 6 a nivel internacional y los últimos 2 dígitos los establece el país importador), se encuentra en las tarifas del impuesto general de importación y de exportación, el cual permite clasificar y distinguir las mercancías para efectos del cumplimiento de las restricciones y regulaciones arancelarias y no arancelarias.

- Ejemplo:

Fracción arancelaria: 64062001 Calzado con suelas de caucho o de plástico.

Capítulo 64. Calzado, polainas y artículos análogos; partes de estos artículos.

Partida 6406. Partes de calzado (incluidas las partes superiores fijadas a las palmillas de la suela); plantillas, taloneras y artículos similares, amovibles; polainas y artículos similares, y sus partes.

Subpartida 640620. Suelas y tacones (tacos), de caucho o plástico.

Fracción arancelaria 64062001. Calzado con suelas de caucho o de plástico.

La fracción arancelaria es la forma universal de identificar el producto, con ella se identifica el arancel (impuesto) que debe pagar su producto al ingresar al extranjero, así como para conocer las regulaciones no arancelarias que impone el país importador al producto.

La ley aduanera autoriza solamente al agente aduanal, apoderado aduanal y a la SHCP para la determinación de la fracción arancelaria, dado el grado de especialización, complejidad técnica y los riesgos y responsabilidades que implica una mala determinación.

Toda la gama de productos que se fabrican en cualquier parte del mundo está concentrada en un documento, elaborado bajo los auspicios del Consejo de Cooperación Aduanera, llamado "Sistema Armonizado" (SA) aunque su nombre completo es "Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías" (SA); con ello se ha facilitado un lenguaje común entre todos los países que realizan operaciones comerciales.

Por esta razón México basa su tarifa de importación y exportación (TIGIE) en la Nomenclatura del Sistema Armonizado desde 1988. Cabe mencionar en este momento, que la Organización Mundial de Aduanas (OMA) es la encargada de revisar permanentemente los textos de la Nomenclatura, a fin de reflejar los avances tecnológicos y científicos que día a día entran al mundo del comercio, las preferencias del consumo mundial y la correcta clasificación dentro del SA, ya que por su función o manera de hacerse algunos productos no se encuentran bien clasificados.

El Sistema Armonizado cumple con varias funciones dentro de una economía nacional e internacional, gracias al SA se pueden tener estadísticas confiables y una recaudación de impuestos más eficiente, ya que todos los productos quedan identificados al entrar o salir de las aduanas y así las autoridades pueden determinar cuál es la situación arancelaria, si debe o no pagar impuestos, ya que se pueden aplicar aranceles generales, preferenciales o las mercancías quedan exentas de pagar; de igual forma ayuda a planear mejor las estrategias para llegar a la penetración de un mercado meta, pues se sabe con mayor exactitud el costo final del producto y con esto la viabilidad del proyecto.

Por ejemplo en México, se vigila la entrada de mercancías de importación o exportación las cuales requieren de permisos previos. Entre estas mercancías se encuentran para su importación: petroquímicos, motores, vehículos, armas de fuego, maquinaria, ropa y equipo de cómputo usados; para su exportación las mercancías son: petroquímicos, animales vivos, monedas, oro, harina de maíz y madera.

#### IV.17.1. Objetivos

- 1.- Facilita las operaciones de comercio internacional,
- 2.- Reduce los costos y el tiempo de los intercambios mundiales,
- 3.- Facilita la recolección de información para construir estadísticas confiables
- 4.- Ayuda a la identificación de un bien sin importar los problemas de idioma.

El Sistema Armonizado se compone de 21 secciones, 98 capítulos, aproximadamente 1,200 partidas y más de 5,000 sub-partidas.

#### IV.17.2. Criterio de Clasificación arancelaria

##### Criterio De Origen

Donde se agrupan las mercancías según los 3 reinos de la naturaleza: animal, vegetal y mineral.

Como ejemplos se pueden mencionar los capítulos 44, que trata de la madera, el 48 donde se agrupan el papel y el cartón, el 70 que habla sobre el vidrio o el 69 donde se encuentra la cerámica. El segundo grupo se forma por la función que desempeña, éste va de la sección 16 a la 21 y como ejemplos se pueden enunciar los capítulos 94 que engloba a los muebles, 95 para los juguetes o el 91 donde se localiza la relojería.

#### IV.17.3. Criterio por Grado de Elaboración del producto

En cada sección y capítulo se agrupan las mercancías de lo simple a lo complejo, lo que quiere decir que pueden ser productos en la primera categoría, que por lo general son mercancías que funcionan como materia prima, un ejemplo serían los lingotes de hierro. La segunda incluye aquellos productos semi-elaborados como podrían ser las láminas de hierro y por último se encuentran los productos terminados.

#### IV.17.4. Criterio por Presentación del producto

Este es un factor determinante para su correcta clasificación, ya que dependiendo de la forma como llega a los mercados es la fracción que se le dará; los productos pueden llegar a granel, empaquetados para la venta al por menor, en sustancias o mezclas de ellas, entre otras.

#### IV.17.5. Determinación de la fracción arancelaria

Para entender mejor una fracción, tenemos que hablar sobre la constitución de la misma. Primero hay que definir el concepto de clasificar, que significa encontrar la exacta posición de una mercancía o clase de ellas, en determinado esquema de clasificación, el cual tiene cuatro características básicas: simple, preciso, completo y uniforme. Una fracción arancelaria consta de 8 dígitos, agrupados en pares.

El primer par se refiere al capítulo (90), el segundo corresponde a la partida (06), el tercero se refiere a la sub-partida (53), los dos últimos dígitos son los que se denominan fracción arancelaria.

Para ayudar a quien clasifica, dentro de la tarifa se encuentran reglas generales para la interpretación, son el fundamento principal y dan las pautas a seguir para la clasificación de los productos dependiendo de sus características.

De igual forma existen las notas legales de sección, capítulo, partida y sub-partida, que para su estudio se dividen en: aplicación, las cuales pueden ser generales o particulares y por su función, en excluyentes, definitorias, restrictivas, incluyentes, clasificatorias y aclaratorias, y por último se encuentran las notas explicativas, las cuales sirven para ampliar el criterio de apreciación para una correcta clasificación.

Con lo explicado anteriormente se puede entonces afirmar que la clasificación arancelaria de las mercancías, basándose en el Sistema Armonizado,

es una herramienta que supera los obstáculos de comunicación entre naciones, no importa el idioma que se hable, siempre que se use el Sistema Armonizado se representará el mismo producto. De igual forma es un instrumento que ayuda a una identificación de nuestro producto y por ende las formas de clasificarlo, obteniendo información de cuál es el tratamiento arancelario y si se tiene o no que cumplir alguna restricción o regulación no arancelaria, de esto depende el éxito o el fracaso de un proyecto comercial, ya que con él se conoce el costo real que tendrá el producto en el mercado elegido y la factibilidad del mismo.

Por último, para clasificar adecuadamente un producto primero se debe de tener bien definidas las características. Posteriormente se considera si el país al que se pretende exportar, o del que se aspira a importar utiliza el Sistema Armonizado o algún otro que sea compatible con él.<sup>45</sup>

#### IV.18. Proceso actual de clasificación arancelaria en PUMA México

Actualmente en PUMA se obtienen las clasificaciones arancelarias a partir de la importación de muestras de producto que mandan los proveedores de calzado, ropa y accesorios, los proveedores envían muestras cada 3 meses para completar 4 colecciones en total. Cada colección esta previamente seleccionada por el área de compras y son los productos que se muestran a todos los clientes de PUMA en cada preventa.

Una vez terminadas las preventas, es cuando empieza el proceso de clasificación arancelaria, se cita a los clasificadores de las agencias aduanales con las que actualmente se trabaja, para que realicen la labor de ir clasificando producto por producto en conjunto y unificar sus criterios para que no exista discrepancia alguna.

##### IV.18.1. Base de datos

A partir de lo anterior, se realiza una base de datos en Excel con imágenes de cada uno de los productos, descripción, material de composición, fracción arancelaria y NOM a la cual el producto está sujeto para su cumplimiento.

##### IV.18.2. Subvaluación

#### Concepto

---

<sup>45</sup> (Manuel, 1988)

La subvaluación es un tipo de contrabando, que se presenta al declarar en la importación un valor en aduana menor al realmente pagado por la mercancía, disminuyendo así la base gravable con el objeto de pagar menos contribuciones.

La subvaluación puede presentarse bajo los siguientes esquemas de operación:

Método A:

- Se paga el valor real al proveedor y se alteran los documentos.
- Se realiza la importación declarando un valor inferior anexando la documentación falsa o alterada.

Método B:

- Se factura en el extranjero con valor reducido, pagando al proveedor la diferencia entre el valor real y el asentado en la factura.

Efectos de la subvaluación

- Competencia desleal con otros importadores.
- Daño a la industria nacional.
- Pérdida de empleos.
- Bajo nivel de inversión.
- Omisión de contribuciones.
- Daño al Fisco Federal.
- Crecimiento de mercado informal.
- Incremento generalizado del esquema.

Para detectar esta práctica ilícita a partir del 15 de diciembre de 2012 se puso en marcha un nuevo sistema de pre validación, que es operado por los agentes aduanales, el cual permite, previo al despacho de las mercancías, saber si presentan subvaluación.

El sistema está precargado con información proporcionada por la industria, sobre los precios costo de la materia prima de la mercancía.

En caso de que el sistema detecte un costo menor al referido, el pre validador arroja una alerta, que llega a los sistemas centrales del Servicio de Administración Tributaria (SAT) y con esta información se hacen cruces y modelos de información y administración de riesgo, que permiten determinar auditorías integrales donde se verifica el correcto cumplimiento de las obligaciones fiscales del importador.

Derivado de las investigaciones que por subvaluación el SAT ha realizado de 2010 a la fecha se han dado de baja del padrón de importadores alrededor de 700 contribuyentes, así mismo se han iniciado auditorias en los sectores textil, calzado, juguetes, bicicletas y vestido.

El SAT evita la subvaluación ya que se establecen precios estimados por la SHCP acerca del valor de las mercancías que ingresan al país.

¿Cómo se garantiza? La autoridad aduanera cuenta con información de terceros al respecto a las operaciones realizadas en el extranjero, permite a la autoridad tener un mejor control, en el ámbito de sus facultades, para prevenir y detectar la subvaluación de mercancías.

¿Cómo se aplica? Al detectarse una subvaluación de mercancías permite a la autoridad aduanera sancionar al importador.<sup>46</sup>

Ventajas del sistema para evitar la subvaluación

- Crear conciencia de riesgo.
- Aumentar los valores mínimos de productos sensibles.
- Identificar desde la pre validación las operaciones por debajo de precios mínimos.
- Automatizar la comparación de operaciones similares y detección de modificaciones de valor.
- Coparticipación del sector privado (sectores y agentes aduanales).
- Identificar actos potenciales de fiscalización.
- Incrementar la recaudación.

#### IV.19. Etiquetado y Normas Oficiales Mexicanas

PUMA-México ha desarrollado políticas, procedimientos y directrices aplicables a sus divisiones internas, departamentos, áreas de negocio, proveedores, partes relacionadas y de empresas mixtas para las mejores prácticas, con el fin de optimizar sus procesos aduaneros y logísticos, así como para garantizar el cumplimiento de las leyes mexicanas y las normas relacionadas con el comercio exterior.

Todos los empleados son responsables de seguir, promover, aplicar y transmitir estos procedimientos dentro de la compañía, a sabiendas de la importancia que tiene para PUMA el crecimiento sostenido en la Honestidad, Ética y Cumplimiento Normativo.

---

<sup>46</sup> (SHCP, 2011)

#### IV.19.1. Propósito

SE (Secretaría de Economía), a través de su Dirección General de Normas (DGN - Dirección General de Normas), es la organización con la autoridad para administrar y coordinar las actividades de normalización en el país. NOM - Normas Oficiales Mexicanas - son reglamentos técnicos, incluidos los requisitos de etiquetado, emitidos por las agencias y ministerios gubernamentales. Su cumplimiento es obligatorio para internar mercancías de forma legal a la República Mexicana.

Todos los productos destinados a la venta en México, deben llevar una etiqueta en español antes de su importación a México. Los productos que deben cumplir con las normas oficiales mexicanas de información comercial o sanitaria deben seguir las directrices especificadas en la normativa aplicable NOM.

La mayoría de las normas oficiales mexicanas requieren que se coloque, se adhiera, se cosa, o lleve un etiquetado en el producto en consecuencia, con información puntual del producto, instrucciones de cuidado, país de origen, etc., los requerimientos de cada NOM van orientados a mantener al consumidor atento a lo que está adquiriendo.<sup>47</sup>

#### IV.19.2. Normas Oficiales Mexicanas

Normas Oficiales Mexicanas (NOM).-son regulaciones técnicas de carácter obligatorio. Regulan los productos, procesos o servicios, cuando éstos puedan constituir un riesgo para las personas, animales y vegetales así como el medio ambiente en general, entre otros.

Para los productos PUMA de la NOM aplicables son los siguientes:

- NOM-004 Productos textiles (ropa, bolsos, cinturones, bolsos de mano, mochilas, gorras, etc.)
- NOM-015 para las pelotas, juguetes.
- NOM-020 Productos de cuero (ejemplo: calzado, bolsos, mochilas, cinturones, chaquetas, etc.)
- NOM-050 para la mercancía general (ejemplo: pelotas, protectores, gafas de sol, etc.)

---

<sup>47</sup> (Carmen, 2006)

Es importante cumplir con cada una de ellas a fin de evitar cualquier sanción por las autoridades aduaneras, demoras en el despacho, evitar costos adicionales de re etiquetado y proporcionar un mejor asesoramiento sobre cómo la práctica de las fábricas deben hacer las etiquetas.

#### IV.19.3. Etiquetado de Calzado

Para el calzado, la NOM aplicable es la NOM-020 SCFI (Última versión publicada en 1998).<sup>48</sup> Esta norma abarca no sólo el calzado, pero las pieles en bruto, cueros, artículos de cuero natural o regenerado, artículos de viaje, bolsos de mano y similares, prendas y complementos de vestir, calzado y sus partes, polainas, y los productos que tienen la apariencia de cuero.

##### Sección 1. ESPECIFICACIONES DE LA ETIQUETA

1.1 Material: Debe ser de tela (poliéster / nylon), color blanco y letras negras impresas

1.2 Etiqueta: El tamaño debe ser de un ancho de 3,5 cm x 5 cm de longitud.

1.3 Modo de aplicación: La etiqueta debe ser cosido en la lengua

Ejemplo:

**Tabla 18 Especificaciones de etiquetad**

	ENGLISH	SPANISH	EXAMPLE
A)	SYLE	MODELO	MODELO: 340606 01
B)	SIZE	TALLA	TALLA: 27.5
C)	COUNTR Y OF ORIGIN	PAIS DE ORIGEN	PAIS DE ORIGEN: VIETNAM
D)	IMPORTE R	IMPORTADOR	IMPORTACIONE S RDS SA DE CV
E)	BRAND	MARCA	MARCA: PUMA
F)	VAMP OR UPPER	CORTE	CORTE: SINTETICO
G)	LINING	FORRO	FORRO: TEXTIL
H)	SOLE OR OUTSOLE	SUELA	SUELA: SINTETICA

**Fuente: Elaboración propia con base a la NOM 020SCFI.**

<sup>48</sup> (Industrial, 1997)

## Sección 2. Excepciones y consideraciones especiales.

2.1 En cuanto al inciso E), si la marca es claramente visible en la mercancía, no será necesario mencionarlo en la etiqueta.

2.2 Dado que la información en la etiqueta debe estar en español, el País de Origen llevara la leyenda Hecho en...

2.3 Aun cuando los datos del importador no son un requisito legal para efectos aduaneros debería aparecer en las etiquetas.

2.4 Si el calzado no tiene forro de material, es necesario declarar en la etiqueta:

FORRÓ: Sin Forro

2.5 El Costo que se cobrarán por el etiquetado en caso de venir mal será en USD directamente a la fábrica.

2.6 Si el estilo tiene una bolsa de zapatos, es necesario que lleve la etiqueta correspondiente, de la siguiente manera:

**Figura 10 Imagen ejemplo diseño de etiqueta.**

COMPOSICIÓN: 100% poliéster  
FORRO: 100% poliéster  
Instrucciones de cuidado:  
Limpiar con un paño húmedo

**Fuente:** <http://www.puma.com>

Todos los materiales y productos terminados objeto de esta Norma, deben marcarse en idioma español en forma permanente y lugar visible con la información siguiente:

a) Nombre, denominación o razón social completo o abreviado del fabricante nacional o importador o su marca registrada.

b) La leyenda Hecho (u otros análogos) en México o bien, el nombre del país de origen.

c) Definición genérica o específica de los materiales y opcionalmente su acabado con letras y símbolos universales (Esta información puede ser ostentada en una etiqueta adherible y/o adicional).

#### IV.19.4. Etiquetado de Ropa

Para el caso de la ropa, la NOM aplicable es la NOM-004 SCFI. Esta norma abarca no sólo la ropa, sino también las telas, las manufacturas textiles, hilos, etc.

49

##### Sección 1. Especificaciones de las etiquetas:

Hoy en día las marcas internacionales deben cumplir con ciertos requisitos de etiquetado, por esta razón la etiqueta cosida para la ropa debe llevar esta información:

1.1 Material: debe ser textil (poliéster / nylon).

1.2 Medida: teniendo en cuenta en centímetros  $l = 5,5$  cm

Aplicación: De acuerdo con la Norma Oficial Mexicana la siguiente información que debe figurar en una etiqueta permanente, cosidos en la ropa:

- a. Marca: Por ahora, todas las prendas de la marca Puma llevan en una etiqueta roja el logo.
- b. Se especifica la dirección del Importador, de forma completa.
- c. Cuando el estilo se presenta como un conjunto, la etiqueta debe declarar ambas partes, será un SET sólo cuando ambas piezas están hechas del mismo material (composición del tejido) solamente.
- d. Composición Tejido: indicando los porcentajes de materia prima con el fin predominante. Ejemplo: 50% poliéster, 30% algodón, 20% elastano. (En conjunto deberán sumar 100%).
- e. Instrucciones de cuidado: De acuerdo con las Normas Internacionales de Puma, las instrucciones de cuidado se mencionan en algunos idiomas y los símbolos acordes también por lo que se puede considerar como un requisito de forma predeterminada llevada a cabo también.
- f. Hecho en... País de origen español.

#### IV.19.5. Etiquetado de accesorios

A continuación se explica cómo debe ser el proceso de la etiqueta de cada accesorio, con el fin de operar de acuerdo a la legislación mexicana vigente. Las siguientes son las más comunes Normas Oficiales Mexicanas aplicables a los accesorios importados de PUMA México:

---

<sup>49</sup> (Industrial, Aduanas México, 2006)

- NOM015: Las especificaciones de juguete y seguridad, la pintura y el barniz de revestimiento y métodos de prueba.
- NOM050: Etiquetado general de productos.
- NOM004: Información comercial - Etiquetado de productos textiles, ropa de vestir, sus accesorios y ropa de hogar.
- NOM020: Productos de cuero



## Sección 1. Especificaciones de la etiqueta

Se deben detallar las características de composición de material, país de origen y de más elementos mencionados anteriormente.

## Sección 2. Explicación gráfica

### 1) Pelotas de Futbol-"Balones de futbol"

#### 1.1 Las etiquetas

1.1.1 Características de etiqueta: debe estar en español, en forma de pegatina impresa, y con la información específica a fin de cumplir con la ley mexicana

1.1.2 Material: vinilo transparente con la etiqueta engomada.

1.1.3 Medida: Se debe de imprimir toda la información antes mencionada en el punto número 1.1.1, el diámetro debe ser de 5 centímetros.

1.1.4 Modo de aplicación: Se debe aplicar con la etiqueta adjunta, esto con la etiqueta hacia la pelota. Y debe ser aplicado en cada unidad, en la cara principal del producto.

### 2) Bolsos, carteras, billeteras, cinturones, Mochilas, Estuches de maquillaje.

#### 2.1 Las etiquetas

2.1.1 Características de etiqueta: la etiqueta debe estar en español, con la información específica a fin de cumplir con la legislación mexicana, en este caso se debe aplicar la NOM004 SCFI para piezas textiles, NOM020 SCFI para piezas de piel y NOM050 SCFI para piezas de plástico.

2.1.2 Material: textiles (poliéster / nylon), color blanco, letras negras impresas.

2.1.3 Medida: 3.0 x 5.5 centímetros cada una.

2.1.4 Discográfica modo de aplicación: Debe ser cosido al producto, y que éste debe ser aplicado en cada unidad de venta.

### 3) Protectores de "Espinilleras"

#### 3.1 Las etiquetas

3.1.1 Características: la etiqueta debe estar en español, con la información específica a fin de cumplir con la legislación mexicana, en este caso aplica la NOM050 SCFI.

3.1.2 Material: Sticker blanco, impresa en letras negras.

3.1.3 Medida: 4.0 x 5.0 centímetros cada una

### 4. Guantes

#### 4.1 Las etiquetas

4.1.1 características de etiqueta: la etiqueta debe estar en español, con la información específica a fin de cumplir con la legislación mexicana, en este caso se debe aplicar la NOM004 SCFI o la NOM050 SCFI dependiendo de la composición del material, 004 para los productos textiles.

1.1.2 Material: Textiles (poliéster / nylon), color blanco con letras negras impresas

1.1.3 Medida: 3.0 x 5.5 centímetros cada una

### 2. Para Gorras textiles

2.1 Material: material textil (poliéster / nylon).

2.2 Medida:

l = 5,5 cm

2.3 Modo de aplicación: De acuerdo con la Norma Oficial Mexicana NOM-004 productos y accesorios de materias textiles deben tener una etiqueta permanente (etiqueta cosida) que muestra la información siguiente:

A) Marca: Por ahora, todas las prendas de la marca Puma deben de venir de forma cosida en una etiqueta roja textil, por lo que podemos considerar como un requisito de forma predeterminada llevada a cabo por las fábricas de forma general.

B) Composición Tejido: indicando los porcentajes de materia prima con el fin predominante. Ejemplo: 50% poliéster, 30% algodón, 20% elastáno.

C) Talla: en español, y la abreviatura o nomenclatura de la siguiente manera de acuerdo a lo estipulado en los datos que cita la norma en cuestión: EXCH, CH, M, G, EXG.

D) Instrucciones de cuidado se mencionan en algunas lenguas y por símbolos, por lo que se puede considerar como un requisito de forma predeterminada llevada a cabo también.

E) Hecho en...: País de origen en español

F) Dirección y datos del Importador

#### IV.20. Despacho de Mercancías

Realizado el pago de las contribuciones de comercio exterior, se presenta la mercancía, acompañada de la documentación necesaria en el módulo del mecanismo de selección automatizado, que comúnmente se le conoce como semáforo fiscal, donde se activará este mecanismo para que determine si debe o no practicarse el reconocimiento aduanero, es decir, la revisión documental y examen físico de las mercancías de importación, así como de sus muestras, para allegarse de elementos que permitan a las autoridades aduaneras precisar la veracidad de lo declarado respecto de unidades de medida, número de piezas, volumen, descripción, naturaleza, estado, etc.

##### IV.20.1 Salida de mercancía de la aduana

El despacho de aduanas se hace a menudo en el puerto de llegada, con la supervisión física de mercancía, debido a los altos niveles de corrupción.

##### IV.20.2. Medidas de Seguridad

###### Importancia de su implementación

Alrededor de 400 contenedores fueron importados en 2010, el valor mínimo promedio de un contenedor es de 2.5 millones de pesos mexicanos.

Es por lo anterior, que las medidas de seguridad al momento de transportar o manejar la mercancía se vuelven de carácter crítico, es por ello que Puma México asigna el 5% del presupuesto total en términos de seguridad.

Actualmente nuestro País, sufre en materia de seguridad pública, lo cual también ha perjudicado a las actividades de comercio exterior, es por ello que se

han puesto puntos de control para asegurar tener los menores incidentes posibles en este tema.

#### IV.20.3. Robo en tránsito

Los principales requisitos de seguridad son los siguientes:

**Tabla 18 Requisitos de seguridad**

	PS	C ONVOY	2 CONDUCTORES
Envío con valor < 80 000 €			
Envío con valor > 80 000 €		X	
2 vehículos			
Determinados bienes de cualquier valor			
Envío especial		X	x

**Fuente: Elaboración propia con base en análisis de la compañía que custodia.**

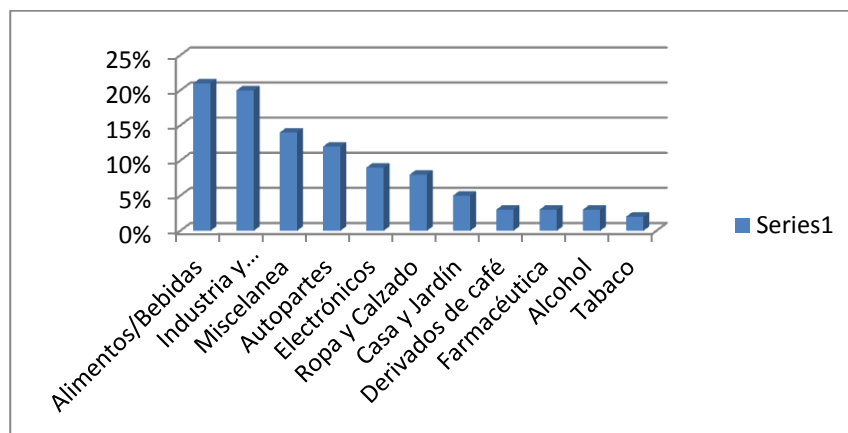
Dado los episodios de robo los directores de operaciones y finanzas han determinado que se implemente el servicio de custodias para los envíos, y así asegurar la entrega final.

#### IV.20.4. Análisis de Robo

Robos de productos básicos en un periodo de Enero a Septiembre del 2011

Información general México:

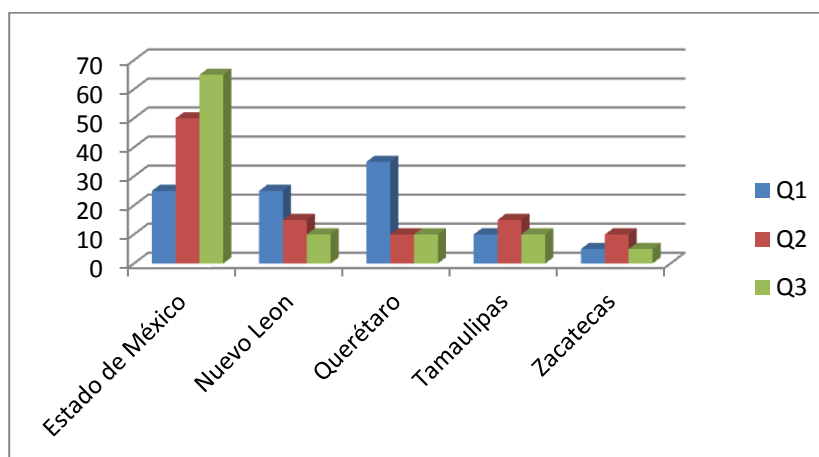
**Tabla19 Análisis rubros con mayor índice de robo en México.**



Fuente: Cámara Nacional de autotransporte CANACAR. 2011.

En este periodo el rubro de Alimentos y Bebidas fue el de mayor incidencia con 21% el rubro de Ropa y Calzado ocupó el 6to lugar con un 8% de robo.

Tabla 20 Análisis rubros con mayor índice de robo en México.



Fuente: Cámara Nacional de autotransporte CANACAR. 2011.

De este modo se garantiza que contenedores con valor aproximado a \$300,000 USD viaje con mayor seguridad, esto se ha logrado dado que la compañía transportista usa vehículos monitoreados a través de red satelital GPS:

#### IV.20.5. Bienes Exportados

Las exportaciones no son representativas, básicamente incluyen jerseys de soccer de los equipos Pumas y Santos licencias de Puma México, las cuales principalmente generan ingresos por 175 000 €.

En este caso es necesario custodiar las exportaciones, no siempre debido al valor en aduana, sino por las rutas tan largas que se siguen.

#### IV.21. Auditorías Fiscales de Comercio Exterior

##### Auditorías Internas

La auditoría aduanera es un medio eficaz y una decisión atinada para cotejar cómo realizamos las operaciones de comercio exterior, permite saber si cumplimos con la legislación aduanera en tiempo y forma, asimismo ofrece la certeza de saber si se tiene la documentación necesaria para comprobar la legal

estancia y tenencia de las mercancías de origen extranjero, así como asegurar el llevar un control de inventarios y si se han hecho las deducciones apegadas a legislación fiscal y aduanal.

Con el fin de tener un resultado óptimo de la revisión de las operaciones de comercio exterior, se debe dividir por fases el proceso para ir preparando tanto documentación como información que se vaya apoyando de manera concisa y precisa en cada fase:

I. Revisión de las operaciones realizadas vs la Glosa del SAT que deberá determinar faltantes de documentación

II. Dictamen de los documentos que acompañaron a la mercancía durante el despacho aduanero y complementario que integran los expedientes de comercio exterior.

III. Control de los inventarios

IV. Determinación fiscal de las operaciones de comercio exterior

V. Determinación de los gastos de logística

VI. Legal estancia de mercancías y bienes de capital

VII. Dictamen de auditoría aduanera

Los resultados de la Auditoría son expresados en el Dictamen que nos indica:

- a) Las estadísticas de las operaciones realizadas
- b) Los errores cometidos desde los más graves hasta observaciones
- c) Las infracciones y sanciones aplicables en el momento de ser cometidas
- d) Los medios jurídicos para corregir lo que sea posible corregir
- e) Recomendaciones y procedimientos para implementar la Legislación del comercio exterior en la operación aduanera
- f) Un resumen de la operación aduanera a la que deba aplicarse la Legislación Fiscal

Los principales beneficios de la “auditoría continua” en las operaciones de comercio exterior son los siguientes:

- a) Nos permite descubrir, analizar y corregir al momento los errores cometidos en el despacho aduanero.
- b) Ahorrar en los gastos de la logística
- c) Prever cualquier contingencia de carácter Aduanal y Fiscal ante una eventual ejercicio de facultad de comprobación por parte de las Autoridades

respectivas de las operaciones de comercio exterior, realizadas en los últimos cinco años.

Es por ello que PUMA México hace auditorías internas cada 6 meses como mínimo y se lleva un estricto control sobre el cierre de los expedientes fiscales, las revisiones constan de un 15% de las operaciones totales que se lleven en el semestre y son realizadas de forma aleatoria por el departamento de Importaciones.

#### IV.21.1. Roles y responsabilidades de auditoria

- Coordinador Importaciones.
  - a) Entregar los documentos completos y necesarios al agente aduanal para el despacho aduanero de mercancías.
  - b) Responsable de asegurarse que todas las operaciones de comercio exterior cuentan con su expediente fiscal.
- “Freight Forwarder”.
  - a) Responsable de coordinar a las líneas transportistas en origen de acuerdo a la confirmación de embarque.
  - b) Enviar las notificaciones correspondientes del proceso de envío así como el conocimiento de embarque de cada operación.
- c) Responsable de la facturación de los servicios.
  - Agente Aduanal.
    - a) Responsable del despacho aduanero de las mercancías.
    - b) Responsable de la facturación de los servicios aduanales y obtención de facturas de prestadores de servicios logísticos

#### IV.21.2. Expedientes Fiscales

La cuenta de gastos junto con la orden de compra, notificaciones y avisos, comprobantes y demás facturas de proveedores logísticos y transportistas formarán parte de lo que se conoce como “Expediente Fiscal”.

El Coordinador de Importaciones, será responsable de realizar un “check list” en donde quede registrado que el expediente fiscal se encuentra debidamente integrado y completo. Dicho “check list” deberá adjuntarse al expediente fiscal.

Los expedientes fiscales deberán permanecer por 12 meses en las oficinas corporativas considerando la fecha de importación/exportación en el pedimento. Concluido este plazo, la custodia de los documentos deberá transmitirse a la empresa administradora que tenga contratada la compañía. Para este efecto, el Coordinador de importaciones deberá generar un reporte de envío con el administrador, en donde queden detallados los expedientes fiscales que se le están entregando, esto independientemente del comprobante de recibo que emita el administrador de documentos.

## CONCLUSIONES

La globalización ha permitido que los negocios se modernicen y crezcan a una velocidad cada vez mayor con el paso del tiempo, la tecnología como factor clave para hacer negocios es una de las principales ventajas de la era moderna, dentro de las principales ventajas que nos brinda la tecnología, se encuentra la gran variedad de formas que tenemos para comunicarnos, en términos de negocios las distancias se han hecho muy cortas, podemos estar en contacto con el continente asiático y hacer negocios sin importar el huso horario o el idioma.

La amplia red de transporte logístico que existe en el mundo permite adquirir un sinfín de productos y mercancías en menor tiempo, a mayor volumen y a un costo que permite a las empresas como Puma tomar la determinación de subcontratar el 90% de su producción para comercializar una amplia gama de productos deportivos en México desde 2008.

Esta nueva forma de hacer negocios es cada vez más común en las compañías presentes en nuestro país, el margen de ganancia vs costo es hoy por hoy el factor principal que ha llevado al éxito a Puma en el rubro de marca deportiva, aunado a esto podemos mencionar una serie de decisiones estratégicas acertadas; si bien la implementación de Puma en México implicó la creación de áreas y departamentos, estos contaban con una estructura sólida de valores, y prácticas que se habían probado con éxito en diversos países.

No todo ha resultado fácil, ya que toda creación de negociación tiene sus altas y bajas, a principios del 2008 había mucha incertidumbre, derivado del desconocimiento en algunos eslabones de la cadena de distribución, la dirección de la compañía ha sabido abordar estos desafíos implementando oportunamente estrategias en las áreas del negocio que lo requieren.

El mercado mexicano ha respondido favorablemente desde la llegada de Puma a nuestro país, la marca se ha consolidado dentro de las tres primeras en el rubro deportivo. El éxito radica en un estudio de mercado que permite a la compañía tener un amplio panorama para ofrecer productos de acuerdo a las características observadas, y al manejo detallado de la logística que incluye la implementación de estrategias analizadas ampliamente, que sin duda brindan seguridad para seguir operando eficientemente en los continentes anteriormente mencionados.

Si bien en poco tiempo se han obtenido ganancias como el posicionamiento de la empresa, ganancias en niveles de venta, y el amplio retorno de la inversión,

se debe tener en cuenta que existen riesgos latentes al depender de las compañías subcontratadas por la distancia que hay entre ellas y nuestro país.

Cuando se decide aplicar una estrategia de calidad total, tal como un proceso de Outsourcing, se están involucrando actividades de planificación, organización y análisis que responden a objetivos específicos de aprendizaje, orientados a descubrir, emplear y adaptar nuevas estrategias para las diversas áreas de la organización.

En este contexto, el Benchmarking se convierte en una herramienta fundamental de búsqueda externa de ideas y estrategias.

Por otra parte, una manera de mejorar los procesos internos de la compañía, puede ser la de contratar asesores externos expertos en su área, que permitan optimizar los recursos de la empresa, la eficiencia de su actividad, cumplimiento de su misión y la reducción de los costos operativos. Resulta aquí preciso resaltar que: un proceso de Outsourcing o Benchmarking encarado con objetivos y metas claras, provee mayor éxito y es más eficiente que el sostenido con direcciones poco claras y precisas.

Se puede decir de acuerdo a este análisis, que la subcontratación ofrece grandes beneficios y ventajas para las empresas, sin embargo hay cosas que no se deben de subcontratar como:

- Administración de planeación estratégica.
- Administración de finanzas y consultoría gerencial
- Administración de calidad.

Así como la supervisión de la satisfacción de los requisitos del mercado y reglamentarios como:

- Responsabilidad del producto.
- Publicidad engañosa.
- Regulaciones ambientales.
- Higiene y seguridad del personal.
- Seguridad pública.
- Seguridad producto/servicio.

Puma se ha responsabilizado directamente de las actividades mencionadas, dado que al delegar responsabilidades de producción, logística y distribución, le permite ejecutar estrategias directas en puntos neurálgicos de la operación interna, que generalmente se centra en la administración.

Como resultado de todo lo mencionado anteriormente, se vuelve indispensable el poder identificar todas las oportunidades de tener un proceso que conlleve outsourcing y por consiguiente, se vuelve de carácter vital hacer de la selección de proveedores un proceso de suma importancia, al delegar la parte de fabricar los productos a agentes especializados, como se realiza en esta empresa.

El éxito de una buena implementación de outsourcing radica en realizar un análisis preliminar real y efectivo de las oportunidades, un proceso de selección estricto, un proceso de transición organizado e integral y un monitoreo adecuado del desempeño, así como la evaluación del mismo de forma periódica.

Como Michael Porter menciona en su libro titulado “Ventaja Competitiva”<sup>50</sup> existen dos enfoques de terminan en gran medida el éxito de una empresa; Puma pretende ser reconocida por llevar a cabo estas estrategias

- a) Liderazgo por costos: Puma busca ser el líder en producción con los más bajos costos en este rubro, ya que presta atención a un riguroso proceso de selección de proveedores, que le permitan ser el líder en producción con bajos costos sin descuidar la calidad en los productos.
- b) Diferenciación: Puma busca ser la única de su especie en la industria, al ser una empresa sportlifestyle, ofreciendo productos deportivos de moda con alta tecnología disponible en el mercado.

De esta manera se concluye que el principal éxito de esta comercializadora de accesorios, calzado y ropa deportiva es la implementación correcta de la estrategia de outsourcing o subcontratación en la manufactura de los productos ofrecidos, controlando calidad, servicio y entregas oportunas en tiempo y forma.

Si bien subcontratar con países lejanos y con características tan peculiares como China implica grandes retos también genera una ventaja competitiva aún mayor, ya que la rentabilidad que reporta esta operación es la clave del éxito de esta compañía, así como su estabilidad y crecimiento desde su incursión en nuestro país.

Puma México ha logrado posicionarse en el mercado mexicano gracias a su perseverancia en construir bases sólidas de operación, es decir desde su incursión en el año 2008 se ha esforzado en crear una infraestructura que le permita apoderarse de una cuota de mercado sustancial en el ámbito deportivo, ejemplo de esto es la implementación de manuales de procedimientos totalmente diseñados por su área estratégica de negocios con base en las necesidades del

---

<sup>50</sup> (Michael, 2007)

mercado mexicano respetando las políticas de calidad implementadas por el corporativo a nivel europeo (Alemania) y Latinoamérica (Chile). Es actualmente una marca de tipo aspiracional en el mercado mexicano y una marca respetada y de calidad.

Si bien Adidas y Nike se colocan entre los favoritos Puma se ha mantenido dentro de las tres principales marcas deportivas con mayor éxito en México, por ser una marca que refleja calidad en sus prendas, innovación tecnológica en su calzado y moda en accesorios sin olvidar los patrocinios de Pumas y Santos, equipos altamente reconocidos en el fútbol nacional.

Es una empresa de valores que fomenta a sus empleados el ser honestos con su trabajo, el ser personas amigables, generar un ambiente agradable, ha fomentado mucho el trabajo en equipo y todo este esfuerzo se ha visto reflejado en sus resultados.

El éxito obtenido por Puma a nivel internacional fortaleció la incursión en México, la experiencia previa de comercialización en conjunto con un correcto estudio de mercado ha contribuido al crecimiento de la marca en México.

Esto implica que la compañía comercializadora debe tener conocimiento absoluto en la operación nacional, que no solamente se reduce a colocación de órdenes de compra y seguimiento de logística para el oportuno abasto, esto en términos muy generales. También es importante tomar en cuenta que la implementación de manuales de procedimientos, políticas internas y externas que no existían en un principio y que han sido desarrolladas con base a las necesidades de mejora en las operaciones. Ejemplo de esto son los manuales que se elaboraron para cumplir con los requisitos de las NOMS, hablando específicamente del etiquetado, con ello se perfeccionó la operación y se lograron ahorros sustanciales al prevenir multas impuestas por el incumplimiento de las normas.

La amplia gama de productos que ofrece Puma ha contribuido al éxito que dicha compañía posee actualmente, principalmente al ofrecer productos novedosos, con tecnología aplicada, ventaja que le permite estar a la par de sus principales competidores. Actualmente los productos de Puma son vendidos en más de 80 países, incluyendo lanzamientos mundiales como por ejemplo la muy famosa colección de Maradona o de Usain Bolt.

Sergio Rossi, Mancandy, Hussein Chalayan y Alexander McQueen son solamente algunos de los diseñadores que engalanan la colección exclusiva de Puma, estos afamados diseñadores son los creadores de nuevas tendencias que

buscan combinar tecnología, comodidad, y moda en los productos ofrecidos por Puma, en nuestro país y el resto del mundo.

Apostar por un cambio vertiginoso dónde la ropa deportiva pasa a ser parte de la moda ha sido una de las cartas fuertes de Puma en los últimos años, con gran éxito en México, Puma ofrece una variedad de artículos para todos los gustos.

Si bien las colecciones son principalmente internacionales, es decir se producen para ser distribuidas a lo largo y ancho del planeta, dentro de los éxitos principales podemos mencionar la comercialización regional, con ciertos distintivos, como pueden ser productos diseñados para ciertas temporadas, de un nivel de producción limitado o creados para campañas o fines específicos.

Cabe mencionar que una de las colecciones más exitosas es Kids dirigida a niños, esto porque además de las características previamente mencionadas de los artículos Puma ofrece productos divertidos al segmento infantil, y en los últimos años se ha ofrecido también un portafolio para actividades escolares de forma sostenida.

Sin duda el segmento que incluye los patrocinios de Pumas y Santos están totalmente ligados a la evolución de la liguilla nacional, por esto entre muchas otras cosas se toma la decisión de fabricar solo estos productos al interior de nuestro país, con el fin de controlar el abasto y distribución con la premura que esto requiere.

No podemos dejar de lado la calidad de las prendas confeccionadas, que sin duda es una de las características que el público conocedor prefiere, los colores y modelos así como la comodidad son ampliamente recomendados, y el prestigio que la marca posee brinda gran impulso a las categorías de productos como sucede con los accesorios.

La calidad de los productos está sujeta a diversos análisis antes de salir al mercado, los cuales los hacen altamente competitivos y rentables, además de que no solamente cumplen con la propuesta convencional de brindar tecnología para un alto performance, sino que son productos diseñados para figurar en el estilo de vida del consumidor.

Si bien las colecciones son principalmente internacionales, es decir se producen para ser distribuidas a lo largo y ancho del planeta, dentro de los éxitos principales podemos mencionar la comercialización regional, con ciertos

distintivos, como pueden ser productos diseñados para ciertas temporadas, de un nivel de producción limitado o creados para campañas o fines específicos.

Puma ha crecido de forma sostenida, por ejemplo podemos mencionar que comparando el primer semestre del 2011 con el primer semestre del 2012 el crecimiento fue de 29.44% en ventas netas, tendencia que se mantiene en años posteriores.

En un principio esta empresa inició con una plantilla laboral limitada, con poco presupuesto, no se contaba con oficinas acondicionadas, la imagen que se tenía de la marca era escasa y era percibida como producto de mala calidad, el canal de distribución no era el adecuado; ya que el mayor punto de venta se ubicaba en tiendas de conveniencia, no había manuales ni procedimientos establecidos, las herramientas tecnológicas empleadas no eran funcionales. En el transcurso de 5 años el panorama ha cambiado de forma considerable, el número de empleados ha crecido en un 60%, la marca es hoy en día una de las principales en el mercado, la percepción de calidad ha mejorado, sobre todo en la división de calzado, los canales de distribución ahora son dos; boutiques Puma y tiendas departamentales, se han desarrollado manuales de procedimiento por área operativa, así como medidores de efectividad.

Gracias a la estrategia implementada de outsourcing la empresa ha enfocado sus esfuerzos en procesos de mejora como los mencionados anteriormente.

## Anexo 1. Catálogo y muestras de producto

En este anexo daremos ejemplo de los estilos “clásicos” o más representativos de cada categoría de producto, que son:

1. Motorsport Lifestyle
2. Puma Golf
3. Fitness Woman
4. Puma Kids
5. Lifestyle
6. Running
7. Sailing & Swimwear
8. Teamsport
9. Fundamentals
10. Black Label



### Running

#### 1.- CALZADO: ALEGRA MID

Perfil: calzado para ejercicios de bajo impacto

Recomendado para Pilates, pelota medicinal, step, ejercicios de piso, etc.

Tecnología:

-Corte alto	-Ortholite
- Mesh	-idCélula
-Combinación de piel sintética con insertos de mesh	-EVA
-Botín de Mesh	Corte bajo o suela
-Correas de sujeción de velcro	-Everride
Corte medio o entresuela:	-Evertrack



## **2. - CALZADO: BODY TRAIN**

Perfil: calzado de deporte ligero de tonificación

Recomendado para caminata/correr en cualquier superficie con beneficios adicionales como tonificación, resistencia y estabilidad a la activación muscular.

Tecnología:

-Corte alto

-Mesh

-Everfoam

Corte medio o entresuela:

-Ortholite

-BioRide

-M2D -idCell

-EVA

Corte bajo o suela

-Everride



## **3.- CALZADO: WYLIE SL**

Perfil: inspirado en el estilo del éxito de la mujer, calzado para deporte de resistencia, con tecnología superior para gimnasia y/o ejercicios de bajo impacto.

Recomendado para Pilates, pelota medicinal, ejercicios de piso, zumba

Tecnología.

-Corte alto

-Mesh cerrado

Corte medio o entresuela:

-Ortholite

-Cell

-duoCell

-EVA

-Arch Tec

Corte bajo o suela

-Everride

-Evertrack



#### **4.- CALZADO: COMPLETE VELOSIS 3**

Perfil: calzado que te ofrece una máxima amortiguación y estabilidad para aquellos corredores de Pisada Neutra. Recomendado para corredores más constantes que gustan de entrenar a diario en superficies duras como concreto y caminadora. Calzado de entrenamiento.

Tecnología:

-Corte alto

-KMS-Lite

-Mesh

-duoCell

-Everfoam

-idCélula

Corte medio o entresuela:

Corte bajo o suela

-Ortholite

-Everride



#### **5.- CALZADO: COMPLETE VECTANA 2**

Perfil: calzado para bajo perfil de Pronación (pisar hacia adentro) calzado que te ofrece una mayor estabilidad y un mejor control de movimiento. Recomendado para corredores con un peso de 70 kilogramos en adelante.

Tecnología:

-Corte alto

-KMS-Lite

-Sandwich Mesh (más gruesa)

-duoCell

-Everfoam

-idCélula

Corte medio o entresuela:

Corte bajo o suela

-Ortholite

-Everride

-M2D

-Evertrack



## 6.- CALZADO FAAS 500

Perfil: calzado de entre-suela media que funciona

Tanto para entrenamiento como para competencia. Recomendado para corredores con un peso medio de 70 kilogramos de peso en adelante.

Tecnología:

Corte alto

-Mesh semiabierto

Corte medio o entresuela:

-BioRide

-EVA

Corte bajo o suela

## Team Sport



### 1. - CALZADO: V1.11 i FG

Perfil: calzado para jugar Futbol, de la media cancha hacia adelante.

Recomendado para jugar en pasto alto

El V1.11 i FG cuenta con la tercera generación de la revolucionaria tecnología de PUMA UNI. Esta construcción reduce al mínimo la cantidad de capas entre el pie y el calzado, proporciona un ajuste perfecto.

Tecnología.

Corte alto

-Micro fibra

-Cordones de velcro

-TPU inyectado talón

-Protección en el empeine

Corte medio o entre suela:

-Diseño UNI

Corte bajo o suela

-Configuración punta de tacos

-Elemento de estabilidad central

-Fibra de carbono

-PEBAX



### 2. - CALZADO: KING FINALE i FG

Perfil: calzado para jugar Futbol en cualquier posición dentro de la cancha.

Recomendado para jugar en pasto bajo.

Tecnología.

Corte alto

-Piel vacuno

-Gamuza Sintética

-Protección doble en empeine

-Agujetas al centro

Corte medio o entre suela:

-Corte bajo o suela

-Tacos de una sola inyección

--Elastómero Plástico



### **3. - CALZADO: KING TOP K di FG**

Perfil: calzado para jugar futbol para uso de superficies naturales firmes

Recomendado para jugar en pasto bajo. La delgada y ligera piel del calzado toma la forma del pie, brindando al jugador un toque perfecto al contacto con el balón

Tecnología.

Corte alto

-Piel vacuno

-Protección sobre el empeine

Corte bajo o suela

-Clásica suela de inyección directa con todas las comodidades

-Tacos en una sola posición

-Elastómero Plástico



### **4.- CALZADO: ESITO FINALE TT**

Perfil: calzado para jugar futbol que sirve para superficies naturales duras

Recomendado para jugar es pasto sintético o pasto muy bajo (similar a la alfombra) ofrece un diseño clásico, este calzado combina confort y longevidad mediante su suave material.

Tecnología:

Corte alto

-Suave forro de nylon en tobillo

-Protección en el empeine

-PU suave (similar a la piel)

Corte medio o entre suela:

-EVA

Corte bajo o suela

-Suela con varios tacos pequeños, adecuado para uso en superficies naturales, pasto sintético



## **5.- CALZADO: V6.11 i FG**

Perfil: calzado para jugar Futbol en la posición de delantero

Recomendado para jugar en pasto alto

Tecnología.

Corte alto

--Suave forro de nylon en tobillo

-Protección normal en empeine

Corte bajo o suela

-TPU ligero de una sola inyección de doble densidad-  
Configuración de tacos para una mejor tracción

# Motorsport

## Ducati



Ducati Team Logo print



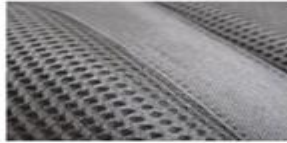
Ducati print



Reflective Cat embroidery



Storable, elastic helmet



Comfort, air mesh covered

## Ferrari

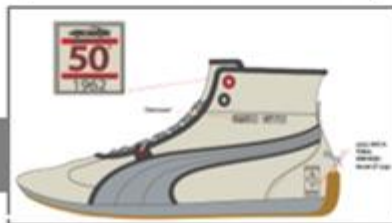
CLASICOS



Categoría Speed



Lanzamiento de aniversario



## Mini

Mujeres



Hombres



## BMW



## Fitness Woman

### 1. - PUMAGILITY XT ELITE



1. EVERFIT SUPPORT SYSTEM: permite un fácil movimiento mientras mantiene una pisada estable.

2. TPR CELL TECHNOLOGY: Una capa base de TPR CELL provee de estabilidad y amortiguación en el talón.

3. LIGHTWEIGHT EVA: Usada en la suela para incrementar la absorción del impacto y reducción del peso.



1. Zurcos flexibles multidireccional: Provee alta flexibilidad

2. TPR CELL TECHNOLOGY: Estabilidad y amortiguación

3. Zurco flexible profundo: Para mayor flexibilidad

4. Caucho. Para tracción extra

### 2.- TRAINLITE XT



1. FLEX GROOVES. Zurcos profundos que incrementarán la flexibilidad en 2 dimensiones, al frente y atrás, y de lado a lado.

2. ARCH TECH- Provee un soporte mientras permite completo contacto con la superficie provocando gran tracción en el ante pie.

3. TPR CELL TECHNOLOGY. Una capa de TPR CELL provee estabilidad y amortiguación en el área del talón.

4. ID CELL FOAM. Capa espumosa de baja densidad que se comprime al crear resistencia e incrementar la activación muscular.

5. M2D. Capa superior de alta densidad que provee estabilidad adicional en el movimiento lateral. Para reducir la pronación, aparece en la parte media.

### Fundamentals



# Golf



Golf Accessories



Golf Bags



Golf Knits



Golf Outerwear



Golf Belts



Golf Shorts



Golf Shirts



Golf Gloves



Golf Shoes



Golf Pants



Golf Base Layer



Lifestyle





**Blacklabel**

**Mc Queen**



## Hussein Chalayan



**Mihara**



**KIDS**





**Sailing, trajes de baño**





## **Anexo 2.INCOTERMS® usados en Puma: FOB, CPT, FCA**

Los INCOTERMS® que actualmente se usan en PUMA son: FOB para embarcaciones marítimas y CPT/FCA para embarques aéreos, dependiendo de cómo se realice la negociación, es como se va a hacer uso de ellos. A continuación se explica cada uno de estos 3 términos.

### **FOB - Free on Board (Libre a bordo, puerto de carga convenido)**

#### **Definición**

Término utilizado exclusivamente cuando el transporte de la mercancía se realiza por barco (mar o vías fluviales de navegación interior).

El vendedor cumple con su obligación de entrega cuando la mercancía ha sobrepasado la borda del buque en el puerto de embarque convenido. El vendedor tiene que despachar la mercancía de exportación.

#### **Obligaciones del Comprador**

- Pagar lo dispuesto en el contrato de compra-venta y conseguir, cualquier licencia de importación u autorización oficial precisa, así como llevar a cabo todas las formalidades aduaneras para la importación de la mercancía.
- Contratar el transporte de la mercancía desde el puerto de embarque designado y recibir la entrega de la mercancía.
- Asumir todos los riesgos de pérdida o daño de la mercancía, así como todos los gastos desde el momento en que haya sobrepasado la borda del buque en el puerto de embarque.
- Pagar todos los gastos de derechos, impuestos y otras cargas oficiales.
- Pagar los costes posteriores generados a la entrega de la mercancía (flete, descarga en el puerto de destino, trámites de aduana de importación).
- Avisar sobre el nombre del buque, el punto de carga y la fecha de entrega requerida, aceptará la prueba de la entrega y pagará los gastos de la inspección previa al embarque.
- Otras obligaciones como son pagar los gastos y cargas en que se haya incurrido para la obtención de los documentos.
- Posibilidad de contratar seguro para cubrir el riesgo durante el transporte en barco.

## **Obligaciones del Vendedor**

- Suministrar la mercancía y la factura comercial de conformidad con el contrato de venta, obtener cualquier licencia de exportación y cualquiera otra autorización oficial precisa, llevar a cabo los trámites aduaneros necesarios para la exportación de la mercancía.
- Entregar la mercancía a bordo del buque designado por el comprador.
- Soportar los riesgos de pérdida o daño de la mercancía, así como los gastos, hasta el momento en que haya sobrepasado la borda del buque en el puerto de embarque fijado y dará al comprador aviso suficiente de que la mercancía ha sido entregada a bordo. Le proporcionará al comprador el documento usual de prueba de la entrega, pagará los gastos de las operaciones de verificación necesarias para entregar la mercancía y proporcionará a sus expensas el embalaje requerido para el transporte de la mercancía.
- Asumir los costes aduaneros necesarios para la exportación.
- Otras obligaciones a las que el vendedor tiene que hacer frente son las de prestar al comprador, a petición suya, la ayuda precisa para obtener cualquier documento emitido en el país de embarque y/o de origen que pueda necesitar.

## **Documentación mínima a aportar por el vendedor**

- Factura comercial.
- Lista de empaque
- Otros documentos dependiendo de las características del producto.
- En función del Régimen Comercial de Exportación, el vendedor podrá precisar para el despacho Aduanero de Exportación algunos de los siguientes documentos:
  - Licencia de Exportación.
  - Autorización Administrativa de Exportación.
  - Documento de Vigilancia Comunitaria.
  - Notificación Previa de Exportación.

## **Medios de pago habituales**

- Transferencia.
- Remesa simple.
- Remesa Documentaria.
- Crédito Documentario.

## Gráfico



La flecha verde hacia abajo ( ↓ ) indica el momento de la entrega por parte del vendedor, lo que conlleva el final de sus responsabilidades para con la mercancía.

## **CPT - Carriage Paid To (Transporte pagado hasta, lugar de destino convenido)**

### **Definición**

El vendedor paga el flete del transporte de la mercancía hasta el destino mencionado. El riesgo de pérdida o daño de la mercancía, así como cualquier daño que ocurra después del momento en que la mercancía haya sido entregada al transportista, se transfiere del vendedor al comprador cuando la mercancía ha sido entregada a la custodia del transportista, habiendo abonado el vendedor el seguro de la mercancía.

Este término exige que el vendedor despache la mercancía en aduana para la exportación, además puede usarse con cualquier modo de transporte, incluido el multimodal.

### **Obligaciones del Comprador**

- Pagar el precio según lo dispuesto en el contrato de compraventa, además de conseguir cualquier licencia de importación o autorización oficial precisas.
- Aceptar la entrega de la mercancía y recibir del transportista en el lugar de destino mencionado. Asumirá todos los riesgos de pérdida o daño de la mercancía desde el momento en que hay sido entregada.
- Pagar todos los gastos relacionados con la mercancía desde el momento en que haya sido entregada, además de pagar todos los derechos, impuestos y otras cargas oficiales, así como los costes de llevar a cabo los trámites aduaneros exigibles por importación de la mercancía.

- Asumir los riesgos de pérdida o daño de la mercancía en el país de origen cuando ésta ha sido entregada al transportista en origen.
- Posibilidad de contratar un seguro durante el transporte principal.
- Cuando tenga derecho de determinar la fecha de expedición de la mercancía y/o el lugar de destino, dar al vendedor aviso suficiente.
- Aceptar el documento de transporte si el mismo resulta de conformidad con el contrato, y pagar los gastos de la inspección previa al embarque.

### **Obligaciones del Vendedor**

- Suministrar la mercancía y la factura comercial de conformidad con el contrato de venta, obtener cualquier licencia de exportación y llevar a cabo los trámites aduaneros necesarios para la exportación de la mercancía, contratar el transporte hasta el punto convenido del lugar de destino mencionado y si no se ha acordado ningún punto el vendedor puede elegir el punto del lugar de destino que mejor le convenga.
- El vendedor tiene que entregar la mercancía al transportista en la fecha o dentro del plazo estipulado, para su transporte hasta el lugar de destino.
- Pagar todos los gastos relativos a la mercancía hasta que ha sido entregada, así como el flete y todos los demás gastos incluidos, los de cargar la mercancía y cargos por descargarla en el lugar de destino.
- Dar al comprador aviso de que la mercancía ha sido enviada, así como cualquier información necesaria para permitir retirar la mercancía.
- Facilitar al comprador el documento de transporte usual.
- Responsable del despacho aduanero de exportación.
- Pagar los gastos de verificación necesarios para poder entregar la mercancía y proporcionar el embalaje requerido para el transporte.
- Prestar al comprador, la ayuda precisa para obtener cualquier documento necesario para la importación.

### **Documentación mínima a aportar por el vendedor**

- Factura comercial y Lista de empaque
- Otros documentos dependiendo de las características del producto.
  - Documento de transporte marítimo, póliza o certificado de seguro.

En función del Régimen Comercial de Exportación, el vendedor podrá precisar para el despacho Aduanero de Exportación algunos de los siguientes documentos:

- Licencia de Exportación.
- Autorización Administrativa de Exportación.
- Documento de Vigilancia Comunitaria.
- Notificación Previa de Exportación.

### Medios de pago habituales

- Transferencia. Remesa simple.
- Remesa Documentaria. Crédito Documentario.

### Gráfico



La flecha verde hacia abajo ( ↓ ) indica el momento de la entrega por parte del vendedor, lo que conlleva el final de sus responsabilidades para con la mercancía.

### FCA - Free Carrier (libre transportista, lugar convenido)

#### Definición

El vendedor cumple su obligación de entregar la mercancía cuando la pone despachada en aduana para la exportación, a cargo del transportista nombrado por el comprador o persona designada por él en el lugar o punto fijado, si no es así el vendedor podrá escoger dentro de la zona estipulada el lugar o punto de entrega. El vendedor se compromete a entregar la mercancía en un punto acordado dentro del país de origen.

Si la mercancía se recoge en las instalaciones del vendedor este debe asumir los costes y gastos de la carga en el medio de transporte, si es recogida en cualquier otro lugar el vendedor no será responsable de la descarga.

#### Obligaciones del Comprador

- Pagar según lo dispuesto en el contrato de venta.
- Conseguir todas las licencias, autorizaciones y formalidades que necesite.

- Soportar los gastos de transporte y flete, a partir de la recepción de la mercancía por parte del transportista, en la forma y maneras que exija el transporte, dando aviso al vendedor con suficiente antelación.
- También estará obligado al pago, si no se conviene otra cosa, de los gastos de inspección previa al embarque, excepto si la inspección ha sido ordenada por las autoridades del país exportador.
- Rembolsar al vendedor los gastos ocasionados por la ayuda prestada, así como pagar todos los derechos, impuestos y otras cargas oficiales.
- Dar al vendedor aviso sobre el nombre del transportista y especificar el modo de transporte, fecha y el punto dentro de la zona donde la mercancía debe ser entregada al transportista.
- Pagar todos los gastos y gravámenes en que se haya incurrido para la obtención de documentos.
- Reembolsar los gastos efectuados por el vendedor al prestar su ayuda al respecto y para contratar el transporte.
- Proporcionar las instrucciones al vendedor para contratar el transporte, si previamente se lo ha requerido el vendedor.

### **Obligaciones del Vendedor**

- Suministrar la mercancía de conformidad con el contrato de venta.
- Obtener licencia de exportación y los trámites aduaneros necesarios para la exportación de la mercancía.
- Entregar la mercancía a la custodia del transportista designado por el comprador o escogido por el vendedor en el lugar o punto fijado en la fecha o dentro del plazo convenido para la entrega y de la forma convenida o acostumbrada en tal sitio.
- Asumir todos los riesgos de pérdida o daño de la mercancía hasta el momento en que haya sido entregada al transportista.
- En lo relativo a los gastos el vendedor deberá pagar los relativos a la mercancía hasta el momento en que haya sido entregada al transportista, así como los gastos aduaneros.
- Avisar al comprador de que la mercancía ha sido entregada a la custodia del transportista.
- Los gastos de las operaciones de verificación necesarios para entregar la mercancía al transportista al igual que los embalajes necesarios.
- Prestación de ayuda al comprador para la obtención de los documentos emitidos en el país de entrega y/o de origen que puedan necesitar para la importación de la mercancía.

## Documentación mínima a aportar por el vendedor

- Factura comercial.
- Lista de empaque.
- Otros documentos dependiendo de las características del producto.
- En función del Régimen Comercial de Exportación, el vendedor podrá precisar para el despacho Aduanero de Exportación algunos de los siguientes documentos:
  - Licencia de Exportación.
  - Autorización Administrativa de Exportación.
  - Documento de Vigilancia Comunitaria.
  - Notificación Previa de Exportación.

## Medios de pago habituales

- Transferencia.
- Remesa simple.
- Remesa Documentaria.
- Crédito Documentario.

### Gráfico



La flecha verde ( ↓ ) indica el momento de la entrega por parte del vendedor, lo que conlleva el final de sus responsabilidades para con la mercancía. En este caso, el vendedor cumple con sus responsabilidades en el momento en el que deja la mercancía despachada en la aduana para su exportación.

### **Anexo 3. Lineamientos durante el Proceso Aduanero en PUMA**

Actualmente PUMA maneja un manual de procesos, donde se le exige al agente aduanal este alineado conforme a los siguientes puntos importantes:

#### **ACTIVIDAD**

##### **Reporte de actividades**

###### **Envío de Reporte**

El Agente Aduanal enviará vía correo electrónico un reporte diario de actividades en donde se indique el estatus que guardan cada una de las importaciones/exportaciones

###### **Revalidación**

###### **Embarques Aéreos**

La revalidación de guías aéreas deberá realizarse dentro de las 24 horas hábiles posteriores al arribo de la mercancía.

###### **Embarques Marítimos de carga contenerizada (FCL)**

La revalidación de conocimientos marítimos (BL) deberá realizarse a más tardar el día de arribo del buque a puerto, siempre y cuando los BL se hayan emitido como express por convenio con las navieras

###### **Embarques Marítimos de carga suelta (LCL)**

La revalidación de conocimientos marítimos (BL) deberá realizarse a más tardar al día siguiente de la fecha de des consolidación

##### **Previo**

###### **Programación de Previo (embarques marítimos FCL)**

La programación del previo con la Operadora, deberá realizarse a más tardar el día siguiente de la revalidación.

###### **Programación de Previo (embarques marítimos LCL)**

La programación del previo con la Operadora, deberá realizarse a más tardar el día siguiente de la des consolidación por parte de la naviera.

###### **Realización del previo (embarques aéreos)**

En embarques aéreos, el previo en deberá realizarse dentro de las 24 horas hábiles posteriores a la fecha de revalidación.

Tratándose de la importación de muestras, se deberán tomar fotografías al 100% de la mercancía, a efecto de que las mismas se consideren para la determinación de la fracción arancelaria y el desarrollo de la base de datos de clasificación

### **Realización del previo (marítimos)**

Los previos deberán programarse ante las terminales a más tardar el mismo día de la revalidación de las mercancías.

Los previos deberán realizarse en las fechas de programación que otorguen las terminales, sin embargo, no deberán exceder de 1 día.

Las cajas que sean abiertas deberán quedar perfectamente selladas con cinta del Agente Aduanal que realiza el despacho.

La bitácora del previo deberá ser detallada para identificar:

- a) Modelo revisado
- b) Cantidades totales
- c) Faltantes y sobrantes con su modelo
- d) País de origen de las mercancías
- e) El número de la caja(s) revisadas de acuerdo al packing list y/o marcado del empaque.

En cada previo y para embarques FCL, el tramitador deberá tomar las siguientes fotografías:

1. Una fotografía de la parte posterior del contenedor que constate que el sello o candado no ha sido retirado.
2. Una Fotografía visible del sello a retirarse
3. Una fotografía del contenedor abierto aún no descargado
4. Una fotografía con la mercancía a piso
5. Una Fotografía de cajas que sean abiertas para su revisión en piso
6. Una fotografía del proceso de carga previo al cierre
7. Una fotografía del contenedor cerrado con su sello para salida
8. Una fotografía de sello substituto en caso de reconocimiento aduanero

En embarques LCL, el tramitador deberá tomar las siguientes fotografías:

1. Una fotografía con la mercancía en piso
2. Una Fotografía de cajas que sean abiertas para su revisión

\* En caso de encontrar anomalías, se deberán tomar fotografías adicionales que permita evidenciar y documentar el incidente.

PUMA deberá tener acceso al servidor en donde residan las fotografías para comprobar el cumplimiento a este requerimiento, el cual deberá quedar registrado por número de evento y pedimento.

## **Notificación del resultado del previo**

El Agente Aduanal notificará al Coordinador de Importaciones de PUMA el resultado del previo el mismo día de su realización vía correo electrónico siempre y cuando haya existido algún incidente, para lo cual, el Agente Aduanal enviará adicionalmente fotografías.

## **Solicitud de Anticipo**

### **Envío de la solicitud**

La solicitud de anticipo se deberá enviar el día del previo, a efecto de que se realicen las gestiones necesarias por parte de PUMA importaciones. Dicha solicitud deberá desglosar claramente los impuestos y los gastos inherentes al despacho aduanal.

## **Cuentas de Gastos**

### **Envío de cuentas de gastos y comprobantes**

El Agente Aduanal deberá enviar a través de correo electrónico, copia escaneada en formato pdf de sus facturas y comprobantes de los gastos incurridos en el puerto como son de manera enunciativa: Des consolidación, maniobras, fletes, limpieza, muellaje, etc., dentro de los 3 días hábiles posteriores a la fecha de despacho

El expediente fiscal debe recibirse dentro de los 10 días hábiles posteriores al despacho y contener los siguientes documentos:

1. Copia de la Manifestación de Valor
2. Hoja de Cálculo elaborada por el Agente Aduanal
3. Pedimento Original
4. Documentos y facturas originales de gastos involucrados

## **Incidentes durante el despacho**

El Agente Aduanal reconoce que los gastos generados por un previo incorrecto, rectificaciones derivadas por errores propios del Agente Aduanal, etc. que generen daño a PUMA, deberán ser revisadas por el primero y en su caso, resarcir el daño

## **Captura del Campo "Código de Producto" en pedimento**

El Agente Aduanal en cada importación, deberá capturar el modelo del producto en el campo correspondiente a "Código de Producto", campo 18 Registro 551 del pedimento. Se deberá capturar por partida (Orden), la cantidad de piezas, etc. que correspondan a cada SKU/Modelo.

Nunca deberá capturarse en observaciones de partida, el modelo/sku.

## **Anexo 4. Proceso de compra**

El proceso de compra incluye un análisis detallado de los resultados de la temporada anterior a la que se pretende comprar incluye una serie de pasos que podrían resumirse en lo siguiente:

1. **Retroalimentación:** En esta etapa se evalúa la venta de la temporada anterior; volúmenes de venta, fechas de entrega, devoluciones, entre otros factores así como las razones de cada uno.
2. **Evaluación Regional:** Puma Latino América (Chile) evalúa en términos financieros las ventas de la temporada anterior, y califica el desempeño de Puma México para esta determinada temporada. Con base a los resultados obtenidos se hace una proyección para la temporada siguiente. Cabe señalar que en este momento se cuentan con 15 meses para hacer todo el proceso de compra, desde las evaluaciones de la temporada anterior hasta la entrega de mercancía al cliente de la nueva temporada.

Aún en Puma Latino América, se hace una presentación de muestras en trazos planos, con los nuevos diseños.

Una vez que los PLM (Product Line Merchandiser) regresan a México presentan el forecast (presupuesto) para la nueva temporada; aquí se revisan y establecen las cantidades mínimas de compra y se hacen los primeros ajustes una vez que se conocen los precios de venta reales.

Finalmente se elabora la matriz con los códigos, precios, costos, y el margen de ganancia.

3. **Junta a nivel Internacional:** se realiza una junta en Alemania con todos los PLM del mundo, se concreta el pedido del muestrario, el cual es solicitado a las compañías que manufacturan para Puma y posterior mente es enviado a cada país.
4. **Plan de compra:** inicia tres semanas antes de la preventa, en dónde se prepara un showroom con las muestras recibidas de Alemania, se consideran los tiempos de tránsito principalmente para ropa proveniente de China que cuentan con Lead Time de hasta 120 días.
5. Se considera un forecast dos en el cual se contemplan costos y precios finales. También se evalúan los volúmenes de almacenaje con los que se cuenta y lo que se espera recibir.

6. Preventa: Se integra una matriz que incluye productos, precios y colecciones, con los meses sugeridos de venta, catálogo completo y montaje del showroom, con las muestras físicas que son presentadas a los clientes, este evento dura dos semanas.
7. Intervención directa de los vendedores, en la sala de exposición en donde se recibe a los clientes; los vendedores hacen presentaciones con las novedades dependiendo el tipo de cliente y sus requerimientos.
8. Consolidación de venta: los vendedores y PLM concentran los volúmenes de ventas reales. Con base a esta información se presenta un tercer forecast el cual es presentado a nivel nacional, regional e internacional para su aprobación.
9. Con el visto bueno de las tres direcciones se detalla el cierre del forecast con los requerimientos mínimos de compra.
10. Colocación de órdenes de compra: con la información proporcionada por PLM se inicia la colocación de órdenes de compra para las divisiones calzado, ropa y accesorios, respetando los lineamientos que las compañías maquiladoras establecieron previamente como son: mínimos de producción, fechas restringidas de pedido para ciertas colecciones, entre otras.
11. El departamento de compras presenta un resumen de las compras realizadas, posteriormente la dirección regional confirma que se haya completado correctamente la colocación de compra.

## BIBLIOGRAFIA

Acosta Roca Felipe, 2002 "Incoterms Términos de Compra-Venta Internacional", México, ISEF.

Acosta Roca Felipe," Trámites y Documentos en Materia Aduanera", ISEF, 2005.

Baeza Campos María del Pilar "La Subcontratación" Editorial Jurídica de Chile, (1ª ed., 1981) pp9.

Bancomext, "Las fracciones arancelarias", 2010. Disponible en la dirección: Consultado: 15 Febrero 2011 19.45pm.

Cabello Pérez Miguel, "Las aduanas y el comercio Internacional", Madrid, ESIC, 2009.

Carmona López José Manuel, "Sistema armonizado de designación y codificación de mercancías; apuntes para su comprensión, interpretación y aplicación", México, Esca\_ST, 1988.

Dei Daniel, 3ª ed, 2006, "La tesis, como orientarse a su elaboración", Argentina, Prometeo.

Eco Umberto 9ª ed "Cómo se hace una tesis", España, Ed Gedisa, 2010.

García Córdova, Fernando, (2001). "La tesis y el trabajo de tesis: recomendaciones metodológicas para la elaboración de trabajos de tesis". México, Limusa.

Hernández Roberto, Fernández Carlos, Baptista Pilar, 5ª ed, 2010, "Metodología de la Investigación" México, McGraw-Hill.

Hernández Sampieri Roberto, "Metodología de la Investigación", México, 2010.  
Ley de Comercio Exterior y su reglamento, 2004 ,México, Ediciones Fiscales ISEF, 11ava edición.

Leyva Garcia, Eugenio Jaime, "Importaciones y exportaciones: tratamiento jurídico", México, Ediciones Fiscales Isef, 2004.

Llamazares García-Lomas, Olegario (2011) (en castellano). Guía práctica de los INCOTERMS 2010® (1ª edición). Global Marketing Strategies.

Llamazares, Olegario (2011). «¿Qué son los INCOTERMS®?». Guía práctica de los INCOTERMS 2010® (Primera edición). Madrid (España).

Martínez Gutiérrez Javier "Outsourcing", Ediciones Fiscales ISEF, , (1ª ed.,2009)pp17

Mata Santiago, Belda Rosa, López Alejandra "Outsourcing, el futuro de la empresa" (1ª ed., 1997). pp 23

Niño Becerra Santiago, "El crash del 2010, toda la verdad sobre la crisis", 1ª ed, 2009, México, Ed Textofilia.

Ortiz Gómez, Gabriel. 2003. "TRATADOS Internacionales comerciales en materia aduanera; análisis y comentarios" México, Themis.

Ovilla Mandujano Manuel, "Aduanas", México, 2003.

Palmés Combalia, Remigi (enero de 2006). «Prólogo». Cómo usar bien los INCOTERMS® (Segunda edición). Barcelona (España)

Porter Michael E. "Ventaja Competitiva", Edit Patria, México, 2007.

Reyes Diaz-Leal Eduardo, "Aduanas: operación en México", México, 1994.

Rothery Brian, Robertson Ian "Outsourcing" México, Limusa, (1ª ed., 1996)  
pp25

Sánchez Castañeda Alfredo, Reynoso Castillo Carlos, Palli Bárbara, 2011 "La subcontratación un fenómeno global", UNAM, México.

Sandoval Eduardo, 2005, "Aduanas; puertas de México, archivos de un agente aduanal" México, Libros para todos.

Schneider Ben "Outsourcing; la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios" Grupo Editorial Norma, (1ª ed., 2004, Colombia) pp66.

#### Artículos

"Agente Comercial: manual práctico de organización y realización de la actividad" 2004, Vigo, Ideas propias.

"El agente aduanal mexicano: 85 años ejerciendo el comercio exterior desde 1918, 2008 Aduanas, México.

"La Subcontratación un fenómeno global", Universidad Nacional Autónoma de México, (1ª ed., 2011) pp

Consecuencias fiscales y legales de la clasificación arancelaria- ITESM Universidad, Juripolis Núm. 7, Enero 2008 Autor:

## Portales de internet

<http://about.puma.com/category/company/history/>

<http://clubpumasunam.com>

<http://es.puma.com/>

[http://www.aduanas.sat.gob.mx/aduana\\_mexico/2011/home.asp](http://www.aduanas.sat.gob.mx/aduana_mexico/2011/home.asp)

[http://www.revistacomercioexterior.com/noticias/news-display.php?story\\_id=74.](http://www.revistacomercioexterior.com/noticias/news-display.php?story_id=74)

[http://www.sat.gob.mx/sitio\\_internet/asistencia\\_contribuyente/principiantes/comun/23\\_707.html](http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/asistencia_contribuyente/principiantes/comun/23_707.html)

<http://www.undp.org.mx/>

<https://www.ventanillaunica.gob.mx/vucem/index.htm>

## Leyes y Tratados

Ley de Comercio Exterior, México, Andrade, 2000.

Tratados Internacionales en materia tributaria. 2003 México, Themis.