



3006-02
UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA U. N. A. M.

20
2y.

LA EXPORTACION: RETO DEL EMPRESARIO MEXICANO

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N:
PATRICIA ISABEL VIGNON-WHALEY PEREZ
RAFAEL ALFREDO BELTRAN DEL TORO**

MEXICO, D.F.

1990



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I. Generalidades.

1.1.¿ Qué es exportar ?

Es una serie de actividades que una persona o empresa realiza para vender sus productos más allá de las fronteras territoriales del país al cual pertenece, es participar ordenada, sistemática y exitosamente en mercados extranjeros.

Al exportar, se deben tomar en cuenta factores adicionales a los considerados para la venta en el territorio nacional, sin descuidar éstos, y sin perder de vista la médula de la exportación que es la venta, manejada bajo circunstancias especiales de comercialización, que se ajusten a las exigencias del mercado internacional.

1.2. Beneficios que aporta la exportación a la empresa.

Cuando una compañía decide exportar, todas las áreas de la misma entran en acción, y se encuentra una relación directa en la producción, las finanzas, y la forma de comercialización, principalmente mostrando su influencia de la siguiente manera:

A) Permite utilizar total o en gran parte, su capacidad productiva, normalmente no utilizada por la contracción existente en el mercado nacional, en donde las empresas laboran por debajo de su capacidad instalada.

B) Permite reducir los costos de producción al aumentar los volúmenes de ésta.

C) Aumentar la calidad de la producción, debido a los requerimientos exigidos en los mercados internacionales, que obligan al industrial que desea participar en éstos, a cumplir con éstas exigencias de calidad y tratar de mejorarlas para ganar imagen interna y externamente.

D) Mejora de las técnicas de comercialización, al variar éstas según el país, al conocerlas, complementar y modificar las manejadas.

E) Diversificación de productos al llegar a nuevos mercados y ampliar las variantes y línea de éstos, basándose en una investigación que muestre las necesidades a satisfacer de los nuevos consumidores.

F) Ampliación y captación de nuevos mercados, al satisfacer de mejor manera las necesidades de los consumidores, aumentando la calidad de los productos, así como el alcance de nuevos mercados con el desarrollo de innovaciones y productos nuevos que satisfacen necesidades diferentes.

G) Aumentar utilidades al manejar la relación entre volúmenes de producción, costos y ventas.

H) Avance tecnológico, debido a las necesidades de mercado y la competencia, que obligan a la complementación de los procesos productivos utilizados en la empresa.

I) Al exportar se generan divisas, las cuales son dirigidas a la importación de materias primas, envases, empaques, herramientas y maquinaria, que permiten eficientar y mejorar el producto, así como a la realización de inversiones en otros rubros.

J) Diversificación de riesgos de mercado, que evita la problemática dependencia de una sola opción de venta, haciéndose más competitivo el aparato productivo y evitando el rezago futuro de la empresa.

K) Crecimiento de la empresa, al realizar exportaciones de una manera sistemática y ordenada, que lleve el éxito de los productos en el extranjero y permita el desarrollo de la misma.

1.3. Beneficios que aporta la exportación a México.

A) Captación de divisas, ya que por medio de la exportación, entran al país recursos monetarios en divisas fuertes que apoyan a la economía nacional y fortalecen la política comercial futura.

B) Avance tecnológico, al actualizarse los procesos manejados dentro de la empresa, de acuerdo a las necesidades y requerimientos de calidad internacionales, lo cual da mayor presencia, estabilidad y desarrollo al país con una tecnología competitiva basada en la complementación de la propia y en la adquisición y desarrollo de la manejada en los mercados internacionales.

C) Modernización del aparato productivo, al ajustarse éste bajo conceptos de eficiencia y calidad total, que permitan la competitividad con productos extranjeros.

D) Aumentar el valor agregado de los productos mexicanos como consecuencia de los avances tecnológicos y del crecimiento , se logra que los productos mexicanos de alta calidad posean gran parte de componentes producidos en el país, logrando así reducir costos de producción e incrementar el desarrollo de la industria nacional.

E) Generación de empleos al crecer la industria nacional para satisfacer la demanda del país y la extranjera, se crean gran número de fuentes de trabajo para gran número de mexicanos, logrando así un mejor nivel de vida de la población y todos los beneficios que ésta conlleva.

F) Proyección a nivel internacional, al comprobar que los productos mexicanos son competitivos en los mercados internacionales, se crea una imagen del país y se abren más posibilidades a nivel internacional.

G) Propiciar la inversión extranjera, lo que trae consigo un gran avance tecnológico, generación de empleos, capacitación del personal técnico y administrativo, mayor productividad en el país, acarreado crecimiento y desarrollo del mismo.

H) Crecimiento y desarrollo del país, al adentrarse la producción mexicana con calidad altamente competitiva en los mercados internacionales, y haciendo de la exportación una actividad constante para el industrial mexicano, abriendo así una gran gama de oportunidades para el crecimiento y desarrollo del aparato productivo nacional.

1.4. Política Comercial Actual de México.

La política económica exterior de México en el presente sexenio contempla una intensa actividad de México en los foros bilaterales y multilaterales y en el seno del GATT, con el fin de que otros países apliquen medidas de apertura comercial como los que México ha puesto en práctica, ampliar la complementación económica con los países de América Latina y promover acuerdos bilaterales y multilaterales con los nuevos polos de crecimiento mundial (CEE y La Cuenca del Pacífico).

Se pretende específicamente el acercamiento comercial con Guatemala y Belice, para lo cual es necesario explorar los márgenes disponibles a fin de que en un plazo breve, se logre dicho acercamiento.

Se señalan como países prioritarios en las relaciones comerciales, Canadá, Venezuela, Argentina y Brasil. En el caso de la CEE, se enfatizan las relaciones con España, y en la Cuenca del Pacífico, con Japón y la República Popular de China.

Con el propósito de fortalecer y promover en el exterior el desarrollo de México, un planteamiento fundamental, es el de aumentar la coordinación institucional de políticas y acciones que inciden en lo internacional y mejorar la eficacia de las representaciones de México en el exterior.

La política de Comercio Exterior tiene los siguientes objetivos:

- Fomentar las exportaciones no petroleras.
- Alcanzar una mayor uniformidad en la protección efectiva a las distintas industrias.
- Eliminación de las distorsiones provenientes de las restricciones no arancelarias al comercio.
- Asegurar el acceso de las exportaciones a los mercados mundiales.

-Buscar que la inversión extranjera, la transferencia de tecnología y el acceso de los recursos externos contribuya a la política comercial de México.

Para alcanzar éstos objetivos, la presente administración, ha marcado trece líneas fundamentales de política:

1. Alentar la inversión privada, nacional y extranjera, mediante una política clara , y como un marco tributario que sea competitivo a nivel internacional.

2. Propiciar la modernización tecnológica de la industria nacional.

3. Aprovechar las ventajas geográficas del país para promover la integración eficiente de la industria exportadora en especial, la maquiladora.

4. Promover las exportaciones mediante la permanencia y claridad en las políticas aplicando mejor y de manera más dinámica los diversos instrumentos de promoción existentes, que son los permitidos en el GATT.

5. Concertar las medidas de promoción y aliento a la exportación mediante reuniones frecuentes de los exportadores con las autoridades responsables , para analizar y proponer medidas.

6. Avanzar en el proceso de sustitución de permisos previos por arancel y continuar con el esfuerzo de disminuir la dispersión arancelaria.

7. Fortalecer la competitividad del país mediante la desregulación en todos los sectores, en especial los de mayor impacto en las exportaciones.

8. Simplificar los procesos administrativos en materia de Comercio Exterior.

9. Utilizar la legislación de comercio exterior como instrumento de defensa legítima ante prácticas desleales de comercio.

10. Asegurar una canalización suficiente de crédito para el sector exportador bajo condiciones similares a las que reciben los exportadores en otros países.

11. Negociar con los demás países el acceso más franco a sus mercados de los productos de exportación mexicanos.

12. Aprovechar todas las ventajas que hay en el GATT para llevar a cabo negociaciones multilaterales, mejorar el aprovechamiento de los sistemas generalizados de preferencias y negociar bajo el principio de "reciprocidad relativa" en virtud de que México es un país en desarrollo.

13. Utilizar las negociaciones bilaterales para mejorar permanentemente el acceso a los mercados externos de las exportaciones mexicanas.

**Puente de información:
Plan Nacional de Desarrollo 1989 - 1994.**

CAPITULO II

2. El Comercio Exterior de México.

2.1. Balanza Comercial.

El Comercio Exterior en México en los últimos años, se ha desarrollado en un contexto internacional poco favorable debido, principalmente, al menor ritmo de crecimiento de la economía mundial, a la mayor competencia comercial y a la persistencia de las políticas proteccionistas de las naciones insutrializadas. En el ámbito nacional, alentaron al comercio, la consolidación de la apertura comercial, la concentración entre los sectores privado y público para lograr una mayor promoción de las exportaciones y la desregulación en varios sectores de la economía.

La Balanza Comercial de Enero a Marzo de 1990, presenta un déficit comercial, y aunque éste, en sentido estricto, ha incrementado, el ritmo de crecimiento de las exportaciones aumentó. Asimismo, el ritmo de crecimiento de las importaciones continuó desacelerándose, al presentar un incremento de 19% en el presente año comparado con el 38% del año pasado.

Las ventas externas totales crecieron 11% debido a los mayores envíos de petróleo crudo y al dinámico comportamiento de los de manufacturas, que aumentaron 9% sobre el ya elevado nivel de 11,500 millones de dólares alcanzado en el año anterior. Por cuarto año consecutivo, representaron la fuente más importantes de divisas dentro de las exportaciones totales.

Durante 1989, las exportaciones de productos no petroleros se incrementaron alrededor de 8%, para ubicarse en cerca de 15,000 millones de dólares, el valor más alto históricamente, representaron 66% del total exportado del país.

Las ventas de productos agropecuarios aumentaron ligeramente. Sin embargo, hubo una disminución en las legumbres y hortalizas frescas y jitomate debido fundamentalmente a la caída de los precios. Esta disminución se compensó con los aumentos en melón, y sandía, café, algodón, garbanzo y trigo, entre otros. Es importante mencionar que las ventas de legumbres se recuperaron al reaccionar positivamente los precios y volúmen.

La industria manufacturera continúa enviando a los mercados del exterior una amplia gama de productos. Sus exportaciones han alcanzado los niveles más altos de la historia. Por su peso específico, las exportaciones de las ramas de productos metálicos, maquinaria y equipo, minerometalurgia, química y siderurgia fueron las que más apoyaron el crecimiento de las manufacturas. En las ramas de productos metálicos, maquinaria y equipo, ha destacado el dinamismo de los productos de la industria automotriz, partes y piezas sueltas para maquinaria y los aparatos e instrumentos eléctricos.

En la minerometalurgia sobresalen cobre y plata en barras, cinc afinado y tubos y cañerías de cobre. En la rama química, los ácidos policarbónicos, plásticos, resinas sintéticas, colores, barnices, placas y películas diversas. En la siderurgia, los tubos y cañerías de hierro o acero y el hierro en barras o en lingotes.

La rama de alimentos, bebidas y tabaco disminuyó ligeramente su participación debido a las menores ventas de azúcar, cerveza, pasta, puré y jugo de tomate, jugo de naranja y mieles incristalizables de

caña de azúcar. Las exportaciones de verduras procesadas han tenido un crecimiento significativo.

Las exportaciones de la industria textil, de prendas de vestir y del cuero, se han mantenido al nivel del año anterior. Disminuyen las de fibras sintéticas por la ampliación de los impuestos compensatorios en Europa y problemas en el abasto de productos petroquímicos.

Las exportaciones petroleras han aumentado, gracias al incremento en las ventas de petróleo crudo, cuyo precio internacional se ha recuperado. En contraste, han descendido las ventas de la mayor parte de los productos derivados del petróleo y petroquímicos. Vease anexo No.1

2.2. Mercado de destino.

Ha aumentado la participación de las ventas de productos no petroleros hacia las naciones industrializadas, en particular Estados Unidos y Japón.

En el caso de los países en desarrollo, ha disminuído ligeramente la participación de América Latina, pues aunque se registró un aumento en las ventas a Brasil, Uruguay y Guatemala, disminuyeron las realizadas a Argentina, Colombia, Chile y Perú entre otros países.

2.3. Consolidación de la apertura comercial.

Para finales de 1989, de las 11,855 fracciones arancelarias que constituyen la Tarifa del Impuesto General de Importación, sólo 327 quedaban sujetas al requisito de permiso previo. Correspondieron a algunos productos de los siguientes sectores o ramas: agropecuario, forestal, farmacéutico, equipo de cómputo, papel, estratégicos para la defensa nacional, nocivos para la salud y suntuarios.

Se mantuvo la estructura arancelaria en cinco niveles impositivos que van de cero a 20 por ciento. Como parte de la política de racionalización de la protección, a principios del año la mayor parte de las fracciones con tasa cero o de 5% pasaron a la de 10%. De ésta manera, el arancel promedio pasó de 10.4% en 1988 a 13.1% en 1989.

Un aspecto importante de la política comercial fué la creación de la Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones (Compex), integrada por representantes de los sectores público , privado y social. La Comisión se abocó a coordinar las acciones necesarias para resolver la problemática de las exportaciones de diferentes ramas económicas.

En materia de negociaciones comerciales, se participó en los grupos negociadores de la Ronda de Uruguay del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) con la representación de empresarios mexicanos.

En el marco de la ALADI, a partir de enero entraron en vigor las preferencias arancelarias negociadas por México con Argentina y Brasil. Con la Comunidad Económica Europea (CEE) se creó el Consejo de Cooperación Internacional.

En mayo, se instaló el Subcomité de Políticas Comerciales de la Cuenca del Pacífico, que se encargará de analizar las estrategias y los modelos de negociación que permitan fomentar la cooperación

económica, tecnológica y financiera con los países de la región. En Septiembre, México fué aceptado como observador en la Organización de la Cuenca del Pacífico.

2.4. Marco Económico Nacional.

La política económica, se sustenta en los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 y del Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990-1994. Asimismo, atiende a los lineamientos señalados en los Criterios Generales de Política Económica para la iniciativa de Ley de Ingresos y el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación correspondiente a 1990 y en los acuerdos suscritos en el marco de concertación del Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico.

El Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990-1994 establece cuatro objetivos: procurar el crecimiento de la industria nacional mediante el fortalecimiento de un sector exportador altamente competitivo; lograr un desarrollo regional más equilibrado; promover y defender los

intereses de México en el exterior, y crear empleos más productivos e incrementar el bienestar de los consumidores.

En éste sentido, el crecimiento de la industria y el comercio exterior se derivará de una mayor eficiencia la que a su vez tendrá como sustento la consolidación de la apertura comercial, el desarrollo tecnológico, la promoción de las exportaciones y la desregulación. Todo ésto se traducirá en tasas de crecimiento superiores a las del producto interno bruto para la industria manufacturera y para el volúmen del comercio.

La aplicación de las políticas fiscal, monetaria y financiera y de tipo de cambio en medio de una estricta disciplina de las finanzas públicas continuará induciendo la estabilidad de precios y reafirmando la recuperación gradual del crecimiento económico. En éste contexto, la permanencia de la apertura de la economía al exterior y el proceso de desregulación fortalecerá la competitividad de las exportaciones y la modernización del aparato productivo.

2.5. Importancia del binomio comercio-financiamiento.

Las corrientes del comercio mundial han demostrado en forma cada vez más clara la estrecha vinculación entre el comercio de bienes y servicios y su financiamiento. En la actualidad se requiere ser competitivo en términos de calidad, precio y oportunidad de la entrega, así como en los servicios financieros que faciliten las transacciones.

En el proceso de modernización de la economía, el financiamiento del comercio exterior desempeña un papel decisivo, pues fomenta la integración de la cadena productiva de exportación y facilita la importación de los insumos y equipos necesarios para su desarrollo.

El esfuerzo exportador está encaminado no solo a diversificar los productos exportados, sino a incrementar su valor agregado y a consolidar la posición de los bienes y servicios que ya tienen presencia en los mercados externos.

2.6. Apoyo Integral al Comercio Exterior.

El Banco de Comercio Exterior, ha puesto en marcha una estrategia financiero-comercial para brindar atención integral a la comunidad importadora y exportadora.

Dicha estrategia consiste en ofrecer un conjunto integral de servicios financieros y promocionales que reconoce las características particulares de los procesos productivos y de comercialización de los diversos bienes y servicios que se desea exportar.

Bancomext utiliza principalmente recursos del extranjero para ofrecer crédito y garantías. La combinación óptima de sus fuentes de recursos le permite ofrecer condiciones competitivas internacionalmente, poniendo en igualdad de circunstancias a los importadores y exportadores mexicanos frente a sus contrapartes en el extranjero.

El comercio exterior, también se basa en elementos no financieros como la capacitación, la información y la asesoría necesarias para llevar a cabo las operaciones de exportación e importación. Los

servicios de este tipo que ofrece Bancomext se orientan principalmente a la ampliación de la oferta exportable y a su comercialización internacional.

2.7. Actividad Promocional.

Los servicios promocionales del BANCOMEIT tienen como objetivo contribuir a consolidar la oferta exportable del país, impulsando la incorporación y el desarrollo de empresas- en particular pequeñas y medianas- a la actividad exportadora. Se busca facilitar el acceso y la permanencia de los productos mexicanos en los mercados externos con base en el reconocimiento de que existen diferencias en los mercados de distintos países. Por ésta razón existe una estrategia de promoción diferenciada:

-Para países en desarrollo con problemas de escasez de divisas y con los cuales México tiene superávit comercial. Esta consiste en propiciar importaciones para poder sostener y aumentar las exportaciones.

-Para países desarrollados. Se promueve la penetración en nuevos mercados y la consolidación de exportaciones de productos y servicios mexicanos en mercados en los que ya se tiene presencia.

En el ámbito interno, se apoya a los exportadores con diversos servicios orientados a proporcionar un mejor conocimiento de los mercados y las condiciones que prevalecen en los mismos en cuanto a precio, calidad y volumen, entre otros elementos.

2.8. Sistema Integral de Información.

La información es un elemento indispensable para llevar a cabo las transacciones comerciales con el exterior. Por ello, en 1989, el Banco reforzó el desarrollo de un sistema integral de información sobre comercio exterior. Así, por medio del Centro de Documentación sobre Comercio Exterior, se proporciona información sobre guías de exportación, directorios de compradores, estadísticas de comercio exterior, oportunidades comerciales, legislación aduanera, precios, cotizaciones, características de insumos y productos en los mercados internacionales.

La asesoría es una pieza clave en la actividad exportadora, pues facilita la incorporación de un mayor número de empresas a las actividades de comercio exterior.

Se tienen también consejerías comerciales para tener una participación más activa en mercados estratégicos y con gran potencial para el comercio exterior mexicano.

La asistencia a los foros internacionales busca proyectar, por medio del contacto directo entre los exportadores mexicanos y los compradores, una imagen exportadora sólida y facilitar la comercialización de productos. Para las empresas, además del beneficio inmediato por el cierre de operaciones, representa la posibilidad de estrechar su relación comercial con compradores finales y distribuidores. Asimismo, la asistencia a este tipo de eventos permite a las empresas mexicanas obtener información sobre la estrategia de comercialización de sus competidores.

2.9. Relaciones Comerciales entre México y Estados Unidos.

2.9.1. Comercio Exterior de México con Estados Unidos.

Para los primeros tres meses de 1990, el comportamiento de la balanza comercial entre México y EEUU fué favorable para nuestro país, como lo señalan las cifras del departamento de Comercio de los Estados Unidos.

Durante el primer trimestre de 1990, el saldo de la balanza comercial de Mexico con Estados Unidos fué positivo y sumó 623.5 millones de dólares; lo que resultó ser un 269.8% mayor al superávit de 168.6 millones del mismo periodo de 1989. Lo anterior reflejó un mayor aumento en las exportaciones (15.0%) que de las importaciones (7.8%).

Las exportaciones correspondientes a los tres primeros meses de 1990 sumaron 7.085.7 millones de dólares, 15.0% mayor a los 6.163.3 millones del mismo trimestre de 1989.

El incremento resultó tanto de las mayores exportaciones de petróleo como de otros productos.

Dentro de las exportaciones, el sector que representa el porcentaje más alto es el de manufacturas (63.8%) le siguen las exportaciones de petróleo (15.9%), las de productos agrícolas, forestales, ganado y pesca (13.5%), las de la industria extractiva (1.9%), y las de derivados del petróleo y petroquímica (2.2%).

Los principales productos de exportación se encuentran concentrados en el sector manufacturero, seguidos, en menor grado de las exportaciones agrícolas.

Al igual que en las exportaciones, los principales productos de importación corresponden al sector manufacturero y en segundo lugar al sector agrícola. El principal grupo de productos de importancia fué el de partes y accesorios para tractores, vehículos para transporte de personas y de bienes. Cabe resaltar, que de los diez principales productos de importación, el maíz y el sorgo fueron los que registraron un mayor incremento.

2.9.2. Política Comercial entre México y Estados Unidos.

México realiza el 68% de sus operaciones comerciales con Estados Unidos. Asimismo cerca del 95% de las operaciones de la industria maquiladora se lleva a cabo con EE UU. Dada la importancia recíproca del comercio entre ambas naciones, se han firmado diversos entendimientos en materia de comercio e inversión, como son los siguientes:

-Entendimiento Bilateral en Materia de Subsidios y Derechos Compensatorios. Mediante éste entendimiento, EE UU se comprometió a demostrar la existencia de daño a su industria - debido a

importaciones provenientes de México - antes de aplicar un impuesto compensatorio. A su vez, México se comprometió a eliminar los elementos de subsidio que son susceptibles de impuesto compensatorio. El tratado se firmó en 1985 y fué renovado por tres años más en 1988.

-Entendimiento Bilateral sobre consultas en Materia de Comercio e Inversión. La importancia de éste acuerdo radica en que establece un procedimiento de consultas para definir y negociar sectores de interés. A través del acuerdo se logró elevar la cuota de importaciones estadounidenses de acero procedentes de México, se amplió el acceso a ese país de textiles y vestido. el acuerdo se firmó en 1987 y se refrendó en marzo de 1989.

-Entendimiento para la promoción de la inversión y el Comercio. Mediante éste entendimiento se creó un Comité Conjunto de Promoción de la inversión y del Comercio. El entendimiento establece un plan de acción que define tres etapas para las áreas de interés: una etapa de definición de sectores, una de análisis bilateral sobre los mismos, y una de negociación. El

entendimiento se firmó en octubre de 1989, y se seleccionaron como áreas de negociación, al sector de petroquímica, un grupo de productos agropecuarios y el área de normas y estándares.

-Convenio sobre productos textiles y del vestido. A través de éste convenio, México ha logrado liberar algunas categorías y elevar la cuota de exportaciones mexicanas de textiles al mercado estadounidense. El convenio fué renovado en 1988, con vigencia hasta 1991.

-Convenio sobre productos siderúrgicos. A través de éste convenio se fijaron las cuotas para las exportaciones mexicanas de acero a los EE UU, mismas que se establecen en el acuerdo de la Restricción voluntaria del Acero. El acuerdo se firmó en 1984, con vigencia hasta 1989, en ese año se firmó un acuerdo por dos años y medio más.

2.3.3. Sobre la Posibilidad de un Acuerdo de Libre Comercio entre México y Estados Unidos.

Los favorables resultados surgidos de la firma de los acuerdos, llevaron a las autoridades de ambas naciones a plantear la posibilidad de estrechar aún

más sus relaciones comerciales y de inversión mediante la firma de un Acuerdo de Libre Comercio.

El 11 de junio de 1990 ambos gobiernos emitieron un comunicado conjunto en el que manifestaron que el libre comercio entre ambos países impulsará el desarrollo económico y la apertura de nuevos mercados. En el comunicado se acordó que, de llevarse a cabo un acuerdo de libre comercio entre los dos países, podía incluir los siguientes puntos:

- Eliminación gradual de los aranceles.
- Eliminación o la mayor reducción posible de las barreras no arancelarias.
- Establecimiento de mecanismos que otorguen una protección eficaz a la propiedad intelectual.
- Establecimiento de un procedimiento justo y expedito para solucionar controversias.
- Medios para fomentar y expandir el flujo de bienes, servicios e inversión entre los dos países.

Se acordó por lo pronto, iniciar las consultas informales y los trabajos necesarios para iniciar las

negociaciones según los procedimientos internos de cada país. Los resultados se deben presentar antes de la próxima reunión de Presidentes de México y EE UU, programada para diciembre próximo.

CAPITULO III

3. Factores que inciden durante el proceso de exportación.

La actividad exportadora persigue como finalidad la conquista de mercados, comercialización y permanencia de un producto en el extranjero exitosamente; por lo que es necesario considerar factores internos y factores externos que afectan o influyen en la manera como será realizado dicho proceso; directa o indirectamente; primordialmente puntos relacionados con el producto, el mercado, la organización, los requisitos y trámites, los sistemas de control de cambios, los documentos necesarios y apoyos existentes para la exportación.

3.1. Factores Internos.

Dentro de los factores internos encontramos aquellos elementos que de manera directa intervienen o se encuentran relacionados con el accionar diario de la compañía; dentro de los cuales encontramos: El Producto, el Envase, Embalaje, etc., el Mercado, y la Organización.

3.1.1. Producto.

La existencia de necesidades y deseos humanos hacen surgir el concepto de producto, al cual se le define como algo tangible, capaz de satisfacer un deseo o una necesidad.

Para incursionar en un mercado extranjero, es indispensable que el producto, se encuentre respaldado por una investigación de mercados, que demuestre la posibilidad de triunfar en el mismo y justifique el costo de dicha inversión.

Adicionalmente, la investigación de mercados mostrará las características que deberá tener el producto para conquistar el mercado meta, lo cual, muestra las ventajas y desventajas del producto a exportar, lo que implica en ocasiones, hacer modificaciones al mismo.

La investigación de mercados recopila información a tres niveles, los cuales son:

A) El nivel de la empresa.

En donde la propia compañía determinará las posibilidades que tiene en su iniciativa exportadora, dentro de ésta se observará el mejor (es) producto (s) ó línea de productos para exportar, la calidad, adaptabilidad y capacidad de la planta para adecuar el producto a las necesidades de un mercado extranjero, (si ésto fuese necesario), las cantidades que pueden comprometerse a la exportación, así como la gama total de costos y precios en los mercados de mayor interés.

B) El nivel del país de origen.

Este nivel corresponde al conocimiento de los apoyos gubernamentales a la exportación en el país de origen, en donde resulta indispensable checar las instrucciones oficiales encargadas de otorgar financiamientos, estímulos fiscales, apoyos promocionales y documentación para realizar exportaciones.

C) El nivel del país de destino.

En éste se recopilará información internacional sobre los posibles mercados del producto; dicha información puede adquirirla la empresa directamente con fuentes propias en el extranjero o por medio de

las publicaciones extranjeras y personal capacitado en Embajadas y Consulados, Cámaras Extranjeras de Comercio en México, Cámaras de Industrias Diversas, Bancomext, Organizaciones Internacionales, Bibliotecas Públicas Locales, Agencias Investigadoras de Crédito; dicha información arrojará datos como volúmen, valor, origen, tratamiento arancelario, listas de contactos o clientes, cámaras y asociaciones, listas de distribuidores y barreras no arancelarias, situación del mercado, manejo y posibilidades de la competencia, entre otras, del país en cuestión dependiendo del caso.

Para que un producto pueda comercializarse, es necesario que tenga calidad, lo cual toma mayor relevancia al transpasar las fronteras del país de origen debido a la competencia con artículos desarrollados con las tecnologías más avanzadas del mundo.

Entiéndase por calidad el cumplimiento de los requisitos de producción fijados a un artículo en la planeación del mismo, desarrollando dichas actividades de una manera idónea desde la primera vez.

La venta de un producto tiene relación directa con los conceptos de precio y calidad, ya que dependiendo del mercado al cual se enfoque, se realiza la misma, bajo estándares de precio y calidad, teniendo éxito los productos que ofrezcan más calidad en relación al precio del producto.

El precio de un producto es conceptualizado como la cantidad monetaria estipulada para el intercambio del mismo por ésta, se acostumbra determinar dicho valor sumando el costo de producción más el costo de distribución, más otros gastos y añadiéndole el porcentaje de utilidad. Es de vital importancia considerar el precio manejado por la competencia y reducir los costos al máximo manteniendo una calidad acorde a lo deseado para el mercado meta.

3.1.2. Envase.

Otro punto importante a revisar es lo referente al envase, entendiéndose por éste la unidad o producto elaborado envuelto uniformemente y sellado, también se le considera el recipiente que se encuentra en contacto directo con el producto para proteger sus características físicas y económicas. Cuando se

agrupan varios envases y/o productos como unidad para su manejo y transportación, se le denomina Empaque. El Embalaje es la agrupación de envases, empaques, objetos voluminosos (más de una tonelada), maquinaria pesada e inclusive productos que no requieren envase con el fin de acondicionar la carga para su manejo.

Los aspectos más importantes a considerar en el diseño del envase y embalaje son:

- Las características del producto.
- El estado del producto.
- La protección requerida para el producto.
- El uso que se le va a dar al producto.
- El mercado del producto.
- El manejo, estiba, etc.
- El transporte que se le va a dar al producto.

Es de vital importancia el manejo que se le va a dar al producto para su comercialización, la competencia existente, las características del mercado, la necesidad que cubre el producto y las modificaciones necesarias para lograrlo, lo cual es llevado a cabo mediante la Mercadotecnia; siendo ésta,

apoyo y complemento para la adecuada comercialización del producto. Entiéndase por Mercadotecnia la actividad dirigida hacia la satisfacción de necesidades y deseos de los consumidores potenciales de determinado producto y/o servicio, através de procesos de intercambio, consistiendo ésta en la creación y distribución de un estándar de vida, lo cual implica:

a) Descubrir las necesidades, deseos, gustos, preferencias y temores de los consumidores.

b) Planear y desarrollar un producto o servicio para satisfacer dichas necesidades.

c) Determinar las mejores alternativas para fijar el precio, promover y distribuir ese producto o servicio.

El concepto de Mercadotecnia tiene como base tres fundamentos:

1. Toda planeación y las operaciones de la compañía deben estar orientadas hacia el cliente.

2. El objetivo de la empresa no debe ser solo vender, sino lograr un volúmen de ventas que genere utilidades.

3. Todas las actividades de Mercadotecnia dentro de la empresa deben estar coordinadas para que formen parte de la organización como un todo.

3.1.3. Mercado.

Según LeRoy, "Las actividades económicas, tienen lugar en mercados, en términos abstractos, se puede definir un mercado como el ámbito en el cual operan las fuerzas formativas de los precios, (términos de intercambio), la esfera através de la cual, funcionan la oferta y la demanda"(1) Sitios donde tienen lugar intercambios y donde se registran los términos de intercambio, requiere de las siguientes condiciones:

1. Que haya dos partes.
2. Que cada parte tenga algo de valor para la otra.
3. Que ambas partes estén en libertad de aceptar o rechazar la oferta.

(1) Le Roy Roger. MICROECONOMIA. Ed. Mc.Graw Hill.
Pag. 35.

El tamaño de cualquier mercado varía en relación directa con el precio del producto o servicio ofrecido, y depende fundamentalmente del número de clientes que presenten las siguientes características:

a) Interés en el objeto.

b) Predisposición para ofrecer los recursos que se requieren para adquirirlo.

Dondequiera que exista un potencial de Comercio, existe un potencial de mercado real, "un mercado", ya que el término mercado normalmente se emplea para describir o conjugar necesidades humanas y productos que la satisfagan. Dicho mercado potencial, debe delimitarse en base a la investigación de mercados previamente realizada, que permitirá el establecimiento de objetivos reales, oportunos y alcanzables, dentro de los cuales se encuentra el "mercado meta", el cual concentra un grupo de clientes hacia el cual la organización trata de orientar sus esfuerzos, ya que previamente se definieron características palpables que lo convierten en un mercado altamente atractivo para sus productos.

Para poder definir el o los mercados atractivos a toda organización, la empresa tiene dos alternativas:

- En la primera, el mercado total se ve como simple unidad, conociéndose éste enfoque como "Estrategia de Unificación de Mercado".

-En la segunda, el mercado total se considera homogéneo y compuesto de varios segmentos pequeños, a éste enfoque se le conoce como "Estrategia de Segmentación de Mercado", en la que uno o varios segmentos son seleccionados como mercado meta.

3.1.4. Organización.

Para lograr con éxito el reto de la exportación, es de vital importancia enfocar las actividades de la empresa y concientizar a los integrantes de la misma hacia ese objetivo; revisando la infraestructura existente en la compañía, tanto comercial, como financiera y logística; siendo vital el contar con el personal capacitado para realizar funciones tales como manejo de documentación, relaciones con los clientes ó con el exterior, aplicación de apoyos imputables a la

compañía, control de cambios ó traslado de mercancías, así como trámites a realizar para la consumación de dicha actividad.

Con la finalidad de participar en los mercados internacionales de la mejor manera posible, deben estipularse una serie de metas y objetivos a nivel dirección, los cuales deben ser desplazados en cascada hacia toda la organización, estipulándose objetivos intermedios, con las áreas inmersas en dicho proceso, los cuales faciliten el cumplimiento y logro del nuevo reto.

Antes que nada es imperiosa la necesidad de realizar una investigación de mercado, que proporcione la información que permita justificar la inversión y búsqueda de dicho objetivo, manejándose de acuerdo con lo mencionado en el punto de producto. La investigación mostrará la potencialidad de el mercado, las características idóneas que debe tener el artículo a exportar, los volúmenes a manejar, las localidades a donde hay que llegar, los precios con los que habrá de competir el artículo a exportar y la manera en que se manejan artículos similares.

Todo ésto permitirá hacer la planeación para lograr el objetivo deseado, al dejar ver la preparación necesaria del personal en el área de ventas (en donde normalmente resulta primordial el dominio del idioma Inglés), en el área de producción en caso de que existiesen modificaciones al producto, falte capacitación ó sea necesaria su mejora en cuanto a la eficacia, tiempos y volúmenes manejados; así como en el personal administrativo, en donde resulta primordial contar con la información y conocimientos en cuanto a trámites y finanzas internacionales dependiendo del volúmen y funciones desempeñadas por el personal. El personal de ventas además de conocer perfectamente el producto y las ventajas del mismo, debe tener muy clara la manera como se va a vender el producto de acuerdo a la ideología y formas de negociación acostumbradas internacionalmente, resultando vital la capacitación del mismo en cuanto a los diferentes términos de cotización y pago, formas de comercialización, documentación necesaria, características del mercado, de la competencia y su producto, así como de las características, posibilidades y manejo en la negociación, tratándose siempre de proporcionar la mayor información al personal, haciéndose ver al mismo tiempo la relevancia

que toma particularmente la formalidad, puntualidad, buena presentación y trato en ésta actividad. Se observará también la capacidad instalada, la posibilidad de modificar algún paso en el proceso productivo en caso de que el producto lo requiriese y la infraestructura necesaria para satisfacer éste nuevo mercado, dentro de éste renglón, puede manejarse la posibilidad de maquilar o unirse con industrias nacionales del mismo giro en caso de no poder satisfacerlos volúmenes requeridos, sin perder de vista en ningún momento la rentabilidad de dicha operación.

Al determinar la infraestructura necesaria debe de ser revisada la forma en que se transportarán los artículos a exportar, considerando el costo de dicho traslado, así como la manera en que se negociarán los envíos de acuerdo a los términos de cotización o INCOTERMS, mencionados en el presente capítulo. Los artículos pueden ser transportados por vía terrestre, marítima, aérea y ferroviaria, indudablemente, la vía aérea es la más rápida y eficiente, la que permite un mayor grado de control y menores mermas, siendo al mismo tiempo la más costosa. La vía terrestre tiene la particularidad de proporcionar mayores canales de

distribución y un costo adecuado. Las vías Ferroviaria y Marítima, presentan ventajas similares al poder transportar grandes volúmenes de mercancía a costos bajos en relación con dicho volumen.

Es recomendable la utilización de Contenedores (Containers) al transportar los productos, ya que éstas grandes cajas herméticas concebidas para contener mercancías con el fin de transportarlas sin manipulación intermedia ni ruptura de carga, tienen la ventaja de poder ser enviados dentro de cualquier tipo de transporte o en una combinación de varios, dando facilidad de manejo, la mínima manipulación, una reducción de primas de seguros, aceleración en los tiempos de tránsito y una mayor seguridad del producto. El uso de los contenedores permite el transporte multimodal, que es el servicio de dos o más medios de transporte.

3.2. Factores Externos.

Los factores externos son considerados todos aquellos elementos que tienen relación no directa con el proceso productivo ó accionar de la compañía; dentro de éstos encontramos: Sistema Arancelario,

Sistema de Controles, Valoración Aduanera, Medidas contra Prácticas Desleales de Comercio Exterior, Apoyos a la Exportación, Requisitos y Trámites para Exportar, Sistema de Control de Cambios, Documentos que se requieren para exportar, Términos Internacionales de Cotización.

3.2.1. Sistema Arancelario.

Es un sistema que fue establecido con el objeto de lograr una clasificación arancelaria; contemplado en la Ley Aduanera y en su Reglamento. En México se encuentra funcionando el Sistema Arancelario de Codificación y Clasificación de Mercancías, para el control y desarrollo de dicha actividad, dentro del cual encontramos:

3.2.1.1. Impuestos al Comercio Exterior.

"Están obligados al pago de los impuestos de comercio exterior, las personas físicas y morales que introduzcan mercancías al territorio nacional o las extraigan del mismo"(2)

(2) Ley Aduanera. Art. 10. Pag.19

Existen dos tipos de impuestos al comercio exterior, que son, los Impuestos a la Importación y los Impuestos a la Exportación.

Los Impuestos a la Importación están contemplados en la tarifa al impuesto general de importación (TIGI), actualmente, sólo se grava un impuesto, el advalorem, que se grava sobre el valor normal de la mercancía. Los impuestos a la importación se manejan en tasa 0%, 5%, 10%, 15%, y 20%.

En el caso de las exportaciones, se maneja la Tarifa al Impuesto General de Exportación (TIGE), la cual reconoce un solo impuesto conocido como advalorem y son pocos los artículos gravados. Los impuestos a la exportación funcionan como mecanismo de control.

3.2.1.2. Subsidios a la Importación.

El subsidio es una ayuda, una contribución financiera otorgada por el gobierno federal con la intención de que los precios de determinados artículos se mantengan dentro de los límites razonables, en éste caso, se pretende fomentar la importación de artículos

básicos al existir escases de los mismos en el territorio nacional, subsidiándose en ocasiones hasta el 100% del arancel.

A) Régimen de la Regla Octava.

Este régimen consiste en la aplicación de un registro integrado de diversas partes como un todo; con la intención de facilitar y agilizar el proceso de importación de productos que así lo requieran. Se utiliza para la importación de maquinaria y equipo y permite al importador, que las partes, piezas y componentes que están clasificados y gravados con diferentes impuestos se clasifiquen en una sola fracción, agilizando con ésto el trámite.

B) Política de Racionalización de la protección.

Al racionalizarse la protección, se pretende ajustar o lograr equiparar el desarrollo de las empresas nacionales, con los de la competencia, persiguiéndose la eliminación gradual de los permisos de importación y la sustitución de éstos por aranceles, los cuales, tenderán a reducirse; la política de racionalización de la protección se fundamenta en:

I. La Sustitución del Permiso Previo de Importación por el arancel.

II. La Reducción de los Niveles Arancelarios.

3.2.2. Sistema de Controles.

Las operaciones de importación y exportación están fundamentadas en la Ley de Comercio Exterior, los permisos se dan tanto para importar como para exportar.

3.2.2.1. Permisos de Exportación:

Los permisos de exportación tienen la finalidad de controlar y regular la salida de productos de consumo básico, el abastecimiento de materia prima a la Industria Nacional y los recursos naturales no renovables, así como para dar cumplimiento a los procedimientos de exportación instituidos por la ley (control de cambios), para garantizar así el abasto y subsistencia de los mismos dentro del territorio nacional, en base a los convenios internacionales, dentro de los cuales se encuentran los siguientes casos:

- Cuando se trata de preservar la flora y fauna en riesgo o peligro de extinción.

- Cuando se requiera conservar el patrimonio cultural y artístico.

- Cuando es por cuestiones de Seguridad Nacional y Salud Pública.

3.2.2.2. Permisos de Importación:

Los Permisos de importación regulan la entrada de productos extranjeros al territorio nacional, permitiéndole así salvaguardar los intereses y soberanía del país, al ser exigidos bajo las siguientes circunstancias:

- Cuando se requiera de modo temporal para corregir los desequilibrios de la balanza comercial.

- Para dar cumplimiento a tratados y convenios internacionales.

- Como contramedida del Gobierno a productos provenientes de países que aplican permisos de importación para la entrada de productos mexicanos.

- Cuando sea necesario para impedir la concurrencia al mercado interno de mercancías en condiciones que impliquen prácticas desleales de comercio internacional.

- Cuando la importación de un producto crezca a un ritmo tal, que amenace o cause daño a la industria nacional.

- Cuando la importación de mercancías no cumpla con las disposiciones de seguridad nacional, salud pública ó cualquier otro requerimiento de orden público.

3.2.3. Valoración aduanera.

Valor normal.

La base gravable del impuesto general de importación, es el valor normal de las mercancías a importar.

" Por valor normal se entiende, el que correspondería a las mercancías en la fecha de su llegada al territorio nacional conforme a lo dispuesto en el artículo 38 de la Ley Aduanera, como consecuencia de una venta efectuada en condiciones de libre competencia entre un comprador y un vendedor independiente uno del otro."(3)

(3.) Ley Aduanera. Art. 48-56.

Para la determinación de la base gravable, no se tomarán en cuenta las variaciones normales de precios si las mercancías llegan al país dentro de un plazo de tres meses, a partir de su adquisición. Entendiéndose por fecha de adquisición la de la factura de venta o la del contrato.

Se estiman como variaciones normales de precios, aquellas que se deban a situaciones competitivas contrato.

El valor normal de una mercancía se determinará presumiendo, sin admitir prueba en contrario, que las mercancías de importación son entregadas al comprador en el lugar de introducción al territorio nacional y que la venta se limita a la cantidad de ellas presentada a valorar.

Los gastos relacionados con la venta y entrega de las mercancías hasta el lugar de introducción son por cuenta del vendedor, por lo que quedan incluidos en el valor normal, a excepción de los fletes y seguros entre el puente marítimo, terrestre ó aéreo de exportación y el lugar de introducción al país. Aquellos impuestos y derechos que se causen en territorio nacional y los gastos erogados en el mismo que no estén relacionados con la venta y entrega de

las mercancías, corren por cuenta del comprador y no se incluyen en el valor normal.

La base gravable del impuesto general de importación, es el valor comercial de las mercancías en el lugar de venta, y deberá consignarse en la factura comercial, sin inclusión de fletes y seguros. Cuando las mercancías referidas tengan señalado precio oficial, se aplicará éste si resulta más alto que el comercial.

Cuando las autoridades aduaneras cuenten con elementos para suponer que los valores consignados en dichas facturas no constituyen los valores comerciales de las mercancías, harán la comprobación conducente para la imposición de las sanciones que procedan.

3.2.4. Medidas contra Prácticas Desleales de Comercio Exterior.

Fueron creadas debido al manejo de prácticas comerciales irregulares que favorecían la posición del producto importado en el mercado afectando la situación real y desarrollo o accionar del mismo. Las más comunes se mencionan a continuación:

A) Dumping.

Consiste en facturar por debajo del valor real de la mercancía. en subfacturar, con la intención de tener una mejor posición del producto en el mercado.

B) Subsidios.

Algunos países en ocasiones otorgan un beneficio porcentual sobre la exportación de determinados productos, con la intención de que los mismos entren a los mercados internacionales con un precio más bajo y competitivo.

El Dumping y los Subsidios, son considerados prácticas desleales de comercio internacional, por lo que son controladas por medio de la Ley de Comercio Exterior. En México, dichos acontecimientos se reportan ante la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, la cual, detecta y calcula un impuesto compensatorio al importador, basado en la ley antes citada, con el objeto de que el precio en el mercado sea real.

3.2.5. Apoyos a la Exportación.

Actualmente, el desarrollo de cualquier país guarda relación directa con su participación en los

mercados internacionales, por lo que el gobierno Mexicano ha implantado y puesto en marcha un programa de apoyos para el exportador nacional, con la intención de elevar la competitividad internacional de los productos mexicanos. Dichos apoyos se encuentran divididos en Apoyos Institucionales, Apoyos Financieros, Apoyos Fiscales y Apoyos Promocionales, los cuales describen a continuación:

3.2.5.1. Apoyos Institucionales.

Su objetivo es brindar apoyos equivalentes a los otorgados en otros países al sector exportador, los cuales son aceptados internacionalmente, con la intención de otorgar al exportador mexicano la posibilidad de tener una mayor competitividad en los mercados internacionales.

- Simplificación Administrativa.

Consiste en la reducción de trámites, documentos y procesos administrativos innecesarios o ineficientes, por parte de las entidades pertenecientes al Gobierno.

- Importación Temporal.

Es la entrada de mercancías al país, para su permanencia en éste por tiempo limitado, y con la finalidad de ser incorporados a productos de exportación. Al utilizarlo, el exportador obtiene

exención del impuesto general de importación.

- Programa de Importación temporal para Importaciones.(PITEX)

Este programa permite y agiliza el proceso productivo de artículos a exportar al permitir la importación temporal de materias primas y de artículos de transformación.

Este programa busca ser un instrumento eficaz para apoyar a las empresas exportadoras, contribuyendo así a mejorar sus niveles de eficiencia industrial, productividad y calidad, en beneficio del consumidor nacional.

El PITEX tiene vigencia de 5 años y está regulado por SECOFI.

Este programa se aplica a :

-El Exportador, persona física o moral productora de bienes no petroleros, establecida en el país que realice directa o indirectamente exportaciones.

-Al Exportador Indirecto, proveedor de insumos que se incorporen a productos vendidos en el exterior por:

-Exportadores directos.

-Empresas de comercio exterior registradas.

-Empresas inscritas en el registro

nacional de la industria maquiladora, que exporten la totalidad de su producción.

Así mismo, el programa define lo siguiente:

-Planta, la nave industrial que sea identificable por contar con instalaciones productivas físicamente independientes del resto de la empresa.

-Mermas, los residuos de las mercancías importadas temporalmente que no se pueden incorporar en los productos obtenidos, así como, las partes de dichas mercancías que se pierden o consumen en el proceso productivo.

En lo referente a los productos que pueden ser importados temporalmente son los siguientes:

- a) Materias Primas, partes y componentes.
- b) Envases, empaques, contenedores y cajas de trailer.
- c) Combustibles, Lubricantes, Materiales auxiliares, Refacciones y Equipo.
- d) Maquinaria, equipos, instrumentos, moldes y herramientas.
- e) Aparatos, equipo y accesorios de investigación, seguridad industrial, control de calidad, comunicación, capacitación de

personal, informática y para prevención y control de contaminación.

Las bases para la autorización de los programas son las siguientes:

A) La importación de los bienes señalados en los incisos a,b, y c de la lista anterior, se autorizarán a los exportadores que realicen ventas al exterior, cumpliendo con cualquiera de los siguientes requisitos:

1. Realizar anualmente ventas al exterior por más de 500,000 USD ó equivalente.

2. Facturar productos de exportación cuando menos por el 10% de sus ventas totales.

B) La importación de los bienes señalados en los puntos d y e , se autorizarán solamente a aquellos exportadores que realicen anualmente ventas al exterior de cuando menos 30% de sus ventas totales.

Cabe señalar, que un programa aprobado, no incluye obligatoriamente a toda la empresa, sino que se puede solicitar la aprobación del mismo a una planta o a un proyecto específico, es éste caso, los porcentajes arriba señalados y el programa sólo se aplicarán a éstas últimas.

Las empresas que cuentan con constancia vigente de ser empresas altamente exportadoras, gozarán del beneficio de autorización automática de sus proyectos específicos.

La SECOFI ofrece algunas ventajas fiscales y operativas a las empresas sujetas a un programa, estableciendo que las mercancías podrán permanecer en el país durante los 5 años de la vigencia de su programa.

Además, las importaciones realizadas bajo un programa vigente, y autorizado gozarán de los siguientes beneficios:

-No causarán el impuesto del 2% mensual al que se refiere el art.58 de la ley aduanera.

-No causarán el 5% semestral del IVA.

-Tendrán derecho a adquirir divisas del mercado controlado para realizar sus importaciones.

-Los programas pueden autorizar la venta en el territorio nacional de productos elaborados con mercancías importadas a su amparo, hasta por un 30% del valor de las exportaciones objeto del programa.

-Las importaciones temporales y las exportaciones realizadas al amparo del programa, no requieren de permisos ó de autorizaciones previos, salvo que la mercancía que importen o exporten esté sujeto a

requisitos por razones de seguridad nacional, sanitarias, fitopecuarias ó ecológicas.

-Los interesados en obtener la autorización de un programa, su modificación ó ampliación, deberán presentar una solicitud ante SECOFI o sus delegaciones coordinadoras regionales y federales conforme al instructivo que para éste efecto se establezca.

- Tasa Cero de IVA.

La tasa cero IVA es la aplicación de un tasa del 0% para la enajenación de productos, cuando éstos se exporten; con la intención de no afectar la participación de dichos artículos en el extranjero al ser el impuesto al valor agregado, un impuesto local acreditable directamente de ésta forma.

- Devolución de los Impuestos a los Exportadores (DRAW-BACK).

Son beneficiarios de éste instrumento las personas físicas o morales que directa o indirectamente realicen exportaciones.

Se refiere a la devolución de impuestos por concepto de productos importados bajo el régimen de importación definitiva, que son incorporados al artículo de exportación. Los productos elegibles para

la devolución de impuestos son las materias primas, partes y componentes, envases y empaques, combustibles, lubricantes y otros materiales de origen extranjero adquiridos en el mercado nacional o internacional.

-Empresas de Comercio Exterior (COMEXT).

Buscan dar un impulso más amplio a las actividades de Comercio Exterior, por medio del fortalecimiento de la oferta exportable no petrolera y la ampliación de la demanda internacional de productos mexicanos.

Las empresas de comercio exterior tienen como finalidad básica la promoción y comercialización integral de exportaciones de mercancías no petroleras, lo que implica las siguientes actividades:

1. Integrar y consolidar la oferta exportable adecuada a los mercados internacionales.

2. Identificar, promover e incrementar la demanda de mercancías mexicanas en el exterior.

3. Establecer y desarrollar canales de comercialización internacional.

4. Promover la exportación de mercancías de empresas medianas y pequeñas.

5. Fomentar la integración de partes y componentes de proveedores mexicanos a mercancía de exportación.

Las empresas de Comercio Exterior deberán constituirse conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles bajo la modalidad de Sociedad Anónima de Capital Variable, atendiendo desde luego a la Ley para Promover la Inversión Mexicana y su reglamento, en lo referente a la composición de su capital social.

Cabe destacar que conforme con la Ley de Inversiones Extranjeras y su Reglamento no existe limitación para que los extranjeros adquieran acciones de las mismas, es decir, podrán existir sociedades de Comercio Exterior con 100% de Capital Extranjero.

Para que una empresa sea considerada COMEXT, deberá obtener su registro en SECOFI, debiendo demostrar para tal efecto que cumple con los lineamientos generales señalados anteriormente y que además cuenta con un capital social fijo no menor en moneda nacional al equivalente a \$100,000.00 USD, al tipo de cambio controlado al día de su constitución.

Una vez obtenido el registro se deberán cumplir las siguientes condiciones a fin de que dicha inscripción no sea cancelada, a saber:

1. conservar un capital social fijo en moneda nacional no menor al acreditado en el momento de su registro.

2. A los 2 años después de su registro:

a) realizar exportaciones facturadas por cuenta propia, de mercancías no petroleras cuando menos por \$3'000,000.00 USD.

Cabe señalar que para el cumplimiento de esta obligación se podrá sumar al valor de las exportaciones el de las ventas de manufacturas a las industrias maquiladoras de exportación.

b) Mantener un saldo positivo en su balanza comercial.

Obtener el registro de empresa COMEXT, reporta los siguientes beneficios:

a) Expedición de constancia de empresa ALTEX, con los apoyos y beneficios que ésto implica.

b) Autorización automática de programas PITEX.

c) Obtención de servicios de información Comercial gratuitos.

- Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX).

El Gobierno, con la finalidad de estimular las exportaciones del país, otorga apoyos preferenciales a

aquellas empresas que, con sus exportaciones contribuyen significativamente al crecimiento del comercio exterior y a la generación de divisas.

Se busca coordinar esfuerzos entre los diversos sectores de la sociedad mexicana, para evitar trabas y restricciones al flujo de exportaciones y lograr una nueva cultura exportadora.

Bases para apoyo a empresas ALTEX:

Las dependencias y entidades de la administración pública federal y los propios Estados, deben de adoptar mecanismos de apoyo para facilitar las exportaciones y el desarrollo de empresas ALTEX.

Se considera como empresas ALTEX a :

-Las personas físicas o morales productoras de mercancías no petroleras de exportación que participan de manera dinámica y permanente en los mercados internacionales y contribuyen a la generación neta de divisas.

Se expedirá la constancia de empresa ALTEX a :

-Empresas exportadoras directas que exportan cuando menos 3'000,000 USD , y que esa cantidad represente cuando menos el 40% de sus ventas, y que tengan saldo positivo en su balanza de divisas.

-Exportadores indirectos que demuestren que sus ventas anuales de mercancías incorporadas a productos

de exportación ó exportadas por terceros, por un valor mínimo del 50% de sus ventas totales.

-Empresas de Comercio Exterior (COMEXT), que demuestren que cuentan con registro vigente que las acredite como tales.

-Empresas que inicien operaciones productivas y/o de exportación, se deberán comprometer a alcanzar las metas de las exportadoras directas e indirectas en un plazo no mayor de un año.

La constancia de registro tiene vigencia indefinida cuando se compruebe que ya se cumplieron con las cuotas básicas y en tanto no se deje de cumplir con las mismas; y vigencia de un año cuando no las ha cumplido y se compromete a hacerlo.

Las empresas ALTEX obtienen los siguientes beneficios:

- Podrán utilizar el sistema simplificado de Despacho Aduanero.

-Cuando obtengan saldo a favor en sus declaraciones provisionales de IVA, gozarán del programa de devolución inmediata para contribuyentes altamente exportadores.

-Apoyos financieros específicos implementados por el BANCOMEEX.

Es importante destacar que se ofrecen ventajas adicionales fiscales atractivas a las empresas ALTEX, ventajas que operan en los siguientes impuestos:

a. Impuesto al Valor agregado.

b. Impuesto especial sobre Producción y Servicios.

c. Impuesto al Activo.

a. Impuesto al Valor Agregado.

Las enajenaciones que efectúen se asimilarán a la exportación. Además, las empresas residentes en el país calcularán el impuesto aplicando la tasa del 0% al valor de la enajenación de bienes o prestación de servicios, cuando unos u otros de exporten. Las operaciones que realicen estarán gravadas con tasa 0% para efectos del IVA.

b. Impuesto especial sobre producción y servicios.

Al igual que en el caso del IVA las enajenaciones a empresas ALTEX se asimilan a exportaciones.

El impuesto especial sobre producción y servicios (IESPYS) grava diversas operaciones, entre las que se encuentran las siguientes:

*La enajenación o importación de:

-Aguas envasadas y refrescos en envase cerrado.

-Jarabes o concentrados para preparar refrescos que se expendan en envases abiertos utilizando máquinas.

- Concentrados, polvos, jarabes, escencias o extractos para obtener refrescos.

- Cerveza.

- Vinos de mesa, sidras, rompopes, vinos aromatizados, quinados, generosos y vermut.

- Alcohol. aguardiente y bebidas alcoholicas, así como sus concentrados.

- Gas avión.

- Tabacos labrados.

Las tasas aplicadas a los productos arriba listados van del 15% al 139.3% .

La ventaja a que se refiere éste punto respecto al impuesto se dá en función de la fracción III del artículo 2 del IESPYS que dice que en la exportación definitiva en los términos de la legislación aduanera, de los bienes a que se refiere la fracción I de éste artículo, inclusive cuando se exporten para enajenarlos en el extranjero, se aplicará una tasa del 0%.

c. Impuesto al Activo.

Las Empresas ALTEX y las que reciban créditos de

éstas obtendrán los beneficios a que se refiere el artículo 24 del reglamento de la Ley del impuesto al Activo.

3.2.5.2. Apoyos Financieros.

El Banco Mexicano de Comercio Exterior, es el principal agente financiero de los exportadores; éste tiene dividido en tres niveles los apoyos financieros. El primer nivel se refiere a la exportación; financian la importación de materia prima, el almacenaje de las materias primas, el valor de la producción en proceso, las cuentas por cobrar a clientes extranjeros, otorgándole a éstos una línea de crédito en el banco; adicionalmente otorgan créditos a la preexportación.

El segundo nivel se refiere a la importación; el banco otorga financiamiento para el pago a proveedores de materias primas y abre un crédito al exportador, el cual le paga al banco en un plazo determinado.

El tercer nivel se refiere al equipamiento industrial; es un financiamiento que otorga el banco para comprar maquinaria y equipo en el mercado nacional o internacional.

3.2.5.3. Apoyos Fiscales.

Existen varios tipos de apoyos fiscales otorgados al comercio exterior, entre los cuales se encuentran los siguientes:

1. Exención y devolución de impuestos en la importación temporal con fines de exportación.

2. Régimen fiscal de la industria maquiladora.

3. Régimen de exención del ISR por los ingresos de exportación.

4. Ventas al exterior exentas de IVA.

5. Exenciones fiscales a intermediarios internacionales en operaciones de comercio exterior.

6. Estímulos fiscales a consorcios de exportación.

7. Certificados de promoción fiscal (CEPROFIS).

3.2.5.4. Apoyos Promocionales.

El Banco Mexicano de Comercio Exterior (BANCOMEXT), y la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) son los organismos encargados de llevar a cabo la labor promocional para el apoyo a la exportación.

BANCOMEXT realiza tareas de promoción a través de la Oficina de Estímulos Promocionales de la Dirección de Asistencia al Exportador en la Oficina Central de Promoción del Banco. Ofrece apoyos promocionales como la participación en ferias, exposiciones, envío de muestras al extranjero, viajes de promoción comercial en el extranjero, investigación producto-mercado, capacitación de comercio exterior, asesoría técnica en el proceso de producción-comercialización internacional, estudios de o para mercados extranjeros, material promocional y publicitario, campañas de publicidad, promoción de la industria maquiladora, negociaciones internacionales y defensa del comercio exterior mexicano.

3.2.6. Requisitos y Trámites para exportar.

Una empresa que pretende ingresar a los mercados internacionales, requiere cumplir con una serie de requisitos y trámites indispensables para poder comenzar a exportar sin problemas, éstos son los mismos para todo tipo de organización que persiga dicho propósito; los cuales se presentan a continuación:

1. Acreditar la personalidad de el sujeto o persona que representa a la empresa ante la Dirección General de Aduanas. A través de un poder notarial , para que éste pueda realizar actividades de importación y exportación.

2. Obtener el Registro Nacional de Importadores y Exportadores (RNIE). Si el exportador es persona física, se requiere el Registro Federal de Contribuyentes y Comprobante de Domicilio. Si el exportador es persona moral, se requiere acta constitutiva de la empresa, Registro Federal de Contribuyentes y comprobante de domicilio.

Este trámite es gratuito y tarda una semana.

3. Registro de personas autorizadas para suscribir y tramitar solicitudes de permisos de importación. Este permiso se requiere para operaciones mayores a 50,000.00. Para éste trámite se requiere acta constitutiva con firma de notario público y un certificado firmado por notario, en el que conste que la persona que se está designando va a realizar dichas operaciones.

3.2.7. Sistema de Control de Cambios.

Un sistema de control de cambios es una restricción gubernamental sobre la compra y venta de moneda extranjera, que generalmente se ejerce através de una institución bancaria y financiera. Tiene repercusiones internacionales al ser una restricción de la libre oferta y demanda entre países donde no se tiene libertad de importar y exportar, generalmente por la subvaluación de su moneda.

El fin principal de un control de cambios es evitar que los particulares ejerzan sin restricción legal alguna la compra-venta de divisas, ya que con ésto podrían provocar presiones sobre el tipo de cambio y éstas presiones podrían traer como consecuencia devaluaciones, fuga de capitales y empleo desmedido de las reservas internacionales.

Un sistema de control de cambios generalmente se realiza através de una Ley o un Decreto que prohíbe todas las operaciones de cambio de divisas sin permiso previo del gobierno, en base a ésto se establece un mecanismo administrativo y un sistema de controles que contempla la entrega de divisas, la especificación de la divisa, los permisos y cuotas de importación y el control sobre movimientos de capital.

La entrega de divisas se refiere al compromiso que tienen los exportadores de entregar en un plazo determinado las divisas que sean producto de sus ventas de exportación.

La especificación de divisas se refiere a la facultad que tienen los gobiernos de los países exportadores en determinar en qué moneda se van a realizar las operaciones.

Los permisos y cuotas de importación tienen la finalidad de controlar la salida de divisas al regular las importaciones por medio de permisos cuando en un país se tiene un control de cambios y un bajo nivel de reservas internacionales.

Un país impone un sistema de control de cambios con el objeto de:

- Evitar los desequilibrios en su balanza.
- Como protección a la Industria Nacional, complementado con un sistema de permisos y cuotas.
- Estimular la inversión extranjera.

3.2.7.1. Control de Cambios en México.

Apartir de 1982, México cuenta con un control de cambios y con un régimen de tipo dual, es decir, que existe un mercado libre y un mercado controlado.

El mercado controlado se aplica a operaciones como exportaciones, importaciones, y pago del principal e intereses de la deuda, pago de maquiladoras correspondiente a bienes y servicios adquiridos en México, pago de regalías por uso de tecnología, patentes, cuotas y aportaciones de México a organismos internacionales.

El tipo de cambio controlado se ajusta de acuerdo a tres factores que son:

-La oferta y la demanda de divisas por importaciones y exportaciones.

-El nivel de reservas internacionales que existen en el Banco de México.

-El cambio del nivel de precios de México y el mundo.

El mercado libre se aplica a operaciones como turismo, transacciones fronterizas, servicios

portuarios, remisión de utilidades de empresas con inversión extranjera e inversión extranjera directa, entre otros.

El decreto de control de cambios de Diciembre de 1982, establece que las exportaciones que realice cualquier persona física ó moral, quedará bajo la reglamentación de control de cambios, además de que la venta de divisas se realizará al tipo de cambio controlado del día en que se efectúe la venta de las monedas extranjeras.

El control de cambios en México persigue que se lleven a cabo las transacciones cambiarias que se juzgan prioritarias para el funcionamiento de la economía nacional, se busca promover la exportación de bienes no petroleros y la sustitución de importaciones, es decir, racionalizar el uso de divisas para permitir el sano equilibrio de la balanza de pagos, evitar la especulación de las operaciones cambiarias y prever su efecto sobre precios internos, evitar que los movimientos especulativos de capital afecten las reservas internacionales del Banco de México.

3.2.8. Documentos que se requieren para exportar.

Los documentos que se utilizan comunmente en una exportación son:

1. Factura Comercial.
2. Compromiso de Venta de divisas.
3. Lista de Empaque.
4. Certificado de Origen.
5. Pedimento de Exportación.
6. Conocimiento de Embarque.

1. Factura Comercial.

Es un documento de suma importancia, el cual es la formalización de la operación de compra-venta de artículos y servicios específicos, en ésta se deben incluir nombres y direcciones del vendedor y comprador, los términos específicos de la transacción y descripción específica de la mercancía con su respectiva posición arancelaria del país al cual se vaya a exportar. La factura comercial debe hacerse por operación de exportación.

Cada factura debe de incluir los siguientes datos:

- Nombre completo y Dirección del vendedor.
- Nombre completo y Dirección del embarcador (si es diferente al vendedor)
- Nombre completo y Dirección del comprador.

- Nombre completo y Dirección del consignatario (si es diferente al comprador).
- Lugar de venta.
- Condiciones de venta (si no está vendido identificarlo "en consignación".
- Condiciones de embarque
- País de origen de la mercancía.
- Descripción detallada de la mercancía.
- Cantidades, peso y medidas del embarque (cómo se empacó para el envío).
- Precio de cada mercancía enviada.
- Valor total de la operación.
- Tipo de divisa utilizada.
- Todos los cargos relativos de la mercancía, indicando nombre y cantidad.
- Descuentos y bonificaciones.

Finalmente conviene señalar, que quien firme la factura, deberá ser una persona responsable y que tenga el conocimiento de la transacción. Además es conveniente que tenga poder notarial.

2. Compromiso de Venta de Dvisas (C.V.D.).

Este documento representa la formalización del compromiso que tiene el exportador para cumplir con la obligación de vender las divisas obtenidas de sus operaciones de exportación.

Contiene datos como: Razón Social, Registros del Exportador, Valor de la Operación (uno por cada operación), y la especificación de divisas. Si las operaciones que realice el exportador no exceden de 8,000 USD a la semana, éste no tiene la obligación de comprometerse con el banco a la entrega de las divisas producto de sus operaciones, es decir, el exportador puede realizar actividades comerciales hacia el exterior libremente.

Una vez que ha sido presentado el CVD en el banco, el exportador tiene 30 días para realizar la operación ante la aduana, a partir del momento en que se realiza ésta operación se tienen 90 días para retornar las divisas al banco.

3. Lista de Empaque.

Es el documento en el cual se detallan todos, los pormenores de la mercancía, la forma en la que fueron empacadas para su envío, la mercancía que contiene cada empaque individual, el número de productos en

cada empaque, el peso bruto/neto, las marcas, así como los cuidados para su manejo; también puede ser requerido un desglose de los materiales que componen la mercancía, a efecto de tener una clasificación y valuación adecuadas. Este desglose debe indicarse en valor, peso, o en cualquier otra medida, pero siempre en forma suficientemente detallada para poder determinar correctamente los aranceles.

4. Certificado de Origen.

Es un documento proporcionado por SECOFI para exportaciones con la intención de confirmar ó demostrar el país de origen de las mercancías; con su amparo se obtienen beneficios tales como preferencias arancelarias concedidas tanto en los Sistemas Generalizados de Preferencias de los países industrializados como en procesos de integración comercial en los que participa México, como es el caso de la ALADI.

Algunos de ellos son:

-Certificados de forma A. Es exigido por las autoridades comerciales de los países desarrollados para permitir exportaciones preferenciales dentro de sus respectivos SGP.

-Certificados de Origen ALADI. Este tiene por

objeto demostrar la procedencia del bien de que se trate cuando se pretende gozar de una concesión arancelaria pactada en el seno de la asociación.

-Certificado de Origen de productos textiles. Estos certificados son empleados ó utilizados en exportaciones de la Comunidad Económica Europea (CEE).

-Certificado de Origen de artículos Mexicanos. Este certificado demuestra la procedencia mexicana de las mercancías a los países que lo requieran.

-Certificado de Origen de Artesanías a Canadá. Este certificado tiene como finalidad ratificar particularmente al país de Canadá la procedencia y autenticidad mexicana de productos artesanales.

-Certificado de Origen solicitado en el protocolo relativo a las negociaciones comerciales entre países en desarrollo. Este certificado es empleado para la negociación de artículos en el seno del GATT.

-Certificado de Origen forma 59A. La aplicación de éste certificado es delimitada particularmente para el SGP del país de Nueva Zelanda.

-Certificado de Materiales Importados. De acuerdo a la ley de importaciones de Japón, los artículos extranjeros importados a éste país que incorporen partes, piezas, o materias primas japonesas, son considerados de origen japonés.

5. Pedimento de Exportación.

Es el documento oficial en el que se comprueba que se exportó una mercancía, debe estar autorizado por la aduana y tiene la finalidad de determinar el régimen aduanero al que se pretende sujetar la venta de mercancías al extranjero, así como los impuestos de exportación que correspondan, además de tener un efecto sobre el control de cambios.

6. Conocimiento de Embarque.

Este documento es un contrato de carga que hace constar que la mercancía fué recibida por el transportista y la condición en la que se encuentra el producto; debe estar firmado por el transportista ó incluirse en la documentación que se envía al importador, los términos de éste documento deben coincidir con los de la carta de crédito ó el contrato de venta que requiere el banco para poder pagar.

Este documento recibe diferentes nombres de acuerdo al medio de transporte utilizado, básicamente contiene la misma información y se denomina de la siguiente manera:

-Talón de Embarque ó Carta de Porte; cuando se transporta en camión.

-Guía Aérea Internacional (Air Way Bill of Lading), cuando se transporta en avión.

-Carta de Porte, al transportarse en Ferrocarril.

-Conocimiento de Embarque (Bill of Lading), al transportarse en barco.

3.2.9. Términos Internacionales de cotización.(INCOTERMS).

Estos términos tienen como finalidad indicar bajo qué circunstancias y hasta donde llega la responsabilidad del comprador y del vendedor en relación a la operación comercial; en forma práctica y operativa son de utilidad para determinar las cotizaciones de los productos en cuestión.

Los términos de cotización más utilizados son:

1. EX-WORKS - (Puesto en Fábrica).

Esto significa que la única responsabilidad del vendedor consiste en depositar la mercancía en sus locales o instalaciones. El vendedor no es el responsable de cargar la mercancía en el vehículo suministrado por el comprador a no ser que se haya acordado otra cosa; el comprador corre con todos los

costos y riesgos del transporte de la mercancía desde ahí hasta el punto de destino deseado. Este término supone así la responsabilidad mínima para el vendedor.

2. FOR -Free on Railroad / FOT - Free on Truck (Franco Vagón).

Deben utilizarse exclusivamente cuando las mercancías se transporten por ferrocarril o por camión, la carga estará bajo costo del vendedor.

3. FOB - Free on Board (LAB - Libre a Bordo).

El vendedor coloca a bordo del buque la mercancía en el punto de embarque convenido en el contrato de compra-venta. Se transfiere el riesgo de pérdida ó daño del vendedor al comprador cuando la mercancía ha pasado la borda del buque.

4. FOB Airport - Free on Board Airport (LAB aeropuerto - Libre a Bordo Aeropuerto).

El vendedor cumple sus obligaciones al entregar la mercancía al transportista aéreo en el aeropuerto de salida transfiriéndose de esta forma el riesgo de la pérdida o deño de la mercancía del vendedor al comprador.

5. DAF - Delivered at Frontier (Entregado en Frontera).

Quiere decir que el vendedor ha cumplido sus

obligacionmes cuando llega la mercancía a la frontera, pero antes del límite aduanero del país convenido en el contrato de compra-venta. Este término está concebido principalmente para utilizarse cuando la mercancía ha de transportarse por ferrocarril o por carretera, pero se le puede emplear independientemente de la forma de transporte.

6. Freight or Carriage paid to. (Flete o Porte pagado hasta).

Quiere decir que el vendedor paga los fletes de la mercancía hasta el punto de destino convenido; sin embargo, el riesgo de pérdida o daño de la mercancía así como de cualquier aumento de los costos, se transfieren del vendedor al comprador cuando se entrega la mercancía a la custodia del primer transportista y no en la borda del buque. Se puede emplear con todas las formas de transporte incluidas las operaciones multimodales y el transporte en contenedores ó el transbordo de rodadura en remolques ó buques transbordadores.

7. C/P - Cost and Freight (Costo y Flete).

El Vendedor debe pagar los costos y fletes necesarios para llevar la mercancía al punto de destino; el riesgo de pérdida ó daño así como

cualquier aumento en los costos se transfiere del vendedor al comprador, cuando la mercancía pasa la borda del buque en el puerto de embarque .

8. CIF - Cost, Insurance and Freight (Costo, Seguro y Flete).

Este término es parecido a C/F, pero el vendedor tiene que adquirir además un seguro contra el riesgo de pérdida ó daño de la mercancía durante el transporte, el vendedor establece el contrato con el asegurador y paga la prima de seguro .

9. FAS - Free Along Side Ship (Libre al Costado del Buque).

El vendedor cumple sus obligaciones cuando se ha puesto la mercancía al costado del buque en el muelle o en las barcazas ésto significa que el comprador tiene que correr todos los costos y riesgos de pérdida o daño de la mercancía a partir de ese momento. Este término impone al comprador la obligación de despachar la mercancía para la exportación.

10. Freight or Carriage and Insurance paid to - (Flete o Porte y Seguro pagado hasta).

Este término es idéntico a Flete o Porte pagado

hasta, pero el vendedor tiene que contratar adicionalmente un seguro de transporte contra riesgo de pérdida ó daño de la mercancía durante el transporte. El vendedor establece el contrato con el asegurador y paga la pima del seguro.

11. Free Carrier...named point (Libre en el transportista indicando el lugar).

Se ha establecido éste término para atender las exigencias del transporte moderno, en particular las del transporte multimodal, como el de contenedores o el transbordo de rodadura en remolques y buques transbordadores. Se basa en el mismo principio general de FOB, con la diferencia de que el vendedor cumple sus obligaciones al entregar la mercancía a la custodia del transportista en el lugar convenido; si no es posible designar un punto preciso en el momento de firmar el contrato de compra-venta, las partes deben referirse al lugar o a la zona en los cuales debe hacerse cargo de la mercancía el transportista. El riesgo de la pérdida o daños de la mercancía se transfiere del vendedor al comprador entonces, y no en la borda del buque.

12. EX-QUAY -(Sobre Muelle).

Quiere decir que el vendedor pone la mercancía a la disposición del comprador en el muelle en el

punto de destino convenido en el contrato de compra-venta; el vendedor debe hacerse cargo de todos los costos y riesgo que entrañe el transporte de la mercancía hasta ese punto. Se emplean dos variantes en éstos contratos: Sobre Muelle Libre de Derechos y Sobre Muelle Derechos a cargo del Comprador, lo cual debe describirse de manera exhaustiva o completa para definir claramente quien es el responsable de los trámites.

13. EX-SHIP -(Puesto en Barco).

Quiere decir que el vendedor tiene que poner la mercancía a la disposición del comprador a bordo del buque en el punto de destino convenido en el contrato de compra-venta. El vendedor debe hacerse cargo de todos los costos y riesgos que entrañe el transporte de la mercancía hasta ese punto.

14. DOOR TO DOOR - (Puerta a Puerta).

Se refiere a que la responsabilidad del vendedor se termina cuando es entregada la mercancía en la puerta de la fábrica del comprador.

15. DDP - Delivered Duty Paid (Entrega Libre de Derechos).

Entrega Libre de Derechos seguido de la

designación de los locales del comprador, se refiere a la obligación máxima del vendedor, se utiliza independientemente de la forma de transporte.

4. Caso Práctico.

4.1. Generalidades.

4.1.1. Antecedentes de la Empresa.

La empresa denominada "Industria, S.A. de C.V.", fue constituida en mayo de 1986, como afiliada de un importante grupo de empresas, teniendo como objetivo la producción y venta de sulfatos, en especial de manganeso y de zinc.

El grupo al que pertenece, está dedicado a la explotación de manganeso que transforma en diversas ferroaleaciones para canalizarlos a la industria siderúrgica nacional e internacional; siendo líder en México.

Industria, S.A. de C.V., es una planta productora de sulfato de manganeso como fertilizantes y micronutrientes, orientada principalmente a la exportación hacia Estados Unidos y Europa.

4.1.2. Identificación del Producto.

El sulfato de manganeso se industrializa a partir de un producto residual conocido como " polvo de chimenea" , mismo que anteriormente no tenía valor comercial alguno, no obstante contener manganeso de alta pureza. Después de varios procesos químicos se obtiene el sulfato de manganeso en forma granular o en polvo, que sirve como base para la elaboración de fertilizantes, alimento para aves de corral y fungicidas.

La elaboración de éste producto por Industria,S.A. de C.V., responde a la oportunidad que representa el mercado Norteamericano de fertilizantes a base de sulfatos de manganeso, ya que el principal productor que lo abastecía se retiró en 1986, por haber discontinuado su proceso.

El sulfato de Manganeso que produce la empresa se presenta en bolsas de 50 libras, ya sea pulverizado o granulado, éste posteriormente se introdujo en el mercado las presentaciones Mini-granular y Maxi-granular, adicionalmente a la presentación tradicional en polvo bajo una marca muy prestigiada en Estados Unidos.

Entre las principales ventajas que tiene la empresa con la tecnología que utiliza, se encuentran las siguientes:

-El producto tiene una gran solubilidad en el agua, lo que constituye la ventaja más importante, debido al alto grado de pureza que tiene el insumo utilizado en el proceso de producción, con lo cual, los fertilizantes y micronutrientes son de mayor calidad.

-El insumo es de un costo menor en relación a otros con características similares y no se encuentra en desventaja alguna en cuanto a propiedades químicas.

-El proceso productivo tiene una duración inferior al utilizado con otro tipo de insumo utilizando el mismo proceso productivo, con lo cual la empresa tiene un notable ahorro de costos.

-Respecto al análisis químico del producto que se está obteniendo a la fecha, está dentro de los estándares que requiere el mercado.

El sulfato de manganeso que fabrica la empresa es con el 100% de integración nacional, utilizando los siguientes insumos: polvo de chimenea, ácido sulfúrico y carbonato.

En los insumos complementarios tampoco se presenta problema alguno debido a que existen proveedores alternativos.

En cuanto al control de calidad, se cuenta con un laboratorio muy completo para efectuar pruebas físicas y químicas del producto, en las cuales se ha podido comprobar que cumple con los estándares a nivel internacional.

Con el objeto de competir eficientemente en los mercados internacionales, durante el año la empresa realizó pruebas de producción, que permitieron incrementar el contenido de manganeso garantizado en el sulfato, pasando en una primera etapa de 27.0% a 28,5% y posteriormente a 29,5%.

4.1.3. Producción.

Industria, S.A. de C.V., cuenta con una fuerza de trabajo de 139 gentes, de las cuales, 43 son empleados de confianza y 96 son obreros, quienes están sindicalizados.

De su capacidad instalada; la planta fué diseñada para producir 20,000 toneladas anuales de sulfato de

manganeso, sin embargo, con el polvo de chimenea, se producen 65 toneladas diarias, ya que el proceso productivo es más rápido, con lo cual, la capacidad instalada es de 23,400 toneladas anuales trabajando los 365 días del año. Operando a toda su capacidad instalada, la empresa cubriría un 66% del segmento de mercado que dejó de atender el productor americano en 1986, que asciende a 30,500 toneladas métricas.

Descripción del proceso productivo Vease Anexo #2.

4.1.4. Comercialización.

El sulfato de manganeso que produce la empresa, es distribuido en el mercado en dos presentaciones: pulverizado y granulado, en bolsas de 50 libras y sale al mercado bajo una marca que es muy prestigiada en fertilizantes a base de sulfatos en el mercado norteamericano, la cual pertenece ahora a la compañía y se distribuye por medio de atención directa a clientes.

Para colocar su producto en Europa la empresa cuenta con un convenio de comercialización celebrado con su socio y distribuidor.

En el mercado nacional, la empresa ha realizado ventas a varias firmas, quienes están interesadas en seguir adquiriendo el producto de la empresa.

4.1.5. Perspectivas del mercado.

En los mercados norteamericano, europeo y nacional, el sulfato de manganeso tiene fundamentalmente aplicación en la elaboración de fertilizantes, fungicidas y alimentos para aves de corral. El productor americano tenía aproximadamente una participación del 70% en dicho mercado a través de la marca la cual ahora es utilizada por Industria, S.A. de C.V., cabe hacer notar que en este mercado existe una gran lealtad a marcas y componentes por lo que la empresa al utilizar esta marca, tiene una amplia participación.

En los distintos mercados, los productos que compiten con el sulfato de manganeso, son el óxido de manganeso y el oxisulfato de manganeso, siendo éste último con un costo inferior en el mercado, sin embargo, ambos productos no son tan solubles en el agua, lo que constituye la principal ventaja competitiva del producto de la empresa.

Se ha detectado la demanda de monóxido de manganeso en el mercado, existiendo también la posibilidad de que , con una inversión adicional, la empresa puede estar en condiciones de elaborar dicho producto con un buen margen de utilidad, aunado a lo anterior y como derivados de dichos productos, se pueden obtener oxisulfatos, con lo cual se cubrirían todas las áreas de usos agrícolas y de alimentos para animales donde participa el manganeso como materia prima. .

En Europa, la perspectiva del mercado se sujeta no tanto a la capacidad de absorción del continente, sino más bien a la capacidad comercializadora en la zona de influencia de su distribuidor en Suiza.

En el mercado nacional, tradicionalmente se ha importado el sulfato de manganeso , por lo que no hay problemas para colocar un porcentaje mínimo de su producción a firmas importantes, para la elaboración de fungicidas.

4.1.6. Ventas

Industria,S.A. de C.V., realizó durante el año de 1989, ventas por cuatro millones setecientos veinticinco mil dólares, que representan el 60% del monto de ingresos planeados para ese periodo.

Durante el año se vendieron doce mil doscientas toneladas de sulfato de manganeso , que representan el 58% del volúmen planeado y de las cuales el 80% fué destinado al mercado de exportación y el resto al mercado nacional. El precio de venta rebasó ligeramente el precio establecido en el Plan de negocios realizado por la empresa.

Las ventas realizadas durante el ejercicio de 1989 alcanzaron las cifras de tres millones seiscientos mil dólares y un millon cien mil para los mercados de exportación y nacional respectivamente, como resultado de vender 12,246 toneladas de sulfato de manganeso, en sus diferentes presentaciones. El volúmen vendido representó el 58 % del plan y el 184% de las ventas alcanzadas en 1988.

En el mercado nacional se cubrió el 81% de las ventas planeadas para 1989 y se logró un incremento del 196% sobre las ventas realizadas en 1988. En el mercado Norteamericano se colocaron 8,500 toneladas que representan el 61% del volúmen planeado, y un incremento del 53% sobre las ventas de Sulfato de manganeso , realizadas durante el año anterior.

La razón fundamental de la variación desfavorable en el mercado Norteamericano fué que los consumidores contrataron otras fuentes de abastecimiento según sus requerimientos del producto para los primeros meses de 1989, como resultado de la inseguridad que atribufan al suministro oportuno por parte de Industria, S.A. de C.V., en función a las experiencias tenidas durante 1988.

Así mismo, introdujeron en el mercado las presentaciones Mini- granular y Maxi-granular en adición a la presentación tradicional en polvo. Del total de las ventas del año 2,327 toneladas fueron del tamaño Mini-granular y 772 en Maxi-granular.

Durante el ejercicio de 1989, se produjeron 12,635 toneladas métricas de Sulfato de manganeso, alcanzando el 60% del volúmen planeado para el año y

el 175% del volúmen producido en el año anterior. La razón fundamental de no alcanzar el volúmen planeado de producción de 21,000 toneladas estribó en no concretar las ventas planeadas por las razones antes mencionadas.

4.1.7. Finanzas

Los estados financieros que se adjuntan presentan cifras auditadas de la situación financiera de la empresa al 31 de Diciembre de 1989.

Como resultado de la problemática enfrentada en el mercado, principalmente de exportación, los ingresos totales del periodo alcanzaron la cifra de cuatro millones setecientos veinticinco mil dólares y representan el 60% de los ingresos planeados y un incremento del 112% de los ingresos del año anterior.

La variación desfavorable del costo de ventas y la no concretización del volúmen de ventas planeado, se conjugaron para alcanzar como resultado del ejercicio, una utilidad bruta de 109,000 Dlls. una pérdida de operación de un millón noventa y un mil

dólares y una pérdida neta de un millón setecientos cincuenta y dos mil dólares.

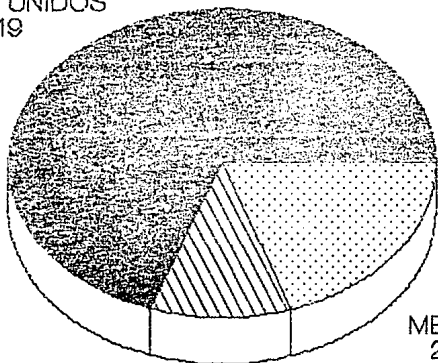
Al 31 de Diciembre de 1989, los activos totales de la empresa suman doce millones setenta y siete mil dólares. Los pasivos de corto y largo plazo alcanzan la cifra de seis millones ochocientos veintinueve mil dólares y el Capital Contable es de cinco millones doscientos cuarenta y ocho mil dólares.

Al cierre del ejercicio, los activos fijos de la empresa alcanzan la cifra de diez millones cuatrocientos noventa y cuatro mil dólares y contemplan un incremento de doscientos once mil dólares en el año como resultado de la sustitución del quemador de combustible, de la adquisición de mobiliario y equipo para el personal de la Gerencia de Ventas y accesorios para modificaciones finales en el lavador de gases entre otros.

Como resultado del aumento de capital social autorizado por la Asamblea de Accionistas el 11 de mayo de 1989, se concretó la capitalización de 2,950,000 acciones, con lo cual se mejoraron los

VENTAS DE SULFATO DE MANGANESO 1989 (TON. MET)

ESTADOS UNIDOS
8519



MEXICO
2431

EUROPA Y SUDAMERICA
1305

FUENTE: BANCOMEXT

índices financieros de la empresa, el Capital Social al 31 de Diciembre de 1989, está representado por siete millones de acciones y el Capital Contable al 31 de diciembre de 1989 asciende a cinco millones cuarenta y ocho mil dólares.

Vease anexo #3.

4.2. Operación de Comercio Exterior.

A la fecha, la operación de Comercio Exterior de Industria, S.A. de C.V., presenta una problemática operativa que dificulta el desempeño eficiente de la misma y eventualmente repercute en las ventas y en el servicio prestado a los clientes.

Se hace necesario realizar cambios en el negocio que permitan incrementar la eficiencia de las operaciones actuales y que estén acordes a la implementación de proyectos corporativos en el corto y mediano plazos.

Se tomó el análisis de la problemática de las operaciones de Comercio Exterior y el establecimiento a futuro de las bases de operación de ésta función, considerando una ágil integración con el resto de las

funciones y herramientas de cómputo de la empresa.

Este documento presenta los resultados obtenidos del análisis y la conceptualización de un modelo general de solución de ésta problemática.

Para lograr el alcance total del trabajo, el proyecto se dividió en las siguientes fases:

- Identificación de la problemática y deficiencias de la operación actual.

- Determinación de posibles medidas correctivas.

- Establecimiento de un modelo conceptual de solución que satisfaga los requerimientos de eficiencia y control de la operación.

Como parte del alcance del trabajo, se incluyeron las siguientes actividades que constituyen los elementos de la operación:

- Pedidos.

- Proceso administrativo con autoridades relacionadas con Comercio Exterior (Aduanales, Financiamiento, seguros)

- Facturación

- Embarque

-Crédito y cobranzas

-Integración de las funciones anteriores con otras funciones y herramientas de la empresa.

El trabajo realizado se basó en las siguientes actividades:

-Análisis de la estructura organizacional.

-Análisis de cargas de trabajo.

-Revisión detallada del Procedimiento Actual.

-Análisis de la operación.

-Diseño del modelo conceptual de la Operación.

Con base en el análisis de las actividades anteriores, se elaboró un diseño conceptual de Comercio Exterior, donde fué definido lo siguiente:

-Estructura Organizacional.

-Flujos generales de operación.

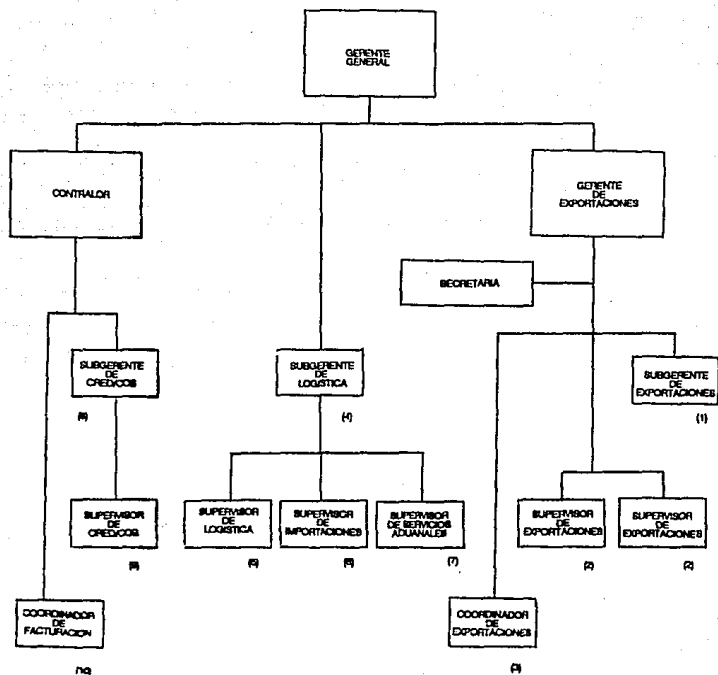
-Controles.

-Políticas generales de operación.

-Herramientas de apoyo.

INDUSTRIA, S.A. DEC.V.

ESTRUCTURA DE PERSONAL INVOLUCRADO EN OPERACIONES DE COMERCIO EXTERIOR (ACTUAL)



4.3. Personal involucrado en Operaciones de Comercio Exterior.

Funciones Generales por Puesto. (Situación actual).

1. Subgerente de Exportaciones.

- Ventas

2. Supervisor de exportaciones.

- Información a Clientes.

- Contratación de transportistas.

- Elaboración de facturas, CVD's e instrucciones de embarque.

- Revisión de estados de cuenta y elaboración de notas de crédito.

3. Coordinador de Exportaciones:

- Elaboración de pedidos

- Control de facturación interna

- Elaboración de solicitud de autorizaciones de pedidos.

- Recuperación de impuestos.

4. Subgerente de Logística.

- Control de la operación del área.

- Coordinación del proceso de planeación de producción.

5. Supervisor de Logística:

-Revisión documental de existencia en inventarios.

-Registro de pedidos.

-Solicitud y seguimiento de pedidos de planta.

-Contratación de transportes.

-Revisión de transferencias.

6. Supervisor de Importaciones:

-Importación de MP, empaques, refacciones y maquinaria

-Pago de impuestos.

-Pago de agentes aduanales.

-Control de prórrogas de importación temporal.

-Recuperación de impuestos.

-Actualización de mermas.

7. Supervisor de Servicios Aduanales:

-Contratación y pago de agentes aduanales.

-Envío de documentos de exportación.

-Control de inventarios en recinto fiscal.

-Gestión y elaboración de certificados de origen.

-Control de importaciones temporales

-Recuperación de impuestos

8. Subgerente de Crédito y Cobranzas.

- Operaciones Nacionales.
- Autorización de pedidos de exportación.
- Análisis de cartera de exportación(actividad diluida con personal de otras áreas)
- Gestión de cobranzas de exportación
- Seguimiento de financiamientos y generación de reportes

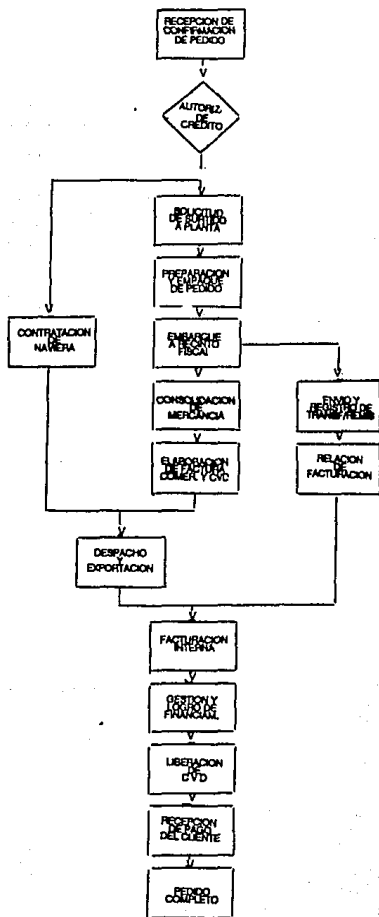
9. Supervisor de crédito y Cobranzas:

- Operaciones Nacionales.

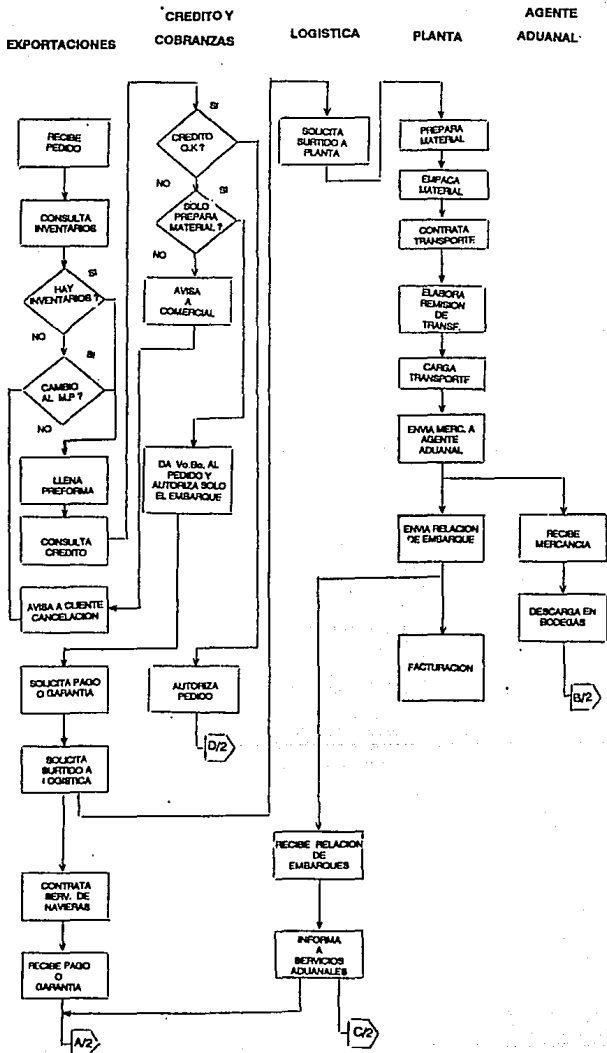
10. Coordinador de Facturación:

- Operaciones nacionales.
- Captura de transferencias de exportación.
- Elaboración de notas de crédito de exportación.

FLUJO GENERAL PEDIDOS DE EXPORTACION



RECEPCIÓN Y SURTIDO DE PEDIDOS DE EXPORTACION (SITUACION ACTUAL)



4.4. Análisis de la Problemática en el Flujo de operación y Propuesta.

1. Confirmación de pedidos.

Problemas.

- Establecimiento de compromisos de venta apresurados ó dudosos en su logro.

- El programa de ventas de exportación no es apropiado a la planta.

- No se tiene operación periódica de la rentabilidad de las operaciones de exportación.

- Excesivo volúmen de trabajo en el departamento de exportaciones.

Causas.

-El área comercial exportadora no considera formalmente en la solicitud para surtido de pedidos:

* El tiempo necesario para el paletizado

* El tiempo necesario para la contratación de transportistas.

* La autorización de crédito y cobranzas.

* Obtención de documentación oficial.

- No se especifica en detalle en el programa de

ventas de exportación las limitantes y obstáculos que se presentan en el proceso.

- No está definida la realización periódica de reportes de rentabilidad.

- No se conoce oportunamente el programa de embarques de los productos a los clientes.

Efectos.

- No se cumplen los objetivos de ventas.

- La planta altera su plan de producción.

- No se detectan periódicamente y con oportunidad las variaciones en la rentabilidad de las operaciones de exportación y sus causas.

- Quejas de los clientes debido a la informalidad en las entregas de pedidos.

- Falta de atención al cliente.

Acciones Recomendadas.

- Determinar y publicar las políticas que consideren flujos, tiempos y requerimientos de cada fase en el surtido de un producto. Por lo que se deben de considerar las etapas de solicitud, producción, paletización, transportación, exportación, financiamiento y cobro total de un pedido. Es importante que éstas políticas sean determinadas por las mismas áreas ejecutoras con el fin de que no solo

sean lineamientos documentados, sino compromisos de acción.

-Además de la información que actualmente se utiliza, será necesario agregar al programa de ventas, el detalle de fechas límite de arribo de mercancías al recinto aduanal para el siguiente mes y los planeados para los próximos dos meses.

-Es necesario que el Subgerente Comercial realice inicialmente un análisis global de rentabilidad y determine el rango normal de las operaciones , para que posteriormente y en forma rutinaria reporten a la gerencia, las diferencias o situaciones no permisibles. También deberá definirse la política de delegación de autoridad necesaria en casos excepcionales(casos de autorización en que el surtido de un pedido no es rentable), con base al análisis de rentabilidad de las operaciones finales.

2. Preparación y Empaque de Pedidos.

Problemas.

- Aumento en el costo del empaque de pedidos.
- Incertidumbre del destino del producto en los embarques de exportación.
- Falta de procedimientos e información detallada

para establecer y modificar adecuadamente los planes de producción, empaque y embarque de pedidos.

- No se programan adecuadamente las entregas del producto.

Causas.

- Se han recibido y atendido solicitudes de cambio de empaque y materiales ya paletizados.

- Ocasionalmente no se informa a la planta sobre los cambios en la asignación final del puerto de exportación.

- Se ha atendido la solicitud de pedidos telefónicos de la gerencia de exportaciones, sin recibir posteriormente la forma correspondiente.

- Excesivas modificaciones en las condiciones de venta y entrega de productos.

Efectos.

- No se recuperan los recursos empleados en empaques cambiados.

- Descontrol de la afectación de inventarios en bodegas.

- El cliente no recibe el producto dentro de las fechas pactadas.

- Diversas entregas parciales de un producto de un mismo cliente, en vez de enviar un embarque total.

- Aumento en el tiempo de entrega.

Acciones Recomendadas.

-Es necesario desarrollar las políticas y procedimientos formales para controlar y realizar adecuadamente la posibilidad de cancelaciones y cambios que sean solicitados en relación a los pedidos. Se muestra el flujo sugerido para que se realicen éstas cancelaciones y cambios.

También se recomienda que solo bajo circunstancias extremas se permita la realización de cambio del empaque de materiales ya paletizados, siempre y cuando la cuantificación de pérdidas esté debidamente autorizada por el Gerente General del Negocio.

3. Embarque de Mercancía al Recinto Fiscal.

Problemas.

- Descontrol en contratación y seguimiento de transportistas.

- Irregularidades en las entregas por descontrol en los transportistas.

- Descontrol en las fechas y cambios de los embarques.

- El agente aduanal tiene que desenlonar casi totalmente y hacer movimientos de mercancía sobre el camión, para lograr la identificación de ésta.

Causas.

- Faltan procedimientos para seleccionar y utilizar servicios de transporte.

- Falta de formalidad por parte de los transportistas para informar de retrasos, descomposturas en el trayecto o de su arribo a los recintos aduanales.

- No es eficiente el flujo de información de embarques de la planta hacia el supervisor de exportaciones y servicios aduanales.

- No es apropiada la forma en que se muestra la identificación de la mercancía de cada bulto, ni su distribución en el camión.

Efectos.

- El cliente no recibe la mercancía en las fechas pactadas.

- Se tiene total desconocimiento de los retrasos de los transportistas y su ubicación.

- No se puede dar información oportuna al cliente.

- Retrasos para la tramitación del despacho aduanal.

- Retrasos en los trámites aduanales.

- Embarques de emergencia al extranjero por vía aérea con un costo muy elevado.

Acciones Recomendadas.

-Para la solución de éste problema será necesario que inicialmente el personal de planta revise y negocie lo necesario con las empresas transportistas, para establecer y comprometerse a cumplir tiempos y niveles de servicio aceptables. Posteriormente se deberán establecer, publicar y aplicar los lineamientos comerciales y jurídicos para contratación de transportistas los cuales deberán ser definidos conjuntamente por el personal de planta, de Comercial y la Gerencia General del negocio.

-El Supervisor de Logística deberá informar diariamente sobre el status de los pedidos al Supervisor de Servicios Aduanales y al Supervisor de Exportaciones.

-Se recomienda que cada bulto sea identificado con etiquetas, en las cuales sea impresa en forma legible, la siguiente información:

*Contenido.

*Lote.

*Cantidad.

*Número de transferencia/remisión.

*Especificación (por color y marca) en caso de que sea material fuera de especificación.

Además de esto , será necesario tener especial cuidado que al cargar los camiones, las etiquetas queden expuestas en forma fácil y apropiada para realizar la identificación de mercancía.

4. Consolidación de Mercancía.

Problemas.

-Retrasos en la gestión y logro de la exportación por el agente aduanal.

- El departamento de servicios aduanales presenta conflicto en la realización oportuna de sus actividades.

Causas.

- Falta de oportunidad para informar anticipadamente al agente aduanal sobre los embarques que se han enviado para que planee las actividades

necesarias de gestión y logro de la exportación.

- Se ha confundido por parte del personal de servicios aduanales la necesidad de planeación con la necesidad de reducción del tiempo de elaboración de cheques para anticipos a agentes aduanales.

Efectos.

- Retrasos en la entrega de mercancía.
- Pagos extras por trámites aduanales urgentes.
- Pagos anticipados a agentes aduanales en operaciones que no se han concluido.

Acciones Recomendadas.

- Tan pronto como el supervisor de Logística informe a la planta sobre la confirmación de pedidos, también deberá informar al Supervisor de Servicios Aduanales para que gestione y planee las actividades necesarias con el Agente Aduanal.

- Se debe de entregar copia del programa de ventas con el fin de que se realice anticipadamente con tesorería , la programación de anticipos de Agentes Aduanales.

5. Elaboración de Factura Comercial y CVD.

Problemas.

- Retrasos para obtener CVD's.
- Falta de oportunidad en la entrega de documentos necesarios al agente aduanal.(el agente aduanal ha recibido carta de instrucciones y CVD para solicitud de exportación, en el mismo día en que sale el transporte).
- Retrasos en la facturación.

Causas.

- El departamento de finanzas no planea las necesidades de CVD's conforme al plan de ventas.
- Falta de conocimiento de procedimientos y elaboración de documentos necesarios para la exportación.
- Las remisiones no se elaboran a tiempo.
- No se reciben a tiempo los pedidos debidamente autorizados.

Efectos.

- Aumento en el tiempo total de la gestión de exportación.

- Gastos extras por servicios extraordinarios de Consolidación de mercancías y trámites.

- Retrasos en la cobranza.

- Descontrol en el monto de la cartera financiada.

- Los documentos de embarque llegan tarde al cliente.

Acciones Recomendadas.

-Se recomienda que una semana antes de finalizar cada mes, el personal de la gerencia de Exportaciones solicite a Finanzas los CVD's necesarios para soportar el plan de ventas del próximo mes, para lo cual debe elaborar y mantener actualizado el control de la solicitud y envío de ellos.

-Con la ejecución de la acción del punto anterior, se debe eliminar éste problema, sin embargo, se recomienda agilizar la gestión de exportación considerando los siguientes puntos:

*Realizar la tramitación del pedimento y exportación con Fax de la factura comercial.

*El agente aduanal deberá contar con el original del CVD y dos copias del mismo (con firmas autógrafas) para la realización de las exportaciones (un día antes de que se realice la operación).

*El agente aduanal deberá contar anticipadamente con una copia certificada de los pedimentos de importación temporales, con el fin de disponer en forma inmediata de ésta documentación.

6. Contratación de Transporte.

Problemas.

- Renta de fletes sin conocimiento y autorización de la gerencia de exportaciones.

- Aumento del costo de distribución.

Causas.

- El supervisor encargado de contratar los transportes no es enterado a tiempo por el coordinador de exportaciones.

- No existe un flujo adecuado en la comunicación interna para que se realice la contratación oportuna del servicio de transporte.

- Envío de producto al extranjero por la vía aérea.

Efectos.

- Falta de seguridad y oportunidad en los transportes.

- Costos extraordinarios por contratación apresurada de transportistas sin cotizaciones comparables.

- Aumento en el tiempo de entregas.

- Recepción de cuentas por fletes que la gerencia de exportaciones desconoce y que no se encuentran registrados.

Acciones Recomendadas.

-Tan pronto como el supervisor de Logística informe a la planta sobre la confirmación de pedidos, deberá informar al Supervisor de Exportaciones para que gestione y planee las actividades necesarias con el transportista. En forma adicional, el Coordinador de Exportaciones deberá conocer y mantener actualizado el status de cada uno de los pedidos, teniendo ésta información a disposición para consulta de los supervisores de la Gerencia de Exportaciones.

Adicionalmente el supervisor de exportaciones debe de elaborar una cartera de transportistas aereos, marítimos y terrestres, con la intención de tener actualizados los costos o tarifas de dichos servicios y contar con opciones alternativas en caso necesario.

7. Recepción de pago de Clientes.

Problemas.

- Descontrol en el seguimiento de la cartera de clientes y estados de cuenta de los mismos.

- Aumento en los días de cartera.

- No se realiza circulación de estados de cuenta a clientes.

- Se entrega producto a clientes morosos.

- No se conoce la forma de pago de los clientes en el extranjero.

Causas.

-El área de crédito y cobranzas no recibe periódicamente ninguna relación de depósitos recibidos por finanzas.

- No se envía ninguna relación de estados de cuenta de clientes a la gerencia comercial.

- No hay coordinación en las entregas de producto con las fechas de la presentación y revisión de facturas a clientes.

- Se hace entrega de productos a clientes sin antes consultar a crédito y cobranzas de su situación.

- Los pedidos no contienen la información necesaria para su cobro.

Efectos.

- Financiamientos innecesarios a los clientes.
- Retraso en la recuperación de efectivo.
- Los cobros al extranjero se retrasan varios meses.

- Aumento de la cartera vencida.
- El cliente no recibe a tiempo los documentos para poder recoger a tiempo su mercancía.

Acciones Recomendadas.

-El área de Crédito y Cobranzas debe ser el responsable de generar quincenalmente un estado de cuenta, de la cartera de clientes, para tal efecto, deberá coordinarse con las áreas de Finanzas y Contraloría para procurarse la información necesaria.

-Esta medida es recomendable que se implemente posteriormente a la actualización de la cartera.

-Como se propuso en el punto anterior, el área de Crédito y Cobranzas, debe generar quincenalmente los reportes de estado de las carteras real y financiada, con el objeto de que el área de Exportaciones realice las acciones necesarias para la obtención del pago.

4.4.1. Análisis de la problemática en General para el Negocio y Propuesta organizacional.

1. Asignación, Difusión y Ejecución de Funciones.

-Gerencia de Exportaciones.

* El personal de ésta gerencia actualmente emplea una hora hombre diariamente en la revisión de estados de cuenta y elaboración de notas de crédito a clientes y otra hora más en la recuperación de impuesto, siendo que éstas actividades corresponden a la Subgerencia de Logística.

* Debido a que tanto el gerente como el Subgerente de exportaciones enfocan sus esfuerzos de manera principal a la función de ventas, la estructura funcional y organizacional actual de ésta gerencia no persigue ni facilita adecuadamente la coordinación y control sobre las actividades operativas, aún de que el gerente supervisa en forma general dichas funciones.

-Subgerencia de Logística.

* De las cuatro personas que actualmente componen ésta subgerencia, tres de ellas están dedicadas totalmente a las actividades de Comercio Exterior (importaciones y Exportaciones) y solo el supervisor de Logística realiza actividades para el mercado

nacional que requieren el 90% de su tiempo.

* También se tiene falta de capacidad de trabajo para regularizar la recuperación de impuestos, realización y control de importaciones temporales y para la realización de actualización de mermas.

* En el caso de funciones relacionadas con la contratación y control de operaciones con Agentes Aduanales, el negocio tiene total dependencia hacia el trabajo de una sola persona, la cual ocupa la Supervisión de servicios Aduanales.

-Subgerencia de Crédito y Cobranzas.

*Se tiene total dependencia del Subgerente de Crédito y Cobranzas, ya que es la única persona que controla actualmente, la autorización del crédito, y conoce de manera general el estado de las carteras real y financiada de exportación.

* La función de análisis y seguimiento de cartera se tiene diluída actualmente con el personal de la Gerencia de Exportaciones.

Acciones Recomendadas.

-Como solución integral a la problemática funcional y organizacional de las tres áreas antes mencionadas, se recomienda un cambio estructural y funcional de ellas, tomando en cuenta las siguientes

*El supervisor de financiamientos será responsable de :

-Realizar la gestión y seguimiento de todas las fases de los financiamientos, incluyendo la solicitud, aclaración de discrepancias, liberación de CVD's y pago final de financiamientos.

-Solicitar, distribuir y controlar los CVD's del negocio.

*Para realizar la actualización en el control de importaciones temporales, en la recuperación de impuestos y en la actualización de mermas, se plantea la contratación de un auxiliar de importaciones debido a que la realización de éstas operaciones es sumamente delicada. Sin embargo, posteriormente a la realización de dicha actualización deberá realizarse un análisis de cargas de trabajo para éstas funciones, con el fin de determinar la posible necesidad de personal adicional.

* Actualmente el coordinador de exportaciones realiza la elaboración y solicitud de autorización de pedidos, el control de la facturación interna y la generación de reportes. todas estas actividades de momento son necesarias, debido a la restricción de los

sistemas de cómputo, con los que actualmente cuenta el negocio, sin embargo, no será necesario realizarlas cuando sean implementadas las facilidades de nuevos sistemas de cómputo.

* La disposición de la estructura que se presenta de la Subgerencia de Exportaciones y Logística, pretende, aún el alto grado de especialización de las actividades de sus integrantes, dotar al negocio del ambiente y relación cercana posible de los supervisores y subgerente para no depender totalmente de las personas en campos específicos de actividades.

* Se recomienda que una vez que se haya logrado la regularización de la cartera por parte del Subgerente de Crédito y Cobranzas, debe involucrarse al Supervisor del área en el control y seguimiento de las operaciones de comercio exterior.

2. Falta de Capacitación del personal.

-Falta de capacitación en temas como:

- * Instrumentos de crédito.
- * Seguros de transporte, responsabilidad civil y operaciones comerciales.
- * Mecanismos de financiamiento de operaciones de Comercio Exterior.

- * Logística.
- * Control de importaciones y exportaciones.
- * Control de cambios.

Acciones Recomendadas.

- Realizar y llevar a cabo un plan de capacitación integral del personal del negocio, apoyándose en las áreas corporativas de Finanzas y Jurídico.

- Implantar un programa de actualización permanente sobre diversos temas según se requiera

3. Pérdida de Control en el Flujo de Operación.

-A solicitud de Exportaciones, se ha facturado internamente, estando el producto aún en proceso o sin haber salido de la planta, generando:

- * Un incremento considerable de facturación para el tiempo del cierre mensual.

- * Descontrol sobre los inventarios, cancelación de pedidos y facturación real.

-Realización de cambio en el empaque, fecha, cantidad y destino final de los productos sin considerar restricciones de tiempo, no recuperación de recursos ya empleados, disponibilidad de inventarios y producción, aplazamiento de surtidos, gastos por

servicios extraordinarios, etc.

Acciones Recomendadas.

-Dejar de realizar esa práctica ya que genera demasiado descontrol en la operación y necesidad de un monitoreo excesivo para su corrección.

-Actualmente el negocio no tiene ninguna política escrita sobre cancelaciones o cambios en un pedido, por lo que se recomienda el desarrollo e implementación de ellos a la brevedad posible.

4.5. Personal involucrado en Operaciones de Comercio Exterior

Funciones Generales por Puesto. (Propuesta)

1. Subgerente Comercial de Exportaciones.

- Ventas.
- Elaboración de cartera de clientes.
- Investigación de mercados.
- Relaciones con distribuidores y clientes.

2. Subgerente de Exportaciones y Logística.

- Coordinar y controlar todas las actividades específicas de la operación de exportación.
- Autorizar pedidos, embarques y facturas.

3. Coordinador de Exportaciones.

- Elaboración de pedidos.
- Control de facturación.
- Elaboración y solicitud de autorizaciones de pedidos.

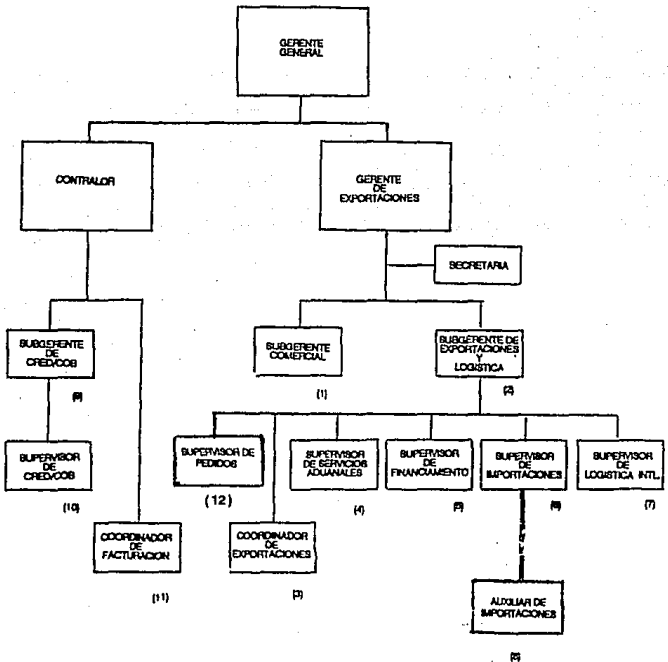
4. Supervisor de servicios aduanales.

- Contratación y pago de agentes aduanales.
- Envío de documentos de exportación.

INDUSTRIA, S.A. DE C.V.

ESTRUCTURA DE PERSONAL INVOLUCRADO EN OPERACIONES DE COMERCIO EXTERIOR

(PROPUESTA)



producción de planta.

-Contratación y coordinación de servicios de transportistas.

-Elaboración de facturas, CVD's e instrucciones de embarque.

-Controlar y coordinar las operaciones entre los diferentes supervisores de la subgerencia.

8. Auxiliar de Importaciones.

-Control de inportaciones temporales.

-Recuperación de impuestos

-Mermas.

9. Subgerente de Crédito y Cobranzas.

-Operaciones Nacionales.

-Autorizaciones de Crédito de pedidos de exportación.

-Análisis de cartera de exportación.

-Gestión de cobranza de exportación.

10. Supervisor de Crédito y Cobranzas.

-Operaciones Nacionales.

-Análisis de cartera de exportación.

-Generación de información sobre cartera real y financiada.

- Control de inventarios en recinto fiscal.
- Gestión y elaboración de certificados de origen.
- Control de importaciones temporales.
- Recuperación de impuestos.

5. Supervisor de Financiamientos.

-Gestión y seguimiento de las fases de financiamientos.

-Solicitud, distribución y control de CVD's e instrucciones de embarque.

6. Supervisor de Importaciones.

-Importación de MP, empaques, refacciones y maquinaria.

-Pago de impuestos.

-Pago de agentes aduanales.

-Control de prórrogas de importación temporal.

-Recuperación de impuestos.

-Actualización de mermas.

7. Supervisor de Logística Internacional.

-Comunicación formal de pedidos a planta.

-Comunicación y aclaración con planta en relación a planes planes de venta, producción y embarque.

-Coordinación del desarrollo del plan de

11. Coordinador de facturación.

-Operaciones nacionales.

-Captura de transferencias de exportación.

12. Supervisor de Pedidos.

-Revisión documental de existencia de inventarios.

-Registro de pedidos

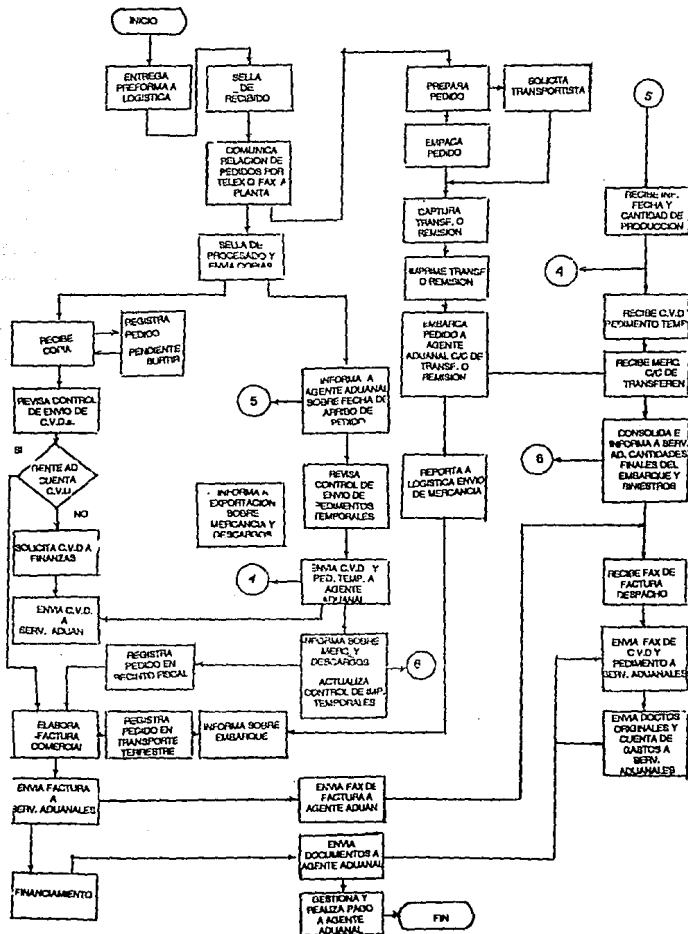
-Solicitud y seguimiento de pedidos a planta.

-Revisión de código de transferencias.

SURTIDO DE PEDIDOS DE EXPORTACION (ESQUEMA PROPUESTO)

COORDINADOR
SERVICIOS
PLANTA
PLANTA
AGENTE ADUANAL

SUPERVISOR LOG/INTL
EXPORTACIONES LOGISTICAS
ADUANALES



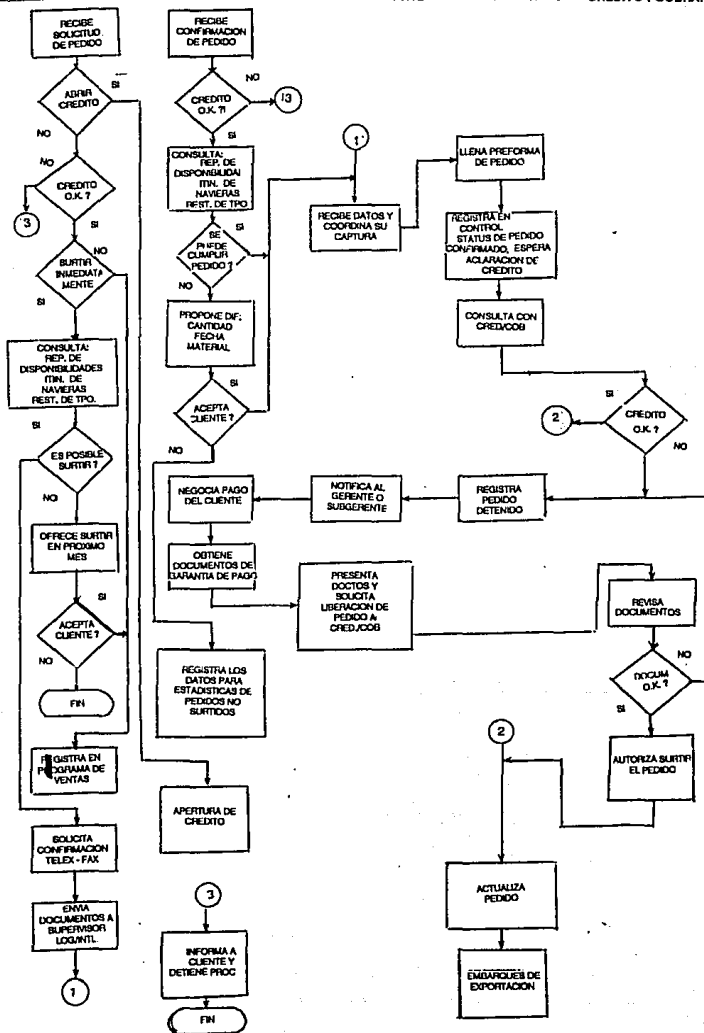
SURTIDO DE PEDIDOS DE EXPORTACION (ESQUEMA PROPUESTO)

SUPERVISOR LOG/INTL

COORDINADOR EXP

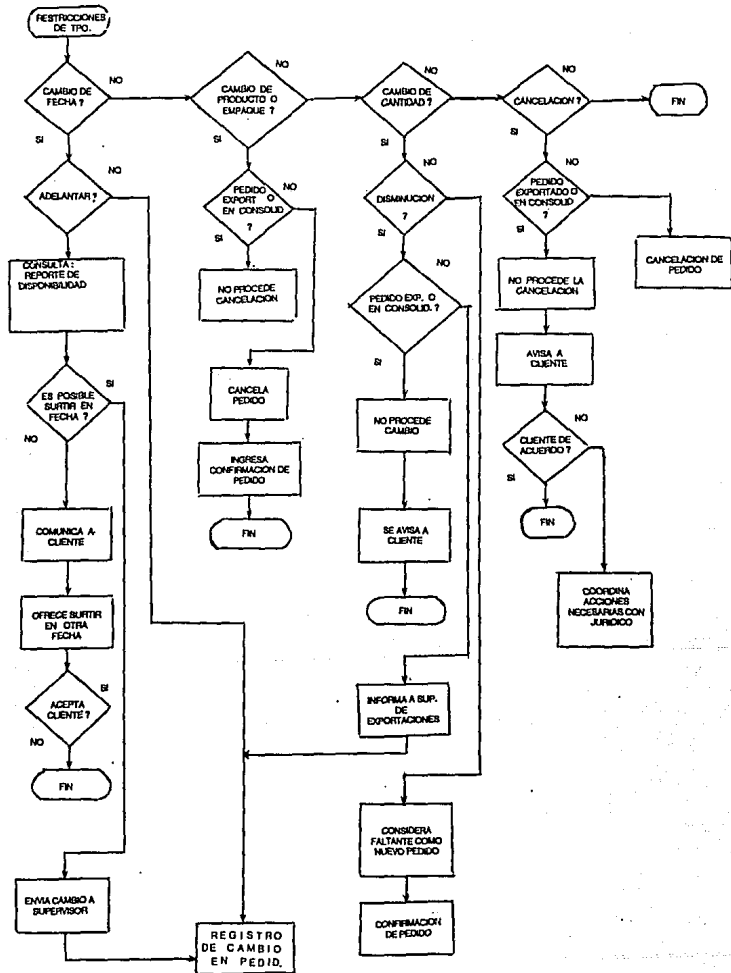
CREDITO Y COBRANZAS

GTE/SUBGTE COMERCIAL



CAMBIO/CANCELACION PEDIDOS DE EXPORTACION (PROPUESTA)

GERENTE/SUBGERENTE COMERCIAL



REGISTRO DE CAMBIOS EN PEDIDOS DE EXPORTACION (PROPUESTA)

EXPORTACIONES

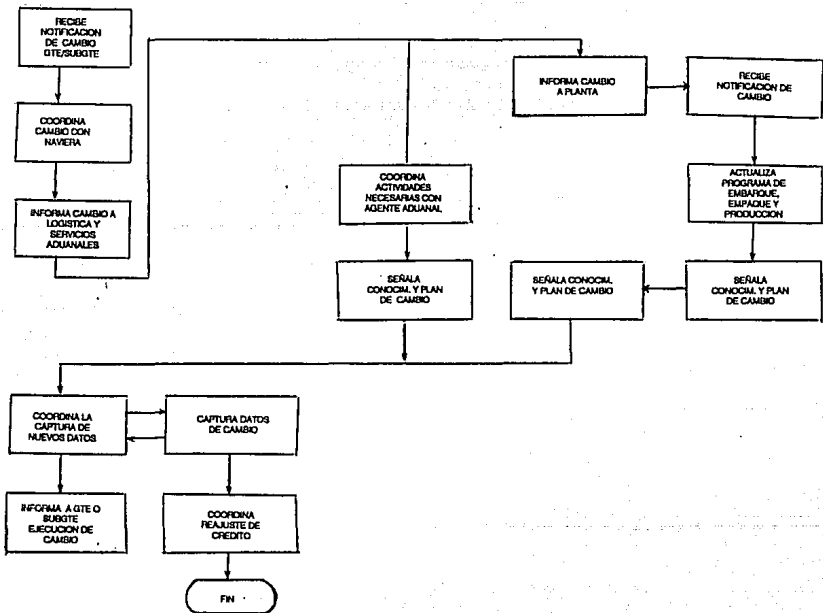
SUPERVISOR LOG/INTL

COORDINADOR

SERVICIOS ADUANALES

LOGISTICA

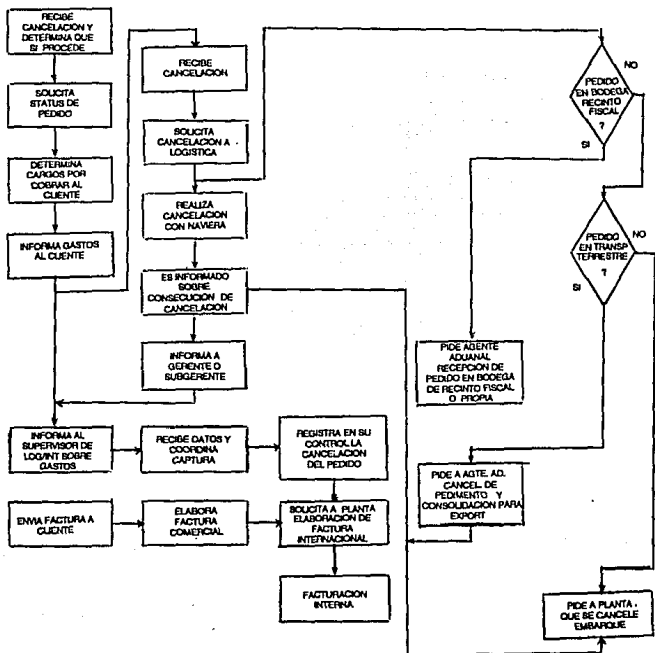
PLANTA



CANCELACION DE PEDIDOS DE EXPORTACION (PROPUESTA)

EXPORTACIONES

GTE/SUBGTE COMERCIAL SUPERVISOR LOG/INTL COORDINADOR SERVICIOS ADUANALES LOGISTICA



CONCLUSIONES

El contenido del presente trabajo, refleja que, los eventos y circunstancias que ha presentado México en los últimos tiempos, han desembocado una transformación estructural de la actividad económica e industrial, caracterizada primordialmente por la internacionalización y la modificación en las relaciones de intercambio.

Estas circunstancias forzan a todas las empresas que desean permanecer compitiendo con éxito, a considerar procesos de ajuste, promoviendo cambios de orden estructural y a acelerar su adaptación a las nuevas condiciones del mercado, es decir, a ver el entorno internacional como un objetivo a satisfacer, explotándose las oportunidades que en él se presentan en base a la productividad y competitividad.

Lo anterior se esquematizó a través del caso práctico desarrollado en Industria, S.A. de C.V., que a pesar de tener como mercado objetivo principal el mercado internacional, de contar con el apoyo financiero de un grupo importante de empresas, de tener la gran oportunidad de satisfacer un sector del mercado estadounidense insatisfecho, además de contar con el respaldo de una marca importante y con

prestigio y de poseer un proceso productivo nuevo y revolucionario, con nuevos insumos y con un 100% de integración nacional; se enfrenta al grave peligro de que su producto sea sustituido ó desplazado por otros, dado al descontrol que presenta en el flujo general de sus operaciones de exportación, en su inadecuada organización y a la falta de capacitación de su personal, es decir, en la falta de planeación de su estructura con el enfoque necesario para satisfacer todos los elementos que requieren las operaciones de exportación, en cuanto a oportunidad, compromisos, transportes, documentos necesarios, tiempos, movimientos, financiamientos, cobros, controles, planes, procedimientos, capacitación, etc..

En la serie de recomendaciones planteadas en el caso práctico, se da la solución a los principales problemas operativos y estructurales que presenta la empresa estudiada con el fin de hacer más eficiente y productiva la operación de la misma; proporcionándole elementos esenciales como procedimientos reales y efectivos, elaborados bajo estrictos estudios de las áreas involucradas en cada una de las operaciones; un flujo de información y comunicación oportuno y veraz para la agilización de todas y cada una de las

operaciones y la resolución adecuada de posibles conflictos que se den en la ejecución de cada una de las etapas del proceso de exportación.

Otro factor importante, es la correcta determinación de la estructura organizacional y la delimitación precisa de las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas y de los individuos que las componen, para evitar duplicidad de funciones, así como actividades que queden sin ejecutarse, lo que trae consigo una serie de problemas de información y control que afectan en la operación y en la atención a los clientes.

Como se pudo observar, uno de los problemas principales es la falta de conocimientos especializados en la materia de comercio exterior por parte del personal de la empresa, lo que acarrea problemas de descontrol operativo y retrasos en las etapas del proceso; por consiguiente, en una empresa exportadora, es esencial contar con personal perfectamente capacitado y actualizado en cuanto a todas y cada una de las etapas de la operación exportadora, del medio ambiente en el que se encuentra la empresa, así como de la política económica del momento.

Al poner en práctica éstas propuestas, se obtendrá como resultado una operación más eficiente y por lo tanto, una mejor imagen en el exterior; lo que repercute de manera directa en el funcionamiento y desarrollo de la compañía.

Este es el caso de una de tantas empresas mexicanas que pretenden incursionar en los mercados internacionales y que se enfrentan a problemas internos de organización y operación, desperdiciando las oportunidades que el mercado les presenta en un momento dado.

El crecimiento y desarrollo de una organización depende fundamentalmente de su estructura organizacional, del correcto y oportuno flujo de sus operaciones así como de las relaciones que produzca con los nuevos mercados. La empresa mexicana debe tener en cuenta éstos importantes factores, más ahora que se presenta la posibilidad de un acuerdo de libre comercio que pondrá a prueba su eficiencia y su productividad, trayendo consigo un amplio crecimiento si se aprovecha adecuadamente sin descuidar su contexto y el enfoque de mercado universal.

Los empresarios mexicanos deben estar conscientes de ésta situación, así como del reto que implica una apertura comercial como la que se ha venido dando en los últimos tiempos y que requiere de todo el esfuerzo del sector empresarial mexicano, haciéndose más competitivo y productivo, para enfrentar y aprovechar con seguridad y éxito ese gran reto que es la exportación.

MEXICO: BALANZA COMERCIAL MENSUAL CON EE UU (millones de dólares)*

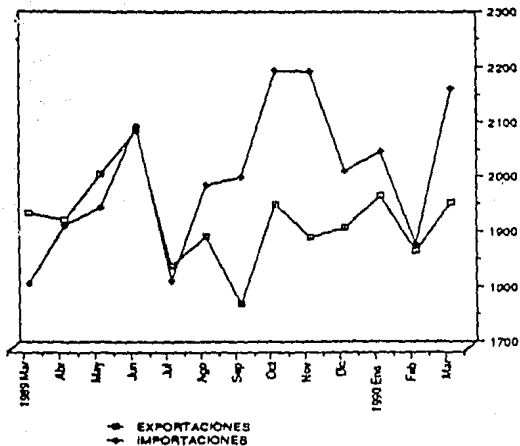
	ENERO		FEBRERO		MARZO		ENERO-MARZO	
	1989	1990	1989	1990	1989	1990	1989	1990
EXPORTACIONES	1 905.6	2 282.0	2 061.7	2 297.7	2 196.0	2 506.1	6 163.3	7 085.7
IMPORTACIONES	1 820.6	2 138.8	2 026.6	2 039.3	2 147.5	2 284.1	5 994.7	6 462.2
SALDO	85.0	143.2	35.1	258.3	48.5	222.0	168.6	623.5

FUENTE:

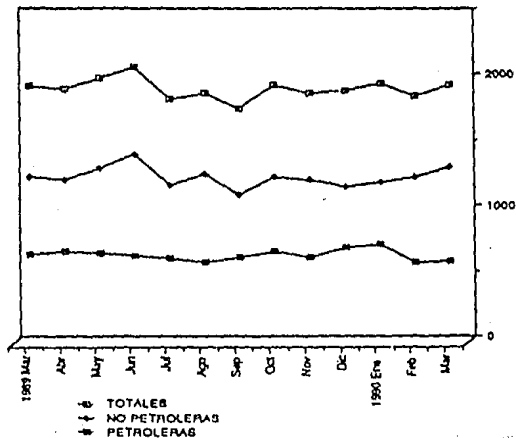
BANCOMEXT

ANEXO # 1

EVOLUCION MENSUAL DEL COMERCIO EXTERIOR (millones de dólares)



EVOLUCION MENSUAL DE LAS EXPORTACIONES (millones de dólares)



FUENTE:

BANCO

COMERCIO EXTERIOR DE MEXICO

enero-marzo
(millones de dólares)

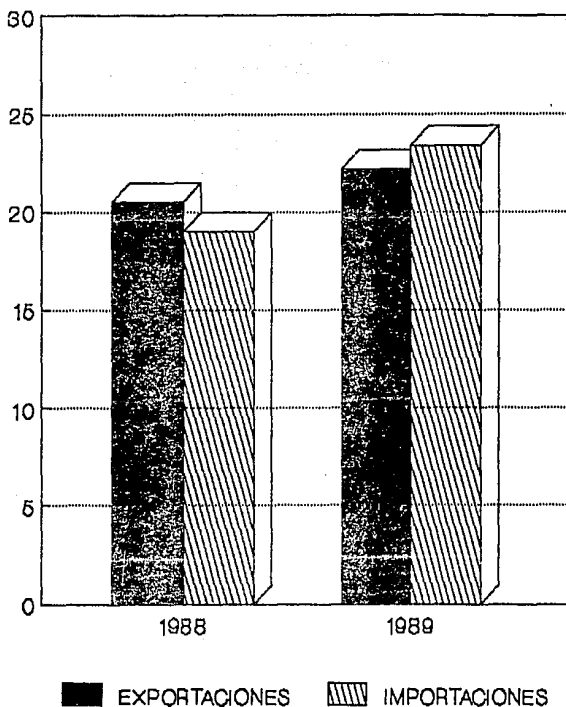
CONCEPTO	1989	1990	Var. %
I.- SALDO BALANZA COMERCIAL (FOB)	237.5	-304.1	-
1.- Exportaciones totales	5 404.4	5 816.3	7.6
- Petroleras	1 853.2	1 987.9	7.3
- No petroleras	3 551.2	3 828.4	7.8
Primarias	699.4	770.0	10.1
Manufacturas	2 851.8	3 058.4	7.2
2.- Importaciones totales	5 166.9	6 120.4	18.5
- Bienes de consumo	638.8	902.1	41.2
- Bienes de uso intermedio	3 531.0	3 873.8	9.7
- Bienes de capital	997.1	1 344.5	34.8
II.- MAQUILADORA (servicios por transformación)	683.2	845.3	23.7

RENTE:

BANCOMEXT

BALANZA COMERCIAL

(MILES DE MILLONES DE DOLARES)

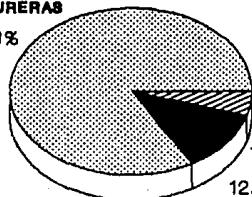


FUENTE: BANCOEMEX

EXPORTACIONES NO PETROLERAS (PARTICIPACION PORCENTUAL)

MANUFACTURERAS

89.3%



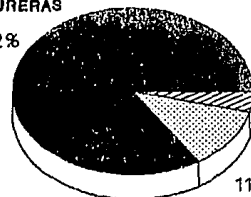
1988

12.0%
AGROPECUARIAS

EXTRACTIVAS
4.7%

MANUFACTURERAS

84.2%



1989

11.8%
AGROPECUARIAS

EXTRACTIVAS
4.0%

FUENTE: BANCOEXT

INDUSTRIA, S.A. DE C.V.

DESCRIPCION DEL PROCESO PRODUCTIVO

El proceso productivo para la elaboración del sulfato de manganeso consta de las siguientes etapas:

-RECEPCION DE MATERIALES.- Se reciben los "Polvos de Chimenea" y se almacenan en silos.

-ELABORACION DE MEZCLA .- Los "Polvos de Chimenea" son mezclados con una solución de sulfato.

-PROCESO DE LIXIVIACION.- Al hacer reaccionar la mezcla con una solución de ácido sulfúrico dosificado se obtiene un compuesto de manganeso.

-NEUTRALIZACION.- En ésta etapa se elimina la parte del fierro por precipitación y se neutraliza el ácido libre en solución agregando carbonato de calcio.

-SEDIMENTACION.- Se realiza la separación de los sólidos (lodos) producto de la lixiviación, lavando la mezcla para disminuir las pérdidas de manganeso.

-GRANULACION Y PULVERIZACION.- En ésta área se mezcla la solución de sulfato de manganeso seco, hasta obtener una pasta que se alimenta al secador rotatorio, el producto granulado se obtiene a la

salida del secador y se clasifican de acuerdo a su tamaño mediante cribado; los granos de tamaño intermedio se envían a la tolva de producto terminado; cuando se requiere obtener producto en polvo, los granos son molidos antes de enviar el producto a la tolva. El aire utilizado en el secador rotatorio es calentado con un quemador de combustóleo; los gases que salen del secador rotatorio se pasan por un colector de bolsas para recuperar el producto fino que es arrastrado por éstos.

-EMPAQUE Y ALMACENAJE DE PRODUCTO TERMINADO.

INDUSTRIA, S.A. DEC.V.
 BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1989
 (MILLONES DE PESOS)

AFILIADO # 3

ACTIVO

	<u>31 DE DIC. 1989</u>	<u>31 DE DIC. 1988</u>
CIRCULANTE		
EFEVO. Y VAL. INM. REALIZACION	\$ 137.7	\$ 29.7
CLIENTES	947.0	300.4
CUENTAS POR COBRAR	170.8	596.5
ESTIMULOS FISCALES	1,236.3	1,251.4
INVENTARIOS	1,699.7	950.1
PAGOS ANTICIPADOS	-	14.9
TOTAL CIRCULANTE	<u>\$ 4,191.5</u>	<u>\$ 3,143.0</u>
FIJO		
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ 30,692.7	\$ 25,170.6
GASTOS PREOPERATIVOS	6,721.6	5,615.9
MENOS: DEPRECIACION Y AMORTIZACION	<u>3,574.5</u>	<u>1,122.9</u>
TOTAL FIJO	<u>\$ 33,839.8</u>	<u>\$ 29,663.6</u>
OTROS ACTIVOS		
INV. EN CIA. SUBS.	212.4	177.4
CTA. POR COBRAR RECLAM. EQ.	-	274.9
TOTAL DE ACTIVO	<u>\$ 38,243.7</u> =====	<u>\$ 33,258.9</u> =====

INDUSTRIA, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1989
(MILLONES DE PESOS)

PASIVO

31 DE DIC.
1989

31 DE DIC.
1988

CIRCULANTE

CUENTAS POR PAGAR

CIA. MINERA

\$ 971.5

\$ 1,475.9

PROV. Y CONTRAT.

1,110.3

1,023.2

INT. Y GTS. ACUM.

503.1

1,019.0

PRESTAMOS BANCARIOS

3,584.5

1,339.7

TOTAL CIRCULANTE

\$ 6,169.4

\$ 4,857.8

LARGO PLAZO

PRESTAMOS BANCARIOS

\$ 11,391.0

\$ 11,633.1

IMPTOS. IMPORTACION

509.1

509.1

TOTAL LARGO PLAZO

\$ 11,900.1

\$ 12,142.2

ENTREGAS P/FUT.
AUMENTOS DE CAPITAL

\$ -

\$ 2,499.1

CAPITAL CONTABLE

CAPITAL SOCIAL

\$ 3,829.0

\$ 2,215.4

PRIMA PAGADA EN SUSCRIPCION

8,545.2

2,858.9

TOTAL APORT. PAGADAS

\$ 12,374.2

\$ 5,114.3

ACTUALIZACION DEL CAPITAL

12,140.6

8,645.5

\$ 24,514.8

\$ 13,759.8

RESULTADO DEL PERIODO

(\$ 4,340.6)

-

TOTAL CAPITAL

\$ 20,174.2

\$ 13,759.8

TOTAL PASIVO Y CAPITAL

\$ 38,243.7
=====

\$ 33,258.9
=====

INDUSTRIA, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1989
(MILES DE DOLARES)

ACTIVO

	<u>31 DE DIC.</u> <u>1989</u>	<u>31 DE DIC.</u> <u>1988</u>
CIRCULANTE		
EFEVO. Y VAL. INM. REALIZACION	\$ 52.	\$ 13.
CLIENTES	358.	132.
CUENTAS POR COBRAR	65.	261.
ESTIMULOS FISCALES	467.	549.
INVENTARIOS	589.	395.
PAGOS ANTICIPADOS	-	6.
	<hr/>	<hr/>
TOTAL CIRCULANTE	\$ 1,531.	\$ 1,356.
	<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>
FIJO		
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ 8,283.	\$ 8,072.
GASTOS PREOPERATIVOS	3,385.	3,385.
MENOS: DEPRECIACION Y AMORTIZACION	1,174.	409.
	<hr/>	<hr/>
TOTAL FIJO	\$ 10,494.	\$ 11,048.
	<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>
OTROS ACTIVOS		
INV. EN CIA. SUBS.	52.	52.
CTA. POR COBRAR RECLAM. EQ.	-	120.
	<hr/>	<hr/>
TOTAL DE ACTIVO	\$ 12,077.	\$ 12,576.
	<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>

INDUSTRIA, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1989
(MILES DE DOLARES)

PASIVO

	<u>31 DE DIC.</u> <u>1989</u>	<u>31 DE DIC.</u> <u>1988</u>
CIRCULANTE		
CUENTAS POR PAGAR		
CIA. MINERA	\$ 367.	\$ 647.
PROV. Y CONTRAT.	420.	448.
INT. Y GTS. ACUM.	190.	447.
PRESTAMOS BANCARIOS	1,355.	587.
TOTAL CIRCULANTE	<u>\$ 2,332.</u>	<u>\$ 2,129.</u>
 LARGO PLAZO		
PRESTAMOS BANCARIOS	\$ 4,305.	\$ 5,100.
IMPTOS. IMPORTACION	192.	223.
TOTAL LARGO PLAZO	<u>\$ 4,497.</u>	<u>\$ 5,323.</u>
ENTREGAS P/FUT. AUMENTOS DE CAPITAL	\$ -	<u>\$ 1,074.</u>
 <u>CAPITAL CONTABLE</u>		
CAPITAL SOCIAL	\$ 7,000.	\$ 4,050.
RESULT. DEL PERIODO	(1,752.)	-
TOTAL CAPITAL	<u>\$ 5,248.</u>	<u>\$ 4,050.</u>
 TOTAL PASIVO Y CAPITAL	 <u><u>\$ 12,077.</u></u>	 <u><u>\$ 12,576.</u></u>

INDUSTRIA, S.A. DEC.V.
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1989
(MILLONES DE PESOS)

		<u>REAL</u>	
VENTAS TOTALES			
EXPORTACION		\$ 8,875.	87 %
NACIONALES		2,767.	27
	SUMA	\$ 11,642.	114 %
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>			
GASTOS C.I.F.		1,451.	14
BONIF. Y DEV. S/VENTAS		5.	-
<hr style="border-top: 1px solid black;"/>			
VENTAS NETAS		\$ 10,186.	100 %
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>			
COSTOS DE VENTAS		\$ 10,150.	100 %
PRODUCTIVO	8,930. 88 %		
IMPRODUCTIVO	1,220. 12 %		
<hr style="border-top: 1px solid black;"/>			
UTILIDAD BRUTA		\$ 36.	- %
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>			
GASTOS DE OPERACION			
VENTA Y DESARROLLO		\$ 332.	3 %
ADMINISTRACION		526.	5
DEPRECIACION Y AMORT.		2,066.	20
OTROS NETOS		123.	1
	SUMA	\$ 3,047.	29 %
RESULTADO DE OPERACION		(\$ 3,011.)	(29 %)
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>			
COSTO INTEGRAL FINANCIERO			
COSTO FINANCIERO (NETO)		\$ 1,783.	18 %
PERDIDA CAMBIARIA		2,274.	22
RESULT. POSICION MONETARIA		(2,728.)	(27)
	SUMA	\$ 1,329.	13 %
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>			
RESULTADO DEL PERIODO		(\$ 4,340.)	(42 %)
		=====	=====

VENTAS DE SULFATO DE MANGANESO

1989
(TON. MET.)

	<u>REAL (I)</u>	<u>PLAN DE NEGOCIOS (II)</u>	<u>(I/II)</u>
PRIMER TRIMESTRE 1989	3,596	4,980	72 %
SEGUNDO TRIMESTRE 1989	3,269	5,300	62 %
SUMA 1ER. SEMESTRE	6,865	10,280	67 %
TERCER TRIMESTRE 1989	2,377	5,310	45 %
OCTUBRE 1989	179	1,570	11 %
NOVIEMBRE 1989	1,814	1,820	100 %
DICIEMBRE 1989	1,011	2,020	50 %
SUMA 4º TRIMESTRE	3,004	5,410	55 %
SUMA 2º SEMESTRE	5,381	10,720	50 %
T O T A L 1989	<u>12,246</u>	<u>21,000</u>	<u>58.3 %</u>
E. U. A.	8,510 (69.5%)	14,000	60.8 %
EUROPA Y SUDAMERICA	1,305 (10.6%)	4,000	32.6 %
MEXICO	2,431 (19.9%)	3,000	81.0 %
	<u>12,246 (100.0%)</u>	<u>21,000</u>	<u>58.3 %</u>

BIBLIOGRAFIA

- * HAMPTON, R. David.

ADMINISTRACION CONTEMPORANEA.

Editorial Mc.Graw Hill.

Segunda Edición. México, 1983.

- * KOTTLER, Phillip.

FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA.

Editorial Prentis Hall.

Julio, 1987.

- * KOTTLER, Phillip.

MERCADOTECNIA.

Editorial Prentis Hall.

Julio, 1987.

- * LEROY Miller, Roger.

MICROECONOMIA.

Editorial Mc. Graw Hill.

México, 1980.

* **MANUAL DEL EXPORTADOR.**

American Chambers of Commerce of Mexico.

Enero, 1989.

* **PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1989 - 1994**

Edición Especial Vol 39 . 1989

Publicaciones del Banco Nacional de Comercio Exterior SNC.

* **PROGRAMA INTEGRAL DE APOYO FINANCIERO Y PROMOCIONAL PARA EL FOMENTO DEL COMERCIO EXTERIOR DE BIENES Y SERVICIOS NO PETROLEROS 1990.**

Editado por el Banco Nacional de Comercio Exterior.

* **REVISTA BANCOMEXT.**

No. 8. Vol. 1. Agosto, 1990.

Editado por el Banco Nacional de Comercio Exterior.

* **REVISTA COMERCIO EXTERIOR.**

Vol. 39. Núm.10. Octubre, 1989.

Vol. 39. Núm.11. Noviembre, 1989.

Vol. 40. Núm. 7. Julio, 1990.

Editado por el Banco Nacional de Comercio Exterior.