

308902



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

**ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**REORGANIZACION ADMINISTRATIVA DE
UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA**

T R A B A J O

QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO DE
INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS

JAVIER RIVERO COLADO

PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Director de Tesis: Lic. Luis Bonner de la Mora

México, D. F.

1993

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



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

	Página
Introducción	1
Capítulo 1	4
1.1 Historia del Comercio	5
1.2 El Gatt	18
1.3 El TLC.	23
Capítulo 2	31
2.1 Promoción de las Exportaciones	32
2.2 Empresas de Comercio Exteriro	37
2.3 Empresas Altamente Exportadoras	45
2.4 Entorno Social de la Empresa	50
Capítulo 3	55
3.1 Que es administración y que es un administrador	56
3.2 Proceso Administrativo	69
Capítulo 4	73
4.1 Redes de Información	74
Capítulo 5	84
5.1 Importancia de una estructura que cubra los requerimientos de mercados extranjeros.	85
5.2 Medios de Financiamiento	87
5.3 Organigrama actual	92
5.4 Organigrama propuesto	93
5.5 Descripción de puestos	94
Conclusión	118
Bibliografía	120

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

Para poder empezar con el desarrollo de este estudio es importante el considerar al comercio como una de las principales actividades que el hombre a utilizado para poderse desarrollar dentro de la sociedad. Esta actividad a través de los años de vida del hombre ha presentado diferentes condiciones desde que se dieron los primeros intercambios. El comercio ha pasado por varias épocas y circunstancias en las cuales se caracteriza por ciertas particularidades, pasando de la forma mas sencilla que es el trueque hasta las formas mas sofisticadas que se han logrado hasta nuestra era como lo son los grandes bloques comerciales formados en la época actual.

Dentro de la situación actual en la que estamos viviendo y de manera especial nosotros los mexicanos, debemos estar cada vez mas preparados para enfrentarnos a los cambios que se estan dando en el mundo entero; estuvimos viviendo no hace mucho tiempo dentro de una economía cerrada, en la cual no tuvimos necesidad de prepararnos, modernizarnos ni tampoco buscar nuevos mercados, porque se creía que nunca tendríamos que competir con otros, si no unicamente entre nosotros mismos en igualdad de circunstancias sin dejar alguna otra

opción para que los consumidores decidieran en cuanto a la calidad de los productos ofrecidos. Lo que a muchos empresarios les faltó fue el tener una visión del negocio a futuro, para no verse en la penosa situación de no poder competir en dentro de una economía de mercado abierto, en el que actualmente implica que se tengan que hacer cambios dentro de las estructuras orgánicas de las empresas nacionales, también se tiene que eficientar a las plantas productivas para poder competir con empresas del mundo entero.

Es por todo lo anterior que mi objetivo de estudio es el de plantear una estructura nueva dentro de una comercializadora que actualmente se encuentra operando; considero a las comercializadoras como empresas complementarias de las productoras, porque otorgan una solución a los problemas de desplazamiento de productos que muchas empresas están padeciendo actualmente y de acuerdo a las circunstancias en que estamos viviendo, muchas de las empresas que están operando tienen que destinar gran parte de su capital y de su fuerza de trabajo a modernizar, estructurar y eficientar su planta productiva, por lo que se llega a descuidar en gran parte las ventas de una compañía, y como es bien sabido las ventas son parte importante para el ciclo económico de las empresas. Considero también importante

que las comercializadoras que se encuentran operando en estos días, no solo deben enfocarse a atender mercados domésticos, sino entender que los mercados internacionales son fuente importante de ingresos, y no solo para las empresas sino para la economía del país.

La comercializadora a la cual yo he enfocado mi estudio tiene cubierto gran parte del mercado capitalino con algo de ventas dentro del territorio nacional, que son constantes pero de poco volumen.

Me he propuesto dentro de este estudio, el de estructurar un departamento de comercio exterior dentro de una pequeña empresa comercializadora, que tenga como finalidad primordial el de cubrir las necesidades y requerimientos de promoción y distribución de productos mexicanos a los mercados internacionales. Se pretende establecer una sinergia entre empresas productoras y la comercializadora para colaborar de manera conjunta y lograr así los objetivos antes mencionados, mejorando así la presencia internacional de nuestros productos al igual que tomar en cuenta a las exportaciones como una fuente importante de ingresos, que vendrán a mejorar económicamente a dichas empresas.

CAPITULO I

1.1 HISTORIA DEL COMERCIO.

Es muy importante considerar los orígenes históricos del comercio, ya que representa una de las actividades primordiales del desarrollo de la Humanidad; se consideran a los egipcios como los primeros comerciantes entre distintos pueblos, y la primera ruta comercial que se conoció, fue la que unía el valle del Tigris con el Nilo, realizada por los Arabes, y las principales características de estos comerciantes fueron, que debido al largo trayecto que tenían que realizar a través del desierto, transportaban pocas cosas pero de un gran valor. También tuvieron un gran avance en los sistemas de transporte, como lo fueron los barcos que construyeron, con lo que el comercio adquirió mayor importancia económica, y una de las rutas marítimas más importantes fue la ruta del Mediterráneo.

Los Semitas habitantes de Fenicia eran conocidos en la antigüedad por su gran actividad comercial, en la zona del Mediterráneo. "Semitas son los descendientes del Sem, según la tradición bíblica. Grupos de lenguas afines que han vivido o viven en Asia Occidental y Africa Septentrional" (1)

La pobreza de la localidad donde se habían asentado,

los movió a buscar un medio para satisfacer sus necesidades, aprovechando la riqueza de los lugares aledaños, y su economía se basaba principalmente en agricultura y ganadería y finalmente el comercio.

Los Fenicios se habían establecido primero en el país de Canán, en el milenio III emprendieron al Norte hasta Ugarit, frente a la punta oriental de Chipre, donde tuvieron relaciones comerciales con Egipto, proporcionándole madera para sus navios, aceite y resina. A principios del milenio II cayeron bajo la dominación egipcia. No fue sino hasta finales del siglo XIII A.C. cuando se fundaron las primeras ciudades fenicias como Tiro, Sidon, Arados, Trípoli y Biblos. Los Fenicios impulsados por la escasez de materias primas se lanzaron al comercio en el Oriente del Mediterráneo, donde la gente de los distintos puertos se aproximaba a comprar los codiciados productos como eran perfumes, especias, lino, lanas, tejidos, artículos de bronce, de oro y plata, marfil, esmeraldas y muchos más, lo importante que llegaron a desarrollar no fue solo la distribución de estos productos en los pueblos Bárbaros sino que además los adiestraban en la fabricación de distintos productos. Fue entre los siglos XII y VIII A.C. cuando los Fenicios sobresalieron en el comercio marítimo, debido a una

eficiencia desarrollada en la distribución de los productos, ya que los compraban en Egipto, Babilonia, Africa y la India, principalmente; no se interesaron unicamente en el mercado de Oriente y Occidente, llegaron a partes del Océano Atlántico, como la islas Casitéridas de donde extraían el estaño. Tuvieron competencia con los Griegos en el Egeo y en las costas de Asia Menor, por lo que crearon nuevas fábricas en las islas de Cerdeña y Sicilia en Italia, al igual que en el Norte de Africa; fundaron en España distintas colonias, las cuales explotaron las minas de plata. Los establecimientos hechos por los Fenicios en distintas partes, permitieron suministrar distintos productos a Oriente, lo que originó que se formaran grandes establecimientos de imperios Mesopotámicos. Los Fenicios fueron sometidos a vasallaje en los siglos X y IX por el imperio Asirio.

Las ciudades fenicias nunca se reunieron en una confedreación, solo se unían en situaciones de peligro, su gobierno estaba constituido al frente del poder por un rey dotado en la mayoría de la veces en una autoridad absoluta, y algunas veces tenía que someterse a la asamblea de los nobles. Las ciudades mas importantes de los Fenicios en cuanto a comercio se refiere fueron Tiro qu era el centro de distribución de la púrpura, siendo este un tinte para las

telas, que se extraía de un molusco, y la otra ciudad fue Sidón, en esta ciudad era donde se encontraba el emporio de vidrio, que através del tiempo fue mejorando la calidad del mismo.

Después de los Fenicios nos encontramos con los griegos, siendo estos los que terminaron con el trueque y le dieron una base monetaria a la actividad comercial.

Posteriormente el Imperio Bizantino abre nuevas rutas comerciales, y en el Siglo V A.C., y la supremacía comercial pasa a manos del Imperio Bizantino, convirtiéndose Constantinopla en el centro comercial mas importante del mundo, manteniendo esa posición hasta la época de las cruzadas. A partir de la Edad Media (S. V al XV) existió una decadencia comercial dada por la invasión hecha por los Bárbaros, quedando la actividad económica restringida a los grandes dominios rurales, el feudalismo practicó la teoría económica de autosuficiencia y se dio de nueva cuenta el trueque donde los artesanos y agricultores se intercambiaban productos, en la Edad Media desaparece la esclavitud cambiándose por la servidumbre. Venecia destacó como uno de los centros comerciales mas importantes. Con las cruzadas se reabre el comercio en Europa y en el Oriente, desplazando las

repúblicas italianas de Venecia, Génova, Nápoles, Florencia, Milán y Pissa a Constantinopla.

En Florencia surgen muy pronto los cambistas y banqueros, que se ocupaban de transacciones comerciales, considerando a la ciudad comercial como " un lugar permanente de transacciones y el centro de una actividad económica nueva".(2).

En el Siglo XII los mercaderes vendían toda clase de mercancías, no estaban especializados, encargándose de transportar mercancías de un lugar a otro, agrupándose en corporaciones, ya que las rutas que tomaban no eran muy seguras.

Dentro de la Edad Moderna, aunque ya se habían dado descubrimientos en lo referente a la navegación marítima para el transporte de mercancías, en esta época se dan grandes adelantos dentro de esta materia. En el Siglo XV el puerto de Cádiz tuvo una gran importancia debido a la gran afluencia de productos que eran traídos de América, sujetos a fuertes impuestos. Se dió también la localización de nuevos puntos geográficos por parte de los Portugueses en el S XVI en el Oceano Indico. "En su origen el comercio colonial consistió

en la expropiación de los pueblos primitivos que eran incapaces de defenderse ante los invasores". (3) Existieron innumerables hechos que demuestran que con la explotación de los indígenas y con la expropiación de sus bienes los europeos acrecentaron en forma considerable sus capitales, existió un gran saqueo en cuanto a la extracción de metales preciosos a principios del siglo XVI, que posteriormente eran enviados a los países colonizadores.

Un hecho importante surgió a mitad del siglo XVI y principios del XVII, donde empiezan a surgir las sociedades por acciones, iniciando Inglaterra principalmente, aunque desde la Edad Media en Italia existían las commendas, que son las sociedades en comandita, y también en el S XV se desarrollaron en Inglaterra las Merchant Adventurers, que formaban una compañía comercial. A mediados del siglo XVI se juntaron grupos de compañías comerciales para formar una corporación.

El principal objetivo de estas corporaciones era el reunir un grupo importante de comerciantes para realizar expediciones muy lejanas, que si las hubieran realizado individualmente hubieran sido muy costosas y difíciles; la forma en como operaban era muy sencilla, los comerciantes

individuales creaban una sociedad conformada por doscientas cuarenta acciones de veinticinco Libras Esterlinas, posteriormente realizaban el viaje y los beneficios eran divididos en proporción del capital invertido, a este tipo de empresas se le conoció como la Compañía Moscovia, la que posteriormente sirvió de modelo para muchas empresas creadas en Inglaterra a finales del S XVI.

Una de las principales características del comercio de principios del S XVII, es que el monopolio comercial del Nuevo Mundo que estaba ejercido por España pasa a manos de Holanda, Inglaterra y de Francia. Es dentro de este siglo cuando se impulsa la política mercantil hacia su desarrollo, sobre todo en Francia, cuyo objetivo principal era el de atraer el mayor número de dinero e impedir la salida del mismo. Holanda obtuvo el monopolio de las especies del Océano Indico, al igual que el monopolio del trigo en el Báltico, realmente Holanda fue una potencia comercial en el siglo XVII.

Inglaterra lejos de llegar a ser una potencia comercial, tenía un lugar preponderante en la industria de telas, y no solo eso ya que a finales del S XVII aparecieron un gran número de compañías en el ramo de la industria metalúrgica, de papel y también se incrementaron las de la

industria textil. Inglaterra destacó como una potencia colonial, logrando esto a expensas de España, siendo de esta de la que obtuvo sus primeras colonias. Inglaterra se mostró como potencia comercial en el curso del siglo XVIII, se observó un gran incremento en el tonelaje de algunos puertos de Inglaterra, el desarrollo de su comercio se debió principalmente a productos de importación de sus colonias como eran el azúcar, algodón y café. Durante este siglo el comercio en el puerto de Cádiz seguía siendo importante pero declinó a mediados de este siglo, y el comercio en Holanda ya no tenía la importancia del siglo XVII. Francia también destaca de forma importante en la actividad comercial destacando la Compañía de Indias, la cual fue reconstituida en este siglo, realizando un comercio considerable con India y Japón. A mitades de este siglo se observó un incremento en los productos agrícolas, como consecuencia de los aumentos en las rentas rurales, pero contrariamente en los productos manufacturados se observó un decremento debido a los progresos industriales. Durante estos siglos el comercio marítimo tuvo un gran desenvolvimiento.

La Revolución Industrial (1760-1830) que comenzó en Inglaterra y de ahí se difundió a Francia, sirvió de medio de desarrollo para el comercio, ya que ayudó a la acumulación de

capitales, en Inglaterra la industria textil y la exportación de estos productos ayudaron a que fuera una potencia marítima. Se puede observar en esta época "que lo que hacía falta a los artesanos no eran los medios de producción sino contacto con los mercados" (4), por lo que muchas veces se veían obligados a aceptar los acuerdos hechos con los negociantes, es por eso que surgen los blanqueadores que en un principio eran pequeños comerciantes, y se van transformando en grandes industriales dedicados a manejar varios productos terminados, e introduciendo a distintos lugares máquinas para la fabricación textil. Los comerciantes dominaron a los artesanos, pasando de trabajadores individuales a ser trabajadores asalariados y subordinados de los comerciantes, ya que estos eran los que determinaban las cantidades y características bajo los cuales producirían los artículos, les suministraban la materia prima necesaria para la elaboración de los mismos, fijaban los precios de hechura y a los obreros se les pagaba hasta que estuviera terminado lo solicitado. En la industria de papel eran los únicos que podían ir acordes con la moda, por lo que dentro de este ramo también impactaron de forma importante. En la industria textil el comerciante era el indicado para dirigir los procesos de fabricación; se dedicaron a la selección de obreros dentro de ramos iguales para la disminución de costos

y facilitar las actividades de vigilancia.

La Revolución Industrial trajo también consecuencias graves en cuanto al comercio marítimo, ya que lo dificultó y la industria textil salió lastimada sobre todo la de seda y el lino, por lo que en Francia se estimuló el establecimiento de industrias de algodón y lana.

" En el Siglo XIX la producción dependía principalmente, de lo que la mano de obra era capaz de realizar con los recursos materiales con los que disponía". (12), la característica principal de la producción en este período fue una producción en grandes lotes de las mismas características a un precio bajo, donde podemos encontrar productos fabricados con nuevos sistemas tales como la cerveza y la alfarería, destacó un incremento en la demanda del carbón debido a la gran utilización de las máquinas de vapor en distintos procesos. La necesidad de artículos de primera necesidad para consumo ó materias primas para la fabricación de mercancías dieron como origen un gran comercio internacional, siendo la lana, la madera, el algodón, los artículos alimenticios como son, el vino, el azúcar, el té y el tabaco. El comercio internacional tenía como propósito fundamental el de suplir las carencias temporales de artículos

básicos, en distintas regiones. El perfeccionamiento de la industria acarreó posteriormente un incremento en la producción al igual que un incremento en el comercio internacional.

En el transcurso del siglo XX se dan las primeras manifestaciones del nacionalismo económico en los años treinta, teniendo por objeto primordial el restringir el comercio internacional, y se manifiesta de las siguientes maneras:

1.- Los contingentes de importación determinaban la cantidad máxima que se podía importar de determinadas mercancías, en un lapso de un año.

2.- Los convenios de compensación, permiten realizar el intercambio comercial a países con balanza de pagos desequilibrada.

3.- El control de cambios es un mecanismo que rige en el comercio internacional de los países de cuya balanza de pagos es deficitaria, evitando así la fuga de capitales nacionales hacia el exterior.

A finales de los años treinta y en los años cuarentas, el comercio estaba muy deteriorado, esto debido a la gran inversión de capitales destinados a la industria militar, causado por la segunda guerra mundial, viéndose limitadas distintas materias primas para la elaboración de productos de consumo.

A mediados de este siglo el comercio estaba dirigido por una producción masiva en donde se ofrecían a las personas los productos manufacturados, sin importar realmente lo que el cliente pensaba o necesitaba, estaban acostumbradas a comprar lo que se producía, a medida que el tiempo va transcurriendo, en la década de los setenta y ochenta se empiezan a dar cambios en las costumbres de compra de las personas en donde no solo empiezan a mostrar su interés en consumir cosas que realmente querían ó necesitaban, y por lo tanto obligaban a los productores a conocer las necesidades y gustos de los consumidores através de la investigación de mercados, y no solo esto, la gente empieza a pedir calidad y servicio en los bienes y servicios en los que hacen uso.

- (1) Enciclopedia Salvat, Tomo #11, Página 3025.
- (2) Orígenes del Capitalismo, Henri See, Página 17.
- (3) op cit, Página 40.
- (4) Organización Económica de Inglaterra, W. Ashley, Página 140.
- (5) Breve Historia de la Economía Internacional, William Ashworth, Página 12.

1.2 EL GATT.

El GATT significa El Acuerdo General Sobre Aranceles Aduaneros y Comercio, es un tratado multilateral, que contiene un conjunto de reglas internacionales aceptadas por sus integrantes para regir el comercio internacional. Es un foro internacional donde se negocian y se solucionan problemas derivados del intercambio internacional, y que tiene por objeto principal es la liberalización comercial de los países. Dos terceras partes de los integrantes del GATT son países en vías de desarrollo.

La forma en como opera el GATT es a través de un consejo de representantes que tiene la facultad para realizar asuntos de trámite con carácter de urgente, a parte tiene comités permanentes encargados de examinar las restricciones al comercio por parte de los países con problemas en su balanza de pagos. Se pueden considerar como premisas básicas del GATT las siguientes:

a) Comercio sin discriminación: es el principio de la nación mas favorecida, por esto se entiende que se debe otorgar un trato tan favorable como el que se le pueda otorgar a cualquier otro país.

b) Protección exclusivamente arancelaria: Prohibición de medidas no arancelarias, como pueden ser restricciones cuantitativas, permisos previos, etc.

c) Foro de consulta: Que consiste en dar una solución justa cuando los derechos derivados del acuerdo se ven amenazados por cualquiera de sus miembros.

Cada uno de los objetivos de los establecidos dentro de este acuerdo se deben cumplir en base a reciprocidad y ventajas mutuas.

Cuales son las ventajas de que México haya entrado al GATT:

- a) Realizar actividades comerciales sobre una base mas sana.
- b) Prohibición de subvenciones.
- c) Eliminación de aranceles con lo que las exportaciones se hacen mas competitivas.
- d) Mayor facilidad en la importación de bienes de inversión y de insumos intermedios para eficientar la producción.

Las relaciones y negociaciones celebradas en el GATT se establecen con forma a las reglas multilaterales, lo cual

evita confrontaciones como las suscitadas en relaciones bilaterales en donde la decisión es tomada por una de las partes. El GATT no propone una apertura indiscriminada de la economía, ya que si fuera esto traería consecuencias muy graves para la pequeña y mediana industria.

Gracias a la apertura comercial realizada en la década de los ochentas, México se convirtió en un exportador de productos no petroleros.

Con el ingreso de México al GATT se propone el Sistema Mexicano contra la prácticas desleales de comercio internacional. "Se entiende por dumping la importación al mercado nacional mercancías extranjeras a un precio inferior de su valor normal al que tengan en el país de origen ó procedencia."(1)

"Por subvención se entiende el otorgamiento directo ó indirecto de cualquier estímulo, incentivo, prima, subsidio ó ayuda de un gobierno extranjero a la fabricación de una mercancía para fortalecer su posición competitiva, salvo en el caso de prácticas aceptadas internacionalmente." (2)

La guía para la denuncia del dumping debe contener

los siguientes datos:

- a) Producto objeto del dumping.
- b) País de origen ó procedencia.
- c) Datos generales del denunciante.
- d) Referencias del producto nacional.
- e) Referencias del producto a investigar.
- f) Información acerca del precio.
- g) Daño ocasionado.

La guía para la denuncia de subvención debe contener la siguiente información:

- a) Producto objeto de subvención.
- b) País de origen ó procedencia.
- c) Datos generales del denunciante.
- d) Referencias del producto nacional.
- e) Referencias del producto a investigar.
- f) Información de la subvención.
- g) Daño ocasionado.

(1) Sistema Mexicano contra prácticas desleales de comercio internacional, Página 6.

(2) Ibidem

1.3 EL TLC.

"El Tratado de Libre Comercio, es un acuerdo entre dos ó mas países con el fin de eliminar barreras comerciales entre ellos, esto tiene por objeto el de aumentar las exportaciones, aumentar las inversiones, aumentar el número de empleos y el aumentar los salarios".(1)

Recientemente se han concluido las negociaciones de un Tratado de Libre Comercio, entre Estados Unidos de Norteamérica, Canadá y México. La razón por la que se involucran los dos países vecinos del norte, son por las siguientes razones:

1.- Estados Unidos de Norteamérica es nuestro mayor mercado, pero muchos productos mexicanos enfrentan obstáculos para poder ingresar a ese país. " En 1990 de las exportaciones totales que México realizó, el 73% se dirigió a Estados Unidos, quedando México en el tercer lugar en exportaciones a ese país después de Canadá y Japón. Dentro de la exportaciones que se hicieron a Estados Unidos de Norteamérica se incluyen combustibles, aceites, vehículos, turbinas, artefactos mecánicos, material eléctrico, legumbres, etc."(2)

"Las exportaciones nacionales a Estados Unidos representan el 6% del total de importaciones que hacemos de ese país, mientras que las compras de México representa a ese país el 7.5% del total de sus exportaciones".(3)

2.- Canadá es un gran mercado potencial para México en lo que a materia comercial y de inversiones se refiere. Es el exportador número uno entre los países en desarrollo y el noveno proveedor a nivel mundial. "Las exportaciones hacia ese país crecieron en 10.4% de 1986 a 1990. Se exportan cada vez mas productos con un alto valor agregado, como lo muestran estas cifras en donde en 1981 el 89% de las exportaciones eran de petróleo, y en 1990 solo fueron el 3%; destacan dentro de los principales productos exportados, motores, partes automotrices, aparatos eléctricos, automóviles, petróleo, etc."(4)

Las negociaciones de dicho tratado se terminaron el mes de Agosto de 1992, y firmado por los tres representantes comerciales de cada país el mes de Octubre de 1992, para que a principios del año de 1993 sea firmado por los presidentes de los tres países. Con este se pretende ingresar a un mercado común que a México le implica el abrir totalmente su comercio con Estados Unidos de Norteamérica y Canadá, dicho

acuerdo pretende el hacer frente a otros mercados mundiales que se han formado a través de los cambios económicos que ha sufrido el mundo entero. En este acuerdo se tiene el compromiso de promover el empleo y el crecimiento económico, difundiendo la expansión del comercio y de las oportunidades de inversión en la zona de libre comercio. El TLC permitirá aumentar la competitividad internacional de las empresas mexicanas, canadienses y estadounidenses.

Tiene objetivos principales como el de eliminar las barreras al comercio, promover las condiciones para una competencia justa, incrementar las oportunidades de inversión, dar protección a los derechos de propiedad intelectual, establecer procedimientos efectivos para resolver las controversias. El Tratado de Libre Comercio reconoce la globalización creciente y la interdependencia económica al vincular el intercambio de bienes, el comercio de servicios y los movimientos de capital, fortaleciendo los principios del multilateralismo establecidos en el GATT.

"Los resultados que se obtuvieron a través de las negociaciones se pueden dividir en cinco grandes sectores que son:

- a) Principios rectores.
- b) Comercio de mercancías y productos.
- c) Area de servicios.
- d) Inversión.
- e) Reglas Generales."(5)

Referente a los principios rectores, se entiende que este Tratado de Libre Comercio se apegó estrictamente a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

En lo que corresponde al comercio de mercancías y productos, se tomó en consideración la desventaja en la que se encuentra nuestro país frente a nuestros dos vecinos del Norte, por lo que seguirá operando el Sistema Generalizado de Preferencias Arancelarias, en donde México tenía un tope máximo de exportación, pero en las negociaciones realizadas este tope máximo fue eliminado, obteniendo un mayor acceso de nuestras exportaciones. Se obtuvo para México que el 80% de los aranceles de sus productos no pagaran impuestos y el 20% restante se iban eliminando paulatinamente. México solo otorgó el 40% de eliminación arancelaria de productos necesarios para el desarrollo de nuestro país como son materias primas y bienes de capital; el 60% restante de los aranceles están previstos que se eliminen entre diez y

quince años.

En materia de servicios se consideran tres partes importantes dentro de este rubro que son:

a) Servicios de transporte terrestre; dentro de este punto nos encontramos que el 70% de nuestras exportaciones a esos países son por vía terrestre, lo que se pretende es que exista libre tránsito de transportes terrestres a través de los tres países, con lo que se están disminuyendo los costos de manera considerable y poder ser más competitivos.

b) Servicios de telecomunicaciones de valor agregado; el objetivo primordial es el de mejorar los sistemas de telecomunicaciones para disminuir costos de operación.

c) Servicios financieros; existe cierto grado de intermediación financiera, por lo que se tuvo que conservar un equilibrio en salvaguardas y esquemas para que los principales servicios financieros estén en manos de mexicanos.

En el área de inversión lo que se pretende es dar certidumbre al inversionista, que el país sea cada vez más atractivo para conseguir más inversión extranjera y conservar

discreción por parte del gobierno para evitar situaciones hostiles.

En el rubro de reglas generales lo podemos dividir en tres grupos que son:

a) Normas de los productos para que fluyan libremente y esten tomando en cuenta la salud, la ecología y en general estar pendientes de cualquier situación que pueda llegar a afectar al consumidor. Se creará un Comité Americano de Normas para regular estos aspectos, evitando que estas normas tengan el carácter de proteccionistas.

b) Salvaguardas; Con esto se trata de evitar que cualquier sector mexicano tenga daños irreparables.

c) Solución de controversias; el Tratado de Libre Comercio considera la creación de una instancia formada por 5 árbitros, para solucionar conflicto entre los integrantes.

Es importante para concluir este tema el considerar que el Tratado de Libre Comercio es un reto que implica mayor competencia, en donde las empresas de bienes y servicios tendrán que eficientar sus procesos, pero por otro lado es

una oportunidad única para llegar a ser mas competitivos.

(1) El ABC del TLC, manual editado por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, México 1992, Introducción.

(2) El ABC del TLC, Capítulo I, Página 3.

(3) Colaboración quincenal de la Bolsa Mexicana de Valores en el periódico el Financiero, Viernes 9 de Abril de 1993, Pagina 12A.

(4) El ABC del TLC, Capítulo II, Página 3.

(5) Conclusión de la Negociación del Tratado de Libre Comercio entre México, Canadá y Estados Unidos, editado por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Agosto de 1992, Página 12.

CAPITULO II

2.1 PROMOCION DE LAS EXPORTACIONES

" El comercio exterior constituye una de las herramientas básicas dentro de la economía internacional, mediante la cual los países desarrollados marcan su presencia en los mercados internacionales y los países en vías de desarrollo pueden utilizar una serie de estrategias basadas en la experiencia obtenida por esos países para también estar presentes dentro de esos mercados." (1)

Es importante insistir sobre el rol que juegan los países en el movimiento exportador, y el papel fundamental que juegan las empresas de comercio exterior para utilizar una gran gama de apoyos otorgados por los distintos organismos gubernamentales y privados para el fomento de las exportaciones, al igual que las estrategias comerciales que utilizan para incursionar y o consolidarse dentro de los mercados internacionales.

Es muy necesario el tomar en cuenta algunas acciones de carácter promocional que deben ser consideradas por todas aquellas empresas que esten dentro de este sector, para destacar las mas importantes se describen a continuación las siguientes:

a) Es necesario el estar al corriente de información valiosa que muchas veces no esta al alcance de las empresas tan facilmente, y que dentro de nuestra sociedad se puede obtener a través de organismos públicos o privados, sobre todo este punto es de vital importancia para empresas que deseen evaluar nuevos mercados internacionales.

b) Participación activa de estas empresas en ferias y eventos internacionales sectoriales y plurisectoriales, en donde exista la posibilidad de que los compradores conozcan los perfiles de las empresas de la misma forma que visualicen físicamente los productos o servicios que se estan promocionando.

c) Participación de las empresas dentro de misiones comerciales, por esto se entiende las visitas que se realicen a países que representen posibilidades de compra.

d) Estar presentes dentro de los seminarios y demás actividades referentes al sector.

e) Organizar el mayor número de visitas de posibles clientes a las instalaciones de la empresa comercializadora o a la fábrica productora.

Es importante destacar, como se ha dicho anteriormente, los tiempos actuales han cambiado al igual que los hábitos de compra, por lo que las empresas deben de invertir mas tiempo en el proceso de investigación de las necesidades y gustos de los clientes, considerando esto como un punto importante para poder incursionar dentro de los mercados internacionales. Ya que al momento de conocer que es lo que el cliente desea para poderse lo ofrecer, estaremos con posibilidades de poder entrar a ese mercado teniendo cierta participación de mercado en el sector que se este incursionando.

"Hoy se exige, inevitablemente mayor profesionalismo por parte de los exportadores, así como un conjunto de conocimientos financieros de alto nivel. Se compite contra márgenes realmente reducidos. Por ello, también es preciso dar mas servicio, tener un mayor conocimiento del mercado y del negocio en general."(2)

Se tiene que brindar cualquier tipo de apoyo que sea necesario para promover y fomentar esta actividad exportadora, por cualquier organismo que este participando en la actividad regulatoria de este sector, ya que es una fuente de ingresos para nuestro país de divisas extranjeras.

Una muestra de estas acciones son los dos decretos que ha tenido a bien expedir el Gobierno de la República Mexicana que a continuación se describirán.

(1) Conferencia del Lic. José Luis Matos, Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México, Agosto de 1992, " Promoción y fomento al Comercio Exterior"

(2) Conferencia de Don Alejandro Cabrera, otorgada para la revista Boletín año de 1992.

2.2 EMPRESAS DE COMERCIO EXTERIOR.

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo establecido en el periodo de 1989-1994, " establece como uno de los objetivos prioritarios de la política de comercio exterior de nuestro país, el fomento de la exportaciones no petroleras."(1) La estrategia del Programa Nacional de Modernización y del Comercio Exterior 1990-1994, establece que para la promoción de productos mexicanos en los mercados internacionales, es necesario el unir esfuerzos de los sectores público, privado y social, para brindar un mejor apoyo a las empresas exportadoras y de comercio exterior, con lo que se trata de eliminar cualquier obstáculo para realizar exportaciones, y obtener adelantos en lo que se refiere a la cultura exportadora. Considerando necesario el tener alicientes para el crecimiento de empresas sumamente eficientes y especializadas, en la comercialización internacional de productos mexicanos, aumentando y fortaleciendo la oferta exportable y la demanda internacional de los mismos.

Es muy importante el llegar a considerar que las políticas de comercio exterior requieren de un proceso constante en la actualización de las promociones para las

exportaciones y de una constante mejora e inovacion de las mercancías. El Presidente de la República de los Estados Unidos Mexicanos expidió un decreto para regular el establecimiento de las empresas de comercio exterior; estas empresas surgen como un medio para facilitar las actividades de empresas reconocidas por parte del gobierno como empresas exportadoras de alto nivel. Esto no quiere decir que unicamente las empresas altex y de comercio exterior. A continuacion se dan los aspectos mas importantes contenidos dentro del decreto.

Para empezar hablando sobre las empresas de comercio exterior en México es importante empezar por definir las.

" Se consideran empresas de comercio exterior, las sociedades mercantiles que obtengan registro como tales, por parte de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y cumplan con lo establecido dentro del decreto que regula a las empresas de comercio exterior." (2)

Estas empresas de comercio exterior deberán constituirse conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles, bajo la forma de sociedad anónima de capital variable. La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial será

la encargada de registrar y expedir constancia a las empresas de comercio exterior que cumplan con los supuestos establecidos dentro de dicho decreto, que mas adelante seguiré explicando.

Se presentan los siguientes requisitos para poder establecer una sociedad anónima de capital variable como empresa de comercio exterior:

a) Su capital social deberá ser de un monto mínimo del equivalente en moneda nacional a cien mil dólares de los Estados Unidos de Norteamérica, en la fecha de su constitución.

b) El capital social nunca podra ser menor al acreditado al momento de su constitución.

c) A los dos años siguientes del momento de su constitución deberá cumplir con los siguientes supuestos:

* Tendrá que realizar facturaciones originadas por exportaciones hechas por cuenta propia de mercancías no petroleras por un importe mínimo de tres millones de dólares de los Estados Unidos de Norteamérica. Dentro de ese importe

en ventas de exportación podrán considerarse las ventas de manufacturas hechas a las industrias maquiladoras de exportación.

* El saldo en su balanza comercial deberá ser positivo, entendiéndose por esto, el restar el valor total de las divisas extranjeras obtenido por las operaciones hechas por cuenta propia, el valor de las divisas erogadas por importaciones.

" Las empresas de comercio exterior deberán tener como objeto primordial la promoción y comercialización integral de las exportaciones de mercancías no petroleras."(3)

Es importante identificar actividades que deben realizar estas empresas como pueden ser fundamentalmente:

a) Determinar adecuadamente la oferta exportable, de acuerdo a los requerimientos de los mercados internacionales.

b) Buscar nuevos mercados, difundir y aumentar la demanda de productos mexicanos dentro de los mercados.

c) Contactar, buscar y crear canales de comercialización internacional que sean eficientes y efectivos.

d) Promover exportaciones de cualquiera que sea el tamaño de las empresas, sin importar el que sean pequeñas, medianas o grandes.

e) Fomentar la subcontratación de proveedores mexicanos a mercancías de exportación.

También es importante el destacar los beneficios que se pueden obtener como empresa de comercio exterior:

a) Estas empresas podrán obtener capital de riesgo, que será aportado por las Sociedades Nacionales de Crédito, de acuerdo a lo dispuesto por la Secretaria de Hacienda y Crédito Público.

b) Este tipo de empresas tienen el derecho de realizar cualquier actividad de comercio exterior, inclusive podrán realizar la importación de mercancías para la venta de las mismas dentro del mercado nacional.

c) Tendrán derecho a los beneficios del sistema simplificado del despacho aduanero.

d) Obtendrán de manera inmediata la devolución del Impuesto al

Valor Agregado de acuerdo al programa establecido para la devolución del mismo a contribuyentes dentro de este sector.

e) Obtener los beneficios establecidos por el artículo 24 de la ley del impuesto al activo.

f) Tener acceso a los apoyos financieros brindados a estas empresas por el Banco de Comercio Exterior.

g) Las empresas que cumplan con lo establecido dentro del decreto para regular el establecimiento de empresas de comercio exterior, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, las registrará y les expedirá una constancia como tales, para que puedan tener derecho al uso y goce de los beneficios que de éste se desprenden.

h) La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial autorizará a empresas de comercio exterior, según las disposiciones correspondientes, a lo siguiente:

* Solicitar la expedición de una constancia como empresa altamente exportadora.

* Aprovechar los programas de importación temporal, en

donde dichas importaciones sean utilizadas para producir algún artículo de exportación, para proyectos específicos de exportación.

* Utilizar los servicios de información comercial de manera gratuita.

Es así como el día tres de mayo de mil novecientos noventa, a través del Diario Oficial de la Federación se expidió el decreto para regular el establecimiento de empresas de comercio exterior, teniendo como principal fin el de cumplir con el Plan Nacional de Desarrollo y con el Programa Nacional de Modernización Industrial y de Comercio Exterior.

(1) Diario Oficial de la Federación, Jueves 3 de mayo de 1990,
Decreto para regular el establecimiento de Empresas de
Comercio Exterior Página 16.

(2) *opcit*, Página 15.

(3) *ibidem*

2.3 EMPRESAS ALTAMENTE EXPORTADORAS

Al igual que en el decreto de empresas de comercio exterior, las empresas altamente exportadoras están consideradas dentro del Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, teniendo como objetivo primordial el fomentar las exportaciones no petroleras, en donde intervienen los sectores público, privado y social, para coordinar esfuerzos e intensificar el apoyo de las exportaciones de las empresas, según lo establecido en el Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990-1994, otro de los fines de esta estrategia es el de promover y concertar las reformas regulatorias necesarias para explotar el potencial exportador de los sectores pesquero, silvícola y hortifrutícola.

La finalidad que tiene el decreto de las empresas altamente exportadoras es el de establecer un programa que promueva la operación y les otorgue facilidades administrativas.

Se consideran empresas altamente exportadoras, " a las personas físicas o morales productoras de mercancías no petroleras de exportación que participan de manera dinámica y

permanente en los mercados internacionales." (1)

Los requisitos establecidos por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial para obtener el registro como empresa altamente exportadora son los siguientes:

a) " Las empresas exportadoras directas deberán demostrar exportaciones por un valor mínimo de 2 millones de dólares o exportar cuando menos el 40% de sus ventas totales." (2)

b) " Las empresas exportadoras indirectas deberán demostrar ventas anuales de mercancías incorporadas a productos de exportación, por un valor mínimo equivalente al 50% de sus ventas totales." (3)

Esta constancia de registro tendrá vigencia indefinida cuando la empresa haya demostrado fehacientemente que cumplió con lo establecido, y por otro lado tendrá vigencia de un año cuando no cumplió lo establecido y se compromete a lograrlo, por lo que estas empresas deberán reportar sus operaciones de comercio exterior durante el mes de enero de cada año y un avance semestral de las mismas durante el mes de julio.

Los beneficios de los que son acreedores estas empresas son los siguientes:

- a) Sistema simplificado de despacho aduanero.
- b) Utilizar el Programa de Devolución Inmediata para Contribuyentes Altamente Exportadores.
- c) El Banco Nacional de Comercio Exterior implementará apoyos financieros específicos para las empresas altamente exportadoras.

Es por eso que las Dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, deberán de adoptar mecanismos de apoyo en la materia que les corresponda con el fin de facilitar las exportaciones de las mismas, al igual que los gobiernos de los Estados establezcan dentro de su jurisdicción, apoyos y facilidades administrativas que promuevan y agilicen el establecimiento y desarrollo de las empresas altamente exportadoras, por lo que se designa a la Comisión Mixta para el Fomento de las Exportaciones, la encargada de concertar los apoyos y facilidades que las Dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y los gobiernos de los Estados otorguen a dichas empresas.

El decreto de las empresas altamente exportadoras fue expedido por el gobierno de la República el día tres de mayo de mil novecientos noventa, al cual se le hicieron ciertas modificaciones en su articulado, establecidas en el Diario Oficial de la Federación del día diecisiete de mil novecientos noventa y uno.

(1) Diario Oficial de la Federación, Viernes 17 de mayo de 1991, Página 6.

(2) ibidem

(3) Diario Oficial de la Federación, Jueves 3 de mayo de 1990, Página 17.

2.4 ENTORNO SOCIAL DE LA EMPRESA

El hombre es un ser social por naturaleza, por lo que las empresas deben ser un medio de para el beneficio social, en donde los empresarios deben buscar el acrecentar y mejorar las relaciones entre empleados y estos con los patrones, el verdadero patrón debe contar con las capacidades suficientes para poder convivir tanto con los empleados como a los empresarios del mismo nivel, debe hacer sentir tanto a unos y como a otros un estado de armonía y propiciar el afecto entre los que laboran en ella.

La empresa privada tiene un objetivo cuya naturaleza preponderada es de carácter económico, que es el de maximizar sus utilidades, esto no quiere decir que se olviden otros factores necesarios para estar acordes con la sociedad. El objetivo principal esta en el ganar dinero a través del abastecimiento de bienes y servicios a la sociedad; la empresa debe estar al servicio de la sociedad, por lo que es considerada un organismo social.

" La empresa es una sociedad industrial o mercantil; es una unidad económica; en las empresas capitalistas, la actividad se dirige a la maximización del beneficio, es

decir, la diferencia entre los ingresos y los costos."(1)

Es muy importante el no olvidar que no por ser el objetivo principal de una empresa el de maximizar su beneficio, se podran olvidar de ciertos principios que rigen la conducta moral de nuestra sociedad, por lo que se determinan valores dentro y fuera de la empresa que se deben cumplir, para estar en armonía con la sociedad.

Los responsables de la política de las empresas, independientemente de que sean propietarios únicos o no, o que esten al servicio de ésta, deberan tener en cuenta que tienen que coordinar los recursos humanos, materiales o técnicos y los financieros, que al tener la mezcla adecuada se logrará el objetivo primordial y por el contrario si falta alguno de estos, el impulso inicial de la empresa disminuye y su supervivencia en el mercado se ve amenazada por la competencia. En cuanto se refiere a los recursos humanos, ocupan el lugar primordial dentro de la generación de bienes y servicios, ya que sin ellos no se lograría el fin productivo; es importante que los niveles directivos de cualquier empresa esten concientes que a los empleados se les deberá proporcionar condiciones favorables en donde las relaciones humanas puedan desarrollarse a cualquier nivel,

dándoles opción a tener un sentido de realización y reconocimiento dentro de su labor dentro de la empresa, considerándolos como una de las partes primordiales de la empresa.

Otro de los factores que ultimamente esta cobrando mucha importancia es la capacitación de los empleados, independientemente del puesto que ocupen dentro de la empresa, "porque constituye una base para que los capacitados aumenten la productividad dentro del trabajo y su nivel de vida, al colocarlos dentro de una situación ventajosa para obtener un empleo mejor remunerado".(2)

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 153 fue modificado en el año de 1978, "Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión social."(3)

Actualmente desde el inicio de una empresa se debe contratar a personal que cumpla por lo menos conocimientos

estudios, lo cual facilitará dentro de la estructura un nivel de competencia y de cultura superior que propiciará posteriormente el establecimiento de programas de capacitación mas avanzados.

Es muy importante el tener una comunicación estrecha con todos los niveles de la empresa siendo uno el administrador de las empresas, ya que a través de esto se podrá sentir lo que piensan y sienten los trabajadores como partes de la misma.

- (1) Enciclopedia Salvat, tomo 5 Página 1173.
- (2) Artículo del periódico El Financiero, "La Capacitación como Medio de Cambio", lunes 12 de Abril de 1993, página 36A. Aportación de la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción.
- (3) Ley Federal del Trabajo, Página 94.

CAPITULO III

3.1 QUE ES ADMINISTRACION Y QUE ES UN ADMINISTRADOR.

Es muy importante el empezar a definir lo que es la Administración, para poder hablar de la organización de una empresa, ya que la organización es una parte del proceso administrativo. Toda actividad pública o privada requiere de una administración especial, representada por un directivo que es el que asume la responsabilidad, y dirige las acciones a seguir para lograr un objetivo o varios objetivos, los cuales deben estar acorde con las necesidades sociales, y que deberán cubrir las necesidades internas y externas de la empresa. A continuación se presentan algunas de las definiciones de administración, para poder involucrarnos dentro del tema:

Administración proviene del latín administratio-
tionis, que significa dirección de alguna cosa, régimen,
gobierno, acción de prestar ayuda.

"Administración es la acción y efecto de administrar todo lo relacionado con las funciones del estado y de los negocios públicos y privados". (1)

Henry Fayol, nos dice que la Administración, es planear, organizar, mandar, coordinar y controlar.

"Cargo y oficio del administrador. Gestión de bienes o intereses, dirección, gerencia". (2)

Lic. Isaac Guzmán Valdivia nos dice que la Administración es la dirección eficaz de las actividades y de la operación de otras personas para obtener resultados.

Agustín Reyes Ponce dice, la administración es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en la forma de estructurar y manejar un organismo social.

Administración es " el trabajo implicado en la combinación y dirección del uso de los recursos para lograr propósitos específicos". (3)

Es también importante recalcar el que el administrador existe, desde el momento en que existen sociedades y organizaciones; adquiere suma importancia a mediados del siglo XIX, después de la revolución industrial de los cincuentas, esto se debe a que las sociedades u organizaciones, y especialmente las dedicadas a la producción de bienes y servicios, se van haciendo cada vez mas complejas y a través del tiempo van necesitando de técnicas específicas

para lograr de manera eficaz su coordinación.

Existen razones por las cuales en las sociedades antiguas no se daba una verdadera administración, y las razones son las siguientes:

a) "Se basaban en el derecho, básicamente, ya que con la aplicación coactiva de las reglas y normas lograban gran efectividad en el cumplimiento de sus fines y objetivos".(4)

b) "En la administración pública no existe la competencia, pues por su propia naturaleza nace que carezca de un estímulo interno y espontáneo para mejorar su efectividad." (5)

Por otro lado es importante conocer que es y que hace un administrador, que es buen principio el de tomar la etimología de la palabra minister que significa servidor, se puede derivar que "el administrador es toda aquella persona que presta un servicio"(6), reconociendo que este no es un servicio cualquiera sino aquel que esta enfocado a la coordinación.

El administrador es la persona encargada de coordinar los esfuerzos y labpres de las personas que laboran

dentro de una empresa, a través de técnicas que permitan lograr los fines que la misma ha dispuesto.

La escuela operacional o de proceso administrativo determinan como funciones a desempeñar por un administrador las siguientes:

a) Fijación de los objetivos: Es la determinación de los supuestos a los que se pretende llegar en un período de tiempo determinado, deben ser cuantitativos y cualitativos, en si deben ser muy específicos en todos sus aspectos. Se empieza por determinar los objetivos básicos, que son los que la alta dirección de una empresa determina y estos a su vez se subdividen dentro de la compañía en una red o jerarquía de objetivos, que son los que cada una de las áreas que integran a la empresa determinen sus objetivos, estos son conocidos también como objetivos secundarios; que deben contribuir a satisfacer los objetivos básicos de una organización.

Es importante el considerar que para un obtener una mejor respuesta, en lo que se refiere al logro de objetivos, debe existir una comunicación muy estrecha en todos los niveles para establecer objetivos reales, en donde todos los niveles de la empresa esten participando en la determinación

de los mismos, y no sean impuestos de manera coercitiva.

b) Fijación de políticas y estrategias; no solo es importante el determinar bien los objetivos, sino que también hay que numerar una serie de guías o acciones encaminadas al logro de dichos objetivos, de los cuales nos valemos de las políticas y estrategias como medios para alcanzar los objetivos.

La palabra estrategia tiene su origen en la milicia, que significa "el arte de proyectar y dirigir las acciones militares." (7)

Las políticas dentro del área administrativa se considera el criterio orientador de como debe lograrse el fin que se persigue. "Las políticas son lineamientos para la toma de decisiones." (8)

c) Planes, son necesarios para el logro de los objetivos dentro de las estrategias y de las políticas, los cuales se especifican en cuanto al lapso de tiempo en corto, mediano y largo plazo; dentro de los planes se encuentran los programas, que son los que fijan principalmente el tiempo y el momento en que cada una de las actividades se deben de

llevar a cabo, y otra de las variantes de los programas son los presupuestos, solo que estos están cuantificados.

El administrador tiene áreas de acción muy importantes dentro de la empresa como pueden ser las áreas de la mercadotecnia, finanzas y relaciones humanas.

Debido a la gran evolución del comercio que ha tenido a través del tiempo, surge la necesidad de coordinar las distintas actividades de la empresa teniendo como finalidad de satisfacer de la mejor manera las necesidades de los consumidores. Por mercadotecnia se entiende " la actividad de vender, incluyendo en ello el caudal de mercancías y servicios que fluyen del productor al consumidor." (9)

"Es el desempeño de actividades de negocios que dirigen la corriente de bienes y servicios del productor al consumidor usuario". (10)

La importancia de la mercadotecnia radica en que esta tiene la tarea de suministrar el nivel de vida exigido por la gente, es decir que el consumidor tiene una amplia gama de necesidades sin satisfacer, y por lo tanto la

mercadotécnica deberá saber presentar esos productos a la sociedad. El área de mercadotécnica sirve de canal de comunicación entre la empresa y los consumidores y se encuentra ampliamente relacionada con los departamentos de ventas, de finanzas y el departamento de producción.

En lo que se refiera al área de finanzas; para el desarrollo de la actividad económica es importante considerar la parte externa de la empresa, que esta compuesta por los consumidores, proveedores, inversionistas, competencia, el gobierno y posibles o futuros competidores, esta parte hace posible que la empresa desarrolle campos de acción específicos dentro de la sociedad, para poder mantenerse dentro del mercado.

Por otro lado tenemos a la empresa como un ente integrado por recursos humanos, materiales y técnicos, que se relacionan mutuamente para poder otorgar bienes y servicios a la sociedad, que implica el uso eficiente de los recursos financieros, que podrán ser destinados a gastos de operación o de inversión. Los gastos de operación son todos aquellos gastos relacionados con la actividad propia para la elaboración y distribución de cualquier bien o servicio; los de inversión son los que a través de su uso permiten la

creación de un bien o servicio, estos gastos deberán estar cubiertos por las ventas, que con una administración eficiente, se obtendrán utilidades, fin principal de las empresas lucrativas.

Las funciones de un administrador financiero son:

A) "La distribución de fondos a activos específicos, para lo cual considera lo siguiente:

1.- Dependiendo del tamaño del mercado al cual pretendemos atacar, la empresa determina la cantidad de activos a utilizar.

2.- La capacidad de la empresa para producir utilidades, asociada con la utilización de dichos activos.

3.- El riesgo comercial, que es el riesgo asociado con la operación de los activos, representado por la incertidumbre de obtener pérdidas o ganancias atribuibles al medio ambiente externo, al mercado o al precio.

4.- Facilidad de los activos de convertirse en dinero líquido".(11)

B) Obtención de fondos:

1.- Carga financiera de la empresa; considera el monto total de compromisos financieros al utilizar préstamos recibidos por terceros.

2.- El riesgo financiero; es la posibilidad de que la empresa se vea en la imposibilidad de pagar a sus acreedores, también conocido como insolvencia.

3.- La estructura financiera, es la relación que existe entre el capital contable con la suma del pasivo a largo y corto plazo.

4.- Política de dividendos, se puede decir que es parte de la ganancia que reciben los accionistas de la empresa por tener capital invertido dentro de la empresa.

Estos dos puntos dentro del área de finanzas, constituyen un punto clave para la consecución efectiva del principal objetivo de la empresa.

En cuanto al área de Recursos Humanos, el administrador necesita hacer uso de las diversas ciencias de

la conducta, como pueden ser la psicología o la sociología, para entender los procesos que dentro de la empresa se llevan a cabo, y también para ayudar a crear un ambiente de trabajo que contribuya de manera positiva al desarrollo del mismo, y que facilite la obtención de los resultados esperados en todos los aspectos, motivando a los individuos a la consecución y obtención de los objetivos antes definidos. El administrador debe tener la madurez para poder resolver y adaptarse a cualquier situación, por lo que necesita conocer y entender al grupo de personas que forman su equipo de trabajo, evaluar sus aptitudes, reconocer sus necesidades, al igual que el tendrá que evaluarse como líder para pronosticar su impacto dentro del grupo.

Los recursos humanos son la parte primordial de la empresa, para el desempeño de las actividades y labores dentro de la misma, es importantante que como administradores tengamos presente que las personas no son máquinas, "sino un ente complejo y dinámico"(12), que tienen sentimientos y necesidades, y por necesidades no se refiere unicamente a las económicas, sino que además tene otras necesidades de acuerdo con los estudios realizados por A. H. Maslow, estas necesidades humanas que van en orden ascendente son las siguientes: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de

estima y de autorrealización. Un administrador maduro asimila la posición que éste tiene dentro del grupo y acepta diferentes puntos de vista, se considera de la misma forma los aspectos percibidos y las diferentes creencias por parte del grupo; tendrá la habilidad de entender lo que las personas que integran su grupo le quieren decir con sus palabras y con sus actitudes.

De aquí se desprende que el administrador debe tener tres habilidades básicas, que deben ser desarrolladas y puestas en práctica dentro de sus labores cotidianas, estas habilidades son:

A) La habilidad técnica; se entiende por esta " el entendimiento y aprovechamiento, de un tipo específico de actividad, particularmente aquella que se refiere a métodos, procesos, procedimientos y técnicas".(13)

Esto implica una capacidad analítica y facilidad para el uso y aprovechamiento de las diferentes herramientas.

B) La habilidad humanística, que mucho se refiere a lo que antes se mencionaba sobre al área de Recursos Humanos, y que es la habilidad que debe tener el administrador para

desarrollarse dentro de un grupo y lograr obtener la cooperación del mismo. Aquí podemos mencionar que es sumamente importante el que el administrador cree un ambiente de seguridad, de aceptación y de adaptación en donde los participantes del grupo se sientan alentados a participar dentro de la planeación y ejecución de las labores.

C) Habilidad conceptual; es importante el considerar que la empresa actua como un todo, en donde existe una sinérgia, por esto se entiende que todas las áreas y departamentos que integran a una empresa dependen unas con respecto de otras, por lo que si se llega a afectar o a beneficiar alguna de ellas, las consecuencias se muestran en todas las demás. El éxito de cualquier desición que se tome dentro de una empresa depende de la habilidad conceptual de las personas que toman la desición y de las que las ponen en práctica.

- (1) Enciclopedia Barsa, Tomo 2, Página 62.
- (2) Diccionario de la lengua española, quinta edición, México 1973, Página 12.
- (3) Administración Contemporánea, segunda edición, David R. Hampton, Página 8.
- (4) El Administrador de Empresas ¿Qué hace?, Agustín Reyes Ponce, Página 14.
- (5) opcit, Página 14.
- (6) opcit, Página 13.
- (7) Enciclopedia Salvat, Tomo 5, Página 1313.
- (8) Administración Contemporánea, segunda edición, David R. Hampton, Página 200.
- (9) Converse D. Paul, Huegy M., Harvey Mitchell, Robert V., Elementos de Mercadotécnia, Página 5. **
- (10) Kotler, Philip, Dirección de Mercadotécnia, Página 18**.
- (11) El Administrador de empresas ¿Qué hace?, Agustín Reyes Ponce, Página 47.
- (12) opcit, Página 56.
- (13) Artículo " El Arte de un Administrador Efectivo", escrito por el Sr. Katz, Página 14.

3.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

Para poder hablar de la organización administrativa de una empresa, es importante el hablar sobre el Proceso Administrativo, ya que la Organización es una de las partes integrantes de dicho proceso. Las partes del proceso administrativo son las siguientes: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control. La Planeación y la Organización se pueden considerar como la parte mecánica del proceso y la Integración, la Dirección y el Control como la parte dinámica.

Por Planeación entendemos, la definición de un conjunto de acciones, para lograr o conseguir los objetivos anteriormente estipulados. La planeación que se hace puede ser para toda la organización, para una área o departamento en específico o de una persona individual. Dependiendo del plazo en que se debiera cumplir con dichos objetivos, podrá estar definida a corto, mediano o largo plazo.

Existen dos tipos de planeación que son, la planeación estratégica y la planeación operativa.

" La planeación estratégica es el proceso de

desarrollar estrategias"(1), lo cual nos ayudará a colocarnos en una situación ventajosa ante las demás empresas; de los dos tipos de planeación es la mas importante y la que mas alcance tiene, esta planeación cimienta las bases para la estructura de la planeación operativa.

La planeación operativa define los procedimientos, presupuestos y programas, que ayudan a poner en práctica los objetivos y políticas establecidas por la planeación estratégica.

La Organización determina la estructura de una empresa, nos muestra los niveles jerárquicos y las relaciones que tienen unos puestos respecto de otros, la organización nos ayuda a clarificar las responsabilidades, definir actividades y se tiene un control sobre las mismas además de que facilita la comunicación.

El Lic. Agustín Reyes Ponce dice lo siguiente: "Organización es la estructura técnica de las relaciones, que deben existir entre las diferentes funciones y niveles de actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados."(2)

Knootz y O'Donell, definen a la organización como "La agrupación de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos designados por la empresa y la asignación de cada grupo de actividades a un ejecutivo con la autoridad necesaria para administrar estas actividades.(3)

La Integración es la definición de los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades.

La Dirección es el proceso mediante el cual los administradores dirigen el rumbo hacia el que quieren que la empresa se dirija, analizando los problemas, tomando decisiones, incluyendo también la motivación y el liderazgo, como medios para obtener una actitud positiva por parte de los subordinados para una consecución efectiva de los objetivos.

El Control " es el proceso de reunir y retroalimentar información acerca del desempeño"(4), que servirá para analizar los resultados obtenidos con los resultados reales y le evaluación del desempeño.

(1) Administración Contemporánea, David R. Hampton, Segunda edición, Página 195.

(2) Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Agustín Reyes Ponce, Página 212.

(3) Curso de Administración Moderna, Koontz y O'Donell, Página 236.

(4) Administración Contemporanea, David R. Hampton, Segunda edición, Página 453.

CAPITULO IV

4.1.- REDES DE INFORMACION

Las necesidades de información de los exportadores e importadores son demasiado amplias y diversas. El que las empresas micros, pequeñas y medianas establecieran su propio sistema de información para cubrir sus necesidades, sería casi imposible debido a la gran cantidad de recursos que se tendrían que destinar para su establecimiento y para su constante actualización; sin esto no tendría razón de la instalación de un sistema de información.

Las empresas micros, pequeñas y medianas tiene que recurrir a sistemas de información externos, los que podrán ser encontrados en las distintas cámaras de comercio, cámaras de industria o instituciones gubernamentales para el fomento de las exportaciones. Actualmente en la mayoría de los países las cámaras de comercio se encuentran en una situación ventajosa ya que cuentan con sistemas de información sumamente eficientes y actualizados, por lo que llegan a cubrir las necesidades de este sector tan importante para el fortalecimiento económico de un país.

En México uno de los organismos que presta un fuerte apoyo a sus socios es la Cámara Nacional de Comercio de la

Ciudad de México, la cual conoce de las necesidades de información del sector comercial, promocionando en el extranjero las empresas a través de sus perfiles comerciales, las capacidades técnicas y de comercialización, situación financiera y composición de su producción. A parte de que suministran información sobre reglamentos, normas y procedimientos económicos y comerciales para el desarrollo de la actividad.

Para la Cámara de Comercio resulta ser un proceso muy dedicado y tardado para el llegar a determinar que sistema de información se adoptara, ya que tiene que hacer un análisis muy cuidadoso de ciertas variables que resultan ser muy importantes para el grupo de empresarios que pretende hacer uso de los mismos, la relación costo beneficio, que alcance tendrá y la serie de requisitos que se deberán de cubrir para poder tener acceso a esa información.

Para usuarios de un sistema de información comercial es importante el tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- 1) Que le ayuden a evaluar el ambiente internacional en tanto lo económico como lo comercial, para poder evaluar riesgos y oportunidades.

- 2) Que de información sobre productos determinados.
- 3) Que tenga como propósito la ayuda a encontrar nuevos mercados para la exportación.
- 4) Que de cierta forma esten vinculados con los servicios al comercio exterior.
- 5) Descubrir nuevas oportunidades y mercados mas rentables, para poder determinar nuevas estrategias.

Es importante considerar que nosotros como exportadores no podemos depender totalmente de los servicios de información comercial que prestan estos organismos ya que, mucha de la información que ellos tienen es la que con mas frecuencia es la que solicitan la mayoría de los empleados, por lo que hay que ser muy selectivos en lo que estamos buscando y el momento en que se esta obteniendo esa información.

Las fuentes de información de donde nosotros como empresarios participantes dentro del sector de comercio internacional pueden ser las siguientes:

A) Como se ha mencionado las Cámaras de Comercio e industria, al igual que las asociaciones industriales y comerciales nacionales.

B) Fuentes de información publicada por instituciones extranjeras.

C) Representantes comerciales del país en el extranjero y representantes extranjeros en el país.

D) Embajadas y cámaras de comercio extranjeras.

E) Estudios económicos publicados por bancos centrales, bancos comerciales e instituciones de investigación.

En lo que se refiere a los sistemas de información comercial nos encontramos con las siguientes que son consideradas como las mas importantes dentro de nuestro país:

RED AICO.- Es una base de datos que se encuentran conformada por una gran cantidad de empresas demandantes y oferentes de bienes y servicios, cuyo fin es el de poner en contacto a las contrapartes y realizar el intercambio comercial, integrada por los países de América Latina, el

Caribe y la Península Ibérica. También presenta una amplia fuente de información no solo en lo que respecta a requerimiento de trámites para exportar a esos países, sino que también da principalmente información referente a los niveles de precios por grupos comunes de productos, comportamiento del mercado y si es que existe algún fabricante del producto en ese país.

RED GLOBAL DE INFORMACION COMERCIAL DEL GRUPO DE LOS 77.- Esta es una red global que tiene como finalidad el de integrar a los continentes de Asia, Africa y América, al cual las Naciones Unidas han aportado un gran respaldo como también la red AICO, que ha participado en la elaboración del plan maestro para el establecimiento de la red mundial, determinando a América Latina como punto focal. Esta red se subdivirá en redes de información comercial y de negocios nacionales, regionales, subregionales e interregionales, que servirán para el intercambio de información relacionada con la promoción del comercio en esta zona al igual que obtener una cooperación técnica y financiera. La información que se puede encontrar dentro de esta red es la siguiente:

* Registros nacionales de exportadores, de importadores y de fabricantes.

- * Oportunidades comerciales.
- * Registro nacional de servicios.
- * Normas comerciales y disposiciones arancelarias.
- * Estadísticas comerciales y tendencias del mercado.

SERVICIO DE INFORMACION AL COMERCIO EXTERIOR DE LA ORGANIZACION DE LOS ESTADOS AMERICANOS (SICE-OEA).- Este servicio de información fue creado por la Secretaría General de la OEA, en el año de 1983. Como un medio de satisfacer las necesidades de los estados miembros, en lo que respecta a información comercial.

Proporciona información sobre comercio exterior al sector público y privado de los estados miembros, con la finalidad de facilitar el ingreso de productos de la región al mercado internacional. El Sice reúne información comercial proveniente de diversas fuentes, del sector público y privado de los Estados Unidos y desarrolla programas para transformar y consolidar dicha información en un banco de datos.

Actualmente el Sice opera información proveniente de los mercados de exportación e importación de los Estados Unidos, teniendo planeado el de expandir esta información con el resto de los estados miembros de la OEA, con la Comunidad

Europea, Canadá y Japón.

PROGRAMA LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE DE INFORMACION COMERCIAL Y DE APOYO AL COMERCIO EXTERIOR, PLACIEK.- Es un organismo regional que tiene por objetivo el de contribuir al incremento del comercio interregional y de las exportaciones a otros países, a través del intercambio y consulta de información clasificada de acuerdo a la posición arancelaria y por gama de productos, y la clasificación de las empresas en base a sus montos de importación.

SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACION Y APOYO AL COMERCIO EXTERIOR, ASOCIACION LATINOAMERICANA DE INTEGRACION.- Es un organismo que cuenta con los elementos suficientes para impulsar y apoyar el comercio exterior de la región latinoamericana, evitando así la duplicidad de esfuerzos, estableciendo una estrecha colaboración de esta región. De acuerdo con el mandato del Consejo de Ministros de Relaciones Exteriores de los países miembros de ALADI, mediante su resolución 31 (VI), instruyó a su Secretaría General para que elaborará una propuesta orientada al establecimiento de un sistema integral de información y de apoyo al comercio exterior de la región, que cuenta con la siguiente información:

- * Regímenes de política comercial.
- * Compromisos adquiridos por país y acuerdos suscritos por la región, y países fuera de la misma.
- * Listas de oferta y demanda de productos.
- * Estímulos al comercio exterior.
- * Financiamiento, seguros y créditos.
- * Principales consorcios comerciales en la región.
- * Promoción, consultoría y capacitación en lo que se refiere a comercio exterior.

Las anteriores son las principales fuentes de información que presta este sistema.

BASE DE DATOS DIA.- Este sistema contiene las tarifas de importación y exportación con sus aranceles, restricciones por fracción arancelaria, preferencias y tratamientos especiales, al igual que incluye parte de la legislación mexicana tal como, la ley aduanera y su reglamento, ley del IVA, ley de impuesto y producción de servicios, entre otros.

En lo que se refiere a Bancomext podemos encontrar dentro del Centro de Servicios al Comercio Exterior, " un sistema que sirve de apoyo a la comunidad exportadora que

busca penetrar, consolidar o expandir su presencia comercial en el mercado mundial".(1)

Fuentes proporcionadas por la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México:

* Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT

* Camara de Comercio Internacional

* Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). Resolución 31, Cartagena de Indias, Colombia.

* Red de Información Comercial para las Cámaras de Comercio e Industria de los Países en Vías de Desarrollo Miembros del Grupo de los 77.

* Organización de los Estados Americanos (OEA), Servicio de Información al Comercio Exterior.

(1) Boletín Informativo de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México, Junio de 1992.

CAPITULO V

5.1 IMPORTANCIA DE UNA ESTRUCTURA QUE CUBRA LOS REQUERIMIENTOS DE MERCADOS EXTRANJEROS.

El objetivo de estudio que he venido realizando tiene como finalidad el plantear dentro de una empresa comercializadora de bienes de consumo no perecederos, una estructura que la coloque en una situación ventajosa y que la posibilite de acuerdo a su estructura a ser competitiva en los mercados extranjeros. El objetivo no solo será el de ser competitivos en el mercado nacional sino también el de ser una empresa reconocida dentro del comercio internacional por el monto y la eficiencia de sus operaciones, con lo que se obtendrán beneficios significativos, como las dos principales estructuras que se han explicado en el capítulo dos de este estudio, que son las empresas de comercio exterior y las empresas altamente exportadoras.

La necesidad de crear dentro de una empresa comercializadora de bienes de consumo no perecederos una estructura de comercio exterior surge por la necesidad de recabar fondos en el extranjero, esto como una necesidad imperante que el país necesita de acuerdo a la situación económica que se esta viviendo y también tomando en cuenta la fuga de dinero que se esta propiciando con una gran cantidad

de productos de importación, lo cual hace que la balanza de pagos con que contamos se encuentre en un déficit. Surge también por la necesidad de cubrir mercados extranjeros potenciales de productos nacionales, con lo que se tiene un doble objetivo que sería también el de brindar apoyo a empresas nacionales líderes en el ramo, pero con esto me refiero a que cuentan con las exigencias de calidad que los mercados extranjeros requieren y para que aprovechen la oportunidad de que sus productos sean reconocidos mundialmente, siendo esta una fuente importante de recursos tanto para la empresa como para el país.

5.2 MEDIOS DE FINANCIAMIENTO

Es importante dentro de este capítulo el hacer mención de los diferentes apoyos financieros que existen al comercio exterior. Uno de los principales organismos que esta apoyando al comercio exterior es el Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C., institución a través de la cual el Gobierno Mexicano se da a la tarea de promover el comercio exterior, y que constituye uno de los elementos mas importantes en la estrategia oficial de apertura de la economía nacional. Estos apoyos surgen como resultado de las acciones concertadas con los intermediarios financieros y empresas participantes del proceso productivo y de comercialización, es importante hacer mención que en el año de 1991 se canalizaron a través de Bancomext un importe que alcanzó un monto cercano a los quince mil millones de dólares, destinados a poco mas de seis mil quinientos clientes (Fuente Bancomext, "Informe anual 1991". Mensaje del Director General, revista Comercio Exterior, México, Junio de 1992, página 585). Se estima que las exportaciones mexicanas de bienes y servicios en 1992 ascendieron a a los treinta mil millones de dólares comparados con veintisiete mil millones de 1991 y contra veintiseis mil millones de dólares en 1990, aún con estas cifras en 1992 existe un déficit de mas de diez mil millones

de dólares.

Bancomext apoya a todas las empresas que participan en la actividad de Comercio Exterior, como las siguientes:

- * Exportadores directos.
- * Proveedores de estos exportadores.
- * Empresas con potencial para exportar.

De todas las anteriores pueden ser beneficiadas por las facilidades otorgadas por esta institución, sin importar el tamaño de las mismas, ni el monto de su capital social. El principal objetivo de Bancomext es el de apoyar la modernización de la planta productiva, incrementar la oferta exportable y desarrollar empresas de Comercio Exterior. Para poner en marcha la nueva estrategia de exportación hecha por el gobierno Salinista, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial creó en 1989 la Comisión para la Promoción de las Exportaciones (Compex), que es una organización nacional constituida por exportadores y funcionarios públicos para estudiar y superar los obstáculos con que se enfrentan las empresas que se incorporan a nuevos mercados.

Los apoyos otorgados por esta sociedad nacional de

crédito son canalizadas a través de la banca comercial, arrendadoras financieras, casas de factoraje y las uniones de crédito.

Estas instituciones brindan apoyo en distintas áreas y para efectos de este estudio las que nos interesan son las siguientes:

A) Financiamiento para capital de trabajo. Crédito para la producción, acopio y existencias de productos e inventarios de insumos estratégicos, apoyar operaciones de venta al exterior.

B) Financiamiento para la comercialización. Instalación y operación de bodegas en el extranjero, inversión en el capital social de empresas de Comercio Exterior, estudios de mercado y factibilidad técnica y financiera, gastos para la protección de las operaciones de comercio exterior.

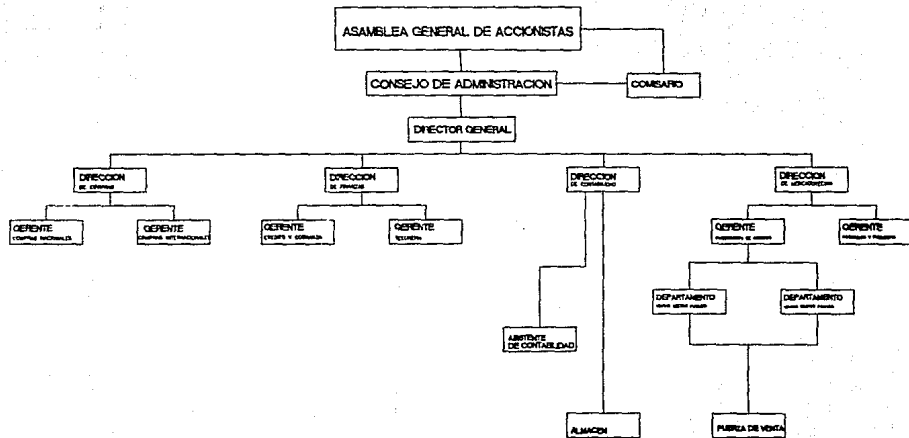
C) Financiamiento para la promoción y difusión. Proyectos producto mercado, campañas publicitarias en el extranjero para promover y fortalecer la imagen de los productos mexicanos, viajes de promoción, participación en ferias y misiones comerciales.

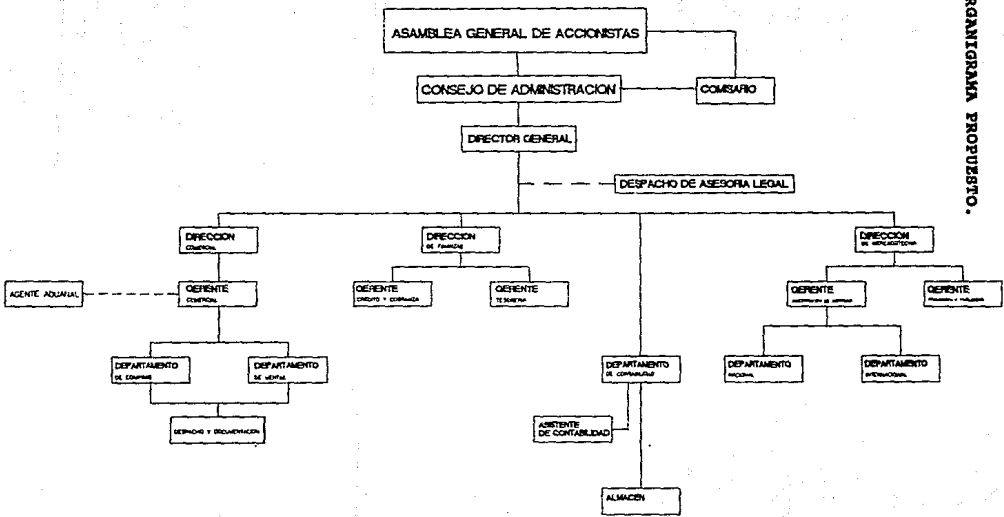
D) Tarjeta exporta en dólares y en moneda nacional para el apoyo de capital de trabajo, la cual beneficia a exportadores directos e indirectos, otorgando el crédito por el 100% del precio de venta, con un plazo de 90 días a partir de la fecha de corte mensual en el caso de dólares y de 90 o 360 días en el caso de moneda nacional.

Por otro lado nos encontramos con apoyo financiero con tasas preferenciales que continuamente NAFINSA esta otorgando a cualquier tipo de empresa, y dependiendo del destino al que se destine el financiamiento, canaliza a los interesados al o a los departamentos correspondientes.

Es importante también hacer mención dentro de este rubro de NAFINSA, de como se encuentran clasificadas las empresas en la actualidad, dependiendo del número de empleados que tenga y del volumen de ventas anual que se manejen:

<u>GRUPO</u>	TAMAÑO	VENTAS ANUALES	NUMERO DE EMPLEADOS
A	MICRO EMPRESA	Hasta N\$ 530,000.00	Hasta 15
B	PEQUEÑA EMPRESA	Hasta N\$ 5,300,000.00	Hasta 100
C	MEDIANA EMPRESA	Hasta N\$ 9,800,000.00	Hasta 250
D	GRAN EMPRESA	Mas de N\$ 9,800.000.00	Mas de 250





5.5 DESCRIPCION DE PUESTOS.

ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS:

Los accionistas son las personas dueñas de la empresa, son los que han aportado el capital para la constitución de ésta persona moral, conforman el órgano supremo de la sociedad; tienen la facultad de nombrar a los miembros del consejo de administración. Existen dos tipos de asambleas generales de accionistas, estas son ordinarias o extraordinarias. La asamblea general ordinaria se deberá reunir por lo menos una vez a la año, dentro de los cuatro primeros meses posteriores al término del ejercicio inmediato anterior y se considerará reunida esta asamblea solo si se presenta por lo menos la mitad del capital social. En lo que se refiere a la asamblea general extraordinaria se considerará reunida solo si se presentan por lo menos las tres cuartas partes del capital social. Ambas asambleas deberán reunirse en el domicilio social de la empresa, en caso contrario se considerarán nulas dichas asambleas, salvo en casos de fuerza mayor o fortuitos.

El capital social de una sociedad anónima, esta dividida en acciones que representan títulos nominativos que

servirán para acreditar los derechos de cada socio; podemos encontrar dos tipos de acciones principalmente que son las acciones comunes y las preferentes. Las acciones comunes son las que existen en una gran mayoría de las empresas, estas llevan de manera expresa derecho a voto en las asambleas. Las acciones preferentes pueden o no tener derecho a voto, de acuerdo a lo estipulado en el contrato social, por lo que tendrán ciertos beneficios adicionales a las ordinarias.

CONSEJO DE ADMINISTRACION:

El artículo 142 de la ley general de sociedades mercantiles nos dice "la administración de la sociedad anónima estará a cargo de uno o varios mandatarios temporales y revocables, quienes pueden ser socios o personas extrañas a la sociedad."(1)

Según el acuerdo que sea obtenido por parte de la asamblea general de accionistas, estará a cargo de un Administrador General o de un Consejo de Administración que desempeñarán los cargos de Presidente, Secretario, Tesorero y los Vocales. El Consejo de Administración nombrará de entre sus integrantes, un delegado para que realice actos concretos, a falta de esta designación, el Presidente del

Consejo será el delegado.

Si son dos o mas administradores constituirán el Consejo de Administración. Para que opere legalmente este consejo deben asistir por lo menos la mitad de sus integrantes, y las resoluciones se toman por mayoría de votos. Los socios que representen cuando menos veinticinco por ciento del capital social podrán nombrar un consejero, si es que existen tres o mas administradores; si la empresa tiene inscritas sus acciones en la Bolsa de Valores será de cuando menos diez por ciento.

Las facultades que tiene el Administrador Unico asi como los miembros del Consejo de Administración son las siguientes:

"Poder general para pleitos y cobranzas, para administración de bienes y para actos de dominio, con todas las facultades generales y las especiales que requieran cláusula especial, conforme a la Ley, y sin limitación alguna, en los términos de los tres primeros párrafos del artículo dos mil quinientos cincuenta y cuatro del Código Civil vigente en el Territorio Federal; para interponer y desistirse de los juicios de amparo que a nombre de la

sociedad se promuevan; para presentar o promover quejas, denuncias, investigaciones o querellas penales y desistirse de estas últimas, para constituirse en tercero coadyudante del Ministerio Público y para otorgar perdón por la ofendida; otorgar, suscribir, avalar o endosar toda clase de títulos de crédito".(2) Nombrarán y revocarán, según sea el caso a los Directores, Gerentes, Subgerentes y apoderados.

COMISARIO:

El Comisario, es nombrado por la Asamblea General de Accionistas. "La vigilancia de la Sociedad Anónima estará a cargo de uno o varios comisarios, temporales y revocables quienes pueden ser socios o personas extrañas a la sociedad".(3) El Comisario es la persona encargada de la vigilancia de las operaciones de la empresa, refiriéndose a cualquier transacción u operación realizada por esta, las facultades que un comisario tiene son las siguientes:

Es la persona encargada de exigir a los administradores que den mensualmente por lo menos un estado de la situación financiera y un estado de resultados. Realiza un examen sobre la documentación, registros, operación y demás evidencias comprobatorias. Informa anualmente a la Asamblea

de Accionistas sobre los resultados obtenidos por el Consejo de Administración. Verificar que se inserten en las ordenes del día de sesiones del Consejo de Administración y de las Asambleas de Accionistas de los puntos de mayor importancia. Convocar a asambleas en caso de que el Administrador o el Consejo no lo hicieren. Asistirán a las sesiones y asambleas sin derecho a voto.

DESPACHO DE CONSULTORIA LEGAL:

La intervención que tendrá este despacho es el de una área staff de soporte a la Dirección General de la empresa en materia de derecho laboral y de derecho mercantil.

Debe cubrir primordialmente todo lo que se refiere a la legislación laboral en vigencia, por lo que debe de estar informado sobre cambios importantes, para que sean instituidos de manera inmediata dentro de la empresa. La empresa tiene un constante interés en establecer relaciones de trabajo acordes con su filosofía, junto con los requisitos establecidos por la misma ley y con esto equilibrar las relaciones entre obrero patronales.

Este despacho de asesoría legal, también tiene una

intervención importante en lo que se refiere a derecho mercantil, ya que será éste, el que dará efectos legales a la comercialización de distintas marcas, trámite y gestión de títulos y operaciones de crédito.

DIRECTOR GENERAL:

El Director General de la empresa es la persona que debe determinar las políticas y estrategias generales de la empresa, al igual que los demás directores en cada una de sus departamentos. Realiza la planeación de la empresa de manera conjunta con los demás directivos a su cargo. Esta planeación debe de ser a corto y largo plazo, siendo ambas realistas, por lo que se requiere de una constante comunicación en todos y cada uno de los distintos niveles, determinando objetivos con cada una de las áreas de manera conjunta, es muy necesario, como ya lo explique antes, el fomentar una labor en equipo, para que la empresa lleve un rumbo correcto y se puedan cumplir los objetivos determinados por el Consejo de Administración en base a los intereses particulares del los accionistas de la empresa.

DIRECCION DE FINANZAS:

El Director Financiero de la empresa tendrá como función principal el asignar de manera eficiente los fondos de la empresa y deberá obtener fondos fuera de la empresa en las condiciones mas favorables. Por un lado la asignación de estos fondos deberán de estar acorde con el objetivo principal de la empresa que es el de maximizar la riqueza del accionista. Por lo que respecta a la obtención de fondos fuera de la empresa, tiene que hacer un análisis de entre los diversos instrumentos de financiamiento que estan dentro del mercado, para determinar la mejor mezcla de financiamiento a escoger en función del objetivo principal.

GERENCIA DE TESORERIA:

La función primordial de esta gerencia es la de administrar el efectivo, con la finalidad de maximizar la disponibilidad del efectivo, obteniendo así utilidades sobre fondos inactivos de la empresa. Los motivos por los cuales se deberá mantener efectivo, son: el motivo de las operaciones, el de precaución y el especulativo. Se entiende por motivo de las operaciones, los requerimientos de dinero que la empresa necesita para hacer frente a sus compromisos de curso normal. El motivo de precaución tiene como finalidad el de tener un resguardo para cualquier contingencia que se pudiera suscitar.

El motivo especulativo, puede ser un fondo destinado para aprovechar cambios esperados en los precios de los valores. Por lo general el exceso de efectivo se invierte en valores realizables, por esto se entiende que son facilmente convertibles en dinero, proporcionando de manera instantanea liquidez. Es importante primero detrmnar el monto a invertir y después determinar en el tipo de valor a invertir, ya que podrán ser plazos mas largos en donde la empresa obtenga beneficios adicionales.

GERENCIA DE CREDITO Y COBRANZA:

Esta gerencia será la encargada de determinar los clientes con posibilidad de que se les otorgue crédito, detrmnar descuentos por pronto pago, niveles en cuentas por cobrar, que la empresa puede soportar, para esto se deben considerar las condiciones económicas y las políticas de crédito de la empresa. Es importante hacer mención que la política de crédito determinada por la empresa tiene una influencia considerable en cuanto al nivel de ventas, ya que la política de crédito debe de estar acorde con los estándares manejados dentro del sector, aunque el crédito no es el único factor que determina la demanda de los productos. El establecer políticas de crédito mas amplias que lo que otorgan

los competidores, puede traer como consecuencia un aumento en la demanda de los productos, ya que se atraerán nuevos clientes, pero hará mas lento el cobro a los clientes existentes.

Utilizará desde los procedimientos de cobro mas conocidos como son escritos recordando el vencimiento de su pago, llamadas telefónicas y visitas personales, hasta acción legal para el cobro de los documentos firmados por los clientes.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD:

Este departamento, es el encargado de registrar de forma cotidiana, todas y cada una de las operaciones y transacciones que realice la empresa, para poder elaborar cualquier tipo de estado financiero, relaciones de cuentas por pagar y de cuentas por cobrar, se encargará de elaborar y presentar las declaraciones correspondientes ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, determinar pagos al Seguro Social, Infonavit y por su puesto el control de nómina. Este departamento tendrá bajo su cargo a los auxiliares contables y el almacén, que a continuación se describen.

AUXILIARES DE CONTABILIDAD:

Los auxiliares de contabilidad, es un grupo de Contadores, que son los encargados del registro físico dentro del catálogo de cuentas creado, para la consolidación de los estados de contabilidad en general.

ALMACEN:

El almacén es el lugar físico, para el resguardo de la mercancía, el cual debe contar con las características óptimas para el cuidado y acomodo de los distintos productos, que deben de estar perfectamente ordenados por secciones, para que el desempeño de esta labor, se realice rápida y ordenadamente. El encargado debe llevar un registro físico de las entradas y salidas de almacén, que entregará con oportunidad al departamento de contabilidad, para que se realicen las modificaciones correspondientes a la cuenta de inventarios.

DIRECCION DE MERCADOTECNIA:

Esta Dirección es parte estratégica de la compañía, ya que parte de su labor involucra, la planeación, la

fijación de precios y promocionar los distintos productos, para que sean cubiertas las necesidades de los mercados meta, previo a una investigación exhaustiva de esos mercados. Actualmente, como ya lo había mencionado anteriormente, se debe de conocer que es lo que los mercados necesitan, ya no se les puede imponer a comprar productos que no cubran sus necesidades.

GERENCIA DE INVESTIGACION DE MERCADOS:

Esta gerencia tiene como finalidad primordial, la de identificar las necesidades del consumidor y el satisfacerlas de la forma mas adecuada, para lo cual tiene que estar involucrada con los distintos medios de obtención de información externa de la empresa, como pueden ser la televisión, radio, publicaciones, el sostener pláticas informales con el personal de ventas.

La gerencia sirve como área de apoyo a la Dirección de Mercadotecnia, para la toma de desiciones, ya que integra un sistema de información de mercadotecnia.

Esta gerencia es la encargada de la elaboración de los analisis de factibilidad, considerando, canales de

distribución, para cada uno de los grupos de productos en cuestión, y satisfacer a los posibles mercados. El precio es otra de las variantes importantes que se tiene que estudiar, ya que como es bien sabido la variación en los precios modifica la demanda.

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION DE MERCADO NACIONAL:

Este departamento se encargará del trabajo operativo que cualquier investigación de mercados requiere. Esto no quiere decir que la comercializadora se encargara de realizar a los proveedores sus investigaciones de mercado, sino que proporcionará bases solidas a la gerencia para poder tomar desiciones dentro del análisis de factibilidad que realice. Las posibles fuentes para recolección de información pueden ser las siguientes: Análisis de artículos de revistas comerciales, información de las distintas asociaciones comerciales, entrevistas con proveedores para conocer sus expectativas, encuestas telefónicas o personales, recolección de información de empresas dedicadas a realizar investigación de mercados a nivel nacional, entre otras. Su trabajo esta enfocado unicamente a recolectar el mayor número de información posible dentro del mercado nacional, para poder determinar, cuales productos y la cantidad que son

convenientes a tomar para cada mercado que se pretenda atacar.

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION DE MERCADO
INTERNACIONAL:

Como se dijo anteriormente, la investigación de mercados es una herramienta importante para poder determinar si el producto que se piensa comercializar es vendible o no, solo que cuando nos referimos a mercados internacionales nos encontramos con diferencias significativas de lo que puede representar el mercado nacional, simplemente por diferencia de culturas y por lo tanto de costumbres. Para poder iniciar con una investigación de mercados es importante eliminar ciertos mercados, de acuerdo a los siguientes aspectos:

- * Eliminar mercados que por la insuficiencia de medios de comunicación, estén fuera de nuestro alcance.
- * Eliminar mercado en donde las tasas impositivas son sumamente altas, por lo que harían que el producto se volviera incompetitivo en ese mercado.
- * Examinar de manera muy detallada a los mercados que se pretenda incursionar, en los que existan muchos competidores, con precios y calidad similar o superior.

Todo esto implica, para este departamento otro problema, que es el de no poder recolectar información de campo dentro de los mercados extranjeros, ya que implicaría a la compañía costos muy altos y a parte tomaría mucho tiempo. La recolección de la información que este departamento debe de realizar, la obtendrá de fuentes internas y de fuentes externas.

Las fuentes internas son las del sector público, como pueden ser las distintas Secretarías de Estado que forman parte del Gobierno de nuestro país. También dentro del rubro de fuentes internas nos encontramos con las privadas, que son las Cámaras de Comercio, Cámaras Industriales, Asociaciones de productos.

Como fuentes externas tenemos las distintas Consejerías Comerciales Extranjeras ubicadas dentro de nuestra capital principalmente. Las embajadas y centros de comercio.

GERENCIA DE PUBLICIDAD Y PROMOCION:

Esta Gerencia se puede decir que viene a completar la mezcla de mercadotecnia, que como es bien sabido comprende cuatro elementos, producto, precio, plaza, publicidad y

promoción. Se puede decir que la promoción es un conjunto de actividades de mucha importancia destinadas a proveer información al mercado y persuadirlo respecto a sus productos y servicios, cuya finalidad es cambiar la ubicación y forma de la curva de la demanda. Por otro lado la publicidad representa un proceso, formado por una serie de actividades necesarias para formular primero el mensaje y después hacerlo llegar al mercado meta. La función principal de esta gerencia es el trabajo en equipo con los representantes internacionales, donde se conjugaran conocimientos en base al producto y del mercado; estará encargada de la promoción de la comercializadora en ferias internacionales, con esto obtener mayores clientes. La publicidad y promoción dentro del mercado nacional esta cubierto por las empresas fabricantes, aunque queda la opción de realizar un trabajo conjunto y asi obtener resultados favorables.

DIRECCION COMERCIAL:

El directivo de comercialización debe de delimitar un enfoque claro de investigación, consistente en analizar las características del producto, mercado y productor que influyen en la selección de canales. Una vez que existe la viabilidad de exportar determinado producto, se puede elegir

de entre las siguientes formas para vender el producto, que puede ser por métodos directos o indirectos, estos últimos son los mas convenientes de acuerdo a las condiciones en que se encuentra la empresa. La función de este director será el de determinar el o los canales de distribución que ofrezcan las oportunidades mas certeras posibles para el consumo de los productos, formalizar contratos de compra-venta ya sean a nivel nacional o internacional, establecer las políticas de compra y de venta, solicitar a la gerencia nacional e internacional la búsqueda de nuevos proveedores, para lo cual este Director debe de tener plena comunicación con las otras áreas, para conocer los requerimientos del mercado, ya sea nacional o internacional.

GERENCIA COMERCIAL:

Estarán a cargo de esta gerencia, la aceptación de proyectos nacionales e internacionales. Tiene a su mando un departamento de compras y de ventas, a nivel nacional e internacional. Es la persona encargada de negociar con los distintos proveedores y clientes las variantes que cada compra y que cada venta pueda presentar dentro de los parámetros establecidos en las políticas, autoriza la recompra de mercancía, verificar que tanto las importaciones como

exportaciones cumplan con sus debidos requisitos. Al mismo nivel de esta gerencia, estará una area staff de apoyo y realización de tramites, que es un agente aduanal, persona necesaria para poder introducir y despachar mercancía del o hacia el extranjero.

AGENTE ADUNAL:

El agente aduanal, es la persona que ha cumplido con los requisitos legales, donde la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de la Dirección General de Aduanas, se les otorga una patente con la cual pueden realizar operaciones aduaneras. Será el encargado de realizar todos los tramites necesarios para legalizar las mercancías que se encuentren dentro de los recintos fiscales, por lo que el tramitará los pedimentos de importación y exportación, pago de impuestos correspondientes, clasificar las mercancías de acuerdo al "Sistema Armonizado para la Desiganción y Codificación de Mercancías" ; en nuestro país se requerirá de los servicios de un agente aduanal, cuando se supere la franquicia de mil dólares americanos. El pedimento de exportación es tramitado por el agente aduanal, que debe ser aprobado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el cual contiene los datos referentes al régimen aduanero, y los

demás necesarios para el pago de impuestos. El agente aduanal es el responsable de la veracidad y exactitud de la información ahí anotada.

DEPARTAMENTO DE VENTAS:

Es el departamento que realizara la búsqueda de clientes para la comercializadora, el darles seguimiento y servicio los clientes, tener conocimiento pleno de las existencias de almacén, para asegurar la venta. Este departamento puede hacerse valer de una fuerza de ventas, en cuanto a ventas nacionales, que serán un conjunto de vendedores, contratados de manera temporal, para reforzar la promoción de ventas. Sera el encargado de realizar los distintos presupuestos de ventas, para lo cual tendrá que referirse a los distintos términos internacionales de venta (incoterms), las formas de pago. Debe de responder a los clientes sobre las bases establecidas en los contratos de compra-venta. Para la realización física de la venta es muy importante que este departamento establezca contacto con las compañías de carga, de seguros para contratar los servicios y la mercancía llegue a su destino.

DEPARTAMENTO DE COMPRAS:

Dentro de las funciones que tiene a su cargo este departamento, son en primer lugar cubrir los requerimientos de productos o accesorios, que son encomendados por la Dirección de esta área, en la calidad requerida, en la cantidad y el momento solicitado y por su puesto con entrega a tiempo, para su debida comercialización y para los suministros internos de la compañía. Realizará compras nacionales e internacionales, por lo que también deberá contar con los conocimientos de incoterms y formas de pago. Obviamente realizará la compra y deberá llevar el control de las compras efectuadas a cada proveedor, para que en caso de el no cumplimiento de lo estipulado en el contrato o por desperfectos, daños y perdidas pueda hacer efectivas las reclamaciones. A parte de realizar las compras, deberá de estar informado sobre innovaciones o mejoramiento de los productos existentes, desarrollo de nuevos productos, por lo que deben de estar en contacto constante con los proveedores con los que se trabaja, asi mismo estará en busca de mas y mejores proveedores. Este departamento de compras representa una área importante para la comercializadora, ya que el trabajar con excelentes proveedores, pondrá a la compañía en una situación de ventaja.

Es importante el remarcar la necesidad que la empresa tiene por contratar personas que tengan experiencia y estudios en comercio exterior.

DESPACHO Y DOCUMENTACION:

Este es un departamento que trabaja de manera conjunta, con el departamento de ventas y con el departamento de compras. Es el encargado de tramitar ante las dependencias correspondientes cualquier documento necesario para la exportación o importación de la mercancía. A continuación se explican algunos de los principales trámites para realizar la exportación:

* Ante la SECOFI se tramitarán:

A) Solicitud de Permiso de Exportación: Actualmente solo existen 102 fracciones arancelarias, que deben cumplir con este requisito; la razón por la que se necesita es para asegurar el abasto nacional, cumplir con convenios internacionales, mantener especies en extinción y mantener canales únicos de comercialización.

B) Cuotas de exportación de textiles y prendas de vestir a EUA: cuando se realice una exportación de esta

naturaleza, se debera solicitar una asignación de cuota ante las SECOFI.

C) Certificados de origen para productos con preferencias y concesiones arancelarias: Muchos productos pueden obtener la reducción o eliminación de aranceles en los países que importan, de acuerdo a convenios internacionales, este certificado avala que el producto cumple con las normas de origen establecidos en los acuerdos. Previo a este permiso se necesita llenar un cuestionario de registro de productos elegibles para preferencias, que permita constar que el producto cumple con las normas de origen. Este registro permite a la empresa exportadora obtener cuantos certificados de origen sean necesarios en el lapso de un año.

D) Certificados de Calidad: Estos certificados los puede solicitar el importador, con la finalidad de verificar la calidad, composición física y química del producto, este certificado lo expiden los laboratorios Nacionales de Fomento Industrial y demas organismos autorizados por la SECOFI.

E) Certificado de Contraste: Este certificado tiene la finalidad de comprobar la pureza del metal utilizado en los productos que contengan oro o plata labrada.

F) Certificado de Peso: Con esto el comprador obtiene una garantía oficial del peso bruto, neto y su tara del producto.

Ante la Secretaría de Salud; en caso de exportar bebidas, alimentos preparados o enlatados, medicamentos y cosméticos; bastará con que el exportador presente en la aduana de salida bajo protesta de decir verdad su manifiesto de que los productos han cubierto los requisitos de esta Secretaría para su elaboración. También esta Secretaría otorga el certificado de libre venta, con el que se garantiza que el producto no tiene ninguna restricción para su comercialización.

La Secretaría de Desarrollo Social, establece que para la movilización de materiales o residuos peligrosos, se debe de presentar la manifestación ante esta Secretaría para su autorización.

La Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, otorgará un certificado de exportación para los productos forestales, autorización sanitaria para productos de origen vegetal y la autorización zoosanitaria.

Para poder realizar el despacho de la mercancía se requiere de los siguientes documentos:

* Factura comercial.

- * Conocimiento de embarque marítimo, terrestre o aéreo.
- * Seguro o póliza.
- * Lista de empaque
- * Tener listos los certificados necesarios para realizar la exportación.

(1) Código de Comercio y leyes complementarias, Editorial Porrúa, Página 203.

(2) Derecho Mercantil para Contadores y Administradores, Ma. Antonieta y Martín Granados, Página 115.

(3) Código de Comercio y Leyes complementarias, Editorial Porrúa, Página 207.

C O N C L U S I O N

El comercio se ha vuelto una actividad imperante dentro de nuestra sociedad; y ahora mas debido a la apertura comercial que nuestro país a estado desarrollando; se estan formando grandes bloques comerciales en todas partes del mundo, lo que implica una mayor y mejor preparación para enfrentar a los países industrializados, en lo que a nuestro país respecta, somos un país todavia atrasado en tecnología, con un potencial económico limitado, lo que nos pone en una situación con ciertas desventajas.

Considero que es de suma importancia el desarrollo que en los próximos años tendrán las empresas comercializadoras, ya que a través de estas, las empresas productoras podrán contar con apoyos reales para incursionar en mercados extranjeros, sin que tengan que desarrollar o ampliar su estructura para satisfacer mercados internacionales y con esto destinar su capital a eficientar y modernizar las plantas productivas, con lo que mejorarán la calidad y la diversidad de sus productos.

En el estudio que he venido realizando, puedo confirmar que las comercializadoras que tengan una base solida

en cuanto a su estructura, tengan seriedad en el desempeño de sus labores, y cumplan con los principios establecidos de una comercializadora tendrán un gran potencial de clientes que harán uso de los servicios que prestan.

Es muy importante que los altos niveles de dirección de las compañías, estén convencidos de las exportaciones como una fuente de ingresos en el exterior considerable, por lo que tendrán que cambiar su mentalidad, que este enfocada a exportar sus productos, con calidad y servicio al cliente, para hacer de los productos mexicanos, productos que sean reconocidos y aceptados mundialmente.

Es cierto que el cambio no se puede dar de un día para otro, tiene que ser un cambio paulatino, que vaya cimentando bases para el éxito, con esto me refiero a que no se debe buscar un cambio radical en las estructuras orgánicas de las empresas, ya que esto podría traer graves problemas que pudieran llegar a ser fatales; se debe empezar a modificar nuestra costumbre de abarcar unicamente mercados nacionales, existen mercados en el mundo, que presentan grandes posibilidades para las empresas mexicanas.

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

"ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA",
Agustín Reyes Ponce,
Editorial Limusa Willey, S.A., México 1968.

"ADMINISTRACION CONTEMPORANEA"
David R. Hampton,
McGraww-Hill, 1ra edición en español, México 1988.

"BREVE HISTORIA DE LA ECONOMIA INTERNACIONAL",
William Ashworth,
Fondo de Cultura Económica, 2da. edición, México 1977.

"CODIGO DE COMERCIO"
Editorial Porrúa, 52a. edición, México 1989.

"COMERCIO INTERNACIONAL I",
Dr. Salvador Mercado H.,
Editorial Limusa, S.A. de C.V., 2da. edición, México 1989.

"COMERCIO INTERNACIONAL II",
Dr. Salvador Mercado,
Editorial Limusa S.A. de C.V., 1ra. edición, México 1986.

"CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA",
Koontz y O'Donell,
McGraw-Hill, 3ra. edición, México 1971.

"DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA",
Editorial Porrúa,
5ta. edición, México 1973.

"EL ABC DEL TLC"

Manual editado por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, México 1992.

"EL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS ¿QUE HACE?"

Agustín Reyes Ponce,

Editorial Alhambra Mexicana S.A., 1ra. edición, Mexico 1981.

"EL INGRESO DE MEXICO AL ACUERDO GENERAL SOBRE ARANCELES ADUANEROS Y COMERCIO GATT",

Abel Garrido Ruiz,

Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México.

"ENCICLOPEDIA SALVAT"

Salvat Editores S.A., Barcelona España 1971.

"EXPORTACION, COMERCIALIZACION Y ADMINISTRACION INTERNACIONAL",

Juan Luis Colaiacovo,

Cabicerí Editorial Ltda. Ph.D. Editora, 3ra. edición, Río de Janeiro 1985.

"FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA"

James C. Van Horne,

Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., sexta edición, México 1988.

"FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA"

William J. Stanton y Charles Futrell,

McGraw-Hill, octava edición, México 1989.

"INSTRUMENTOS JURIDICOS DE LA LEY DE COMERCIO EXTERIOR Y EL REGLAMENTO EN MATERIA"

* Ley reglamentaria del artículo 131 de la Constitución Política, Publicada en el Diario Oficial 13 en 1986.

* Reglamento contra prácticas desleales del comercio internacional, publicada por SECOFI el 25 de Noviembre de 1986.

"INVESTIGACION DE MERCADOS"

Ronald M. Weiers,
Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., primera edición,
México 1986.

"LA EVOLUCION DE LA MICRO Y PEQUEÑA INDUSTRIA EN AMERICA LATINA",

Manual editado por el Lic. Rubén H. Chanes Chanes.

"LEY FEDERAL DEL TRABAJO",

Editorial Porrúa, 63a edición, México 1990.

"ORIGENES DEL CAPITALISMO MODERNO",

Henri See,
Fondo de Cultura Económica, 1ra. edición, México 1961.

"SERVICIOS DE INFORMACION COMERCIAL DE LAS CAMARAS DE COMERCIO",

Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT, Estudio Financiado por el gobierno de la República Federal de Alemania, Ginebra 1984.

"SISTEMA MEXICANO DE DEFENSA CONTRA PRACTICAS DESLEALES DE COMERCIO INTERNACIONAL"

Edición hecha por la Dirección General de Comunicación de la SECOFI.

"TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE MEXICO, CANADA Y ESTADOS UNIDOS"

Mensaje del Presidente Carlos Salinas de Gortari a la Nación, con motivo del Tratado de Libre Comercio, editado por la SECOFI, México Agosto de 1992.