

3006024
2ej.



UNIVERSIDAD LA SALLE

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

**"ORGANIZACION: RETO DEL EMPRESARIO
MEXICANO ANTE LA APERTURA COMERCIAL"**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A :

RICARDO JAIME CERVANTES SILVA

MEXICO, D. F.

1991

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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 N D I C E

| | Pag. |
|--|-----------|
| INTRODUCCION | 1 |
| METODOLOGIA | 11 |
| | |
| CAPITULO I ANTECEDENTES Y DESARROLLO DEL COMERCIO EXTERIOR EN MEXICO. | 1 |
| 1.1 Antecedentes Históricos | 1 |
| 1.2 Evolución del Comercio Exterior en México | 8 |
| 1.3 Situación actual del Comercio Exterior en México. | 28 |
| | |
| CAPITULO II DOCUMENTOS Y TRAMITES NECESARIOS EN EL COMERCIO INTERNACIONAL | 36 |
| 2.1 Registro Nacional de Importadores y Exportadores. | 37 |
| 2.2 Requisitos y documentación necesaria para Exportar | 40 |
| 2.3 Documentación necesaria para Importar | 50 |
| | |
| CAPITULO III APOYOS Y ESTIMULOS QUE OTORGA EL GOBIERNO A LOS IMPORTADORES Y EXPORTADORES MEXICANOS | 54 |
| 3.1 El PROFIEX. | 55 |
| 3.2 Banco de Comercio Exterior | 56 |
| 3.2.1 Participación en las ferias. | 57 |
| 3.2.2 Apoyos para hacer catálogos. | 59 |
| 3.2.3 Viajes promocionales | 60 |
| 3.3 Apoyos Financieros. | 61 |
| 3.4 Apoyos Fiscales. | 66 |
| 3.5 PITEX | 67 |
| 3.6 Otros apoyos importantes | 70 |
| 3.7 COMPEX. | 77 |
| 3.8 DIMEX. | 77 |

I N D I C E

| | Pag. |
|--|------------|
| CAPITULO IV ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR. | 86 |
| 4.1 Generalidades. | 86 |
| 4.2 Estructura Organizacional del Departamento de Comercio Exterior de una Empresa. | 94 |
| 4.3 Demandas y retos que afrontan las empresas de Comercio Exterior en la década de los noventa en México. | 113 |
| 4.5 La Nueva Organización que se deberá aplicar en las Empresas de Comercio Exterior a partir de esta década. | 124 |
| | |
| CAPITULO V CASO PRACTICO. | 137 |
| 5.1 Antecedentes | 137 |
| 5.2 Situación Actual | 142 |
| 5.3 Problemática de "IDAPLAST, S.A." para Exportar | 162 |
| 5.4 Propuesta hecha a la empresa "IDAPLAST, S.A." para solucionar su problema referente a la exportación de sus productos. | 165 |
| | |
| CONCLUSIONES | 111 |
| BIBLIOGRAFIA | iv |

I N T R O D U C C I O N

Las relaciones comerciales a nivel internacional, han constituido en el devenir histórico, una manifestación social de elevada complejidad, toda vez que ni en el pasado, ni en el presente y mucho menos en el futuro, los países del mundo no han podido, ni podrán alcanzar una autosuficiencia en la producción y abasto en la diversidad de sus líneas de productos, tanto de consumo necesario, como los de consumo superfluo.

Es a consecuencia de lo anterior, que los países de todo el mundo inician el intercambio de productos y servicios, para de esta manera satisfacer sus necesidades prioritarias.

Es en este contexto, cuando se empieza a hablar de Comercio Internacional; pero a medida que el tiempo avanza y las necesidades de todos los países aumentan, ha sido necesario desarrollar este concepto, por lo que ha llegado a ubicarse en la actualidad, en la actividad principal de todos los países del mundo.

El Comercio Internacional ha tenido y tendrá que ser manejado de una manera estratégica, implementando los mejores procedimientos y las estructuras organizacionales idóneas en las empresas o países que traten de lograr alcanzar la calidad y

competitividad necesaria en los mercados internacionales. Ya que los clientes en el mundo, cada vez más demandan, productos y servicios de calidad y, solo las empresas que puedan ofrecerlos, podrán ser competitivos y alcanzar posiciones de liderazgo en el mercado. La calidad no es sólo un atributo del producto, es sobre todo una actitud individual ante el propio trabajo.

Hasta hace poco, se consideraba, que al alcanzar la empresa la productividad deseada, ésta ya se encontraba en una situación favorable, pero ahora en la actualidad, esto ya no es suficiente, pues en estos momentos necesitan alcanzar la productividad y la calidad necesarias para poder ser competitivos en el exterior.

En la actualidad, las empresas deben de iniciar modestos programas de mejoramiento de la calidad y paulatinamente ir ampliando estos programas a todas las funciones de la organización; lo cual representa una excelente guía a seguir, en la aplicación de un nuevo departamento que se encargue de llevar a cabo las operaciones de Comercio Internacional, desarrollando procedimientos y tácticas que puedan ayudar a la empresa, a obtener una participación creciente de los mercados extranjeros en los que participe; todo esto, gracias a la nueva mentalidad que se tiene, para obtener la calidad y de esta manera lograr ser competitivos en el exterior.

M E T O D O L O G I A

1.- Elección del tema.

- Licenciatura: Administración.
- Area General: Administración General.
- Area Especifica: Comercio Internacional.
- Tema Genérico: La obtención de mejores resultados en las operaciones de Comercio Internacional ante la apertura comercial.
- Tema Especifico: Organización: Reto del empresario mexicano ante la apertura comercial.

2.- Tipo de investigación.

- Investigación Documental: La recopilación de datos se hará, buscando y analizando en diferentes fuentes Bibliográficas.
- Caso Práctico: Análisis de una empresa de la Industria del Botón.

5.- Hipótesis.

- A través de la creación de un Área de Comercio Exterior que desarrolle óptimamente los sistemas y procedimientos adecuados a las necesidades de cada empresa y contando con el producto idóneo, de la mejor calidad, con un precio competitivo y con las mejores técnicas de promoción, puede encontrar en los mercados internacionales la oportunidad para desarrollarse adecuadamente.

3.- Objetivos.

- Orientar a las empresas que desean exportar acerca de la importancia que se tiene hoy en día sobre la apertura comercial, y la necesidad que se tiene de crear un Área que soporte el desarrollo de una operación de Comercio Internacional.
- Desarrollar el procedimiento de exportación adecuado que facilite las operaciones de Comercio Internacional de las empresas que así lo deseen, de acuerdo a las necesidades que tenga cada una.

4.- Problema.

- En la actualidad, nuestro país está ingresando al agresivo concierto del Comercio Internacional de una manera muy rápida; por lo que día con día están aumentando las empresas que se están integrando a este concepto. Debido a lo anterior hay muchas empresas que no cuentan con un departamento que sea capaz de llevar el peso que implica, desarrollar una operación de Comercio Internacional; aunque varias de éstas, cuentan con los recursos y estructura necesarios, y no han visualizado las oportunidades que representa la apertura comercial del país.

CAPITULO I

ANTECEDENTES Y DESARROLLO DEL COMERCIO EXTERIOR EN MEXICO

1.1. Antecedentes Históricos.

La historia del comercio exterior en México, bien podría llamarse la historia de su dependencia económica. El inicio del Comercio Exterior en México se dan con la Colonia Española y se va desarrollando a través de distintos periodos, bajo las formas que le imprimiera el desarrollo del capitalismo mundial.

De un comercio feudal con rasgos mercantilistas característicos de la época colonial, evoluciona hacia un Comercio Exterior con rasgos librecambistas, en la llamada época del México independiente prolongándose hasta el porfiriato. En esos periodos, se desenvuelve un lento pero persistente proceso de dependencia con respecto a las potencias europeas.

Estados Unidos gana la gran batalla al adueñarse del comercio latinoamericano hacia principios del siglo XX, por ello, hablar de Comercio Exterior de México, es hablar de

relaciones México-EUA; lo cual es la característica primordial de esta actividad económica en la época contemporánea.

A) La Época Colonial.

Uno de los rasgos más importantes durante esta época, fue, la acumulación de riquezas que obtuvieron los conquistadores, gracias a la explotación de los riquísimos yacimientos de metales preciosos que existían en nuestro país, lo cual trajo como consecuencia el aumento de las riquezas de los españoles.

Pero además los conquistadores se adueñaron de grandes extensiones de tierra, monopolizaron en su beneficio el trabajo de las minas y de las plantaciones tropicales, creando una economía productora de materias primas, principalmente metales preciosos.

Por esta razón, las primeras ciudades importantes durante la época de la Colonia, fueron las que estaban ligadas a la extracción y explotación intensiva de metales preciosos, tales como Pachuca, Zacatecas, Taxco y Guanajuato, además del Puerto de Veracruz, especialmente habilitado para exportar metales preciosos, este puerto tenía un poder monopolítico muy grande, ya que era el único autorizado para realizar el comercio con España.

La creación de grandes fortunas como manifestación de la etapa de la "acumulación originaria del capital" en México, se manifestó también a través del comercio de la metrópoli con la Colonia. Tal cosa se sustentó por medio del comercio monopolizado por la corona española, operado y administrado con tal control férreo por la Compañía de Indias, enfocada a mantener a toda costa una balanza comercial favorable, recurriendo a prácticas proteccionistas e impidiendo toda posibilidad de desarrollo económico y social en la Colonia.

"Entre otras muchas prohibiciones y peculiaridades mercantilistas durante la Colonia, se penalizó el comercio exterior con otros países, al grado de embargar barcos extranjeros que tocaran puertos mexicanos. Esto propició, como contrapartida, el contrabando y la piratería, tanto que puertos como Tampico y Campeche se volvieron guarida de piratas que mediante ataques e incursiones a esos puertos, doblegaron a la población e introducían ilegalmente al nuevo continente todo tipo de mercancías, que dañaban seriamente a las importaciones españolas." (1) Tan cerrado el comercio exterior hacia los siglos XVI y XVII, que no sólo se prohibía el intercambio directo con otros países, sino con las propias colonias de América e incluso con otros puertos españoles, diferente a Cádiz, que hasta 1778, fuera el único puerto habilitado para

(1) Diego G. López Rosado. Historia y Pensamiento Económico, de México, UNAM. México. P. 55.

realizar comercio directo con las colonias.

No fue sino hasta 1778 que mediante la ordenanza de Carlos III y la cual puede interpretarse como un primer paso hacia una modificación del monopolio mercantilista comercial ya avanzado el siglo XVIII. Se quitó a Cádiz el monopolio del comercio con las colonias.

A nivel mundial las ideas mercantilistas de moda durante el siglo XVI y XVII, pronto habrían de chocar con el desarrollo de las fuerzas productivas, al suscitarse una contradicción de clase entre una naciente burguesía industrial y comerciante, ansiosa por expandir mercados a una parasitaria economía feudal.

B) El México Independiente.

Las ideas de los clásicos de la economía, forzosamente tuvieron su manifestación en las colonias de América, en virtud de que la naciente clase burguesa criolla, pugnaba por menores trabas al comercio y a la industria de la Nueva España. Tales argumentos liberalistas y libremercantistas fueron adoptados por la burguesía local y aun por el clero al apoyar decididamente el Plan de Iturbide de la Independencia de México.

"Hasta antes de 1821 no puede hablarse propiamente de comercio exterior de México", sino de un intercambio entre la metrópoli, España y su colonia. Al iniciarse el llamado periodo

independientes, 1821-1867, la actividad comercial con Inglaterra se intensifica abandonándose las prácticas como la piratería y el contrabando, pues una vez consumada la independencia, la actividad comercial de México con ese país se inicia a través de nuestros primeros "tratados de amistad, navegación y comercio" en 1827". (2)

El monopolio colonial en el comercio exterior se rompió definitivamente hasta 1820, al desaparecer la prohibición de comercio de otros puertos que no fueran el de Veracruz.

En efecto, es a partir de ese año que se habilitan para el comercio exterior, a puntos como Mazatlán, Tampico, Acapulco, San Blas, Matamoros y otros.

Con el conflicto armado, la economía se vio seriamente afectada, por lo que al consumarse la independencia se inicia un largo periodo de anarquía que se refleja en la imposibilidad de la burguesía criolla por acumular capital produciendo, comerciando y consolidándose correlativamente en el poder.

(2) Manuel López Gallo. Economía y Política en la Historia de México. T.10 El Caballito. México, 1975. P.63.

Hasta 1840, la mayor parte del Comercio Exterior Mexicano continuaba efectuándose con Europa, especialmente con Inglaterra, seguida de Francia y en lugar secundario, EUA.

C) El inicio del Comercio México-EUA.

Puede decirse que el régimen colonial fue siempre un freno a la expansión imperialista norteamericana, e incluso un obstáculo importante para el desarrollo de las relaciones comerciales entre ambos países, lo cual se manifestó en que la mayor parte del comercio con Estados Unidos fue casi inexistente durante los años de la Colonia Española, en virtud de férreo sistema proteccionista que prevaleció durante los siglos XVI y XVII e incluso en el XVIII.

Por estas razones no puede hablarse propiamente de relaciones comerciales entre México y los Estados Unidos sino hasta el México Independiente (1821-1887) y, en especial, a partir del año 1826 cuando se tienen noticias de los primeros intercambios ya formales, puesto que anteriormente se realizaron algunas transacciones comerciales con Estados Unidos, lográndose vía contrabando.

En efecto, puede afirmarse que el inicio de las relaciones comerciales México-Estados Unidos nacen de la ilegalidad del contrabando, auspiciado en parte por el monopolio del comercio

exterior del puerto de Veracruz, así como por los elevados derechos y prohibición existentes en la época de la Colonia.

La independencia de México significó no sólo para los Estados Unidos, sino para potencias europeas como Inglaterra y Francia, la posibilidad de intervenir directa e indirectamente en la desvalida y desorganizada nación que, sin el tutelaje de España se significaba como un gran botín en el futuro. Así, durante los primeros gobiernos mexicanos se establecen tanto relaciones diplomáticas como inmediatamente comerciales.

El papel de los Estados Unidos en el comercio exterior de México sufrió entre 1826 y 1851 serios altibajos derivados de la situación anárquica que vivió el país en esa etapa, en especial 1847 año en el que se suscita la guerra México Norteamericana y el comercio decae sensiblemente, según se aprecia en el cuadro No. 1, donde se presenta la balanza comercial entre ambos países para ese año, y además se observa como a partir de 1849 decrece el comercio con Estados Unidos, quedando en 1851 muy por debajo del de 1826.

CUADRO No. 1
BALANZA COMERCIAL MEXICO * ESTADOS UNIDOS
1826 - 1851

(miles de pesos)

| ANO | EXPORTACIONES | IMPORTACIONES | SALDOS |
|------|---------------|---------------|---------|
| 1826 | 3,196 | 6,281 | (3,085) |
| 1827 | 5,232 | 4,173 | 1,059 |
| 1828 | 4,814 | 2,886 | 1,928 |
| 1829 | 5,026 | 2,331 | 2,695 |
| 1830 | 5,235 | 4,637 | 398 |
| 1831 | 5,167 | 6,178 | (1,011) |
| 1832 | 4,293 | 3,467 | 826 |
| 1833 | 5,459 | 5,508 | (49) |
| 1834 | 8,686 | 5,285 | 3,401 |
| 1835 | 9,490 | 9,029 | 461 |
| 1836 | 5,615 | 6,040 | (425) |
| 1837 | 5,854 | 3,800 | 1,854 |
| 1838 | 3,127 | 2,787 | 340 |
| 1839 | 5,500 | 2,164 | 3,336 |
| 1840 | 4,175 | 2,515 | 1,660 |
| 1841 | 3,483 | 2,036 | 1,447 |
| 1842 | 1,996 | 1,534 | 462 |
| 1843 | 2,782 | 1,471 | 1,311 |
| 1844 | 3,387 | 1,794 | 1,593 |
| 1845 | 1,702 | 1,159 | 543 |
| 1846 | 1,836 | 1,531 | 305 |
| 1847 | 481 | 238 | 243 |
| 1848 | 1,581 | 4,954 | (3,373) |
| 1849 | 2,226 | 9,090 | (6,864) |
| 1850 | 2,035 | 2,012 | 23 |
| 1851 | 1,804 | 1,581 | 223 |

Las razones que explican esta poca importancia del comercio con Norteamérica, son que Inglaterra y Francia obstaculizan una cada vez mayor participación en la competencia a ese país, que también por esos años sufre los efectos de su guerra civil, que le impide de momento, determinar su futura hegemonía y hacer una realidad la declaración Monroe de 1823.

La composición de las exportaciones mexicanas a ese país a lo largo de este periodo son principalmente de metales preciosos, tintes, ganado, especies y otros productos agrícolas.

EUA, a cambio, envía a México manufacturas, maquinaria, tejidos, transportes, papel, armamentos y granos, como fruto del derrumbamiento de la agricultura por efectos de las frecuentes guerras y sublevaciones en todo el país.

Sin embargo, a partir de 1860 se van sentando las bases para el cada vez mayor predominio Norteamericano en México, cuestión que se resolvió en definitiva en el año de 1867, al derrusbarse el inconsistente Imperio de Maximiliano y abandonar Francia definitivamente sus proyectos de expansión en México.

1.2 Evolución del Comercio Exterior en México.

A) El Porfiriato.

Hasta la época del Porfiriato, fue posible poner en práctica las ideas de la libertad económica. En este periodo de la historia de México, se coincide con la expansión del capitalismo a nivel mundial, en el cual, la aparición del capital financiero y la exportación de capitales tienen repercusiones muy claras en el caso mexicano y le van imprimiendo el rasgo de país capitalista dependiente.

En esta forma se va estructurando la economía primario-exportadora, a raíz de las recepciones de capital extranjero que se enfocan a desarrollar aquellas áreas estrechamente vinculadas a la posibilidad de expandir el mercado externo.

Las líneas ferroviarias, la agricultura de plantación tropical enfocada a la exportación, así como las grandes haciendas especializadas en la producción de café, tabaco, henequén, guayule, azúcar y otras frutas tropicales, al expandir su producción notablemente, vinieron dando al país su fisonomía altamente dependiente del mercado y del capital externo.

Puede decirse que durante el porfiriato, operaron íntegramente en México las reglas del juego de la teoría económica clásica y del equilibrio automático vigente a nivel internacional, hasta la primera guerra mundial. Circulaban monedas de oro acuñadas por el Estado y había libertad cambiaria y sobre todo libres movimientos de capital; a su vez se controlaba la oferta monetaria de acuerdo a los principios de la teoría cuantitativa de la moneda, sin una importante intervención del Estado en los negocios privados.

Desde el triunfo de la Reforma, las relaciones diplomáticas quedaron rotas con Inglaterra, en virtud de que apoyaron y reconocieron al gobierno de Maximiliano; esto propició el lento

desplazamiento de Inglaterra y Francia por parte no sólo del comercio sino de las inversiones; situación que se había de manifestar en todo su esplendor en la época del porfiriato.

"En esta época, se dan las grandes concesiones ferrocarrileras, mineras y agrícolas otorgadas a inversionistas norteamericanos; debido al retiro del capital europeo por los disturbios políticos que restaban seguridad a los inversionistas". (*)

En resumen, se puede concluir que durante esta etapa un factor que explica el crecimiento económico, fue la necesidad de integrar a México al sistema de la economía mundial, propiciado por el avance del capitalismo, que en esta fase exige alimentos, materias primas tropicales, minerales, metales preciosos y energéticos, a cambio, de manufacturas de todo tipo y con ello lograr el gran ensanchamiento del mercado mundial del trabajo. En este desarrollo jugaron un papel preponderante, la expansión de los ferrocarriles y las vías marítimas, así como las inversiones en la minería y en la infraestructura.

B) El comercio exterior durante la Revolución Mexicana y los primeros gobiernos revolucionarios (1920-1940).

(*) Jorge Espinoza de los Reyes. Relaciones Económicas entre México y Estados Unidos de América. 1870-1910. Nacional Financiera de México. P. 122.

A pesar de que la Revolución Mexicana desquició las otras actividades económicas, el comercio exterior no se vió limitado, sino todo lo contrario, éste se incrementó sensiblemente entre 1911-1920. Ello obedeció al incremento formidable en las exportaciones de petróleo debido a la primera guerra mundial, además de que a falta de control, las compañías petroleras trataron de vender al exterior la mayor cantidad posible, evadiendo así los impuestos correspondientes.

"A su vez hubo que importar alimentos y armamentos cuyo abastecimiento se trató de asegurar a toda costa, a más de que el comercio exterior se realizó preferentemente por la vía marítima".(*)

"Para esos años el comercio con Estados Unidos era francamente preponderante y absorbió un 76.6% en cuanto a la exportación, y un 57.9% en cuanto a la importación, siendo el principal producto de venta foránea entre 1911 y 1920 el petróleo, aun cuando no dejaron de ser importantes, el café, el algodón en rama, borra, henequén, ixtle, legumbres, chicle y maderas finas".(**)

(*) Idem. Diego López Rosado. P. 197-198.

(**) Idem. Diego López Rosado. P. 201-206.

Por efectos de la primera guerra mundial, tuvieron gran demanda productos como el henequén, el chicle, maderas preciosas y las legumbres con destino prioritario a Estados Unidos.

"A su vez se exportaron a ese país algunos productos como pieles, vainilla, semillas de algodón y materias animales; aunque según se dijo, las exportaciones de petróleo y sus derivados fueron el principal renglón de exportación, en especial entre los años 1911-1920, cuando México figuró como uno de los principales países productores y exportadores de crudo, siendo 1920 el año récord en que se llega a 145 millones de barriles debido al incremento de la demanda mundial cuyo destino principal fueron los EUA". (*)

Al concluir la lucha armada en 1920, se inicia la época llamada de la gran construcción del país por parte de los gobiernos revolucionarios a fin de sentar las bases de un México más moderno, y acorde con las nuevas relaciones de dependencia con Estados Unidos. Hacia 1935 el comercio con ese país es ya predominante en un 62.8% en exportación y un 63.3% en importación. Se exportaron para ese periodo algunos productos como azúcar, sombreros, cestos, cerveza, pieles, pescados y mariscos frescos.

(*) Idem. Diego López Rosado. p. 215

A su vez se importan calzado, muebles, papel periódico, productos químicos y farmacéuticos diversos.

C) La crisis de 1929 y sus efectos en México.

Durante todo el periodo revolucionario, la inversión extranjera se contrajo debido al clima de inestabilidad política y jurídica que prevalecía en el país y los ferrocarriles quedaron en manos de diversas facciones revolucionarias y sobre todo, se derrumbó a niveles mínimos, la demanda interna. Sólo las actividades vinculadas a la exportación continuaron trabajando por efecto de la expansión de la demanda externa fruto de la guerra mundial.

Por ello, no fue sino hasta 1925 cuando comenzó de nuevo a operar la industria, la agricultura y el resto de las actividades económicas del país, pero en medio de un clima de tensión, levantamientos, inseguridad jurídica y, sobre todo, sin recursos financieros suficientes.

Todavía en este marco de disputas políticas se presenta en México la gran crisis del capitalismo conocida como la gran depresión de 1929, la cual flagela toda la actividad económica de México, haciendo que baje el producto interno bruto, al igual decrece la inversión pública federal y la reserva, lo cual se refleja en la caída del índice del volumen de la producción manufacturera, en especial entre 1931 y 1932, años en los que se

resiente en mayor grado la crisis, al igual que en lo referente a las importaciones y exportaciones. En general, en casi todos los renglones de la economía se sufrieron importantes reducciones en esos años, como efectos de la citada depresión.

En esta época, hubo una drástica reducción del gasto público, despido de trabajadores y búsqueda del equilibrio presupuestal en función del mantenimiento del tipo de cambio y la balanza de pagos, aun con saldo a favor.

La política que se siguió acentuó la depresión, en lugar de restablecer y estimular la actividad económica a través de políticas expansivas de gasto público.

Respecto a la política comercial, por efecto de la crisis se reducen las exportaciones, debido a las múltiples restricciones y discriminación impuesta en los EUA y en Europa, además de la caída de los precios internacionales de nuestras materias primas, lo cual generó una reducción en la captación de divisas dejando a la balanza de pagos en difícil situación.

Por ello la economía se volvió más vulnerable ante el descenso de los precios de las exportaciones primarias y la brusca contradicción de la corriente comercial que existía con Inglaterra. Por todas estas causas el desequilibrio alcanza

formas prácticamente inconmensurables". (?)

Entre 1920-40, el reparto agrario, la creación de los distritos de riego, la comisión nacional de caminos, la irrigación, los bancos nacionales de crédito agrícola ejidal, se van creando las bases del fortalecimiento del sector primario minero- exportador enfocado en especial a la agricultura, como fue el caso del norte y del noroeste de México.

En este sentido, las mejores tierras de riego se destinan a remunerativos productos agrícolas de exportación, con lo que se configuró más adelante la estructura actual del comercio exterior de México, totalmente dependiente de las necesidades agrícolas de los Estados Unidos, a través de los productos como tomate, hortalizas, fresas, algodón, café, henequén, camarón, azúcar y otros productos primarios además del petróleo.

No obstante cabe hacer hincapié que durante el periodo que nos ocupa dominado de los revolucionarios, existió un fuerte nacionalismo, manifestado a través de las políticas independientes de éstos, mediante las diversas nacionalizaciones como la petrolera, la de los ferrocarriles, y el desarrollo y fortalecimiento del movimiento obrero, que sirvió de apoyo a esta política de autodeterminación, que mucho preocupó a los

(?) Irma Manríquez. Política Monetaria y estratégica del Desarrollo Mexicano. Edamex. P. 42

Estados Unidos. Con el ascenso al poder del presidente conservador Manuel Avila Camacho (1940-46), se replantearon con mayor vigor los nuevos términos de la dependencia de México con los Estados Unidos en los tiempos modernos y se configura la estructura actual de la economía mexicana y los fenómenos inherentes al nuevo proceso de la dependencia de México con Estados Unidos.

D) El proteccionismo mexicano y la sustitución de importaciones (1940-1982).

Teniendo como meta la protección a la planta productiva y al empleo, se instrumentó a partir de 1940, un programa sustitutivo de importaciones que tendía a producir en el país lo que anteriormente era menester adquirir del exterior. Esta idea fue uno de los pilares básicos de la política comercial de México a partir de los años 40, aprovechando dentro de la coyuntura histórica que durante el lapso comprendido por la segunda guerra mundial, nuestros principales proveedores de productos manufacturados tenían distraído su aparato productivo en industria bélica; razón por la cual les era imposible atender la demanda mundial de los productos, generando a su vez seria escasez de artículos manufacturados en todo el mundo. Esto propició el inicio de operaciones industriales en México y en otros países tendientes, precisamente, a llevar a cabo proyectos manufacturados y en esta forma, sin competencia importante de

los países beligerantes, empezar a cubrir un mercado de enormes dimensiones.

por esos años, dicho proceso se vió apoyado por la reciente expropiación petrolera y por la creación de los diversos organismos vinculados con infraestructura económica y administrativa, que con la nueva Ley Orgánica de la Administración Pública, le daban al país una nueva fisonomía propicia para el desarrollo industrial. Ello se manifestó a través de la creación de empresas estatales de grandes dimensiones como Altos Hornos de México, que tendía a contribuir al programa de sustitución de importaciones apoyando a las empresas Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, creada en 1908 por la iniciativa privada.

Dentro de este contexto la labor realizada por Pemex, Nacional Financiera y el Banco Nacional de Comercio Exterior creados por esos años, vendrían a ser los elementos de enlace de dicha política de industrialización y sustitución de importaciones.

Puede decirse que en esta época se inicia el crecimiento del desarrollo de los grupos monopólicos y del poder del sector privado estrechamente vinculados al gobierno y al capital monopolístico extranjero, cosa que cristalizó con el desarrollo de las grandes zonas industriales del país como Monterrey, Guadalajara y el Estado de México; todas ellas tendientes a

fortalecer la buurguesia desarrollista de México, comprometida y empeñada en dichos programas nacionales.

Este proceso de sustitución de importaciones fue avanzando poco a poco dentro de sus diferentes etapas que se considera que son:

1. Sustitución de importaciones de productos de consumo; su característica es esencial, es el desarrollo de la industria ligera principalmente productora de artículos alimenticios elaborados, textiles y otros artículos de consumo final.

2. Sustitución de importaciones de bienes intermedios; significa el proceso de ensamble de partes, materias primas y auxiliares, o artículos semifabricados indispensables para la producción de un artículo de consumo final, como por ejemplo en el caso del automóvil, se integran a la producción nacional, insumos tan importantes como vidrio, espejos, vestiduras, refacciones, neumáticos, etc. Por ello, durante esta etapa es posible ahorrar algunas importaciones y sólo adquirir del exterior artículos de mayor tecnología, que aun resultan incosteables producir en el país.

3. Sustitución de importaciones de bienes de capital; ésta consiste en fabricar maquinaria, equipo de implementos de alta precisión y tecnologías sofisticadas y como su nombre

lo implica, es producir maquinaria para hacer a su vez maquinaria.

México, puede decirse que ha llegado a la segunda etapa de sustitución de importaciones, o sea, la producción de bienes intermedios o terminados de consumo final y, el problema se presenta ahora: a la llamada tercera etapa o sea la de producir bienes de capital.

Efectivamente, la mayoría de las manufacturas para el consumo final se fabrican íntegramente en México y con la mayor parte de insumos nacionales, pero falta llegar a la producción de máquinas de alta especialización y elevada absorción de tecnología. Esta modernización presenta en términos generales las siguientes limitaciones:

Escasez de mercado, para abordar la producción de una planta productora de máquinas para la industria.

Tecnología. El llamado Know how es una cuestión por la que se requieren a veces muchos años de especialización, por lo que podríamos afirmar, que el proceso de asimilación tecnológica de los países desarrollados data desde la época de la revolución industrial de los siglos XVIII y XIX, en que han ido acumulando experiencias y modificando nuevos sistemas, tecnología e inventos.

Tal cosa en el caso de países en desarrollo como el nuestro que tuvo como desgracia tres siglos de dominación colonial, más otro de anarquía y posteriormente se ha caído en una posición neocolonial, resulta difícil pensar en una rápida absorción de tecnología altamente especializada como la que requieren los procesos productivos de la fabricación de bienes de capital.

Pero además de los problemas descritos, sobresale el de financiamiento de grandes empresas productoras de bienes de inversión, el cual estaría ligado al pago de uso de patentes y marcas, y la asesoría de técnicos extranjeros que deberían cobrar honorarios elevados por asesorar a los técnicos mexicanos durante muchos años.

En una palabra el tránsito de las etapas fáciles dentro de un programa de sustitución de importaciones a la verdaderamente difícil que es la de sustitución de importaciones de maquinaria y equipos para la industria, presenta obstáculos derivados de la propia estructura económica del país, que por ahora vuelve muy deseable pero difícil la edificación de este tipo de complejas empresas, para un mercado reducido en el que sale más barato importarlas que producirías en México, con serios problemas de costo de producción que de manera alguna podrían competir a nivel internacional con las empresas transnacionales.

Ahora bien, por lo que toca a estas últimas, conviene hacer la aclaración de que desde los inicios del programa nacional de sustitución de importaciones, las corporaciones transnacionales, lo hicieron suyo. Esto debido a las ventajas tanto en materia de incentivos fiscales, como la Ley de Industrias nuevas y necesarias, como la regla 14 de la tarifa de importación, como por exenciones fiscales diversas en cuanto a impuestos prediales, del timbre, sobre ingresos mercantiles, devoluciones de impuestos, de reinversión de utilidades, financiamiento y edificación de una costosa infraestructura económica, que iba desde la construcción de carreteras, energéticos baratos, parques industriales, etc; todo ello volvía a la inversión extranjera el paraíso de facilidades con las que producirían el mismo producto que antes exportaban a México, pero que producirlo aquí les resultaba mucho más redituable, entre otras cosas, por el bajísimo costo de mano de obra; además de las facilidades para exportar vía México hacia otras partes del mundo. De allí que se insista en lo engañoso que resulta el dato de exportación de productos manufacturados en los que las compañías transnacionales establecidas en México han encontrado un buen puente para la venta de sus productos al exterior a mucho más bajo costo. En este sentido no se exageraría si se dijera, que las empresas verdaderamente beneficiadas con el programa nacional de sustitución de importaciones han sido precisamente las transnacionales, aun

cuando en alguna medida también se ha beneficiado a los industriales nacionales que han resistido a la competencia.

E) Fomento de las exportaciones.

Debido al persistente déficit en balanza en cuenta corriente, el gobierno mexicano se preocupó a lo largo de los años cincuentas y sesentas, en implementar diversas políticas comerciales en favor de las exportaciones mexicanas, para lo cual se crearon una serie de instrumentos tanto fiscales como administrativos y de fomento, los cuales integran en su conjunto parte de la política comercial de México. Entre éstas destacan:

1. El sistema de permisos previos (1956); en 1948 la Secretaría de Economía es facultada para promover diversos controles a la importación y a la exportación que estaban dispersos en varias secretarías, básicamente con el objeto de proteger a la industria nacional y frenar la creciente oleada de importaciones derivadas de la retención de los Estados Unidos del mercado de bienes de consumo mexicano y latinoamericano; cuestión que presionaba seriamente a la balanza de pagos mexicana, a la cual también se pretendía proteger.

"Así aparece el decreto que crea el sistema de los permisos previos a las importaciones el cual fue poco a poco absorbiendo diversas fracciones arancelarias de la

Tarifa del Impuesto General de Importación del 44.3% en 1956, al elevarse diez años más tarde al 63% y al 100% en junio de 1975, con lo que para ese año, la política proteccionista del país fue más férrea que nunca". (*)

2. Subsidio triple (1961); por acuerdo presidencial del 13 de septiembre de 1961, se señaló la conveniencia de ampliar los incentivos fiscales que tienen por objeto el beneficiar a los exportadores de manufacturas, en aquellos impuestos que afectan a sus resultados, creándose los incentivos fiscales conocidos como el "subsidio triple", que en su conjunto comprende:

a) Un beneficio por la cantidad equivalente hasta por el total del impuesto de importación que causen las materias primas, materiales auxiliares y partes o piezas que no se fabriquen en el país.

b) Un beneficio equivalente a la cuota federal del 18 al millar en el impuesto sobre Ingresos Mercantiles, cuando se trate de exportación consumada y a condición de que el impuesto no haya sido repercutido o trasladado a terceros

(*) Antonio Gazal. Hacia una nueva Política de Controles al Comercio Exterior. P. 136.

y de que los productos se encuentren exentos del impuesto de exportación.

c) Un beneficio equivalente a la parte proporcional del impuesto sobre la renta, correspondiente a la utilidad gravable de incremento que registran las exportaciones de productos manufacturados del ejercicio en relación al ejercicio anterior.

3. El régimen de devolución de impuestos entre 1977-1983; los certificados de devolución de impuestos (CEDIS) surgieron en 1971 como una respuesta a la necesidad de impulsar las exportaciones mediante un régimen fiscal que permitiera la devolución de impuestos indirectos y en general de importación, mismo que se extendió posteriormente a la venta de tecnología y a la prestación de asistencia técnica, siendo su antecedente inmediato al llamado subsidio triple al que se hizo referencia.

"No fue sino hasta el 23 de marzo de 1977 cuando se definió con toda claridad el nuevo régimen de devolución de impuestos, mismo que fue publicado en el Diario Oficial, el primero de abril de 1977 abrogando los acuerdos anteriores, siendo sus principales características las siguientes:

a) Se disminuye a 30% el porcentaje mínimo de integración nacional exigida para la aplicación del beneficiado.

b) La Secretaría de Comercio elaborará listas de productos susceptibles de aplicación de CEDIS.

c) El porcentaje de contenido nacional lo calculará la Secretaría de Comercio, bimestralmente.

d) Los porcentajes de devolución se aplican atendiendo al incremento anual de las exportaciones.

Por lo que se refiere a la devolución de impuestos atendiendo al contenido nacional y grado de transformación, de acuerdo con las cuatro categorías enunciadas, se les otorgarán porcentajes mínimos del 25% hasta un 80%, de acuerdo con una tabla que se especifica en dicho decreto". (*)

1.3 Situación actual del Comercio Exterior en México.

A) La apertura comercial de México.

(*) Diario Oficial de la Federación. 10. de abril de 1977.

La apertura comercial de México se da como respuesta a dos factores determinantes en la economía nacional, por una parte, el agotamiento del modelo de sustitución de importaciones y por otro lado los persistentes cambios del entorno económico internacional que impactan directamente en la fijación de la nueva política comercial del país.

En tal contexto, los nuevos objetivos económicos tratan de vincularse al ámbito externo, pues de lo contrario el rezago conduciría al deterioro de la capacidad productiva y detendría el desarrollo global del país. Por ello, conjuntamente las autoridades y el sector industrial se plantearon una nueva estrategia para enfrentar los actuales retos: el cambio estructural, cuyo objetivo es recuperar la capacidad de crecimiento al tiempo de mejorar la calidad del desarrollo económico.

Bajo esta premisa se consideró indispensable la adhesión de México al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), que marcaría el primer paso hacia la apertura comercial, conjuntamente con un proceso de desgravación arancelaria, requisito indispensable para cumplir con los principios del acuerdo y de esta manera tener la oportunidad de vincularse al desarrollo económico internacional.

Sin embargo, la apertura comercial no se ha dado en forma mesurada y acorde con los principios del Plan Nacional de Desarrollo, en el cual se señala que para lograr la reordenación económica es indispensable que el país recobre la estabilidad y el crecimiento, para ello se requiere la protección de la planta productiva y el empleo. Los socios comerciales de México no han respetado su condición de país en desarrollo en el marco del foro multilateral, puesto que no estamos obligados a la reciprocidad con otras partes contratantes más desarrolladas.

Se reconocen las bondades de la apertura comercial en cuanto a la diversificación de proveedores de bienes y servicios que no se producen en el país, al igual nos hace menos dependientes del petróleo y procura las economías de escala a través del mejoramiento de la calidad en los productos, lo cual beneficia a empresas pequeñas y medianas para asimilar tecnologías de punta a nivel internacional.

La apertura comercial del país inicia con la instrumentación de la política de la racionalización de la protección en el año de 1983, estrategia planteada en el Plan Nacional de Desarrollo, sugirió la revisión minuciosa de la política comercial, contemplando la posibilidad de sustituir el sistema de permisos previos de importación o exportación por el de gravámenes, protectores o aranceles.

En 1984 se publicó el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior (PRONAFICE), cuyo principal objetivo era el de coordinar las acciones de los sectores productivos y lograr su mayor participación en el sector externo, mención, al fomento de las exportaciones, cuya característica principal es tomar en cuenta la gradualidad en el proceso de apertura comercial.

El proceso de la apertura comercial se concreta a partir de abril de 1985, cuando es puesto en marcha el programa de fomento integral a las exportaciones (PROFIEIX), dejándose así la etapa de planeación, para entrar a la ejecución.

Inicia la primera etapa de aceleración en la eliminación de permisos previos por aranceles, seguido de un proceso en la desprotección en las cadenas productivas, comenzando por las materias o productos de poca elaboración hacia los de mayor valor agregado. Las fracciones arancelarias sujetas a permiso previo se dividieron en tres grupos: Uno, a las que se les prorrogó su control al 31 de octubre de 1985 (materias primas); grupo dos, en 1986, productos elaborados y semielaborados; grupo tres, 1989, bienes no eximibles de permiso, advirtiéndose que de existir prácticas monopolísticas, especulación, abuso, etc; se eliminarían estos requisitos con anticipación a la fecha convenida.

Con los tres grupos anteriores, se logró escalonar en tres periodos las fracciones que no se habían liberado en 1984, siendo 727 equivalentes al 10.3% de las importaciones totales, mismas que continuarían sujetas a control hasta el 31 de octubre de 1985, correspondían a materias primas; 3508 fracciones, representaban el 35% del valor de las importaciones, integradas por bienes intermedios y productos semielaborados, siendo liberadas al 31 de octubre de 1986. Por último 965 fracciones (37.1% del valor de las importaciones) integradas por bienes no eximibles de permiso, sujetas hasta el 31 de octubre de 1989.

El 21 de febrero de 1986, se continuó con la revisión del sistema de protección, mediante una reducción mínima a los controles cuantitativos, dando el inicio de trámites en noviembre de 1985, para que México ingrese al GATT. Esta nueva reestructuración fue sobre 4580 fracciones arancelarias a 4282 de éstas se les disminuyó el nivel arancelario, al mismo tiempo las fracciones sujetas a tasas de 20, 25 y 30%, tuvieron disminuciones en 2.5 puntos porcentuales, suprimiéndose la tasa del 100%.

Para el mes de agosto de 1986, se inicia la negociación formal para que ingrese México al GATT, con esto se refuerza la apertura comercial. Se procedió a sustituir los permisos previos de importación por aranceles, además de la desgravación de los mismos se ha venido haciendo dentro del marco de acuerdo, aunque no se ha respetado la calidad de México como país en

desarrollo. De esta manera las autoridades se comprometieron a cumplir los códigos de valoración aduanera, subvenciones y derechos compensatorios, por lo cual se emprendió la política de la racionalización de la protección.

La política arancelaria que siguió México para ser congruente con los principios del GATT, están comprendidos dentro del párrafo 18 del Acuerdo. El compromiso del país con las autoridades del GATT, se basó en consolidar un arancel máximo del 50% para la totalidad de la Tarifa de Importación, pero como éste se ubica por arriba de los niveles máximos que estipula el organismo de 30%, motivó a que procediera a una desgravación gradual en un plazo de dos años y medio, con intervalos de diez meses, abarcando desde el 30 de abril de 1986, hasta el 31 de octubre de 1988, con cinco tasas arancelarias cuyos rangos serán de 0 al 30%.

La importancia de la apertura comercial no reside en las fracciones negociadas ante el Acuerdo, más bien a la estructura arancelaria; así por ejemplo el 29 de abril de 1986, cerca del 40% de las fracciones (39.6%) estaban comprendidas en el nivel del 10% y las de arancel máximo 50% sólo representaban el 13%, lo cual indica que al entrar al GATT, se instrumentó una política de apertura acelerada, ello provocó una serie de efectos negativos para la industria, aumentando el temor a

quedar desprotegida sin antes haber realizado un proceso de reconversión.

Los ajustes definitivos que durarían todo 1986, fueron a partir del 30 de abril de ese mismo año, en donde los niveles de 48 fracciones al 5%, quedaron exentas y las 277 restantes fueron distribuidas en los niveles de 10% quedando la siguiente estructura: De 251 fracciones con arancel 0, pasaron a ser 299 exentas; las 3521 fracciones en arancel de 10% (engloban las 277 fracciones restantes del 5%), más de 26 de compensación cedidas por los aranceles máximos, aumentaron su participación en el total de la Tarifa de Importación al 43.3%.

Por otro lado, la política arancelaria se enfocó a disminuir la dispersión en los aranceles al perseguir la eliminación de especulación en precios en el mercado interno, la que en ocasiones fue de manera contradictoria y con menoscabo de los diferentes subsectores industriales.

Las medidas instrumentadas por las autoridades traerían consigo cambios importantes en la TIGI; del total de las 8310 fracciones arancelarias, quedaron exentas del permiso previo de importación 7863 es decir, 94.9% del total de la tarifa, lo cual representa 1,421.8% de incremento respecto de 1983, a una tasa promedio anual de 97.5%, casi 70% del valor de las importaciones (69.9%).

En cuanto a las fracciones sujetas a permiso previo han experimentado una reducción del 51.4% promedio anual al pasar de 7655 a 427 en el periodo diciembre de 1983 a junio de 1987, esta última cifra representa el 30% de las importaciones contabilizadas en el primer semestre de 1987.

Respecto al arancel promedio éste ha mantenido su 22.6% en los últimos años, esperándose que a finales del año se reduzca. Por su parte el arancel ponderado se ha mantenido en 12.1% en igual periodo y se espera que el proceso de desgravación se situará al 10% sin embargo, se tenía la expectativa, que las metas se cumplieran antes del 31 de octubre de 1989.

La dispersión arancelaria que las autoridades quieren justificar mediante la eliminación de la especulación del precio en el mercado interno, ante la apertura comercial se explica por que si los aranceles muestran mayor alejamiento del promedio, a la alta o a la baja provocaría que muchos importadores especularan con los aranceles, dando por resultado compras de productos que no siempre serían los más indispensables o necesarios para el país.

Actualmente se manejan 5 niveles de Disposición Arancelaria que son, 0, 5, 10, 15 y 20%.

CUADRO No. 2
COMERCIO EXTERIOR DE MEXICO
Enero-Diciembre
(millones de dólares)

| C O N C E P T O | 1989 | 1990 | VAR. % |
|-------------------------------------|----------|----------|--------|
| SALDO DE LA BALANZA COMERCIAL (FOB) | 2,407.2 | 639.0 | -73.5 |
| 1.- Exportaciones totales | 22,764.9 | 28,779.3 | 17.6 |
| - Petroleras | 7,876.0 | 10,103.7 | 28.3 |
| - No petroleras | 14,888.9 | 18,675.7 | 12.0 |
| Primarias | 2,358.7 | 2,783.9 | 18.0 |
| Manufacturas | 12,530.2 | 13,891.8 | 10.9 |
| 2.- Importaciones totales | 23,409.7 | 29,775.3 | 27.2 |
| - Bienes de consumo | 3,496.6 | 5,052.2 | 44.4 |
| - Bienes de uso intermedio | 15,412.5 | 17,291.7 | 18.4 |
| - Bienes de capital | 4,768.7 | 6,801.4 | 42.6 |
| 3.- Maquiladora (Exportación neta) | 3,052.0 | 3,635.0 | 19.1 |

B) Situación Actual.

1990 se caracterizó, en lo externo, por una desaceleración del crecimiento de la economía mundial, deterioro en los precios de bienes primarios, inestabilidad en las cotizaciones de petróleo y la aplicación de medidas proteccionistas en algunos países. Además, el proceso de globalización de la economía internacional ha intensificado la competencia en precios, calidad y servicio.

En el ámbito interno, la estabilidad de la economía y las medidas adoptadas en el marco de la apertura comercial y del proceso de desregulación fueron factores fundamentales que, conjuntamente con la defensa y promoción del comercio exterior, alentaron un mayor intercambio de bienes y servicios con el exterior.

En 1990 destacaron el dinamismo de las exportaciones primarias y manufactureras, el aumento de las ventas de petróleo y la elevada tasa de crecimiento de las importaciones de bienes de capital. El nivel promedio de exportación se elevó a 1,265 millones de dólares mensuales para el segundo semestre, que contrasta con los 1,051 millones de la primera mitad del año.

Las importaciones totales crecieron en 27% respecto al año 1989, debido a las mayores compras de bienes intermedios (2,779 millones de dólares) y de capital (2,033 millones) que ha demandado la inversión para modernizar el aparato productivo, el aumento de la actividad económica y los mayores niveles de las propias exportaciones que utilizan componentes importados.

CAPITULO II

DOCUMENTOS Y TRAMITES NECESARIOS EN EL COMERCIO INTERNACIONAL

INTRODUCCION

Tanto las importaciones como las exportaciones requieren de cumplir con ciertos trámites, así como llevar la documentación que se debe cumplir para poder realizar cualquiera de estas dos operaciones o ambas operaciones.

Se trata de dar una explicación de cada uno de los documentos correspondientes que se deben de llenar, para realizar una operación de Comercio Exterior.

Además se hace mención a los requerimientos legales establecidos, que se deben de cumplir.

En general, la exportación de algunos productos, no requiere de permisos de exportación; por lo que, basta con formular el pedimento de exportación en la aduana correspondiente, acompañada del Compromiso de Venta de Divisas (CVD) que se formula ante cualquier Sociedad Nacional de Crédito, las divisas

generadas de acuerdo con las reglas del control de cambios vigente en México. Sin embargo, algunos productos sí requieren permiso de exportación, por lo que es necesario tramitarlo previamente ante la SECOFI.

Por otra parte, las importaciones necesitan cumplir con los trámites correspondientes para poder efectuar de una manera eficiente la operación.

2.1 Registro Nacional de Importadores y Exportadores. (RNIE).

Todo el Comercio Exterior se regula a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por medio de la Dirección General de Aduanas, además lleva el control del Registro Nacional de Importadores y Exportadores, que tiene por finalidad identificar tanto al industrial y comerciante del país, como a la persona física o moral que realice exportaciones o importaciones en las dependencias que expiden permisos, autorizaciones, así como las que certifiquen compromisos de ventas de divisas o uso o devolución de las mismas, de igual manera, aquellas que otorgan estímulos fiscales, financieros y promocionales; con el fin de dar los máximos beneficios al exportador.

"El objetivo de este Registro, es el poder controlar el Comercio Exterior de México, que en otras palabras es conocer quién y qué es lo que exporta o importa, de donde proceden los productos importados, a qué países exporta México, qué o cuáles son los productos o bienes que requieren de un permiso especial para su exportación o importación y en si contar con cifras estadísticas del Comercio Exterior de nuestro país".(1)

El trámite que se tiene que realizar es; llenar la forma HRFC-1 y presentarla con las copias fotostáticas de los siguientes documentos:

- 1) Acta Constitutiva de la empresa o Acta de Nacimiento en caso de tratarse de una persona física.
- 2) Registro Federal de Contribuyentes.
- 3) Cédula de empadronamiento.
- 4) Comprobante de domicilio.

Toda esta documentación debe presentarse ante la Oficina Federal de Hacienda que les corresponda; y solo se debe llenar la forma HRFC-1 con los datos siguientes:

(1) Banca Confia. Manual del Exportador Mexicano. P. 15.

- El tipo de movimiento, Aviso de importador habitual y/o Aviso exportador habitual según sea el caso.
- El número de la Oficina Federal de Hacienda que le corresponda a su localidad, así como la localidad y Entidad Federativa correspondiente.
- El nombre o razón social del importador o exportador.
- El número del Registro Federal de Contribuyentes correspondiente.
- La fecha de presentación de la forma.
- La clave 152 si es aviso de importador habitual; la clave 153 si es aviso de exportador habitual o ambas claves: 152 y 153 si es aviso de "importador o exportador habitual".
- El nombre del representante legal.
- El Registro Federal de Contribuyentes que le corresponda al representante legal.

2.2 Requisitos y documentación necesaria para exportar.

A) Permiso de exportación:

En general, la exportación no requiere de permisos de exportación, por lo tanto, basta con formular el pedimento de exportación en la aduana correspondiente, acompañada del Compromiso de Venta de Divisas (CVD) que se formula ante cualquier Banco y que significa el compromiso del exportador de venderle a ese Banco las divisas generadas de acuerdo con las reglas del control de cambios vigente en México.

Sin embargo, algunos productos si requieren permiso de exportación, por lo que es necesario tramitarlo previamente ante la SECOFI.

El permiso de exportación se debe solicitar, cuando algún producto esté controlado por alguna dependencia del sector público, normalmente este control lo ejerce la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Algunos productos particulares requieren de la autorización previa de las autoridades como son:

- Secretaría de Pesca.
- Secretaría de Salud.
- Secretaría de la Defensa Nacional.

- Petróleos Mexicanos (PEMEX).
- CONASUPO.

B) Factura Comercial.

Este documento deberá ser llenado por el exportador, ya que este expresará el valor comercial de las mercancías y es fundamental para certificar la operación que se está efectuando y la mercancía que se está vendiendo, con su valor específico.

Cuando la forma de pago sea un crédito, la factura se expedirá en la misma moneda que esté, el valor o su precio unitario debe de estar de acuerdo con los términos del crédito, se mencionará el término de venta, que por ejemplo se pueden mencionar los siguientes: FOB "Libre a bordo", CFR "Costo y Flete", CIF "Costo, seguro y flete", Ex Works "En fábrica", FAS "LIBRE al costado del Buque", DES "Sobre el Buque", DEQ "Sobre el muelle", DDU "Entregado con derechos sin pagar".

No se deben incluir mercancías no estipuladas en el crédito, ni tampoco efectuarse otros gastos tales como comisiones, gastos de almacenaje, etc.; a menos que el crédito lo autorice.

Debe redactarse en español o en su defecto acompañarse de la traducción correspondiente, la cual podrá firmarse por el remitente, destinatario o agente aduanal.

La factura deberá reunir los siguientes datos:

- Número del Registro Federal de Contribuyentes.
- Número del Registro Nacional de Importadores y Exportadores.
- Nombre del domicilio del exportador.
- Lugar y fecha de expedición.
- El nombre del exportador.
- Nombre y domicilio del destinatario.
- Las marcas, números, clases y cantidades particulares de bultos o el total de ellos. La falta de alguno de estos datos puede ser suplida por el interesado o agente aduanal, o bien aceptarse los que consten en la correspondiente lista de empaque.
- La descripción comercial detallada de las mercancías y la especificación de ellas en cuanto a clase y cantidad de unidades, números de identificación, cuando éstos existen, así como los valores unitarios y global en el lugar de venta. En ningún caso se aceptará como descripción comercial de las mercancías las que vengan en clave.
- Las cantidades desglosadas por concepto de fletes y primas de seguro.

Todo lo anterior puede ser ampliado en el Reglamento de la Ley Aduanera en vigor, particularmente en el artículo No. 86.

C) Compromiso de venta de divisas (C.V.D.)

Este documento significa el compromiso del exportador de venderle al gobierno las divisas generadas por las operaciones realizadas de exportación de acuerdo con las reglas del control de cambios vigentes en México.

El compromiso de venta de divisas deberá ser registrado por el interesado ante la institución de crédito de su elección y cuando el valor de la exportación sea superior a \$50,000.00 US dls. semanales o de \$1,000.00 US dls. por operación, si se trata de artesanías; el interesado tiene un plazo de 30 días naturales, para realizar la exportación utilizando dicho C.V.D. y 90 días naturales contados a partir de efectuada la operación, para vender las divisas al tipo de cambio controlado a la institución de crédito elegida.

En caso de que el exportador no utilice el C.V.D. dentro de los 90 días naturales contados a partir de la fecha en que haya sido registrado en la institución de crédito, deberá devolver a ésta, el original y las copias del mismo para que dicha institución proceda a cancelar el C.V.D.

Cuando no se logre la cobranza de alguna exportación, el interesado deberá solicitar la cancelación del documento, presentando los documentos o motivos que justifiquen dicha

cancelación, así como la solicitud respectiva ante la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

D) Certificados de origen:

Para beneficiarse de las concesiones que ha negociado el gobierno ante diferentes países, es necesario tramitar este documento, el cual certificará que el producto es de origen mexicano, y permite tener acceso a preferencias arancelarias, si es que éstas han sido negociadas.

Para tramitar este Certificado, el interesado deberá presentar un cuestionario por producto y su anexo respectivo.

Tipos:

1.- Forma "A". El que permite beneficiarse de las ventajas que otorga el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), este certificado es del tipo "A".

2.- ALADI. El que permite beneficiarse de las concesiones negociadas ante los países de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). Ambos certificados se obtienen en la SECOFI.

- Certificado de Origen Forma 59A.

Este certificado se utiliza para la exportación de productos para los que Nueva Zelandia ha otorgado concesiones dentro del sistema generalizado de preferencias.

- Certificado de Materiales Importados.

Este certificado es solicitado por Japón, y se expide para reconocer las partes, piezas y/o materias primas importadas de Japón que se integran a un producto mexicano de exportación al Japón y que para efectos del Sistema Generalizado de Preferencias, son considerados de origen nacional.

- Certificado de Origen de Artículos Mexicanos.

Este documento certifica el origen mexicano de las mercancías, cuando ello es requerido en casos especiales por países determinados.

E) Otros certificados.

- Certificado de libre venta.

Las autoridades sanitarias de todos los países con los que México comercia artículos alimenticios, bebidas y medicamentos, han establecido una serie de disposiciones legales para que dichos bienes puedan ser importados y puestos a la venta en su mercado local. Este control tiene por finalidad prevenir y proteger la salud, bienestar de los habitantes del país correspondiente; por lo tanto, para que un producto mexicano alimenticio o de uso medicinal, o toda bebida de consumo humano

pueda ser sujeta a un contrato de compraventa internacional entre un fabricante o exportador mexicano y un importador extranjero, deberá además de ser registrado, previa comprobación de que sus componentes, envases, procesos de fabricación, etc.; no contravienen las normas específicas que se hayan establecido en el registro que lleve la dependencia de Salubridad del país de que se trate, presentar al momento de su despacho de importación un certificado de libre venta, expedido por la Secretaría de Salud de nuestro país, actualizado y visado consularmente.

- Certificado sanitario.

Los certificados sanitarios se utilizan para la exportación de ganado y sus productos, la dependencia encargada de su trámite y expedición, es la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos por conducto de la Dirección General de Sanidad Animal.

"Los certificados establecen que los productos a exportar están libres de enfermedades o plagas que puedan contaminarlos o hacerlos peligrosos para el consumo humano".(2)

(2) Iden. P. 188.

- Certificado de Peso.

Este documento lo expiden tanto los organismos autorizados por la SECOFI, como también instituciones privadas; este certificado va a dar fe del peso real del producto.

- Certificado de Contraste.

"En el caso de productos que contengan oro y plata labrados, es necesario comprobar la pureza del metal utilizado en el producto a exportar. Por tal motivo el interesado deberá obtener este certificado en la SECOFI, para garantizar la calidad del producto".⁽³⁾

F) Trámites consulares y aduanales.

- Factura Consular.

La factura consular debe tramitarse cuando así lo requiera el país importador, que en este caso lo exigen principalmente los países Sudamericanos; esta factura se obtiene en el consulado de los países habilitados en México.

Esta factura tiene un costo diferente, dependiendo del país de destino, por lo que se recomienda verificarlo ante los consulados respectivos, antes de realizar la exportación.

⁽³⁾ Idem. P. 190.

- Visa Consular.

Es recomendable que antes de realizar la exportación, el interesado acuda al consulado del país de destino habilitado en México, para investigar si se debe o no efectuar este trámite, en caso de ser positivo, les determinen que documentos se deben visar, así como el costo del visado, para evitar contratiempos en el despacho de la mercancía en el país de destino.

G) Lista de Empaque.

Dentro de los trámites aduanales se encuentra la lista de empaque; se recomienda a todo exportador, manejar este documento como medida de control para facilitar el despacho aduanal; en virtud de que a través de este documento se complementa la información de la mercancía con los demás documentos que se manejan en el despacho aduanal. Depende del producto de que se trate, para realizar la lista de empaque, ya que no es necesario realizarla para todos los productos.

H) Guía de embarque aérea, talón de embarque terrestre y conocimiento de embarque (Bill of lading).

Son contratos de transporte de mercancía, que certifican que el producto ha sido embarcado hacia su puerto de destino.

La descripción del producto, indicada que en estos contratos de embarque aunque sea una descripción genérica, debe concordar con la misma detallada en la factura comercial y demás documentos presentados.

Este documento no deberá amparar otra mercancía diferente del producto que ha sido facturado.

I) Pedimento de Exportación.

Este documento es exigido por las autoridades aduanales para legitimizar la salida de la mercancía y realizar el trámite del despacho ante esta autoridad, quien procederá a efectuar el reconocimiento de las mismas en el recinto fiscal o en el domicilio, bodegas o dependencias del interesado, previa presentación de este documento.

Este pedimento deberá presentarse cuando el valor de la exportación sea superior a un millón de pesos, en caso contrario se presentará una boleta aduanal.

J) Formas de pago utilizadas en las Exportaciones.

En las operaciones de exportación es recomendable, se elabore un contrato de compra-venta en el cual se estipulen los convenios que hayan acordado ambas partes, como puede ser: condiciones, requisitos, responsabilidades, características; así como la forma de pago, la cual puede ser de la siguiente manera:

- Pago por adelantado.
- Pagos con la orden de compra.
- Ventas en cuenta corriente.
- Giros a la vista.
- Letras de cambio o giros a plazo.
- Créditos comerciales documentarios o Cartas de Crédito.

K) Seguro de transporte de mercancías.

El seguro es una garantía, en caso de que las mercancías en tránsito sufran un percance, ya que la aseguradora indemniza al contratante de la póliza.

El seguro puede ser contratado por el exportador o por el comprador exterior, según hayan convenido en los términos de la venta.

2.3 Documentación necesaria para importar.

A) Permiso de importación.

Quando un artículo requiere de permiso previo, significa o que sus adquisiciones en el exterior son sensibles porque afectan a la industria nacional o que se trata de productos que atentan contra la seguridad o la salud pública. Por ello, debe realizarse un trámite especial que consiste precisamente en solicitar dicho permiso. La SECOFI determinará si lo concede o

no; para realizar este trámite es indispensable llenar la forma correspondiente de solicitud de importación. Una vez que se ha obtenido el permiso, suele suceder algún cambio en una operación como puede ser: de aduana, de calidad, de valor o volumen; por lo tanto el interesado deberá solicitar a la SECOFI la modificación de la solicitud.

Algunos productos requieren una autorización previa de otras dependencias, que son:

- Secretaría de Salud.
- CONASUPO.
- Petróleos Mexicanos.
- Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.
- Defensa Nacional.

B) Pedimento de Importación.

Este documento es exigido por las autoridades aduanales para legitimizar la entrada de la mercancía y realizar el trámite del despacho ante esta autoridad, quien procederá a efectuar el reconocimiento de las mismas, previa presentación de este documento.

Este documento contiene información obtenida de los siguientes documentos:

- Factura Comercial.

- Conocimiento de Embarque.
- Certificado de origen.
- Lista de Empaque.

C) Factura Comercial.

Este documento tiene las mismas características y se redacta igual que la factura comercial que se usa en la exportación; ya mencionada al principio de este capítulo.

La factura debe de estar redactada en español y en su defecto realizar una carta juramento a la aduana correspondiente, en donde se asienta que todos los datos son verdaderos.

D) Compromiso de uso o Devolución de Divisas.

El CUDD o compromiso de uso o devolución de divisas relativo a importaciones es el documento que suscribe el interesado en adquirir divisas al tipo de cambio controlado o en efectuar deducciones a sus compromisos de Venta de Divisas, ante una institución de crédito, comprometiéndose a aplicar las divisas adquiridas y deducirlas, al pago de la importación y gastos asociados correspondientes.

La solicitud del CUDD consta de dos páginas, en las que se demanda información relativa a: datos del importador, datos de la importación, formalización del compromiso y datos de la operación: ventas y/o deducciones de divisas, garantía;

comprobación de uso de divisas (importaciones y gastos asociados) y cumplimiento del CUDD.

En caso de no utilizar las divisas para la finalidad prevista, el interesado está obligado:

1. A devolver el importe no utilizado, en moneda nacional equivalente a la cantidad previamente entregada, o
2. A vender divisas por el importe no aplicado al tipo de cambio controlado de equilibrio correspondiente al día hábil bancario inmediato anterior a aquél que venza el plazo ordinario o autorizado para el cumplimiento del compromiso, cuando la solicitud se haya hecho con base a deducciones del C.V.D.

La venta de divisas se puede hacer para cualesquiera de los siguientes pagos: mercancías internadas en el país; anticipos correspondientes a futuras importaciones; deducción de divisas generadas por la exportación de mercancías; para el pago de importaciones y mercancías en tránsito con destino al país.

CAPITULO III

APOYOS Y ESTIMULOS QUE OTORGA EL GOBIERNO A LOS IMPORTADORES Y EXPORTADORES MEXICANOS.

En la actualidad México ha tomado la decisión de integrarse comercialmente al mundo, y para conseguirlo le ha pedido a toda su planta productiva y comercial, hacer esfuerzos para producir con calidad total y con precios competitivos internacionalmente.

Para conseguir lo anterior el gobierno ha elaborado ciertos apoyos y estímulos que fomenten las exportaciones.

También ha creado programas que le faciliten al exportador, la importación de materias primas y/o maquinaria, para que de esta manera desarrolle su producción de artículos terminados para su exportación.

A continuación se hace mención de algunos de los apoyos, estímulos y programas más importantes que darán facilidad tanto a la importación de insumos, como a la exportación de productos terminados.

3.1 El programa de fomento integral a las exportaciones (PROFIEX).

"El PROFIEX implica promover una diversificación creciente de productos y mercados, estimular ajustes en las líneas de exportación, conforme a los requerimientos de la demanda externa; organizar la oferta exportable; alentar mayor producción de los artículos que substituyan importaciones y generen exportaciones; asegurar la regularidad de abastecimiento en la cadena productiva de bienes exportables; estimular y premiar la eficiencia; conjuntar los esfuerzos de asesoría, apoyo y financiamiento del gobierno federal a las ventas foráneas y conservar y ampliar los mercados externos".⁽¹⁾

El PROFIEX agrupa las acciones para el fomento de las ventas a los mercados internacionales en los siguientes rubros:

- Fomento a la producción.
- Apoyos institucionales.
- Promoción.
- Apoyos financieros.
- Formas no convencionales de comercio exterior.
- Simplificación y desconcentración administrativa.
- Negociaciones comerciales.

⁽¹⁾ Banca Confia. Manual del exportador mexicano. P. 20.

- Infraestructura.

3.2 El Banco de Comercio Exterior.

Es una institución de desarrollo, que tiene por objeto financiar el comercio exterior del país, así como participar en la promoción de dicha actividad.

Entre los apoyos que otorga, podemos mencionar los más importantes, que son:

- Otorgar apoyos financieros.
- Otorgar garantías de crédito y las usuales en el comercio exterior.
- Proporcionar información y asistencia financiera a los productores, comerciantes, distribuidores y exportadores, en la colocación de artículos y prestación de servicios en el mercado internacional.
- Promover, encauzar y coordinar la inversión de capitales a las empresas dedicadas a la exportación.
- Fungir como órgano de consulta de las autoridades competentes, en materia de comercio exterior y su financiamiento.
- Participar en la promoción de la oferta exportable.

3.2.1 Participación en ferias y exposiciones.

El Comercio Internacional de nuestros días, encuentra en las ferias y exposiciones comerciales, los instrumentos adecuados para que los consumidores finales o los importadores que comercializan los productos en el mercado internacional, los aprecien en todas sus formas y características, de otro lado, estos mecanismos también son el lugar en donde se juntan compradores y vendedores para negociar.

En efecto, las ferias y exposiciones son escaparates especializados en los que gran cantidad de empresas de todos los países que exportan, exhiben, demuestran y hacen pruebas con sus productos, y son mercados también donde el exportador y el importador se encuentran para negociar y oficializar transacciones de compra-venta.

Por tal motivo, el empresario mexicano deberá utilizarlas como lugar o bien como el lugar primordial para exponer y vender sus productos, iniciar y consolidar relaciones comerciales y, sobre todo, conocer, analizar y evaluar las condiciones del mercado de influencia de la feria o exposición, de manera más rápida, fácil y precisa.

Estas ventajas solamente las podrá conseguir el exportador si ha hecho una adecuada elección del o de los productos con posibilidades de exportar y de la o de las ferias o exposiciones especializadas a que debe concurrir.

Desde el punto de vista de la naturaleza de estos mecanismos de promoción, se pueden dividir en dos clases o grupos:

- 1) Las generales u "horizontales".
- 2) Las especializadas o "verticales".

Las primeras, como su nombre lo indica, permiten la exhibición de artículos de todos los sectores: industrial, agrícola, ganadero, etc. Estos productos pueden agruparse por país, es decir, en un pabellón nacional o en una sección del espacio ferial, se exhiben todos aquellos productos originarios de un solo país productor.

La feria especializada está dedicada a productos de una sola industria o grupos de industrias en particular, concentrándose en poco tiempo de su duración una actividad negociadora intensa, pues el acceso a la misma solamente se permite a empresas consumidoras, distribuidoras o representantes de productos, que suelen importarse al mercado del país sede, y a aquellos otros de su área de influencia.

Esta clase de mecanismos es el que se incrementa en su número día a día, y la importancia en el comercio internacional es tan grande, que un porcentaje de aproximadamente el 80% de las transacciones anuales de productos para algunas ramas industriales como la de productos alimenticios, artículos para deportes, confecciones, automóviles, sus partes y refacciones, calzado, maquinaria para empacar, envasar y embalar, se llevan a cabo en dichas ferias o exposiciones verticales. Mundialmente son conocidas las ferias de ANUGA, en la República Federal de Alemania, PREST A PORTER en París Francia, Alimentadora España, etc.

Las ventajas que ambos tipos de ferias y exposiciones proporcionan al empresario exportador en mayor o menor grado, son las siguientes:

- 1) Prueba del mercado.
- 2) Análisis y evaluación de la competencia.
- 3) Realización de ventas.
- 4) Selección y contratación de canales de distribución.

3.2.2 Apoyos para hacer catálogos.

Los apoyos que el empresario mexicano puede tener en este aspecto, los encontrará en el Banco Nacional de Comercio Exterior, quien apoya estas necesidades en todas sus fases o etapas, a saber:

- I. En la realización del formato artístico original.
- II. En la edición e impresión del mismo.

Para la primera de las etapas, BANCOMEXT cuenta con un servicio de diseño que podrá encargarse de realizar el trabajo, con apoyo en aquellas muestras de catálogos y folletos que hubiese recopilado el BANCOMEXT en las ferias y exposiciones que organiza y que ha organizado en su carácter de organismo oficial de promoción de las exportaciones.

En la segunda etapa, BANCOMEXT apoyará al empresario tomando en cuenta la naturaleza del producto, los mercados en donde se utilizará el catálogo o folleto, las ventas estimadas que podrán obtenerse y la existencia o no de un programa de exportación debidamente instrumentado.

El solicitante de estos apoyos y estímulos tendrá que presentar una carta de compromiso en donde establezca claramente que dichos elementos de promoción no se utilizarán en el mercado nacional.

3.2.3 Viajes de promoción.

Los viajes de promoción constituyen el mecanismo esencial para la empresa que desea exportar o que ya está exportando, necesita incrementar su participación y mantener la imagen de su empresa y su producto, en una forma conveniente.

Atento a esto, BANCOMEXT otorga apoyo y estímulo, tanto en el periodo de preparación como durante el transcurso del viaje y en el periodo posterior a la realización del mismo. Además, los gastos implicados se consideran asociados indirectos para recibir dólares al tipo controlado.

Lo anterior, quiere decir que la empresa que se inicia en el comercio exterior, deberá planear adecuadamente sus viajes promocionales, ya que se supone que de todos los productos que fabrica, y de todos los mercados que inicialmente haya considerado los más adecuados para sus tareas de exportación, ha seleccionado aquellos de unos y otros, que presentan las características óptimas y que por tanto, le otorgan un alto porcentaje de seguridad y de justificación a la inversión que va a hacer.

3.3 Apoyos Financieros.

El objetivo fundamental de estos apoyos financieros a la exportación, es el de incrementar y diversificar el volumen y el valor de las ventas de bienes y servicios mexicanos al extranjero, mediante el otorgamiento de recursos de operaciones de pre-exportación, de existencias, de exportación, para una serie de actividades de base o apoyo y por último, con garantías en contra de los riesgos normales que enfrentan las ventas al

mercado internacional en materia comercial, política, de participación, cumplimiento, etc.

Los apoyos financieros también incluyen programas especiales para la sustitución de importaciones, el financiamiento a proveedores nacionales, de organismos del sector público, para empresas maquiladoras y aquellas otras localizadas en las zonas fronterizas del país.

Como complemento a estos aspectos netamente directos de la producción y comercialización de artículos mexicanos mediante la exportación, el empresario dispone también de una estructura adicional de apoyos financieros que le permitan incrementar su capacidad de producción y por lo tanto de exportación; estos apoyos son:

- Proyectos y estudios de pre-inversión.
- Aportación de capital de riesgo temporal y minoritario.
- Equipamiento industrial.

Los créditos que existen disponibles para los exportadores a través de las Sociedades Nacionales de Crédito, son los siguientes:

- 1) Financiamiento para estudios.

- 2) Crédito a largo plazo para la instalación de nuevas empresas, ampliación de las ya existentes o aportación temporal de capital de riesgo.
- 3) Apoyos financieros para capital de trabajo, para producir artículos exportables hasta por el 100% del costo de fabricación o hasta el 95% de la parte mexicana, por un periodo similar al del proceso de fabricación.
- 4) Crédito en dólares americanos para la importación de insumos para fabricar productos destinados a la exportación, para empresas exportadoras que requieran cumplir con un plan anual de exportación.
- 5) Apoyos financieros a la industria maquiladora y a zonas fronterizas.
- 6) Crédito para ventas a plazos.
- 7) Apoyo financiero para almacenamiento.

El Banco Nacional de Comercio Exterior se ha transformado recientemente en el eje central de los apoyos crediticios, especialmente diseñados para fomentar e incrementar las exportaciones de bienes y servicios mexicanos.

Los programas de crédito que BANCOMEXT otorga son los que a continuación se enumeran; estos apoyos se pueden obtener directamente en Bancomext o en las sociedades nacionales de crédito:

- Pre-exportación de productos primarios y manufacturados.
- Importación de materias primas, partes y refacciones.
- Sustitución de importaciones.
- Equipamiento industrial de empresas que participan en el comercio exterior.
- Industria maquiladora y zonas fronterizas.
- Apoyo a empresas de comercio exterior.
- Apoyo a exportadores indirectos (Carta de Crédito Doméstica).

Por lo que toca a los apoyos financieros para actividades base, BANCOMEXT las ha agrupado en los siguientes rubros:

- A) Programas de financiamiento a la pre-exportación de manufacturas y servicios.
- B) Programas de financiamiento a la exportación de manufacturas y servicios.
- C) Garantías a la exportación de bienes y servicios contra riesgos políticos y los usuales en el comercio exterior.

D) Programa de financiamiento a la producción y existencias.

E) Programa de financiamiento a la compra-venta de bienes de capital y servicios y de bienes de consumo.

3.4 Apoyos Fiscales.

Con motivo de la modificación de la estructura impositiva federal de impuestos indirectos a la producción y comercialización de bienes y servicios en nuestro mercado nacional, y para cumplir con los compromisos internacionales que obligan a nuestro gobierno a ajustar sus esquemas de estímulos fiscales en materia de exportación e importación a las definiciones, prácticas y usos aceptados y aplicados en el mercado internacional que por consiguiente no pueden ser considerados como subsidios, los apoyos de tipo fiscal de que dispone el empresario mexicano, son los siguientes:

- 1) Devolución del Impuesto General de importación en su tasa genérica (ad-valorem), que se hubiese pagado en definitiva por aquellos insumos extranjeros que se hubiesen utilizado en la fabricación de productos mexicanos exportados (draw-back).

- 2) Ampliación de tasa "0" a las exportaciones conforme a la Ley y Reglamento del Impuesto al Valor Agregado. Para la devolución de este impuesto deberá utilizarse la forma POE-DI-05 y presentarla ante la SECOFI.
- 3) Autorización de no pago del Impuesto al Valor Agregado por la importación de bienes de capital.
- 4) No pago de los impuestos de importación temporal correspondientes y del IVA cuando se internen en el país y se utilicen en la fabricación de bienes exportables de maquinaria, equipo, materias primas, partes, piezas, componentes, dados, moldes, matrices, empaques y embalajes.
- 5) Estímulo fiscal por descentralización industrial en lo que toca a inversiones en activo fijo y por generación de nuevos empleos.
- 6) Certificado para la aplicación de saldos a favor en el IVA por exportaciones. Por su mecanismo, esta resolución tiene como finalidad que los exportadores puedan recuperar inmediatamente el IVA de sus operaciones de comercio exterior, sin esperar el mecanismo previsto en la Ley del Impuesto al Valor Agregado, reduciendo así los costos financieros que le permitan ofrecer un mejor precio. Igualmente, esta disposición pretende ayudar a

quienes sistemáticamente solicitan devolución de este gravamen, ya que les permite obtener un certificado de devolución de impuestos (CEPROFI) cuantificado en forma mensual, lo cual evita muchos trámites.

3.5 Programas de importación temporal para producir artículos de exportación (PITEX).

El doble objetivo de estos programas es fortalecer, por un lado, el régimen de importación temporal para exportación, evitando se transmitan a la industria ineficiencias productivas y por el otro lado, ofrecer al exportador suficiente seguridad para que pueda realizar compromisos de exportación a largo plazo.

Los programas tendrán una vigencia de 5 años, pudiendo realizarse modificaciones de adición o de exclusión de productos tanto de importación temporal como de exportación.

Los requisitos fundamentales para la obtención de estos programas y de los beneficios que aportan son los siguientes:

- 1) Presentar una solicitud de acuerdo con la guía que al efecto ha proporcionado la SECOFI.

- 2) Garantizar el interés fiscal de los productos actualizados para importarse temporalmente, en caso de que no sea la empresa beneficiaria dispensada de este requisito.

- 3) Retornar al extranjero los productos internados temporalmente al país dentro de los plazos o de sus prórrogas que específicamente para cada clase de ellos señala el acuerdo respectivo.

- 4) Cubrir los impuestos de importación por los insumos extranjeros incorporados en un artículo producido en las instalaciones de la empresa beneficiaria o en las de la empresa distinta a ésta.

- 5) Se autorizarán los programas a quien exporte anualmente 500,000 dólares o en su defecto quien exporte el 10% de sus ventas totales.

- 6) Aquella o aquellas empresas que exporten más del 30% de sus ventas totales, pueden importar maquinaria, así como accesorios o equipos de investigación o de control de calidad.

- 7) Los programas, podrán autorizar la venta en el mercado nacional de productos elaborados con mercancías de importación a su amparo hasta por un 30% de el valor de las exportaciones .

Las mercancías que puedan importarse al amparo de los programas de importación temporal son:

- I) Materias primas e insumos que se destinen totalmente a integrar o producir mercancías de exportación.
- II) Envases y empaques que se destinen totalmente a contener mercancías de exportación.
- III) Combustibles, lubricantes, materiales, refacciones y otros bienes que intervengan directamente en los procesos de transformación o producción de las mercancías de exportación.
- IV) Maquinaria, equipo, instrumentos, herramental y moldes destinados al proceso productivo de las mercancías de exportación.
- V) Aparatos, equipos y accesorios de investigación, seguridad industrial, control de calidad y capacitación de personal, relacionados con la actividad de exportación.

VI) Partes y componentes.

VII) Contenedores y cajas de trailer.

VIII) Equipo de informática y prevención y control de contaminación.

3.6 Otros apoyos importantes.

1. Estadísticas.

El principal elemento de análisis de un mercado en el extranjero, lo constituyen la información estadística relativa al volumen y valor de las importaciones de todos los productos y servicios que anualmente realiza cada país en particular, así como también de sus exportaciones, de su producción local para consumo interno, del crecimiento, localización y concentración de su población; en una palabra, de todos los aspectos económicos, sociales y culturales de un país que tienen importancia para determinar las posibilidades de compra de los productos que fabrica y desea exportar el empresario mexicano.

Del análisis de estas estadísticas, podremos derivar conclusiones tendientes al crecimiento, estabilidad o decremento de sus importaciones, de su producción local, de las eventuales exportaciones que realice, de quienes son sus principales proveedores, del comportamiento que en un periodo de cinco años

o más, han tenido, el crecimiento de empresas que utilizan o consumen, productos que fabrica el exportador mexicano, etc. Por tanto el Banco de México, Nacional Financiera, S.A., el Banco Nacional de Comercio Exterior, el Instituto Mexicano del Petróleo, las Oficinas de la Organización de las Naciones Unidas en México, de la CEPAL, las oficinas Comerciales de las embajadas extranjeras en nuestro país, el servicio de consulta a bancos de información, Instituto Nacional de Ciencia y Tecnología; son entre otros organismos públicos y privados, las fuentes en donde podrán encontrarse las estadísticas referentes a los elementos esenciales de acceso al mercado internacional.

II. Requisitos en el país comprador.

De la misma forma que la importación de productos a nuestro país está controlada, o regulada por diversos mecanismos de tipo arancelario o no arancelario, los mercados extranjeros controlan también sus importaciones, de tal suerte que el empresario nacional requiere conocer exactamente cuáles son dichos controles, qué requisitos hay que cumplir para poder superarlos, o cumplimentarlos; en qué medida incidirán en nuestras posibilidades de competencia o cómo podrán utilizarse adecuadamente cuando se tengan ventajas comparativas con los demás proveedores al mercado exterior.

Mecanismos de tipo arancelario - Impuestos o derechos que se pagan por la internación de productos al territorio del país que interesa al exportador.

- Contingentes o cuotas de importación que influyen en la cantidad o volumen de mercancías que se pueden importar.

Mecanismos de tipo no arancelario - Licencias o permisos previos.

- Certificados de origen, calidad sanitarios, etc.

- Restricciones cambiarias.

- Formalidades consulares como las facturas y visas.

La SECOFI, por conducto del servicio de Ventanilla Unica, proporciona esta información al empresario nacional.

III. Servicios intermedios para exportar o importar.

- a) **Bodegas Fiscales:** los servicios que prestan son los de almacenaje, guarda y custodia de los productos de importación y exportación. En el caso de las bodegas fiscales, el gobierno federal ha otorgado un plazo de gracia, sin costo, para que el exportador realice el envío de sus mercancías al extranjero. Dicho plazo es de 6 meses, que se ha extendido en las mismas condiciones, a los almacenes fiscalizados. Dentro de estos recintos, el empresario podrá realizar actos de conservación, examen y tomas de muestras, siempre que no se altere o modifique su naturaleza o las bases gravables para fines aduaneros.
- b) **Zonas Libres:** en estas zonas libres, las importaciones de mercancías extranjeras reciben tratamientos arancelarios especiales con relación a los que se aplican en el territorio nacional restante, que van desde la exención total de impuestos, derechos y demás requisitos, hasta el pago total y el cumplimiento íntegro de los requisitos arancelarios. Las ventas de productos nacionales, elaborados por unidades fabriles localizadas fuera de dichas zonas libres, se asemejan a las exportaciones comunes y corrientes, definitivas, para efectos de obtener algunos estímulos promocionales, fiscales y financieros.

- c) Puertos: el transporte marítimo internacional constituye el medio más económico para la exportación e importación de productos; por tanto, el empresario mexicano deberá conocer de éstos, no sólo su ubicación, sino que también las facilidades que en materia de calado, muelles, almacenes, grúas, silos, equipo mecanizado, parques o patios para "recipientes", etc.; ofrece cada uno de ellos, y también la cercanía o lejanía con los puntos de consumo, las diversas formas de comunicación terrestre, aérea o fluvial que les ligan con dichos centros de consumo; en una palabra, la infraestructura que para el flujo de las mercancías que en torno de cada puerto de altura se ha desarrollado.
- d) Expedidores Internacionales: El expedidor es un hombre de negocios, independiente y que no tiene ninguna vinculación financiera con las expediciones de mercancía que se le confían. Dada su capacidad profesional, se encuentra en condiciones de desarrollar todas las actividades relacionadas con el despacho de mercancías al extranjero, es decir, conforme a las necesidades del programa de embarques de la empresa que lo contrate, realizará las exportaciones eligiendo la mejor ruta, medio de transporte y tiempo de travesía, al menor costo posible, tramitando y obteniendo todos los documentos establecidos en el contrato de compra-venta, como de

obligación para el exportador, desplazando la mercancía, incluso de bodega a bodega.

- e) Controles de calidad y cantidad de la mercancía: los gobiernos de los mercados extranjeros, controlan la importación y comercialización de productos que van a ser empleados directamente para consumo o uso humano o para la fabricación de artículos con dicha finalidad, también para aquellos que se consideren peligrosos o de fácil descomposición, todo ello a través de normas de calidad, ya sea de carácter internacional, aunque preferentemente de cobertura y alcance local.

Los controles, por lo que toca a la cantidad, se pueden señalar en las normas antes mencionadas, aunque también se establecen mediante cupos, cuotas o contingentes anuales, por valor o volumen o una combinación de estos tres factores.

El BANCOMEXT, otorga asesoría e información en lo tocante a normas de calidad y de uso y contenido.

- f) Seguros: los riesgos de transporte de mercancías son cubiertos mediante las pólizas que expiden las compañías aseguradoras establecidas en territorio nacional. Los

riesgos de crédito son cubiertos por la compañía mexicana de seguros de crédito (COMESec).

Generalmente existen dos tipos de pólizas de seguros; la póliza individual, cuya prima suele ser más cara, y la póliza abierta, que cubre todas las exportaciones y cuya prima es la más económica.

g) Servicios Bancarios: los bancos o sociedades nacionales de crédito y aquellos otros de fomento, prestan servicios especializados en materia de financiamiento al comercio exterior, de equipamiento industrial, de estudios de factibilidad, de aportación de capital de riesgo al empresario nacional, en condiciones promocionales y competitivas internacionalmente.

h) Servicio de Mercadotecnia: en nuestro país y en los del mercado exterior, existe una serie de empresas especializadas en el diseño e implantación de programas y estrategias de comercialización. La adecuada selección junto con una apropiada negociación del costo del servicio, dará por resultado una más rápida y efectiva penetración en los mercados internacionales.

3.7 COMPEX.

La Comisión Mixta Asesora de Política Exterior (COMPEX) se creó el 9 de diciembre de 1983, con la finalidad de concertar acciones entre ambos sectores (público y privado) para proyectos específicos de exportación de proponer medidas para la agilización de los trámites y mecanismos de comercio exterior.

Para el empresario nacional, la utilidad de este organismo radica en que puede obtener mediante la aprobación de su programa integral de exportación, todos los estímulos fiscales, financieros, promocionales que requiera en forma integral y específicamente el tamaño y número de los que sean menester.

Mediante este compromiso de exportación, el empresario se compromete a realizar su mejor esfuerzo para alcanzar volúmenes, valores y mercados de exportación convenidos y por otra parte, las instituciones gubernamentales respectivas a darles apoyos que requiera para tal fin.

3.8 Derechos de importación de mercancías para exportación (DINEX).

"Con el propósito de premiar y estimular a las empresas exportadoras liberándolas de la necesidad de solicitar permisos de importación para ser utilizados en la operación de la misma empresa exportadora o la de sus proveedores habituales, el

Gobierno Federal dictó el 6 de junio de 1985, un decreto presidencial que estableció estos derechos a la importación de mercancías para exportación o DIMEX".²

No tendrán derecho a recibir certificados DIMEX o a que se les transfieran los mismos por un plazo de un año, quienes efectúen cualquiera de los siguientes hechos:

- i) Destinen a fines distintos a los de la operación de sus empresas o las de sus proveedores o en su caso, comercialicen las mercancías así importadas.
- ii) No cumplan con el porcentaje mínimo de integración nacional requerido.
- iii) Transfieran certificados a empresas que no sean sus proveedores habituales.
- iv) Importen mercancías a precio "dumping".

² Idem. P. 67.

A continuación se hace un resumen de los incentivos a la exportación

RESUMEN DE INCENTIVOS A LA EXPORTACION

| INCENTIVO | RESUMEN | DEPENDENCIA QUE LO OTORGA |
|-----------------------|---|---|
| Apoyos Financieros | <ol style="list-style-type: none">1) Crédito para la formulación de pre-inversión y de mercado;2) Créditos a largo plazo para nuevas instalaciones o ampliaciones, o aportación temporal de capital de riesgo.3) Créditos a la producción:<ol style="list-style-type: none">a. de artículos exportables<ol style="list-style-type: none">i. pre-exportación (capital de trabajo)ii. importación de insumos extranjeros para fabricar artículos exportables.b. de productos que substituyen importaciones.<ol style="list-style-type: none">i. de bienes de capital<ul style="list-style-type: none">- para producirlos- para compra-ventaii. de bienes de consumoc. de productos para abastecimiento de:<ol style="list-style-type: none">i. organismos del sector públicoii. zonas fronterizasiii. maquiladoras | Fondos gubernamentales de fomento. Fonci, Fonep, - Fogain, Fodein, - Fomin, Banco Nacional de Comercio Exterior, Sociedades Nacionales de Crédito. |

RESUMEN DE INCENTIVOS A LA EXPORTACION

| INCENTIVO | RESUMEN | DEPENDENCIA QUE LO OTORGA |
|--|---------|------------------------------|
| 4) Créditos para venta al exterior a. Para almacenamiento I. Financiamiento para la construcción o compra de bodegas o almacenes para productos exportables. II. Financiamiento de inventarios para exportación localizados en bodegas o almacenes en el interior o en el exterior. b) Ventas a plazos I. Con responsabilidad del exportador II. Sin responsabilidad del exportador III. Crédito al comprador | | |
| 5) Operaciones de garantía (Riesgos políticos) | | BANCOMEXT |
| 6) Seguros de crédito | | COMESAC |

RESUMEN DE INCENTIVOS A LA EXPORTACION

| INCENTIVO | RESUMEN | DEPENDENCIA QUE LO OTORGA |
|-----------|---|---|
| 7) | Actividades complementarias a la exportación | BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR |
| | a. Para adquirir equipo de - transporte automotor utili- zado en la exportación | |
| | b. Para capacitar personal - técnico y operarios encar- gados de la producción de - bienes de exportación | |
| | c. Para pagar honorarios de -- técnicos mexicanos o extran- jeros utilizados en la pro- ducción de bienes de expor- tación | |
| | d. Campañas publicitarias en el extranjero que promuevan ex- portaciones | |
| | e. Instalación de tiendas en el extranjero que comercialicen productos mexicanos | |
| | f. Costo y envío de muestras en el extranjero | |
| | g. Inversiones de empresas mexi- canas en el capital social - de las empresas del extranje- ro que permitan generar ex- portaciones, o que abastez- can las materias primas que se utilizan en la producción de exportaciones. | |

RESUMEN DE INCENTIVOS A LA EXPORTACION

| INCENTIVO | RESUMEN | DEPENDENCIA QUE LO OTORGA |
|---|---|--|
| Derechos de importación de mercancías para exportación "DIMEX". | A través de este mecanismo, el exportador puede utilizar las divisas que genere hasta en un 30%, para importar materias primas, partes y componentes y maquinaria y equipo que requiera para su operación o la de sus proveedores, sin el pago de impuestos de importación ni permisos de ningún tipo. Los requisitos son: 1o. que sean propios para la empresa o sus proveedores, pues no se pueden transferir, 2o. que el producto que se exporte tenga un mínimo de integración nacional de 35%; 3o. se exceptúa un mínimo de exportaciones que no tienen derecho al DIMEX, que son fundamentalmente productos de petróleo; 4o. existe una lista de productos (537 fracciones de la Tarifa de Importación) que no se pueden importar bajo este programa; 5o. en caso de que no se exporten productos terminados, se cubrirá un impuesto del 10% sobre el valor de lo importado. Independientemente de que los impuestos de importación sean menores, o uno mayor si la Tarifa marca más del 10%. | Sucursal de la Sociedad Nacional de Crédito que registró el C.V.D. respectivo. |
| "DRAW BACK" | Este mecanismo permite recuperar los impuestos de importación pagados, de materias primas, partes y componentes que se utilizan para fabricar productos de exportación. | SECOFI |
| COMPEX | A través de esta Comisión Asesora de política de Comercio Exterior se hace la concentración entre el empresario y el Gobierno, para programas y proyectos de exportación en los que se señalan los compromisos del exportador a mediano plazo y los apoyos que comprometa el Gobierno. COMPEX funge también como la Procuraduría del Exportador para la atención de todos los problemas que tenga éste. | Dirección General de Servicios al Comercio Exterior SECOFI. |

RESUMEN DE INCENTIVOS A LA EXPORTACION

| INCENTIVO | RESUMEN | DEPENDENCIA QUE LO OTORGA |
|---|--|---|
| Apoyos cam- biarios, - Tipos de - cambio. | Fundamentalmente es la determina- ción de un tipo de cambio que le permita la exportación ser compe- titivo. Este mecanismo permite la autorización de aquellos gastos - asociados a la exportación o im- portación, como fletes en el exte- rior, viajes de promoción, etc., - en cantidades superiores a las -- fijadas por la SECOFI, para obte- ner tipo de cambio controlado o - para descontar estos gastos de -- C.V.D. | SECOFI. |
| Uso de divi- sas genera- das. | Este mecanismo permite utilizar - el 100% de las divisas generadas por la exportación en importacio- nes de la empresa y pago de adeu- dos con proveedores, debidamente registrados. | Banco Comercial que registró - C.V.D. |
| Ventas a - las maqui- ladoras y a las Zo- nas Fronte- rizas. | Particularmente estos dos progra- mas consideran las ventas que se hagan a maquiladoras o a las zo- nas fronterizas como exportacio- nes, básicamente para el cumpli- miento de compromisos de divisas acordadas con el Gobierno. | Banco Comercial que registró - C.V.D. |

RESUMEN DE INCENTIVOS A LA EXPORTACION

| INCENTIVO | RESUMEN | DEPENDENCIA QUE LO OTORGA |
|--|--|--|
| Apoyos Promocionales del Banco Nacional de Comercio Exterior, S. N. C., en los siguientes programas: | Los apoyos promocionales que otorga el Banco Nacional de Comercio Exterior en estos renglones, consisten fundamentalmente en asesoría técnica para cada programa -- que se señala en la columna de la izquierda, así como apoyos financieros a través de FOMEX y del propio Banco, ayuda para la organización de eventos feriales y viajes promocionales y para participar en cada uno de estos programas. | Banco Nacional de Comercio Exterior, a través de: Centro de Documentación; Ejecutivos de Cuenta; |
| *Ferias y Esposiciones. | Adicionalmente, el Banco Nacional de Comercio Exterior tiene un sistema de información, asesoría y apoyo en relación a los siguientes servicios: | Oficinas Regionales de Promoción; |
| *Misiones Comerciales. | Asesoría tecnológica; Asesoría sobre regímenes comerciales de otros países; | Consejerías Comerciales en el exterior; |
| *Visitas de compradores extranjeros. | Asesoría jurídica, y | Centro de Estudios en Comercio Internacional (CECI), y |
| *Viajes sectoriales. | Asesoría a las empresas de comercio exterior. | Dirección de Asistencia al Exportador. |
| *Seminarios de Promoción comercial. | *Estudios de productos y mercados. | |
| *Capacitación en Comercio Exterior. | | |

RESUMEN DE INCENTIVOS A LA EXPORTACION

| INCENTIVO | RESUMEN | DEPENDENCIA QUE LO OTORGA |
|---|---|--|
| <p>Otras ayudas Fiscales. *Exención del IVA *Costeo Directo</p> | <p>Estos programas fueron puestos en vigor en 1985. El primero representa un ahorro financiero al no pagar IVA, pues de otra manera su recuperación llevaría un plazo, que significaría un costo.</p> | <p>Secretaría de Hacienda y Crédito Público.</p> |
| <p>Empresas de Comercio Exterior (ECE'S) y empresas Altamente Exportadoras (ALTEX).</p> | <p>El sistema de costeo directo permite deducir diversas partidas al exportador para efectos del Impuesto Sobre la Renta, que anteriormente no se aceptaban.</p> <p>En esencia, los beneficios que tienen ambas empresas (ECE'S y ALTEX) son los mismos. En ambos casos debe existir un registro ante SECOFI; aunque las ALTEX son directamente las empresas industriales que exportan, mientras que las ECE'S deben constituirse como una Sociedad Anónima para el objeto expreso de realizar las operaciones que le señala el Decreto del 14 de noviembre de 1986.</p> | <p>Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. y Aduanas.</p> |
| <p>Apoyos a exportadores directos e indirectos</p> | <p>Los beneficios de que gozan ambas empresas, son básicamente mayores facilidades para: a) trámites ante dependencias del Sector Público; b) registro de sus programas PITEX, y constitución de la garantía fiscal; c) obtención de créditos para capital de trabajo y financiamiento de ventas; d) para el acreditamiento del IVA, entre otros. Las empresas ALTEX pueden tener la asignación de Ejecutivos de Cuenta en BANCO-MEX y SECOFI y en materia aduanera pueden nombrar apoderados en sustitución de agentes aduanales. Las empresas ECE'S pueden tener participación en las cuotas de importación de algunos productos.</p> <p>A través de la Carta de Crédito Doméstica (CCD), que es un documento emitido por un banco a favor de un exportador indirecto mediante el cual el banco emisor se compromete a liquidar al exportador indirecto el importe de su venta al exportador final una vez que se haya realizado la entrega del producto.</p> | <p>Banco Nacional de Comercio Exterior y Sociedades Nacionales de Crédito seleccionadas.</p> |

C A P I T U L O I V

ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR

4.1 Generalidades.

Las organizaciones pequeñas pueden no requerir ninguna especialización aparte de distinguir el trabajo de una persona del de otra. Sin embargo, conforme las organizaciones crecen e implican actividades más diversas, se hace necesario dividir los principales trabajos en responsabilidades departamentales.

Dividir el trabajo de la organización en responsabilidades departamentales básicas, contribuye potencialmente a una administración efectiva de diversas maneras: pueden clarificar la responsabilidad y autoridad al especificar qué grupo efectúa qué trabajo y quién reporta a quién; debe facilitar la comunicación y el control al agrupar a las personas con responsabilidades de trabajo relacionadas; debe aumentar la probabilidad de que las decisiones se tomen en donde se encuentran la información y la habilidad; debe acomodar diferencias en importancia y en posición entre diversas actividades al colocarlas en diferentes niveles de jerarquía.

Lo anterior sin olvidar que lograrlas en la práctica depende de encontrar el diseño apropiado de organización.

Las organizaciones jóvenes y que se encuentran en proceso de desarrollo están especialmente propensas a actualizarse con frecuencia, y esto aun en las mayores compañías industriales, de acuerdo a una estimación, sufren cambios importantes cada dos años.

Consecuentemente, es posible que sea mejor describir la función administrativa de organización como de actualización. Cuando menos, se debe tener en mente que organizar es algo que no se hace una sola vez en la vida de una empresa. Mas bien, diseñar estructuras de organización es una actividad continua, o cuando menos periódica, mediante la cual los administradores pretenden adaptar la organización a su situación cambiante.

La organización de las empresas de Comercio Exterior, están estructuradas en función a los imperativos particulares del producto, al sistema de distribución, a la localización regional e internacional de los mercados, etc. Es por lo anterior, que las empresas tienen la opción de elegir una de las cuatro estructuras siguientes, según la necesidad de cada empresa

1.- Organización basada en las funciones.

2.- Organización basada en los mercados.

3.- Organización basada en los productos.

4.- Organización matricial o combinada.

1.- ORGANIZACION BASADA EN LAS FUNCIONES.

Las diferentes funciones relacionadas con la comercialización de productos en el extranjero, exigen ciertas aptitudes, experiencias y conocimientos por parte de las personas que intervienen en dichas operaciones comerciales.

2.- ORGANIZACION BASADA EN LOS MERCADOS.

La investigación del mercado se efectúa con el fin de determinar los mercados potenciales, además se lleva a cabo la relación con los intermediarios o directamente con el cliente final. Debido a que exigen productos especiales y tiene otros sistemas de comercialización.

En este tipo de empresas los directores responsables de los mercados, gozan de un gran poder de decisión y ocupan en las jerarquías la misma posición o a menudo niveles superiores, que los jefes de departamento de una organización funcional.

3.- ORGANIZACION BASADA EN LOS PRODUCTOS.

Esta forma de organización, es establecida en el caso de empresas productoras de varios artículos, todos éstos diferenciados y numerosos.

El responsable de la comercialización, es el jefe del producto o de un grupo de productos, en la totalidad de los mercados.

Y sus funciones, se prefieren en el caso de empresas productoras de bienes de consumo popular, pero también es utilizado por los fabricantes de productos con tecnología avanzada, tales como las computadoras y las aeronaves.

4.- ORGANIZACION MATRICIAL O COMBINADA.

Existen casos, en los cuales, ni la organización en función de los mercados, ni la organización basada en los productos, proporcionan el resultado óptimo a la empresa; por lo cual la forma más conveniente para que una firma venda a una serie de mercados extranjeros productos esencialmente diferentes, es la combinación de ambos tipos de organización, ya que el primero se encargará de los mercados y de la venta, mientras que el segundo se encargará de la planeación del producto, del proceso de producción, de las modificaciones al producto y de los servicios de post-venta.

Este sistema funciona bien, siempre y cuando las dos áreas colaboren estrechamente y sean responsables del plan básico de comercialización.

No se puede dejar de mencionar que una organización matricial es más complicada de establecerse, pues requiere de personal más numeroso y mejor calificado, lo que provoca gastos más elevados que solo pueden solventar volúmenes considerables de venta y de los beneficios proporcionales.

En base al tipo de organización que tenga la empresa que realiza operaciones de Comercio Exterior, ya sea en base a las funciones, en los mercados, en los productos o bien sea una organización matricial; la alta gerencia tiene que fijar los objetivos a cumplir por parte de la organización, al realizar estas operaciones de comercialización internacional y en los que podemos mencionar:

- Obtención de utilidades.
- Ampliar las fronteras de sus mercados en el exterior.
- Lograr la máxima competitividad y productividad en los mercados internacionales.
- Propiciar el desarrollo de la organización.

- Satisfacer las necesidades requeridas por los mercados internacionales.
- Lograr que las operaciones de Comercio Exterior efectuadas, tengan cierta continuidad.
- Programar óptimamente los tiempos de embarque de las mercancías.
- Llevar un control de pedidos oportuno.
- Creación de innovaciones de nuevos controles, que permitan el abatimiento de costos.

Para que estos objetivos se cumplan, la empresa deberá integrar un comité de trabajo formado por los jefes o gerentes de Área, como: ventas, finanzas, logística, mercadotecnia, administración, etc.; encabezados por el director o gerente general a efecto de que asuma las tareas específicas de las diversas etapas del programa de trabajo de exportación. Este grupo o comité de trabajo se reunirá, coordinado por el gerente de ventas, una vez mínimo por mes, con el fin de aportar sus puntos de vista y comentarios, acerca de la forma como se está llevando a cabo, las operaciones de Comercio Exterior de la empresa y también para seleccionar los productos o los mercados

que se sujetarán a una investigación preliminar de factibilidad exportadora.

Además se debe de tomar en cuenta, que este comité de trabajo debe organizar, dirigir y controlar las operaciones planeadas y los objetivos fijados por la alta gerencia; aparte tienen que delimitar las actividades a realizar por cada miembro del comité, para de esta manera determinar las responsabilidades y funciones de cada uno.

Al realizar la investigación preliminar, se debe tomar en cuenta, que de la amplitud y claridad de esta misma, dependerán las actividades posteriores que realice la empresa; por lo que se recomienda sea realizada por personas con experiencia en el área y en dichas investigaciones.

Posteriormente a la recopilación de la información, se debe analizar y evaluar ésta, para determinar cuáles productos son los más adecuados y cuáles mercados son los más propicios para empezar a realizar operaciones de Comercio Exterior; además se deben determinar los productos y los mercados con posibilidades intermedias y cuáles son los de carácter residual o de pocas posibilidades de exportación.

Con los resultados anteriores, la empresa realizará la estructuración de su oferta exportable y de su demanda importable, en la cual todos los integrantes del comité de

trabajo tendrán a su cargo la parte específica de la misma, es decir, control de la producción determinará las cantidades, variedades, calidades y tiempos de fabricación de los productos, así como del abastecimientos de materias primas; finanzas establecerá las mecánicas de operación, los costos, las operaciones crediticias (cobranzas y financiamientos) y coordinará todo lo relacionado al control de cambios; Ventas establecerá los precios y condiciones de venta; Mercadotecnia determinará a los clientes potenciales y además detectará las necesidades existentes en el mercado, esta Área también se encargará de la promoción en el extranjero de la oferta exportable, ya sea mediante el uso de catálogos o anuncios, o bien realizando viajes de promoción, en los cuales, los representantes darán a conocer personalmente los productos o servicios que ofrece la empresa. De estos viajes, se pueden obtener pedidos en firme; y una vez establecidos los compromisos de compra-venta, la empresa tendrá que realizar las tareas que le permitan cumplir con los compromisos pactados; por lo tanto, el comité de trabajo programará la producción y el proceso de embarque, con los tiempos y pasos para cada uno de ellos, en donde se asignen las tareas de documentación, facturación, transporte, seguro, comunicación, verificación de créditos documentarios, etc.; para que de esta manera se lleven de una forma clara y eficiente las operaciones de Comercio Exterior que efectúa la empresa.

La empresa al mismo tiempo tendrá que irse formando una fuerza de ventas en cada mercado internacional en donde participe, ya sea por medio de la contratación con distribuidores o comisionistas que se encarguen de visitar a los clientes, para que de esta manera levanten pedidos y supervisen la llegada de la mercancía.

4.2 Estructura organizacional del departamento de Comercio Exterior de una empresa.

En la actualidad las operaciones de Comercio Exterior van tomando un ritmo más amplio en cuanto a su realización continua, por consiguiente esta situación obliga a las empresas, a contar con un departamento o gerencia de Comercio Exterior.

Este departamento o gerencia se debe de encontrar en comunicación estrecha con los gerentes de cada una de las áreas que intervienen directamente en las operaciones comerciales que realiza la empresa habitualmente, para con esto vigilar el desarrollo adecuado de los tiempos y procesos de producción de cada embarque, así como los trámites a efectuar, los documentos a realizar, el despacho del pedido, el manejo con las aduanas y por último la supervisión de los embarques.

El departamento o gerencia de Comercio Exterior, puede tener o adoptar la estructura que se desee; además de los procedimientos o funciones a realizar por cada puesto, de

acuerdo a las necesidades que presente cada empresa, en el cuadro 4.1 se presenta el ejemplo de un caso típico de un departamento de Comercio Internacional.

CUADRO 4.1

| | 1 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | JEFATURA / GERENCIA DE EXPORTACION | | | | |
| 2 | ENCAGADO DE PROMOCION Y VENTAS DE EXPORTACION | | | | |
| 3 | SUPERVISOR EXPORTACIONES | | | | |
| 4 | SUPERVISOR TRAFICO Y EMBARQUES | | | | |
| 5 | SUPERVISOR CREDITO Y COBRANZAS | | | | |
| 6 | COMPRAS | | | | |

1) Jefatura o Gerencia de Comercio Exterior.

El propósito general de la jefatura o gerencia de comercio exterior, es dirigir y controlar el cumplimiento eficiente del proceso de exportación de la compañía, mediante:

- El aseguramiento de las ventas exportación planeadas y el control del cumplimiento de los programas mensuales de ventas en cantidad, calidad y servicio, que satisfagan en su totalidad las necesidades de los mercados.
- La optimización de los costos operativos, a través de modificaciones al proceso y reducción de los costos de cumplimiento (gastos inherentes a la exportación) y de no cumplimiento (gastos por reclamos, devoluciones de materiales, accidentes, etc).
- La maximización de los márgenes de utilidad por medio de la vigilancia y alcance de los precios, calidades y servicio técnico requeridos por parte de los productos negociados en los mercados internacionales.
- La distribución oportuna y eficiente de los productos requeridos por los clientes a través de la planeación, dirección y control de las operaciones a su cargo.

- La planeación de las ventas futuras a través del conocimiento de los mercados y de las necesidades a corto, mediano y largo plazo de los clientes, para asegurar la disponibilidad de productos.
- Garantizar un clima adecuado de trabajo, por medio de la aplicación de políticas y procedimientos, y de la práctica efectiva de las relaciones laborales a fin de propiciar el desarrollo normal de las actividades a su cargo.
- Elaboración del presupuesto anual de exportación y programas mensuales de ventas.
- Dirección y control administrativo de las operaciones de exportación.
- Vigilancia y fijación de los precios de exportación.
- Cotización de pedidos.
- Atención a clientes.
- Control de las cuentas de gastos de transportistas, agentes aduanales, líneas navieras y seguros.

- Generación de reportes de avance de ventas y resultados de las operaciones de exportación.
- Generación de reportes de gastos.
- Control de la aplicación de los recursos económicos asignados para el desarrollo de las operaciones a su cargo.
- Coordinación de las áreas involucradas en el proceso de exportación a cargo de otras gerencias o direcciones de la Compañía, con objeto de controlar y efficientar las operaciones del mismo.

2) Sección de promoción y ventas exportación:

Esta sección se encargará de garantizar las operaciones de exportación a través del servicio a clientes, programación y control de embarques, así como la obtención del costo de los prestadores de servicios; también va a suministrar información a los clientes acerca de su embarque y envío de la documentación anexa, a través de entablar comunicación vía télex, fax o telefónica en donde se proporcionará cualquier explicación al respecto, a fin de que tenga una imagen favorable de la empresa en cuanto a su servicio.

Realizará un reporte mensual de todas las operaciones realizadas a fin de asegurar que la actividad exportadora se lleve a cabo óptimamente, observando y evaluando su alcance y proyección de la misma a fin de contar con una fuente de información en la toma de decisiones; a su vez va a transmitir información acerca de los productos que elabora la compañía, así como enviar muestras o folletos de los mismos y comunicar acerca del pre y post embarque de los productos.

Realizará la recepción de pedidos de cualquier cliente, así como dar seguimiento a la tramitación de éstos, a través de elaborar la orden de embarque en conjunto con la jefatura de tráfico y embarques.

Coordinará los pedidos realizados por los clientes a través de actualizar diariamente los controles que existen por cada pedido.

- Prestará atención a clientes.
- Recepción y control de pedidos de exportación.
- Revisión de instrucciones, precios y condiciones.

- Confirmación de recepción de pedidos y proporcionar información requerida: Especificaciones, fecha programada de embarques, etc.
- Control y coordinación para elaboración de órdenes de embarque, autorización crédito, reivindicaciones, altas clientes, cancelaciones.
- Coordinación para elaboración del programa de embarques.
- Instrucciones específicas al departamento de tráfico y embarques, para suministro de material.
- Coordinación para posicionamiento de contenedores.
- Proporcionar información al cliente de embarques efectuados.
- Actualización de control de pedidos.
- Negociación de fletes marítimos y actualización permanente de información de fletes a destinos manejados con mayor frecuencia.
- Actualización permanente de itinerarios de líneas navieras.

- Supervisión de embarques en planta y puertos de embarque.
- Elaboración del reporte semanal de pedidos surtido/clientes.
- Elaboración del reporte mensual de ventas.
- Confirmación de programa de embarques para cada cliente.
- Mantenimiento y actualización de banco de datos del departamento de exportaciones.

3) Sección de Documentación y Trámites.

Esta sección va a asegurar la elaboración de la facturación comercial, a través de recabar todos los datos necesarios para su llenado; asimismo, coordinará los pedidos realizados por los clientes y dará seguimiento a la tramitación de éstos, a fin de lograr que los clientes estén satisfechos en cuanto a su requisición de compra.

Además debe de garantizar la información a los agentes aduanales acerca de los embarques en tránsito, a través de reunir la información de la planta sobre embarques realizados, así como de dar aviso a éstos de las condiciones y características del embarque a fin de que se realice el

pedimento oportunamente y se cumplan con los requisitos legales establecidos. Entre sus funciones encontramos:

- Seguimiento y recopilación de cartas de crédito.
- Revisión de cartas de crédito, instrucciones de embarque, documentación requerida, marcas, etc.
- Recepción de documentos de embarque procedentes de planta, verificación y corrección en caso de existir discrepancias.
- Elaboración de facturación de clientes.
- Elaboración, trámite autorización interna, registro y control de compromisos de venta de divisas. (C.V.D.).
- Elaboración, actualización y trámite de certificados de origen.
- Elaboración y trámite de pólizas específicas de seguros.
- Envío de instrucciones de embarque al agente aduanal para exportaciones.

- Envío de instrucciones a la línea naviera, para la elaboración del B/L (Bill of Lading).
- Envío de instrucciones para control y descargo de materiales importados.
- Integración y envío de documentos de embarque para despacho aduanal de exportaciones.
- Envío de C.V.D. requerido para exportaciones a Estados Unidos y resto del mundo.
- Recepción y revisión de documentos enviados por agente aduanal una vez que se ha realizado la exportación.
- Recepción y revisión de documentos B/L de las líneas navieras.
- Integración de documentos para:
 - i) Cliente/desaduanar mercancía recibida en puerto de destino.
 - ii) Cobranza
 - iii) Financiamiento.
 - iv) Expediente del pedido/cliente.

- Supervisar envío de documentos al cliente señalando fecha, número de guía, naturaleza de documentos enviados y medio por el que se enviaron.
- Recepción y revisión de cuentas de gastos de agentes aduanales de exportación a USA y resto del mundo.
- Recepción y revisión de cuentas de gastos de fletes y líneas navieras, así como de fletes terrestres por posicionamiento de contenedores.
- Control y seguimiento de pago de las cuentas de gastos señaladas en el punto anterior.
- Elaboración y control de notas de crédito de exportación.
- Supervisión de liberación de C.V.D.'S.
- Supervisión de cobranza/coordinación en la negociación de la carta de crédito.
- Elaboración de cuestionarios SGP, ALADI y Cámara de transformación/tramitación.
- Mantenimiento de archivo pedido-factura.

- Elaboración reporte mensual de aseguramiento de embarques de exportación en términos F.O.B. puerto mexicano.

4) Sección de tráfico y embarques.

Esta sección tiene el propósito de asegurar y coordinar con superintendencia de distribución y producción el abastecimiento de productos al mercado nacional y extranjero, a través de la elaboración de órdenes de embarque y envío de documentación correspondiente para cumplir oportunamente con los pedidos de los clientes.

Además esta sección tiene la finalidad de elaborar programas de órdenes de embarque, manteniendo comunicación con el departamento de distribución, especificando prioridades de suministro y características del producto a fin de efectuar oportunamente el envío del pedido.

Garantizar el seguimiento de salida de materiales y control de unidades de distribución, verificando que se realiza la carga y descarga para lograr una adecuada coordinación en el suministro de materiales.

Controlar documentación relacionada con actividades de embarque, realizar reporte de ventas, inventario del mercado de especialidades y enviar las órdenes de embarque a distribución y

sistemas para así utilizar información en el momento que se requiera.

Asegurar el abastecimiento de contenedores para el exterior, a través de un estricto seguimiento con el departamento de tráfico, la línea naviera y el agente aduanal.

Dar seguimiento a materiales de importación para el mercado que así lo requiera, manteniendo comunicación con el gerente de ventas para conocer las necesidades del mercado y cumplir con el suministro oportuno de los mismos.

Mantener una comunicación constante con los clientes para conocer sus inventarios a fin de proporcionar un servicio adecuado de abastecimiento oportuno de sus productos.

- Elaborar órdenes de embarque.
- Dar seguimiento a salida de materiales.
- Controlar su documentación.
- Realizar cancelaciones o adelantos de productos.
- Modificar embarques y asegurar el abastecimiento de contenedores al exterior.

- Aclarar rechazos de pedidos, reivindicaciones de los mismos y pagos que envían los clientes.
- Realizar cambios en el programa de embarques y dar prioridad de abastecimiento a clientes.
- Distribución de embarques, cambio de mercancías, adelantos y cancelaciones.
- Conocer la información acerca de la existencia de materiales y productos fuera de especificación.
- Dar seguimiento a tolvas para productos de importación.
- Coordinación de la carga y descarga de productos.
- Programar y efectuar órdenes de embarque.
- Aclarar situaciones de pedidos.
- Autorizar envíos de materiales fuera de especificación.
- Informar embarques e inventario en existencia.
- Informar de los estados de embarque de exportación.

- Coordinar prioridades entre el mercado nacional y de exportación.
- Agilizar llegadas y retorno de unidades.
- Coordinar el oportuno suministro de contenedores en puerto o en planta para el mercado de exportación.
- Coordinar la carga y descarga de contenedores a través de información oportuna de unidades que llegan a puerto para exportación.
- Realizar orden de compra de material de importación y dar seguimiento al suministro del mismo.
- Autorizar movimientos extraordinarios de descarga en planta de los clientes.

5) Sección de compras (importación).

La función del departamento de compras, es adquirir los materiales, suministros y maquinaria que se necesita, el costo más bajo compatible con la calidad especificada y conseguir que se entreguen a medida que se necesita. En una compra intervienen cuatro factores, a saber; precio, calidad, cantidad y servicio. El descuido de uno de estos factores puede acarrear

a la empresa consecuencias muy graves. El encargado de este puesto, debe de contar con las siguientes características:

- Especialista en materiales, mercados, técnica de comprar y redacción de contratos.

- Debe de tener rigidez para percibir y aprovechar las ofertas favorables para la empresa, e igual rapidez para rechazar cualquier proposición que pudiera ser perjudicial.

- Debe de estar informado sobre las operaciones mercantiles en general.

- Comprar materiales, maquinaria y suministros, de acuerdo con las solicitudes debidamente autorizadas, consiguiendo de algún proveedor digno de confianza, los precios más bajos y las condiciones de pago más favorables que puedan obtenerse para la cantidad y calidad de los materiales ordenados.

- No perder de vista los pedidos hechos con el fin de asegurar la entrega de los mismos en las fechas prometidas.

- Comprobar las facturas, hacer cualquier arreglo que sea necesario con el proveedor si faltan algunos artículos o son de calidad defectuosa, y notificar el hecho al departamento de contabilidad.
- Recoger información y llevar registros de las fuentes de abastecimiento, de las cotizaciones y de otros datos necesarios.
- Manipular la función del tráfico, si no se delegan esas actividades en algún otro departamento.
- Ayudar a redactar las especificaciones.
- Coordinar el trabajo del departamento de compras, con el de otros departamentos.
- Redactar el presupuesto de compras y confrontar continuamente los resultados obtenidos con las cifras de aquí.

6) Sección de crédito y cobranzas.

Esta sección establecerá los controles necesarios para la concesión y recuperación del crédito.

A su vez iniciará la investigación de una apertura de crédito, cuando ésta sea solicitada por el cliente, teniendo como medios de información a agencias especializadas como el COMESEC, referencias comerciales y bancarias de los clientes, etc. Conformadas las referencias, la sección de crédito y cobranzas propondrá el importe y el plazo del crédito a conceder al cliente. Una vez determinado el límite de crédito del cliente, se hará la anotación en los registros correspondientes.

La sección de crédito y cobranzas tendrá el control de las cuentas por cobrar y será responsable de la realización del cobro al vencimiento de los plazos de crédito autorizados para cada negociación.

También será responsable de fijar intereses moratorios contabilizar las cuentas pendientes de pago y declarar cuentas incobrables. Entre sus funciones encontramos las siguientes:

- Determinación de las condiciones de pago.
- Vigilancia y conservación del expediente de crédito.
- Aprobación de pedidos.
- Rechazo de pedidos por saldos vencidos o límite de crédito excedido.

- Notificación de aprobación o rechazo de pedidos.
- Determinación de documentos o rebajas especiales (elaboración de notas de crédito).
- Control de cuentas por cobrar.
- Determinación de la edad de cuentas pendientes de pago (días cartera).
- Determinación de reservas para cuentas incobrables.
- Determinación y cobro de intereses.
- Redocumentación de cuentas o saldos pendientes de pago.
- Realización de inventarios físicos de facturas y documentos por cobrar.
- Realización de cuentas por cobrar.
- Ajustes a cuentas por cobrar (notas de cargo).
- Autorización de los pagos de contado, que se realicen con cheque certificado.

- Actualización permanente de las referencias e información económica y financiera de los clientes.

4.3 Demandas y retos que afrontarán las empresas de Comercio Exterior en la década de los noventa en México.

Es bien sabido que el país se encuentra en estos momentos en un periodo de profundas transformaciones en todos los órdenes; en lo económico, nos enfrentamos ante el reto de la apertura comercial; en lo político, estamos presenciando una paulatina democratización del sistema; en lo cultural, nuevos valores reemplazan a los viejos, haciendo que surjan formas de pensar y actuar que hasta hace algunas décadas hubieran sido inconcebibles.

Estos y otros cambios se engloban a un término que se ha puesto de moda recientemente: modernización.

México, se dice, se encuentra actualmente entre la tradición y la modernidad, ¿Qué implicaciones tienen estas nuevas realidades si pensamos en nuestra planta productiva, comercial y de servicios?... La apertura comercial demanda a las organizaciones mexicanas una alta competitividad, lo que significa que deberán buscar un incremento sustancial en sus niveles de calidad, productividad y efectividad.

La democratización del sistema político seguramente repercutirá en todos los niveles de la sociedad, por lo que las organizaciones empresariales tendrán que abrir canales que permitan la participación de su personal en la toma de decisiones.

La irrupción de nuevos valores está dando origen a una generación de mexicanos, principalmente entre los jóvenes que aspiren a vivir en un país mejor y a trabajar en organizaciones también mejores. Buscan lo que se ha dado en llamar calidad de vida, y que en pocas palabras se refiere al derecho que se tiene de encontrar la autorrealización en todas las esferas de la existencia: personal, familiar, social, profesional, laboral y económica.

Como podemos ver fácilmente, las organizaciones mexicanas enfrentan ahora más que nunca el reto del cambio.

Lograr la competitividad, fomentar la participación y desarrollar medios para propiciar la calidad de vida en el trabajo significa romper con muchos moldes culturales y administrativos que ya resultan obsoletos y hasta peligrosos. Y significa también construir una nueva cultura organizacional encaminada hacia la consecución de los objetivos citados.

Es obvio que los directores o dueños de empresas juegan un papel de primordial importancia en este proceso de cambio: Ellos son los que imprimen a sus organizaciones su sello característico, su propia cultura cooperativa. Por esta razón, el perfil de éstos deberá cambiar en el muy corto plazo, si se pretende que nuestras organizaciones no sólo sobrevivan, sino también se desarrollen, dentro del nuevo contorno en el que están viviendo.

A continuación describiremos las principales demandas nacionales y las oportunidades de convertirlas en retos para el sector empresarial en la década de los 90.

- PRIMERA DEMANDA NACIONAL:

Participación en una economía internacional global.

En las dos últimas décadas, ha habido cambios muy importantes en la estructura de las relaciones comerciales y financieras de la economía internacional, Estamos entrando en una era que el consultor japonés Kenichi Dhane ha denominado La Triada.

La Triada es una nueva organización de la economía internacional en tres zonas de poder industrial y financiero que semejan, como su nombre lo dice, un gran triángulo; por un lado, está el vértice de la zona denominada América del Norte integrada por Estados Unidos y Canadá (una zona a la

que quizá más temprano que tarde, también nosotros pertenezcamos); otro vértice del triángulo es la zona integrada por Japón y los países del sureste Asiático que se han denominado nic's que corresponde a las iniciales en inglés de los países recientemente industrializados; Taiwan, Hong-Kong, Singapur, Corea del Sur y Malasia. Por último, el tercer vértice corresponde al tan controvertido pero no menos fascinante fenómeno de la integración de los países de Europa Occidental en un sólo mercado de trescientos veinte millones de posibles consumidores. Refiriéndonos a lo que se ha dado en llamar Europa 1992 fecha, ésta última, de la organización de ese mercado.

Existen algunos autores y analistas que agregan, a la Triada de Ohmae, dos zonas más de influencia económica; una por supuesto que es China, el mercado más grande a nivel mundial; y la otra zona, sería la constituida por la Unión Soviética y sus países de influencia sobre todo Hungría y Polonia que está atravesando por una serie de cambios que no solamente afectará esa parte de la geografía sino a todas las demás.

Así las cosas, encontramos que la estructura de la economía internacional se ha alterado de manera muy importante e intensa en los últimos años, y sabemos que esto es tan sólo

el comienzo de un reacomodo a nivel mundial con repercusiones para nosotros a nivel local.

PRIMER RETO EMPRESARIAL.

Estrategia de desempeño organizacional competitivo.

Así como existe una Triada a nivel de zonas económicas mundiales, también existe, una Triada de Competitividad que los países de esas zonas de influencia económica, han desarrollado en sus sectores productivos e industrias. Con base en estrategias fincadas en esta Triada competitiva, estos países han logrado consolidar su liderazgo en los principales mercados del mundo, y ya han empezado su marcha a nuestros mercados. ¿Cómo podemos pues, ser competitivos en, incluso, nuestros mercados locales y, ¿por qué no intentar entrar en el esfuerzo de competir internacionalmente?. Recordemos, para dar un ejemplo de este último punto, que Condumex, un grupo industrial mexicano, ya es proveedor de la NASA y como ese caso ya existen algunos otros.

Veamos, La Triada competitiva se integra por los siguientes vértices: el vértice de la calidad; el vértice de la productividad, y por último, el vértice del trato superior o vocación de servicio.

En cuanto a la calidad adecuada de nuestros productos y servicios, debemos aprender a comunicarnos con nuestros clientes. En este sentido, el reto es aprender a escuchar y evaluar junto con ellos las necesidades que se derivan en especificaciones para los productos y servicios que comercializamos. Es decir, trabajar con calidad adecuada es trabajar con nuestros clientes como asesores en diseño de productos y servicios.

Por cuanto a productividad, existe una gran preocupación en cuanto a la confusión que tenemos en nuestro medio, entre productividad entendida como un proceso de optimización de recursos y, productividad entendida como una estrategia indiscriminada de suspensión y cortes irracionales de recursos en nuestras organizaciones. Desafortunadamente existe en México una concepción de productividad que las más de las veces, responde desafortunadamente al segundo esquema.

Para evitar caer en prácticas irracionales de la administración de la productividad, es imperativo que tengamos muy claros los objetivos de nuestra empresa y desde ahí iniciar la estrategia de optimización de recursos, recordando que si la optimización de estos recursos redundará en una baja de la calidad en productos y servicios, esta estrategia ha fracasado. La calidad es la guía y contexto

de las estrategias de productividad. Sin la primera, la segunda no tiene sentido.

Por último, el trato superior o vocación de servicios se refiere al hecho de que es más económico, el tratar como se merece a un cliente, y que éste repita negocios con nosotros, en lugar de buscar permanentemente clientes nuevos pues los que ya entraron en contacto con nosotros no recibieron un trato a la altura de sus estándares. Tratando de manera cada vez mejor a nuestros clientes, podemos incluso esperar que ellos mismos nos ayuden a seguir penetrando los mercados pues no olvidemos aquel refrán que dice: los amigos de mis amigos, son también mis amigos.

Es importante considerar que nuestras estrategias de competitividad empresarial llevarán tiempo para llegar a ser exitosas, pues éstas implican una labor educativa muy intensa y paciente por parte de la organización. Otro consejo que se puede dar es no tratar de implantar acciones que se refieran a los tres vértices (calidad, productividad, y trato) de un solo golpe. Habrá que analizar qué vértice se nos facilita más implantar y de ahí impactar a los otros dos.

- SEGUNDA DEMANDA NACIONAL.

Reconversión de las organizaciones y empresas hacia la competitividad.

Algunos analistas y expertos en administración empiezan a identificar a la década de los noventa como la Década de la Competencia. Esto es especialmente relevante en un país como México que por años había mantenido una política de protección a sus industrias que, si bien fue necesaria en una época, causó también consecuencias negativas al espíritu empresarial del país.

Ante la apertura comercial, la liberalización de los mercados y el esfuerzo por modernizar al sector industrial y comercial del país debemos abocarnos a desarrollar características de seres competentes para poder competir.

SEGUNDO RETO EMPRESARIAL.

Lograr ser competentes para lograr competir con estándares internacionales.

La expresión ser competentes para poder competir significa, en general, asumir la responsabilidad por hacer madurar a las organizaciones que se están dirigiendo en este momento.

Este proceso de maduración implica cuando menos tres requisitos: a) el primero, es caer en la cuenta de que no somos buenos para todo; es decir, que tenemos, como cualquier otro país, rasgos nacionales y tradicionales que favorecen ciertas actividades empresariales y otras no; debemos, pues, seleccionar de la manera más inteligente y honesta aquellos productos, servicios y mercados que tenemos la capacidad de desarrollar; b) en segundo lugar, debemos acercarnos cada vez más a sistemas y a una ética laboral que premien la eficacia y la eficiencia, y cuyos modelos de efectividad sean los propios líderes de cada organización; nuestra cultura empresarial en este segundo aspecto tiene ante sí un reto muy grande; y c) finalmente, debemos promover una cultura empresarial que favorezca las actividades que nos convertirán en organizaciones desarrolladas, nos referimos a la capacitación, a la investigación y desarrollo de productos y servicios. En este sentido, el atraso en estas actividades es en general, un mal endémico en el empresario mexicano. Son realmente excepcionales las empresas que tienen elaborado un Plan de Desarrollo para sus ejecutivos, empleados y obreros; la capacitación se ve todavía como un mal necesario; en el mejor de los casos es una actividad que debe realizarse por ley. En cuanto a la investigación y desarrollo debemos decir que hasta ahora la actividad de financiamiento a la investigación científica y al desarrollo tecnológico se ha relegado al Estado. Creemos que el empresario mexicano, por

su madurez, mostrará cada vez mayor voluntad y solidaridad con el país, para beneficio de su propio sector, al invertir más constantemente en esta actividad que también le compete.

- TERCERA DEMANDA NACIONAL

Consolidar estilos productivos para economías de escasos recursos.

Una de las lecciones de la crisis económica que por casi diez años ha sufrido nuestro país es la necesidad de renovar los estilos de trabajo. Creemos que en un futuro próximo debemos aprovechar este aprendizaje para reforzar nuestra capacidad competitiva tanto en mercados locales como internacionales.

TERCER RETO EMPRESARIAL.

Visión en nuestros líderes y planeación en las empresas.

Como occidentales, los mexicanos habíamos venido manejándonos con una motivación peculiar al trabajo; minimizar los recursos e invertir y maximizar las ganancias. No estamos en contra de un manejo responsable de los recursos, sin embargo, esto muchas veces también significa invertir más para ganar más y trabajar mejor. En este sentido, los líderes de las organizaciones mexicanas deberán desarrollar cada vez más una visión de sus proyectos que incluyan los tres plazos de toda planeación; corto, mediano

y largo. Debemos entender que estos tres plazos se retroalimentan y complementan de una forma muy importante entre sí; el largo plazo de la dirección y sentido al corto y mediano y estos últimos evalúan la viabilidad y realismo del largo plazo.

- CUARTA DEMANDA NACIONAL.

Prevención y manejo adecuado de la crisis.

Otra lección derivada de este periodo prolongado de crisis es que las cosas no tienen que deteriorarse para poder mejorar. El desarrollo continuo, constante y sostenido es también una forma de enfrentar las épocas difíciles.

El reto es volver a este tipo de desarrollo una actitud hacia el trabajo tanto en épocas de vacas gordas como de vacas flacas.

CUARTO RETO EMPRESARIAL.

Desarrollar en los líderes la capacidad del manejo al cambio.

Precisamente para lograr una actitud permanente de desarrollo para todo tiempo, debemos asumir nuestras responsabilidades básicas y fundamentales como líderes. Un líder responsable y a la altura de sus obligaciones frente a su equipo, es un buen líder para todo tiempo. Tenemos la

impresión de que las responsabilidades que nos ha marcado la crisis como permanentes en el trabajo de un líder son estas cinco:

- a) Definición clara y concisa del cambio.
- b) Comunicar el beneficio y los riesgos del cambio.
- c) Discutir la naturaleza del cambio y llegar a un consenso.
- d) Implantar el cambio y evaluarlo constante y permanentemente.
- e) Promover una cultura innovadora y creativa.

4.4 La nueva organización que se deberá aplicar en las empresas de Comercio Exterior a partir de esta década.

Una característica fundamental de los años que estamos viviendo es que, quizás por primera vez en la historia de la humanidad, la realidad se ha adelantado a la imaginación. Muchas de las cosas que han sucedido últimamente las podíamos leer en algunos ensayos de conocidos futurólogos como predicciones para el primer cuarto del siglo venidero. Otras, ni siquiera se les habían ocurrido a los más destacados exponentes de la ciencia ficción.

¿Quién hubiera pensado hace un año que meses después, en aquel famoso y ya histórico 9 de noviembre, caería el muro que había dividido al mundo durante décadas? ¿Quién pudo haber vislumbrado hace sólo un lustro que estaba por nacer un nuevo

orden internacional basado no ya en la supremacia militar sino en la económica, industrial y comercial?.

Los campos de batalla, valga la expresión, son ahora, y lo serán aún más en el futuro, los mercados internacionales, y las potencias emergentes de esta situación formarán varios bloques que harán mucho más compleja de lo que era la estructura de poder de nuestro planeta, hasta ahora.

Resulta claro que en esta guerra sin sangre que se perfila, la unión volverá a hacer la fuerza; los gigantes lo saben y tienden a agruparse con sus compañeros de equipo. Y saben también que ganarán aquéllos que están mejor preparados para ser competitivos, razón por la cual están comenzando a emprender los cambios necesarios para ello.

Muchos de estos cambios tienen que ver con la forma como han venido funcionando las organizaciones. Si se quiere participar exitosamente bajo las nuevas condiciones, deberán surgir a muy corto plazo organizaciones "reinventadas". Alguien definió muy bien esta necesidad al decir que no podemos hacer el trabajo de mañana con las herramientas de ayer.

Se está perfilando entonces el tipo de organización que representará un giro de 180 grados en relación a lo que hemos conocido desde que esta moderna figura social nació como producto de la revolución industrial.

Es muy probable que en diez años o antes, si la realidad vuelve a adelantarse a la imaginación trabajemos en organizaciones que prácticamente no tengan nada que ver con las actuales. Esto será especialmente cierto en lo que toca al mundo occidental, ya que el oriental ha adoptado el modelo japonés con muy buenos resultados (sin embargo, aún las organizaciones japonesas están empezando a experimentar cambios importantes).

La nueva organización; adiós a la burocracia. Esta nueva organización que se está gestando supondrá un brusco alejamiento del modelo (burocrático) que ha prevalecido durante tanto tiempo, cuyas principales características son las siguientes:

- a) División del trabajo basada en la especialización funcional;
- b) Jerarquía de autoridad bien definida;
- c) Sistema de reglas y normas que establece claramente los derechos y obligaciones de los empleados.
- d) Selección y promoción basada en la capacidad técnica;
- e) Impersonalidad en las relaciones interpersonales.

¿Por qué ya no funciona este esquema, sobre todo en lo que toca a los incisos "a", "b" y "c"? Principalmente por no poder responder con rapidez a las exigencias y cambios del entorno. La burocracia es por naturaleza lenta y su capacidad de innovación muy limitada. Cuando lo que requiere el mundo actual de los negocios es precisamente lo contrario; agilidad e innovación constante.

La nueva organización deberá hacer frente a estos dos retos, utilizando para ello la amplia gama de herramientas que veremos más adelante.

¿Cómo se llamará esta alternativa a la burocracia;. Algunos autores hablan de la "Empresa Flexible", otros de empresa "Orgánica Adaptativa" y otros más de "Organización Aprendiz" (Learning Organization). Pero cualquiera que sea el nombre que adopte finalmente, lo importante es que surja como resultado de un replanteamiento de algunas preguntas básicas cuyas respuestas creemos erróneamente, pero que ya están ampliamente contestadas; ¿Qué es un producto?, ¿Qué es un mercado?, ¿Qué es una persona?, ¿Qué es un cliente?. De la forma en como las respondemos surgirá el nuevo concepto que tengamos de la organización y del papel que debe jugar en un mundo que ya no es como solía ser. Recientemente, la revista Fortune publicó una amplia investigación en la que tanto académicos como directores

y empresario opinan acerca de lo que serán las organizaciones del mañana.

La conclusión es que debemos olvidar nuestras viejas y cansadas ideas acerca de la organización y el liderazgo: "La organización más exitosa de los noventa será algo llamado "Organización Aprendiz", una empresa sumamente adaptable con trabajadores alentados a pensar por sí mismos, a identificar problemas y oportunidades y a encararse a ellos. En dicha organización, el líder tomará medidas para asegurar que todos tengan los recursos y el poder para tomar decisiones día a día. Enfrentando a retos que hoy sólo podemos adivinar, determinará el rumbo global de la organización, después de haber escuchado a mil voces dentro y fuera de la compañía. En este sentido, el líder deberá ser quien más aprenda de todos".

A continuación examinaremos los rasgos sobresalientes de las organizaciones del futuro, de ese futuro que ya llegó.

- La nueva organización:

1. Definición clara y difusión amplia de la misión y de los valores organizacionales.

(Esto debe de ir acompañado de un conjunto de acciones y programas que aseguren su implantación y continua evaluación).

Este punto es fundamental ya que constituye la esencia de la vida organizacional; la misión define la razón de ser actual y futura de la empresa y los valores expresan todo aquello que se considera importante hacer para llegar al estado ideal deseado y para mantenerse en él. Juntos dan a la organización una excelente guía para el comportamiento y la toma de decisiones de sus miembros.

2. Enfoque marcado en la calidad y el servicio.

La sobrevivencia y el crecimiento de las organizaciones estarán determinados en gran medida por el grado en que éstas sean capaces de conocer a fondo las necesidades actuales y potenciales de sus consumidores, y de ofrecer los productos y servicios que las satisfagan plenamente. Las organizaciones deberán tener una verdadera "obsesión por la calidad" que involucre a todos los niveles jerárquicos y a todas las áreas funcionales.

3. Innovación y desarrollo rápido de productos, una prioridad.

La competencia demandará de las organizaciones el aprovechamiento de todo su potencial creativo. Siempre se deberá buscar el desarrollo de nuevos productos y servicios, y/o el mejoramiento de los ya existentes. En

una época de rápidos cambios, las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores también experimentan transformaciones veloces. La investigación y el desarrollo nunca más deberán verse como un gasto, sino como una inversión necesaria para la permanencia de la empresa.

4. Nuevas formas de producir.

Las nuevas tendencias de pensamiento en materia de manufactura la contemplan como una poderosa herramienta estratégica para lograr la competitividad. En este sentido, los criterios puramente financieros para decidir un cambio tecnológico está cediendo el paso a una visión mucho más amplia que incluye aspectos como la calidad, la flexibilidad, la seguridad, la capacidad y la reducción del tiempo de entrega, y que establece un nexo muy estrecho entre la producción y la mercadotecnia. Con base en ello, la organización podrá determinar cual de las modernas tecnologías de producción le convendrá más adoptar: robots, Tecnología de Grupo (GT), Sistemas Flexibles de Manufactura (FMS), Ingeniería Auxiliada por Computadora (CAE), Diseño Auxiliado por Computadora (CAD), Recursos de Manufactura II (MRPII), Manufactura Integrada computacionalmente (CIM), o alguno de los novedosos sistemas japoneses, como el "Justo a Tiempo" (JIT). Lo que parece ser un hecho es que la producción

masiva y el consecuente trabajo rutinario y repetitivo tienden a desaparecer en muchas empresas, y a ser sustituidos por la automatización o bien por grupos que se encargan del trabajo global (una especial de vuelta a la cuadrilla), siempre con un fuerte apoyo computarizado.

5. Creciente descentralización.

Es muy probable que en este nuevo contexto competitivo internacional seamos testigos de la proliferación de organizaciones estructuradas bajo un esquema "federalista", es decir, con una casa matriz o corporativo que establece las estrategias generales, y una serie de filiales con un amplio margen de libertad en la toma de decisiones.

6. Estrategia de concentración de mercados.

Existe una opinión cada vez más generalizada en el sentido de que muchas empresas deberán tender a identificar y dominar nichos muy bien definidos, tanto de productos como geográficos (estrategia de concentración), en lugar de penetrar en tantos mercados como les sea posible (estrategia de globalización).

7. Grandes avances en computación.

Las computadoras que saldrán al mercado en el transcurso de la década que estamos iniciando serán cada vez más sencillas de manejar y permitirán un número mucho mayor de aplicaciones que las actuales. Las implicaciones que esto traerá serán muy importantes; por un lado, facilitarán enormemente la toma de decisiones; por otro, fomentarán la descentralización organizacional; en tercer lugar, se calcula que permitirán un incremento de por lo menos 40% en la productividad administrativa. Por estas razones, el ejecutivo que no se familiarice con el manejo de la paquetería para el mejoramiento de sus funciones, estará "fuera de la jugada".

8. "Achatamiento" de la estructura.

Uno de los factores que tendrán que cuidar más las organizaciones del mañana será, como ya se ha señalado, su capacidad de respuesta rápida a las exigencias y oportunidades de su entorno. Esto no se podrá lograr con el tipo de estructura piramidal "espigada" que las ha caracterizado, sino con una estructura más plana que reduzca el número de niveles sustancialmente; se calcula que deberá pasarse de un promedio de doce a seis niveles o menos. De esta manera, la información fluirá ascendentemente y descendentemente con una mayor rapidez

y exactitud, y la toma de decisiones se facilitará y agilizará de manera sustancial.

9. Participación y delegación.

Si la estructura se "achata", el tramo de control se abre considerablemente. Por lo tanto, cada supervisor y gerente se verá obligado a otorgar a los niveles que les reportan un grado de autonomía mucho mayor. De esta forma, los estilos participativo y delegacional de liderazgo sustituirán a la autocracia y el paternalismo, y el control cederá su lugar al autocontrol. ¿Cómo lograr esto?. En primer lugar, negociando y estableciendo en común con sus subordinados, objetivos bien claros y específicos. En segundo lugar, capacitándolos para que sepan analizar y resolver problemas, tomar decisiones y encontrar nuevas maneras de hacer las cosas. En tercer lugar, obteniendo su compromiso para el logro de los objetivos fijados. Este compromiso, a su vez, solo será posible si surge como resultado de una identificación creciente con la organización, de una motivación intrínseca y de la creación de mejores condiciones de trabajo.

10. Orientación marcada hacia el desarrollo de los recursos humanos.

La competitividad de las nuevas organizaciones tendrá que descansar en gran medida en un personal motivado, productivo, creativo y comprometido con su trabajo y con su empresa. Por lo tanto, esta última deberá encontrar formas innovadoras de administración de recursos humanos que permitan y alienten el involucramiento total de las personas en los quehaceres organizacionales; sistemas objetivos de evaluación del desempeño, mejores programas de remuneración, planes motivadores de reconocimiento y de incentivos, programas de capacitación y desarrollo sustentados en una minuciosa detección de necesidades reales, actuales y futuras, diseño de trabajos desafiantes que eviten la rutina y la repetición, planes de carrera, medios de comunicación descendente, ascendente y horizontal que permitan el flujo de mensajes eficientes y oportunos, sistemas que aprovechen el talento y la creatividad del personal a todos los niveles. En fin, acciones de todo tipo que conduzcan a un incremento notable de la calidad de vida en el trabajo.

11. Estructura Flexible.

Cada vez será más común encontrar organizaciones en las que no esté diseñada una estructura rígida y perfectamente definida. En lugar de ello, se crearán y disolverán constantemente equipos de trabajo encaminados al desarrollo de un proyecto específico. Además, en muchos de ellos la autoridad formal estará diluida y la responsabilidad por el resultado final será compartida, razón por la cual las habilidades negociadoras de los participantes y su capacidad para trabajar en equipo serán cruciales.

12. Lo pequeño volverá a ser hermoso.

Aún las más grandes corporaciones internacionales estarán fraccionadas en divisiones o empresas filiales que gozarán de una amplia libertad de decisión. Por otra parte, se intensificará la tendencia a subcontratar una extensa gama de servicios, conservando solamente aquellas funciones que sean consideradas como indispensables para la buena marcha de la organización.

En general, estos son algunos de los rasgos más relevantes que caracterizarán a las organizaciones que arribarán al nuevo siglo. Salta a la vista que no se parecerán en nada a las que todavía predominan en este mundo en transformación de

principios de los noventa. y también se observa que el tipo de líderes que se requerirán para llegar a este modelo y para mantenerlo serán muy diferentes del que hoy en día todavía predomina en las empresas.

C A P I T U L O V

CASO PRACTICO

5.1 Antecedentes.

Durante el desarrollo del presente capítulo nos referimos a un problema que afrontan varias empresas de nuestro país, el nulo conocimiento que se tiene acerca del proceso de exportación, además de carecer con la estructura organizacional que soporte el peso de dichas operaciones comerciales.

Para efectos de nuestro estudio, se tomó una empresa de la Industria del Botón, que ya ha planeado la posibilidad de iniciarse en el Comercio Internacional, pero que atraviesa por ciertos problemas. Esta empresa permitió todas las facilidades posibles, para la realización de esta investigación; por lo que la propuesta que se hace en este seminario de investigación va a ser aplicada en dicha empresa.

a) Orígenes y desarrollo de "Idapiast, S.A.". La fundación de esta empresa, es en el año de 1958; gracias a la gran visión de un hombre de negocios, el señor José Vázquez Mora.

La empresa comienza a fabricar carritos de plástico impulsados por un globo, esto en aquella época era una novedad para los niños, por lo que este producto tuvo una gran aceptación en el mercado, debido a esto, la empresa empieza a tener sus primeras utilidades importantes, pero como todo lo que sube, siempre tiende a bajar, comienza la empresa a disminuir sus ventas, pues se va perdiendo el impacto del producto, razón por la cual el señor Vázquez tiene que quitar de circulación dicho carrito.

Tiempo después (año 1961), decide comprar la fábrica "Fave, S.A.", que estaba junto a la suya, esta fábrica se dedicaba a producir artículos para la industria del vestido, como: Varilla, porta cuello, pretina y Paloma.

Una vez hecha la compra, anexa esta fábrica a la suya y le pone el nombre de "Idaplast, S.A.". Es justamente, en este momento donde la empresa comienza a levantarse, debido al esfuerzo y tenacidad que tuvo el señor Vázquez en incrementar las ventas de toda la línea de productos que ofrecía, pero hay que decir que desde sus comienzos y hasta ahora en la actualidad los productos de esta empresa gozan con una calidad excelente.

Al estar la empresa ya muy bien consolidada, decide arriesgarse a producir botón (año 1966) ya que se da cuenta que el botón que existe en el mercado no es de muy buena calidad.

Comienza probando con sus clientes, al obsequiarles botones producidos por él como muestra. Sus clientes al comprobar la calidad de éstos, deciden comprarle cierta cantidad de botón, así de esta manera su producto es conocido en el mercado y comienza a competir con los otros productores de botón; logrando tener mucho éxito en sus ventas.

Es en este ciclo de la vida de la empresa, donde se da el primer crecimiento en cuanto a su estructura organizacional y productiva.

Es en esta época donde le viene a la cabeza, la idea de aprovechar al máximo sus máquinas de inyección, en crear un producto innovador por lo que se decide a fabricar carretes de plástico para los hilos (todo esto ocurre en el año de 1970).

Su producto tiene un impacto bastante bueno en el mercado, ya que este carrete viene a sustituir al tradicional carrete de cartón y de madera; su producto desplaza rápidamente a estos dos productos del mercado, gracias a que su producto dura más tiempo y su precio era inferior.

Para el año de 1976, el señor José Vázquez Mora, deja a cargo de la empresa a sus dos hijos, José y Víctor. Es en este mismo año en donde el dueño original decide retirarse y quedar únicamente como socio de sus hijos.

Al tomar éstos las riendas del negocio, deciden incursionar en el ramo de artículos metálicos, por lo que comienzan a producir: clip metálico, seguritos y alfileres.

De esta manera los hijos le responden al padre y logran que el negocio se ubique entre las mejores empresas del ramo.

A continuación se enuncian las fábricas más importantes de la Industria del Botón:

- 1.- La Paz.
- 2.- Plásticos Moldeados.
- 3.- Compañía Industrial de Plásticos.
- 4.- Polyton y Juman'z, S.A. de C.V.
- 5.- Idaplast, S.A.
- 6.- Botofin, S.A. de C.V.
- 7.- Industrias Nova, S.A.
- 8.- Botones ABIMOY, S.A.
- 9.- Botones Sony.
- 10.-Butonia
- 11.-Botones y Hebillas de Gaudalajara.
- 12.-Kiyohara de México, S.A.
- 13.-Polynac, S.A.
- 14.-Troquelados y Formaciones Metálicas.

Para el año de 1980, deciden lanzar al mercado un producto parecido al clip metálico, pero un poco más grande y de plástico. Pero esta vez deciden vender este producto, como artículo promocional o de publicidad de otras empresas, poniéndoles el logotipo o el nombre de la empresa; esto les trae consigo una enorme demanda de este producto, es aquí justamente, cuando la empresa tiene su segundo crecimiento y el más importante.

De esta fecha a la actualidad la empresa se ha colocado junto con otras empresas líderes en el ramo; en estos momentos la empresa a tomado la decisión de exportar (año de 1980), ha obtenido información acerca de los mercados que se pueden atacar en el exterior, con uno de sus productos, "El Botón".

Los principales mercados son:

- 1) Honduras.
- 2) Estados Unidos.
- 3) República de Alemania
- 4) Venezuela.
- 5) Cuba
- 6) Uruguay.
- 7) República Dominicana.
- 8) Costa Rica.
- 9) El Salvador.

- 10) Canadá.
- 11) Guatemala.
- 12) Chile.
- 13) Perú.

Pero desafortunadamente se enfrenta a una serie de problemas, por lo que es necesario realizar un análisis y proponer una alternativa de solución que les permita iniciarse en las exportaciones.

5.2 Situación Actual.

En la actualidad la empresa "Idaplast, S.A." cuenta con una estructura, infraestructura y con productos de excelente calidad, que la ubican entre las 15 mejores empresas de este ramo en el país.

Cuenta con una cartera de clientes nacionales bastante buena, encontrándose entre sus clientes más importantes a la cadena de ropa "Robert's" y a la firma comercial "Vanity"; y en menor término, sastrerías, tintorerías, tiendas de autoservicio, fábricas de costura y mercerías. Lo anterior hace posible, que la compañía tenga un respaldo económico muy bueno, ya que tiene unos volúmenes de venta muy altos, lo que le da una muy buena posición dentro del mercado nacional.

A continuación se presenta un análisis efectuado a esta compañía, tomando en consideración los siguientes aspectos:

- a) Estructura organizacional.
- b) Recursos con que cuenta.
- c) Productos que vende.

A) Estructura organizacional.

Esta compañía posee una estructura organizacional de cuatro niveles, está diseñada acorde a las necesidades existentes en la compañía.

Es una estructura típica, formada por cinco áreas fundamentales, que son: Finanzas, Compras, Producción, Ventas y Recursos Humanos. Todas estas áreas, son controladas por el Director General; que a su vez informa de todo lo sucedido, al Consejo de Administración y a la Asamblea de Accionistas.

Se presenta en el cuadro 5.1 la estructura actual de la compañía y se hace una descripción genérica de cada uno de los puestos.

IDAPLAST, S.A.

ASAMBLEA DE ACCIONISTAS
CONSEJO DE ADMINISTRACION

COMISARIO
AUDITORIA
EXTERNA

DIRECTOR GENERAL

GERENTE FINANZAS

Contraloria
Contabilidad y Costos
Credito y Cobranzas

GERENTE COMPRAS

Compras Nacionales
Compras Internacionales

GERENTE PRODUCCION

Control de la Producción
Ingeniería
Fabricación
Almacén
Supervisión y Vigilancia

GERENTE VENTAS

Mercados
Tráfico
Promoción y Ventas
Servicio

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Prestaciones, Sueldos y Salarios
Selección de personal

1) Asamblea de Accionistas.

Como lo indica la Ley General de Sociedades Mercantiles, en su artículo No. 178; la Asamblea de Accionistas, es el órgano de la sociedad, que podrá acordar, ratificar, operar y dar resoluciones a todos los actos de la compañía. Para el control y dirección de la misma, designará a un Consejo de Administración, que se hará cargo de la misma.

2) Comisario.

Será la persona encargada de la vigilancia de la Sociedad, puede ser una o bien varias personas las designadas por la Asamblea de Accionistas, esta persona es temporal y revocable, y puede ser un socio o bien una persona ajena a la sociedad.

3) Consejo de Administración.

Está compuesto por los cinco socios accionistas (que en este caso son hijos y sobrinos del dueño y fundador original de la Compañía).

Este consejo está relacionado activamente con la administración de la empresa, decide las normas a seguir por parte de la compañía, escudriña las cifras y los informes sobre la marcha de la misma, y mantiene un estrecho contacto con los asuntos de la compañía por intermedio del director general o también con los gerentes de Área.

A su vez fija los objetivos de la compañía y la organización necesaria para alcanzar dichos objetivos y designa a los gerentes de cada Area y a otros dirigentes de menor rango. También va a asegurarse de que se estén cumpliendo los objetivos y las normas establecidas; va a ser el órgano representativo de los dueños del negocio y responsable de la administración de los asuntos de la compañía, de modo que está protegida la inversión en el negocio y que se consiga una ganancia razonable sobre el capital invertido.

4) Auditoría Externa.

Es nombrada por el Consejo de Administración o el Director General, con el fin de obtener opiniones imparciales acerca de la marcha y funcionamiento del negocio, así como de la situación financiera del mismo.

5) Director General.

Es el principal funcionario ejecutivo de la sociedad; preside las juntas de los accionistas o del Consejo de Administración, tiene poderes amplios para hacer hipotecas, escrituras y contratos en nombre de la sociedad y poner en ellos el sello de aquélla, firma los certificados de las acciones, nombra a todos los empleados y agentes de la sociedad y ejerce los poderes que son propios del Director General.

6) Gerencia de Finanzas.

Es el Área responsable de actividades financieras, tales como control de efectivo, toma de decisiones y formulación de planes para aplicaciones de capital, dirección de actividades de crédito y manejo de la cartera de inversiones; y realiza las actividades contables relativas a impuestos y operaciones diarias de la compañía, procesamiento de datos, y contabilidad financiera y de costos.

6.1) Contraloría.

Esta Área tiene a su cargo la contabilidad y la preparación de estados e informes financieros. Es responsable del desarrollo y el establecimiento de normas administrativas, y de implantar un sistema de contabilidad que proporcione a la gerencia la información necesaria para los fines del control.

6.2) Contabilidad general y de Costos.

Este departamento tiene la responsabilidad de llevar los registros relacionados con la contabilidad para las actividades manufactureras y no manufactureras.

El departamento debe registrar y analizar todos los costos de fabricación, venta, distribución o mercadeo y administrativos, con el fin de que la gerencia use

esta información en los procesos de planificación y control.

6.3) Crédito y Cobranzas.

Es responsable del desarrollo y la implantación de métodos de trabajo que se ajusten a la política de crédito de la compañía.

Además debe de realizar todo lo concerniente a la investigación, autorización, notificación, vigilancia y control de los créditos solicitados por los clientes.

7) Compras.

Esta Gerencia tiene la función de adquirir los materiales, suministros y maquinaria que se necesite, al costo más bajo competitivo con la calidad especificada y conseguir que se entreguen a medida que se necesitan.

7.1) Compras Nacionales.

Este departamento se hace cargo de todas y cada una de las compras que tengan su origen en territorio nacional; asimismo, deberán estar al cuidado de que dicho pedido sea surtido a la brevedad posible, además de valorizar el pedido, seleccionando el mejor precio con los proveedores, debiendo tener con ellos,

el contacto continuo con el fin de obtener la atención deseada y el costo óptimo.

7.2) Compras Internacionales.

Este departamento se hace cargo de todas y cada una de las compras que tengan su origen fuera del territorio nacional, este departamento tendrá las mismas funciones que el de Compras Nacionales, con la diferencia de que deberán vigilar los acuerdos y convenios que realice México con otros países, así como de los programas de ayuda al importador, ya sea directa o indirectamente.

B) Gerencia de Producción.

La función de este departamento es la de hacer los productos que la compañía ha decidido producir y vender. Los productos fabricados tienen que satisfacer las demandas del mercado desde el punto de vista del costo, calidad, cantidad y plazo de entrega. Tiene que producir artículos vendibles de calidad uniforme en la mayor cantidad económicamente posible, en el menor tiempo y con una inversión mínima en edificios, maquinaria, instalaciones, materiales y mano de obra. El costo resultante por unidad producida tiene que ser lo bastante bajo para permitir vender el artículo a un precio que pueda hacer frente a la competencia y dejar todavía un margen de ganancias razonable.

8.1) Control de la Producción.

Este departamento es responsable del movimiento constante y continuo del trabajo a través de la fábrica, con arreglo a programas definidos, y de la ejecución de todos los servicios preparatorios que ayudarán al departamento de fabricación en su trabajo de hacer o fabricar productos.

8.2) Departamento de Ingeniería.

Las funciones de este departamento son: el diseñar los productos y determinar la maquinaria que hay que emplear en su fabricación, a su vez va a suministrar los datos necesarios para facilitar la fabricación y la venta y asegurar que los artículos producidos se ajusten a las especificaciones establecidas.

8.3) Departamento de fabricación.

Este departamento está encargado de proporcionar todos los servicios generales a la planta productiva, verificando que se cumplan con los niveles de calidad y producción requeridos.

8.4) Almacén.

Es el responsable del control y almacenaje de las materias primas y artículos terminados, así como de su guarda, custodia y conservación en buen estado.

Mensualmente informan a la Gerencia de Compras acerca de las existencias, basándose en los máximos y mínimos fijados para cada uno de los artículos, así como de encargarse de surtir los pedidos a la gerencia de ventas para que éstas puedan ser distribuidas hasta el cliente o comprador.

8.5) Supervisión y Vigilancia.

Es el departamento encargado de vigilar todos y cada uno de los actos de los obreros, así como de supervisar que la producción se efectúe de acuerdo con las normas de control establecidas por el departamento de Control de la Producción.

Supervisión y vigilancia conjuntamente con el departamento de fabricación, realiza los estudios de tiempos y movimientos de cada una de las operaciones que se realizan en el proceso productivo, mismo que servirá para fijar los niveles de producción que se deben obtener.

9) Gerencia de ventas.

La función de este departamento radica en la elección y desarrollo de los medios de distribución adecuados que incrementen las ventas, trabajo de promoción de las ventas y propaganda, selección, instrucción, dirección y control de los vendedores, y venta real de las mercancías.

9.1) Tráfico.

Este departamento será el encargado de elegir los canales de distribución y los mejores sistemas de transporte de las mercancías surtidas para su venta, observando que los artículos se envíen y coincidan con lo que indica la factura.

Contratará los servicios para el acarreo y entrega de mercancías, que sean de mayor conveniencia para el envío de éstas.

9.2) Mercadeo.

Es el departamento encargado de estudiar las demandas del mercado de cada uno de los diferentes productos que la empresa ofrece.

Estudiará la oferta que exista en el mercado de los artículos mencionados. Antes de iniciar la producción de un nuevo artículo, se estudiará la capacidad de consumo en el mercado, con el fin de observar si es costeable o no para la empresa la producción de dicho modelo, debido a la moda de la ropa que requiere de nuevos diseños de productos, y en ciertos modelos su producción sería incosteable.

9.3) Promoción de Ventas.

Este departamento es el encargado de intensificar las ventas durante todo el periodo, para tal efecto, lleva a cabo las campañas que crea convenientes. Formula anualmente un programa de todas las promociones que se efectuarán durante el ejercicio, dicho programa deberá ser aprobado por la Gerencia de Ventas.

A su vez la publicidad está realizada y supervisada por este departamento, el cual llevará a cabo las funciones de campaña de publicidad y dará a conocer los nuevos diseños de los productos.

9.4) Departamento de Servicio o Devoluciones.

Este departamento se va a encargar de instruir a los comerciantes y los clientes en el uso correcto del producto; a su vez va a resolver las reclamaciones de los comerciantes consumidores del producto, haciendo los ajustes y las rebajas que están justificados en cada caso y efectuar los cambios y ajustes que solicite el cliente (devolución).

10) Gerencia de Recursos Humanos.

Es el Área encargada de todo lo referente a la relación que existe entre el hombre y la empresa.

10.1) Selección de Personal.

Este departamento será el encargado de seleccionar y contratar a los obreros y empleados que laboren en la fábrica; asimismo, serán funciones de este departamento, la atención y solución de los problemas que presenta todo el personal y a su vez los obrero-patronales que surjan.

También llevará el control de cada uno de los empleados y obreros, así como de las anotaciones necesarias respecto a la actuación de cada uno de ellos.

10.2) Prestaciones, sueldos y salarios.

Este departamento es el encargado de distribuir equitativamente el monto económico que merecen los empleados y obreros por el trabajo que desempeñan dentro de la organización, a su vez de contemplar las prestaciones según lo marca la ley y las que la empresa otorga.

Anualmente se discutirá con cada Jefe de Departamento y Area, respecto al comportamiento y desempeño de cada empleado y obrero, con el fin de presentar datos reales que sirvan de base para fijar gratificaciones y aumento de sueldos que se otorgarán a cada elemento que labore en la compañía.

B) Recursos con que cuenta.

Esta compañía divide sus recursos en cuatro partes esenciales dentro de la misma:

1) Recursos Administrativos:

Estos recursos son aquéllos que no intervienen directamente en la producción de los bienes y se componen del sistema de cómputo (teclado, monitor, impresora, unidad de disco, programas y papelería), máquinas de escribir electrónicas, escritorios, sillas, sillones, archiveros, mostradores, libreros, teléfonos, fax, grabadoras de mensajes, televisión, videocassettera, rotafolio, papelería en general, libros, sistemas de contabilidad, nómina, almacén, paquetería de programas, procedimientos, etc.

2) Recursos productivos o de producción:

Estos recursos son aquéllos que intervienen directamente en el proceso de producción y se dividen en dos partes:

a) Mobiliario, equipo y maquinaria de producción y se compone de:

1) 10 Mesas largas de madera.

2) 20 Sillas.

- 3) Un Montacargas eléctrico marca "Rol-Lift".
- 4) 3 Carretillas hidráulicas marca "Rol-Lift".
- 5) Equipo completo de Herramientas especializadas.
- 6) 4 Máquinas seleccionadoras marca "Shun-Shin".
- 7) 4 Máquinas pulidoras marca "Hartford".
- 8) 2 Hornos marca "Alpha".
- 9) 5 Máquinas troqueladoras marca "kneeland".
- 10) 5 Máquinas de inyección marca "Negri Bossi".
- 11) 5 Máquinas de inyección marca "Mannesman-Desag".
- 12) 15 Máquinas dobladoras marca "Dizher".
- 13) 3 Máquinas de resina "Strojimport".
- 14) 4 Torneadoras "Mazak".
- 15) 4 Máquinas cortadoras "W.A. Whitney".
- 16) 2 Bandas transportadoras "Feeler".
- 17) 4 Máquinas centrifugas "Hersvic".
- 18) 5 Taladros industriales "Simeric".
- 19) 4 Pizarrones.
- 20) Un alta-voz.
- 21) Un equipo completo de Seguridad Industrial.

b) Equipo de Transporte:

Consta de 5 camionetas Panel marca Volkswagen Combi, modelo 1989.

c) Capacidad de producción.- La empresa tiene una capacidad instalada de producción de 10 millones de artículos de toda su diversidad de productos.

3) Recursos Humanos:

Este recurso es aquél que se compone del elemento humano disponible que interviene directa o indirectamente en el proceso de producción y en la marcha de la compañía.

La compañía dispone de tres turnos para laborar en su área de producción, que son el turno matutino, vespertino y el nocturno, teniendo a su disposición a 500 empleados y obreros.

En el 1er. nivel de la organización se encuentran laborando 15 personas.

En el 2o. nivel de la organización se encuentran laborando 5 personas.

En el 3er. nivel de la organización se encuentran laborando 20 personas.

En lo que respecta a obreros son 400 personas las que laboran. Y las 60 restantes laboran en servicios de limpieza, vigilancia, mensajería, etc.

La compañía tiene a su disposición a 500 empleados y obreros laborando con ellos.

4) Recursos Financieros:

Son la base del funcionamiento de la empresa y es el dinero en sí; pero no hay que olvidar que el recurso humano es la parte más importante del funcionamiento de la empresa, ya que sin éstos la empresa no puede laborar.

La empresa cuenta con los recursos financieros suficientes para realizar todas sus operaciones.

C) Productos que vende.

Esta compañía tiene diversificada su producción, ya que todos sus productos son aceptados ampliamente en el mercado nacional; cuentan con una calidad superior a otros productos de la competencia y además su precio está por debajo de otros.

Los productos que vende son:

- 1) Botón.
- 2) Afilador.
- 3) Pretina.
- 4) Paloma.
- 5) Broches de seguridad.
- 6) Clip plástico (inyección).
- 7) Clip metálico.
- 8) Porta cuello.

- 9) Varilla.
- 10) Cierres plásticos.
- 11) Cierres metálicos.
- 12) Carretes de plástico.

Sus ventas anuales fueron de \$ 1,500 millones de pesos, por lo cual se ubicó en el quinto lugar dentro de las empresas más importantes de la industria del botón, como se puede observar en la Gráfica A.

También se muestran las cifras mensuales de venta de Idaplast, por un lado las cifras en millones de pesos y por otro lado las unidades vendidas, medidas en miles de artículos, como se puede observar en la Gráfica B.

Esto es en general la situación actual que prevalece en esta compañía, recalcando que es una compañía líder en su ramo, ya que todo lo que produce es muy indispensable en el mercado nacional.

A su vez, debido a la gran aceptación que tienen sus productos en el mercado nacional, está estudiando la posibilidad de atacar los mercados internacionales, ya que cuentan con la capacidad de producción, financiera y humana capaz de solventar la demanda internacional de sus artículos, pero enfrentan una serie de problemas, los cuales serán desarrollados a continuación:

VENTAS ANUALES

GRAFICA A



- 1 ■
- 2 ■
- 3 ■
- 4 ■
- 5 ■
- 6 ■

DE LA INDUSTRIA DEL BOTON

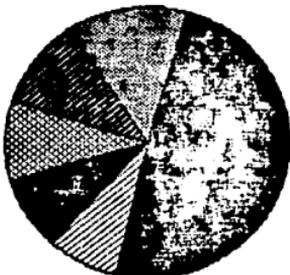
| | | |
|---|---------------------------------------|-------|
| 1 | LA PAZ..... | 2,500 |
| 2 | PLASTICOS HOLDEADOS | 2,000 |
| 3 | COMPANIA INDUSTRIAL DE PLASTICOS..... | 1,800 |
| 4 | POLYTON S. A. | 1,800 |
| 5 | IDAPLAST S. A. | 1,500 |
| 6 | OTRAS EMPRESAS | 9,110 |

■ TOTAL DE VENTAS ANUALES18,510

■ Millones de pesos

VENTAS ANUALES

GRAFICA A



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

DE LA INDUSTRIA DEL BOTON

| | | |
|---|---------------------------------------|-------|
| 1 | LA PAZ..... | 2,500 |
| 2 | PLASTICOS MOLDEADOS | 2,000 |
| 3 | COMPANIA INDUSTRIAL DE PLASTICOS..... | 1,800 |
| 4 | POLYTON S. A. | 1,600 |
| 5 | IDAPLAST S. A. | 1,500 |
| 6 | OTRAS EMPRESAS | 9,110 |

* TOTAL DE VENTAS ANUALES18,510

* Millones de pesos

5.3 Problemática de "IDAPLAST, S.A." para exportar.

1) Falta de preparación para el Comercio Exterior.

Carece de personal capacitado para realizar operaciones de venta al exterior, influyendo en esto el desconocimiento de idiomas extranjeros, técnicas comerciales adoptadas por otros países y de prácticas mercantiles, acuerdos con el Comercio Exterior; por lo tanto esto causa que la producción se destine al abastecimiento del mercado interno.

2) Desconocimiento de Mercados Externos.

Desconoce las ventajas que le puede ofrecer el mercado externo, debido a la falta de interés que pone, en cuanto a la investigación y recabación de información referente a lo mismo.

Carece de visión para enfocarse a aspectos fundamentales que le proporcionarán un beneficio real; como pueden ser los incentivos de una u otra clase brindados por el gobierno, las ventajas tecnológicas y de estructura productiva, derivadas del contacto externo y la detección de las necesidades de los consumidores extranjeros.

Con base en lo anterior, la empresa puede llegar a tener grandes problemas, ocasionados por la selección inadecuada de los canales de distribución. Por lo tanto, para que la empresa logre una apropiada penetración en el mercado externo, es

necesario que cuente con una adecuada planeación estratégica del proyecto, tomando en cuenta a todos los recursos con los que dispone.

3) Desconocimiento de técnicas de comercialización externa.

La empresa desconoce la forma de realizar sus ventas en el extranjero, debido a que carece de toda la información referente a las ferias o exposiciones internacionales, convenios o acuerdos directos, donde realizar la oferta del producto o los productos que posiblemente sean lanzados al mercado internacional.

4) Desconocimiento de los apoyos que otorga el gobierno mexicano.

Descónoce de la información sobre los apoyos que ofrece el estado en cuanto a exportaciones se refiere. Persiste el miedo en la empresa, de que se necesitan muchos requisitos o que es muy difícil realizar una exportación, por lo cual tienen que limitar sus ventas al mercado nacional.

5) Conciencia Exportadora.

La compañía presenta el problema, de la falta de deseo o interés por exportar, por parte de su personal; la ausencia de un deseo real es debido a la percepción que el negocio tiene, acerca de lo complicado que según esto resultaría exportar, también es debido al desconocimiento que se tiene acerca de los mercados internacionales, de los canales de distribución, de

las necesidades de los clientes, del procedimiento y requisitos para exportar.

Todos estos problemas pueden ser solucionados, obteniendo información y orientación a través de los organismos oficiales que existen para tal efecto.

6) Excedentes en la producción.

Se enfrenta a la falta de una planeación adecuada de su producción, lo cual trae como consecuencia, que exista un excedente en la producción que no se vende tan rápido, debido a que cada cliente hace su pedido exacto de las mercancías que necesita, por lo cual su excedente de mercancías debe de ser almacenado y vendido después de un tiempo como saldo.

7) Falta de un departamento que sea capaz de llevar el peso de las operaciones de Comercio Exterior.

8) Desconocimiento de los procedimientos necesarios a realizar en el desarrollo de una operación de Comercio exterior.

Por tal situación, se pide una asesoría, acerca de la manera más eficaz de realizar una exportación; y además desean saber si es necesario integrar en su estructura organizacional, un departamento de Comercio Internacional que soporte las tareas y actividades que se deben realizar para exportar.

5.4 Propuesta hecha a la empresa "IDAPLAST, S.A.", para solucionar su problema referente a la exportación de sus productos.

La compañía "Idaplast,S.A." al plantear dentro de sus objetivos la posibilidad de exportar, afrontará serios problemas (ya mencionados anteriormente en el punto V.3), cuya solución aumentará la efectividad en la actividad por desarrollar. Se le aconseja a la empresa, la creación de un departamento de Comercio Internacional asignando sus actividades y funciones a desempeñar.

El departamento de Comercio Exterior, es una unidad integrante de la organización, encargada de realizar las actividades de exportación en un sentido amplio, y que está organizado de tal forma que puede ejecutar sus rutinas habituales y también coordinar todas las actividades relacionadas con la fabricación, almacenaje, transporte, entrega de la mercancía, cobranza, etc.

Su buena organización, encaminará a realizar las operaciones de una manera estratégica, percibiendo a los mercados extranjeros como a mercados propios.

Por lo anterior, la estrategia de comercialización debe de estar orientada a lograr el control del mercado del botón exportable, para lo cual se necesita participar de una manera permanente y regular como oferente.

Para alcanzar lo anteriormente citado, es necesario que esta compañía integre un departamento de Comercio Exterior a su estructura organizacional; ver el cuadro 5.2

GERENCIA DE
COMERCIO EXTERIOR

DEPARTAMENTO
DE
EXPORTACION

DEPARTAMENTO
DE
PROMOCION Y VENTAS
EXPORTACION

DEPARTAMENTO
DE
TRAFICO Y
EMBARQUES
EXPORTACION

CUADRO 5.2

Cabe hacer notar, que este departamento es pequeño, pero a medida que las exportaciones y el conocimiento acerca del Comercio Exterior vayan aumentando, este departamento puede crecer muchísimo; en el departamento de crédito y cobranzas se va a hacer una división para de esta manera integrar a este departamento el crédito y las cobranzas internacionales; esto se hizo con la intención de aprovechar al personal que labora en

este departamento, la única variante es que se debe de asignar a una persona que tenga experiencia en este ramo y a su vez pueda capacitar a todo el personal de este departamento.

Las demás Áreas permanecerán sin cambio alguno, lo único que se va a realizar es una concientización hacia el personal, para que vayan adoptando una postura positiva, hacia lo que la empresa pretende lograr en el futuro inmediato, que es la realización eficiente de las actividades y funciones que intervienen en las exportaciones, así como de cumplir con los objetivos establecidos. (Ya mencionados en el punto IV.1 del Capítulo IV).

De tal forma, la integración del departamento de Comercio Exterior en la estructura organizacional de la compañía "Idapiast, S.A.", quedaría de la forma que se presenta en el cuadro 5.3.

IDAPLAST, S.A.

ASAMBLEA DE ACCIONISTAS
CONSEJO DE ADMINISTRACION

COMISARIO
AUDITORIA
EXTERNA

DIRECTOR GENERAL

GERENTE FINANZAS

Contraloria
Contabilidad y Costos
Crédito y Cobranzas
Nacionales
Internacionales

GERENTE COMPRAS

Compras Nacionales
Compras Internacionales

GERENTE PRODUCCION

Control de la Producción
Ingeniería
Fabricación
Almacén
Supervisión y Vigilancia

GERENTE VENTAS

Mercadeo
Tráfico
Promoción y Ventas
Servicio

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Prestaciones, Sueldos y Salarios
Selección de personal

GERENTE COMERCIO EXTERIOR

Jefe de Exportación
Jefe de Promoción y Ventas Exportación
Jefe de Tránsito y Embarques

A continuación se presenta una descripción de los nuevos puestos, determinando las funciones y actividades a desarrollar por cada uno de éstos. Y que serán:

- 1) Gerencia de Comercio Exterior.
- 2) Departamento de Exportaciones.
- 3) Departamento de Promoción y Ventas Exportación.
- 4) Departamento de Tráfico y Embarques Exportación.
- 5) Departamento de Crédito y Cobranzas Internacionales.

Hay que hacer notar que estos puestos necesitan de personas capaces de aplicar el proceso administrativo a todas las funciones y actividades a desarrollar, además de que cuenten con una mentalidad capaz de aprovechar todos los recursos con los que cuenta, para de esta forma obtener los máximos beneficios posibles y lograr que se cumplan óptimamente los objetivos fijados por la compañía.

A) Descripción.

- 1) Gerencia de Comercio Exterior.

El propósito general de la Gerencia de Comercio Exterior, es dirigir y controlar el cumplimiento eficiente del proceso de exportación de la compañía, mediante:

- El aseguramiento de las ventas exportación planeadas y el control del cumplimiento de los programas mensuales de ventas en cantidad, calidad y servicio, que satisfagan en su totalidad las necesidades de los mercados.

- La optimización de los costos operativos, a través de modificaciones al proceso y reducción de los costos de cumplimiento (gastos inherente a la exportación) y de no cumplimiento (gastos por reclamos, devoluciones de materiales, accidentes, etc.).

- La maximización de los márgenes de utilidad, por medio de la vigilancia y alcance de los precios, calidades y servicio técnico requeridos por parte de los productos negociados en los mercados internacionales.

- La distribución oportuna y eficiente de los productos requeridos por los clientes a través de la planeación, dirección y control de las operaciones a su cargo.

- La planeación de las ventas futuras a través del conocimiento de los mercados y de las necesidades a corto, mediano y largo plazo de los clientes, para asegurar la disponibilidad de productos.

- Garantizar un clima adecuado de trabajo, por medio de la aplicación de políticas y procedimientos, y de la práctica efectiva de las relaciones laborales a fin de propiciar el desarrollo normal de las actividades a su cargo.

- Motivar a la organización, a alcanzar el buen camino hacia la calidad requerida por los mercados internacionales, y de esta manera aumentar la productividad en la empresa.

- **Funciones y actividades a desarrollar:**
 - Elaboración del presupuesto anual de exportación y programas mensuales de ventas.

 - Dirección y control administrativo de las operaciones de exportación.

 - Vigilancia y fijación de los precios de exportación.

 - Cotización de pedidos.

 - Atención a clientes.

- Control de las cuentas de gastos de transportistas, agentes aduanales, líneas navieras y seguros.
- Generación de reportes de gastos.
- Coordinación de las Áreas involucradas en el proceso de exportación a cargo de otras secciones de la compañía, con objeto de controlar y eficientar las operaciones del mismo.
- Control y coordinación para la elaboración de las órdenes de embarque, autorización de crédito, reivindicaciones, altas clientes, cancelaciones.
- Elaboración del reporte mensual de ventas.

2) Departamento de Exportaciones.

Esta sección va a asegurar la elaboración de la facturación comercial, a través de recabar todos los datos necesarios para su llenado; asimismo, coordinará los pedidos realizados por los clientes y dará seguimiento a la tramitación de éstos, a fin de lograr que los clientes estén satisfechos en cuanto a su requisición de compra.

• **Funciones y Actividades a desarrollar:**

- Seguimiento y recopilación de cartas de crédito.
- Revisión de cartas de crédito, documentación requerida, marcas, etc.
- Elaboración de facturación de clientes.
- Elaboración, trámite, autorización interna, registro y control de compromisos de venta de divisas (C.V.D.).
- Elaboración, actualización y trámite de certificados de origen.
- Elaboración y trámite de pólizas especificadas de seguros.
- Recepción y revisión de documentos enviados por agente aduanal una vez que se ha realizado la exportación.

- Supervisar envío de documentos al cliente, señalando fecha, número de guía, naturaleza de documentos enviados y medio por el que se enviarán.
- Recepción y revisión de cuentas de gastos de fletes y líneas navieras, así como de fletes terrestres por posicionamiento de contenedores.
- Elaboración y control de notas de crédito de exportación.
- Supervisión de liberación de C.V.D.'S.
- Supervisión de cobranza/coordinación en la negociación de la carta de crédito.
- Aclarar situaciones de pedidos.
- Coordinar prioridades entre el mercado nacional y de exportación.

3) Departamento de Promoción y Ventas Exportación.

Esta sección se encargará de garantizar las operaciones de exportación a través del servicio a clientes, así como la obtención del costo de los prestadores de servicios; también va a a enviar la documentación anexa, a través de entablar comunicación via télex, fax o telefónica en donde se proporcionará cualquier explicación al respecto, a fin de que

tenga una imagen favorable de la empresa en cuanto a su servicio.

Realizará un reporte mensual de todas las operaciones realizadas, a fin de asegurar que la actividad exportadora se lleve a cabo óptimamente, observando y evaluando su alcance y proyección de la misma a fin de contar con una fuente de información en la toma de decisiones; a su vez a transmitir información acerca de los productos que elabora la compañía, así como enviar muestras o folletos de los mismos y comunicar acerca del pre y post embarque de los productos.

Realizará la recepción de pedidos de cualquier cliente, así como dar seguimiento a la tramitación de éstos, a través de elaborar la orden de embarque en conjunto con la jefatura de tráfico y embarque.

Realizará la venta con los clientes y en coordinación con crédito y cobranzas se encargará del cobro de las ventas realizadas.

Finalmente coordinará los pedidos realizados por los clientes a través de actualizar diariamente los controles que existen por cada pedido.

* Funciones y Actividades a desarrollar:

- Atención a clientes.

- Recepción y control de pedidos exportación.
- Revisión de instrucciones, precios y condiciones.
- Confirmación de recepción de pedidos y proporcionar información requerida: Especificaciones, fecha programada de embarques, etc.
- Coordinación para elaboración del programa de embarques con el área de Tráfico y embarques.
- Instrucciones específicas al departamento de tráfico y embarques para suministro de material.
- Proporcionar información al cliente, de embarques efectuados.
- Realización de las ventas con los clientes.
- Actualización de control de pedidos.
- Mantenimiento y actualización de banco de datos del Departamento de Exportaciones.

4) Departamento de Tráfico y Embarques.

Este departamento tiene el propósito de asegurar y coordinar con producción el abastecimiento de productos al mercado internacional, a través de la elaboración de órdenes de embarque y envío de documentación correspondiente para cumplir oportunamente con los pedidos de los clientes.

Además este departamento tiene la finalidad de elaborar programas de órdenes de embarque, manteniendo comunicación con el área de producción, especificando prioridades de suministro y características del producto, a fin de efectuar oportunamente el envío del pedido.

Garantizar el seguimiento de salida de materiales y control de unidades de distribución, verificando que se realice la carga y descarga para lograr una adecuada coordinación en el suministro de materiales.

Controlar documentación relacionada con actividades de embarque, realizar reporte de ventas, inventario del mercado de especialidades y enviar las órdenes de embarque a producción y sistemas para así utilizar información en el momento que se requiera.

Además debe de garantizar la información a los agentes aduanales acerca de los embarques en tránsito, a través de reunir información de la planta sobre embarques realizados, así como de dar aviso a éstos de las condiciones y características del embarque, a fin de que se realice el pedimento oportunamente y se cumplan con los requisitos legales y comerciales establecidos.

Asegurar el abastecimiento de contenedores para el exterior, a través de un estricto seguimiento con el encargado de tráfico, la línea de transporte y el agente aduanal.

• Funciones y Actividades a desarrollar:

- Elaborar órdenes de embarque.
- Programación y control embarques.
- Dar seguimiento a salida de materiales.
- Suministrar información a clientes de su embarque.
- Controlar su documentación.
- Realizar cancelaciones o adelantos de productos.
- Modificar embarques y asegurar el abastecimiento de contenedores al exterior.
- Instrucciones de embarque.
- Recepción de documentos de embarque procedentes de planta, verificación y corrección en caso de existir discrepancias.

- Envío de instrucciones a la línea naviera, para la elaboración del B/L (Bill of Lading).
- Integración y envío de documentos de embarque para despacho aduanal de exportaciones
- Coordinación para posicionamiento de contenedores.
- Actualización permanente de itinerarios de líneas navieras, aéreas y terrestres.
- Supervisión de embarques en planta y puertos de embarque.
- Realizar cambios en el programa de embarques y dar prioridad de abastecimiento a clientes.
- Distribución de embarques, cambios de mercancías, adelantos y cancelaciones.
- Conocer la información acerca de la existencia de materiales y productos fuera de especificación.
- Coordinación de la carga y descarga de productos.

- Programar y efectuar órdenes de embarque.

- Autorizar envíos de materiales fuera de especificación.

- Informar de embarques e inventario en existencia.

- Informar de los estados de embarques de exportación.

- Agilizar llegadas y retornos de unidades.

- Coordinar el oportuno suministro de contenedores en puerto o en planta para el mercado de exportación.

- Coordinar la carga y descarga de contenedores a través de información oportuna de unidades que llegan a puerto para exportación.

- Autorizar movimientos extraordinarios de descarga en planta de los clientes.

5) Departamento de Crédito y Cobranzas Internacionales.

Esta sección establecerá los controles necesarios para la concesión y recuperación del crédito.

- Aclarar rechazos de pedidos, reivindicaciones de los mismos y pagos que envían los clientes.

A su vez iniciará la investigación de una apertura de crédito, cuando éste sea solicitado por el cliente, teniendo como medios de información a agencias especializadas como el COMESEC, referencias comerciales y bancarias de los clientes, etc. Confirmadas las referencias, la sección de crédito y cobranzas internacionales propondrá el importe y el plazo del crédito a conceder al cliente. Una vez determinado el límite de crédito, se hará la anotación en los registros correspondientes.

Además tendrá el control de las cuentas por cobrar y será responsable de la realización del cobro al vencimiento de los plazos de crédito autorizados para cada negociación.

También será responsable de fijar intereses moratorios, contabilizar las cuentas pendientes de pago y declarar cuentas incobrables.

* Funciones y Actividades a desarrollar:

- Determinación de las condiciones de pago.
- Vigilancia y conservación del expediente de crédito.

- Aprobación de pedidos.
- Rechazo de pedidos por saldos vencidos o límite de crédito excedido.
- Notificación de aprobación o rechazo de pedidos.
- Determinación de descuentos o rebajas especiales (elaboración de notas de crédito).
- Control de cuentas por cobrar.
- Determinación de la edad de cuentas pendientes de pago (días cartera).
- Determinación de reservas para cuentas incobrables.
- Determinación y cobro de intereses.
- Redocumentación de cuentas o saldos pendientes de pago.
- Realización de cuentas por cobrar.
- Ajustes a cuentas por cobrar (notas de cargo).
- Autorización de los pagos de contado, que se realicen con cheque certificado.

- Actualización permanente de las referencias e información económica y financiera de los clientes.

Después de enunciar las actividades y funciones a desarrollar por cada puesto, es necesario dejar en claro todo lo concerniente a delegar la autoridad y responsabilidad sobre este departamento; hablando de la responsabilidad; es necesario aclarar que todos los titulares de los puestos, tienen la misma responsabilidad; ya que las funciones y actividades que desempeñan, tienen el mismo grado de importancia en el desarrollo de una exportación.

Lo que se refiere a la autoridad; cada titular la va a ejercer conforme a las actividades y funciones que desarrollen, limitándose ésta a la amplitud que posea su puesto dentro del departamento.

Todos ellos deben de reportar al gerente de este Departamento de Comercio Internacional, y éste a su vez debe de reportar al Director General de la Compañía.

A continuación se propone el Flujo de Actividades a realizar y el procedimiento a aplicar en el desarrollo de una exportación de "IDAPLAST, S.A.", véase los cuadros 5.4 y 5.5.

En general esta es la propuesta hecha a la compañía "IDAPLAST, S.A.", se espera que con el tiempo y la experiencia adquirida por el Departamento, pueda crecer y ayudar a la compañía a desarrollarse y consolidarse en los mercados internacionales.

PROCEDIMIENTO DE EXPORTACION (IDAPLAST)

| 1 | 2 | 3 |
|---|--|---|
| RECEPCION DEL PEDIDO | AUTORIZACION DE CREDITO | PROGRAMACION DE FABRICACION |
| LLENADO FORMA DE PEDIDO. BUSQUEDA DE INFORMACION ADICIONAL. COORDINAR FECHA | ESPECIF. CONDICIONES CREDITICIAS. AUTORIZACION DE PEDIDO. | AUXILIAR EN PROG. FABRICACION Y EMBARQUE. PERSEGUIR SURTIDO DE MATERIALES. |
| DE EMBARQUE. ESPECIFICACION - | CONDICIONES GENERALES. | DEPTO. RESPONSABLE |
| DE CONDICIONES - DE VENTA (FOB, CIF). AUTORIZACION | GOBIERNO DE MEXICO. REVISION C/C. | 4 |
| DEPTO. RESPONSABLE | ELABORACION DEL - C.V.D. | |
| 1 3 | | |

DEPTO. RESPONSABLE

1 2 5

CUADRO 5.5

- 1) Gerencia de Comercio Exterior.
- 2) Depto. de Exportaciones.
- 3) Depto. de Promoción y Ventas Exportación.
- 4) Depto. de Tráfico y Embarques.
- 5) Depto. de Crédito y Cobranzas Internacionales.

4

5

6

**COORDINACION
FLETES MARITIMOS
Y TERRESTRES**

**TRANSFERENCIA
MATERIAL PLANTA/
PUERTO DE EMBARQUE**

**FACTURACION
REPORTES**

NEGOCIACION EMPA
QUETADO.
TARIFAS, FLETES.
RESERVACION ESPA
CIO EN BARCOS.
PAGOS/TRANSFEREN
CIAS.

VIGILAR ELABORA
CION DE DOCUMEN-

TOS DE ACUERDO A
FACTURAS.

DEPTO. RESPONSABLE

2 3 4

CONCENTRACION DO
CUMENTOS.
SALIDA PLANTA.
ELABORACION FOR
MAS CAMBIO DE -
BODEGA.
VIGILA EMPAQUE Y

EMBALAJE.
SOLICITA ENTRADA

A RECINTO FISCAL.
VERIFICA CON --
AGENTE ADUANAL.
RECEPCION Y EM--
BARQUE DE OTROS.
MATERIALES DE -
CANTIDAD, FECHA
Y DESTINO.
REVISION Y CONCI
LIACION DE MATE
RIALES EN BODE--
GAS FORANEAS.

DEPTO. RESPONSABLE

3 4

ELABORACION DE -
REMISIONES.
INFORME EMBARQUE
A CLIENTES.
DISTRIBUCION DE
DOCUMENTOS.

DEPTO. RESPONSABLE

2

CONCLUSIONES

En los tiempos que estamos viviendo en México hoy en día, son tiempos de trabajo intenso, de apoyo y colaboración conjunta que nos permitan transformar la crisis de los años 80's en una oportunidad de crecimiento y renovación.

Las empresas que realizan operaciones de Comercio Internacional, deben de tomar muy en cuenta lo anterior, ya que en el futuro el país será conocido en el exterior, por sus productos y servicios. Las empresas mexicanas deberán poner en práctica una estrategia prioritaria para el logro del objetivo, y esta estrategia debe de ser contemplada por la organización de todas estas compañías, con ello el Comercio Mexicano estará llamado a alcanzar la competitividad internacional.

En este sentido, el ascenso por el cambio de la competitividad considera a ésta como un concepto dinámico y multifacético que agrupa en su núcleo ciertos elementos indispensables.

Por un lado, ser competitivos exige que se considere la calidad y productividad como valores corporativos y medidas de trabajo y desempeño en la organización.

Desde luego que la apertura comercial y la necesidad de participar en el agresivo concierto del Comercio Internacional, también requiere de una visión integral que facilite el cambio hacia un estilo directivo orientado a los mercados internacionales.

En forma similar se debe considerar, que el alcanzar niveles deseados de competitividad no podría darse sin un arraigado y permanente espíritu emprendedor, mismo que significa, en la mayoría de los casos, la feliz cristalización de innumerables propósitos y objetivos.

Y es en este contexto en donde el Licenciado en Administración juega un papel importante, ya que está llamado a ser pilar, para ayudar a la empresa a alcanzar la máxima productividad, y éste es capaz de dar soluciones creativas e innovadoras que involucren en todo momento la utilización y aprovechamiento óptimo de la mayor cantidad de recursos disponibles que estén a su alcance, para así obtener el beneficio deseado.

Y es en este contexto en donde el buen desarrollo del Departamento de Comercio Internacional juega un papel importante; ya que gracias a las soluciones creativas e innovadoras que proponga este departamento, está el éxito y la

competitividad que la empresa tenga en los mercados internacionales.

Podemos observar que es necesario crear un Departamento de Comercio Internacional en la actualidad, debido a que es indispensable separar el Mercado Nacional del Mercado Internacional. Además es necesario que este departamento despierte la conciencia de toda la organización, en alcanzar la calidad y productividad que pueda permitir a la empresa, llegar a ser un ente competitivo y con esto mismo despertar el interés de los consumidores exteriores en los productos manufacturados en México.

Por tal situación se requiere que el empresario mexicano visualice las oportunidades que tiene en los mercados internacionales de desarrollarse y crecer. En consecuencia es irrefutable la integración del Departamento de Comercio Internacional a su empresa, para que de esta manera el empresario empiece a conocer y detectar los mercados más idóneos en el exterior.

B I B L I O G R A F I A

- American Chamber of Commerce of Mexico. A.C.
Manual del Exportador Mexicano
Tercera Edición
México 1988.
- American Chamber of Commerce of Mexico A.C.
Manual para el Importador Mexicano.
Tercera Edición
México 1988.
- Asociación de Banqueros de México
ABC de las Exportaciones.
Bancomer.
México, 1980.
- Banco de México
Entorno Económico
B.M.
México, Dic. 1990.
- Banco Nacional de México.
Comercio Internacional
Banamex.
México, 1990
Volumen 2 No. 3
- Banco Nacional de México
Inversión Extranjera Directa
Banamex.
México, 1990.
- Calderón Martínez, Antonio.
Manual del Exportador
Banca Confia S.N.C.
México, 1989.

- Cornell, William.
Organización de los Negocios
Editorial Acrópolis.
Primera Edición
México, 1980.
- Ellsworth P.T.
Comercio Interior.
Editorial Aguilar.
Décima Edición.
España 1985.
- Espinoza de los Reyes Jorge.
Relaciones Económicas entre México
y Estados Unidos de América 1870-1910.
Nacional Financiera de México.
- Gazal, Antonio.
Hacia una Nueva Política de Controles
de Comercio Exterior.
Editorial Diana.
- Granell, Francisco.
Exportación y los Mercados
Internacionales.
Editorial Hispano-Europea.
Tercera Edición
España 1983.
- Hampton, David.
Administración Contemporánea
Mc. Graw, Hill
Segunda Edición
México 1985.
- López Gallo Manuel.
Economía y Política en la Historia.
de México.
El Caballito.
México, 1975.

- **López Rosado Diego.**
Historia y Pensamiento Económico de México.
U.N.A.M. México.

- **Manriquez, Irma.**
Política Monetaria y Estratégica
del Desarrollo Mexicano.
Edamex, 1988.

- **Ortiz Wodgymer Arturo.**
Manual de Comercio Exterior de México.
Instituto de Investigaciones Económicas
U.N.A.M.
México 1988.

- **Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994.**

B I B L I O G R A F I A

- Diario Oficial de la Federación.
1o. de Abril de 1977.

- Revista Alta Dirección
Vol. 1 No. 7
Agosto 1989
pp. 7-9

- Revista Alta Dirección
Vol. 1 No. 8
Octubre 1989
pp. 7-13

- Revista Alta Dirección
Volumen 2 No. 3
Junio 1990 pp. 9-12

- Revista Expansión No. 522
Agosto 16.1989.
pp. 51-60

- Revista Expansión No. 524
Septiembre 27.1989.
pp. 34-45