

00673

Formato caso Maestría nuevo.doc  
Versión junio/2002



Universidad Nacional Autónoma de México  
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración  
Facultad de Contaduría y Administración  
Facultad de Química  
Instituto de Investigaciones Sociales  
Instituto de Investigaciones Jurídicas

## Examen General de Conocimientos Caso Práctico

**“Los Programas de Apoyo Crediticio al Comercio Exterior y su Repercusión en los Planes de Exportación del Pequeño y Mediano Empresario Mexicano.”**

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración  
(Negocios Internacionales)**

Presenta: Angélica Ortega Treviño

Tutor: M.A. Víctor Manuel Alfaro Jiménez.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Angélica Ortega

Treviño

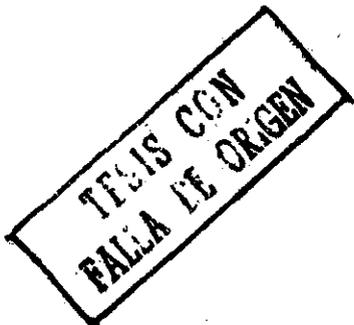
FECHA: 08/ Octubre/2002

FIRMA: [Firma]

México, D.F.

2002

Formato caso Maestría nuevo.doc  
Versión junio/2002





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**Oficio: PPCA/EG/2002**

**Asunto:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Coordinación**

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
**Director General de Administración Escolar**  
**de esta Universidad**  
**Presente.**

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Angélica Ortega Treviño**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Negocios Internacionales) toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Comité Académico del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M. en C. Hugo Ciceri Silvenses	Presidente
M.A. Victor Manuel Alfaro Jiménez	Vocal
M.F. Henry Bricard Abbadie	Vocal
Dr. Salvador Padilla Hernández	Vocal
Dra. María de Lourdes Alvarez Medina	Secretario
Dr. Hugo Rodas Morales	Suplente
M.A. Julio Alonso Iglesias	Suplente

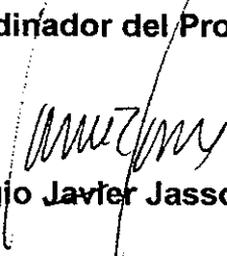
Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

**Atentamente**

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad Universitaria, D.F., 4 de octubre del 2002.

**El Coordinador del Programa**

  
**Dr. Sergio Javier Jasso Villazul**

## ***DEDICATORIAS***

### ***A DIOS***

Por darme la oportunidad de concluir esta nueva etapa de mi preparación profesional...

### ***A Jorge, mi esposo:***

Por su amor, pero sobre todo por su apoyo, paciencia y comprensión...y por impulsarme siempre para superarme día con día.

### ***A Jimena, mi hija:***

Para que siempre estés orgullosa de tu mamá...y me tomes como un ejemplo de dedicación...

### ***A mi mamá Soco, a mi tía Tere, a mi abuelita Chepina y a mi abuelito Poncho:***

Por su apoyo y sobre todo por ayudarme con mi hija para poder terminar este trabajo...

### ***A Carlos, mi hermano:***

Por ser como eres y por tu ayuda incondicional...

### ***A mis demás familiares y amigos:***

Que siempre han creído en mí...

*A mis maestros:*

*Dr. Hugo Rodas Morales, y  
Mtro. Henri Bricard Abbadie:*

Con enorme gratitud por el tiempo  
que me han dedicado no solo para  
la elaboración del presente trabajo,  
sino durante todos mis estudios de  
la maestría....

*Al Mtro. José Silvestre Méndez:*

Muestra de esfuerzo constante y entrega  
a la docencia...

Gracias por su invaluable apoyo de siempre...

*A mis sinodales:*

*Dra. Lourdes Alvarez Medina y  
Mtro. Hugo Ciceti:*

Muestra de sabiduría y dedicación...  
Gracias por toda su ayuda...

*A mi amigo:*

*Julio Alonso Iglesias:*

Con gran agradecimiento por su tiempo  
y consejos...

*Y muy especialmente:*

*Al Maestro Víctor Alfaro Jiménez:*

Quien siempre me ha apoyado en todos  
los sentidos... alud de sabiduría y ejemplo  
de honradez y dedicación al estudio...  
Gracias por su paciencia en la elaboración  
del presente trabajo...y por considerarme  
en lo que ahora forma parte de mi  
nuevo proyecto de vida.

*A todos sinceramente: GRACIAS!*

**“LOS PROGRAMAS DE APOYO CREDITICIO AL COMERCIO EXTERIOR Y SU REPERCUSIÓN EN LOS PLANES DE EXPORTACIÓN DEL PEQUEÑO Y MEDIANO EMPRESARIO MEXICANO”**

**ÍNDICE TEMÁTICO**

	Pág.
ÍNDICE TEMÁTICO.....	s/n
ÍNDICE DE FIGURAS Y CUADROS.....	****
INTRODUCCIÓN.....	01

**PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

**CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO**

<b>1.1 GENERALIDADES SOBRE LAS EXPORTACIONES.....</b>	<b>07</b>
1.1.1 Conceptos básicos.....	07
1.1.1.1 Concepto de globalización como factor de justificación de las exportaciones.....	13
1.1.2 La competitividad en el comercio internacional.....	17
1.1.2.1 La competitividad macroestructural.....	19
1.1.2.2 La competitividad microestructural.....	25
1.1.3 Factores de éxito de la exportación en países altamente exportadores.....	28
1.1.4 Plan de exportación.....	30
1.1.4.1 Concepto.....	31
1.1.4.2 Contenido.....	32
1.1.4.3 Importancia de contar con un correcto plan de exportación.....	34

**1.2 LAS EXPORTACIONES EN EL SISTEMA EMPRESARIAL MEXICANO.**

1.2.1 Régimen jurídico de las exportaciones en México.....	42
1.2.2 Balanza comercial.....	46
1.2.3 La toma de decisiones en la conveniencia de la exportación.....	48
1.2.4 Elementos de estrategia empresarial en la planeación de la exportación.....	50
1.2.5 Evaluación de la competitividad comercial en la planeación de exportaciones.....	51

### **1.3 PROGRAMAS DE APOYO A LAS EXPORTACIONES EN MÉXICO.**

1.3.1 Historia de los programas de apoyo en México.....	55
1.3.2 Instituciones que cuentan con programas de apoyo a las exportaciones.....	62
1.3.2.1 Bancomext como institución principal que establece programas de apoyo para las exportaciones.....	62
1.3.3 Tipos de créditos preferenciales para la exportación.....	66
1.3.4 Requisitos para ser postulante a la obtención de un apoyo financiero para exportar.....	71

### **1.4 PROGRAMAS DE APOYO A LAS EXPORTACIONES EN PAÍSES ALTAMENTE EXPORTADORES.**

1.4.1 Estados Unidos.....	79
1.4.2 Alemania.....	87
1.4.3 Japón.....	94
1.4.4 Comparativo entre estos programas y el programa de Bancomext.....	104

### **1.5 PROPUESTA DE PROGRAMA DE APOYO FINANCIERO EMPRESARIAL PARA LA EXPORTACIÓN.**

1.5.1 Detección administrativa de las deficiencias en los programas de apoyo crediticio a la exportación.....	107
1.5.1.1 Las deficiencias como limitante a los planes de exportación del pequeño y mediano empresario.....	110
1.5.2 De las diversas fuentes de financiamiento.....	112
1.5.2.1 Internas.....	112
1.5.2.2 Externas.....	114
1.5.3 La organización funcional del departamento de exportaciones frente a las políticas gubernamentales de apoyo a las exportaciones.....	115
1.5.4 La necesidad de una comunicación efectiva, en la búsqueda de nuevos mercados internacionales (Planeación de la exportación desde el departamento de relaciones públicas).....	116
1.5.5 Elementos que se deben de considerar para generar un plan maestro a largo plazo, que promueva, venda y comercialice los productos de exportación.....	119

## CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE CASOS

2.1	Introducción.....	122
2.2	Investigación.....	122
2.3	Métodos para el diseño del caso.....	125
2.4	Método de casos.....	126
	2.4.1 Elaboración de casos.....	131
	2.4.2 Valuación de la Aplicabilidad del Método de casos...	133
2.5	Casos Ortodoxos.....	134
2.6	Casos Heterodoxos.....	135
2.7	Planteamiento del Problema.....	136
2.8	Alternativas.....	137
2.9	Evaluación de Alternativas.....	139
2.10	Selección de la Alternativa.....	140
2.11	Aplicación y Control de la Alternativa.....	141

**SEGUNDA PARTE: ESTUDIO DE CASO DE TALVARTERÍA "EL SASTRE", FÁBRICA DE TEQUILA "EL ANGEL", DULCERA "RONNY PRODUCTOS, S.A.", FÁBRICA DE ARTESANÍAS Y LÁMINAS DE COBRE "LAMINADORA MEXICANA, S.A." Y FÁBRICA DE MUEBLES DE MADERA "WOOD ART".**

## CAPÍTULO 3. MARCO DE REFERENCIA DEL CASO

3.1	Generalidades de las empresas objeto del presente trabajo....	142
3.2	Objetivos, Misión y Visión.....	152
3.3	Valores de las empresas.....	156
3.4	Organigrama de las empresas.....	157

## CAPÍTULO 4. DESARROLLO DEL CASO.

4.1	Planteamiento del Problema.....	163
	4.1.1 Formulación del problema.....	164
4.2	Diagnóstico de las cinco empresas analizadas.....	166
	4.2.1 Obtención de la información.....	166
	4.2.2 Depuración de la información.....	167
	4.2.3 Resultados de las cinco empresas.....	167
	4.2.3.1 Primer caso: pequeña empresa dedicada a la talabartería, que solicitó apoyo financiero para exportación de sus productos.....	168

4.2.3.1.1 Información introductoria.....	168
4.2.3.1.2 Objetivo del proyecto.....	169
4.2.3.1.3 Antecedentes.....	169
4.2.3.1.4 Capacidad de producción.....	170
4.2.3.1.5 Principales competidores en los mercados.....	170
4.2.3.1.6 Ventaja competitiva de la empresa...	171
4.2.3.1.7 Definición del producto.....	172
4.2.3.1.8 Materias primas e insumos.....	172
4.2.3.1.9 Fracción arancelaria.....	173
4.2.3.1.10 Proceso de producción.....	174
4.2.3.1.11 Mercado meta.....	174
4.2.3.1.12 Segmento del mercado.....	179
4.2.3.1.13 Análisis cuantitativo y cualitativo.....	179
4.2.3.1.14 Comportamiento de los precios.....	184
4.2.3.1.15 Oferta exportable.....	184
4.2.3.1.16 Formulación del precio de exporta- ción.....	185
4.2.3.1.17 Condiciones y financiamiento del pago del producto.....	185
4.2.3.2 Segundo caso: mediana empresa dedicada al tequila, que solicitó apoyo financiero para exportación de sus productos.	
4.2.3.2.1 Información general.....	187
4.2.3.2.2 Objetivo del proyecto.....	188
4.2.3.2.3 Antecedentes de la empresa.....	188
4.2.3.2.4 Capacidad de producción.....	189
4.2.3.2.5 Principales competidores en los mercados.....	189
4.2.3.2.6 Ventaja competitiva de la empresa...	190
4.2.3.2.7 Definición del producto de la empresa.....	191
4.2.3.2.8 Materias primas e insumos.....	191
4.2.3.2.9 Fracción arancelaria.....	191
4.2.3.2.10 Proceso de producción.....	192
4.2.3.2.11 Mercado meta.....	197
4.2.3.2.12 Segmento del mercado.....	197
4.2.3.2.13 Análisis cuantitativo y cualitativo.....	198
4.2.3.2.14 Análisis cualitativo.....	200
4.2.3.2.15 Análisis cualitativo.....	202
4.2.3.2.16 Comportamiento de los precios.....	203
4.2.3.2.17 Oferta exportable.....	204

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

4.2.3.2.18	Formulación del precio de exportación.....	205
4.2.3.2.19	Condiciones de financiamiento de pago del producto.....	206
4.2.3.3	Tercer caso: pequeña empresa dedicada a los dulces, que solicitó apoyo financiero para exportación de sus productos.	
4.2.3.3.1	Objetivo del proyecto.....	207
4.2.3.3.2	Antecedentes de la empresa.....	207
4.2.3.3.3	Capacidad de producción.....	209
4.2.3.3.4	Principales competidores en los mercados.....	209
4.2.3.3.5	Ventaja competitiva de la empresa...	210
4.2.3.3.6	Definición del producto.....	210
4.2.3.3.7	Materias primas e insumos.....	210
4.2.3.3.8	Fracción arancelaria.....	211
4.2.3.3.9	Proceso de producción.....	211
4.2.3.3.10	Mercado meta.....	214
4.2.3.3.11	Segmento del mercado.....	214
4.2.3.3.12	Análisis cuantitativo y cualitativo.....	215
4.2.3.3.13	Comportamiento de los precios.....	215
4.2.3.3.14	Oferta exportable.....	216
4.2.3.3.15	Condiciones y financiamiento de pago del producto.....	216
4.2.3.4	Cuarto caso: Mediana empresa dedicada a la producción de pollo, que solicitó apoyo financiero para exportación de sus productos.	
4.2.3.4.1	Objetivo del proyecto.....	217
4.2.3.4.2	Antecedentes de la empresa.....	217
4.2.3.4.3	Capacidad de producción.....	218
4.2.3.4.4	Principales competidores en los mercados.....	218
4.2.3.4.5	Ventaja competitiva de la empresa...	219
4.2.3.4.6	Definición del producto de la empresa.....	220
4.2.3.4.7	Materias primas e insumos.....	220
4.2.3.4.8	Fracción arancelaria.....	220
4.2.3.4.9	Proceso de producción.....	221
4.2.3.4.10	Mercado meta.....	223
4.2.3.4.11	Segmento del mercado.....	224
4.2.3.4.12	Análisis cuantitativo y cualitativo....	224

	Pág.
4.2.3.4.13 Comportamiento de los precios.....	227
4.2.3.4.14 Oferta exportable.....	228
4.2.3.4.15 Condiciones y financiamiento del pago del producto.....	228
4.2.3.5 Quinto caso: mediana empresa dedicada a la producción de pollo, que solicitó apoyo financiero para exportación de sus productos.	
4.2.3.5.1 Antecedentes de la empresa.....	229
4.2.3.5.2 Características del producto.....	229
4.2.3.5.3 Principales insumos.....	230
4.2.3.5.4 Tratamientos de preservación.....	231
4.2.3.5.5 Clasificación arancelaria.....	232
4.2.3.5.5.1 Clasificación arancelaria de acuerdo al Sistema Armoni- zado.....	233
4.2.3.5.6 Comportamiento de las exportacio- nes.....	233
4.2.3.5.7 Importancia de la industria mueblera en la economía de México.....	238
4.2.3.5.8 Comercio exterior.....	239
4.2.3.5.8.1 Exportaciones de muebles..	239
4.2.3.5.9 Destino de las exportaciones.....	241
4.2.3.5.10 Fortalezas del sector de muebles...	241
4.2.3.5.11 Tratados y acuerdos comerciales...	242
4.2.3.5.12 Análisis del posible mercado meta..	242
4.2.3.5.13 Mercado de Norteamérica.....	243
4.2.3.5.13.1 Canadá.....	244
4.2.3.5.13.2 Estados Unidos.....	246
4.2.3.5.14 Formas de distribución de los muebles.....	252
4.2.3.5.15 Apoyos financieros al sector.....	253
4.2.4 Resultados.....	255
4.2.4.1 Causas de negativa argumentadas por Bancomext para otorgar los créditos a las Empresas objeto del presente caso.....	256

**CAPÍTULO 5. SOLUCIÓN DEL CASO (PRÁCTICO)**

5.1 Puntos rojos detectados con la investigación.....	258
5.1.1 Detección de necesidad de información sobre la existencia de apoyos financieros a la exportación.....	258
5.1.2 Detección de ciertas deficiencias en los programas de apoyo de Bancomext a la exportación.....	258
5.1.3 Detección de ciertas deficiencias operativas en las empresas, que las han llevado a no ser candidatas idóneas para la obtención de un crédito de Bancomext.....	260
5.2 Planteamiento de alternativas de soluciones.....	261
5.3 Valuación de las alternativas.....	263
5.4 Selección de la alternativa.....	275
5.4.1 Primer foco rojo: falta de información sobre otros apoyos crediticios a la exportación.....	275
5.4.2 Segundo foco rojo: deficiencia en los programas de apoyo crediticio para la exportación ofrecidos por Bancomext.....	277
5.4.3 Tercer foco rojo: deficiencias en las propias empresas.....	278
5.5 Aplicación de la alternativa de solución.....	279
5.6 Control de la alternativa de solución.....	281
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>282</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>287</b>
<b>LISTADO DE ABREVIATURAS.....</b>	<b>291</b>
<b>ANEXOS</b>	
ANEXO 1. Las exportaciones en México.....	294
ANEXO 2. Las exportaciones en los últimos 20 años.....	296
ANEXO 3. Status de las exportaciones mexicanas actuales.....	300
ANEXO 4. Estudio sectorial para la exportación.....	303
ANEXO 5. Estudio empresarial para la exportación.....	309
ANEXO 6. Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (ANIERM).....	311

## INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Pág.

### UNIDAD 1

Cuadro 1-1	Tabla de demanda y oferta en competencia perfecta.....	20
Figura 1-2	Gráfica de cantidades demandadas y ofrecidas.....	21
Figura 1-3	Gráfica de cantidades demandadas.....	23
Figura 1-4	Gráfica de cantidades ofrecidas y demandadas.....	24
Figura 1-5	Perspectiva de un solo diamante.....	26
Figura 1-6	Doble diamante de Canadá – Estados Unidos.....	27
Figura 1-7	Proceso de planeación.....	36
Cuadro 1-8	Apéndices A-D. Principales competidores del mundo.....	40
Cuadro 1-9	Comercio Mundial, 1998.....	42
Cuadro 1-10	Incoterms.....	54
Cuadro 1-11	Estructura arancelaria de la tarifa del impuesto general de importaciones.....	61
Cuadro 1-12	Tipos de apoyo financiero. Financiamiento para el ciclo productivo.....	68
Cuadro 1-13	Financiamiento para las ventas de exportación.....	69
Cuadro 1-14	Criterios de elegibilidad.....	73
Cuadro 1-15	Criterios de elegibilidad (requisitos adicionales).....	74
Cuadro 1-16	Intervención del EXIMBANK.....	82
Cuadro 1-17	Préstamos a mediano y largo plazo y garantías.....	84
Cuadro 1-18	Protección del riesgo crediticio del EXIMBANK.....	85
Cuadro 1-19	Programa de garantía a mediano y largo plazo.....	85
Cuadro 1-20	Flujo de productos y servicios en euros.....	90
Cuadro 1-21	Grupos de países.....	91
Figura 1-22	Inversión extranjera directa de Japón por regiones al año 2001.....	95
Figura 1-23	Inversión extranjera directa de Japón acumulada al año 2001.....	96

\*\*\*\*\*

Cuadro 1-24	Evolución del comercio exterior entre México y Japón.....	97
Cuadro 1-25	Categorías de la ODA.....	99
Cuadro 1-26	Estructura Organizacional de JICA.....	101
Cuadro 1-27	Contorno de las operaciones de JICA.....	102
Cuadro 1-28	Tamaño del mercado nacional, ventaja de México.....	103
Cuadro 1-29	Cuadro Comparativo entre EXIMBANK, BAFA, ODA, JICA y BANCOMEXT.....	104

## UNIDAD 2

Cuadro 2-1	Clasificación de los temas de acuerdo a su grado de investigación.....	124
Cuadro 2-2	Relación de los objetivos del caso con las perspectivas.....	129
Cuadro 2-3	Tabla de diseños no experimentales.....	138
Cuadro 2-4	Tablas de evaluación de cada alternativa planteada.....	139
Cuadro 2-5	Cuadro de planteamiento de conclusión de cada Alternativa.....	139
Cuadro 2-6	Tabla de conclusiones de alternativas.....	140
Cuadro 2-7	Cuadro ilustrativo de la alternativa seleccionada.....	140

## UNIDAD 3

Figura 3-1	Organigrama de Talabartería "El Sastre".....	157
Figura 3-2	Organigrama de Tequila "El Angel".....	159
Figura 3-3	Organigrama de Ronny Productos, S.A. ....	160

## UNIDAD 4

Cuadro 4-1	Competidores nacionales de talabartería.....	170
Cuadro 4-2	Relación de proveedores.....	172
Cuadro 4-3	Comparativo de los puntos de venta en el mercado Internacional.....	178

Cuadro 4-4	Comportamiento externo del producto.....	184
Cuadro 4-5	Precios de exportación por pieza.....	185
Cuadro 4-6	Principales competidores a nivel nacional del tequila "El Angel", respecto a su actividad exportadora.....	190
Cuadro 4-7	Países potencialmente importadores de tequila.....	198
Cuadro 4-8	Costo del producto.....	203
Cuadro 4-9	Precio de exportación de acuerdo al incoterm negociado...	205
Cuadro 4-10	Competidores nacionales de Ronny Productos, S.A.....	209
Cuadro 4-11	Comportamiento de los precios en productos similares.....	215
Cuadro 4-12	Principales competidores nacionales en el sector.....	218
Cuadro 4-13	Principales competidores internacionales en el sector.....	219
Cuadro 4-14	Fracciones arancelarias relacionadas con el producto.....	220
Cuadro 4-15	Comportamiento externo del producto.....	227
Cuadro 4-16	Cuadro ilustrativo de los precios con que se ofertará el producto.....	228
Cuadro 4-17	Exportaciones de la industria mueblera.....	233
Cuadro 4-18	Comportamiento de las exportaciones de muebles de madera en México.....	234
Cuadro 4-19	Nichos de mercado para exportación de muebles Identificados p.or las consejerías comerciales de México..	235
Cuadro 4-20	Consumo estimado de muebles en los años 2000-2001 en Estados Unidos. ....	236
Cuadro 4-21	Tendencias de estilo en el mercado mueblero internacional.....	237
Cuadro 4-22	Desarrollo de la pequeña y mediana industria mueblera Mexicana.....	238
Cuadro 4-23	Participación de la industria mueblera en la economía Nacional.....	239
Cuadro 4-24	Principales productos exportados.....	240

	Pág.
Cuadro 4-25	Tendencias muebleras del mercado estadounidense..... 250
Cuadro 4-26	Moda en muebles en Estados Unidos..... 251
Cuadro 4-27	Porcentaje de apoyo de Bancomext en ferias internacionales.....254

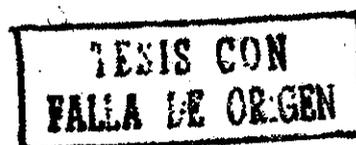
## INTRODUCCIÓN

Las transformaciones de las que ha sido objeto México y, en general, el mundo, derivados sobre todo de la globalización, obliga a las empresas a adquirir nuevas tecnologías y a reorganizar sus prácticas empresariales a efecto de aumentar su productividad y por ende, ser más competitivas. Este factor globalizante, que denota una apertura comercial hacia el libre mercado, obliga al crecimiento en la competitividad de las empresas tanto en el mercado interno como en los mercados internacionales.

El gobierno ha procurado dar auge a la actividad comercial, específicamente a las exportaciones, sobre todo a partir del llamado "error del 94", a través de ciertos programas impulsados por el propio gobierno federal y otros por conducto de la iniciativa privada, pero a pesar de esos intentos, el índice de exportaciones, sobre todo de ciertas pequeñas y medianas empresas que sí cuentan con un buen sistema de producción y son competitivas tanto nacional como internacionalmente, sigue siendo bajo.

El objetivo principal de este trabajo es analizar el tipo de apoyos financieros que prestan instituciones gubernamentales y su repercusión en la intención exportadora del pequeño y mediano empresario mexicano, analizando el caso de cinco empresas: Talabartería "El Sastre"; Fábrica de tequila "El Angel"; Dulcera "Ronny Productos, S.A.", Productora de pollo "Agroindustrias Quesada, S. de R.L. de C.V., y la fábrica de muebles de madera "WOOD ART, S.C."

La hipótesis central que se presenta es el hecho de que los apoyos financieros gubernamentales para la exportación presentan ciertas deficiencias, que han llevado a los empresarios, y más específicamente al pequeño y mediano empresario mexicano, a limitar su actividad exportadora.



La segunda hipótesis planteada consiste en que la actividad exportadora de una pequeña y mediana empresa mexicana, depende en gran medida del alcance y las políticas de financiamiento a la exportación llevadas a cabo por el Estado, aunado a otros factores como: ventaja competitiva, capacidad productiva, tecnología y organización interna de la empresa.

Para alcanzar el objetivo planteado se siguió la siguiente metodología: en primer lugar analizar el comportamiento exportador del pequeño y mediano empresario mexicano en los últimos diez años, para lo cual se acudió a la base de datos estadísticos de la Secretaría de Economía, Banco de México e INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática).

En segundo lugar se analizaron los programas gubernamentales de apoyo crediticio a las exportaciones en los países que han sido considerados por el Fondo Monetario Internacional y por el Banco Mundial, como altamente exportadores: Estados Unidos, Alemania y Japón, a efecto de analizar si dichos programas han tenido alguna ingerencia en el éxito en las exportaciones de estos países, para posteriormente realizar un análisis comparativo entre estos apoyos y los existentes en México, con el objeto de sugerir un propuesta real de apoyo crediticio al comercio exterior, que pueda servir como guía al pequeño y mediano empresario mexicano con potencial exportador.

En tercer lugar, se realizó una investigación de campo dividida en dos etapas: la primera consistió en acudir a algunas de las principales instituciones gubernamentales encargadas del otorgamiento de apoyos financieros para exportación, estas fueron: BANCOMEXT, NAFINSA y BANRURAL. Y la segunda etapa fue el acudir a 2 pequeñas y 3 medianas empresas mexicanas, con diferentes giros, y realizar diferentes entrevistas con los propietarios, los gerentes y directores de ventas, a efecto de que me explicaran acerca de su incipiente

actividad exportadora y la manera en que habían intentado lograr el apoyo crediticio para exportar sus productos. Estas empresas fueron: "El Sastre", (pequeña empresa dedicada al giro de la talabartería); Tequila "El Angel" (mediana empresa dedicada al giro del tequila); Ronny Productos, S.C." (pequeña empresa dedicada al giro de los dulces); "Agroindustrias Quesada, S.de R.L. de C.V. (mediana empresa dedicada al giro de la producción de pollo) y "Wood Art" (mediana empresa dedicada al giro de muebles de madera para el hogar); las cuales serán objeto de estudio del presente caso.

En cuanto a las visitas a las tres instituciones gubernamentales encargadas de otorgar apoyo financiero a la exportación: BANCOMEXT, NAFINSA y BANRURAL, cabe indicar que en los tres casos la información proporcionada fue general, ya que se mostraron renuentes a acceder a proporcionar informes y documentos más específicos respecto a los apoyos financieros que otorgan. En los tres casos me enfrenté con reservas para darme la información requerida, por lo que tuve que emplear otra táctica, sobre todo con BANCOMEXT, ésta consistió en presentarme como representante de Razones Corporativas, S.C. (RACORP, S.C.), corporativo para el que yo trabajé hasta hace unos meses, y del que forma parte Ronny Productos, a manera de solicitarles información y sobre todo los requisitos que debían cumplir las empresas del corporativo para poder empezar a exportar sus productos.

Aún bajo este esquema, no fue fácil que me dieran información, ya que tardaron alrededor de siete semanas en contestarme y darme una cita.

Ya en BANCOMEXT, y dado lo variable en los giros de las empresas del corporativo no se me pudo plantear un plan de apoyo específico para las cinco empresas, aunque los requisitos para todas eran los mismos.

El presente trabajo se divide básicamente en dos partes: la primera comprende el marco teórico, que consta de cinco unidades, que sirven como marco de análisis para la investigación, aspectos generales y la metodología propuesta para los casos planteados. En la segunda parte se presenta el desarrollo de los casos correspondientes a las cinco empresas, en donde se ven los resultados de lo analizado en el trabajo.

Por lo que hace al contenido capitular, en el primer capítulo se muestra el marco teórico que sirve de sustento al caso particular que se presenta, este capítulo se desglosa en cinco incisos, de los cuales en el primero se pretenden mostrar los conceptos básicos que nos lleven a una mejor comprensión de lo que implican las exportaciones en el ámbito de una economía "globalizada", así como la realidad a la que se enfrenta nuestro país en este rubro, así como las implicaciones que tiene el contar con un buen plan de exportación, que lleve a una propuesta tangible para con las empresas que se asesoren.

En el segundo inciso, se trata de como han sido y como son las exportaciones en el sistema empresarial mexicano, analizando su régimen jurídico, para finalmente elaborar un breve estudio primeramente por empresa, y posteriormente por sector, a efecto de analizar cómo ha sido en ambos casos el comportamiento exportador, y si han tenido algo que ver los apoyos financieros a la exportación con que cuenta nuestro país, para su éxito o fracaso en los planes de exportación.

En el tercer inciso se incluyen los programas de apoyo financiero a las exportaciones con que ha contado y con las que en este momento cuenta nuestro país, analizando dichas instituciones y los tipos de empresas a las que apoya. Asimismo se analizará los tipos de créditos preferenciales para la exportación y su eficacia, para finalmente analizar los requisitos que le son exigidos a las posibles empresas exportadoras, para poder ayudarlos en sus proyectos.

Posteriormente, en el cuarto inciso, y a manera de estudio comparativo, se analizarán los programas de apoyo a las exportaciones en los países más altamente exportadores, como son Estados Unidos, Alemania y Japón, a efecto de analizar si dichos programas han tenido o tienen algo que ver con esta capacidad exportadora.

Finalmente, y en base a los resultados obtenidos en el inciso anterior, y en caso positivo, se tomarán ideas de dichos programas, a efecto de ver la manera de incorporarlos al sistema empresarial mexicano, para finalmente proponer la creación de un programa de apoyo financiero adecuado a las pequeñas y medianas empresas mexicanas que deseen incursionar en el mercado internacional, y que cuenten con la capacidad y calidad para hacerlo.

En el capítulo segundo se señala la metodología de casos seguida.

Por lo que hace a la segunda parte del presente trabajo, esta se divide en tres capítulos.

El capítulo tercero se refiere al marco de referencia específico de los casos que nos ocupan.

En el capítulo cuarto, referente al desarrollo del caso, se analiza el planteamiento del problema, y se hace un estudio diagnóstico de las cinco empresas objeto de este estudio.

Por último, en el capítulo quinto, se plantea la solución del caso, de acuerdo a las especiales características de cada empresa, a través de la selección de la mejor alternativa que resulte benéfica no solo para las empresas objeto del presente estudio, sino en general para todas las pequeñas y medianas empresas mexicanas que deseen exportar sus productos y que estén en aptitud de hacerlo.

Finalmente, cabe indicar que el presente trabajo no pretende minimizar la importancia de los apoyos financieros a la exportación con que cuenta México, sino arrojar luz sobre los puntos rojos que presentan dichos apoyos para crear uno que sea efectivo, o mejor aún, completar y corregir las deficiencias de los ya existentes, a efecto de que realmente sean una ayuda en los planes de exportación del pequeño y mediano empresario mexicano.

## **PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

### **CAPÍTULO PRIMERO**

#### **“MARCO TEÓRICO”**

##### **1.1 GENERALIDADES SOBRE LAS EXPORTACIONES**

Para poder estar en aptitud de elevar críticas y propuestas respecto de la forma administrativa a través de la cual se maneja la política en el otorgamiento de financiamiento para la exportación por parte de nuestro país, se hace necesario iniciar este trabajo de tesis, estableciendo en términos generales, conceptos básicos que nos ayudarán para poder tener en mente cuáles serían los elementos principales en los negocios internacionales, que deben de estar superados con las políticas nacionales de financiamiento para la exportación.

El marco de referencia en el cual nuestro dato ha de poder existir, estará básicamente dado hacia lo que es el negocio internacional, la relación internacional, administración de la empresa, algunas situaciones de políticas internacionales y nacionales, y por supuesto, el derecho internacional tanto público como privado e incluso el derecho económico internacional y las finanzas internacionales.

Así, se ha de iniciar este trabajo de tesis, generalizando algunas situaciones que rodean a las exportaciones.

##### **1.1.1 Conceptos básicos.**

Uno de los conceptos que necesariamente se debe manejar en el transcurso de este trabajo, es el del negocio internacional. De éste, los autores Alan Rugman y Richard Hodgetts comentan lo siguiente: “los negocios

internacionales son el estudio de las transacciones que tienen lugar en el extranjero para satisfacer las necesidades de los individuos y organizaciones.

Estas actividades económicas, son operaciones comerciales, como en el caso de exportar o importar bienes, y la inversión directa de fondos en compañías internacionales.

Cerca del 80% de la inversión directa la realizan las 500 empresas más grandes del mundo; representan más de la mitad del comercio internacional. Así pues, el estudio de los negocios internacionales, se centra principalmente en las actividades de las grandes empresas multinacionales o transnacionales, con sede en un país, pero con operaciones en otros. Estas organizaciones representan la mayor parte de la inversión y el comercio a nivel internacional.”<sup>1</sup>

A pesar de que los negocios internacionales no se limitan a gigantescas compañías multinacionales, muchos de los negocios pequeños que entran a este tipo de mercados, son a futuro absorbidos o fusionados por estos grandes *trust* multinacionales, con tendencias a la acaparación monopólica no solamente del comercio y del mercado, sino también de la corrupción.

Las grandes empresas multinacionales, tienden a influir en el éxito de las pequeñas compañías, que de alguna manera les compran bienes y servicios para poderlos comercializar dentro de sus países.

Así, a pesar de que la gran parte del comercio internacional lo realizan este tipo de empresas multinacionales, éstas de alguna manera se van beneficiando con pequeñas empresas dentro de cada uno de los países, ya que en el momento en que crecen y se expanden, son absorbidas por las empresas globalizadas.

---

<sup>1</sup> Rugman, Alan y Hodgetts, Richard., Negocios Internacionales, un enfoque de administración estratégica, 2ª. Edición, México, Mc. Graw-Hill, 1999, pág.4

Lo anterior, lleva a considerar un concepto genérico sobre lo que es el comercio exterior; esto es, si los negocios internacionales han creado ya un sistema globalizado, a nivel interno para cada uno de los países, esta globalización debe de entenderse como el comercio exterior del país.

Por tal razón, uno de los conceptos que también se debe definir como básico, es el de comercio exterior, de este, el autor Osmañczyk nos dice lo siguiente: "el comercio exterior es un término internacional de intercambio comercial de un país dado con el exterior, en un sentido amplio es el intercambio de mercancías, capitales y créditos con una contraparte que posee una sede estable fuera de las fronteras aduaneras de un país dado. En general, se pueden distinguir dos tipos de operaciones de comercio exterior: operaciones de capital y operaciones corrientes. Las primeras tienen como dominio el intercambio o flujo del medio de pago internacional con fines de inversión o crédito; la segundas incluyen, además del intercambio comercial propiamente dicho, bienes y servicios comerciales, operaciones, etcétera; y las derivadas de acreditaciones u obligaciones financieras que tienen como causa los flujos de rentas, ingresos personales, intereses y pagos de representación en el exterior. En los países capitalistas, el comercio exterior es realizado tanto por el estado, como por los particulares. En los países socialistas, bajo diversas formas institucionales, existe el monopolio estatal del comercio exterior. Para los fines de organizar la cooperación multilateral y coordinar los planes nacionales del comercio exterior, se funciona a través de lo que es la organización internacional; así, comisiones de comercio exterior internacionales, mundiales, regionales, tienen como finalidad promover el intercambio comercial en el marco de programas de integración económica."<sup>2</sup>

La implicación de todo el sistema que se va formando a partir de la necesidad interestatal, como es el de la integración económica, nacerá en base a normas y reglas tanto comerciales como políticas a través de las cuales, los bienes y servicios producidos en un país podrán ser exportables hacia otro.

De lo anterior, que la necesidad de la planeación del negocio internacional es un aspecto trascendental y la clave inicial para que los diversos portafolios de negocios, puedan tener esa sistematización que se busca acompañada tanto de coordinación internacional como de normas internas y externas, que le permitan al agente de negocios, el llevar a cabo una mejor representación de su producto en el exterior.

Las situaciones definitivamente son de todo tipo, desde lo que es el arancel, requisitos aduanales, certificados de origen, clasificación industrial, revisiones sanitarias, clasificaciones uniformes para el comercio internacional, coordinación de comercio en determinadas áreas de la industria y la prestación de los servicios, la propiedad industrial, y demás aspectos de la actividad humana, tendiente al desarrollo sistemático de la producción de bienes y servicios comerciables.

De tal naturaleza, que incluso en los aspectos mercadológicos, operacionales, y financieros, se requiere establecer un cierto plan de acción, en este caso para el punto medular de este trabajo, sería un plan de exportación de productos.

De lo anterior, que se deba insistir que todo lo que es la sistematización y planeación de productos y servicios, debe llevarse a cabo desde diversos ángulos y desde diversos puntos de vista necesarios para la comercialización de productos al exterior, pero, es el caso de que en la sistematización, y en la planeación, se deben señalar objetivos específicos a cumplir, como elementos principales para

---

<sup>2</sup> Osmańczyk, T. J., Enciclopedia mundial de relaciones internacionales y naciones unidas, 3ª. Edición, México, Fondo de Cultura Económica, 1991, pág.243.

llevar a cabo esa planeación estratégica y lograr la colocación de productos en el exterior.

Así, el presente estudio de caso estará más que nada limitado a observar básicamente dos situaciones: primera, que se vea la necesidad de financiamiento, y segunda, la política nacional de financiamiento en relación a la exportación.

De ahí, que otro de los conceptos básicos que se deba conocer, sea el de financiamiento.

De esta manera, partiendo de un fundamento tan generalizado como lo es el sistema financiero mexicano, se ha de encontrar cuál sería la fórmula que se debe conocer como concepto para evaluar el financiamiento al comercio exterior.

Para esto vale mencionar las palabras del autor Manuel Sánchez Muñoz quien sobre el sistema financiero mexicano opina lo siguiente: "el sistema financiero mexicano es el conjunto de personas físicas y morales, públicas y privadas, que hacen posible el flujo o el intercambio de recursos entre los distintos agentes económicos del país, y cuyas funciones de captación, administración y orientación del ahorro y la inversión, están reguladas por la ley.

El sistema financiero mexicano se divide en dos sistemas:

- A) Sistema Bancario, y
- B) Sistema no Bancario.

En el sistema bancario se encuentra el Banco de México como la banca central, la banca múltiple, la banca de desarrollo, el patronato de ahorro nacional y fideicomisos públicos; mientras que en el sistema no bancario, se encuentran las diversas agrupaciones financieras, compañías de seguros y fianzas, casas de bolsa, sociedades de inversión, sociedades operadoras de sociedades de inversión, sociedades de inversión especializada de fondos para el retiro, administradoras de fondo para el retiro, sociedades financieras de objeto limitado, organismos auxiliares de crédito, filiales de instituciones extranjeras.”<sup>3</sup>

Dentro del sistema financiero mexicano, se encuentra que la división entre las diversas instituciones dedicadas a la prestación de capitales, es bastante diversa.

Este flujo o intercambio de recursos, entre los distintos agentes económicos del país, se va a ir especializando, dependiendo siempre de la naturaleza del crédito.

Por ejemplo, en lo que atañe a las exportaciones, se encuentra el Banco Nacional de Comercio Exterior, el cual funge dentro del sistema financiero bancario, y dentro de éste, se establece como una banca de desarrollo, en principio una entidad de la administración pública federal, que es una entidad constituida con el carácter de sociedad nacional de crédito, cuya función es fomentar y desarrollar todo lo relacionado al comercio exterior, facilitándole al productor la colocación de sus productos en el exterior principalmente.

Este Banco Nacional de Comercio Exterior no solamente ha de brindar apoyos financieros, sino también mercadológicos y estratégicos.

---

<sup>3</sup> Sánchez Muñoz, Manuel, Introducción al mercado de valores y prácticas bursátiles, 1ª. Edición, México, editorial Pac, 1999, pág.1-5.

En términos generales, se han considerado algunos conceptos básicos que se han de ir utilizando a lo largo del presente trabajo, para poder considerar que tanto pueden ser efectivas las políticas económicas de Bancomext en el otorgamiento de financiamientos a la exportación mexicana.

#### **1.1.1.1 Concepto de globalización como factor de justificación de las exportaciones.**

Se ha considerado a la globalización como un concepto autónomo e independiente de los conceptos básicos generales, en virtud de que definitivamente hablar del negocio internacional es hablar necesariamente de la globalización.

Dicha globalización se debe de tocar continuamente, y por lo mismo se debe conocer cual ha sido su origen y que países son los interesados en que la globalización subsista.

En términos generales, la globalización inicia desde la Conferencia de La Habana, Cuba en 1947, con el tratado con el cual se crea la Organización Mundial de Comercio.

De lo anterior, habla el autor Luis Malpica, diciendo lo siguiente: "La Organización de las Naciones Unidas (ONU) a través de su Consejo Económico y Social (ECOSOC) convocó, por resolución del 18 de febrero de 1946, a una Conferencia Internacional sobre Comercio y Empleo; al mismo tiempo decidió establecer un Comité preparatorio para la formulación de un proyecto de conversión de una Organización Internacional de Comercio; esta organización debería ser un organismo especializado de las naciones unidas que complementaríamente comercialmente las funciones del Fondo Monetario Internacional y las de financiamiento del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento o

Banco Mundial. En agosto de 1947, el Comité preparatorio aprobó un proyecto de tratado, que establecía las reglas a seguir para la labor de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y Empleo, que se celebró en La Habana Cuba, del 21 de noviembre de 1947 al 24 de marzo de 1948. Durante los trabajos de esta conferencia se elaboró un convenio, conocido como la Carta de La Habana, que establecía los propósitos y principios de la Organización Mundial de Comercio.”<sup>4</sup>

La oposición de los diversos países a la apertura arancelaria de sus mercados se hizo notar inmediatamente; además, el proteccionismo industrial nacional, se estableció como una política desde entonces, y los grandes empresarios de los Estados Unidos principalmente, se quedaron con las ganas de colocar sus productos en los países de baja potencialidad productiva.

En lo que fue la Conferencia de La Habana, se empezó a proyectar otro tipo de organización, estableciéndose las diversas conferencias de negociaciones sobre aranceles; siendo que de estas conferencias surge un tratado multilateral denominado Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT). Este acuerdo general fue firmado el 30 de octubre de 1947 en Ginebra, Suiza, por 23 estados miembros de la ONU y entró en vigor provisionalmente el primero de enero de 1948, como consecuencia del entendimiento de los siete países principales de aquella época: Bélgica, Canadá, Estados Unidos, Francia, Holanda, Luxemburgo y Reino Unido.

Como se puede observar, inician la entrada del GATT, países de alto índice de productividad, esto es, países que más que favorecer las políticas internacionales, querían encontrar en el extranjero, la colocación de sus productos con barreras arancelarias que pudieran traspasar rápidamente.

---

<sup>4</sup> Malpica de la Madrid, Luis: ¿Qué es el GATT?, 2ª. edición, México, editorial Grijalbo, 1999, pág.13.

Ahora bien, toda vez que los Estados Unidos con sus altos índices de producción, tenían la necesidad de colocar muchos productos en el extranjero, en el seno de la Organización de las Naciones Unidas, consideró una medida globalista tan importante como fue el concepto del nuevo orden económico internacional.

Después de varios intentos se empezó a hablar de otro tipo de posibilidades y de progreso económico y social dentro de las naciones unidas como medidas globalizadas.

Javier Ramón Brito Moncada habla a este respecto diciendo lo siguiente: "ya en su décimo sexto período ordinario de sesiones, en 1961, la Asamblea General de las Naciones Unidas caracterizó al comercio internacional, en su resolución 1707, como un instrumento necesario de desarrollo económico. Como sus resoluciones 1710 y 1715, del mismo año y período de sesiones, se lanzó el primer decenio de las naciones unidas para el desarrollo, lo que ya denotaba la concesión de un alto grado de importancia por la comunidad internacional a las demandas de los países en desarrollo. En aquel entonces, estos últimos países, sobre todo los que recientemente habían logrado su independencia política, no exigían la instauración de un nuevo orden económico internacional, sino que se conformaban con aceptar ayuda y cooperación en sus diferentes formas. La resolución 1785 de la Asamblea General de las Naciones Unidas, de 1962, sobre el progreso económico y social, comprueba esta afirmación."<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Brito Moncada, Javier Ramón: Derecho Internacional Económico, 3ª. Edición, México, editorial Trillas, 1992, pág. 86.

La declaración del nuevo orden económico internacional está supuestamente basada en la equidad, en la igualdad soberana de los estados, en la interdependencia, el interés común y la cooperación de todos los estados en lo que concierne a cuestiones económicas y sociales; pero básicamente a través de esta idea, se empieza a generalizar una posibilidad a través de la cual, se logra un avance sistemático en las pretensiones de los países industrializados por la globalización económica.

Esto independientemente de los diversos tratados de libre comercio que se van firmando y se van estableciendo para abrir las diversas fronteras a los productos internacionales.

Ahora bien, el autor George Yit cuando nos habla de lo que es la globalización como estrategia, sugiere lo siguiente: "convertir una conexión de negocios nacionales en un solo negocio mundial con una estrategia global integrada es uno de los retos más serios para los administradores de hoy. Por las dificultades de crédito, poder desarrollar y poner en práctica una estrategia global eficaz es la prueba de fuego de una compañía bien administrada. Muchas fuerzas están impidiendo a las empresas de todo el mundo globalizarse, en el sentido de ampliar su participación en mercados extranjeros, pero también necesitan globalizarse en otro sentido: integrando su estrategia mundial. Esta integración global contrasta con el enfoque multinacional, en el cual las compañías establecen sucursales nacionales que diseñan, producen y distribuyen productos o servicios adaptados a las necesidades locales. Este modelo multinacional se cuestiona hoy, si se puede considerar como una estrategia multilocal, a diferencia de una estrategia realmente global."<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Yit, George, Globalización, 1ª. Edición, México, Grupo editorial Norma, 1994, pág. 1.

El concepto de globalización se va a dejar hasta este momento, puesto que en el inciso que se propone, es tan solo para encontrar cual es el concepto de la globalización y que significa todo lo referente a la estrategia globalizada en el mundo.

Así, en principio se ha de denotar que a quien realmente le ha interesado más que nada la globalización es a los países de alto índice de producción, a fin de que puedan estar abiertas las puertas a sus productos con algunos saltos aduaneros o de barreras arancelarias, y con esto llevar a cabo la competencia de sus productos con los productores nacionales.

Ahora bien, por el momento baste conocer algo de la globalización, situación de la que seguiremos hablando en cada uno de los incisos subsecuentes.

### **1.1.2 La competitividad en el comercio internacional**

Es lamentable que anteriormente los productos nacionales competían en el extranjero en precio; definitivamente, la calidad y precio, son dos factores fundamentales de competitividad en cualquier mercado del mundo.

Los productos mexicanos solamente podían competir en precio pero no en calidad, debido al gran potencial de inversión en investigación y tecnología por parte de los países industrializados.

Ahora bien, la estrategia globalizante, al notar esta circunstancia, por ejemplo, los productos mexicanos desplazaban a los japoneses en cuestión de precios pero no en calidad, la estrategia tendría que ser, sobornar a los gobernantes de los países subdesarrollados, para que éstos últimos subieran el costo de los insumos indispensables de la empresa como son la gasolina, la electricidad, el gas, teléfono, renta, etcétera, y con esto, subir el costo del producto.

Esto hizo que ahora los productos nacionales en el extranjero, ya no tengan una competencia en cuanto a precio, y por supuesto hemos sido desalojados en cuanto a calidad, razón por la cual, ahora esos japoneses con la estrategia a largo plazo, llegan a México a comprar aquella industria que anteriormente era su competencia, y ahora ha quedado en quiebra debido a las medidas estratégicas de la globalización.

Así, van monopolizando y acaparando producción y mercado en todo el mundo.

De ahí, que los globalifóbicos en algo tienen razón, realmente esa monopolización del mercado en el mundo, va a conducir a que la riqueza deba estar concentrada exclusivamente en los países con mayor estrategia comercial como son los grupos industrializados, llamados G7 y que lo integran: Estados Unidos, Canadá, Japón, Inglaterra, Francia, Alemania e Italia; aquí pudiésemos pensar que también tendría que estar integrado en cuanto a producción la nueva Rusia, pero en cuanto a estrategia y financiamiento, el Vaticano tendría que estar tomado en cuenta como la empresa multinacional más poderosa de este planeta.

Así, se va a considerar esta idea de la competitividad desde dos puntos de vista, desde una forma macroestructural y otra microestructural; para esto, se ha abierto dos incisos especiales.

### **1.1.2.1 La competitividad macroestructural.**

En el mercado de cualquier tipo de bienes o servicios, es común encontrarse con la astucia de otros competidores, que han de tratar de colocar sus productos con una mayor aceptación en el consumidor.

De esta forma, la calidad y el precio, serán determinantes para lograr una mayor competitividad del producto en un cierto mercado.

La competitividad generada de la macroestructura, va a representarse a través de la formación de una cierta competencia perfecta, que responde al mercado generalizado.

Los autores Antonio González y Domingo Mata Zavala, al explicar como sobreviene la competencia perfecta, mencionan lo siguiente: "para la fijación o conformación del precio en condiciones de competencia perfecta, las fuerzas de la oferta y la demanda actúan libremente en el mercado bajo los siguientes supuestos:

1.- La oferta y la demanda son fuerzas opuestas que representan los intereses de los productores por una parte y de los consumidores por la otra;

2.- Los demandantes buscan obtener la máxima satisfacción de sus necesidades mediante la compra de más bienes y servicios; la demanda será mayor si los precios bajan, y será menor si los precios aumentan.

3.- Los oferentes también buscan obtener la máxima utilidad mediante la venta de más bienes y servicios: la oferta será mayor si los precios suben y será

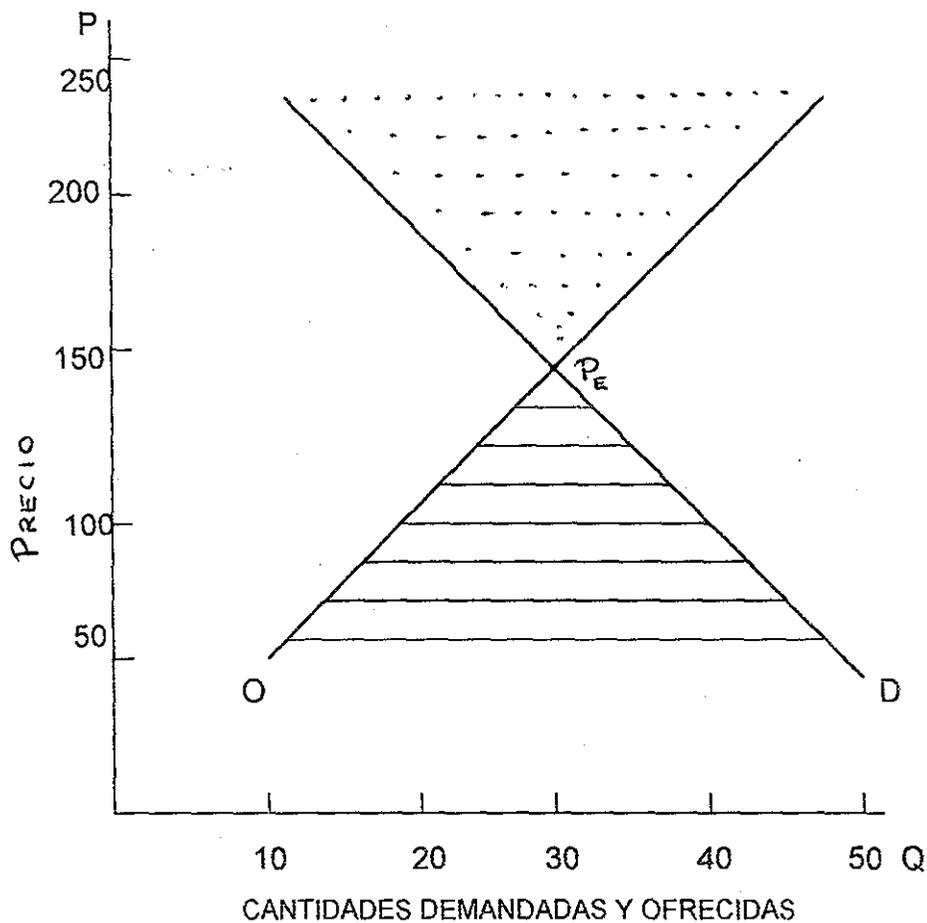
menor si los precios bajan. Tanto oferentes como demandantes actúan racionalmente, con un pleno conocimiento de las condiciones del mercado.”<sup>7</sup>

Como se puede observar en el cuadro 1-1 y la figura 1-2, se ve como la influencia directa de la oferta y la demanda, son radicales en el ofrecimiento de políticas competitivas que hagan al producto al gusto del consumidor, y este lo prefiera.

**CUADRO 1-1**  
**TABLA DE DEMANDA Y OFERTA**  
**EN COMPETENCIA PERFECTA**

PUNTOS	PRECIO	DEMANDA	OFERTA	SITUACIÓN
A	\$ 50	50	10	EXCESO DE DEMANDA
B	100	40	20	EXCESO DE DEMANDA
C	150	30	30	EQUILIBRIO
D	200	20	40	EXCESO DE OFERTA
E	250	10	50	EXCESO DE OFERTA

<sup>7</sup> González, Antonio y Mata Zavala, Domingo, *Tratado moderno de economía general*, 2ª. Edición, Cincinnati, EUA, Editorial South-western, 1996, pág.151.



**Figura 1-2.** Formación del precio de equilibrio en competencia perfecta. El área del triángulo punteado representa exceso de oferta en relación a la demanda; por ejemplo, al precio de \$200, el exceso de oferta es de 20 y al precio de \$250, el exceso de oferta es de 40. El área del triángulo rayado representa exceso de demanda en relación a la oferta; al precio de \$100, el exceso de demanda es de 20 y al precio de \$50, el exceso de demanda es de 40.

Para poder observar la forma a través de la cual esa competitividad puede macroestructurarse, o bien puede concentrarse después de los posibles arreglos entre productores, se consideran las palabras del maestro José Silvestre Méndez Morales, quien sobre el particular menciona lo siguiente: "no hay que olvidar que el monopolio es aquella situación en que se tiene un solo vendedor de un solo producto que no tiene sustitutos, y que ejerce un dominio importante sobre el precio.

Destaca en este concepto que el monopolista tiene un poder absoluto para fijar el precio de mercado, lo cual es cierto; sin embargo, el precio no se fija en forma arbitraria, ya que al monopolista no le interesa vender al mayor precio, sino obtener el máximo de ganancias. Es decir, la conducta racional del monopolista no le permite fijar arbitrariamente los precios, porque sus ventas no serían elevadas; por lo tanto, mermarían sus ganancias.

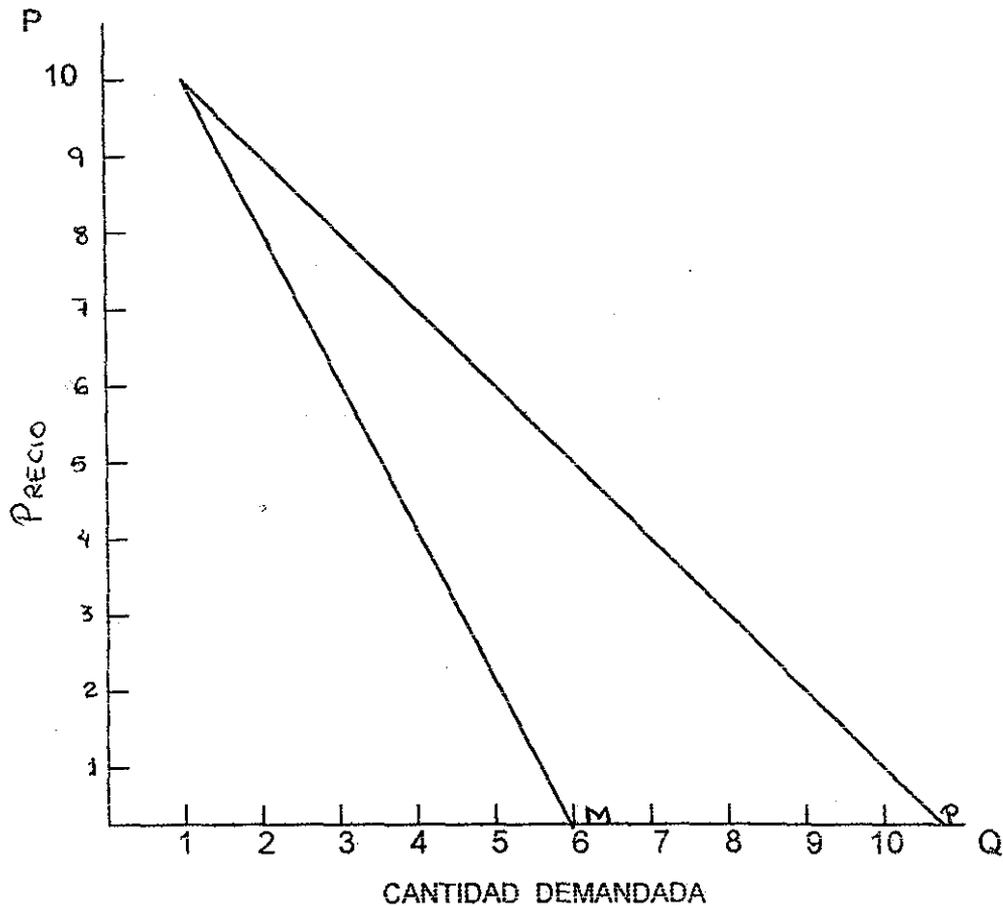
Hay que recordar que el oferente monopolista se enfrenta a distintos precios, según sea su nivel de producción; así, el monopolista tiene que escoger el precio en concordancia con una determinada producción de equilibrio que le permita obtener la ganancia máxima.”<sup>8</sup>

La determinación entre la oferta y la demanda en relación al precio, colocará al producto como altamente competitivo o bien lo colocará en un sitio en donde definitivamente se sale del contexto del mercado.

Así, si se observan las gráficas señaladas como figuras 1-3 y 1-4, se ve como la influencia de la oferta y la demanda es vital para el establecimiento del precio, y el precio definitivamente será vital para establecer dentro de la competencia económica, un sitio del producto en el gusto del consumidor.

---

<sup>8</sup> Méndez Morales, José Silvestre, Economía y empresa, 4ª. Edición, México, editorial Mc.Graw-Hill, 1998, pág.154.



**Figura 1-3.** Curvas de ingresos promedio y marginal para el monopolista. IP=ingreso promedio igual a curva de demanda; IM = ingreso marginal.

De ahí, que el modelo de competencia monopolística, es en sí una de las tendencias principales de la globalización, que de alguna manera va a enfrentar la estructura nacionalista en la competencia microestructural.

Así tenemos como los autores Paul Krugman y Mauricio Obstfeld, al hablarnos del particular mencionan lo siguiente: “en los modelos de competencia monopolística se realizan dos supuestos clave para poner fin al problema de la interdependencia.

En primer lugar, se supone que cada empresa puede diferenciar su producto del de sus rivales; es decir, sus clientes no se apresurarán a comprar productos de otra empresa por una pequeña diferencia en el precio. La diferenciación de producto garantiza a la empresa un monopolio en su producto particularmente con una industria, y por tanto hay algo aislado de la competencia. En segundo lugar, se supone que cada empresa toma los precios de sus rivales como dados. Como consecuencia, el modelo de competencia macroestructural, supone que aunque cada empresa se enfrenta en realidad a la competencia de otras empresas, se comporta como si fuera un monopolista, de ahí el nombre del modelo.<sup>9</sup>

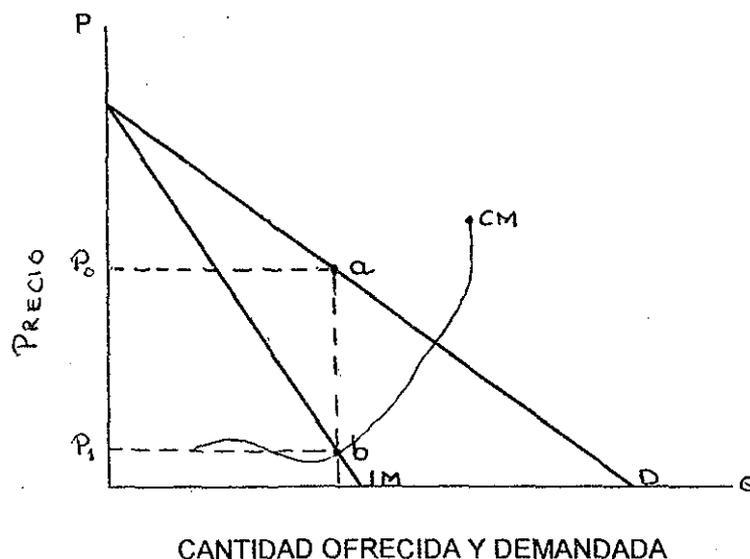


Figura 1-4. Precio y producción de equilibrio en monopolio.

- CM = costo marginal
- IM = ingreso marginal
- D = demanda
- Q<sub>0</sub> = producción de equilibrio y cantidad demandada con precio de equilibrio.
- P<sub>0</sub> = precio de equilibrio que corresponde a la producción de equilibrio área del rectángulo
- P<sub>0a</sub>, P<sub>1b</sub> = ganancias extraordinarias para el monopolista.

<sup>9</sup> Krugman, Paul y Obstfeld, Mauricio, *Economía Internacional, teoría y política*, 4ª. Edición, España, Mc. Graw-Hill, 1999, pág. 104.

Para hacer notar la diferencia con una microestructuración competitiva, se considera necesario abrir el siguiente inciso.

#### **1.1.2.2 La competitividad microestructural.**

Desde otro punto de vista, en el momento en que los grandes trust van acaparando continuamente la producción, van eliminando a la competencia, van generándose para ellos mismos, una competencia macroestructural, a través de la cual, la resistencia en cuanto a calidad y precio, va forjándose a los criterios y políticas del monopolizador.

Así tenemos que en el plano microestructural, las situaciones van a reflejar una mayor estructura de estrategia para eliminar el entorno de la competencia global.

Sobre estos particulares habla el autor Claude Taylor diciendo lo siguiente: "es importante establecer políticas y estrategias individuales y colectivas para considerar la manera de sobrevivir en un entorno de la competencia globalizada; derivado de los tratados de libre comercio, se han venido originando una serie de presiones para las diversas empresas tanto canadienses como estadounidenses, a las cuales se les ha hecho difícil superar las barreras arancelarias.

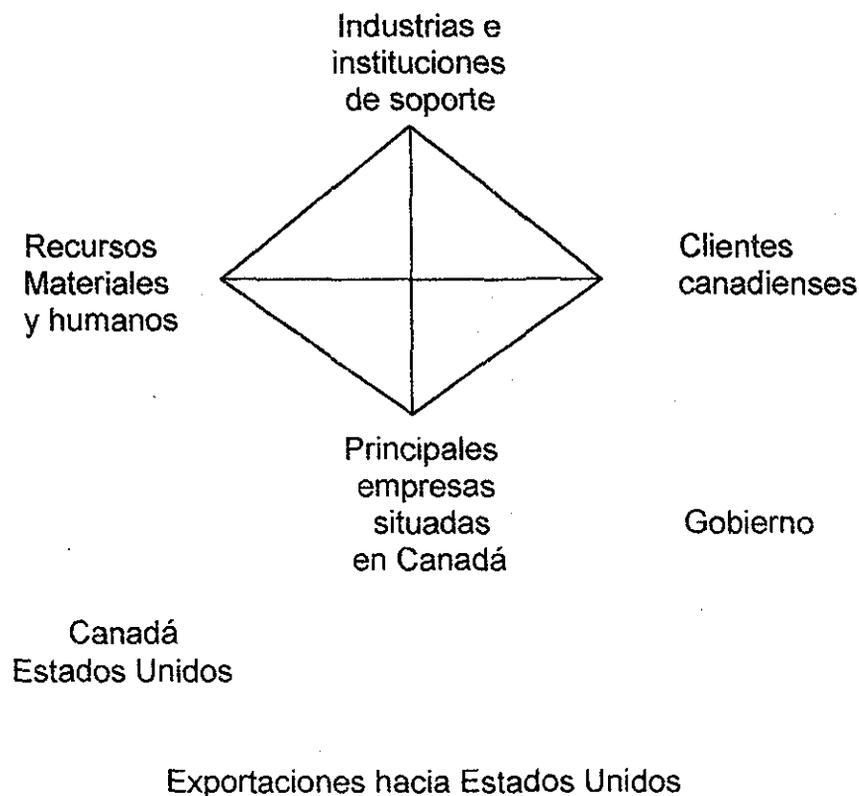
Para instrumentar diversas estrategias, de carácter microestructural, en particular habrá que:

- 1.- Desarrollar productos y servicios innovadores que satisfagan simultáneamente las necesidades de los países integrantes del Tratado de Libre Comercio, reconociendo que la estrecha relación con la población norteamericana tan exigente deberá fijar el ritmo y elegir el estilo del desarrollo de productos.

2.- Utilizar las industrias de soporte y la infraestructura de los diamantes de Estados Unidos y Canadá, admitiendo que el de Estados Unidos seguramente tiene mayor profundidad y mercados más eficientes para esas industrias.

3.- Usar con mucha flexibilidad los recursos humanos de las tres naciones.<sup>10</sup>

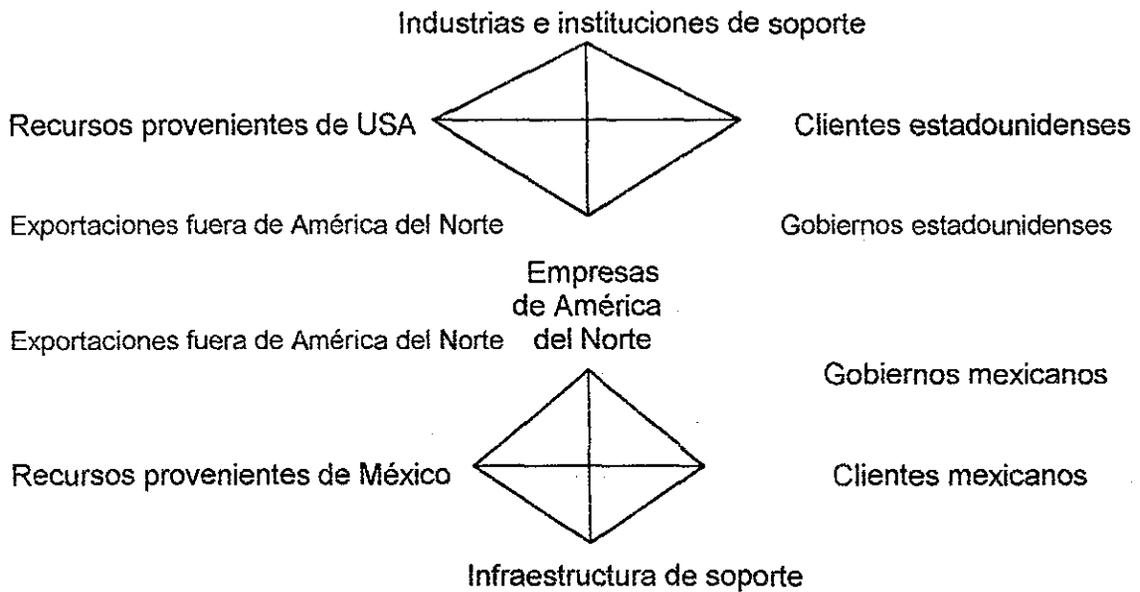
Para observar la forma a través de la cual se va a estructurar la composición organizacional del diamante, se anexan las gráficas marcadas como figuras 1-5 y 1-6, en donde se puede apreciar la interacción de los factores que se han de tomar en cuenta, para establecer dicha estructura.



**Figura 1-5. Perspectiva de un solo diamante.**

Fuente: Adaptado de Alan M. Rugman y Joseph R. D'Cruz, *Fast Forward: Improving Canada's International Competitiveness* (Toronto: Kodak Canada, 1991), p.35

<sup>10</sup> Taylor, Claude, Estrategia de los negocios internacionales en acción, 2ª. Edición, Nueva York, EUA, Appleton-Coftrs, 1999, pág. 478-479.



**Figura 1-6. Doble diamante de Canadá-Estados Unidos.**

Fuente: Adaptado de Alan M. Rugman y Joseph R. D'Cruz, "The 'Doble Diamond' Model of International Competitiveness: The Canadian Experience", *Management International Review*, 33, número especial, 1993, p.32.

La trascendencia específica respecto de la estrategia tanto en lo que sería a nivel globalizado como a nivel nacional, va a sugerir obligatoriamente, la fusión o cuando menos la coordinación con las demás empresas que de alguna manera manejan o producen los bienes y servicios semejantes a la otra.

De hecho, aquí se debe pensar en investigaciones de mercado, a efecto de captar el perfil del consumidor del país al que se va a exportar, y con esto preparar un producto especializado que realmente pueda satisfacer las expectativas del consumidor extranjero.

De lo anterior, que el ámbito de la competitividad en el comercio exterior, desde el punto de vista microestructural, va a comprender las condiciones a nivel de empresa y producto, que pueda hacer que la mercancía se desplace exitosamente en el mercado que se busca.

Con los dos incisos expuestos, se ha de precisar que en términos generales, desde el punto de vista macroestructural, la dotación de recursos de infraestructura como serían puertos, aduanas especializadas, comunicaciones rápidas, sistema educativo, desarrollo tecnológico, apoyo institucional eficiente, el conocimiento especializado del comercio exterior, y por supuesto un cúmulo de reglas y normas a través de las cuales se vayan fijando las reglas de conducta de los agentes del comercio, van dándole a los efectos microestructurales de los productos, una cierta colocación en sus determinados mercados.

El diseño, la calidad, la presentación, el envase, el embalaje, el precio, la forma de comercializarlo, realmente serán factores que determinen el éxito de dicho producto en su colocación en el exterior.

### **1.1.3 Factores de éxito de la exportación en países altamente exportadores.**

Los grupos industrializados requieren obligatoriamente de planes y programas de colocación de sus productos producidos en serie.

El G-7 que son los grupos industrializados en el mundo, ha exigido que en todos los territorios, las aduanas y las barreras arancelarias sean liberadas.

Ahora bien, pudiésemos enumerar entre algunas razones las siguientes, como fundamentales de éxito, éstas son:

- a) La dotación de recursos naturales.- Este factor comprende tanto las materias primas, la localización geoeconómica, variedad, clima, población capaz, dirigente, motivada, entregada y solidaria;
- b) Infraestructura.- La requerida para agilizar el movimiento de mercancías, comprende tanto factores físicos, procedimientos e instituciones. En lo referente a los medios físicos, están preponderantemente en las comunicaciones, el transporte, los puertos y las aduanas;
- c) Educación de excelencia.- El factor fundamental para el desarrollo de un país, esta es una constante en todos los países que han logrado éxito en el comercio exterior. La educación no solo compensa la escasez de recursos con los que la naturaleza hubiese dotado a la región, sino que expone las potencialidades de aquellos que de alguna manera pueden llevar a cabo el cambio dentro de sus propias regiones.
- d) Soporte Institucional.- Es definitivamente importante que los gobiernos e instituciones apoyen al comercio exterior, para ejercer exitosamente sus exportaciones, estos apoyos podemos clasificarlos en tres tipos:
- 1.- Financiamiento preferencial en el ámbito internacional;
  - 2.- Promoción en el interior y en el exterior para la exportación, y
  - 3.- Apoyo con asesoría, información y entrenamiento especializado en la materia.
- e) Legislación y convenios.- Con respecto al comercio exterior, puede facilitar o dificultar estructuralmente, la realización de exportaciones e importaciones exitosas, dentro de la normatividad para el comercio exterior, se debe de procurar que se facilite, se motive e incluso se

apoye el esfuerzo para lograr la colocación de dichos productos en el extranjero.

#### **1.1.4 Plan de exportación.**

Se ha dado la denominación de plan de exportación a toda programación planificada con objetivos y circunstancias específicas, en las que se permita llevar a cabo una ruta crítica debidamente estructurada a través de la cual, se logre la colocación de los productos en el extranjero.

El establecer objetivos, el establecer estrategias y prácticas, y ejecutar administrativamente los planes, es una de las posibilidades de trascendencia que se han de considerar para la fijación de un plan de exportación.

Ahora bien, se quisiera partir cuando menos en el concepto de administración de empresas que nos sugieren los autores Terry y Franklin de lo que se debe de entender por planeación. Dichos autores nos dicen lo siguiente: "la esencia de la administración es alcanzar una meta declarada. Si no se busca un propósito o resultado final, no hay justificación para la planeación administrativa. Siglos atrás, el filósofo romano Séneca expresó: "si un hombre no sabe a que puerto se dirige, ningún viento le es favorable"; un objetivo administrativo es la meta que se persigue que percibe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de la planeación de un gerente. Esta definición incluye cuatro conceptos:

- 1.- Meta;
- 2.- Ámbito;
- 3.- Carácter definitivo, y

#### 4.- Dirección.”<sup>11</sup>

Es de hacerse notar, que en el contenido de la planeación para exportación, se deben de tomar en cuenta diversos controles de administración de empresas, que definitivamente darán el éxito en la colocación de dichos productos o servicios.

Ahora bien, para ahondar sobre el particular y especificar nuestro dato, hemos de pasar al siguiente inciso.

##### 1.1.4.1 Concepto

La trascendencia administrativa que tendría el elaborar un sistema que realmente pueda proyectar el producto al exterior, y que no tenga tropiezos, significará el prever las mayores circunstancias para ello.

El autor Carlos Morales Troncoso, cuando explica acerca de los planes de exportación, dice lo siguiente: “para hacer su plan de exportación, tiene que realizar una evaluación objetiva de sus fortalezas y debilidades. Si hasta ahora ha tenido éxito, tiene que saber el por qué lo ha tenido. Si, al contrario, quiere lanzarse a la exportación porque justamente no han sido muy exitosos sus negocios en el mercado de su país, tenga usted mucho cuidado de no hacerlo hasta no conocer con precisión cuáles son las fortalezas en las que fundamenta su operación exitosa en los mercados del exterior; de todas maneras, el esforzarse por aplicar la metodología propuesta, para la elaboración de su plan, puede resultar ser altamente benéfico, aún en el supuesto en que no esté preparado de inmediato para la exportación.”<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Terry, George y Franklin, Stephen, Principios de Administración, 6ª. Edición, México, Compañía editorial continental, 1996, pág. 164 y 165.

<sup>12</sup> Morales Troncoso, Carlos, Plan de Exportación, México, Prentice Hall, Pearson educación, y Addison Wesley, 2000, pág. 20

La empresa y el personal son claves para lograr que el producto pueda tener en principio la competitividad que de alguna manera lo lleve a los mercados internacionales. De ahí, que la planeación estratégica, se ha de identificar en principio, con la meta o el objetivo a desarrollar; y por supuesto, darle un cierto contenido de planeación, significa darle una cierta ruta crítica para que el plan se pueda concretizar.

Así, para hablar del contenido, se ha propuesto el siguiente inciso.

#### **1.1.4.2. Contenido.**

En principio, y como primer módulo de la ruta crítica que se tiene que llevar a cabo, es el tener un producto que pueda responder a las necesidades del lugar a donde se va a dirigir en exportación.

Esto es, la participación en el mercado de los diversos productos, y la aceptación de los mismos en dicho mercado.

Así, es importante que se tenga que observar en segunda instancia, la competitividad que existe de dicho producto en el mercado a donde se quiere llevar.

Luego, es importante seleccionar el mercado meta, después de una cierta evaluación mercadológica, y establecer el perfil del consumidor, a fin de que dicho producto, satisfaga completamente sus deseos e inclinaciones, y pueda ser consumible.

En lo que son los aspectos operacionales, es importante el plan que se ha de definir, para que sea factible implementarse a través de la sistematización técnica, administrativa, comercial y financiera, y que el programa pueda ser realizable a corto plazo, optimizando los recursos para ello.

Los aspectos financieros, son una de las posibilidades más trascendentales para lograr que dicho producto sea colocado, y los costos que en un momento dado deben de tener y las utilidades que como expectativa se tienen a futuro.

De ahí, que el tamaño y la forma del plan, deben ser únicos para cada una de las empresas, puesto que incluso puede pensarse en un portafolio de negocios, en donde incluya diversas mercancías con diversos planes operativos para colocarlas.

Así, la necesidad de poder colocar ese producto, lleva a que el contenido del plan, tenga siempre una realización concreta que afine y se acople lo más posible a la realidad vigente, para que como consecuencia de lo anterior, tengamos los menos problemas en la operatividad, y se lleve a cabo el control necesario en la colocación del producto.

Y no solo eso, se debe pensar que ya se han superado otro tipo de circunstancias internas, como el empaque, la marca, la calidad, el diseño, la garantía, la venta, si es posible entregarla a crédito o no, etcétera. Dentro de lo que es el plan a elaborar, se debe necesariamente tomar en cuenta, la necesidad de satisfacer los deseos e inclinaciones de un consumidor extranjero.

Así, el establecer un plan específico, dependerá siempre de la naturaleza del producto, pero, como se ha dicho, en términos generales, el contenido debe identificarse con los puntos señalados como lo son: el producto que se desea exportar, la selección del mercado meta, establecer el aspecto operacional, tomando en cuenta situaciones de productividad, técnicas, administrativas, comerciales y financieras, también el aspecto técnico, financiero y el análisis del mercado del consumidor en la región en donde se ha de colocar el producto.

#### **1.1.4.3 La importancia de contar con un correcto plan de exportación.**

Continuamente se ha estado hablando de la exportación, y hasta ahorita no se ha establecido ninguna definición que nos indique en qué consiste la exportación; para esto, cabe mencionar las palabras de los autores Jorge Witker y Gerardo Jaramillo, quienes sobre el concepto nos dicen lo siguiente: "la exportación es el envío de mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo en el exterior. Jurídicamente, ello significa una venta más allá de las fronteras políticas del país. En teoría, la exportación está vinculada a tres criterios:

- a) El transporte, como simple acto material;
- b) El envío, como generador de relaciones jurídicas y fiscales de una operación comercial;
- c) A la venta, esto es, motivación del envío, limitándola a que toda exportación se haga por un precio o contraprestación en divisas.

La exportación en general, recae sobre bienes y servicios, incluyendo la electricidad. La exportación de servicios, como tecnologías, planos y diseños, y en general, la propiedad intelectual, es un rubro que adquiere tanta y más importancia que las mercancías u objetos físicos para exportar."<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Witker, Jorge y Jaramillo, Gerardo, Comercio exterior de México, marco jurídico y operativo, México, editorial Mc. Graw-Hill, 1996, pág.49.

El colocar la mercancía de un lugar a otro, realmente no es fácil, y mucho menos se lleva a cabo con las facilidades que el país que recibe dichas mercancías puede dar.

Incluso, en las operaciones de comercio exterior, se van a encontrar claves que van a permitir rápidamente conocer las condiciones del embarque, y que son de alta importancia para el comercio exterior.

Los llamados *incoterms*, son reglas de compraventa internacional que están voluntariamente adaptadas a las partes, y que van definiendo derechos y obligaciones tanto del vendedor como del comprador, así como de los gastos y transferencias de las mercancías.

Como se puede observar, en el cuadro que se anexa como figura 1-7, se tiene una lista de *incoterms* en los que se va detallando toda aquella fórmula a través de la cual, se realiza todo el contrato de compraventa internacional.

En el momento en que se van acercando las condiciones de flete, embalaje, forma de pago, entrega de mercancías y demás circunstancias, se va avanzando en el programa de colocación de dichas mercancías en el mercado internacional.

Esto, considerando invariablemente, lo que sería una exportación normal, sin complicaciones, ya que en un momento determinado, pudiese estar sujeto al llamado *dumping* en el que, pudiese darse una cierta competencia desleal dentro del mercado interno, y con esto, todo lo que es el plan de exportación se viene abajo.

Litigios, impuestos compensatorios, serían las primeras limitaciones y circunstancias que tendría que enfrentar nuestro producto en el exterior.

## PROCESO DE PLANEACIÓN

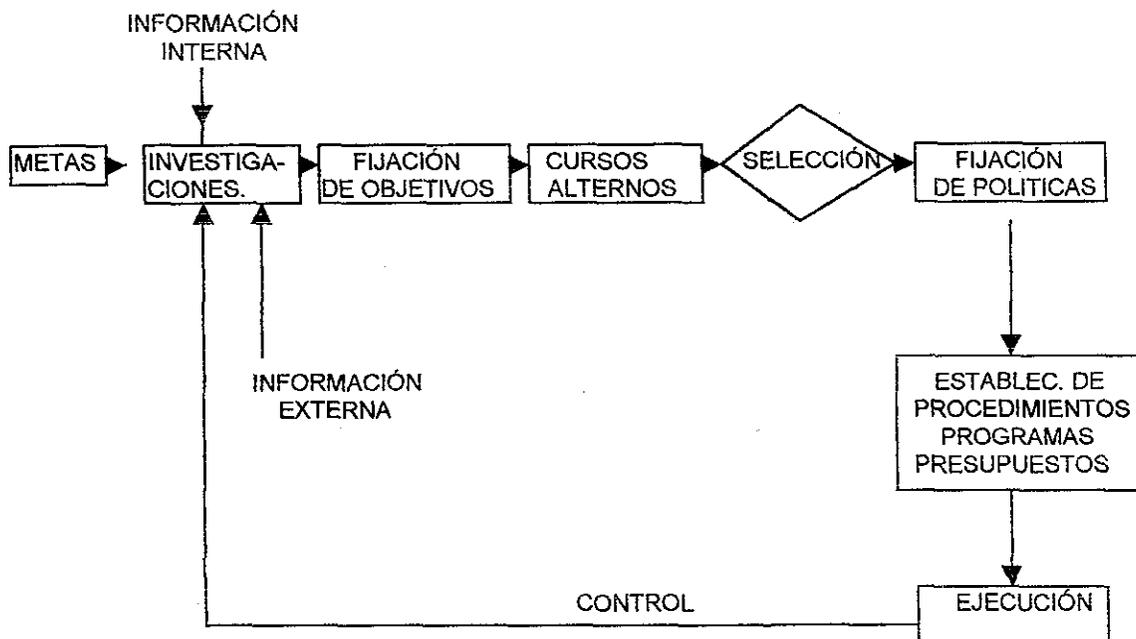


FIGURA 1-7  
CUADRO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN

De ahí, que la gran importancia de detallar el plan de exportación, es trascendental para la empresa, no solamente para establecer en el papel todas y cada una de las circunstancias que han de suceder a futuro, sino también para prevenirlas y optimizar los recursos en esta prevención.

Ahora bien, por el momento hemos dejado hasta aquí las conceptualizaciones, en virtud de que en el inciso primero, en su título como se ha establecido, se hablaría de generalidades de la exportación.

**TEJIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Se ha de observar ahora, con mayor detalle los planes de exportación, cuáles son sus situaciones específicas frente a las políticas nacionales, y como la empresa privada ha de beneficiarse o perjudicarse sobre esas políticas, especialmente la financiera.

## **1.2 LAS EXPORTACIONES EN EL SISTEMA EMPRESARIAL MEXICANO.**

La necesidad de la empresa porque sus productos tengan un cierto mercado, es trascendental.

Lamentablemente, en la actualidad, la producción nacional ya no proviene tanto de un capital nacional, sino gracias a los vende-patrias de nuestros gobernantes, ahora son capitales extranjeros los que producen en nuestro país, y dichos productos se exportan hacia otros países, especialmente a los Estados Unidos.

Así, las utilidades que reporta dicha colocación de exportaciones, simple y sencillamente serán gozadas por los países de donde es originaria la inversión, básicamente el caso de los Estados Unidos que es donde existe una mayor concentración monopólica de capitales.

Pero, se pudiese nombrar que todavía subsiste la empresa mexicana, y que ésta última, requiere de mayor estrategia para la exportación, frente a lo que es la globalización económica.

Así las cosas, se debe de pensar que desde el punto de vista globalizador, las empresas transnacionales, tienen sus propios planes de exportación, que responden no a los intereses de las regiones donde producen, sino a los intereses del capital.

Dicho de otra manera, los intereses de las empresas transnacionales, no responden a las necesidades de un progreso social, al desenvolvimiento de un plan global de desarrollo, ni tampoco a cuestiones de derecho social; esto solamente es buscando una mayor utilidad al optimizar sus recursos, y por lo mismo, tratar de desplazar los productos extranjeros e incluso los domésticos,

aplastándolos a través de la monopolización y por supuesto de una cierta estrategia combinada con las autoridades locales para poder lograr no solamente acaparar el mercado, sino también el desplazar a la competencia.

La globalización no va a generar una mayor y mejor posibilidad de progreso económico y social; sino más que nada una cierta concentración, y por lo mismo, los datos que van surgiendo, aunque aparentemente nos colocan como país en los primeros lugares de exportación, la riqueza generada por dichos productos, no puede ser gozada en el lugar en donde se ha producido la riqueza, y se va a los países capitalistas, especialmente los Estados Unidos.

Es por eso, que en las exportaciones en el sistema empresarial mexicano, se deben encontrar directrices a través de las cuales el gerente o el encargado de la estrategia de exportación, pueda tener elementos suficientes para tomar la decisión correcta.

Así, se va a observar como es que sobreviene el régimen de exportación en el sistema empresarial mexicano.

CUADRO 1-8

**APÉNDICE A**

**Los 25 exportadores principales del mundo, 1998**

Lugar	País	Valor de las exportaciones (en millones de dólares)
1	Estados Unidos	447 440
2	Alemania	429 290
3	Japón	339 991
4	Francia	235 938
5	Reino Unido	190 059
6	Italia	180 015
7	Países Bajos	138 957
8	Canadá	133 447
9	Bélgica-Luxemburgo	122 961
10	Hong Kong	119 512
11	China	86 200
12	Corea	74 790
13	Taiwán	67 763
14	Suiza	65 549
15	España	64 495
16	Suecia	55 598
17	Arabia Saudita	51 711
18	Singapur	49 604
19	Rusia	48 836
20	Austria	44 412
21	México	42 700
22	Australia	42 439
23	Malasia	40 709
24	Dinamarca	39 548
25	Brasil	36 207

FUENTE: Datos adaptados del Fmi, *Direction of Trade Statistics Yearbook 1999*.

**APÉNDICE B**

**Los principales exportadores del mundo, 1998**

Lugar	País	Valor de las importaciones (en millones de dólares)
1	Estados Unidos	552 616
2	Alemania	407 952
3	Francia	241 239
4	Japón	232 947
5	Reino Unido	220 865
6	Italia	190 681
7	Países Bajos	130 341
8	Canadá	127 951
9	Bélgica-Luxemburgo	124 952
10	Hong Kong	123 430
11	España	98 617
12	China	81 739
13	Corea	81 405
14	Singapur	76 129
15	Taiwán	72 261
16	Suiza	65 746
17	México	61 297
18	Austria	54 171
19	Suecia	49 782
20	Rusia	47 986
21	Australia	43 831
22	Tailandia	40 686
23	Malasia	39 927
24	Arabia Saudita	37 933
25	Dinamarca	33 631

FUENTE: Datos adaptados del FMI, *Direction of Trade Statistics Yearbook 1999*.

**APÉNDICE C**

**Dirección de los flujos del comercio mundial (en miles de millones de dólares)**

	En países industria- Lizados		En países subdesarro- llados		En otros países n.i.e*		Total	
	Exporta- ciones	Importa- ciones	Exporta- ciones	Importa- ciones	Exporta- ciones	Importa- ciones	Exporta- ciones	Importa- ciones
<i>Países industrializados</i>								
1994	1 110.7	1 155.6	325.5	364.1	26.4	24.2	1 475.7	1 550.2
1995	1 323.5	1 358.7	369.5	435.0	26.8	27.0	1 733.8	1 828.7
1996	1 503.3	1 542.6	432.1	487.0	31.5	28.0	1 984.1	2 070.3
1997	1 619.8	1 651.0	463.4	544.2	35.1	30.0	2 127.3	2 238.6
1998	1 865.8	1 904.0	527.5	615.4	37.1	35.3	2 445.4	2 568.3
1999	1 871.5	1 912.9	584.4	632.5	31.4	33.0	2 497.5	2 591.2
2000	1 874.0	1 960.6	603.1	703.1	30.8	33.7	2 594.5	2 732.7
<i>Países en vías de desarrollo</i>								
1994	310.2	322.3	152.8	153.3	27.6	27.3	509.1	513.6
1995	381.7	365.4	187.9	184.6	28.0	27.6	618.9	591.6
1996	427.1	436.6	228.5	220.9	30.6	29.1	706.3	701.6
1997	476.3	468.8	252.0	247.9	32.7	28.3	781.8	762.9
1998	538.6	535.9	291.9	284.9	27.6	24.2	884.9	864.4
1999	577.1	622.2	328.3	323.0	24.8	22.4	956.9	986.5
2000	653.8	666.9	381.7	332.0	22.9	21.6	1 058.4	1 079.8

\* Se refiere a Albania, Bulgaria, Cuba, Corea, Mongolia y Rusia.

FUENTE: Datos adaptados del FMI, *Direction of Trade Statistics Yearbook 1999*.

**APÉNDICE D**

**Flujos de comercio mundial por los principales países y regiones**

Países/regiones	1998 (en miles de millones de dólares)		% del mundo	Países/regiones	1998 (en miles de millones de dólares)		% del mundo
<b>Exportaciones</b>				<b>Importaciones</b>			
Mundiales	3 687.0		100	Mundiales	3 846.1		100
Países Industrializados	2 656.7		72.1	Países Industrializados	2 709.1		70.4
Países en vías de desa- rrollo	1 030.3		27.9	Países en vías de desa- rrollo	1 136.9		29.6
África	90.4		2.5	África	95.2		2.5
Asia	573.2		15.5	Asia	616.5		16.0
Europa	73.2		2.0	Europa	99.1		2.6
Medio Oriente	144.1		3.9	Medio Oriente	149.3		3.9
Hemisferio Occidental	149.4		4.1	Hemisferio Occidental	176.8		4.6

FUENTE: Datos adaptados del FMI, *Direction of Trade Statistics Yearbook 1999*.

CUADRO 1-9

**Comercio Mundial, 1998**

País/región	Exportaciones		Importaciones	
	Miles de millones de dólares estadounidenses	% del total	Miles de millones de dólares estadounidenses	% del total
Estados Unidos	447	12.1	553	14.4
Canadá	13.3	3.6	130	3.4
México	43	1.2	61	1.6
América del Norte	623	16.9	744	19.3
Comunidad Europea	1458	39.5	1524	39.6
Japón	400	10.8	233	6.1
Otros países de Asia	573	15.5	617	16.0
Asia con Japón incluido	916	24.8	850	22.1
Resto de los países	690	18.7	728	18.6
Total	3687	100.0	3846	100.0

FUENTE: Datos adaptados del FMI, *Direction of Trade Statistics Yearbook, 1999*.

**1.2.1 Régimen Jurídico de las exportaciones en México.**

México es el país de las leyes, de las reglas, de las legislaciones, y por supuesto el país en donde el no observar y violar la ley, es la práctica constante tanto de los gobernantes como de los particulares.

Se hace tanta ley en nuestro país, que se va formando una gran maraña regulatoria a la cual, la empresa privada ha solicitado al gobierno desenmarañar, desregulando las diversas actividades que están reglamentadas a través de tantos y tantos controles legales.

Así, para poder denotar lo dicho, para todo lo que es el comercio exterior, existen las siguientes legislaciones:

- 1.- El artículo 131 constitucional;
- 2.- La Ley de Comercio Exterior;
- 3.- La Ley del impuesto general de importación y exportación;
- 4.- La Ley Aduanera;
- 5.- El Plan Nacional de Desarrollo;
- 6.- Programa Nacional de Modernización Industrial y de Comercio Exterior;
- 7.- Ley de Inversión Extranjera;
- 8.- Aspectos Fiscales relacionados con los aspectos del comercio internacional como son:

- a) Ley del Impuesto al Valor Agregado (Ley del IVA);
- b) Ley del impuesto Especial sobre Producción y Servicios;
- c) Código Fiscal de la Federación;
- d) Ley del Impuesto Sobre la Renta (Ley del ISR).

9.- Leyes especiales relacionadas con el comercio exterior:

- a) Ley Federal sobre Metrología y Normalización;
- b) Ley del Equilibrio Ecológico y la Protección del Ambiente;
- c) Ley General de Salud;
- d) Ley General de Sanidad Vegetal;
- e) Ley General de Sanidad Animal;
- f) Ley Federal de Derechos;

10.- Tratados Internacionales, como son:

- a) Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT);
- b) Tratados Internacionales de Libre Comercio.

Todavía hay que agregarle las diversas resoluciones emitidas por la Organización Mundial de Comercio, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, los Tratados de Libre Comercio con Estados Unidos, Canadá, Venezuela, Colombia, Bolivia, Costa Rica, Mercosur, con la Asociación de Países del Caribe, la Unión Europea, etcétera.

Todo esto, va formando un cuadro legal, a través del cual, el cruce de la frontera de las mercancías tanto de exportación como de importación, estará afectado por las reglas o normas que se han pactado o arreglado entre los países, y que son las que deben observarse en el traspaso de la aduana.

Se considera, cuando menos comentar las reglas constitucionales que parten del artículo 131 constitucional, el cual a la letra dice:

“Artículo 131.- Es facultad privativa de la federación, gravar las mercancías que se importen o exporte, o que pasen de tránsito por territorio nacional, así como reglamentar en todo tiempo y aún prohibir, por motivos de seguridad o de policía, la circulación en el interior de la república de toda clase de efectos, cualquiera que sea su procedencia; pero sin que la misma federación pueda establecer, ni evitar, en el Distrito Federal, los impuestos y leyes que expresan las fracciones VI y VII del artículo 117.

El ejecutivo podrá ser facultado por el Congreso de la Unión para aumentar, disminuir o suprimir las cuotas de las tarifas de exportación e importación expedida por el propio congreso, y para crear otras, así como para restringir y para prohibir las importaciones, las exportaciones y el tránsito de productos, artículos y efectos, cuando los tienen vigentes, a fin de regular el comercio exterior, la economía del país, la estabilidad de la producción nacional, o realizar cualquier otro propósito en beneficio del país. El propio ejecutivo, al enviar al Congreso el

presupuesto fiscal de cada año, someterá a su aprobación el uso que hubiese hecho de la facultad concedida.”<sup>14</sup>

En términos generales, la facultad del ejecutivo federal, va a darle a este último la posibilidad de generar una apertura y clausura de la frontera, bajo su propia discrecionalidad, sin que para ello pueda mediar algún procedimiento especial.

Esto es entendible, en virtud de que en el comercio internacional, seguido viajan mercancías contaminadas, o que de alguna manera los bloques económicos van cerrando o configurando hacia tal o cual posición política, y es en este momento cuando la apertura o la clausura de la frontera debe de llevarse a cabo a los productos de determinados países.

Así, debido a que el ejecutivo federal es el representante de la nación, la propia Constitución lo faculta para que rápidamente pueda llevar a cabo en la utilización más práctica, dependiendo siempre de las situaciones internacionales desde la frontera y con esto, la posibilidad de que nuestro país esté al día, no solamente en comercio exterior, sino también en las relaciones internacionales.

Ahora bien, a pesar de que existe numerosa legislación que se pudiese comentar, el estudio básicamente está enfocado a situaciones empresariales de negocios internacionales, su estrategia y elementos en relación a la exportación, por lo que, bastará con lo comentado hasta el momento, respecto al ángulo constitucional, que de por sí es la norma máxima que toda la demás reglamentación normativa debe respetar.

Para lograr una explicación gráfica de lo dicho, ver el cuadro 1-8, apéndices C y D, que ha sido ilustrado en el inciso anterior.

---

<sup>14</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, México, Editorial Sista, 2001, pág.84

### 1.2.2 Balanza comercial.

En términos generales, es de gran importancia el considerar que la balanza internacional de pagos o bien de comercio, siempre debe estar equilibrada. Es por esto que se le denomina "balanza", porque en ésta se debe guardar un cierto equilibrio comercial entre lo que se exporta y lo que se importa.

Como se puede notar en esta percepción en el sentido de que si un país no tiene producción, será objeto de mercado de aquellos países que si tienen una gran producción y que pueden vender dentro de su país.

Entonces, el país no productor, será objeto de aprensión en servicios laborales y maquinación de la industria que se vaya a colocando en su territorio.

Esto es la estrategia globalizante, y es lo que está pasando con nuestro país, en donde existe conformismo frente a un salario de hambre para servirle a los grandes *trust* internacionales, que ya están acaparando y monopolizando la producción en México y en todo el mundo.

Ahora bien, para conocer algo del concepto de la balanza de pagos, es importante citar las palabras de los autores Mariluz Cortés y Peter Boccock, quienes al respecto mencionan lo siguiente: "la balanza es un término internacional que resulta ser un instrumento de equilibrio cuyo objeto es medir los pesos; la balanza comercial desde el punto de vista internacional, describe la relación de las mercancías exportadas con respecto a las importadas. Si el valor de la exportación es mayor, se habla de una balanza comercial activa, excedentaria, positiva, en el caso inverso, se habla de una balanza comercial pasiva, deficitaria. Las instituciones crediticias internacionales que toman nota de la balanza comercial de los países, las analizan en conjunto en las balanzas de pago y de liquidaciones de dichos países.

Frente a este término de la balanza comercial, se alza también la balanza de pagos, que mide los egresos e ingresos monetarios de un país con respecto al exterior, habitualmente en el transcurso de un año presupuestario. En su acepción más amplia, el término describe la relación entre el valor de los bienes y servicios producidos por un país, tanto para utilización interna, como para exportaciones, y el valor de los bienes y servicios utilizados internamente, sean éstos de procedencia nacional o importados.

La balanza de pagos puede ser equilibrada, es activa cuando hay un superávit de ingresos o pasiva con excedente de egresos; ha sido objeto de análisis permanente en las organizaciones internacionales e institutos económicos y crediticios, en conjunto con las balanzas comerciales y de liquidaciones.<sup>15</sup>

La trascendencia económica que tiene este concepto de la balanza comercial, aportará un significado trascendental en la medición de todo lo que es el resultado de la producción nacional y su colocación en mercados internacionales.

Insistiendo, aunque aparentemente México pueda estar colocado entre los diez primeros países exportadores, esto proviene de una inversión y economía ficticia, en virtud de la inversión extranjera, y sus utilidades que se reportan y se van como capital hacia el país de origen o bien al país al cual el capitalista quiera ordenar colocar su dinero.

Por tanto, resulta que con la globalización, las grandes corporaciones estadounidenses principalmente, van colocando sus empresas en el mundo, producen y tienen que regresar mercancías para satisfacer los mercados interiores, y esto está tomado también como una exportación mexicana hacia el extranjero.

---

<sup>15</sup> Cortés, Mariluz, Bocoock, Peter. Norte Sur, transferencia de tecnología, 5ª. Edición. México, Edit. Prisma, 1997, pág.236

De ahí, que a pesar de que se presente un alto índice de exportación, esto no quiere decir que el país tenga un progreso social constante, sino que, son varias las empresas de capital extranjero que se sitúan en nuestro país.

### **1.2.3 La toma de decisiones en la conveniencia de la exportación.**

El proyecto del plan tiende a lograr en principio una cosa, y es la expectativa de rendimiento que la inversión de capital puede dejar a futuro.

Evaluar los costos no solamente de producción, sino también para evaluar la operación completa, son situaciones que al administrador no se le pueden pasar en detalle.

Sobre el particular, los autores Lourdes Münch Galindo y José García Martínez opinan lo siguiente: "la responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones; con frecuencia se dice que la decisión es algo así como el motor de los negocios y, en efecto, de la adecuada selección de alternativas, depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Esta etapa forma parte de la dirección porque constituye una función que es inherente a los gerentes, aunque resulte obvio mencionar que a lo largo de todas las etapas del proceso administrativo se toman decisiones, y que algunos autores las consideran en la etapa de planeación.

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación; por ejemplo, la implantación del servicio de comedor no tiene la misma importancia que el lanzamiento de un nuevo producto al mercado. Sea cual fuera su implicación, al tomar las decisiones es necesario:

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- 1.- Definir el problema;
- 2.- Analizar el problema;
- 3.- Evaluar las alternativas;
- 4.- Elegir entre alternativas;
- 5.- Aplicar la decisión.”<sup>16</sup>

Es muy importante considerar el resolver el problema o la incógnita planteada, sobre la forma en que nuestros productos pueden estar colocados en el mercado internacional.

En principio, es bueno conocer algún análisis mercadológico de la región de la parte del mundo a donde se debe llevar el producto, qué tanta competencia tiene, y qué tanto es del gusto del consumidor. Si se define correctamente este análisis de mercado a futuro, entonces es necesario proceder a evaluar las alternativas que se tienen para llevar a cabo la colocación de dichos productos en el exterior.

Después de observar la manera en que se debe llevar a cabo el contrato del negocio internacional, si se le incluye el flete, si se le deja libre a bordo, o circunstancias alternativas, llega el momento en que al tomar la decisión se debe de implementar esta, y tener siempre algunas alternativas a través de las cuales, si llegara a existir algún tropiezo o problema, puedan utilizarse rápidamente.

Así, en la cadena del fin y del medio, se llega a la decisión racional efectiva, la misma que debe estar programada linealmente a través de la ruta crítica indispensable, y por supuesto, darle una cierta retroalimentación para que la misma siga activa mientras se esté colocando el producto en el extranjero.

---

<sup>16</sup> Múch Galindo, Lourdes y García Martínez, José. Fundamentos de Administración. 1ª. Reimpresión, México, Edit. Trillas, 1992, pág. 153.

#### **1.2.4 Elementos de estrategia empresarial en la planeación de la exportación.**

Independientemente de que la hipótesis principal que se va a derivar del presente trabajo es el encontrar los elementos de estrategia para proponer un plan de exportación empresarial, para este apartado, vele citar algunas recomendaciones sobre la elaboración del plan de exportación.

Así tenemos que en términos generales, es importante evaluar objetivamente, esto es en realidad, las fortalezas y debilidades de la empresa.

No solamente las financieras, sino las operacionales y por supuesto de los recursos materiales y humanos con que la empresa pueda contar, para tener el producto indispensable que nos pueda llevar al extranjero.

Así, el esforzarse a través de la aplicación de una metodología o de una planeación, es benéfica, pero para poder consolidarla, para poder evaluarla correctamente, el autor Carlos Morales Troncoso, sugiere elaborar las siguientes preguntas:

“¿ Logró describir con brevedad pero de manera completa e interesante a su empresa ?

¿ Esta presentación de su empresa le permite, además de incluirla como parte de su plan, utilizarla como parte del material promocional que tendría que elaborar, en caso de no contar ahora con ese tipo de material?

¿ En caso de existir, se incluyó la definición de su misión?

¿ En caso negativo, se comprendió la importancia de su determinación?

¿ Se aclararon cuáles son sus principales objetivos, sobre todos aquellos vinculados con los mercados de exportación?

¿ Se mencionaron las metas actuales y, en particular, las relativas a su participación en los mercados extranjeros?

¿ En caso de no tener ni objetivos ni metas, se entendió la necesidad de definir las?

¿ Se comprendió cabalmente la trascendencia de contar con un buen portafolio de negocios?<sup>17</sup>.

Es muy importante ser más objetivo al planteamiento sobre la interrogante respecto de la fórmula para llevar a cabo el plan de exportación.

Tal vez, la pregunta de más trascendencia sería la relación de necesidad que se tiene del producto en el extranjero, y que tanta competitividad puede tener. Para poderla analizar y estudiar, se ha de abrir el siguiente inciso.

### **1.2.5 Evaluación de la competitividad comercial en la planeación de la exportación.**

Mientras exista el consumidor, el producto va a tender a desplazarse por cualquier vía, incluso a través del contrabando.

La idea principal también es analizar la competencia que se tiene, y darle mayor competitividad al producto.

Salvador García de León Campero, cuando habla de ello dice lo siguiente: "la ventaja competitiva se encuentra en el centro del desempeño de una empresa en los mercados competitivos, principalmente como consecuencia del valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes.

---

<sup>17</sup> Morales Troncoso, Carlos, Plan de Exportación, 1ª. Edición, México, editorial Prentice Hall, 2000, pág.20 y 21.

Para tomar la forma de precios menores que los de los competidores o la provisión de beneficios exclusivos mediante un proceso de diferenciación que da al producto cualidades distintivas importante para el comprador: imagen de marca, servicio post venta, apariencia exterior, sistema de distribución, etcétera.

De lo expuesto se destaca el hecho de que el logro de ventajas competitivas nacionales e internacionales, de los adecuados rangos de desempeño empresarial, dependen de múltiples factores que interactúan en diversos niveles; macroentorno nacional e internacional, microentorno medio interno de cada organización, variables controlables y no controlables, etcétera.”<sup>18</sup>

Independientemente de tratar de buscar un cierto financiamiento para lograr la operatividad de la colocación del producto en el extranjero, este financiamiento podrá ser atractivo para la institución financiera que lo haga, siempre y cuando, en el estudio o plan de exportación, se pueda hacer atractiva o con mayor veracidad, la venta del producto a colocarse en el extranjero.

Tal vez el diseño del propio producto, pueda ser el más óptimo, pero llegado el momento, el territorio en donde se coloca puede que no sea el lugar preciso para él.

Así, en el mercado y la colocación del producto es de superlativa importancia, que haya una cierta conexidad o una identidad de lo que es el producto con la cobertura de las necesidades del mercado en el cual se va a colocar.

Tal vez no importa tanto la envoltura, el precio, sino que satisfaga la necesidad del mercado al cual se va a enviar.

---

<sup>18</sup> García de León Campero, Salvador, Los retos de la competitividad, 1ª. Edición, México, editorial Diana, 1993, pág.23.

Lo anterior, independientemente de observar y establecer algunas ventajas competitivas que son propias de la estrategia administrativa a través de la cual, puede lograrse una mejor y mayor colocación del producto en cualquier tipo de mercado.

Promoción, publicidad, y el conocimiento del producto, son otras de las ventajas que deben de considerarse en los costos de colocación del producto a exportar, en virtud de que el público consumidor debe conocer a ciencia cierta, qué producto es y qué calidad puede contener.

Por otro lado, la forma de su distribución y la rapidez con que el producto pueda llegar hasta el consumidor, son sin lugar a dudas, otras de las situaciones a considerar que son trascendentales para elaborar una buena planeación de lo que es el plan de exportación, y tenerlo para presentarlo ante lo que serían los organismos financieros, principalmente el Banco de Comercio Exterior en México, a fin de que éste último, vea en el producto una mercancía apta para vender en el extranjero, y sea viable el otorgamiento del financiamiento operacional para colocar dicho producto en el extranjero.

Esto independientemente de la forma y la fórmula a través de la cual el negociador pueda estructurar la arquitectura comercial para el producto. Esto es, si va a tener representantes, si va a tener que estar en un almacén para ser comercializado, si solo existe distribución, la aduana por la cual va a entrar el producto, la fórmula de *incoterm* elegida tal como se presenta en el catálogo que se anexa como figura 1-10, en fin, todas estas son situaciones que el negociador internacional debe considerar en su plan de exportación.

TEJIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Figura 1-10

INCOTERMS				
GRUPO	SIGLAS	INGLÉS	ESPAÑOL	TRANSPORTE
<b>E</b>				
En punto de salida	EXW	Ex Works	En punto de salida	
<b>F</b>				
Transporte principal no pagado	FCA	Free Carrier	Libre/Franco de porte	T,A,MM
	FAS	Free Alongside Ship	Libre al costado del buque	Mar
	FOB	Free on Board	Libre/Franco a bordo	Mar
<b>C</b>				
Transporte principal Pagado	CFR	Cost & Freight	Costo y Flete	Mar
	CIF	Cost, Insurance & Freight	Costo, Seguro y Flete	Mar
	CPT	Carriage Paid to	Flete pagado hasta	T,A,MM
	CIP	Carriage & Insurance Paid to	Flete y Seguro pagado hasta	T,A,MM
<b>D</b>				
En punto de destino	DAF	Delivered at Frontier	Entregado en frontera	T,A,MM
	DES	Delivered Ex Ship	Libre en el buque	Mar
	DEQ	Delivered Ex Quay	Libre en el muelle	Mar
	DDU	Delivered Duty Unpaid	Entregado sin arancel pagado	T,A,MM
	DDP	Delivered Duty Paid	Entregado con arancel pagado	T,A,MM

Fuente. Cámara de Comercio Internacional. T= Terrestre; A= Aéreo; Mar= Marítimo; MM= Multimodal

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## **1.3 PROGRAMAS DE APOYO A LAS EXPORTACIONES EN MÉXICO**

### **1.3.1 Historia de los programas de apoyo en México.**

En el momento en que va a terminar la primera y segunda guerras mundiales, las situaciones tal y como se van presentando, van a generar para cada uno de los países, diversas necesidades regionales.

Es por esto, la necesidad de tener políticas de protección a la planta industrial o bien de libertades a la producción nacional para que éstas pudieran desarrollarse y buscar sus propias metas y mercados.

Dicho de otra manera, el comportamiento en nuestro país, básicamente inicia como un proteccionismo a la planta industrial nacional, estableciendo una política de aranceles a la importación a través de las cuales, trataban de regular los productos y su entrada a nuestro país, a fin de fomentar la instalación de las empresas en nuestro propio país.

José Othon Ramírez Gutiérrez, cuando habla de ello menciona lo siguiente: “ por decreto de 29 de agosto de 1927, publicado en el Diario Oficial del 31 de agosto del mismo año, el presidente Plutarco Elías Calles, en uso de facultades extraordinarias otorgadas por el Congreso de la Unión, reorganizó en su funcionamiento la comisión de aranceles; el ejecutivo expide este decreto en uso de sus facultades extraordinarias; por otra parte, no pudo reorganizarse la comisión, porque ésta no existía legalmente, sino que se trataba de un acto de creación de un cuerpo colegiado compuesto por doce miembros que tenía por objeto estudiar la política arancelaria y proponer a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para que ésta en su caso eleve a la consideración del ejecutivo

federal, todas las modificaciones que estime convenientes a las tarifas de importación y exportación.”<sup>19</sup>

La época del proteccionismo era inmediatamente necesaria como una estrategia principal del gobierno a través de la cuál se tendría que fomentar la industrialización nacional.

Tan es así, que para el 30 de diciembre de 1929, se forma ya la comisión de aranceles para poder establecer reglamentación en cuanto a las tarifas de importación y exportación.

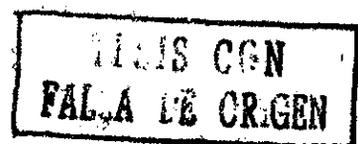
Esta comisión general de aranceles de 1929, va a generar principalmente las tres facultades siguientes:

- 1.- Estudiar y proponer los lineamientos de la política arancelaria;
- 2.- estudiar y proponer todas las reformas y modificaciones que estime convenientes a las tarifas de los impuestos de importación y exportación;
- 3.- Emitir opinión en las consultas que se le formulen en materia arancelaria.

Estas comisiones nacen a imitación del pensamiento de los Estados Unidos, en donde también existía la comisión de aranceles de los Estados Unidos, y por las mismas razones, se trataba más que nada de fomentar a la industria de la transformación en México, tratando de que ésta estuviese protegida con aranceles altos que no permitieran la entrada de productos elaborados principalmente en los Estados Unidos.

---

<sup>19</sup> Ramírez Gutiérrez, José Othon, Comentarios al artículo °131 constitucional; dentro de: “Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, comentada, 4ª. Edición, México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1995, pág.328.



Ya para 1937, encontramos la existencia del propio Banco Nacional de Comercio Exterior, y las posibilidades y estrategias de fomento a la política comercial internacional de nuestro país.

De esto, habla el autor Hermilio Herrejón Silva en las siguientes palabras: "en el año de 1937 se fundó el Banco Nacional de Comercio Exterior, institución que aún opera con igual denominación, con el fin de promover las exportaciones mexicanas y estimular la situación de las importaciones, con lo cual favorecía la generación de divisas tan importantes para la balanza de pagos en México; de esa manera, se sentaban las bases para apoyar, mediante organismos del Estado, las actividades agropecuarias, industriales, de obras y servicios públicos, las de los obreros, artesanos y profesionistas, y del comercio con el exterior, las cuales se consideraban desde entonces de interés fundamental para el desarrollo económico del país."<sup>20</sup>

Se ha de hacer notar, que en el período en que termina la primera guerra mundial hasta que termina la segunda, las instituciones no pudieron desarrollarse suficientemente; hay que recordar que todavía para 1929, la gran depresión en Estados Unidos, resistió los embates de la importación de productos, y por tal motivo se va a lograr fijar cuando menos en instituciones y en programas y reglamentos, una posibilidad que cubriera el entorno que en la necesidad de estrategia tratara de amortiguar la importación y la exportación y por supuesto, crear mecanismos a través de los cuales al política del proteccionismo pudiera convertirse en una realidad.

---

<sup>20</sup> Herrejón Silva, Hermilio, Las instituciones de crédito, 4ª. Edición, México, Editorial Trillas, 2000, pág. 54

Ahora bien, terminada la segunda guerra mundial, desbastada toda Europa, se tendría que levantar por el único país que aún conservaba su infraestructura productiva: Estados Unidos; evidentemente, la industria de los Estados Unidos también requería no solamente de algunos apoyos de la industria nacional, sino más que nada de la mano de obra, puesto que, en el rubro de la producción de alimentos, lo que fuera el rubro de la mano de obra que intervenía en la agricultura, se había quedado muy bajo.

Aún así, México pudo aprovechar esa coyuntura, y empezó a dar productos de mejor calidad, para satisfacer el mercado interno, dándole dinámica y por supuesto dicho mercado tendría que estar protegido por sus legislaciones.

De tal naturaleza, que según el autor Eduardo Villegas Hernández, México: "experimentó un importante auge económico después de la segunda guerra mundial, con un incremento promedio de Producto Interno Bruto del 5.3% y una fuerte acumulación de reservas.

El fin de la conflagración permitió realizar las importaciones que por causa de ésta no se habían podido efectuar y poner término a las restricciones del consumo provocadas por esas limitaciones. Esa libertad, aunada a la sobrevaluación del tipo de cambio entonces existente, entrañó un momento drástico en las compras foráneas a partir de 1946.

La balanza de pagos entró a una situación de fuerte desequilibrio, lo que se revirtió en una caída de reservas internacionales.

Ante esta situación, el gobierno estableció en 1947 restricciones cuantitativas a un grupo relativamente pequeño de importadores y sustituyó tarifas *ad valorem* por tarifas específicas; al año siguiente impuso otras más para intentar contener esas compras otra vez en casi un decenio. Ese fue el inicio de la política proteccionista de la historia contemporánea de México.”<sup>21</sup>

De ahí en adelante, se puede hablar de cerca de treinta a cuarenta años que siguieron de proteccionismo a la industria nacional, con el incremento de políticas a efecto de fomentar las industrias que producían bienes que podían sustituir las importaciones, y el fomento de la exportación, a través de ferias y comercializaciones en el exterior.

Así tenemos que en términos concretos, el lapso comprendido entre la década de los 40's y los primeros años de 1970, se caracterizó por bajos niveles de inflación y altas tasas de crecimiento. La inflación anual promedio fue de 3.8%, mientras que el Producto Interno Bruto real, creció de 6 a 7% por cada año. La ponencia económica se caracterizó por una situación sana de las finanzas públicas, estabilidad en el tipo de cambio, bajos niveles de endeudamiento con el exterior, y a nivel microeconómico, una política industrial proteccionista, con un alto grado de intervencionismo estatal; lo cual, englobado con el contexto general tanto interno como internacional, encaminó a lo que se ha denominado como el período del desarrollo estabilizador.

Ahora bien, debido a políticas dentro de la nación, en el momento en que los empresarios quisieron entrar a la política de lograr una mejor posibilidad de fomento y expansión, la respuesta de los políticos en aquellos días, fue la desprotección industrial, y por supuesto la adhesión de nuestro país al GATT.

---

<sup>21</sup> Villegas Hernández, Eduardo, Análisis Financiero, 5ª. Edición, Editorial Pac, 2001, pág.4.

Arturo Damm Arnal habla de ello diciendo: "... a su vez, de 1983 a la fecha, se reduce la tasa de protección arancelaria promedio de la economía mexicana, al pasar en solamente ocho años del 16.4% al 9.5%. Tal reducción en el arancel promedio se traduce en la desprotección de la industria nacional misma que, cada vez, debe competir con mayor igualdad de circunstancias con la industria extranjera que exporta a México.

El proceso de reestructuración del sector externo de la economía mexicana se inicia, en 1983, con la sustitución de la protección comercial a través de los permisos previos de importación de arancel, para reducir el arancel promedio; dicho proceso de reestructuración se promueve de forma decidida con la adhesión de México al GATT a mediados de 1986, ratificada por el Senado de la República el 06 de noviembre de dicho año."<sup>22</sup>

Como se puede apreciar en el cuadro 1-11, a partir de 1982 y hasta 1989, la fracción arancelaria de proteccionismo va bajando, y es entonces cuando se produce en México la llamada desprotección de la industria mexicana, y resulta ser el momento indicado en el que el fomento a la exportación, debe por fuerza ser una de las prioridades principales de la estrategia comercial en el país.

---

<sup>22</sup> Damm Arnal, Arturo, El mercado común norteamericano y la nueva mentalidad empresarial mexicana, 5ª edición, México, Edamex, 2002, págs.27 y 28.

<b>Estructura arancelaria de la tarifa del impuesto general de importaciones</b>			
	1982	1986	1989
Total de fracciones	8.008	8.206	11.838
Media arancelaria	27.0%	22.6%	13.1%
Arancel ponderado	16.4%	13.1%	9.5%
Número de tasas	16	11	5

**FUENTE: Secretaría de Economía  
Cuadro 1-11**

Tanto es así, que para el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, en materia de Comercio Exterior, se dispone que se faciliten y simplifiquen los mecanismos de apoyo a las exportaciones y a través de la banca de desarrollo se promueva el acceso de los exportadores al financiamiento en condiciones de competencia internacional, en especial de las pequeñas y medianas empresas, lo que quiere decir, que Nacional Financiera también entraría a establecerse como una institución que ofrece programas de financiamiento y asesoría, promoción y venta de productos que han de colocarse en el exterior.

De ahí, que en el Diaorio Oficial de la Federación, el 03 de mayo de 1990, se establece un decreto para regular el establecimiento de empresas de comercio exterior, mismo que a la luz de las diversas modificaciones que se le han hecho, sigue teniendo como objetivo principal, el elevar una cultura exportadora, para que las empresas que tienen una buena estrategia de producción, puedan realizar negocios internacionales a través de los cuales coloquen su producto y obtengan las divisas que el país tanto necesita.

Así, el obtener constancias de empresas altamente exportadoras, inscribirse al programa de importación temporal para producir artículos de exportación y el ingresar a privilegios que la Secretaría de Economía establece, y los que en un futuro se vayan estableciendo, serán esas empresas las que acostumbradas ya a exportar, puedan beneficiarse de toda esta trascendencia histórica que parte de una política proteccionista a un pensamiento neoliberal mexicano que, abrió el país hacia el comercio exterior en una forma bastante drástica.

### **1.3.2 Instituciones que cuentan con programas de apoyo a las exportaciones.**

#### **1.3.2.1 Banco Nacional de Comercio Exterior, como institución principal que establece programas de apoyo para las exportaciones.**

Independientemente de que instituciones como son Nacional Financiera y el Banco del Crédito Rural, los cuales también cuentan con algunos programas de apoyo financiero para la exportación, se considera que la institución que tiene el liderazgo y la mejor estrategia posible para la colocación de los productos mexicanos en el exterior, es el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT).

Nacional Financiera, el Banco del Crédito Rural y el Banco Nacional de Comercio Exterior, son tres entidades denominadas como banca de desarrollo, que van a formar parte del sistema financiero mexicano; y partiendo de lo que son la banca central, la banca múltiple, los patronatos, los fideicomisos, se encuentra las bancas de desarrollo, de las cuales el autor Manuel Sánchez Muñoz comenta: "las instituciones de banca de desarrollo son entidades de administración pública federal constituidas con carácter de sociedades nacionales de crédito cuya función

es fomentar y desarrollar áreas específicas de la economía, de acuerdo con las prioridades del Plan Nacional de Desarrollo.

La banca de desarrollo se constituye por las siguientes instituciones:

- 1.- Nacional Financiera (NAFINSA);
- 2.- Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (BANOBRAS);
- 3.- Banco de Crédito Rural (BANRURAL);
- 4.- Banco Nacional de Comercio Interior;
- 5.- Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT);
- 6.- Banco del Ejército, Armada y Fuerza Aérea;
- 7.- Financiera Nacional Azucarera.”<sup>23</sup>

La naturaleza sistemática a través de la cual se va a formar el banco de comercio exterior, está cimentándose en las diversas necesidades de desarrollo a las que se hacía referencia en el inciso anterior; de hecho, a través del autor Hermilio Herrejón Silva, se había ya establecido la forma en que el Banco de Comercio Exterior va a institucionalizarse por el año de 1937.

De tal manera, que en la actualidad, las facultades operativas que tiene el banco a la luz de la Ley Orgánica del Banco Nacional de Comercio Exterior reveladas en su artículo sexto, son las siguientes:

“Con el fin de procurar la eficiencia y competitividad del comercio exterior, comprendiendo la pre exportación, exportación, importación y sustitución de importaciones de bienes y servicios, en el ejercicio de su objeto estará facultado para:

---

<sup>23</sup> Sánchez Muñoz, Manuel, Introducción al mercado de valores y prácticas bursátiles, 1ª. Edición, México, Editorial Pac, 1995, pág. 3.

- I. Otorgar apoyos financieros;
- II. Otorgar garantías de crédito y las usuales en el comercio exterior;
- III. Proporcionar información y asistencia financiera a los productores, comerciantes, distribuidores y exportadores, en la colocación de artículos y prestación de servicios en el mercado internacional;
- IV. Cuando sea del interés el promover las exportaciones mexicanas, podrá participar en el capital social de empresas de comercio exterior, con socios de exportación y en empresas que otorguen seguro de crédito al comercio exterior, en los términos del artículo 32 de esta ley;
- V. Promover, encausar y coordinar la inversión de capitales a las empresas dedicadas a la exportación;
- VI. Otorgar apoyos financieros a los exportadores indirectos, y en general, el aparato productivo exportador, a fin de optimizar la cadena productiva de bienes o servicios exportables;
- VII. Cuando sea de interés promover las exportaciones mexicanas, podrá otorgar apoyos financieros a las empresas comercializadoras de exportaciones, consorcios y entidades análogas de comercio exterior;
- VIII. Propiciar acciones conjuntas de financiamiento y asistencia en materia de comercio exterior con otras instituciones de crédito, fondos de fomento, fideicomisos, organismos auxiliares de crédito y con los sectores sociales y privados;

- IX. Podrá ser agente financiero del gobierno federal en lo relativo a la negociación, contratación y manejo de créditos del exterior, ya sea que éstos sean otorgados por instituciones del extranjero, privadas, gubernamentales e intergubernamentales;
- X. Participar en la negociación y, en su caso, en los convenios financieros del intercambio compensado o de créditos recíprocos que señale la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;
- XI. Estudiar políticas, planes y programas en materia de fomento al comercio exterior y su financiamiento, y someterlos a la consideración de las autoridades competentes;
- XII. Fungir como órgano de consulta de las autoridades competentes, en materia de comercio exterior y su financiamiento;
- XIII. Participar en las actividades inherentes a la promoción del comercio exterior tales como difusión, estudios de productos y servicios exportables, sistemas de venta, apoyos a la comercialización y organizaciones de productores, comerciantes, distribuidores y exportadores;
- XIV. Opinar, a solicitud que le formulen directamente las autoridades competentes, sobre tratados y convenios que el país proyecte celebrar con otras naciones, en materia de comercio exterior y su financiamiento;
- XV. Participar en la promoción de la oferta exportable;

XVI. Cuando se lo soliciten, podrá actuar como conciliador y árbitro en las controversias en que intervienen importadores y exportadores con domicilio en la República Mexicana.

Como consecuencia de lo anterior, los servicios que se prestan por el Banco Nacional de Comercio Exterior, se constituyen como posibilidades estratégicas viables a través de las cuales, se va creando un centro de orientación, ayuda e incluso capacitación, para que el industrial mexicano, pueda llevar a cabo la colocación de sus productos al exterior.

Ahora bien, para observar el tipo de programas y apoyo a exportaciones, es importante abrir el siguiente inciso.

### **1.3.3 Tipos de créditos preferenciales para la exportación.**

Son varios los rubros a través de los cuales se puede ingresar al financiamiento que otorga Bancomext.

Durante el año pasado, 2001, Bancomext otorgó apoyos financieros por 5.512 millones de dólares, esto es, el 60% empresas pequeñas y medianas, cifra que supera en el 24% los recursos canalizados en el año dos mil.

El aumento en el financiamiento total se debe principalmente al incremento del 25% en la colocación de crédito de primer piso, el cual ascendió a 4,238 millones de dólares; los resultados obtenidos se ubicaron por encima de la cifras previstas en el programa financiero del 2001; el programa anual en su conjunto superó en 10% la meta y el crédito en el primer piso en 30%.

El 89% del total de créditos otorgados se colocaron directamente por Bancomext, como banco de primer piso, lo que le permitió consolidarse como una fuente de recursos accesibles para el exportador, principalmente al de menor tamaño.

La mayor participación de la institución en primer piso, permitió que en el año 2001 se reinvirtiera la tendencia decreciente en la colocación de recursos financieros que se venía presentando en los últimos años.

El financiamiento que otorga el Banco de Comercio Exterior, partirá de dos puntos como es la posibilidad de financiamiento para importación como el financiamiento para exportación.

Ahora bien, si se observan los cuadros relativos al tipo de financiamiento, se ve como a grandes rasgos, la posibilidad financiera está destinada a una estrategia especial como lo es la posibilidad de importación o bien la de exportación.

## CUADRO 1-12

### TIPOS DE APOYO FINANCIERO FINANCIAMIENTO PARA EL CICLO PRODUCTIVO

<b>Destino:</b>	Financiar las compras de materias primas; la producción; acopio; existencia de bienes terminados o semiterminados; la importación de insumos; pago de sueldos de la mano de obra directa y la adquisición de otros servicios que se integren al costo directo de producción. Tratándose de créditos para el sector primario.
<b>Tipo de crédito:</b>	De habilitación o avío o en cuenta corriente y en su caso créditos refaccionarios para el sector primario.
<b>Porcentaje de Financiamiento:</b>	El monto del financiamiento puede ser de hasta el 70% del valor de las facturas, pedidos y/o contratos o bien, hasta el 100% del costo de producción, según convenga a la empresa.
<b>Garantías:</b>	Las propias del crédito y la cesión de los derechos de cobro de las ventas financiadas con notificación al comprador con una cobertura mínima de 1.5 a 1. De requerir garantías adicionales, éstas consistirán en certificados de depósito y bonos de prenda, hipoteca civil o hipoteca industrial o garantía Fiduciaria, en función a las características del crédito.
<b>Mecanismos de Disposición:</b>	Para disponer de los recursos, una vez autorizado y contratado el crédito, será preciso presentar el paquete de facturas de los bienes o servicios cuya venta se realizó en el último o penúltimo mes anterior a la fecha de disposición del crédito, o bien los pedidos en firme o contratos de suministro celebrados por la empresa, cartas de crédito irrevocables de importación o factura de compra de los insumos.

A fin de ir delimitando el presente trabajo, el interés del mismo es básicamente lo relativo a la exportación.

Se debe también considerar que el Banco de Comercio Exterior también aporta capitales para financiamiento de inversiones en relación a maquinaria para importar o bien para la producción de bienes o servicios para exportar; y de hecho, existen programas de apoyo a servicios a la exportación como son los femex, abrazan el fomento de ferias mexicanas a la exportación. Mismas que van a tener el objetivo principal de fomentar los productos nacionales en el extranjero, y por lo mismo, la apertura de los mercados a ingresar con los productos relativos.

**CUADRO 1-13**

**FINANCIAMIENTO PARA LAS VENTAS DE EXPORTACIÓN**

---

<b>Destino:</b>	Financiar las ventas de exportación directa e indirecta a plazos.
<b>Tipo de crédito:</b>	De habilitación o avío o en cuenta corriente.
<b>Plazos y períodos:</b>	Hasta 180 días para los sectores de manufacturas y servicios, y hasta Semestral o anual, de acuerdo con los flujos de la empresa.
<b>Porcentaje de Financiamiento:</b>	Hasta el 90% del valor de las facturas, pedidos y/o contratos, en el caso de ventas a corto plazo, y en el caso de ventas a largo plazo, hasta el 85% del valor de la factura o 100% del contenido nacional de producción, el que resulte menor.
<b>Garantías:</b>	Las propias del crédito, con cesión de derecho de cobro de las ventas financiadas con una cobertura mínima de 1.1 a 1. De requerir garantías adicionales, éstas consistirán en hipoteca civil o hipoteca industrial y/o garantía fiduciaria y/o certificados de depósito y bonos de prenda.
<b>Mecanismos de Disposición:</b>	Para disponer de los recursos, una vez autorizado y contratado el crédito, será preciso presentar un paquete de facturas de los bienes o servicios cuya venta se realizó en el último o penúltimo mes anterior a la fecha de disposición del crédito, contratos de venta y suministros establecidos a favor de la empresa, carta de crédito irrevocable de exportación.

---

Por otro lado, están los programas de fomento para la devolución de impuestos a exportadores llamados "*draw back*"; mismo que refleja la devolución de impuestos a exportadores como un instrumento de promoción para la exportación.

Frente a esto también se encuentra otro programa como es el *altex*, que es el programa de empresas altamente exportadoras, como un instrumento de promoción a las exportaciones de los productos mexicanos.

Así mismo, el programa de importación temporal para producir artículos de exportación, llamado *pitex*, es un instrumento de promoción a las exportaciones; a través del mismo se permite a los productores de mercancías destinadas a la exportación, importar temporalmente diversos bienes utilizados para la elaboración de los productos que van a ser exportados; situación que definitivamente, le es muy agradable a la globalización, en virtud del ingreso de las maquinarias de alta tecnología y algunos insumos necesarios que nuestro país no produce, para llevar a cabo la maquila en nuestro país, y colocar dichos productos con devolución del impuesto respectivo.

Por otro lado, el propio banco va a otorgar financiamiento para fomentar las exportaciones, y se ha dirigido generalmente a artículos exportables.

Así tenemos como Bancomext actúa como banca de primer piso, y por supuesto, como banca de desarrollo, con el objeto específico de fomentar las operaciones con el comercio exterior; y nuevamente se han de considerar las fórmulas a través de las cuales, el banco realiza diversos tipos de apoyo financiero como son los siguientes:

- 1.- Financiamiento para el pequeño exportador de manufacturas;
- 2.- financiamiento para el ciclo productivo;
- 3.- financiamiento para las ventas de exportación;
- 4.- financiamiento automático de cartera de exportación;
- 5.- financiamiento para productos de inversión;
- 6.- financiamiento para la adquisición de unidades de equipo de importación;
- 7.- financiamiento para la importación de productos básicos;
- 8.- financiamiento para apoyo a la industria del software;
- 9.- financiamiento para desarrolladores de naves industriales de arrendamiento y/o venta;

- 10.- financiamiento para la adquisición o arrendamiento a largo plazo de naves industriales;
- 11.- financiamiento de reporto para grano;
- 12.- financiamiento para el desarrollo de proveedores;
- 13.- capital a riesgo.

Todavía después de todos estos sistemas de financiamiento a la exportación, se va a encontrar un esquema simplificado de financiamiento para la atención de la pequeña y mediana empresa llamados *pime*, que van a significar un capital de trabajo a través del cuál, la propia empresa podrá llegar a producir.

De lo anterior, se ha de deducir que son múltiples los sistemas y programas de financiamiento que el banco de comercio exterior ofrece, y es el caso que para poder criticar uno de estos programas como es el financiero para ventas de exportación, se ha de hacerlo en el inciso 1.5, en donde se hablará de este tipo de financiamiento con mayor exactitud, por lo que por el momento se reserva su estudio.

#### **1.3.4 Requisitos para ser postulante a la obtención de un apoyo financiero para exportar.**

Como consecuencia de lo visto en el inciso anterior, se ha dicho que son variadas las formas de financiamiento que el banco de comercio exterior ofrece, de tal naturaleza, que para poder establecer los requisitos principales que se han de exigir para ser postulante a la obtención de un apoyo financiero, se debe tener un criterio generalizado sobre lo que es la elegibilidad de aquellos agentes que han tenido la necesidad de tratar y negociar con el banco de comercio exterior.

De hecho, si se observan los criterios de elegibilidad que se presentan con los cuadros 1-14 y 1-15 se ve que las necesidades de una cierta experiencia en la colocación del producto es indispensable para lograr que el crédito o el financiamiento pueda colocarse debidamente.

Requisitos	Ciclo Económico	Ventas
Ser un exportador recurrente, debiendo haber registrado al menos tres exportaciones durante los últimos doce meses. Para exportadores indirectos, deberá haber surtido al menos tres pedidos a exportadores directos durante los últimos doce meses.	X	X
Que los productos a financiar sean manufacturas.	X	X
No presentar embargos ni gravámenes, ni estar en suspensión de pagos, en concurso mercantil, ni estado técnico de disolución.	X	X
No estar en relación de empresas suspendidas de Bancomext.	X	X
Que se obtenga un dictámen jurídico favorable.	X	X
Que el informe de buró de crédito de la empresa o del solicitante (si es persona física) y del principal accionista en su caso, sea favorable. Que el informe de buró de crédito del obligado solidario sea favorable.	X	X
Compromiso de pago de un obligado solidario que posea un inmueble libre de gravámenes y se comprometa a no gravarlo ni enajenarlo durante la vigencia del crédito.	X	X
Que el análisis bajo el modelo Z-Bancomext de la información financiera de la empresa resulte en una calificación mínima de 3. El valor de Z del último período (aun cuando sea parcial) es el que determinará si la solicitud es elegible o no.	X	X
Cuando la venta no se haya pactado mediante carta de crédito, obtener un seguro contra riesgos comerciales para la factura objeto del financiamiento, y endosar dicho seguro a favor de Bancomext.	X	X
Que el acreditado efectúe, respecto a las exportaciones, una cesión de cuentas por cobrar con cobranza delegada a la empresa y revocable discrecionalmente por el Banco.	X	X
Si el acreditado es persona física, se requerirá contratar seguro de vida por el monto de vigencia de la línea de crédito. Si el acreditado es persona moral, deberá contratar un seguro por riesgos inherentes a la actividad de la empresa.	X	X

**CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD  
CUADRO 1-14**

Requisitos	Ciclo Económico	Ventas
Comprobar que el comprador del solicitante es efectivamente un exportador directo, esto sería verificando que el comprador esté incluido en el Directorio de Exportadores de Bancomext, o que el solicitante compruebe a satisfacción del promotor de crédito que su comprador es un exportador directo.	X	X
Evidenciar al menos tres periodos surtidos, colocados por un exportador directo en los doce meses previos a la presentación de la solicitud.	X	X
Que la empresa exportadora directa no esté en la relación de empresas suspendidas de Bancomext.	X	X
Que una aseguradora de crédito haya autorizado al exportador indirecto un límite de crédito que cubra sus ventas al exportador directo, por un monto igual o superior al monto que desca disponer para financiar pedidos emitidos por dicho exportador directo.	X	

**CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD  
REQUISITOS ADICIONALES PARA EXPORTACIONES INDIRECTAS  
CUADRO 1-15**

El hecho de haber sido exportador recurrente, significa el que a la luz de los diversos decretos sobre el establecimiento de empresas de comercio exterior, se de el concepto de que continuamente, la empresa tenga las posibilidades necesarias para colocar su producto en el extranjero.

La expedición de constancias de exportador, se va a sujetar inicialmente a las reglas que establece el decreto para el establecimiento de empresas de comercio exterior.

De ahí, que sea necesario citar el artículo 7 del decreto para el establecimiento de empresas de comercio exterior, derivado del Plan Global de Desarrollo del año 2000.

Dicho artículo establece:

“Art. 7.- La Secretaría de Economía otorgará el registro de empresa de comercio exterior consolidadora de exportación a las sociedades mercantiles que cumplan, a satisfacción de la propia secretaría, los requisitos siguientes:

- I. Estar constituidas conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles;
- II. Contar con un capital social mínimo suscrito y pagado de dos millones de pesos;
- III. Comprender, dentro de su objeto social:
  - a) La integración y consolidación, de manera preponderante, de exportaciones;
  - b) La prestación de servicios integrales para apoyar a las empresas productoras en sus operaciones de comercio exterior;
  - c) La capacitación a empresas productoras pequeñas y medianas en el diseño, desarrollo y adecuación de sus productos conforme a la demanda del mercado internacional, y
  - d) La prestación de servicios complementarios a la comercialización.

Al solicitar su registro bastará que realicen las actividades de los incisos a y b anteriores, en cuyo caso deberán incluir en el programa a que se refiere el artículo 9, los mecanismos y condiciones, conforme a los cuales se comprometan a efectuar las actividades de los incisos c y d de esta fracción;

- IV. Realizar exportaciones de mercancías que provengan de por lo menos cinco empresas productoras nacionales;
- V. Exhibir copia de la declaración anual de impuestos de los últimos tres ejercicios fiscales, y
- VI. Presentar el programa a que se refiere el artículo 9.<sup>24</sup>

Los cuestionamientos que como requisitos se exigen para la elegibilidad del criterio, en principio deberán ser satisfechos por aquellas empresas que podrían dedicarse a la exportación de productos nacionales.

Es muy importante denotar esta situación, en el sentido de que independientemente de que la empresa en sí pueda constituirse como una empresa recurrente en la exportación, se puede ahora encontrar intermediarios en la importación y exportación de productos, que satisfaciendo las diversas regulaciones que la ley establece, van a lograr tener esa personalidad jurídica que les permite llevar a cabo la negociación internacional.

Por otro lado, la propia Secretaría de Economía, va a otorgar el registro de empresa de comercio exterior consolidadora de exportación cuando presenten un programa a través del cual se establezcan los mecanismos y condiciones por medio de los cuales, se fijen las estrategias a comercializar.

En principio, para la modalidad de empresa de comercio exterior de exportación, deberá:

- a) Elaborar estudios de mercado y catálogos, o participar en ferias y eventos de promoción internacional;

b) Establecer y desarrollar una infraestructura para la comercialización internacional de sus productos;

c) Efectuar un análisis sobre la diversificación de sus actividades hacia aspectos como empaque, transporte y, en general, logística de comercialización internacional;

d) Brindar asesoría a empresas sobre la realización de trámites de carácter administrativo, aduanal y de comercio, relacionados con las actividades que desempeñen, o abastecer de partes y componentes fabricados por proveedores nacionales, a empresas maquiladoras, con programas de importación temporal o exportadores finales.

Luego, para la modalidad de empresa de comercio interior promotora de la exportación, deberá brindar asesoría a las empresas productoras, y calendarizar sus exportaciones.

De ahí, que en principio, la propia legislación exige una cierta estrategia debidamente calendarizada, de los productos que se van a mandar al exterior; además, es importante el satisfacer todos y cada uno de estos requisitos, para lograr que el banco de comercio exterior, pueda ayudarlos a través de los diversos créditos que otorga.

Ahora bien, los requisitos de elegibilidad, son distintos para cada uno de los apoyos financieros que Bancomext tiene, y por lo mismo, se vuelve a insistir, que el interés único y principal de este trabajo de tesis, es, exclusivamente, la venta de exportación, y por lo mismo, en este momento se han de delimitar los datos hacia lo que es la exportación y la colocación del producto en el mercado internacional.

---

<sup>24</sup> Decreto para el establecimiento de empresas de comercio exterior, México, información Internet, 2001.

Siendo que, para el inciso 1.5, se va a criticar ya el plan específico de la venta de exportación, del cual se puede empezar a decir que son varias las regulaciones jurídicas que se van exigiendo para colocar el producto en el ámbito de las exportaciones; esto es, es importante que para fomentar la exportación, no haya tanta regulación por parte del exportador, para que éste fácilmente pueda colocar su producto en el extranjero.

Pero, por el momento, se van a observar los programas de apoyo en los países altamente exportadores, para tener finalmente criterios suficientes que permitan criticar el programa nacional.

## **1.4 PROGRAMAS DE APOYO A LAS EXPORTACIONES EN PAÍSES ALTAMENTE EXPORTADORES.**

El derecho, las reglas, y programas, están hechos a manera de una cierta imitación de la forma a través de la cual se llevan a cabo los negocios en el mundo.

Esto significa un planteamiento correcto, en virtud de que si las estrategias de comercializaciones están sirviendo en un país determinado, no tienen por qué no servir en México.

De ahí, que es importante observa como se dan los apoyos financieros a las exportaciones en los países altamente exportadores; ahora bien, se debe nuevamente delimitar y especificar, que el presente trabajo de tesis, está dirigido a programas financieros de exportación exclusivamente, lo anterior se comenta, en virtud de que en cada uno de estos países se ve lo mismo que pasa en el Banco de Comercio Exterior, que son varias las líneas y posibilidades de financiamiento, para todo lo que es el comercio exterior.

### **1.4.1 Estados Unidos**

Tal como Henri Ford lo había opinado, a los pueblos no se les somete por la vía bélica, sino por la vía económica. Lamentable o no, el hecho es que los gobiernos mexicanos, solo han hecho lo que los Estados Unidos han querido que hagan; y es tan prioritaria la comercialización de productos en Estados Unidos, que el Exim Bank es una de las instituciones más sólidas y trascendentales de aquel país, que no solamente actúa otorgando financiamientos, sino que es un centro estratégico en donde también el pentágono de los Estados Unidos puede verse satisfecho en sus necesidades de colocar sus piezas de armamento en otros países.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

El Exim Bank es más que un banco de exportación e importación.

El Exim Bank es más que un banco de exportación e importación, una filial estratégica de los Estados Unidos, y por lo mismo, de la más alta prioridad en la política social y económica de los Estados Unidos hacia el mundo.

La necesidad primordial de que los empresarios de los Estados Unidos tengan mercado, se lo deben en mucho al Fondo Monetario Internacional, al Banco Internacional de Fomento y Desarrollo, y al Exim-Bank que cuenta con una estrecha e íntima relación con el pentágono americano.

El autor Osmańczyk, aporta el siguiente fundamento para afirmar lo dicho; dicho autor dice lo siguiente: "el Exim Bank es un banco norteamericano constituido en 1934 en Washington, D.C., como una institución gubernamental estadounidense autónoma, con objeto de financiar y facilitar el comercio exterior de los Estados Unidos. Su sede sigue siendo la capital de los Estados Unidos. En julio de 1967, el congreso de los Estados Unidos, investigando el armamento de América Latina, descubrió que en el Exim Bank existía una cuenta secreta, llamada "account country x", para las transacciones de armas entre Estados Unidos y América Latina, bajo la administración directa del Departamento de Defensa de los Estados Unidos.

El 10 de julio de 1967, el Senado se negó, con 48 votos contra 40 a prohibir al EXIMBANK la venta de armas norteamericanas a los países en vías de desarrollo; la poca diferencia por la que fue derrotada la moción, indica que el poder legislativo se da cuenta de que la transformación del banco, por el conducto principal para el movimiento secreto de tanques y aviones a países demasiado pobres para permitirse el lujo de adquirir suficientes zapatos y alimentos, es un perjuicio para la causa de la estabilidad mundial."<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Osmańczyk, E.J., Enciclopedia mundial de las relaciones internacionales y naciones unidas, 3ª. Edición, México, Fondo de Cultura Económica, 1991, pág.126,

Como las diversas fórmulas que este banco va a presentar realmente son infinitas, y al igual que nuestro banco de comercio exterior, el Exim Bank trabaja con diferentes entidades públicas y privadas para la exportación como podría ser PEFCO, que es una corporación sobre exportación privada, que a través de las pequeñas empresas, les da auge para que sus productos puedan ser exportables, y con esto, un producto que no llega a tener una gran aceptación en los Estados Unidos, puede salir de su país y tener éxito en otro país.

Es tan grande la protección que los Estados Unidos otorgan a su comercio, pero sobre todo a sus nacionales, que los mismos gobernadores de los estados, cuando hay una sola persona norteamericana en peligro, se presentan personalmente a defender sus intereses.

Así, se observa como la situación es totalmente diferente, es un giro de 360° la estrategia que se da en Estados Unidos, y tan solo para tener una idea muy globalizada de las posibilidades que el Exim tiene, se anexan los cuadros 1-16, 1-17, 1-18 y 1-19, en los cuales se pueden observar las posibilidades generales sobre las cuales el Exim Bank puede intervenir, otorgando no solamente un financiamiento, sino estableciendo programas sólidos, permanentes y sustentables, a través de los cuales se va buscando una mejor oportunidad de colocación de los productos nacionales en el extranjero.

<p><b>Contenido Estadounidense</b></p>	<p>La misión del ExIm Bank, es permitir actividades norteamericanas enfocadas a la exportación. De acuerdo a esto, existen criterios de elegibilidad extranjera y limitaciones sobre un nivel de contenido extranjero que pueda ser incluido en el paquete de financiamiento del ExIm Bank.</p> <p>El nivel total de apoyo para un contrato de suministro será al menos de:</p> <p>* 85% del valor de todos los bienes y servicios elegibles en el contrato.</p> <p>* 100% del contenido estadounidense en todos los bienes y servicios elegibles en el contrato.</p> <p>Nota: Para ser elegido por el financiamiento del ExIm Bank, el contrato de suministro de los bienes y servicios deben ser transportados desde Estados Unidos hacia el comprador extranjero.</p>
<p><b>Pequeñas Empresas</b></p>	<p>El ExIm Bank es obligado a apartar el 10% de sus negocios a las pequeñas empresas. El Banco cumple esto en una variedad de medios incluyendo programas especiales para los pequeños empresarios.</p>
<p><b>Impacto Ambiental</b></p> <p><b>Incrementos Ambientales</b></p>	<p>El ExIm Bank tiene una larga historia de consideración ambiental. A principios de los 70's el ExIm Bank analizó el impacto ambiental de solo grandes transacciones. Actualmente, casi todos los programas tienen algunas consideraciones ambientales e incrementos.</p>
<p><b>MARAD Resolución Pública 17</b></p>	<p>Requerimientos del MARAD ExIm Bank: Resolución Pública 17</p> <p>* Para todos los préstamos directos y garantías a largo plazo, los artículos deben ser transportados en fondos norteamericanos, si no, no son elegibles para el apoyo del ExIm Bank. Debe obtenerse una renuncia del MARAD.</p> <p>• <b>Tipos de renunciias:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Renuncia general: Más del 50% puede ser transportado o no en buques norteamericanos.</li> <li>2. Renuncia apresurada: si los buques norteamericanos están Retrasados para ese destino.</li> <li>3. Renuncia del país: Brasil, aplica para la elegibilidad de costos de transportación no hacia provisiones de restricción general.</li> </ol>

CUADRO 1-16

<b>Sector Servicios</b>	El ExIm Bank trata a los servicios de igual manera que a los productos y bienes manufacturados. Programas severos han sido establecidos para apoyar a la industria de los servicios incluyendo el Programa Multiplicador de Ingeniería.
<b>Restricciones Militares</b>	El ExIm Bank tiene prohibido financiar artículos militares. El ExIm Bank financiará la exportación de cualquier tipo de bien o servicio, incluyendo productos, mientras no sean militares. (existen ciertas excepciones)
<b>Competitividad (Adicionalmente)</b>	<p>El ExIm Bank debe ser competitivo con otras agencias de financiamiento alrededor del mundo.</p> <p>El ExIm Bank es miembro de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD). La OECD consiste en un grupo de 24 naciones representadas por sus organizaciones financieras de exportación y de tesorería para promover términos uniformes de financiamiento. Acuerdos, políticas y resoluciones han sido promulgados en las siguientes áreas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pago en efectivo</li> <li>2. Términos de reembolso</li> <li>3. Costos locales</li> <li>4. Vínculos de ayuda</li> <li>5. Tasas de interés</li> <li>6. Impuestos</li> </ol>
<b>Impacto Económico</b>	El ExIm Bank puede tomar la posición económica de la industria de los Estados Unidos en lo que hace a la evaluación de sus transacciones y no puede apoyar transacciones las cuales pudieran ser consideradas como perjudiciales para la economía estadounidense.
<b>Equipo Usado</b>	<p>El ExIm Bank financiará equipo usado el cual ha sido renovado o reconstruido en Estados Unidos sujeto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el cuestionario de equipo usado esté lleno.</li> <li>• Los artículos pueden no haber sido exportados previamente.</li> <li>• Usualmente el apoyo del ExIm es por corto tiempo.</li> </ul>

CONTINUACIÓN CUADRO 1-16

**A. Programas de Préstamos a mediano y largo plazo.**

Los programas de préstamos a mediano y largo plazo es un programa de crédito para el comprador extranjero en el cual el ExIm Bank establece un crédito y programa de reembolso a través de la conclusión de un acuerdo de crédito con un comprador extranjero. Los desembolsos van al exportador de los Estados Unidos, y los productos exportados van al comprador extranjero.

1. Préstamo= 85% del valor de las exportaciones estadounidenses.
2. Disponibilidad de financiamiento a largo plazo (más de 10 millones de dólares)
3. Disponibilidad de financiamiento a mediano plazo (10 millones de dólares o menos)

**Préstamos directos – Ventajas.**

1. Financiamiento a tasa fija.
2. Tasa tomada del tiempo de autorización a través del desembolso y vida total del préstamo.

**Préstamos directos -- Desventajas:**

1. No aplican para pago en efectivo.
2. Se requiere lista de adquisición y contrato.
3. Se requiere acuerdo de crédito.
4. Quien solicitó el préstamo debe tener carta de crédito bancaria o pagar en efectivo.
5. Tiempo largo de procedimiento.

**CUADRO 1-17**

**PRÉSTAMOS A MEDIANO Y LARGO PLAZO Y GARANTÍAS**

### **Facilidad de Garantía de Crédito**

1. Garantía de línea de crédito establecida entre un prestamista de Estados Unidos y un obligado extranjero.
2. Cubre ventas múltiples de bienes de capital y servicios estadounidenses.
3. El monto mínimo a facilitar es de 10 millones de dólares.
4. Establecida para un período de un año.

#### **CUADRO 1-18**

#### **PROTECCIÓN DEL RIESGO CREDITICIO DEL EXIM BANK.**

### **B. PROGRAMA DE GARANTÍA A MEDIANO Y LARGO PLAZO**

El programa de garantía a mediano y largo plazo garantiza préstamos institucionales haciendo préstamos a compradores extranjeros.

#### **Protección del Riesgo Crediticio.**

Garantías:

1. Cubre reembolso de riesgos sobre préstamos comerciales y políticos.
2. Cobertura del 100% sobre capital e intereses.
3. Mediano y largo plazo.
4. 85% del valor de las exportaciones estadounidenses.
5. Tasas de interés del mercado. (usualmente flotantes)

#### **CUADRO 1-19**

El concepto de mercado meta es en sí uno de los primeros conceptos que se manejan como la necesidad primordial a analizar, para lograr que el propio producto pueda conseguir un espacio en un mercado exterior.

En información obtenida por internet, se ha de limitar el pequeño análisis que se hará del apoyo financiero del EXIMBANK, a la exportación exclusivamente,

y como se dijo, en una información de internet respecto de los programas de financiamiento para la exportación, se puede leer lo siguiente: "el intento general de los programas del EXIMBANK, es hacer que los exportadores sean competitivos frente a los exportadores de otros países, y tomar el riesgo en las transacciones que se llevan a cabo en el comercio internacional; así, para las ventas de bienes de capital, y de servicio, se puede otorgar un término para el pago del préstamo de 7 años o menos, cuando el mismo no excede de 10 millones de dólares; el EXIMBANK ofrece a los exportadores e incluso a los compradores, diversas maneras a través de las cuales pueden financiarse y llevar a cabo la venta de exportación.

Como una indicación preliminar, el EXIMBANK tiene un soporte para obtener la carta de crédito y financiera, dando la posibilidad de pago en varios períodos, garantizando siempre el pago de la transacción. En este programa, el máximo de cobertura del EXIMBANK va hasta el 85% del precio de la transacción; el otro 15% es necesario pagarlo, e incluso puede sobrevenir un nuevo préstamo para pagarlo, o bien puede venir del comprador. Así, por cada millón de dólares, el EXIMBANK financia 850,000 dólares."<sup>26</sup>

Uno de los programas más populares que tiene el EXIMBANK, en relación exclusivamente a la exportación, es el "medium-term insurance policy"; el mismo cubre una serie de problemas en la exportación, que hacen que este programa facilite en mucho la posibilidad de la colocación de los productos en el exterior, de hecho, a través de seguros y de reaseguros se va colocando dicho producto garantizando al exportador la obtención de los recursos no solamente para la producción, sino también para la colocación, transporte y trámite, así como también la posibilidad de financiar al mismo comprador de dichos productos.

---

<sup>26</sup> Información de internet, obtenida de la página: <http://www.exim.gov/ebd-m-34.html>, en su página 1/3.

Esto es, que el EXIMBANK va a financiar totalmente la operación y, con esto, las personas que se dedican a la exportación solamente deberán otorgar diversas garantías para ser sujetos de crédito para el EXIMBANK, obtener las mercancías y ponerse a trabajar para liquidar sus adeudos.

Como consecuencia de lo anterior, una de las principales situaciones a resaltar, es la facilidad financiera para que toda la transacción que se lleva a cabo, sea realizada por el propio EXIMBANK.

De hecho, al parecer, las posibilidades no se reducen a la asesoría o a la promoción, sino también llevan a cabo la gestión para que toda la comercialización se realice a la luz del apoyo financiero no solamente al exportador, sino también al comprador.

#### **1.4.2 Alemania**

La situación de Alemania es especial, debido a la historia de la conformación de la Comunidad Económica Europea y a la lucha que ahora sostienen desde el punto de vista monetario, con la aparición del euro.

Desde la integración de las comunidades británicas, y la reunión de los diversos países del norte de Europa a través del benelux<sup>27</sup>, se fue creando para Europa una necesidad constante de integración.

Esto hizo que surgiera la Comunidad Económica Europea, cuyos propósitos y significado los explica el autor Modesto Seara Vázquez, diciendo lo siguiente: "los medios para la consecución de esa unión progresiva están enunciados en la primera parte del tratado, colocado bajo el título general de principios y que en realidad se refiere a métodos o procedimientos.

---

<sup>27</sup> El BENELUX es una sigla formada por la unión de las primeras sílabas de los nombres que designan a Bélgica, Holanda (Neerlanden) y Luxemburgo, y que se da a la unión aduanera y al convenio de unión económica de esos países.

Según esas disposiciones, la acción de la comunidad se orientará a lo siguiente:

- a) Establecer una unión aduanera, eliminando todas las restricciones a la entrada y salida de mercancías entre los países miembros y estableciendo una tarifa exterior común;
- b) Extender la libertad de las mercancías típica de la unión aduanera, a las personas, servicios y capitales;
- c) Adoptar una política común en agricultura y transportes;
- d) Coronar las políticas económicas de los estados miembros;
- e) Armonizar las legislaciones nacionales y adoptar medidas que garanticen la libre competencia dentro del sistema;
- f) Crear un fondo social europeo y un banco europeo para las inversiones;
- g) Asociar a los países y territorios de ultramar a las tareas comunitarias.<sup>28</sup>

Es de hacerse notar, que la situación en Alemania, es distinta a la situación de Estados Unidos y de Japón, e incluso de México.

---

<sup>28</sup> Seara Vázquez, Modesto, Tratado general de la organización internacional, 8ª. Edición, México, Fondo de Cultura Económica, 1990.

Es importante observar en la historia, la forma a través de la cuál, se va formando para aquel país, la necesidad de asociación que en la actualidad significa ya la integración económica, y un bloque compacto y sólido de tipo económico que trata de seguir teniendo su propia autonomía competitiva no solamente de su moneda sino también de sus productos.

Ahora bien, el Deutsche Bundes Bank, dará la posibilidad de que se tenga un cierto servicio financiero a través del cual se pueda lograr la exportación de los diversos bienes producidos en aquel país.

La situación responde a los países de ultramar, en virtud de que en lo que se refiere a la exportación con países vecinos, debido a la integración económica y a la formación del bloque de la Comunidad Económica Europea, las diversas transacciones comerciales, se llevan a cabo en forma corriente utilizando financiamientos de bancos privados incluso, para lograr con esto el desarrollo de la comunidad.

Así tenemos que en febrero del año 2002, Alemania exportó fuera de la Unión Europea cerca de 28.7 millones de euros; y, el total de las exportaciones de este país, se puede denotar en los cuadros que se anexan como 1-20 y 1-21, como se da un ligero descenso de las exportaciones alemanas, debido a la acomodación del euro frente al dólar.

ARTICULO	Febrero	Enero/ Febrero	Enero	Febrero	Enero/ Febrero
	2001			2000	
1. Exportaciones (f.o.b.)	51.7	101.8	50.1	52.0	103.7
2. Importaciones (c.i.f.)	41.5	81.5	40.0	44.9	91.1
Balance de:					
3. Comercio exterior (1-2)	+10.2	+20.3	+10.1	+ 7.1	+12.6
4. Servicios	-3.2	-7.3	-4.1	-2.8	-7.5
5. Factores de ingresos (netos)	-0.3	-6.0	-5.8	-0.3	-5.7
6. Transferencias actuales	-3.0	-2.2	+0.7	-2.2	-2.7
7. Artículos de comercio suplementarios	-0.3	-0.8	-0.4	-0.5	-1.1
8. Cuenta corriente	+3.4	+4.0	+0.5	+1.2	-4.5

**CUADRO 1-20**  
**Flujo de productos y servicios en Euros**

Ahora bien, al igual que ocurre en los bancos de exportación de otros países, en Alemania, también son varios los programas de apoyo financiero que se tienen al comercio exterior, de tal manera, que se ha de hacer referencia principalmente a los medios de control en la exportación en el programa *bafa* que ha sido creado bajo la autoridad administrativa del gobierno federal, para llevar a cabo una cierta política en el control de las exportaciones.

**CUADRO 1-21  
GRUPOS DE PAÍSES**

ASUNTO	Febrero 2002	Enero/ Febrero 2001	Porcentaje de cambio desde	
			Febrero 2001	Enero/ Febrero 2001
			Euro	
Total de exportaciones	51.7	101.8	-0.5	-1.8
Incluyendo:				
Estados Miembros de EUA	28.7	57.0	-4.7	-4.5
Zona de Euro	22.3	44.4	-5.8	-5.8
Zona de no Euro	6.4	12.6	-1.0	+0.4
Terceros países	23.0	44.9	+5.5	+1.9
Total de importaciones	41.5	81.5	-7.6	-10.5
Incluyendo:				
Estados Miembros de EUA	23.4	45.3	-5.3	-8.6
Zona de Euro	19.7	37.6	-3.5	-8.3
Zona de no Euro	3.7	7.7	-14.0	-10.0
Terceros países	18.1	36.2	-10.4	-12.9

Los objetivos de este control en la exportación:

"El comercio internacional, debe llevarse con estrategias importantes, especialmente con el comercio de armamento, este debe ser sujeto de control. De ahí, que la tecnología que puede usarse por parte de los civiles proveniente de militares, debe de estar procesada por una serie de controles gubernamentales que regulen el acceso de los civiles a producciones militares.

Así mismo, los productos del campo para exportación, deben entrar a una cierta política de control, en virtud de la necesidad de orientar dicha producción y guardar la seguridad de las necesidades locales frente a las necesidades externas, particularmente de lo que sería el aseguramiento de la producción de alimentos en nuestro país. Frente a la globalización, se deben eficientar los controles a la exportación lo más posible, para intensificar la cooperación mutua en Europa; la República Federal Alemana es miembro de diversos tratados internacionales, y los regímenes de control de exportación, requerirán de licencias expedidas por el poder público, especialmente respecto de las mercancías sujetas a un régimen de control."<sup>29</sup>

Todo lo que es la alta tecnología, principalmente de misiles, refacciones o productos de energía nuclear, entran a un programa de control en su exportación.

Por otro lado, se ha de hacer notar que son dos los productos básicos de estricto control en Alemania: los alimentos y la venta de armamento al mundo.

Como se puede observar, sin duda, las prioridades son diferentes para este país, que no cuenta con un territorio cultivable, pero tiene una buena tecnología que lo puede colocar en el mundo, y por tal motivo, la exportación de su tecnología es la base de la exportación misma.

De ahí, los diversos controles gubernamentales que se van estableciendo, y las diversas regulaciones que se deben acatar para la colocación de bienes sujetos a controles.

---

<sup>29</sup> Información de internet, obtenida de la página [http://www.bafa.d/allg/english/e\\_contr.htm](http://www.bafa.d/allg/english/e_contr.htm), en su pág. 1

Por otro lado en el manual para las relaciones europeo-latinoamericanas, se puede leer respecto de las regulaciones de las ventas en exportación lo siguiente:

“Los aspectos operacionales de las posibilidades de exportación de los productos alemanes, van a tener un apoyo gubernamental de tipo financiero, a través del cual, su colocación deberá estar incluso controlada y regulada por políticas públicas.

La estrategia de entrada al mercado, es asistida por el Ministerio Federal de Economía y Tecnología, a través del banco respectivo o de la Oficina Federal de Economía y Control en la Exportación (*bafa*). Las centrales u oficinas de comercio exterior y de control a la exportación, participan conjuntamente, en la formación de políticas para el exportador y los diversos programas de apoyo para la exportación; dentro de estos, el *ixpos*, permite al exportador, el tener un financiamiento para los productos de los cuales ha demostrado tener el mercado en el exterior, y las posibilidades de promoción en dicho mercado internacional; financiamiento, asesoría técnica y mercadológica, se proporciona a través de este programa, que beneficia a la exportación.”<sup>30</sup>

Los controles son más estrictos dado que este país exporta básicamente tecnología.

Se tiene como en principio, si fuera un exportador de bienes naturales, las circunstancias cambiarían, pero, la tecnología en armamentos, artefactos nucleares, y similares, son las que produce este país, y por lo mismo, la idea de su exportación no es la misma que el hecho de producir un lápiz, o un cuaderno, que pueda colocarse en el mercado internacional.

---

<sup>30</sup> Manual para las relaciones europeo-latinoamericanas, sin editorial, impreso en la República Federal Alemana, 2ª. Edición, 2000, págs.94 y 95.

De ahí, que el sistema *bafa* va a generar un control estricto de la exportación, debido a que los bienes de exportación serán tecnológicos, y para esto, se requiere de un cierto criterio en las políticas gubernamentales para observar hasta qué punto puede venderse su tecnología y cuál puede venderse y cuál no.

### 1.4.3 Japón

Uno de los países que en la última década ha tomado una directriz bastante seria en la conquista de los mercados latinoamericanos, especialmente de México, es Japón.

Al igual que los países europeos, la poca extensión que tiene este país, los obliga a producir un producto intangible como es la tecnología.

Además, la necesidad de lograr una miniatura en sus productos ha hecho que Japón, se convierta rápidamente en el líder económico mundial.

Así, la gran tecnología minimizada va a generar para este país, la necesidad de exportarla, principalmente a países latinoamericanos o bien a países europeos; de igual manera, los bienes de capital, que le han generado a este país, los ha tratado de colocar en los Estados Unidos, y por tal razón, se ha tenido un gran avance en la balanza de pagos entre Japón y los Estados Unidos, y con esto, se favorece más la economía del país asiático.

La expansión de la economía japonesa hacia el continente asiático y hacia el continente americano, ha dado la posibilidad de una fuerte industrialización de Japón; desde mediados de la década de los 80's, Japón invirtió fuertemente en el sector industrial de los países del este de Asia, esto le ha permitido el desplazamiento de sus productos hacia aquel lado del mundo.

Como consecuencia de esto, Japón también ha tratado de lograr la conexión Asia-Pacífico, esto es, que sus productos puedan colocarse en los países con costa del Océano Pacífico en América.

Así, si se observan las gráficas señaladas como figura 1-22 y 1-23, respectivamente, se ve como la inversión extranjera directa del Japón, se ha venido incrementando paso a paso a través del tiempo en América Latina y el Caribe, esto es importante, puesto que va logrando una mayor compenetración de su esfuerzo productivo hacia otro tipo de metas que no son domésticas o locales.

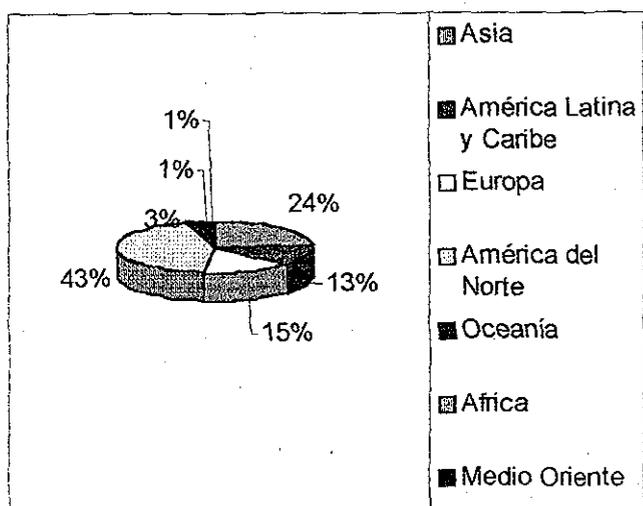
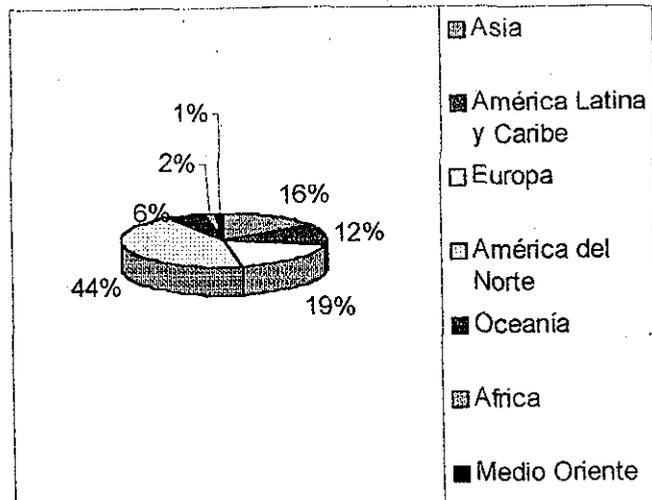


FIGURA 1-22  
INVERSION EXTRANJERA DIRECTA DE JAPÓN  
POR REGIONES AL AÑO 2001

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



**FIGURA 1-23**  
**INVERSION EXTRANJERA DIRECTA DE JAPÓN**  
**ACUMULADA AL AÑO 2001**

De hecho, se puede observar como en las gráficas citadas, América del Norte, Estados Unidos y Canadá, tienen mayor inversión extranjera recibida que cualquier otro país, y esto hace que el Japón tenga presencia en aquellos países.

Por otro lado, si se observa el cuadro señalado como 1-24, analizando la balanza comercial entre México y Japón, y la diferencia de déficit que tiene la producción mexicana frente a la japonesa, se hace evidente la necesidad de llevar a cabo un mayor y mejor criterio de exportación hacia el Japón.

Así, en términos generales, la Agencia Internacional de Cooperación del Japón, va a formarse y establecer diversos criterios a través de los cuales, se van promoviendo sus productos, principalmente asociándose con comercializadoras del país local o de México; esto es, que al visualizar un país y tratar de llevar sus productos al mismo, se prefiere llevar a cabo la exportación a través de clubes de exportadores e importadores, para que de esta manera, los japoneses, adviertan una cierta reciprocidad en su comercio.

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
EXPORTACIÓN DE MÉXICO HACIA JAPÓN	997 (1.6)	979 (1.2)	1,393 (1.5)	1,156 (1.0)	851 (0.7)	776 (0.6)	932 (0.6)
IMPORTACIÓN DE MÉXICO DESDE JAPÓN	4,780 (6.0)	3,952 (5.5)	4,132 (4.6)	4,334 (3.9)	4,537 (3.6)	5,083 (3.6)	6,480 (3.7)
BALANZA COMERCIAL DE MÉXICO CON JAPÓN	-3,783	-2,973	-2,739	-3,178	-3,686	-4,307	-5,548

**CUADRO 1-24**  
**EVOLUCIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR ENTRE MÉXICO Y JAPÓN**  
(Unidad: millones de dólares, %)

NOTA: Las cifras entre paréntesis representan en porcentaje que ocupa Japón dentro del total de México.  
FUENTE: Estadísticas de la Secretaría de Economía basadas en los datos del Banco de México.

“La Oficina de Asistencia en el Desarrollo de Japón (ODA) inicia en 1954, con el Plan Colombo, una organización creada en 1950, de asistencia asiática para el desenvolvimiento socioeconómico; para 1950, se recibe ayuda del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), y Japón empieza su procedimiento de desenvolvimiento regional. Desde ese tiempo, la Oficina de Desarrollo y Asistencia ha creado una fórmula de expansión temprana, para la cual, la exportación es uno de sus principales objetivos. Con esta expansión, se va graduando el movimiento de los países asiáticos hacia Europa Occidental, y ahora hacia América.

Actualmente, Japón se ha convertido en un gran exportador en el mundo a través de ODA que hasta 1999, tiene una distribución en 25 países.”<sup>31</sup>

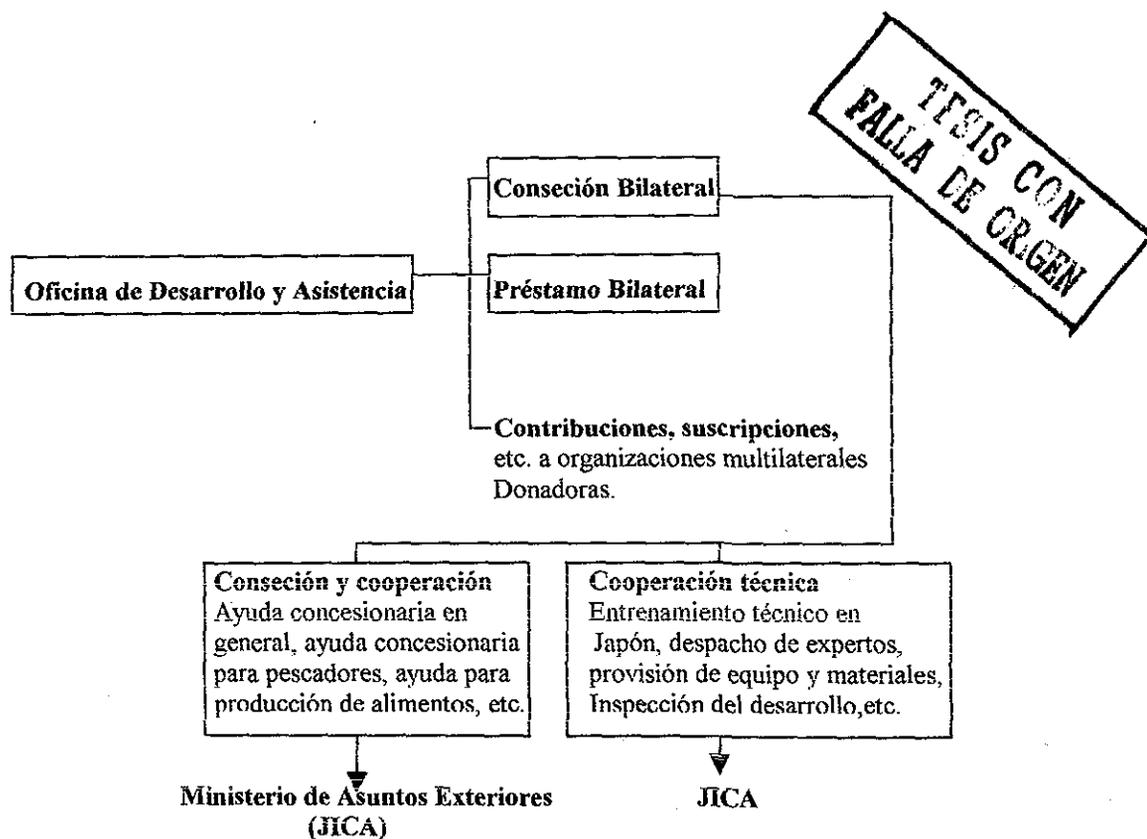
La situación japonesa al igual que la alemana, es totalmente diferente a la de Estados Unidos y México.

<sup>31</sup> <http://www.jica.go.jp/english/about/01.html>, pág. 1.

Se ha de pensar que la filosofía y la honorabilidad de la costumbre japonesa se antepone en mucho a muchas de sus actividades, frente a esto, se debe recordar que todavía para 1945, Japón sufrió la experiencia de bombas atómicas en su país, y esto pone a pensar que es extraordinario que esta pequeña isla haya podido crecer tanto en tan poco tiempo. La respuesta ha estado en la creación de tecnología.

Así, la base principal a través de la cual se guía la ODA, es en relación a la conservación del desarrollo prudente y sostenido; cualquier propósito militar en la agravación de conflictos internacionales, no tendrá uso en ODA; que presta una gran atención a cuestiones de disciplina educativa al más alto grado, y también se establece una cierta prioridad para que no se desarrolle ninguna arma de destrucción masiva que atente contra la paz internacional.

Ahora bien, si se observa el organigrama que se anexa como cuadro 1-25, se ve que la organización de la ODA, está también supervisada por el Ministerio de Asuntos Exteriores, esto significa, el apoyo gubernamental a los diversos programas de apoyo para la exportación.



**CUADRO 1-25**  
**CATEGORÍAS DE LA OFICINA DE DESARROLLO Y ASISTENCIA**

Otra organización que funciona en Japón y que tiene planes de exportación de productos japoneses, y que está basada en una reglamentación, es la *japan external trade organization* (JETRO). Esta otra organización, funcionará al amparo de la ley JETRO que tiene como objetivo principal, el promover los productos japoneses en el mundo.

Así, al igual que los bancos de comercio exterior, este tipo de organizaciones tienen un sin fin de programas para la importación y la exportación como puede ser el programa JICA, que básicamente responde a programas de ODA.

Este programa ofrece lo siguiente:

- 1.- Capacitación técnica a cada uno de los participantes;
- 2.- Un acercamiento técnico con los expertos participantes;
- 3.- Programas para la elaboración de proyectos para la exportación;

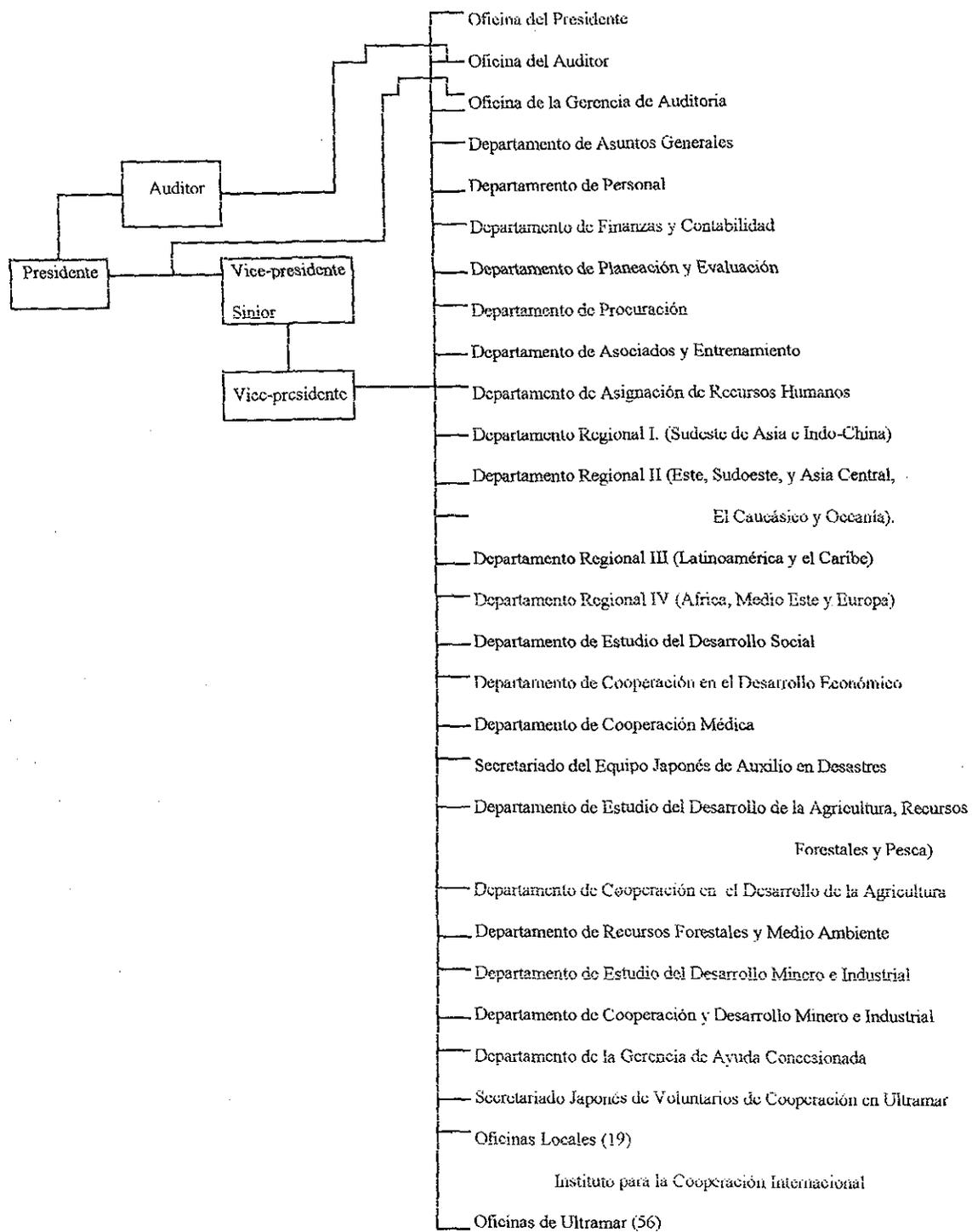
- 4.- Capacitación para estudios de desarrollo;
- 5.- Ayuda financiera;
- 6.- Enlistado de cooperación de voluntarios;
- 7.- Ayuda para japoneses emigrantes;
- 8.- Programas de ayuda financiera de tipo social.

Ahora bien, este programa JICA, va a permitir una posibilidad competitiva de la micro y pequeña empresa japonesa, y sus posibilidades para entrar en los mercados occidentales.

Así, si se denotan los anexos incorporados como cuadros 1-26 y 1-27 se ve cuál es el organigrama de JICA y cuáles son sus perspectivas a futuro.

Con lo anteriormente expuesto, se ha de considerar que un punto común entre los países analizados, es el hecho de que significa una prioridad para el gobierno, el participar en el comercio internacional, apoyando a sus productores exportadores.

Esto va a ser una cierta constante en todos los países del mundo, puesto que la lucha entre dominados y dominantes, ahora se va a dar a través de la economía; el país que tenga un mayor porcentaje de producto interno bruto, tendrá una mayor calidad de vida, y por supuesto, lo identificará como un país productor, y si dicho país no tiene mercado suficiente para sus productos, necesariamente tendrá que vivir de la exportación, y de ahí la gran importancia de establecer políticas gubernamentales a través de las cuales, la población vea en el mercado internacional, la posibilidad de un progreso económico en sus patrimonios domésticos.



**CUADRO 1-26**  
**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE JICA**

	FY1999	FY1998
1. Total del ODA Japonés (año calendario, incluyendo ayuda para el Este de Europa y naciones graduadas.	US\$15.385 billones (1.75 trillones de yenes)	US\$10.732 billones (1.4047 trillones de yenes)
2. Costos de Cooperación Económica de JICA (excluyendo costos administrativos)	149.5 billones de yenes	155.8 billones de yenes
3. Países receptores	151 países, 4 regiones	153 países 4 regiones
4. Participantes de entrenamiento técnico (nuevo)	17,903	19,718
5. Despacho de expertos (nuevo), incluyendo: expertos individuales Proyecto-tipo de expertos en Cooperación técnica	4,003 1,745 1,922	3,423 1,363 1,636
6. Miembros de equipos de estudio (nuevo)	1,922	1,636
7. Despacho (JOCV) (nuevo)	8,818	8,482
8. Proyectos de Cooperación Técnica	232 (58 países)	229 (83 países)
9. Estudios de Desarrollo	251 (81 países)	269 (83 países)
10. Proyectos de Ayuda a Concesiones (expedida)	241 (79 países)	232 (81 países)
11. Despacho de Equipos JDR, Ayuda para Emergencias	33 (18 países)	30 (25 países)

**CUADRO 1-27**  
**CONTORNO DE LAS OPERACIONES DE JICA**

De ahí, que en la relación producto-consumidor, en la relación oferta y demanda, se encuentra necesariamente, que la oferta debe tener un cierto mercado consumidor, puesto que de lo contrario, no existiría la oferta.

Y, si se observa el cuadro anexado como 1-28, se ve el tamaño del mercado nacional y la ventaja de tiene México de tener un mercado tan grande, y por lo mismo, es atractivo para las exportaciones de los países extranjeros, de ahí, la necesidad de que nuestra política de exportación, tome en cuenta esta circunstancia.

	México	México y países con los cuales tiene TLC	JAPON	ASEAN
Población (10 mil)	9,701	81,206	12,670	52,015
PIB (USD \$100 millones)	4,835	190,727	38,080	4,736
Exportación (idem)	1,367	33,234	4,174	3,323
Importaciones (idem)	1,421	35,463	3,097	2,790

**CUADRO 1-28**

**TAMAÑO DEL MERCADO NACIONAL, VENTAJA DE MÉXICO**

NOTA. Las cifras de México corresponden a 1999, las otras corresponden a 1998.

FUENTES: WISE: Archivos de Información Económica de Diferentes Países, entre otros.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

1.4.4 COMPARATIVO ENTRE LOS PROGRAMAS DE APOYO CREDITICIO OFRECIDOS POR EXIMBANK (ESTADOS UNIDOS) , BAFA (ALEMANIA), ODA (JAPÓN), JICA (JAPÓN) Y BANCOMEXT (MÉXICO).

RUBRO	EXIM	BAFA	ODA	JICA	BANCOMEXT
- Apoyo gubernamental	X	X	X	X	X
- Apoyo de otras instituciones para exportación.	X	X	X	X	X
- Apoyo obligatorio al pequeño y mediano empresario.	X				
- Seguimiento desde el proyecto hasta la colocación del producto en el exterior.	X	X		X	
- Otorga financiamientos a extranjeros.			X	X	X
- Asistencia técnica y capacitación.	X	X	X	X	X
- Asistencia jurídica en caso de controversia.	X			X	
- Créditos a tasa fija.	X			X	
- Mecanismos de protección de riesgo crediticio	X			X	X
- Antecedentes exportadores de la empresa que pretende obtener el crédito.					X
- Ventas efectuadas comprobables, en el extranjero.	X				X
- Cumplimiento de medidas ambientales.	X				
- Elaboración del proyecto de exportación.				X	
- Apoyo con propósitos de armamento.		X			
- Provisión de la infraestructura adecuada al proyecto.			X		

RUBRO	EXIM	BAFA	ODA	JICA	BANCOMEXT
- Comunicación con las embajadas par que den información de las necesidades en los países en vías de desarrollo.			X		
- Programas de transferencia de tecnología entre los miembros.				X	
- Ayuda en caso de desastres.				X	
- Programas de asietencia social.				X	
- Requisitos estrictos de seguridad para el otorgamiento del crédito.	X	X			
- Trámites expeditos.				X	

**CUADRO 1-29  
COMPARATIVO DE LAS INSTITUCIONES QUE OTORGAN APOYO CREDITICIO  
PARA LA EXPORTACIÓN, EN LOS PAÍSES ALTAMENTE EXPORTADORES Y BANCOMEXT.**

Como se puede apreciar, del análisis anterior, se desprende que los dos programas que ofrecen una mayor gama de ventajas en los financiamientos que otorgan, son el EXIMBANK y el JICA. Sin embargo, hay algo que favorece aún más a JICA, y es el hecho de que de las instituciones analizadas, es la que presenta la mayor rapidez en la solución sobre el otorgamiento del crédito, además de que no solicita a los candidatos el tener ventas comprometidas en el extranjero ni contar con antecedentes exportadores, como requisitos indispensables para ser candidatos al crédito que ofrece esta institución.

Es notable también, la deficiencia que presenta Bancomext, en ciertos aspectos que las otras tienen como políticas intrínsecas, como es el hecho de contar con alternativas de financiamiento a tasa fija, lo que hace aún más atractivo el crédito, y el seguimiento global que las instituciones hacen de las empresas a las cuales les otorgan el crédito para exportar.

Los programas extranjeros a que se ha hecho referencia, tienen además otra característica en común: el comercio exterior es solo uno de sus programas de apoyo, ya que cuentan con otros dos que son ayuda técnica y de desarrollo económico o de cooperación y contribuciones sociales, o programas de apoyo social, y en el caso específico de BAFA, éste cuenta también con programas de apoyo al sector energético.

Lo anterior nos indica que un punto básico es no estancarse en una sola actividad, sino buscar el desenvolvimiento de la institución en otros rubros, que la lleven a conseguir el apoyo de otras instituciones, como el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento o del propio Fondo Monetario Internacional, a manera de que pueda ser tratada como una organización integral y no únicamente como una institución dedicada exclusivamente al comercio exterior.

Otra notable diferencia que surgió del análisis, es que Bancomext, cuenta con requerimientos muy estrictos en ciertos aspectos para los solicitantes de un crédito, y eso no es del todo malo, ya que tiene que asegurarse que la empresa a la que va a otorgar el crédito cuente con la solvencia necesaria para poder responder del mismo. Pero, por otro lado, Bancomext tiene dos requerimientos que no se consideran por las otras instituciones como factores fundamentales para el otorgamiento del financiamiento, y que son: el ser ya exportadores y/o tener ventas realizadas en el extranjero, susceptibles de comprobarse con las cartas de crédito y/o las facturas.

Concluyendo, aunque básicamente el objetivo de estas instituciones es el mismo –prestar apoyo financiero para la exportación–, si se observan ciertas diferencias que valdría la pena analizar detalladamente, pero para efectos del presente estudio de caso, baste la información aquí presentada, y que servirá para el caso específico y que, asimismo, será tomado en cuenta en las consideraciones finales.

## **1.5 PROPUESTA DE PROGRAMA DE APOYO FINANCIERO EMPRESARIAL PARA LA EXPORTACIÓN.**

Se está llegando ya al quinto y último inciso y sería conveniente evaluar lo que hasta este momento se ha podido decir, de tal manera, que en términos generales, se han observado en el capítulo primero algunas ideas y definiciones de lo que la exportación es, y cuáles son sus fines y objetivos.

Luego, en el inciso segundo, al hablar del sistema empresarial mexicano, se notaba la necesidad de establecer una gran estrategia para México, para el efecto de tener la posibilidad de que el producto nacional pueda ser exportable.

En el inciso tercero, se vieron algunos programas de apoyo a la exportación en México.

Y, por su parte, en el inciso cuarto, se citó de una forma superficial, los lineamientos generales de los apoyos que se reciben en otros países para la exportación.

Así, en este que es el último inciso del capítulo primero, se han de tratar de generalizar los elementos que hasta este momento se han visto, para lograr una ponencia correcta del caso práctico que nos ocupa.

### **1.5.1 Detección Administrativa de las Deficiencias de los Programas de Apoyo Crediticio a la Exportación.**

Se considera que en términos generales, los programas que se van dando derivados de la Dirección General de Servicios al Comercio Exterior, y que pueden ser generalizados en el comentario último que se haga, son los siguientes:

- 1.- Programa de Importación Temporal para Artículos de Exportación (PITEX);
- 2.- Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX);
- 3.- Empresas de Comercio Exterior (ECEX);
- 4.- Registro de la Industria Maquiladora;
- 5.- Devolución de Impuestos (Draw back).

El hecho de llevar un producto hacia otro país extranjero, no es nada fácil, en el proceso, se deben de advertir un sin número de elementos para lograr el éxito comercial que se busca.

Se pueden señalar errores de operación consistentes en lo siguiente:

1. En principio, no considerar la capacidad de producción para atender volúmenes demandados;
2. No contemplar la insuficiencia de materias primas e insumos de buena calidad;
3. Que el abasto sea seguro y oportuno;
4. El no llevar a cabo las especificaciones o características requeridas para el producto;
5. No calcular adecuadamente los costos dentro de la negociación del precio de venta;
6. No contar con una cultura exportadora en la organización de la empresa, y, peor aún,
7. La ausencia de un plan o estrategia bien definida de exportación.

Estos tan solo son errores operativos, que no contemplan los programas. El programa gubernamental, solamente se ciñe a situaciones de política pública en el sentido de colocar la mercancía en algún lugar o parte del mundo, dándole cierta asesoría al exportador para lograrlo.

Pero, la empresa de origen, también tiene sus problemas en un momento determinado, que debe de garantizar para que el producto continuamente pueda estar colocado en la exportación.

Ahora, desde el punto de vista del mercado, se pueden señalar los siguientes errores:

- La falta de investigación del mercado.- El análisis mercadológico es fundamental para la toma de decisiones de cualquier líder empresarial;
- La falta de selección del mercado va a redundar en la necesidad de que se identifique el producto con la región a donde se va a colocar a la venta;
- El desconocimiento de las operaciones de exportación;
- No cubrir correctamente con trámites recurridos por el país de destino;
- No observar los requisitos y las regulaciones arancelarias y no arancelarias;
- El costeo inadecuado de los mercados a penetrar;
- El desconocer las políticas hacendarias del país meta;
- El descuidar las fluctuaciones o políticas cambiarias del país objetivo.

Todo esto va a redundar en el costo de operación y en el precio del artículo hacia el consumidor, y a pesar de que son estudios de estrategia, deben de llevarse a cabo, y es en este momento, cuando el Banco de Comercio Exterior a través de la Dirección General de Servicios al Comercio Exterior, puede contar con analistas que, a través de una cierta recepción de honorarios, lleven a cabo estudios especializados por producto, por empresa y en la época en la que se ha de preparar el plan de exportación.

Ahora bien, en lo que respecta al producto, se ha de observar si es un producto competitivo en calidad, diseño, empaque, etcétera.

Por otro lado, la falta de flexibilidad a los cambios del producto, según los requerimientos del cliente, no es igual de un lugar a otro, tal vez la idiosincracia de un grupo cultural, vaya a aceptar un producto, y en otro grupo, puede ser que dicho producto se encuentre prohibido para su consumo.

También son básicos aspectos como una promoción y publicidad adecuada, el empaque y embalaje, la información suficiente del producto al distribuidor, y por supuesto la logística de colocación en el transporte, ruta, embalaje, etiquetado, documentación y seguros.

Por otro lado, la mala determinación del precio de exportación o constantes cambios, hacen que el producto pueda ser inestable.

El no efectuar los trámites de registro de marca en el país de exportación o a nivel internacional, también hace correr el riesgo de que el producto pueda ser plagiado.

De ahí, que son bastantes los inconvenientes y las deficiencias de los programas de apoyo crediticio a la exportación, puesto que el apoyo en México, se reduce a una respuesta financiera, y una asistencia técnica pero no del todo mercadológica que requiere la exportación en su momento.

#### **1.5.1.1 Las deficiencias como limitantes a los planes de exportación.**

El plan de exportación requiere contar forzosamente no solamente con los diversos controles que Bancomext propone, sino también de diversos controles de tipo administrativo, que deben ofrecerse para determinar un cierto respaldo directo al producto que se desea exportar.

El autor Marcos Kaplan, en el momento en que ofrece una explicación sobre la necesidad de crear una verdadera planeación de la exportación, comenta lo siguiente: "exportar requiere motivación, compromiso y paciencia. Cada día se escucha acerca de las maravillosas oportunidades que ofrecen los mercados del mundo, y se sueña con participar en ellos de modo creciente y sin exponerse a los riesgos que, por supuesto, también existen. Para hacer realidad ese sueño, lo primero que es indispensable realizar, es una evaluación objetiva acerca de las fortalezas y debilidades de la empresa, definiendo cuáles son sus ventajas competitivas y de dónde provienen. Después se debe hacer otra evaluación, más detallada que la anterior, del producto que se piensa exportar, y definir cuáles son sus ventajas con respecto a los productos de la competencia."<sup>32</sup>

La necesidad parte de establecer positivamente y en una forma imparcial, las fortalezas y debilidades de la propia empresa; dándole una expectativa a la empresa para que ésta pueda conformarse o bien llegar a meta de colocar sus productos a la exportación.

Es necesario observar la naturaleza del producto, y los análisis de mercado que esto conlleva frente a la calidad de los productos en competencia.

Tal vez, ni siquiera el mercado local se está satisfaciendo completamente con el producto, y ya se está deseando exportar.

De ahí, que el peticionario de asesoría en comercio exterior, principalmente a la exportación en Bancomext, deba ser obligado a llevar a cabo un manual operativo a través del cual, pueda dar un marco de referencia de la empresa, analizándola.

---

<sup>32</sup> Kaplan, Marcos, El viejo y el nuevo orden político mundial, dentro de: "Derecho Económico Internacional", 3ª. Reimpresión, México, Fondo de Cultura Económica, 1996, pág.33.

Con esto, se empezarían a cubrir las deficiencias y no se dejaría que se limitara el plan de exportación, para que dicho plan en el momento en que se llevara a cabo y se cristalizara como resultado final, pueda tener un progreso sustentable.

### **1.5.2 De las diversas fuentes de financiamiento.**

Una de las necesidades propias para la colocación de productos, es el financiamiento.

Se considera, observarlo desde dos puntos de vista como son: del interior de la empresa y los financiamientos exteriores; a continuación se procede a analizar el primero:

#### **1.5.2.1 Internas.**

Un departamento imprescindible en toda organización de la dirección general, al lado de lo que es la dirección de producción, recursos humanos, informática y comunicación y, por supuesto, de mercadotecnia, es la dirección de finanzas.

La capacidad financiera de la empresa, ha de urgir el hecho de contar con planteamientos eficaces y seguros a través de los cuales, la empresa pueda apalancarse en un momento determinado.

Los recursos pueden ser o provenir de manera interna. Siendo que serían múltiples las opciones a través de las cuales la empresa puede financiarse de forma interna, partiendo estas desde lo que sería la formulación de la caja de ahorro por parte de los trabajadores, hasta el movimiento accionario de la sociedad anónima.

Para conocer la mayoría de estas posibilidades, se han de citar las palabras del contador Juan Aguirre Ornaechea, que sobre el particular comenta lo siguiente: "los ingresos financieros se pueden dividir en varios apartados, basándolos en su origen o en la naturaleza de los activos financieros generados de los mismos:

- Ingresos financieros derivados de la posesión o titularidad de participaciones de capital de las empresas; también denominados valores de renta variable;
- Ingresos financieros derivados de la posesión o titularidad de valores negociables incorporados a títulos distintos de las acciones, también denominados títulos de renta fija que en concreto son:
  1. Obligaciones y bonos;
  2. Otros valores negociables como pagarés de empresa, cédulas hipotecarias, certificados de depósito, fondos públicos, etcétera;
- Beneficios derivados de la enajenación de estas inversiones financieras;
- Ingresos financieros derivados de la titularidad de derechos de crédito de carácter no comercial, no incorporados a títulos de renta fija o variable;
- Ingresos financieros derivados del pago anticipado de las deudas comerciales;
- Ingresos financieros derivados de las diferencias positivas de cambios experimentadas en las operaciones con moneda extranjera;
- Otros ingresos financieros no incluidos en los apartados anteriores.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Aguirre Ornaechea, Juan, Contabilidad General, cuenta de pérdidas y ganancias, 1ª. Edición, tomo 2, México, Contural de Ediciones, 2000, pág.199.

Todavía se puede distinguir otro tipo de ingresos financieros dentro de la empresa, a través de lo que sería la recuperación de créditos, descuentos sobre compras a pronto pago, créditos a largo plazo, etcétera; de ahí, que el análisis financiero es fundamental para tratar de lograr tener en mente, esa necesidad de contar con los recursos suficientes para colocar el producto en exportación.

### **1.5.2.2 Externa**

Si desde el punto de vista interno, la posibilidad de financiamiento es basta, desde el externo, se puede considerar como infinita, sin duda, las posibilidades financieras son varias, desde lo que sería la tanda efectuada entre colegas empresarios, hasta las diferentes cajas de ahorro empresariales, y por supuesto, las fuentes de financiamiento privadas que continuamente se pueden observar en el periódico.

Y si se encuentra ahora la posibilidad de un mercado financiero, se tendría que hablar de todo un sistema mexicano de financiamiento, que va desde las bancas múltiples hasta las bancas de desarrollo, como Bancomext, y las diversas casas de bolsa, en donde pueden financiarse de manera bursátil, a través de la colocación de acciones, obligaciones, papel comercial, pagarés bursátiles, etcétera.

De ahí, que las posibilidades financieras externas, son múltiples, pero, lo que verdaderamente interesa, es la estrategia.

Dicho de otra manera, se pueden estar consiguiendo grandes financiamientos de operatividad para la colocación del producto en el extranjero, pero realmente, si no se tiene una buena estrategia basada en los estudios necesarios de mercado que se deben evaluar, pues se estaría hablando de pérdidas.

De lo anterior, que los diversos programas citados y que van a formar parte de esa posibilidad a la exportación, deben por fuerza tomar en cuenta la evaluación misma de la empresa para hacerla viable a la exportación, o bien, darle opciones para que dicha empresa, se evalúe internamente en una forma más trascendental, que le sirva a su propio consejo directivo y de esa manera, produzca sus intenciones y posibilidades.

### **1.5.3 La organización funcional del Departamento de Exportaciones frente a las políticas gubernamentales de apoyo a las exportaciones.**

Una vez que el producto ya ha sido exportado, entonces se estará frente a una empresa que conoce de la forma en que el producto debe llegar a otro país; de tal manera, que se está en el aspecto operacional y organizacional de un departamento de exportaciones, que no puede trabajar por si solo, requiere siempre de la asesoría indispensable de las políticas gubernamentales que se dan en apoyo a la exteriorización de productos.

De tal naturaleza, que la estrategia que pueda llevarse a cabo en ese departamento de exportación, debe elevar diversas consideraciones a través de las cuales, se pueda organizar su formación, en base a la experiencia y responsabilidad que se tiene para la colocación del producto en el extranjero.

En los programas que el Banco de Comercio Exterior tiene como son el Pitex, Altex, Femex, Draw Back, las industrias maquiladoras, entre otros, no hay en si un traspaso de la política hacia la empresa misma para que esta deba evaluarse correctamente; así tenemos que la coordinación y fomento de las exportaciones debe ser generadas con perspectivas de cambio dinámico, así como la adecuación oportuna de los programas de fomento a las exportaciones.

Lo anterior se visualiza dado que en los últimos años las actividades comerciales a nivel mundial se han desarrollado en forma sumaria y los estímulos de acuerdos comerciales permiten un beneficio regional con intercambio a favor de movimientos compensados entre los países participantes a fin de equilibrar al máximo sus balanzas comerciales.

La definición de cada uno de los programas, atiende más que nada a situaciones aduaneras y arancelarias, pero no hace en si una evaluación de la empresa y sus posibilidades; de ahí, que si se observa la presentación de la empresa para apoyo financiero, el cual ha quedado agregado al presente trabajo de tesis bajo el rubro de anexo uno, se denota una cierta ruta crítica que se propone, y que parte de un marco de referencia y un análisis de la empresa seguido de un análisis del producto, así como la valoración del mercado al cual está dirigido.

Esto tiene que hacerlo la empresa, no puede dejárselo todo al Banco de Comercio Exterior, puesto que se requiere de un empuje estratégico por parte del departamento de exportación de la empresa misma.

#### **1.5.4 La necesidad de una comunicación efectiva en la búsqueda de nuevos mercados internacionales. (Planeación de la exportación desde el departamento de relaciones públicas)**

En primera instancia, es factible la necesidad de comunicación entre cada uno de los departamentos de la empresa, pero la idea es la disciplina de la relación pública, que en cierta manera podría organizar la estrategia de exportación, pero realmente esto no da la calidad de lo que significa la exportación no solamente para la empresa sino para toda la nación.

Se ha visto que la necesidad de una gran competencia entre cada una de las naciones para tener empresas altamente exportadoras, que puedan colocar sus productos en el extranjero y que puedan competir en calidad y precio, hacen que definitivamente los gobiernos de cada uno de los países, tengan como una política prioritaria el apoyar la exportación de los productos nacionales.

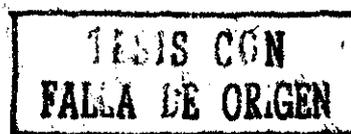
Así, dos conceptos son necesarios para opinar al respecto, uno que sería la comunicación y otro: la ciencia de relaciones públicas para observar si realmente pudiesen ocupar el puesto para planear la exportación.

Del primer concepto, los autores Terry y Franklyn comentan lo siguiente: "la comunicación es uno de los facilitadores más importantes de las actividades administrativas. Sin ella, no se pueden intercambiar ideas y experiencias. Un gerente transmite ideas e información de su mente a otras mentes. La efectividad de esta transmisión de lo que el gerente sabe, piensa y cree, determina y condiciona las relaciones administrativas. En la vida diaria, la mera presencia de otra persona estimula la comunicación; el entendimiento es el objetivo de la comunicación."<sup>34</sup>

En el proceso de comunicación, se emite un mensaje a través de las formas del lenguaje o de la comunicación, que incluso puede llevarse a cabo a través de los símbolos que se utilizan en el comercio internacional, por medio de los *incoterms*.

Utilizando cada uno de estos símbolos, se entiende incluso todo un contrato y la forma del contrato a través de la cual se va a realizar la entrega de mercancía.

De tal manera, que es fundamental el hecho de que exista una interacción entre los departamentos para el logro directo de sus objetivos.



Ahora bien, por lo que se refiere a la imagen de la empresa que se va a dar a través de las relaciones públicas, el autor Salvador Mercado opina lo siguiente: "la empresa moderna se va construyendo en un sector esencial para el desarrollo económico del país, siendo que es cada vez más importante el papel de quien tiene a cargo, dentro de esta área las relaciones con el Estado y con el público, en virtud de existir un interés privado con crédito, así como un interés público.

La empresa está ligada a la autoridad, dirección y desarrollo de la política del país, así como al público, a quien le va a servir mediante la producción de mercancías o servicios. De ahí que, desde estos dos factores dinámicos de la sociedad contemporánea, la función de las relaciones públicas consiste en crear, en ambos sectores una imagen adecuada de la empresa que representa."<sup>35</sup>

En el aspecto operacional, realmente no es compatible el hecho de encargar a relaciones públicas, el departamento de exportación.

Esto en virtud de que, a pesar de que existen técnicas y capacitación para la disciplina, en muchas ocasiones se puede encontrar a una persona con mucho carisma, con mucho don de gentes, con facilidad de palabra tal, que puede darle la imagen a la empresa frente a tal o cual persona, pero para establecer todo ese plan de exportación y que sea sustentable, se requiere experiencia y disciplina en negocios internacionales, que le permita visualizar el negocio, la posibilidad de llevar a cabo un rendimiento en utilidades, y esto no se logra por una sola persona, sino todo el equipo administrativo a través de lo que es la propia empresa y, por supuesto, el apoyo del gobierno por medio del Banco Nacional de Comercio Exterior.

---

<sup>34</sup> Terry, George y Franklyn, Stephen, Principios de Administración, 6ª. Edición, México, Compañía Editorial Continental, 1996, pág. 440 y 441.

<sup>35</sup> Mercado, Salvador, Relaciones Públicas, 1ª edición, México, Editorial Pac, 1995, pág. 10.

### **1.5.5 Elementos que se deben de considerar para generar un plan maestro a largo plazo que promueva, venda y comercialice los productos de exportación.**

Tal vez el Banco de Comercio Exterior ya no tenga las facultades para llevar a cabo el análisis dentro de la empresa, esto quiere decir, que se debe seguir una ruta crítica a través de la cuál, se vaya seccionando el momento en que el Banco de Comercio Exterior puede coadyuvar y el momento en que la empresa debe de ponerse en manos de los asesores de Bancomext.

Inicialmente se debe partir de un organigrama, y así como hay diversos departamentos, se debe tener la dirección de exportaciones, cuando el mercado doméstico sea satisfecho completamente, se tienen excedentes y se considera la necesidad de una expansión en mercado.

De ahí, que se debe iniciar a través de la medición de las fortalezas y debilidades de la empresa como primer paso para tener un cierto plan.

No es necesario que las debilidades inquieten al gerente, y mucho menos las fortalezas, hay que evaluarlas para fijar objetivos directos y establecer la oportunidad de definir programas de trabajo en metas de coordinación a pronto, mediano y largo plazo.

Una vez que se pueda tener equilibrado el concepto y se conocen las debilidades de la empresa, rápidamente se requiere la comunicación con los departamentos indicados, para tener superada esa debilidad.

Tal vez los insumos, no lleguen oportunamente y eso frenaría alguna entrega, algún pedido, y por lo mismo, es necesario que funcione debidamente.

Quizás la debilidad está en la administración de personal, que es un punto crítico de toda empresa.

La cuestión es evaluar si realmente puede lograr la producción con la calidad y esmero habitual.

Si es afirmativo, entonces es necesario esquematizar el producto que se desea exportar.

Esta es la segunda situación de la ruta crítica que se consideró, no solamente el observar el producto en calidad, precio, envoltura, presentación, etiqueta y demás, sino también el llevar a cabo un análisis mercadológico de él, para que de alguna manera, se empiece a evaluar el producto frente a una cierta clasificación arancelaria o bien una clasificación industrial, o bien la clasificación uniforme para el comercio internacional.

Haciendo esto, entonces habrá que enfrentarse con una estrategia más que es la de los productos competidores.

Este tercer momento de la ruta crítica, es crucial, ya que las normas de control de calidad y precio que se deben tomar en cuenta, darán la posibilidad de viabilidad del producto o no.

Un cuarto momento de la ruta crítica, es la selección del mercado meta, y con esto, llevar a cabo el análisis mercadológico, para tener un cierto pronóstico a futuro de lo que sería la colocación del producto en dicho mercado.

Evaluando necesariamente la competencia, su calidad, precio, presentación, promoción y publicidad.

En ese momento, se puede ya considerar un aspecto operacional de la exportación, y como quinta opción de la ruta crítica sería acudir al Banco de Comercio Exterior, para ayuda en financiamiento, ya con posibilidades más concretas de éxito, y de esta manera lograr el financiamiento indispensable, la ayuda técnica de la colocación del producto, y con esto, darle mayor eficiencia a los programas de apoyo a la exportación en México.

## CAPÍTULO 2

### METODOLOGÍA DE LOS CASOS

#### **2.1 Introducción.**

El incluir este capítulo, se justifica dado que los casos propuestos, pueden ser susceptibles de estudio y servir como ejemplo para otras empresas que presenten la misma problemática, ya que se puede abordar por ejemplo: el procedimiento de la detección de necesidades de financiamiento para exportar, la elaboración de los programas de apoyo, su seguimiento, etcétera.

#### **2.2 Investigación.**

El autor Hernández Sampieri, menciona que las investigaciones se originan en ideas. Las ideas constituyen el primer acercamiento a la realidad que habrá de investigarse, éste autor considera que la investigación científica es sistemática, controlada, empírica y crítica, de proposiciones hipotéticas sobre las presuntas relaciones entre fenómenos naturales.

Existe una gran variedad de fuentes que pueden generar ideas de investigación, entre las que se pueden encontrar las experiencias individuales, materiales escritos (libros, revistas, periódicos y tesis), teorías, descubrimientos producto de investigaciones, conversaciones personales, observaciones de hechos, creencias e incluso presentimientos. Sin embargo, las fuentes que originan las ideas no se relacionan con la calidad de éstas. El hecho de que una persona lea un artículo científico y extraiga de él una idea de investigación no significa necesariamente que ésta sea mejor que la de otra persona que la obtuvo mientras se encontraba en un ascensor.

Estas fuentes pueden generar ideas, cada una por separado o conjuntamente. Por ejemplo, alguien puede ver sucesos de violencia en la oficina al presenciar varios hechos en diferentes lugares, y de ahí comenzar a desarrollar una idea para realizar una investigación. Después puede precisarla o modificarla, documentarse sobre el tema, hasta que llegue a consultar artículos científicos sobre violencia en las organizaciones, etc.

Una vez que se tiene la idea, se deben investigar los antecedentes, esto es, indagar si no existen investigaciones sobre el tema, a manera de no repetir lo que ya fue previamente investigado y gastar recursos y tiempo en algo ya existente.

Cuanto mejor se conozca el tema, la afinación del mismo resultará más expedito y eficiente.

Desde luego que existen temas más investigados que otros y, en consecuencia, su campo de conocimiento se encuentra más estructurado. Estos casos requieren planteamientos más específicos, y se pueden clasificar de la siguiente manera:

Temas ya investigados	Estructurados y formalizados, sobre los cuales se pueden encontrar documentos escritos y otros materiales que reportan los resultados de investigación y/o análisis anteriores.
Temas ya investigados pero menos estructurados y formalizados.	Sobre los cuales se ha investigado pero existen pocos documentos escritos y otros materiales que reporten esta investigación; el conocimiento puede estar disperso o no ser accesible. De ser así, habrá que buscar las investigaciones no publicadas y acudir a medios informales como expertos en el tema, investigadores, profesores, etc.
Temas poco investigados y poco estructurados.	Los cuales requieren un esfuerzo para encontrar lo que se ha investigado aunque sea escaso.
Temas no investigados	Un mundo de información por explotar e investigar.

**CUADRO 2-1**  
**CLASIFICACIÓN DE LOS TEMAS DE ACUERDO A SU GRADO DE INVESTIGACIÓN.**

El autor Hernández Sampieri, sugiere diversos criterios para generar ideas de investigaciones productivas, entre los que destacan:

- Las buenas ideas, intrigan, alientan y excitan al investigador de manera personal.
- Las buenas ideas de investigación "no son necesariamente nuevas pero sí novedosas".
- Las buenas ideas de investigación pueden servir para elaborar teorías y la solución de problemas."<sup>36</sup>

<sup>36</sup> Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 1ª. Edición, México, editorial Mc. Graw-Hill, 1998, pág.5.

Las investigaciones se originan en ideas, las cuales pueden provenir de distintas fuentes y la calidad de dichas ideas no está necesariamente relacionada con la fuente de donde provengan.

Frecuentemente las ideas son vagas y deben ser traducidas en problemas más concretos de investigación, para lo cual se requiere una revisión bibliográfica de la idea.

Las buenas ideas deben alentar al investigador, ser novedosas y servir para la elaboración de teorías y la solución de problemas.

### **2.3 Métodos para el diseño del caso.**

Existen diferentes métodos para el desarrollo de casos, Shein identifica, por ejemplo, los tres métodos siguientes como básicos de consulta.

En la "adquisición de un modelo de experiencia", un líder o un grupo identifican una unidad de información o de pericia, que la organización no puede proporcionar y contrata a un consultor para satisfacer esa necesidad. Algunos ejemplos incluyen:

- 1) Hacer una encuesta de los consumidores o los empleados cerca de algún asunto.
- 2) Averiguar la forma en la cual otras organizaciones organizan ciertas unidades.
- 3) Buscar una información tal como la estrategia de mercadotecnia de un competidor. Después el consultor hace sus recomendaciones.

En el modelo de “médico – paciente”, un líder o un grupo detectan síntomas de mala salud en una unidad, o en general en toda la organización; y emplean un consultor para que diagnostique qué es lo que está causando el problema o los problemas. Después el consultor, igual que un médico, prescribe la acción para remediar el mal.

En el modelo de “consultoría de procesos”, el consultor trabaja con el grupo para identificar los puntos fuertes y débiles para desarrollar las acciones. Además, en este modelo, el consultor ayuda a la organización sobre como volverse más efectiva en el diagnóstico y la solución de los problemas.

Los dos primeros modelos representan la consultoría administrativa; el tercer modelo es más típico de la consultoría en desarrollo organizacional.

Para efectos del desarrollo de este caso, se utilizaron como herramientas de diseño los fundamentos establecidos en la metodología Harvard para el desarrollo y diseño de casos, por las características del tema abordado y el uso didáctico que tendrá en el futuro el presente documento.

#### **2.4 El método de casos.**

Fue desarrollado en 1880 por Christopher Langdel en la Escuela de Leyes de Harvard, como un modo directo de ayudar a los estudiantes a pensar por sí mismos. Lentamente, el método fue ganando aceptación en el terreno del derecho, medicina, los negocios, la administración y trabajo social.

#### **Objetivos.**

Uno de los objetivos principales del método Harvard, ha sido el que los estudiantes aprendan por sí mismos, procesos de pensamiento independientes,

que discernan en la enredada madeja de los problemas humanos, los principios e ideas que tienen validez perdurables y aplicabilidad general. Uno de los objetivos colaterales es ayudar a los estudiantes a desarrollar su capacidad de usar conocimientos.

En la Escuela de Posgrado de Administración de Empresas de Harvard, una de las metas es enseñar "La Administración como una habilidad, es decir, un arte inseparable ligado a los conocimientos."

Los conocimientos, sin habilidad de usuarios, son inertes. La habilidad que no le es alentada continuamente por nuevos conocimientos convierte las actividades en constantes rutinas.

### **Informe del caso.**

Es un paisaje verbal presentado, casi en su totalidad, oralmente (como el método de la Escuela Wharton o el método de los incidentes), o bien la situación de caso que se puede reproducir en toda su extensión, en un informe semejante a los de Harvard. O una parte se puede presentar en una película, en televisión, en cinta grabada, o en representación dramática. Pero cualquiera que sea el medio, hay que conectar a los estudiantes con un tipo de paisaje general. Si el estudio de esos panoramas ha de producir mayor conocimiento, entendimiento, mejores habilidades y respuestas más profundas para las demás personas, deben reunirse ciertos requisitos del informe de casos.

### **Criterios**

- 1) Un informe de caso debe ser realista y estar basado por lo menos en parte, en la observación directa. El novelista, el dramaturgo, tiene derecho a pintar lo que sus personajes piensan y quieren aunque nadie puede observar o hablar con ellos; pero el código moral del redactor de

casos prohíbe tal práctica. Cuando dice más de lo que ha observado debe documentar su información. En un auténtico informe de casos, las opiniones no están disfrazadas de hechos.

- 2) Un informe de casos debe mostrar más de lo que dice.
- 3) El informe de casos debe mostrar las relaciones interpersonales formales o informales.
- 4) Un informe de casos debe mostrar progreso, para que sea un panorama realista, el informe debe revelar los efectos del cambio.
- 5) El informe de casos debe mostrar algo de lo que parezca haber estado pasando dentro de la gente, el nivel en que los sucesos exteriores se transmutan en experiencia personal.

### **Especificaciones del reporte del caso**

- a) Un poco de Historia. Tan lleno y tan exacto como sea posible.
- b) Debe ser un cuadro. Debe decir más de lo que se escribe, debe ser un panorama más que una descripción.
- c) Es un indicador de relación social. Dibuja a las personas actuando en sus relaciones sociales, con inclusión de sus reacciones propias.
- d) El caso debe mostrar movimiento. Al describir los acontecimientos debe mostrar que los hechos están en proceso. Algunos se están realizando, y cada acto sujeto a proceso, naturalmente al ir cambiando, está convirtiéndose en algo que ya no es exactamente lo que era.
- e) Debe circunscribirse a los acontecimientos. Quien escribe el caso se resiste a la tentación de decir más de lo que captó.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## Normas para preparar el material del caso

1. Etapa inicial en el desarrollo del análisis de un caso.
  - a) Búsqueda de información.
  - b) Ubicación de las fuentes fundamentales de datos.
  - c) Contactar con las fuentes y conseguir su cooperación.
  - d) Reunir información adicional mediante las fuentes fundamentales de datos.
  - e) Evaluar si el caso puede o no servir para su empleo en la enseñanza.
  - f) Elaborar un breve resumen del caso.
  - g) Elaborar una reseña general del caso con más detalles que en resumen.
  - h) Hacer circular el resumen y la reseña con el fin de observar la reacción de personas experimentadas en el empleo de casos y aquellos cercanos a la situación.
  
2. Aclarar el caso y preparar la recopilación de datos, a través de:
  - a) Selección de un objetivo o perspectiva del caso (o una combinación de ambos)

Objetivos	Perspectivas
a) Esclarecer conceptos de la ciencia social	a) Histórica
b) Describir la conducta humana o la interacción	b) De problema
c) Explicar relaciones	c) Temática
d) Proporcionar una situación de decisión	d) De proceso
f) Provocar la recopilación de datos para el Análisis situacional.	e) Causal

CUADRO 2-2  
RELACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL CASO CON LAS PERSPECTIVAS

- b) Designación de los personajes principales y desarrollo de una descripción de ellos a grandes rasgos.
  - c) Procurar ser objetivo, claro y atraer el interés del lector.
  - d) Procurar una reseña amplia y detallada del caso, con el fin de guiar la recopilación de datos.
  - e) Establecer todas las posibles fuentes de los datos necesarios y las fuentes apropiadas.
  - f) Establecer los procedimientos y técnicas apropiadas para la recopilación de información.
3. Recopilación de datos.
- a) Ponerse en contacto con las fuentes de datos y programar entrevistas, reuniones, períodos de observación y tiempo para estudiar documentos escritos.
  - b) Volver a revisar las notas y materiales al final del día.
  - c) Organizar los datos diariamente de acuerdo con la reseña amplia.
  - d) Volver a revisar sistemáticamente todos los datos en relación con la reseña del caso al concluir la recopilación.
4. Bosquejar el caso
- a) Volver a revisar la lógica del objetivo o perspectiva del caso que se propone.
  - b) Determinar la extensión del caso.
  - c) Revisar la reseña detallada para utilizar el escribir el caso.
  - d) Procurar ser objetivo, claro y atraer la atención del lector al escribir el caso.
  - e) Utilizar un estilo narrativo y explicativo al escribir el caso.
5. Preparar el informe final sobre el caso.
- a) Hacer circular el borrador del caso, para que lo revisen expertos en el empleo de casos, los participantes claves en el caso y se le pruebe en varias situaciones de enseñanza.

- b) Realizar las correcciones necesarias.
- c) Someter la versión final del caso a examen.
- d) Una vez hechas las correcciones necesarias, buscar el medio de divulgar el caso.

### 2.4.1 Elaboración de Casos

El caso es la descripción detallada y completa de las circunstancias y elementos que componen una determinada situación o hecho.

#### Elementos que integran un caso

- **Descripción de la Organización.** Informar sobre la estructura, funcionamiento y condiciones dentro de las que se da el caso y que determina conductas, responsabilidades y decisiones de los personajes.
- **Descripción de los personajes.** Se presentan las características de edad, experiencia laboral, puesto de trabajo, antecedentes académicos, etcétera.
- **Descripción del problema.** Se narra el suceso motivo del estudio de caso, planteando correcta y objetivamente los hechos y la participación de cada personaje, así como las consecuencias resultantes.
- **Preguntas.** Se plantean una serie de interrogantes que permitirán analizar, discutir o establecer conclusiones propias sobre el caso.

## **Representatividad de la elaboración de casos**

Como se mencionó anteriormente, la metodología tuvo su cuna en la Facultad de Derecho, de la Universidad de Harvard, ya que a través de ellas era posible presentar casos que describían situaciones repetidas con soluciones muy parecidas, permitiendo con ello, fundamentar el ejercicio de la Jurisprudencia.

Al reconocerse su valor de aplicación en otras disciplinas sociales, se empezó a utilizar como herramienta que describe procesos vivenciales y que sirve como testimonio o base para el desarrollo de nuevos procesos de investigación que a su vez generan mayor conocimiento.

### **Forma de planeación y elaboración de un caso.**

- a) Planteamiento del caso.- Es necesario determinar el objetivo del uso de caso, y posteriormente preparar una breve reseña del mismo, con el fin de guiar la recopilación de datos y establecer todas las fuentes posibles.
- b) Identificación del caso.- Una vez determinadas las principales fuentes de datos se elabora un breve resumen del caso.
- c) Recopilación de datos.- Es necesario ponerse en contacto con las fuentes de información programando para ello entrevistas, reuniones, períodos de observación o tiempo para estudiar documentos; se recomienda organizar los datos de acuerdo con el resumen.
- d) Bosquejo del caso.- Se debe utilizar un estilo narrativo tratando de que éste sea objetivo, claro y que atraiga el interés del lector.
- e) Informe final.- Para ello se hace circular el borrador entre los compañeros para que den su punto de vista, en caso de sugerencias considerar su inclusión, a partir de lo cual se hacen las correcciones necesarias y se somete la versión final a una última revisión, de no existir revisiones, se mandará a imprimir.

## **Redacción de un caso.**

En este rubro se deben tomar en cuenta básicamente tres elementos:

- **Objetividad.**- Al escribir el caso es importante considerar que se deben reflejar los hechos objetivamente, la inclusión de opiniones personales puede llegar a afectar negativamente el análisis de éste.
- **Realismo.**- El escritor no debe conformarse con que su caso sea real o basado en una situación real, debe además preocuparse porque su presentación así lo refleje, de manera que motive al lector a analizarlo y a vivirlo como una situación verdadera. Cabe señalar en éste punto, que en ocasiones es necesario cambiar los nombres a los personajes y a la organización por nombres ficticios, ya que si se usan los verdaderos debe recabarse la autorización por escrito de los mismos.
- **Extensión del caso.**- En promedio los casos pueden oscilar entre las dos y las seis cuartillas, pudiendo existir casos de una sola cuartilla o más de seis, se debe considerar que en los casos demasiado largos, su lectura se vuelve poco ágil y se pierde su objetivo, se recomienda que los casos se elaboren entre dos y cinco cuartillas.

### **2.4.2 Valuación de la aplicabilidad del método de casos**

Las posibilidades didácticas que abre ésta metodología son innumerables, a continuación se analizan algunas:

- El método del estudio de casos entrena a las personas a identificar y a analizar problemas complejos y estructurar sus propias soluciones, al mismo tiempo que participa activamente en el programa de instrucción.
- Cada momento del Grupo hace su propia propuesta, no es aceptada la solución o análisis de uno sólo sin crítica. Los estudiantes están expuestos a una variedad de aproximaciones, interpretaciones y personalidades.

- Principios y generalizaciones, si son sugerencias, provienen de casos prácticos y son establecidas por los estudiantes, quienes desarrollan un entendimiento más completo y realista de los principios importantes.
- Las personas que están acostumbradas a analizar los problemas desde un punto de vista muy particular se ven forzadas a analizar situaciones reales con un criterio más general, tomando en cuenta los intereses generales de la empresa y no los de un departamento específico.
- Por su propia naturaleza, los casos llaman la atención de estudiantes y de los supervisores, tienen sabor de realidad, son dramáticos y poseen ideas académicas y presentan principios formales de manera humana, incorporando las fuerzas y debilidades de la gente. En las reuniones de los estudiantes llegan a ser sinónimos con el fracaso y con el éxito en el que han estado mezclados.

Jorge Ríos, en su guía para elaborar casos para la enseñanza de Administración en México, habla de los siguientes tipos de casos:

a) Casos Ortodoxos

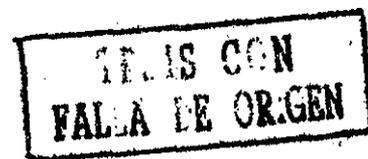
- Casos problema
- Casos de evaluación

b) Casos heterodoxos

- Casos hipotéticos
- Casos heterodoxos cuasi reales

## 2.5 Casos Ortodoxos

En esta sección se definirán explícitamente, empezando por señalar que se pueden distinguir dos tipos de ellos: el caso problema y el caso de evaluación, a los cuales Robert Davies se refiere así: "En tal caso (el caso problema), el escritor plantea un problema particular y el lector prepara una recomendación, diseñada



para solucionarlo. Pero hay un segmento tipo de caso, comúnmente llamado caso de evaluación. En esta situación, el escritor describe una decisión administrativa ya tomada, para que el lector la evalúe.”

### **El caso problema**

El caso problema, consiste en la descripción escrita de los antecedentes, entorno, hechos y demás datos o factores de un problema administrativo que realmente tuvo o tiene lugar en una organización, a fin de que los estudiantes, individual y grupalmente, lo analicen y preparen una recomendación diseñada para solucionarlo.

### **El caso de evaluación**

El caso de evaluación, consiste en la descripción escrita de los antecedentes, entorno, hechos y demás datos o factores de un problema administrativo que realmente tuvo o tiene lugar en una organización, así como de la decisión o acción (es) ya tomada (s) para resolverlo, con el objeto de que los estudiantes, individual y grupalmente, analicen dicho problema y evalúen críticamente tal (es) acción (es).

## **2.6 Casos heterodoxos**

A partir de la definición de los casos ortodoxos planteada, se puede inferir, por mera diferenciación, una definición general y provisional de los heterodoxos, como todos los casos que presenten alguna variable respecto a los ortodoxos, ya sea en su composición o en los fines que persiguen. Por consecuencia, la variedad de éstos puede ser muy amplia, tanto como la creatividad y experiencia de los elaboradores de casos lo permita, sin embargo estos se dividen básicamente en dos:

## **Los casos hipotéticos**

Una de las características distintivas de los casos ortodoxos es que son reales; por consiguiente, uno de los tipos de casos heterodoxos es el de aquellos que no son verdaderos sino supuestos o hipotéticos, aunque basados de alguna manera en situaciones reales. Es decir, los casos hipotéticos difieren de los ortodoxos en su composición.

Los casos hipotéticos pueden buscar, entre ellos, los mismos fines que los ortodoxos (servir de medio para que los estudiantes desarrollen habilidades para analizar problemas administrativos reales) y pueden incluso tomar la forma de cualquiera de sus dos tipos (caso problema o caso de evaluación), entre otras, pero ello no significa que tengan su misma composición; ésta difiere porque los casos hipotéticos son supuestos mientras que los ortodoxos son reales.

## **Los heterodoxos cuasi reales**

Los casos de este tipo se forman con datos básicos reales, pero contienen también una dosis de simulación, y por lo tanto de datos irreales, ya que requieren del desempeño de papeles o de labores por parte de los estudiantes que obviamente no pueden reflejar en forma fidedigna la realidad, tanto por tratarse de actuaciones en algunos casos, como porque cuando se trata de la realización de tareas, a menudo éstas, o las decisiones que se efectúen, no se dieron en verdad.

### **2.7 Planteamiento del problema**

Un punto básico, sea cual sea el método que se elija, es el planteamiento del problema, que no es otra cosa sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación. Como señala Ackoff (1953): un problema correctamente planteado está principalmente resuelto, a mayor exactitud corresponden más posibilidades de obtener una solución satisfactoria.

Según Kerlinger (1975), los criterios para plantear adecuadamente el problema de investigación son:

1. El problema debe expresar una relación entre dos o más variables.
2. El problema debe estar formulado claramente y sin ambigüedad como pregunta.
3. El planteamiento debe implicar la posibilidad de realizar una prueba empírica.

Para efecto del manejo del caso es importante tener bien planteado el problema a fin de evaluar las alternativas que se presenten en el método del caso. También es conveniente mencionar que durante la evaluación de las alternativas es factible que se generen otras alternativas adicionales, según la dirección que tome el caso.

## **2.8 Alternativas**

El siguiente paso es la presentación de las alternativas que se evaluarán para dar solución al problema presentado por el caso.

Partiendo desde un punto de vista de metodología de la investigación, se puede encausar este caso con un enfoque de diseño no experimental de investigación, que es el que se realiza sin manipular deliberadamente variables, se basa en variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad sin la intervención directa del investigador. Es un enfoque retrospectivo.

La investigación no experimental es conocida también como investigación *ex post – facto* (los hechos y variables ya ocurrieron) y observa variables y relaciones entre éstas en su contexto natural.

Los diseños no experimentales se dividen de la siguiente manera:

**TABLA DE DISEÑOS.**

Diseño no experimental	Transeccionales	Descriptivo.
Diseño no experimental	Transeccionales	Correlacionales / Causales.
Diseño no experimental	Longitudinales	De tendencia.
Diseño no experimental	Longitudinales	De análisis evolutivo de grupo.
Diseño no experimental	Longitudinales	Panel.

**CUADRO 2-3  
TABLA DE DISEÑOS NO EXPERIMENTALES**

Los diseños transeccionales, realizan observaciones en un momento único en el tiempo. Cuando miden variables de manera individual y reportan esas mediciones son descriptivos. Cuando describen relaciones entre variables son correlacionales y si establecen procesos de causalidad entre variables son correlacionales/causales.

Los diseños longitudinales realizan observaciones en dos o más momentos o puntos en el tiempo. Si estudian una población son diseños de tendencia, si analizan una subpoblación o grupo específico son diseños de análisis evolutivo de grupo y si estudian los mismos sujetos son diseños panel.

La investigación no experimental posee un control menos riguroso que la experimental y en aquella es más complicado inferir relaciones causales. Pero la investigación no experimental es más natural y cercana a la red cotidiana.

El tipo de diseño a elegir se encuentra condicionado por el problema a investigar, el contexto que rodea a la investigación, en el caso, el tipo de estudio y alternativas presentadas.

## 2.9 Evaluación de alternativas

Aquí se presentan individualmente las alternativas para poder decidir la mejor opción de manera detallada.

En este punto se analizan las alternativas, ponderando los aspectos positivos y negativos de cada una de las alternativas que se presentan.

### TABLAS DE EVALUACIÓN DE LA ALTERNATIVA #

ASPECTOS NEGATIVOS	ASPECTOS POSITIVOS

CUADRO 2-4  
TABLAS DE EVALUACIÓN DE CADA ALTERNATIVA PLANTEADA

También se presenta la conclusión de la evaluación de cada alternativa.

### CONCLUSIÓN

--

CUADRO 2-5  
CUADRO DE PLANTEAMIENTO DE LA CONCLUSIÓN POR CADA ALTERNATIVA

## 2.10 SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

Una vez que se conocen las diversas alternativas presentadas para la solución del caso, se analizan las conclusiones de cada una de las alternativas presentadas y se elige la más adecuada para la resolución del caso.

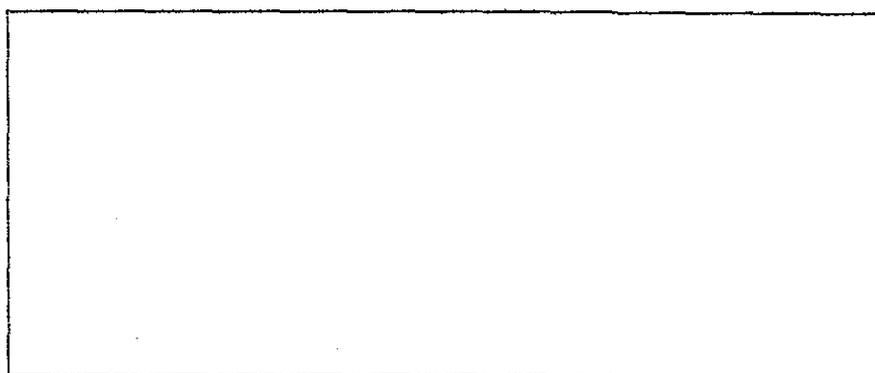
TABLA DE CONCLUSIONES DE ALTERNATIVAS.

ALTERNATIVAS	CONCLUSIONES DE ALTERNATIVAS.

**CUADRO 2-6**  
**TABLA DE CONCLUSIONES DE ALTERNATIVAS**

De esta tabla se selecciona la alternativa más adecuada:

Alternativa seleccionada:



**CUADRO 2-7**  
**CUADRO ILUSTRATIVO DE LA ALTERNATIVA SELECCIONADA**

## **2.11 Aplicación y control de la alternativa de solución elegida.**

La aplicación de la mejor opción, esto es la implantación de la alternativa, es otro aspecto importante, ya que si bien para efecto didáctico el caso de presenta hasta la toma de decisión de la mejor alternativa, ciertamente la implantación es otro aspecto importante de la alternativa seleccionada ya que esta nos lleva a evaluar una vez más que tan acertada fue la selección de la alternativa.

La implantación es el proceso de aplicar la alternativa y de controlarla en su operación, esto requiere también una metodología, para lograr que sea exitosa en una empresa.

**SEGUNDA PARTE: ESTUDIO DE CASO DE TALABARTERÍA "EL SASTRE", FÁBRICA DE TEQUILA "EL ANGEL", FÁBRICA DE DULCES "RONNY PRODUCTOS, S.A.", INDUSTRIA PRODUCTORA DE POLLO "AGROINDUSTRIAS QUESADA, S. DE R.L. DE C.V." Y FÁBRICA DE MUEBLES DE MADERA "WOOD ART".**

## **CAPÍTULO TERCERO**

### **MARCO DE REFERENCIA DEL CASO**

#### **3.1 GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS OBJETO DEL PRESENTE TRABAJO.**

Las empresas sobre las que versa el presente estudio de caso, representan diferentes giros, pero todas pertenecen a dos categorías: pequeñas y medianas empresas, como más adelante se describirá.

Este capítulo pretende mostrar únicamente el interior de las empresas, para lo cual se cree conveniente realizar la presentación individual de cada una de ellas.

El formato de presentación que se seguirá, será el mismo para todas las empresas, indicando primero su denominación o razón social, antecedentes tanto de la empresa como del dueño o los dueños, situación jurídica, etcétera.

Todas estas empresas tienen en común el que han solicitado apoyo crediticio a Bancomext para exportar sus productos, para lo cual se les pidió que presentaran un proyecto de exportación, mismos que forman parte del capítulo cuarto, referente al desarrollo del caso.

Cabe indicar que solo tres de las cinco empresas (Talabartería "El Sastre", Tequila "El Angel" y Ronny Productos, S.A.), permitieron que se pusieran los nombres reales de los propietarios y sus domicilios reales. Mientras que la productora de pollo solo accedió a que se pusiera su domicilio y "Wood Art" no permitió que se pusieran sus datos verdaderos, argumentando que es un gran proyecto por materializarse, y no hay mucha competencia.

# TALABARTERÍA "EL SASTRE"

**DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL:** "EL SASTRE"

**GIRO:** Elaboración de cinturones de hilo y pita.

**PROPIETARIO (S):** Lauro Zapata Arcos.

**EDAD (ES) DEL (LOS) PROPIETARIO (S):** 25 años.

**DOMICILIO DE LA EMPRESA:** Boca del Río número 7, población de Emilio Carranza, Veracruz, México.

**ANTECEDENTES DE LA EMPRESA:** Esta empresa inició como un taller familiar en donde laboraban el Sr. Zapata con su hijo mayor. Posteriormente, y dado el éxito de sus productos, pudo ampliar su negocio, y contratar a diez personas más para que trabajaran con él, situación que subsiste.

**TAMAÑO DE LA EMPRESA:** Pequeña.

**NÚMERO DE EMPLEADOS:** 16

**CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN:** 300 cinturones de hilo y pita a la semana, es decir, 1 200 cinturones al mes.

**PLANES A CORTO PLAZO:** Lograr la autorización del crédito solicitado a Bancomext, para poder exportar sus cinturones al extranjero.<sup>37</sup>

**PLANES A MEDIANO PLAZO:** Iniciar la exportación de sus cinturones, en un estimado inicial de 1000 cinturones (500 de hilo y 500 de pita).

**PLANES A LARGO PLAZO:** Tener éxito en el mercado internacional y aumentar su capacidad de producción, a manera de llegar a ser una empresa grande, y generar 250 empleos directos, compuestos por los bordadores de los cinturones, 8 puestos ejecutivos, consistentes en un Director General, tres gerentes de área: Producción, Comercialización y Marketing, cuatro directores de departamento: inventarios, compras, ventas y distribución, así como los distribuidores necesarios de acuerdo al mercado abarcado.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

<sup>37</sup> A la fecha de conclusión del estudio de campo de esta empresa, se supo que Bancomext le había negado el crédito.

# TEQUILA "EL ANGEL"

**DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL:** TEQUILA "EL ANGEL"

**GIRO:** Fabricación de tequila 100% de agave azul.

**PROPIETARIO (S):** César Gutierrez

**EDAD (ES) DEL (LOS) PROPIETARIO (S):** 42 años.

**DOMICILIO DE LA EMPRESA:** Calle Vallarta No. 123, en Guadalajara, Jalisco.

**ANTECEDENTES DE LA EMPRESA:** El origen de esta empresa es de tradición familiar, ya que desde hace ya varias décadas, la familia del señor Gutiérrez han sido los propietarios de los sembradíos de agave azul, siendo uno de los más importantes en la región. Originalmente el padre del señor Gutierrez vendía el agave al mejor postor, pero hace 10 años aproximadamente, decidieron ser ellos mismos quienes elaboraran el tequila, dado el *boom* que esta bebida alcanzó en ese tiempo. En estos diez años la fábrica ha crecido considerablemente, y el tequila "El Angel" ha logrado colocarse como uno de los mejores de la región, por lo que surgió la idea de su comercialización en el mercado internacional, lo que originalmente pensaban hacer a través de una comercializadora, pero el alto costo que esto representaba para ellos, los llevó a pensar en otra alternativa, llevar a cabo ellos mismos su proceso de expansión hacia el exterior.

**TAMAÑO DE LA EMPRESA:** Mediana

**NÚMERO DE EMPLEADOS:** 250

**CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN:** 8 millones de litros anuales.

**PLANES A CORTO PLAZO:** Lograr la autorización de algún crédito por medio de Bancomext (quien ya se los negó una vez), o de alguna otra institución de crédito, para poder exportar el tequila al extranjero.

**PLANES A MEDIANO PLAZO:** Iniciar la exportación del tequila, en un estimado inicial de 1250 botellas de tequila blanco y 750 botellas de tequila reposado.

**PLANES A LARGO PLAZO:** Incrementar la producción de tequila e incrementar su publicidad, a manera de que se pueda ir abarcando cada vez una mayor parte del mercado europeo.

# RONNY PRODUCTOS, S.A.

**DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL:** RONNY PRODUCTOS, S.A.

**GIRO:** Fabricación de dulces.

**PROPIETARIO (S):** Lic. Francisco López.

**EDAD (ES) DEL (LOS) PROPIETARIO (S):** 32 años.

**DOMICILIO DE LA EMPRESA:** Monte Cristo No.28 Col. San Jerónimo Lídice.

**ANTECEDENTES DE LA EMPRESA:** Originalmente esta empresa era un negocio familiar, dedicada a la elaboración de paletas de azúcar y caramelo, el creador de la empresa fue el señor Rolando Gómez (abuelo del actual encargado de la empresa), por razones de salud tuvo que dejar el mando de la empresa en manos de su yerno, el licenciado Francisco López, quien actualmente dirige la empresa junto con su hijo Francisco López (Jr.), joven empresario, quien además ocupó hasta el año pasado el cargo de representante de los jóvenes empresarios de COPARMEX. La empresa ha tenido buenas oportunidades de trabajo, lo que le ha permitido aumentar sus ingresos, y por ende, sus ganancias, por lo que ahora la empresa ha logrado su expansión, colocando otra fábrica en Santa Clara del Cobre, Michoacán, a efecto de que se cubra el mercado del bajío y sureste de la república Mexicana. Cabe mencionar que parte de la importancia de esta fábrica de dulces radica en que todo el proceso de producción es llevado a cabo de manera manual por mujeres obreras, y hasta fue hasta hace cuatro años que se mecanizó una parte del proceso de producción, al implantar una máquina empaquetadora.

**TAMAÑO DE LA EMPRESA:** Actualmente se ubica como una pequeña empresa.

**NÚMERO DE EMPLEADOS:** 47 (30 en el Distrito Federal y 17 en Santa Clara del Cobre, Michoacán)

**CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN:** Un millón ochocientos mil dulces en sus diez modalidades al año.

**PLANES A CORTO PLAZO:** Lograr el apoyo crediticio de Bancomext y no solo el técnico, para poder exportar los dulces al extranjero y seguirse presentando en las ferias internacionales de confitería para dar a conocer el producto en diferentes países. En caso de no poder obtener el crédito de esta institución, buscar alguna otra alternativa de institución crediticia, aunque se desconocen otras opciones.

**PLANES A MEDIANO PLAZO:** Iniciar la exportación de los dulces al mercado europeo, principalmente a Alemania.

**PLANES A LARGO PLAZO:** Incrementar la producción de los dulces, a través de la sustitución del 100% del proceso de fabricación manual, como está actualmente, por máquinas que agilicen el trabajo de las obreras, y a éstas colocarlas en otra parte del proceso, a manera de que no pierdan sus empleos.

# AGROINDUSTRIAS QUESADA, S. DE R.L. DE C.V.

**DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL:** AGROINDUSTRIAS QUESADA, S. DE R.L. DE C.V.

**GIRO:** Productora de carne de pollo y huevo.

**PROPIETARIO (S):** Sr. Manuel Quesada.

**EDAD (ES) DEL (LOS) PROPIETARIO (S):** 60 años.

**DOMICILIO DE LA EMPRESA:** Circuito Aguascalientes No.106. Parque Industrial del Valle de Aguascalientes, Aguascalientes, México.

**ANTECEDENTES DE LA EMPRESA:** Esta empresa también cuenta con una tradición familiar en la región, que data desde la década de los 70's. Esta empresa desde sus orígenes se ha dedicado a la producción de pollo, primero en granjas y hace poco tiempo el buen manejo de las finanzas los llevó a poder ser productores a gran escala de sus pollos. Hoy en día, tienen gran demanda en el país, y su principal mercado son las tiendas de autoservicio, cadenas de restaurantes de comida rápida y comedores industriales, pero su ideal es poder exportar.

**TAMAÑO DE LA EMPRESA:** Mediana

**NÚMERO DE EMPLEADOS:** 150

**CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN:** No se especificó.

**PLANES A CORTO PLAZO:** Lograr la autorización del crédito solicitado a Bancomext, para poder exportar el pollo al extranjero, mismo que ya les fue negado en una ocasión.<sup>38</sup>

**PLANES A MEDIANO PLAZO:** Iniciar la exportación del pollo al mercado centro y sudamericano, ya que de acuerdo al estudio realizado por la empresa, el mercado meta inicial que era Estados Unidos, es el principal exportador de pollo a nivel internacional, como se verá en el desarrollo del caso.

TEJIS CON  
FALLA LE ORIGEN

<sup>38</sup> A la fecha de conclusión del presente estudio de caso, se supo que Bancomext le había negado nuevamente el apoyo crediticio.

**PLANES A LARGO PLAZO:** Incrementar la producción del pollo y ser el número uno en el mercado.

# "WOOD ART"

**DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL:** "WOOD ART"

**GIRO:** Fábrica de muebles de madera para el hogar.

**PROPIETARIO (S):** Juan José Martínez

**EDAD (ES) DEL (LOS) PROPIETARIO (S):** 40 años.

**DOMICILIO DE LA EMPRESA:** Calle 9 No.245, Colonia San Pedro de los Pinos, Distrito Federal.

**ANTECEDENTES DE LA EMPRESA:** Esta empresa también inició como un pequeño taller, dedicado a la elaboración de muebles rústicos para el hogar, posteriormente empezaron a ocupar maderas de mejor calidad, pero mantuvieron su estilo rústico, que tanto éxito ha alcanzado, sobre todo en la última década. Parte del éxito de Wood Art se debe a que todos sus muebles son tallados a mano, por lo que cada pieza elaborada tiene un estilo muy particular, lo que los hace ser diseños prácticamente exclusivos. Hoy en día, Wood Art emplea maderas importadas de Brasil, y se producen muebles rústicos de gran calidad, por lo que consideran que ya están en posibilidades de exportar sus muebles.

**TAMAÑO DE LA EMPRESA:** Mediana

**NÚMERO DE EMPLEADOS:** 105 (Entre talladores, detallistas, distribuidores, ejecutivos, entre otros).

**CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN:** Los muebles se elaboran sobre pedido, por lo que no hay una cifra exacta de producción.

**PLANES A CORTO PLAZO:** Hace dos años que están solicitando el apoyo financiero de Bancomext, pero ya se los han negado tres veces en virtud de que, al parecer del banco, no cumplen con los requisitos necesarios. Esta última ocasión se cree que si se cumplen todos los requisitos solicitados por Bancomext, y además es un proyecto viable, por lo que hay optimismo respecto a la nueva resolución..<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> A la fecha de conclusión del estudio de campo de esta empresa seguía pendiente la resolución de Bancomext ante esta nueva solicitud de crédito.

**PLANES A MEDIANO PLAZO:** Iniciar la exportación de los muebles, siguiendo la misma mecánica de venta sobre pedido, pero a través de venta por catálogo.

**PLANES A LARGO PLAZO:** Lograr colocar los muebles en el mercado internacional, específicamente en el mercado estadounidense, que como se verá detalladamente en el desarrollo del caso, fue el país que, de acuerdo con el plan de exportación, resultó ser la mejor opción para este producto.

### **3.2 Objetivos, Misión y Visión.**

La empresa privada, como ente de una sociedad capitalista, constituye el elemento principal que impulsa el desarrollo de un país. Además, una empresa, sea cual sea su giro, siempre debe tener presentes tres elementos indispensables: el primero es saber cuál es su objetivo, es decir, cuál es el propósito que persigue la empresa, en segundo lugar una empresa debe conocer cuál es su misión, es decir, qué se va a ofrecer al cliente y en tercer lugar, cuál es la visión de la empresa, referente sobre todo a la *intuición* que todo empresario debe tener con respecto al logro de los resultados planeados.

Los objetivos o propósitos de una empresa se clasifican en tres tipos:

- a) De inversión o económico-empresarial.- en donde se pretende retribuir el riesgo que corre el capital invertido por sus accionistas; mantener el capital a valor presente; obtener beneficios arriba de los intereses bancarios para repartir utilidades y reinvertir en el crecimiento de la empresa.
- b) De operación.- Referente a la investigación de las necesidades del mercado para crear bienes y servicios que satisfagan esas necesidades y que además sean competitivos; mantener sus procesos con mejora continua; pagar y desarrollar empresas proveedoras; pagar a los empleados los servicios prestados; investigar y desarrollar nueva

tecnología, desarrollar habilidades de trabajo en su personal y una búsqueda continua de crecimiento moral y técnico de sus empleados.

- c) Sociales.- Satisfacer necesidades de consumidores en el mercado; sustituir importaciones y, en algunos casos, generar divisas y tecnología; proporcionar empleo; pagar impuestos; cubrir, mediante organismos públicos o privados, seguridad social y proteger la ecología.

Por lo que hace a la misión de las empresas, los propósitos antes señalados se expresan por medio de ésta, que es la razón de ser de un organismo; es la justificación de su existencia, fundamentalmente social. Los autores Picazo Manríquez y Martínez Villegas, mencionan como los requisitos mínimos para formular la misión, los siguientes:

- “1. Definir lo que es y hace la empresa y lo que aspira hacer.
2. Definir el producto en términos del valor o beneficio que proporciona al cliente.
3. Precisar y destacar el concepto de servicio hasta el cliente.
4. Incluir los principales rasgos distintivos de la empresa.
5. Formular el enunciado desde la perspectiva de su receptor primario –el personal de la empresa- para que se cumpla con su propósito comunicativo.”<sup>40</sup>

Respecto a la visión de las empresas, este siempre ha sido un concepto difícil de definir, aunque algunos autores lo identifican con la *intuición* con que actúan los empresarios para lograr sus objetivos. Implica una conjunción de esfuerzos, un ánimo de servir a la sociedad y lograr llevar a cabo correctamente una oportunidad de negocio.

Ahora bien, una vez descritos los anteriores, a continuación se menciona cuáles son los objetivos, la misión y la visión de las empresas objeto del presente estudio.

---

<sup>40</sup> Picazo Manríquez, Luis R. Y Martínez Villegas, Flabián, ed. Mac-Graw-hill, México, 1991.

Cabe indicar que cuando les hice la pregunta acerca de cuál era su objetivo, su misión y su visión, los empresarios no lo tenían pensado, salvo en el caso de Tequila "El Angel" y de "Agroindustrias Quesada, S.de R.L. de C.V.", quienes si los habían ya contemplado e incluido en sus manuales de operación, por lo que se pusieron a trabajar, pensando qué es lo que pretendían de su empresa.

### **TALABARTERÍA "EL SASTRE"**

**Objetivo Principal:** "Colocarnos como el número uno en ventas de cinturones de pita e hilo tanto en el mercado nacional como en el internacional."

**Misión:** "Producir cinturones de alta calidad"

**Visión:** "Ser reconocidos como los mejores fabricantes de cinturones tanto nacional como internacionalmente."

### **TEQUILA "EL ANGEL"**

**Objetivo:** "Lograr la permanencia en el mercado local y penetrar al mercado internacional "

**Objetivos específicos:** "Contribuir al desarrollo económico del país y ayudar a la población mediante la generación de nuevos empleos y mejor remunerados.

**Misión:** "Producir el mejor tequila 100% agave del país"

**Visión:** "La calidad en el producto nos la da el proceso completo de fabricación, desde la propia siembra de los agaves..."

## **RONNY PRODUCTOS, S.A.**

**Objetivo:** "Ganar la mayor parte del mercado consumidor de confitería a nivel nacional e internacional"

**Misión:** "Ser la empresa líder en confitería".

**Visión:** "Promover el desarrollo de la industria dulcera mexicana, a través del ofrecimiento de productos de alta calidad y buena promoción de los mismos."

## **AGROINDUSTRIAS QUESADA, S. DE R.L. DE C.V.**

**Objetivo:** "Satisfacción de las crecientes necesidades alimenticias de los clientes actuales y futuros, a través de la fabricación de carne de pollo de alta calidad.

**Misión:** "Producir carne de pollo de alta calidad, iniciando con su producción hasta el consumo final."

**Visión:** "Ser una empresa competitiva y comprometida con el consumidor, para ofrecerle siempre productos de la más alta calidad".

**TEJAS CON  
FALTA DE ORIGEN**

## "WOOD ART"

**Objetivo:** "Contribuir al desarrollo de la industria mueblera mexicana, a través de la fabricación de muebles de la mejor calidad."

**Misión:** "Lograr mantener el gusto del cliente por los muebles rústicos, elaborados con madera de alta calidad."

**Visión:** "Ser una empresa competitiva y comprometida con el fomento a la industria nacional, mediante la fabricación de muebles de alta calidad y acorde al gusto de cada consumidor en lo particular."

### **3.3 Valores de las empresas.**

Respecto a los valores que persiguen las empresas motivo del presente estudio, se pueden resumir en una sola:

"Los trabajadores de las cinco empresas se ajustan a un Código de Conducta Profesional, que, aunque en el caso de las pequeñas empresas que aquí se tratan no esté por escrito, tiene por finalidad establecer y mantener una reputación elevada de integridad y leal competencia profesional entre sus miembros. Situación que todos conocen y aceptan.

La adhesión a estos valores es condición indispensable para formar parte de estas empresas.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

### 3.4 Organigrama de las empresas.

## TALABARTERIA "EL SASTRE"

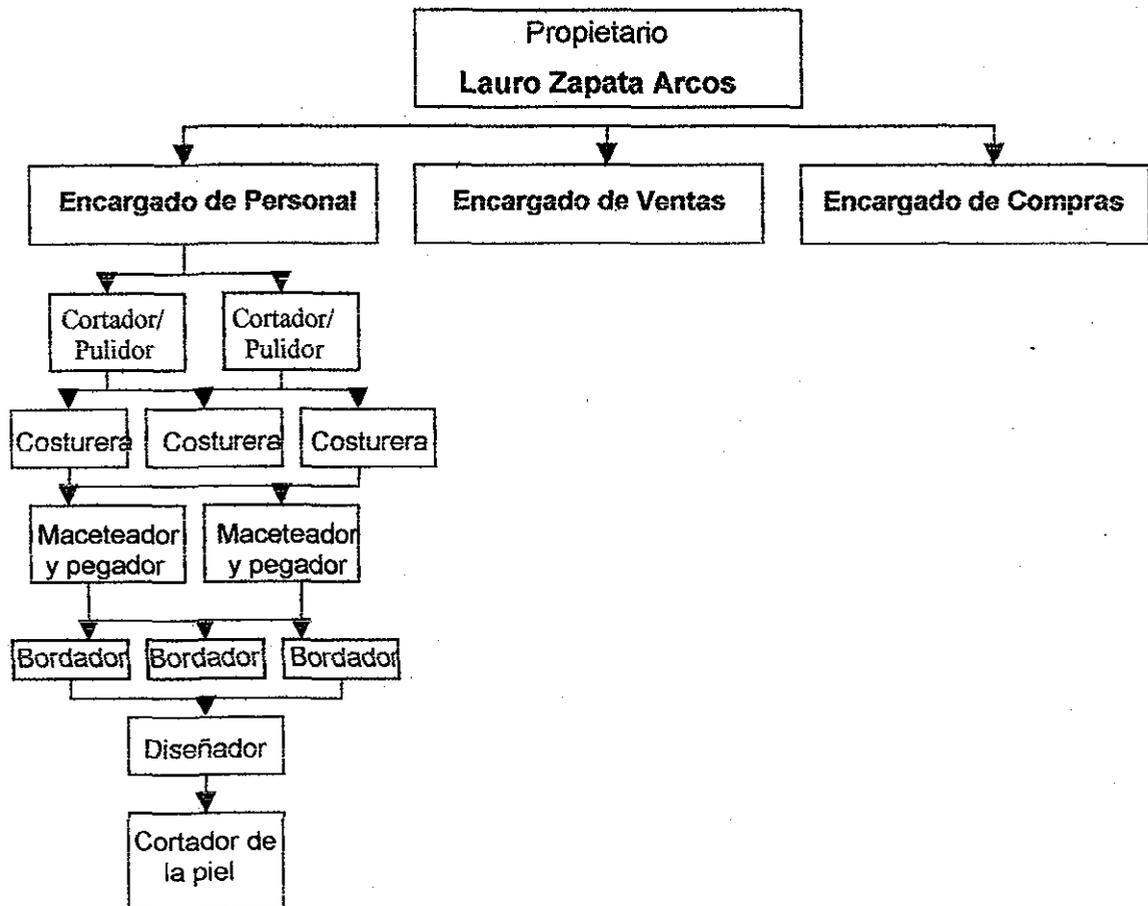


FIGURA 3-1  
ORGANIGRAMA DE LA TALABARTERÍA "EL SASTRE"

# TEQUILA "EL ANGEL"

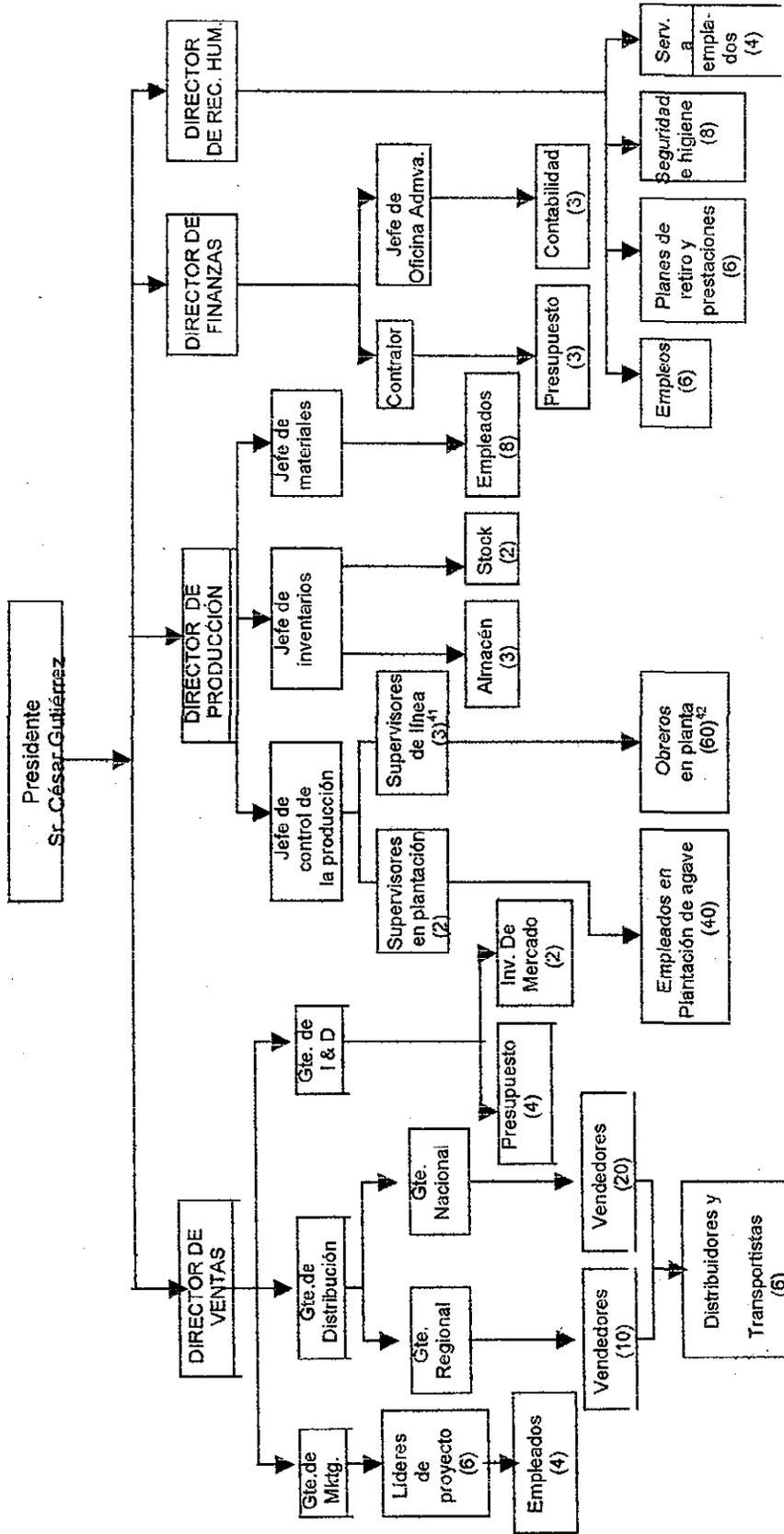


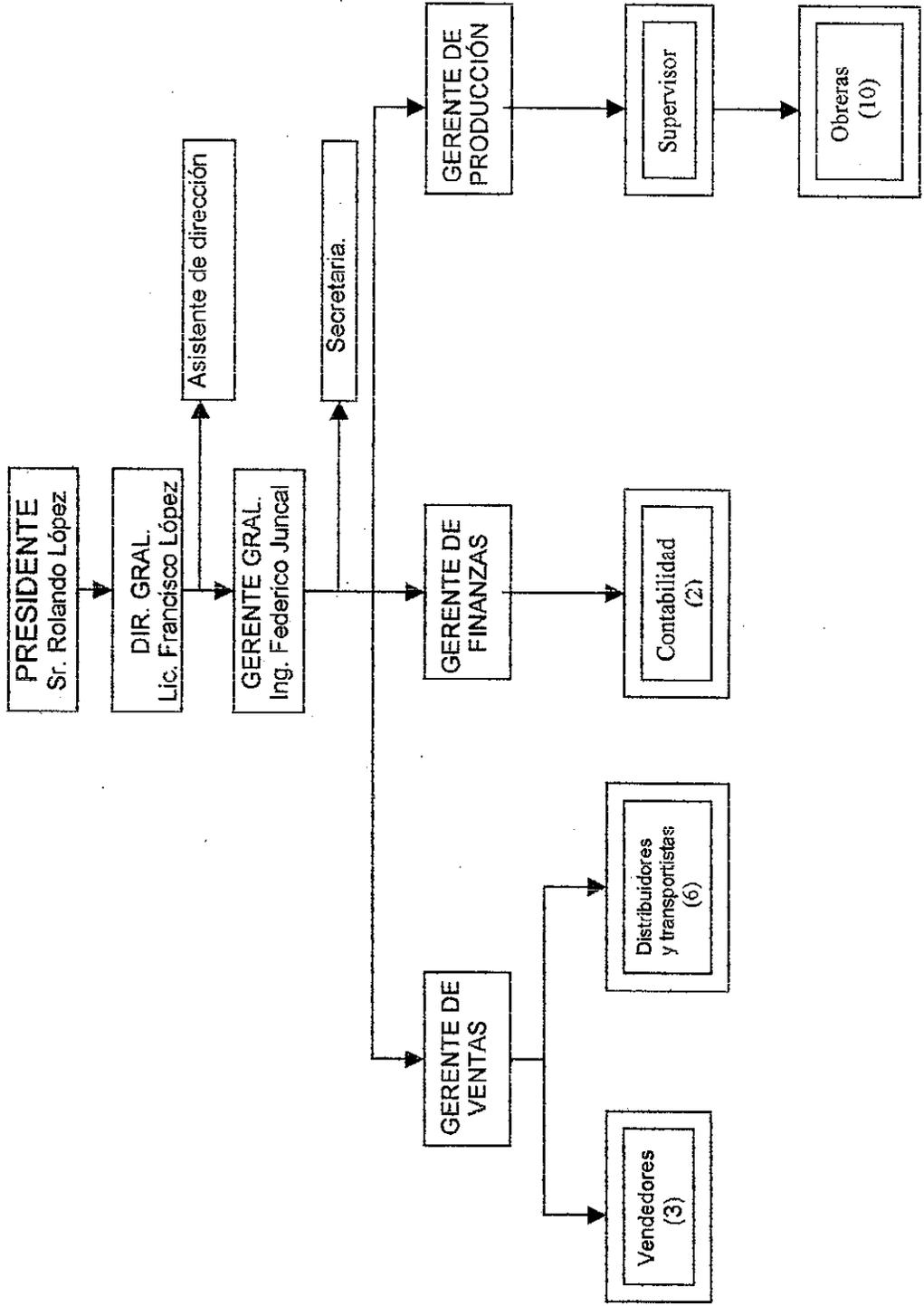
FIGURA 3-2 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE TEQUILA "EL ANGEL"

<sup>41</sup> Un supervisor por turno.  
<sup>42</sup> Divididos en tres turnos.

# RONNY PRODUCTOS, S.A.

FIGURA 3-3

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA RONNY PRODUCTOS, S.A.



Finalmente, cabe indicar que por lo que hace a la empresas: "Agroindustrias Quesada, S. de R. L. De C.V.", y "Wood Art", no accedieron a proporcionar información respecto al organigrama de su compañía, debido a que desconocían el uso que se le podía dar a esta información, a pesar de que se les demostró con documentos que era con efectos meramente académicos y de investigación.

Por lo que desafortunadamente el objetivo de esta unidad no se pudo concretar al cien por ciento.

## CAPÍTULO 4

### DESARROLLO DEL CASO

#### 4.1 Planteamiento del problema.

El máximo problema con el que se enfrentan aquellos empresarios, sobre todo los pequeños y medianos, que desean exportar sus productos, es la falta de información que existe respecto a los apoyos financieros hacia la exportación, y lo deficiente que resultan en ciertos aspectos los que ya existen. Esta situación en un momento dado se puede traducir en una posible limitante no solo la actividad empresarial, sino al propio desarrollo comercial y financiero de nuestro país.

Por lo anterior, resulta necesario, hacer nuevas propuestas, a manera de ampliar la visión, y demostrar que, con el apoyo adecuado, el rubro de las exportaciones, puede volver a tener gran relevancia como hace algunos sexenios.

En el caso que se presenta, el punto principal a desarrollar, es más que nada el apoyo financiero; esto en virtud de que se considera una cierta deficiencia en dichos apoyos financieros, toda vez que en términos generales, prácticamente son dos instituciones gubernamentales las se encargan de brindar este tipo de apoyos: el Banco Mexicano de Comercio Exterior (BANCOMEXT) y el Banco Rural (BANRURAL), mismas que ya han sido analizadas en el capítulo primero.

Ya se ha realizado en el inciso 1.3, un análisis sobre los programas de apoyo a las exportaciones en México, esto nos ha revelado no solamente los apoyos en mercadotecnia, en los apoyos técnicos en las posibilidades de trámites legales y trámites operacionales para que la mercancía llegue hasta el almacén del distribuidor en el país indicado, sino que también, que deben de analizarse las posibilidades financieras que se otorgan, en relación al análisis de la empresa, para observar si realmente son costeables este tipo de financiamientos, o si de alguna manera deben de

**TEXIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

contener una mejor y mayor operabilidad financiera, que permita a la empresa, una mejor redituabilidad.

El pequeño y mediano industrial, el pequeño y mediano empresario mexicano, no ve en la actualidad en la exportación una salida viable para su mercado, puesto que, debido a la globalización, está recibiendo una competitividad tan alta en su mercado doméstico, que está teniendo bastantes problemas para conservar el mercado doméstico.

En ese orden de ideas, la globalización, exige una revisión de los diversos programas crediticios para la exportación, ya que estos tal y como actualmente se encuentran, devienen en una limitante en los planes de exportación, puesto que no se está considerando, el alto índice de competitividad que la globalización actual ha provocado.

#### **4.1.1 La Formulación Del Problema**

Para lograr que el planteamiento del problema pueda tener una cierta solución a futuro, se hace necesario plantear la siguiente pregunta:

En los programas que BANCOMEXT tiene, se contemplan básicamente algunos rubros referenciales de la producción nacional para la exportación, ¿será que estos rubros son requerimientos de mercancías que se van exigiendo a nivel internacional?

¿ Serán las mismas condiciones crediticias que se tenían antes de la globalización las que en la actualidad rijan la promoción de las exportaciones?

En relación a las preguntas formuladas, se debe tener en cuenta varias respuestas tentativas, como son:

1.- Es cierto que la globalización ha modificado totalmente el esquema del mercado internacional, especialmente en lo que se refiere a la transferencia de mercancías en exportación e importación, y por supuesto en lo que se refiere a las inversiones extranjeras.

2.- Nuestro país realmente ha abierto sus puertas a la globalización, y más aún, ha abierto sus puertas a los diversos tratados de libre comercio que están suscritos con Estados Unidos, Canadá, Bolivia, Chile, Costa Rica, el Grupo de los tres, Israel, Unión Europea, Nicaragua y próximamente Colombia y Venezuela.

Esto nos indica claramente una apertura internacional a los mercados nacionales e internacionales de cada uno de estos países y la férrea competencia mercadológica y de producción que el administrador en México se va a encontrar en el momento en que deba de plantear estrategias para colocar las mercancías en el exterior.

3.- Esta apertura de nuestro país y la caída de las barreras arancelarias para los productos elaborados en otros países, definitivamente nos han de generar una nueva estrategia tanto desde la producción hasta la colocación de los productos en el mercado, esto en virtud de la alta competitividad, la tecnología y el acabado de los otros productos, que el empresario, el administrador debe necesariamente considerar, en sus planes de exportación.

Cabe señalar que las cinco empresas objeto del presente estudio de caso, han acudido a Bancomext, ha solicitar ayuda para exportar sus productos, cumpliendo con todos los requisitos establecidos por el Banco para poder ser candidatos a un crédito para exportar. Como ya se comentó en el capítulo primero, las empresas que pueden aspirar a ser candidatas a este tipo de créditos, "son aquellas que producen o comercializan bienes o servicios no petroleros que en forma directa o indirecta generan divisas, se dedican a la exportación y es viable desde los puntos de vista técnico, de mercado, administrativo y financiero.

Una vez que este crédito ha sido aprobado, se podrá disponer del dinero hasta que sea presentado el paquete de facturas de los bienes o servicios cuya venta se realizó durante el último o penúltimo mes anterior a la fecha de disposición del préstamo.<sup>43</sup>

Lo anterior nos lleva a un grave problema, dado que se cita como un requisito el ya tener ventas de los productos o servicios de la empresa, aseguradas, lo que no pueden hacer las empresas objeto del presente caso, dado que no saben con certeza si podrán o no exportar sus productos.

## **4.2 Diagnóstico de las cinco empresas analizadas, a la luz de los proyectos de exportación de cada una.**

### **4.2.1 Obtención de la información.**

Como ya ha quedado establecido, la información de las cinco empresas se obtuvo mediante la realización de una investigación de campo, acudiendo primeramente a Bancomext y Banrural, para ver el comportamiento exportador de mis sectores meta: pequeñas y medianas empresas mexicanas.

Una vez analizado dicho comportamiento, se eligieron al azar cuatro empresas: 3 medianas y una pequeña, ya que contaba con la reciente experiencia de la quinta empresa: Ronny Productos, S.C., en donde yo laboraba y cuyo caso conocía a la perfección.

Posteriormente, contacté a los representantes de ventas de las otras cuatro empresas, a efecto de que me comentaran acerca de su experiencia con Bancomext, respecto a sus solicitudes de crédito para exportar sus productos. De entrada fue difícil que accedieran a proporcionar la información, ya que como lo he multicitado, se desconocía por completo el uso que le podría dar a dicha información, pero una vez

---

<sup>43</sup> ACCESO AL CRÉDITO, *Guía del Banco Nacional de Comercio Exterior*, editada por BANCOMEXT, México, 1998, pág.22.

planteado el objetivo que se pretendía con esta investigación, referente a la posibilidad de presentar un plan de apoyo a la exportación que les resultara eficiente, y comprobando que dicha información se emplearía únicamente con fines académicos y de investigación, accedieron a decirme algunas cosas de las empresas y a mostrarme ciertos documentos, aunque en dos de ellas: Agroindustrias Quesada y Wood Art, se mostraron renuentes a facilitar toda la información requerida.

#### **4.2.2 Depuración de la información.**

Una vez obtenida la información, se realizó un estudio de aquella que podría ser de utilidad para el objetivo del presente estudio de caso, pero se hizo necesario el quitar cierta información referente a estadísticas de competitividad nacional, y cuestiones gubernamentales concernientes únicamente a la empresa, y que no se consideró necesario agregar, por no corresponder al fin del presente trabajo.

#### **4.2.3 Resultados de las cinco empresas.**

Los resultados de las cinco empresas se plasman básicamente en los proyectos de exportación con que cada una de ellas cuenta, lo que denota el exhaustivo estudio de mercado realizado y lo viable que pueden resultar sus proyectos respecto a la actividad exportadora de sus productos, por lo que a continuación, se procede a mostrar los proyectos de exportación, de cada empresa, los cuales seguirán el mismo orden con que han sido mostrados los otros incisos del trabajo.

Cabe indicar que cada proyecto se subdivide a su vez en varios incisos, lo que permite una mejor comprensión de la situación de cada empresa.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

#### **4.2.3.1 PRIMER CASO: PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA TALABARTERÍA, QUE SOLICITÓ APOYO FINANCIERO PARA EXPORTACIÓN DE SUS PRODUCTOS.**

### **TALABARTERÍA "EL SASTRE"**

#### **"PROYECTO DE EXPORTACIÓN"**

##### **4.2.3.1.1 Información introductoria**

Hoy en día donde las fronteras al comercio entre países ya no existen, y donde las empresas se enfrentan a una competitividad constante, y vender productos de calidad y bajo costo en el momento y lugar adecuado es fundamental para permanecer en el mercado, la importancia del marketing es de gran valor para la empresa. El desarrollo del comercio exterior exige estudios del producto y del mercado para lograr el éxito en su posicionamiento. El presente trabajo trata de reunir la mayor información respecto al mercado de los cinturones bordados, producto elegido para este estudio por características como: Son producidos en el estado, tienen diseño propio en su elaboración y tienen un gran potencial para poder ser exportados por la capacidad de producción y demanda de este satisfactor en el exterior.

Cabe señalar que la información obtenida e investigaciones realizadas en las Secretarías relacionadas con el Comercio Exterior como son: la Secretaría de Economía (SE) Y BANCOMEXT. Fueron determinantes para la elección del mercado de la Unión Europea para comercializar éste producto.

# TALABARTERÍA "EL SASTRE"

## "PROYECTO DE EXPORTACIÓN"

### 4.2.3.1.2 OBJETIVO DEL PROYECTO:

Determinar la factibilidad de establecer una fábrica-taller de cinturones bordados para su comercialización en el mercado internacional.

### 4.2.3.1.3 ANTECEDENTES

Esta microempresa, fue fundada por Lauro Zapata Arcos, joven de 25 años quien observó la demanda que tenían estos artículos dentro del mercado nacional y utilizando algunos ahorros con los que contaba compró una maquina con motor para coser cinturones (muy pocas en esos momentos) lo que le permitió abarcar toda la terminación de los cinturones, es decir, de los cinturones que se fabricaban en Emilio Carranza, él cosía un 85% obteniendo con esto un capital que posteriormente le permitió comprar otra máquina, la cual trabaja su padre el Sr. Lauro Zapata Castillo, sastre de la localidad, actividad que en la actualidad realiza muy poco debido al constante trabajo que tiene, y en su honor el nombre del taller.

La pequeña empresa o taller se dedica a la fabricación de artículos de piel (cinturones principalmente, carteras y fundas para navajas únicamente, cuando se los solicita algún cliente), se encuentra ubicada en la calle de Boca del Río #7 de la población de Emilio Carranza, en el estado de Veracruz. Para mayor información escribir o llamar a Cuauhtémoc Villa Ortiz, representante:

Teléfono: (28)140341

E-mail: [temoc@xal.megared.net.mx](mailto:temoc@xal.megared.net.mx)

Dirección: Agustín F. Blancas # 31 int. 1  
Jalapa, Ver.

# TALABARTERÍA "EL SASTRE"

## "PROYECTO DE EXPORTACIÓN"

Actualmente la empresa ha avanzado su capacidad de producción ampliando el conjunto productivo y abriendo un horizonte amplio y sólido para la exportación.

### 4.2.3.1.4 CAPACIDAD DE PRODUCCION DE LA EMPRESA:

Es una empresa pequeña, pero esto no significa poca producción, es decir, ésta produce por semana 300 cinturones de hilo y de pita lo que significa 1200 cinturones mensuales, contando con 5 empleados para realizar las distintas funciones en la elaboración de los mismos. La empresa generará directamente 250 empleos, compuestos por los bordadores de los cinturones. En el área administrativa se requerirá de un Gerente de Producción y un Gerente de Comercialización así como un gerente de Marketing.

### 4.2.3.1.5 PRINCIPALES COMPETIDORES EN LOS MERCADOS.

#### Competidores Regionales:

Talabartería "BECHY"

Talabartería "ACATENO"

#### Competidores Nacionales:

EMPRESA	LUGAR DE UBICACIÓN	PAÍS DESTINO
"LA ESPECIAL"	LAGOS DE MORENO, JALISCO	SAN ANTONIO, TEXAS, E.U.A

CUADRO 4-1  
COMPETIDORES NACIONALES DE TALABARTERÍA

# TALABARTERÍA "EL SASTRE"

## "PROYECTO DE EXPORTACIÓN"

### **Competidores Internacionales:**

Por tratarse de un producto artesanal 100% mexicano, completamente manufacturero; y después de haber realizado una investigación en Bancomext y la Secretaría de Economía, no existe otro país que realice éste tipo de artesanías, es decir, existen sustitutos pero no con el material que éstos están realizados.

### **4.2.3.1.6 VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA.**

La ventaja competitiva de ésta empresa se puede ver claramente en la facilidad de acceso a las materias primas y el bajo costo de obtenerlas, ya que se piden por mayoreo a la ciudad de León, Guanajuato. A la empresa "Surtidora de Pieles y Material de Talabartería, S. A de C.V", misma que los entrega a domicilio (siempre y cuando se le compre por mayoreo). De los otros productos (hilo y pita) no existe problema ya que éstos se encuentran en la población.

# TALABARTERÍA "EL SASTRE"

## "PROYECTO DE EXPORTACIÓN"

### 4.2.3.1.7 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO DE LA EMPRESA

Cinturón bordado en piel con hilo de algodón o de pita, terminado con una preciosa apariencia, además de una excelente calidad. Es un producto duradero, de consumo por comparación, sensible a la presentación y al estilo.

### 4.2.3.1.8 MATERIAS PRIMAS E INSUMOS.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Origen y disponibilidad de las principales materias primas o insumos requeridos por el proyecto.

Materia prima	Proveedor	Ubicación	Disponibilidad
Piel y forro	Surtidora de Pieles y material de talabartería, S.A de C.V.	León, Gto.	Todo el año
Hilo de Algodón	"La Cigüeña"	Emilio Carranza, Ver.	Todo el año
Hebillas	"La Cigüeña"	E. C., Ver.	Todo el año
Postes, sujetan al cinturón de la hebilla (broches)	"La Cigüeña"	E.C. Ver.	Todo el año
Resistol de agua y Harina (engrudo)	Solo la harina para elaborarlo	Casero, es decir, realizado por el mismo artesano en casa.	Todo el año
Pita	Indígenas de Papantla, Ver.	En el pueblo de Tablajeros.	Con mayor Producción de Julio a enero.

CUADRO 4-2  
RELACIÓN DE PROVEEDORES

# TALABARTERÍA "EL SASTRE"

## "PROYECTO DE EXPORTACIÓN"

### 4.2.3.1.9 FRACCIÓN ARANCELARIA.

La fracción arancelaria del producto que se intenta exportar es la 4203 30 00 contemplado en el Sistema Generalizado de Preferencias con la Unión Europea (Alemania, específicamente)

#### 4.2.3.2.10 PROCESO DE PRODUCCIÓN:

### Corte de la piel en tiras

Esta parte del proceso productivo consiste en cortar el pliego de piel en tiras, es decir, lo que posteriormente serán los cinturones. Cada una de éstas tiras serán de diferente talla.

### Diseño sobre las tiras de piel

Es el realizar una serie de diferentes dibujos por parte de los artesanos de la talabartería sobre las tiras ya cortadas. Los dibujos van desde una sencilla greca hasta los más complicados diseños que pueden ser: Diamantes, Mariposa (un bordado generalmente utilizado en los cinturones especiales), las suertes charras, gallos peleando, el desierto y parte de su flora y fauna, etc.

### Bordado por artesanos

Esta es la parte más laboriosa, difícil e importante de todo el proceso productivo aquí es donde el bordador se encarga de ir rellenando los dibujos antes realizados ya sea con hilo de pita o con hilo de algodón según sea el caso, es decir, si esta no se realiza adecuadamente el cinturón puede perder su valor esto sucede si el bordador del cinturón no lo realiza con la calidad necesaria, lo que significa que en esta etapa depende mucho el precio del futuro cinturón, así, como su aceptación por parte del comprador (cliente) y por supuesto el prestigio del Talabartero realizador.

# TALABARTERÍA "EL SASTRE"

## "PROYECTO DE EXPORTACIÓN"

### Maceteado por talabartero

Esta etapa al parecer no es muy importante debido a que solo se realiza para lograr que el cinturón se tome mas duro y quede listo para pegarle el forro que es el siguiente paso.

### Pegado del forro

En esta etapa, el cinturón una vez que ya fue maceteado por la parte de atrás se le pega un forro (con resistol de agua) para tapar los hilos sobrantes y darle resistencia al mismo, una vez pegado el forro se le macetea otra vez para que el pegamento tenga un mejor efecto y que posteriormente no se despegue en la parte del centro, terminando esto queda listo para la maquina de coser.

### Cosido en máquina

Esta parte del proceso productivo es donde la habilidad del que cose se debe notar ya que sobre la línea que deja la costura el talabartero recortara, lo que significa que éste la utilizara como guía para realizar un corte de bordos excelente y el cinturón pueda lucir mucho más.

## TALABARTERÍA "EL SASTRE" "PROYECTO DE EXPORTACIÓN"

### Recortado y pulido de los bordes

Esta etapa es de mucha importancia para la aceptación del cinturón en el mercado, ya que es la final, es decir, debe ser un recorte exacto, derecho; así como la pulida. El cinturón debe verse resistente y al tomarlo por los bordes debe sentirse suave al tacto de las manos. Con estas características cumplidas al 100% el producto será aceptado lo que repercutirá para el talabartero en más presencia en el mercado (por su calidad) y desde luego mas entradas (ganancias) para su negocio.

# TALABARTERÍA "EL SASTRE"

## "PROYECTO DE EXPORTACIÓN"

### 4.2.3.1.11 MERCADO META

La empresa está orientada a la comercialización del producto en el mercado internacional, preferentemente al mercado Europeo.

Dentro de los países a exportar destacan: Francia, Alemania, Reino Unido y España.

Un estudio proporcionado por la empresa obtenido en las oficinas de la Secretaría de Economía, nos muestra las características de los distintos mercados internacionales, lo que sirvió de guía para determinar la estrategia a seguir, orientándonos a aquel mercado más rentable y adecuado para las aspiraciones de la empresa y en el cual estos productos artesanales son más aceptados:

# TALABARTERÍA "EL SASTRE"

## "PROYECTO DE EXPORTACIÓN"

Puntos de venta	Proximidad geográfica	Precio	Riesgo	Volumen	Satisfactor adicional	Producto
E.U.A	Excelente	Castigado	medio	alto	Orgullo de Exportador	Artesanías
Canadá	Excelente	Castigado	bajo	alto	Orgullo de Exportador	Artesanías
Europa	media	excelente	bajo	Medio y alto	Orgullo de exportador	Artesanías en piel
América Latina	media	bueno	alto	medio	Mercado poco aprovechado	Artesanías
Oriente medio	lejana	excelente	medio	Bajo inicial	Problemas de transporte	Artesanías

**CUADRO 4-3**  
**COMPARATIVO DE LOS PUNTOS DE VENTA EN EL MERCADO INTERNACIONAL**

**TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN**

# TALABARTERÍA "EL SASTRE"

## "PROYECTO DE EXPORTACIÓN"

### 4.2.3.1.12 SEGMENTO DEL MERCADO

La comercialización de cinturones en estos países se orientará hacia grupos de ingresos medios y medios altos ya que se trata de un producto elaborado de piel vacuna de costo medio y podrá ser adquirido durante toda la época del año. De igual manera que estas características permitan que sea un producto de fácil adquisición, es factible de la estrategia mercadológica a seguir para su introducción sea enfocada a determinados sectores, como por ejemplo a los jóvenes que desean adquirir un producto totalmente accesible en precio y de buena calidad, así como también aquellos sectores de consumidores que gusten de la artesanía 100% mexicana.

### 4.2.3.1.13 ANALISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO.

La Unión Europea, conformada por 15 países, constituye nuestro segundo socio comercial y segunda fuente de inversión extranjera directa. Con la firma de la Declaración Solemne Conjunta en Mayo de 1995, México y la Unión Europea sentaron las bases para el inicio de negociaciones encaminadas a lograr un acuerdo amplio que profundice el dialogo político, el intercambio de bienes y servicios, los flujos de inversión y la cooperación científica y tecnológica.

En la actualidad, las relaciones bilaterales entre la U.E y México se rigen por el Acuerdo Marco de Cooperación del 26 de abril de 1991. Dicho acuerdo buscó intensificar, particularmente, la cooperación científica y tecnológica, más no incluye mecanismos de liberación comercial de bienes y servicios ni de inversión.

# TALABARTERÍA "EL SASTRE"

## "PROYECTO DE EXPORTACIÓN"

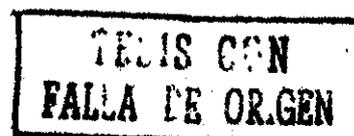
Por ello, México y la U.E. plantearon la necesidad de estrechar sus lazos de comercio e inversión a través de un nuevo acuerdo que incluya estos elementos.

El 25 de Junio de 1996, el Consejo de Ministros de la U.E otorgó autoridad a la Comisión Europea una propuesta para la negociación.

En Abril de 1997 la Comisión Europea aceptó la propuesta, y el 10 y 11 de Junio de 1997 se iniciaron formalmente de las negociaciones. En esta ocasión se concluyó la negociación de tres documentos: un Acuerdo de Asociación Económica, Coordinación Política y Cooperación, un Acuerdo Interino, y una Declaración Conjunta. El primero incluye la intensificación del dialogo político y la cooperación; en el ámbito comercial fija el objetivo de establecer un marco para fomentar el desarrollo de los intercambios de bienes y servicios, incluyendo una liberalización comercial bilateral y preferencial progresiva y recíproca. El acuerdo interino establece los mecanismos institucionales para la negociación y cubre aspectos de competencia comunitaria. La Declaración Conjunta prevé los mecanismos de negociación en los temas de competencia de los países miembros.

### Alemania como parte de la U.E. es un país con las siguientes características:

- NOMBRE OFICIAL: República Federal de Alemania.
- AREA: 356,910 Km<sup>2</sup>
- LOCALIZACION: Europa Central, limita con el Mar Báltico y con el Mar del Norte, entre Holanda y Polonia y con el sur de Dinamarca (zona exclusiva económica)
- DIVISION POLITICA: 16 Estados.
- CAPITAL: Berlín



# TALABARTERÍA "EL SASTRE"

## "PROYECTO DE EXPORTACIÓN"

- UNIDAD MONETARIA: Marco Alemán (D.M)
- IDIOMA OFICIAL: alemán

### PERFIL DEMOGRÁFICO

- \* POBLACIÓN: 82,079,454 (Julio de 1998)
- \* DENSIDAD DE POBLACIÓN: 228.0 hab/Km<sup>2</sup>
- \* CRECIMIENTO POBLACIONAL: 0.4%
- \* NATALIDAD: 10.0%
- \* MORTALIDAD: 11.01%
- \* EDAD PROMEDIO: 37.7 años
- \* CIUDADES PRINCIPALES: Hamburgo, Munich, Gelessnn, Colonia, Francfort, Essen, Dortmund, Stuttgart, Düessedorf, Duisburgo, Hannover y Leipzig.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### PERFIL CULTURAL

- \* ALFABETISMO: 100%
- \* RELIGIÓN: Protestantes 38%, Católicos 32.5%, no religiosos 20.3%, musulmanes 2.7% y otros 6.5%.

### BIENESTAR SOCIAL

- \* CALORÍAS PER CAPITA DIARIAS: 3522
- \* ESPERANZA DE VIDA AL NACER: 76 Años
- \* MORTALIDAD INFANTIL: 6%

# TALABARTERÍA "EL SASTRE"

## "PROYECTO DE EXPORTACIÓN"

### ANÁLISIS CUALITATIVO

#### Sistema de Gobierno:

**Constitución vigente:** Ley básica del 23 de Mayo de 1949 (Debe regir hasta que el Parlamento de Alemania reunificada redacte una Constitución).

**Sistema Ejecutivo:** Presidente (Jefe de Estado), elegido por la convención Federal por 5 años, Canciller (Jefe de Gobierno Federal), elegido por la Asamblea Absoluta de la Asamblea Federal.

**Sistema Legislativo:** La Cámara baja es la Asamblea Federal (662 diputados electos por sufragio por un termino de 4 años).

**Sistema Judicial:** Corte Federal Constitucional y Cortes Superiores Federales. La mitad de los magistrados de la Corte Federal son nombrados por la Asamblea Federal y la otra por el Consejo Federal. Los magistrados no son removibles excepto por decisión judicial.

**Gobernantes:** Jefe de Estado Roman Herzog. Jefe de gobierno Helmut Kohl.

# TALABARTERÍA "EL SASTRE"

## "PROYECTO DE EXPORTACIÓN"

### PERFIL ECONÓMICO

**Moneda:** Euro y Marco Alemán

**Ingreso por habitante (USD):** 23,600.00 (julio de 1998)

**Tasa de Inflación %:** 2.8 %

**Principales productos de exportación:** Maquinaria y equipo (49.5%) (incluye equipo de transporte 15.9%, maquinaria eléctrica y de oficina 7.4%, equipos de oficina 2.4%), productos químicos 13.1% (incluye productos de química orgánica, 2.6% plásticos no elaborados, 2.1% productos médicos y farmacéuticos)

**Destino de las exportaciones:** Francia (11.7%), EUA (7.7%), R.U (7.7%), Países Bajos (7.4%), Italia (7.2%), Bélgica y Luxemburgo (6.6%), Suiza (5.6%), España (2.6%), Japón (2.6%) y Suecia (2.1 %).

**Fuente de las importaciones:** Francia (11.2%), P.B. (8.3%), Italia (8.1%), EUA (7.4%), Japón (6.3%), RU (6%), Bélgica y Luxemburgo (5.7%) y Suiza (4.4%).

# TALABARTERÍA "EL SASTRE"

## "PROYECTO DE EXPORTACIÓN"

### 4.2.3.1.14 COMPORTAMIENTO DE LOS PRECIOS.

#### Comportamiento externo:

Precios en dólares al público representativos de diversos tipos de cinturones.

ARTÍCULO	SEGMENTO		
	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
Cinturón especial de pita	\$150.00	\$225.00	\$300.00
Cinturón normal de pita	\$ 65.00	\$ 80.00	\$100.00
Cinturón especial de hilo de algodón	\$ 85.00	\$100.00	\$120.00
Cinturón normal de hilo de algodón	\$ 50.00	\$ 65.00	\$ 80.00

CUADRO 4-4  
COMPORTAMIENTO EXTERNO DEL PRODUCTO

### 4.2.3.1.15 OFERTA EXPORTABLE.

La pequeña empresa "El Sastre" planea inicialmente penetrar al mercado europeo solo con cinturones sencillos (normales), debido a la investigación realizada en revistas de BANCOMEXT "Negocios Internacionales" y con la cual se concluyó que sería, por lo pronto, la estrategia más adecuada para tratar de lograr su aceptación en el mercado alemán.

Se pretende ofertar mensualmente 500 cinturones de hilo de algodón y 500 de hilo de pita.

# TALABARTERÍA "EL SASTRE"

## "PROYECTO DE EXPORTACIÓN"

### 4.2.3.1.16 FORMULACIÓN DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN.

Cálculos del precio de exportación por cinturón (sencillo) con base en los Incoterms que se pretenden negociar con Alemania:

INCOTERM	PRECIO PESOS MEXICANOS	PRECIO USD	PRECIO DM
EXW	450.40	45.4	194.4
FOB/Veracruz	832.80	84.4	269.51
CIF/Breuerhaven	1,646.20	166.2	425.67

CUADRO 4-5  
PRECIOS DE EXPORTACIÓN POR PIEZA

El precio incluye: empaque, embalaje y etiqueta de exportación, transporte al muelle, seguro, maniobras de carga al buque e impuesto a la exportación.

El tiempo de entrega será 30 días después de haber recibido la confirmación.

### 4.2.3.1.17 CONDICIONES Y FINANCIAMIENTO DE PAGO DEL PRODUCTO.

Para lograr hacer negociación, las partes (importadora-exportadora) deberán llegar a un acuerdo mutuo. Por ejemplo, para que la transacción se lleve a cabo, debe efectuarse de la siguiente manera:

IMPORTE CON  
FALLA DE ORIGEN

# TALABARTERÍA "EL SASTRE"

## "PROYECTO DE EXPORTACIÓN"

1. Realizar un contrato de compraventa.
2. Carta de crédito irrevocable y confirmada a 30 días.
3. Operación liquidable a la presentación de los documentos exigidos en la carta de crédito.
4. El programa de exportación mensual.
5. La operación deberá realizarse a través de un banco alemán (emisor), como ejemplo el Deutsche Bank A.G como confirmador y un corresponsal en México (BBVA Bancomer).
6. La parte exportadora recibirá el pago de la mercancía a través del banco pagador que en éste caso sería BBVA BANCOMER.



#### 4.2.3.2 SEGUNDO CASO: MEDIANA EMPRESA DEDICADA AL TEQUILA, QUE SOLICITÓ APOYO FINANCIERO PARA EXPORTACIÓN DE SUS PRODUCTOS.

**TEQUILA "EL ANGELES"**

**"PROYECTO DE EXPORTACIÓN"**

##### 4.2.3.2.1 INFORMACIÓN GENERAL

En los últimos 30 años, el tequila ha pasado de ser una bebida regional a una bebida de aceptación nacional, siendo una de las bebidas con mayor reconocimiento y crecimiento en los mercados de exportación (principalmente a los Estados Unidos de Norteamérica y Europa).

A raíz de la globalización de la economía mundial, surge el interés del Gobierno Mexicano de transferir al sector privado funciones de normalización, verificación y certificación de la calidad de productos y servicios, siendo el tequila uno de ellos, tomando como ejemplo, las denominaciones de origen europeas para jerez, champaña y cognac.

La Norma Oficial Mexicana (NOM) se refiere a la Denominación de Origen TEQUILA, cuya titularidad corresponde al Estado Mexicano en los términos de la Ley de la Propiedad Industrial. Esta NOM establece las características y especificaciones que deben cumplir los usuarios autorizados para producir, envasar y/o comercializar tequila, conforme al proceso que más adelante se señala.

La Denominación de origen para el TEQUILA reconoce exclusivamente las siguientes zonas: 6 municipios de Guanajuato, los 124 municipios del Estado de Jalisco, 30 municipios de Michoacán, 8 municipios de Nayarit y 11 municipios de Tamaulipas.

**TEJIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TEQUILA "EL ANGEL"**

**"PROYECTO DE EXPORTACIÓN"**

El presente proyecto trata de reunir la mayor información respecto al mercado del tequila, y más específicamente al tequila llamado "El Angel", mismo que por sus características y calidad se considera un producto digno de competir con los similares que se encuentran en el mercado internacional.

Al igual que en el ejemplo anterior, la información aquí contenida se obtuvo de la Secretaría de Economía, BANCOMEXT, ANIERM (Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana) y la Academia Mexicana del Tequila.

#### **4.2.3.2. OBJETIVO DEL PROYECTO**

Determinar la posibilidad de llevar al mercado internacional el tequila objeto del presente estudio.

#### **4.2.3.2.3 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA EN CUESTIÓN.**

Esta empresa es una fábrica productora y comercializadora de Tequila, cuyo dueño es César Gutiérrez, un empresario de 42 años de edad, que ha dedicado su vida a la industria tequilera.

Originalmente el señor Gutiérrez pretendió emplear una empresa comercializadora, que le permitiera llevar su producto hacia el exterior, pero el costo era demasiado elevado, por lo que decidió acudir a BANCOMEXT, en busca de un crédito que le permitiera alcanzar su objetivo.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TEQUILA CLANDESTINA**

## **"PROYECTO DE EXPORTACIÓN"**

La fábrica es de mediano tamaño y se dedica a la producción de tequila 100% de agave azul, en dos modalidades: blanco y reposado, y se encuentra ubicada en la calle Vallarta No.123, en Guadalajara, Jalisco.

### **4.2.3.2.4 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN.**

Es una empresa de mediano tamaño, pero con una capacidad de producción considerable, al alcanzar los 8 millones de litros anuales, lo que la coloca en un excelente punto para ser competitiva internacionalmente con productos similares. La empresa genera directamente 600 empleos, entre personal del campo y personal que labora directamente en la fábrica.

### **4.2.3.2.5 PRINCIPALES COMPETIDORES EN LOS MERCADOS.**

#### **Competidores Regionales:**

Tequila Santa Fé

Tequila Don Cuco

Tequila Casa Noble

Tequila Don Rigoberto

Tequila Espolón

**TEQUIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



## “PROYECTO DE EXPORTACIÓN”

### Competidores Nacionales:

EMPRESA	LUGAR DE UBICACIÓN	PAÍS DESTINO
T. Canicas	Irapuato, Guanajuato.	Estados Unidos
T. Herradura	Guadalajara, Jalisco.	Estados Unidos y Europa.
T. Sauza	Guadalajara, Jalisco	Estados Unidos y Europa
T. Orendain	Guadalajara, Jalisco	Estados Unidos y Europa

CUADRO 4-6

PRINCIPALES COMPETIDORES A NIVEL NACIONAL DEL TEQUILA “EL ANGEL”, RESPECTO A SU ACTIVIDAD EXPORTADORA

FUENTE: ACADEMIA MEXICANA DEL TEQUILA

### Competidores Internacionales:

Por tratarse de un producto protegido por el certificado de origen, no existen otros competidores (productores) internacionales, solo existen empresas comercializadoras del tequila extranjeras.

#### 4.2.3.2.6 VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA.

La ventaja competitiva de ésta empresa se puede ver en la calidad del producto que ofrece y en su capacidad de producción anual, aunado a que el mismo dueño de la empresa es propietario de los sembradíos de agave.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

# **TEQUILA 100% AGAVE**

## **"PROYECTO DE EXPORTACIÓN"**

### **4.2.3.2.7 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO DE LA EMPRESA.**

Tequila hecho de agave 100% azul (Tequilana Weber). Es un producto que se obtiene de la destilación y rectificación de mostos, preparados directa y originalmente del material extraído, dentro de las instalaciones de la fábrica, derivado de la molienda de las cabezas maduras de agave, previa o posterior hidrolizadas o cocidas, y sometidos a fermentación alcohólica con levaduras, cultivadas o no. Para que este producto sea considerado como "Tequila 100% agave" o "Tequila 100% puro de agave", debe ser embotellado en la planta de envasado que controle el propio fabricante, misma que debe estar ubicada dentro de la zona de denominación de origen.

### **4.2.3.2.8 MATERIAS PRIMAS E INSUMOS.**

Agave azul (ingrediente activo), colorantes naturales, extracto de roble o encino natural (para el proceso de maduración), jarabe a base de azúcar (para el abocado o proceso suavizante del tequila) además de las botellas para envase y las etiquetas de identificación del producto.

### **4.2.3.2.9 FRACCIÓN ARANCELARIA.**

La fracción arancelaria del producto que se intenta exportar es la 2208.90.01 contemplado en el Sistema Generalizado de Preferencias con la Unión Europea (Alemania, Francia y Bélgica específicamente)

**TEQUILA 100% AGAVE**  
**FALLA DE ORIGEN**



## “PROYECTO DE EXPORTACIÓN”

### 4.2.3.2.10 PROCESO DE PRODUCCIÓN

En la empresa se precian de mantener altos y estrictos estándares en el proceso, apegados a conseguir productos premium, prácticamente es en la jima donde se inicia la elaboración del tequila, ya que desde la cosecha son seleccionados los agaves en su punto óptimo de madurez.

Desde la llegada a la fábrica empieza el control de calidad, ya que al recibo de la materia prima, es seleccionada al azar una muestra de piñas de cada lote y son analizadas en el laboratorio para determinar si los niveles de azúcares y madurez son adecuados y establecer los tiempos de cocción.

## COCCIÓN

Antes de introducirlas en los hornos, las piñas son partidas en dos o cuatro partes según su tamaño, para favorecer un perfecto cocimiento y óptimo aprovechamiento.

Dentro de los hornos, se van acomodando manualmente los agaves. Una vez completada esta operación en el horno, se inicia el proceso de cocción y se prolonga por espacio de 48 horas en promedio, inyectando vapor de agua en el horno.

El propósito de esta cocción es el de conseguir la solubilidad e hidrolizar los azúcares del agave, ya que la inulina es poco soluble en agua y no fermentable en forma directa



# TEQUILA MEXICANA

## “PROYECTO DE EXPORTACIÓN”

En el proceso de cocción tradicional se emplean hornos de mampostería, aunque en la actualidad algunos productores de tequila realizan el cocimiento de agave en autoclaves.

Las piñas del agave después de su cocimiento permitirán desdoblar sus azúcares y de esta manera los jugos o mostos quedarán listos para su fermentación.

## MOLIENDA:

Después del perfecto cocimiento, se descargan los hornos y las piñas cocidas se trasladan al área de molienda.

La molienda se divide en varias etapas y tiene como propósito extraer los azúcares que se encuentran en la fibra del agave. Esto se lleva a cabo en molinos cuya estructura va desde la piedra hasta trituradoras y molinos de acero inoxidable, según el fabricante.

Las etapas de molienda se inician con el desgarramiento de las piñas, el cual consiste pasar el agave cocido por una máquina que se encarga de desmenuzarlo para, posteriormente, llevarlo a una sección en donde prensas de tipo cañero exprimirán los jugos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# TEQUILA MEXICANA

## “PROYECTO DE EXPORTACIÓN”

Una vez exprimido este material fibroso, pasa por una sección donde se aplica agua para la máxima extracción de los azúcares. Como resultado de este proceso se obtiene un jugo de agave que contiene un 12% de azúcares. Con esta materia prima se formula el mosto o caldo para la fermentación.

## FERMENTACIÓN

Preparado el mosto para la fermentación éste se inocula con un cultivo microbiano, el cual puede ser una cera pura de levadura *saccharomyces cerevisiae* o bien de alguna otra especie.

Cuando el mosto se encuentra listo empieza la fermentación de este, uno de los pasos más importantes pero menos estudiados, ya que en esta fase se produce el alcohol y otros componentes organolépticos que conforman el tequila.

Esta fermentación se lleva a cabo en tanques de acero inoxidable de volumen variable, abiertos y controlando la temperatura que oscila entre los 30 y los 42 grados centígrados.

Este proceso fermentativo puede durar entre 12 y 72 horas, dependiendo del grado de alcohol deseado que puede ser de 6% para tequila mixto y 4.5% para tequila 100%. Terminada la etapa de fermentación, se deja en reposo el mosto para propiciar la generación de compuestos aromáticos importantes en el producto.



## “PROYECTO DE EXPORTACIÓN”

# DESTILACIÓN

Existen dos formas de realizar la destilación: mediante la utilización de alambiques o en columnas, siendo el primero el más usual. En el primer caso, regularmente se utiliza un tándem de dos alambiques de cobre, material que ayuda a eliminar compuestos sulfurados indeseables.

En el primer alambique, el mosto muerto se calienta con vapor y se destila hasta tener un producto intermedio ordinario, con una concentración de alcohol de entre el 25 y el 30%, al cual se le han removido los sólidos, parte del agua y las cabezas y colas. Las primeras contienen componentes volátiles que destilan antes que el etanol, debajo de los 80 grados centígrados, como metanol, isopropanol y acetato de etilo, y las segundas contienen alcoholes menos volátiles como amílico y algunos ésteres.

En el segundo alambique, el ordinario se destila nuevamente para enriquecer el contenido alcohólico hasta el 55%, además de refinar considerablemente el producto. Este tequila al 55% se considera un producto final, ya que de hecho es el que se comercializa a granel. Antes de envasarse, este destilado se diluye con agua desionizada, para lograr productos finales de 38 a 43%.

Al utilizar columnas se emplean hasta tres en tándem. En este caso el mosto entra a la columna por la parte superior, a contracorriente con vapor, con lo que se evaporan los compuestos volátiles que se condensan en los diferentes platos de la columna; normalmente cuando se emplean columnas en vez de alambiques el producto es más neutro, debido a que la destilación es más selectiva.

## MADURACIÓN

Una vez destilado, el producto final se concentra en tinajas de paso en donde se diluye para pasarlo a los pipones o barricas donde se añejará dependiendo del tequila que se desee obtener.

En la maduración de tequilas, la última etapa se realiza en barricas o pipones de roble o encino blanco, maderas que confieren al producto final aromas, colores y sabores muy peculiares, los cuales dependen de diversos factores como la edad, grosor de la duela, graduación alcohólica y condiciones de reposo o añejamiento. Son muy importantes las condiciones de humedad y ventilación, ya que el proceso de envejecimiento se llevan a cabo reacciones oxidativas.

Por último, antes de embotellar es necesario eliminar algunos sólidos conferidos por la madera, esto se realiza a través de filtración con celulosa o carbón activado.

TEQUIS CON  
FALSA DE ORIGEN

**TEQUILA "EL ANGEL"**

**"PROYECTO DE EXPORTACIÓN"**

#### **4.2.3.2.11 MERCADO META**

El principal objetivo es poder penetrar a los mercados europeos más competitivos utilizando el tipo de aceptación que se ha captado sobre nuestro producto en los diferentes países, los cuales han sido monitoreados a través de las estadísticas publicadas por la Secretaría de Economía, Bancomext y la Academia Mexicana del Tequila, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, respecto de productos similares, a manera de analizar el comportamiento del mercado, sus gustos, los precios, el tipo de degustaciones, así como el producto obsequiado al mayor número de posibles clientes.

En este estudio estadístico se determinó que el mercado meta más adecuado, sería: Alemania, Holanda y España, quienes se han mostrado como consumidores potenciales del tequila.

#### **4.2.3.2.12 SEGMENTO DEL MERCADO**

La comercialización del tequila "El Angel" en estos países se orientará básicamente a grupos de ingresos medios altos y altos, ya que se trata de un producto que por su alto costo, no resulta accesible a todos los bolsillos.

El producto podrá ser encontrado en el mercado durante todo el año, lo que permitirá que sea un producto de fácil adquisición en el mercado.

TEQUIS  
FALLA LE ORGEN

# TEQUILA GRANDE

## “PROYECTO DE EXPORTACIÓN”

PAÍSES	% DE ACEPTACIÓN DEL TEQUILA
Holanda	36%
Bélgica	24%
Alemania	42%
Francia	12%
España	34%
Gran Bretaña	22%
Portugal	16%
Austria	18%

CUADRO 4-7

### PAÍSES POTENCIALES IMPORTADORES DE TEQUILA

FUENTE: BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR (BANCOMEXT)

#### 4.2.3.2.13 ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO

Al ser la Unión Europea el segundo socio comercial de México y la segunda fuente de inversión extranjera directa, vale la pena tomarlo en cuenta como un mercado meta potencialmente importante.

A continuación se analizan las características cuantitativas y cualitativas de los posibles mercados meta de nuestro producto. Por lo que hace a Alemania, se omiten las características, en virtud de que ha quedado descrito en el caso anterior de la talavartería “El Sastre”.



## “PROYECTO DE EXPORTACIÓN”

### HOLANDA (PAÍSES BAJOS)

NOMBRE OFICIAL: KONINKRIJK DER NEDERLANDEN (REINO DE HOLANDA)

AREA: 33,808 km<sup>2</sup>

LOCALIZACIÓN: Europa Occidental, a orillas del Mar del Norte.

DIVISIÓN POLÍTICA: 11 Provincias

CAPITAL: Amsterdam

SEDE DE GOBIERNO: La Haya

UNIDAD MONETARIA: El gulden o guilder y el Euro.

IDIOMA OFICIAL: Neerlandés

### PERFIL DEMOGRÁFICO

POBLACIÓN: 17 millones de habitantes

CRECIMIENTO POBLACIONAL: 0.3%

NATALIDAD: 9%

MORTALIDAD: 11%

EDAD PROMEDIO: 32.5 Años

CIUDADES PRINCIPALES: Amsterdam, La Haya (sede de gobierno), Rotterdam, Utrecht, Haariem, Eindhoven, Arnhem, Enschede y Breda.





## PROYECTO DE EXPORTACIÓN

### 4.2.3.2.14 ANÁLISIS CUALITATIVO

#### SISTEMA DE GOBIERNO:

**Sistema Ejecutivo:** Actualmente es una monarquía constitucional hereditaria. El poder ejecutivo lo ejerce el consejo de Ministros, dirigidos por el Premier. Cada provincia es gobernada por un gobernador nombrado y un Consejo elegido.

**Sistema Legislativo:** Los Estados Generales ejercen el poder legislativo y comprenden la Primera Cámara compuesta por 75 miembros elegidos por los once Consejos provinciales y la Segunda Cámara, está compuesta por 150 miembros, elegidos por sufragio universal cada cuatro años.

**Sistema Judicial:** Corte Suprema.

#### PERFIL ECONÓMICO

**Moneda:** guilder o gulden y Euro

**Ingreso anual por habitante (USD):** 16,000.00 (julio de 1998)

**Tasa de Inflación %:** 1.6%

**Principales productos de exportación:** productos lácteos, buques, maquinaria, cerámica, diamantes, flores (tulipanes en particular), frutas y hortalizas.

**Destino de las exportaciones:** El 60% de sus exportaciones se dirigen principalmente a los países europeos, y el restante 40% se divide entre Estados Unidos y Latinoamérica (sobre todo en productos lácteos).



**TECNICA GRANDE**

## PROYECTO DE EXPORTACIÓN

**Fuente de las importaciones:** Sus principales productos importados son: automotores, cigarros, levadura (la cerveza se procesa en Holanda), harinas, calzado y plásticos. Los productos antes citados provienen principalmente de Alemania, Francia, Suiza y Estados Unidos.

### ESPAÑA.

NOMBRE OFICIAL: ESPAÑA

AREA: 504 782 km<sup>2</sup>

LOCALIZACIÓN: Europa Meridional, que forma con Portugal la península ibérica.

DIVISIÓN POLÍTICA: 50 provincias

CAPITAL: Madrid

UNIDAD MONETARIA: La peseta y el Euro.

IDIOMA OFICIAL: Castellano

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### PERFIL DEMOGRÁFICO

POBLACIÓN: 46 500 000

CRECIMIENTO POBLACIONAL: 4.5%

NATALIDAD: 9%

MORTALIDAD: 11%

EDAD PROMEDIO: 45 Años

CIUDADES PRINCIPALES: Madrid, Barcelona, Cádiz, Pamplona, Sevilla, Valencia, Zaragoza y la Coruña.



## PROYECTO DE EXPORTACIÓN

### 4.2.3.2.15 ANÁLISIS CUALITATIVO

#### SISTEMA DE GOBIERNO:

**Sistema Ejecutivo:** Actualmente es una monarquía constitucionalista, sin embargo el poder ejecutivo está a cargo presidente quien maneja los asuntos administrativos del Estado.

**Sistema Legislativo:** El poder legislativo incumbe a las Cortes, divididas en un Congreso de Diputados y un Senado.

**Sistema Judicial:** Corte Suprema de Justicia.

#### PERFIL ECONÓMICO

**Moneda:** peseta y Euro

**Ingreso anual por habitante (USD):** 17,000

**Tasa de Inflación %:** 1.8%

**Principales productos de exportación:** cereales, aceitunas, vinos, tabaco, lino, caña de azúcar y metales como zinc, uranio y manganesio.

**Destino de las exportaciones:** El 50% de las exportaciones se dirigen al propio mercado europeo, un 10% se dirige al mercado asiático y el 40% restante se divide en el Continente Americano.



# TEQUILA 100% AGAVE

## "PROYECTO DE EXPORTACIÓN"

**Fuente de las importaciones:** La principal fuente de las importaciones españolas es Estados Unidos (38.2%), Francia (18.5%), Alemania (14.5%), Brasil, (13.0%), y otros (15.8%).

### 4.2.3.2.16 COMPORTAMIENTO DE LOS PRECIOS.

#### Comportamiento externo:

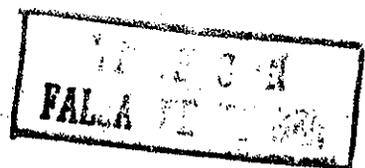
Precios en dólares estadounidenses al público, representativos de diversos tipos de tequila 100% agave.

PAÍS	PRECIO POR UNIDAD	COSTO REAL DEL PRODUCTO
Holanda	23 US DLLS	8 US DLLS
Bélgica	36 US DLLS	12 US DLLS
Alemania	42 US DLLS	16 US DLLS
Francia	24 US DLLS	8 US DLLS
España	28 US DLLS	9 US DLLS
Gran Bretaña	36 US DLLS	12 US DLLS
Portugal	21 US DLLS	8 US DLLS

CUADRO 4-8

COSTO DEL PRODUCTO, QUE INCLUYE: COSTO DE EXPORTACIÓN, ARANCEL E IMPUESTOS.

Fuente: Academia Mexicana del Tequila





## PROYECTO DE EXPORTACIÓN

### 4.2.3.2.17 OFERTA EXPORTABLE

La forma de promocionar el producto será a través de los bares y tiendas participantes, a los cuales se les hará llegar por nuestros distribuidores, los cuales estarán en las ciudades de Berlín y Frankfurt en Alemania; Amsterdam en Holanda y Madrid y Barcelona en España, a efecto de que se den degustaciones a los clientes, y dar un valor agregado acerca de nuestro producto para ir captando más clientes, por ejemplo en los bares utilizar la mecánica del doble de producto por el precio de uno, además de una mecánica de marketing vía internet, en donde se pretende regalar folletos de nuestro producto donde se les invite a entrar a nuestra página WEB, para recibir un obsequio, el cual consistirá en una botella en presentación especial de 500 ml. en la compra de una botella en su presentación de 750 ml. Además se pretende dar a conocer el producto a través de nuestra presencia en ferias internacionales.

Finalmente, para nuestros representantes sería muy práctico vender nuestro producto, puesto que se les entrega en su propio establecimiento y tienen un mes para liquidar el producto y solo aquel que se vendió, dando premios a los mejores vendedores entregando cierto porcentaje de sus ventas en producto.

Cabe mencionar que si se escogieron solo algunos países europeos, es para aprovechar el auge que está teniendo el tequila en esos países y no se compite con otros mercados fuertes del tequila, como son Estados Unidos y Centroamérica, tomando además como incentivo los beneficios arancelarios derivados de la reciente firma del Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea.

**TEQUILA BLANCO**  
**“PROYECTO DE EXPORTACIÓN”**

De acuerdo a lo anterior, se pretende ofertar mensualmente en un inicio, 1250 botellas de tequila blanco, que es el de mayor consumo en estos países, y 750 botellas de tequila reposado, a manera de que empiece a ser conocido, ya que actualmente no existe distribución de tequila reposado en Francia y en Alemania y en Holanda, es escaso.

**4.2.3.2.18 FORMULACIÓN DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN.**

Cálculos del precio de exportación por botella (tequila blanco) con base en los incoterms que se pretenden negociar con los países meta:

INCOTERM	PRECIO PESOS MEXICANOS	PRECIO USD	PRECIO EURO
EX W	320	32	34
FOB/Veracruz	467.20	47	49
CIF/Brevehaven	935.40	94	96
CIF/Cadiz	875.20	88	90
CIF/kallantsoog	914.60	91	93

**CUADRO 4-9**

**PRECIO DE EXPORTACIÓN DE ACURDO AL INCOTERM NEGOCIADO.**

(El precio incluye: empaque, embalaje y etiqueta de exportación, transporte al muelle, seguro, maniobras de carga al buque e impuesto a la exportación)

Fuente: Asociación de Agentes Aduanales de la República Mexicana

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

**TRONCA MENDIZ**

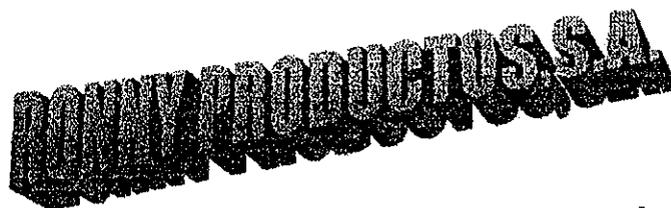
**PROYECTO DE EXPORTACIÓN**

**4.2.3.2.19 CONDICIONES DE FINANCIAMIENTO DE PAGO DEL PRODUCTO.**

Se pretende un acuerdo mutuo entre las partes, pero lo ideal para conveniencia de todas las partes, sería la utilización de cartas de crédito, que aseguren el pago del producto en tiempo y forma. Posteriormente se podrían negociar otros acuerdos de financiamiento a los distribuidores, de acuerdo a la aceptación que vaya teniendo el producto en el mercado.

SE  
FALLA LE ORGEN

### **4.2.3.3 TERCER CASO: PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LOS DULCES, QUE SOLICITÓ APOYO FINANCIERO PARA EXPORTACIÓN DE SUS PRODUCTOS.**



#### **PROYECTO DE EXPORTACIÓN**

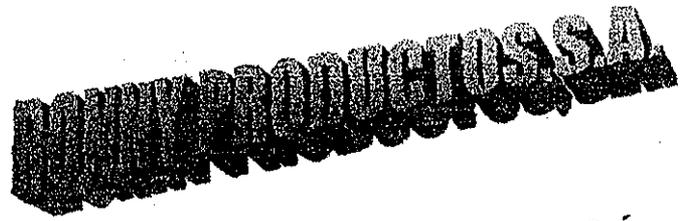
##### **4.2.3.3.1 OBJETIVO DEL PROYECTO**

Este proyecto tiene como principal objetivo demostrar a Bancomext la viabilidad que tiene nuestro negocio de exportar exitosamente sus dulces al mercado extranjero.

##### **4.2.3.3.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

Esta empresa fue concebida originalmente como un negocio familiar, dedicado a la fabricación de paletas de dulce hechas básicamente a base de azúcar, cubiertas caramelo, cuya envoltura era una simple bolsa de plástico cerrada con una liga, ya que las finanzas de la empresa en ese momento no daban para pensar en una envoltura distinta, distribuyéndose inicialmente de manera particular a las cooperativas de las escuelas. Dado el pronto éxito que alcanzaron los dulces en los consumidores infantiles, se empezaron a fabricar paletas similares, pero esta vez de una mezcla de azúcar y tamarindo, cubiertas de caramelo, que también eran empaquetadas de la misma manera. Pronto, una empresa importante de dulces se dio cuenta del gusto que estaban teniendo estas paletas en los niños, por lo que sugirió a Ronny Productos, le maquilaran las paletas y ésta empresa (Ricolino), se encargaría del empaque de las mismas, y obviamente saldrían con otro nombre al mercado, ya que la palabra Ricaleta estaba ya patentada por Ronny productos.

**TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN**



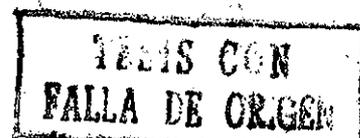
## PROYECTO DE EXPORTACIÓN

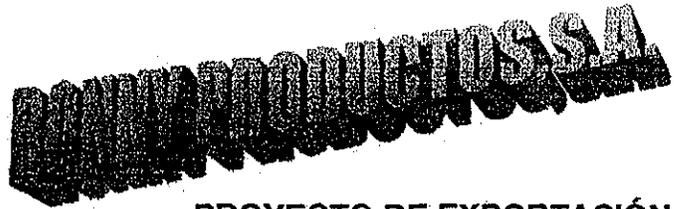
Ronny accedió a la petición de Ricolino, por lo que se vió obligado a aumentar su producción, y por ende, a contratar más personal (todo femenino) ya que como se ha mencionado, todo el proceso de elaboración de las paletas es manual. Pronto las ventas aumentaron, ya que no solo se siguió maquilando a Ricolino, sino que se siguieron vendiendo las paletas como Ricaleta en misceláneas y en las cooperativas de las escuelas, situación que extrañamente no prohibió Ricolino, a pesar de que significaba su propia competencia.

Los ingresos aumentaron, las ganancias también, por lo que Ronny pudo comprar una máquina empaquetadora de las paletas, cumpliendo ahora sí con todas las normas de higiene que el producto requería.

Pronto Ronny empezó a elaborar otros productos, a base de los mismos ingredientes, contando ahora con una variedad de diez dulces, y se abrió una nueva fábrica en Santa Clara del Cobre, Michoacán, que es quien surte a la región del Bajío.

El dueño de esta empresa, cree que este es el momento preciso para exportar, por lo que se solicitó apoyo a Bancomext, quien accedió a apoyarnos, pero únicamente respecto a nuestra presencia en la feria de confitería de Colonia en Alemania, siendo todos los gastos por nuestra cuenta. La participación de Bancomext sería solo respecto a la asesoría para la instalación del módulo y los requisitos que el producto debía cumplir para ser susceptible de exportarse.





## PROYECTO DE EXPORTACIÓN

### 4.2.3.3.3 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN:

Aunque físicamente se esté hablando de una pequeña empresa, su capacidad de producción es de un millón ochocientos mil dulces al año, en sus diez modalidades.

### 4.2.3.3.4 PRINCIPALES COMPETIDORES EN LOS MERCADOS

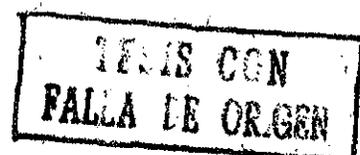
#### Competidores Nacionales:

EMPRESA	LUGAR DE UBICACIÓN	PAÍS DESTINO
"RICOLINO"	D.F., MÉXICO	EUA, Guatemala, Belice, El Salvador, Colombia y Nicaragua.
"VERO"	Guadalajara, JAL., MÉXICO	EUA, Centroamérica.

CUADRO 4-10  
COMPETIDORES NACIONALES

#### Competidores Internacionales:

Por tratarse de un producto hecho básicamente a base de chile en polvo, y luego de haber investigado en Bancomext, se supo que no existen productos idénticos o similares elaborados por otras compañías dulceras en el extranjero.



# **RONNY PRODUCTOS S.A.**

## **PROYECTO DE EXPORTACIÓN**

### **4.2.3.3.5 VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA.**

La ventaja competitiva de Ronny Productos, S.A., se evidencia con el hecho de manufacturar los dulces a compañías tan importantes como Ricolino, esto habla muy bien de la calidad que Ronny ha procurado mantener en sus productos. Por otra parte, es un producto elaborado totalmente a mano, y con productos 100% naturales.

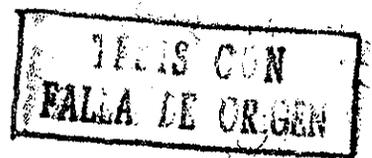
Otra ventaja competitiva es el hecho de que en el país que se ha pensado como principal mercado meta, no hay ningún producto idéntico y similar.

### **4.2.3.3.6 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO DE LA EMPRESA**

La empresa cuenta con varios tipos de dulces, pero el que se ha planteado para exportar es el que más éxito ha tenido desde su lanzamiento, la paleta de chile y azúcar cubierta de caramelo: RICALETA.

### **4.2.3.3.7 MATERIAS PRIMAS E INSUMOS.**

Los ingredientes que se requieren para la elaboración de la paleta no son complejos, ya que están hechos a base de Azúcar, glucosa, ácido cítrico, chile, aceites esenciales y colorantes artificiales. Por lo que hace a la envoltura, y como quedó establecido en los antecedentes, se compra el papel celofán y se manda grabar con la marca y los otros requisitos (ingredientes, valor nutricional, domicilio de la empresa, contenido, y el código de barras para su identificación).



# INDUSTRIAS SA

## PROYECTO DE EXPORTACIÓN

Los proveedores de los ingredientes son los mismos desde hace ya diez años, la compañía Abarrotes y Aceites comestibles del sur, quienes le surten el azúcar, aceites, glucosa, el ácido cítrico y los colorantes, mientras que el chile en polvo es suministrado por una abastecedora de chiles secos ubicada en Michoacán.

Por lo que hace al papel de las envolturas, aún no se elige un suministrador, por lo que se ha conseguido en diferentes lugares. Lo que sí se tiene ya es el impresor.

### 4.2.3.3.8 FRACCIÓN ARANCELARIA

La fracción arancelaria del producto que se pretende exportar es la 200.53.196.92, contemplado en el Sistema Generalizado de Preferencias con la Unión Europea.

### 4.2.3.3.9 PROCESO DE PRODUCCIÓN

## MEZCLA

Fase inicial del proceso, consistente en la mezcla de todos los ingredientes arriba mencionados. Todos los ingredientes se solicitan en polvo, ya que la esencia del producto es una pastilla de polvo recubierta con caramelo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**UNIPRODUCTOS SA**

**PROYECTO DE EXPORTACIÓN**

## **ENPASTILLADO**

Una vez elaborada la mezcla, las obreras proceden a darles forma de pastilla con unos moldes de aluminio, con el efecto de que todas queden del mismo tamaño y grosor.

## **HORNEADO**

Una vez elaboradas las pastillas de chile con azúcar, se procede a meter los moldes a un primer horneado, de aproximadamente cuatro minutos, a manera de que no se sequen totalmente, y pueda ser incrustado el palo de madera.

## **INCRUSTAR PALO DE MADERA**

Una vez que se ha horneado un poco la mezcla, se procede a incrustar el palo de madera, antes de pasar a la penúltima fase consistente en el recubrimiento de la pastilla con caramelo fundido.

**TEJIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

# INDUSTRIAS

## PROYECTO DE EXPORTACIÓN

### RECUBRIMIENTO DE CARAMELO

Una vez que se le ha puesto el palo de madera a las pastillas, se pasan por una cacerola donde se encuentra el caramelo previamente fundido. Esta fase es delicada y requiere toda la atención de las obreras, dado la temperatura tan alta de la cacerola.

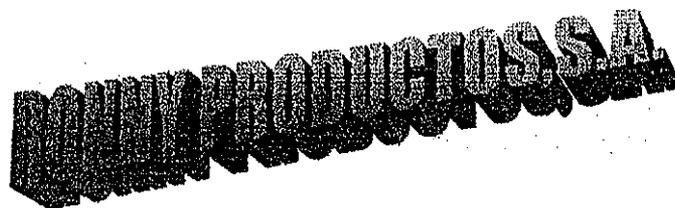
### SECADO

Una vez que la paleta ha quedado cubierta con el caramelo, se coloca en unas charolas, para que inicien su proceso de secado, el cual dura alrededor de cuatro horas.

### EMPAQUETADO

Ya secas, las paletas son llevadas a la máquina de empaquetado. Una vez en la plancha de la máquina, las paletas inician su recorrido por el interior de la misma, para su empaque.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## PROYECTO DE EXPORTACIÓN

### 4.2.3.4.10 MERCADO META

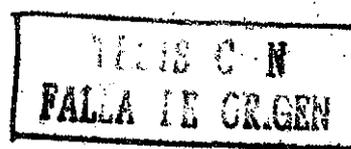
Desde un principio se tuvo en mente el mercado europeo, como el posible mercado meta, dado que, como ha quedado asentado, los competidores que existen en el rubro, se han enfocado sobre todo al mercado norteamericano y el centro americano, dejando a un lado el europeo, que es cliente potencial de los productos mexicanos de cualquier índole y más del sector alimenticio.

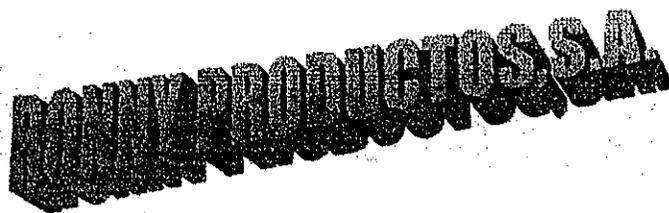
En el caso que nos ocupa, Ronny tiene planeado exportar a Alemania, incluso ya se presentó el producto en la feria de Confitería en Colonia, en donde se obtuvo gran éxito, situación que confirmó la viabilidad de la exportación a ese mercado.

Sin embargo, este país se pretende utilizar solo como punta de lanza, ya que se espera poder abarcar pronto otros países europeos.

### 4.2.3.3.11 SEGMENTO DEL MERCADO

La comercialización de los dulces en este país se orientará a personas con cualquier tipo de ingreso, ya que el precio del producto será accesible a cualquier bolsillo, y de fácil adquisición.





## PROYECTO DE EXPORTACIÓN

### 4.2.3.3.12 ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO.

Coincidentemente, el mercado meta de esta empresa, es igual al de la Talabartería "El Sastre", por lo que para efectos del presente trabajo, se omitirá el presente inciso, consistente en la información referente a las características generales del país, su perfil demográfico, cultural y social, al igual que el análisis cualitativo en lo que se refiere al sistema de gobierno y al perfil económico, a manera de no ser repetitivos.

### 4.2.3.3.13 COMPORTAMIENTO DE LOS PRECIOS.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

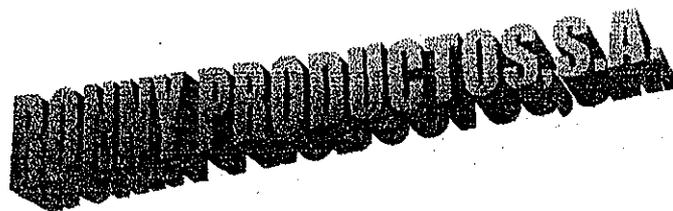
#### Comportamiento externo:

Precios en dólares al público, representativos de diversos tipos de dulces.

ARTÍCULO	SEGMENTO		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Paleta de caramelo Macizo	0.15	0.30	0.50
Paleta de caramelo recubierta de chile	0.25	0.40	0.50
Paleta de caramelo con chile en polvo aparte	0.30	0.45	0.75

CUADRO 4-11  
COMPORTAMIENTO DE LOS PRECIOS EN PRODUCTOS SIMILARES

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## PROYECTO DE EXPORTACIÓN

### 4.2.3.3.14 OFERTA EXPORTABLE

Ronny Productos, S.A., planea inicialmente ingresar al mercado alemán, con las paletas de chile y azúcar cubiertas de caramelo, debido a que es el producto que no presenta por el momento, ningún tipo de competencia y con la cual se planea captar el gusto de los consumidores europeos por los dulces mexicanos.

### 4.2.3.3.15 CONDICIONES Y FINANCIAMIENTO DE PAGO DEL PRODUCTO

La forma de pago sugerida, nuevamente será la carta de crédito, por ser el instrumento más confiable respecto al cumplimiento de las obligaciones de pago por parte del comprador.



#### 4.2.3.4 CUARTO CASO: MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE POLLO, QUE SOLICITÓ APOYO FINANCIERO PARA EXPORTACIÓN DE SUS PRODUCTOS.

**Administrativas Quetzal S de RL de CV**

#### PROYECTO DE EXPORTACIÓN

##### 4.2.3.4.1 OBJETIVO DEL PROYECTO

Determinar la factibilidad de llevar al mercado de exportación los pollos que produce esta empresa, tomando en cuenta que las dos empresas que ya lo hacen, están representando una fuerte competencia en el mercado norteamericano.

##### 4.2.3.4.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Como ya ha quedado establecido al comienzo de este capítulo, esta empresa también cuenta con una tradición familiar en la región, que data desde la década de los 70's. Esta empresa desde sus orígenes se ha dedicado a la producción de pollo, primero en granjas y hace poco tiempo el buen manejo de las finanzas los llevó a poder ser productores a gran escala de sus pollos. Hoy en día, tienen gran demanda en el país, y su principal mercado son las tiendas de autoservicio, cadenas de restaurantes de comida rápida y comedores industriales, pero su ideal es poder exportar.

TEXAS CON  
FALLA DE ORIGEN

# Industrias Masada S de RL de CV

## PROYECTO DE EXPORTACIÓN

### 4.2.3.4.3 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN.

El personal de la empresa, no pudo proporcionar una cifra, ni siquiera aproximada, de su producción anual. Por lo que este dato ha quedado inconcluso para efectos de nuestro estudio.

### 4.2.3.4.4 PRINCIPALES COMPETIDORES EN LOS MERCADOS

#### Competidores Nacionales:

EMPRESA	LUGAR DE UBICACIÓN	PAÍS DESTINO
Pilgrim's Pride	San Luis Potosí, S.L.P.	Estados Unidos
Bachoco	Sonora	Estados Unidos y Centroamérica
Industrias Agropecuarias de Colima, S.A.	Colima, Col.	Centroamérica

CUADRO 4-12  
PRINCIPALES COMPETIDORES NACIONALES EN EL SECTOR

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# Agroindustrias Quesada S. de R.L. de C.V.

## PROYECTO DE EXPORTACIÓN

### Competidores Internacionales:

EMPRESA	LUGAR DE UBICACIÓN	PAÍS DESTINO
Rasie Hnos., S.A.	Argentina	Chile y Uruguay
Espinosa Coren, S.A.	España	Italia, Francia e Inglaterra.

CUADRO 4-13  
PRINCIPALES COMPETIDORES INTERNACIONALES EN EL SECTOR

### 4.2.3.4.5 VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA

La ventaja competitiva de Agroindustrias Quesada es que todo el proceso de producción del pollo es propio, es decir, que son dueños de las granjas criadoras y de la planta procesadora del pollo, lo que representa una cierta ventaja frente a aquellas empresas del ramo que necesitan contactar con granjas que les vendan sus productos.

TEL. S. C. N  
FALLA LE ORIGEN

## PROYECTO DE EXPORTACIÓN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 4.2.3.4.6 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO DE LA EMPRESA

Pollos frescos procesados, enteros o partidos, y empaquetados, listos para enviarse a los puntos de distribución o venta directa al público.

### 4.2.3.4.7 MATERIAS PRIMAS E INSUMOS

Como ya se mencionó, Agroindustrias Quesada es dueña de sus propias granjas productoras de pollo, por lo que ellos mismos se surten. Lo único que compran de otros proveedores son las charolas de unisel y el plástico para envolver las charolas.

### 4.2.3.4.8 FRACCIÓN ARANCELARIA

La fracción arancelaria del pollo de acuerdo a como lo comercializa la empresa en cuestión, queda como a continuación se indica:

Fracción arancelaria	Descripción
0207.13.01	Mecánicamente deshuesados (Trozos y despojos, frescos o refrigerados), de gallo o gallina.
0207.26.01	Mecánicamente deshuesados (Trozos y despojos, frescos o refrigerados), de pavo (gallipavo).
0207.14.01	Mecánicamente deshuesados (Trozos y despojos, congelados), de gallo o gallina.
0207.27.01	Mecánicamente deshuesados (Trozos y despojos, congelados), de pavo (gallipavo).

CUADRO 4-14  
FRACCIONES ARANCELARIAS RELACIONADAS CON EL PRODUCTO

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## PROYECTO DE EXPORTACIÓN

### 4.2.3.4.9 PROCESO DE PRODUCCIÓN

#### La granja reproductora

Todo empieza aquí con el "nacimiento" de un huevo que es producto de la unión de un gallo y una gallina. Después del "nacimiento" este huevo es recolectado, según su tamaño y estado físico, limpiado, desinfectado, almacenado en cámaras especiales y, finalmente, llevado a...

#### Las incubadoras

Aquí, en donde se asegura un medio ambiente totalmente limpio e higiénico, se le da la conservación idónea hasta la incubación del huevo. Los pollitos que nacen son evaluados según tamaño, sexo y control de calidad establecido y posteriormente son vacunados. Finalmente los pollitos elegidos son llevados a...

#### Las granjas de engorda

En estas granjas se les proporciona a los pollitos todo lo necesario para un excelente y saludable crecimiento: medio ambiente, alimentación, vacunación y una supervisión constante. Una vez que alcanzan su edad adulta, los pollo son recolectados y transportados a la...

VEAS CON  
FALLA DE ORIGEN

**PROYECTO DE EXPORTACIÓN**

**Planta Procesadora**

**Recepción del pollo:**

Aquí se recibe al pollo y se clasifica según su peso. Después continúa al área de...

**Proceso:**

En donde es sacrificado, desplumado y limpiado. Posteriormente sigue la...

**Evisceración:**

Aquí las vísceras comestibles como: hígado, mollejas, corazón, son extraídas, enviadas a enfriar y posteriormente empacadas. Durante este proceso la cavidad del pollo es lavada externa e internamente en forma meticulosa.

**Cortes:**

De este proceso surgen todos los cortes que comúnmente se conocen: corte americano de pierna y muslo, huacal, pechuga, pollo entero y muchos más. Después de que se han realizado los cortes, éstos siguen hasta él...

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

PROYECTO DE EXPORTACIÓN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*Emplayado*

En donde son colocados en charolas especiales. Dichas charolas son etiquetadas con información nutrimental, fecha óptima de consumo y con el sello T.I.F.

Mención aparte merecen los:

*Productos IQF*

IQF son siglas en inglés que significan: "Individual Quickly Frozen". O sea, Congelación Individual Rápida. Este proceso, que es únicamente para productos congelados, es de la más alta tecnología y garantiza la total frescura del pollo así como máxima higiene. Los productos IQF se encuentran en la sección de congelados en los autoservicios.

4.2.3.4.10 MERCADO META

La empresa está orientada a la comercialización del producto en el mercado internacional, preferentemente al mercado sudamericano, en donde no existen muchas empresas dedicadas al giro.

Entre los países candidatos a recibir nuestros productos están: Brasil y Chile. Aunque se espera que una vez colocado el producto, se pueda ampliar su comercialización a Argentina, Uruguay, Paraguay y Bolivia.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## PROYECTO DE EXPORTACIÓN

### 4.2.3.4.11 SEGMENTO DEL MERCADO

La comercialización del pollo en esos países se orientará a grupos con cualquier tipo de ingresos, ya que se introducirá como un producto no muy costoso, a manera de que la población sudamericana se empiece a acostumbrar al consumo de carne de pollo, lo que hasta ahora no ocurre, ya que es excesivamente cara en esos países, dado el gran desabasto que existe.

### 4.2.3.4.12 ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO.

**Brasil.** Es el único país de lengua portuguesa de América, cuyo enorme territorio (quinto lugar en el mundo, después de Rusia, Canadá, Estados Unidos y China) es semejante al de Estados Unidos sin considerar Alaska, su Producto Interno Bruto es de aproximadamente 800 millones de dólares, es de alrededor de 10% del de Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia, Italia, Reino Unido y China; su Producto Interno Bruto *per cápita* es de 4,790 dólares. Su población es de alrededor de 170 millones de habitantes, siendo un país en vías de desarrollo con problemas de pobreza y distribución del ingreso, pero es un mercado muy atractivo.

TEJES CON  
FALLA LE ORIGEN

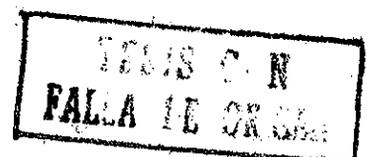
## PROYECTO DE EXPORTACIÓN

Las principales importaciones de Brasil son: Petróleo, maquinaria y equipo, productos químicos, alimentos y carbón, en tanto sus principales exportaciones son: Hierro, salvado, café, zumo de naranja, calzado y autopartes.

**Argentina.** Es la segunda economía del cono sur y decimoséptima del mundo, al lado de México con más de 295 millones de dólares; su población de más de 36 millones de habitantes y su producto interno bruto *per cápita* es de 8,950 dólares, la hacen un mercado atractivo tanto por el volumen de su población como por su poder de compra, que es uno de los más altos de Iberoamérica.

Argentina es el octavo país del mundo por la extensión de su territorio, el cual asciende a 2'780,400 km<sup>2</sup>. Sus principales importaciones son: Maquinaria y equipo, productos químicos, metales y lubricantes, en tanto que sus principales exportaciones son: alimentos, materias primas y productos procesados: carne, trigo, maíz, aceite de girasol, lana, automóviles, papel, celulosa, productos siderúrgicos, productos químicos y aluminio.

**Paraguay.** Está es el centro de Sudamérica, al igual que Bolivia, carece de litorales, lo cual dificulta su comercio internacional hacia mercados distantes, con uno de los menores PIB de Iberoamérica. Su población de casi 6 millones de habitantes, con un PIB *per capita* de 2,000 dólares, tanto por su volumen poblacional como por el nivel de su PIB, Paraguay constituye un mercado relativamente pequeño en Sudamérica.



# Administración de la Exportación S.A. de C.V.

## PROYECTO DE EXPORTACIÓN

**Uruguay.** Ubicado entre Brasil y Argentina, tiene una extensión territorial de 177,410 km<sup>2</sup>, una población de cerca de 3.5 millones de habitantes, con un PIB *per cápita* de 6,130 dólares, que lo hace un mercado relativamente pequeño pero interesante.

**Chile.** Es uno de los países que ha registrado uno de los más altos índices de crecimiento económico y desarrollo en el comercio exterior, su PIB asciende a \$74,292 millones de dólares, el tercero de Sudamérica después de Brasil y Argentina, es el país iberoamericano que ha registrado el mayor índice de crecimiento tanto en su PIB como en las exportaciones, el PIB *per per se* se sitúa en los \$5,150 dólares, superior al de México en un 43%, su Balanza está en equilibrio y sus perspectivas son positivas, dada la diversificación de sus mercados, existe la posibilidad de adhesión tanto al TLCAN como al MERCOSUR por las ventajas competitivas que posee en algunos productos, como son: cobre y otros minerales, madera y derivados, pescado y harina de pescado y frutas.

Las principales importaciones de Chile son: Artículos de consumo, alimentos, petróleo, autopartes y materias primas.

Para México el mercado chileno y el brasileño, se presentan con oportunidades significativas, dada la complementariedad de sus economías en diversos sectores, entre ellos el alimenticio.

Para lograr que esas oportunidades se transformen en negocios reales, es necesario que las naciones se conozcan y promuevan en sus mercados, aquellos productos y servicios que resultan promisorios.

**PROYECTO DE EXPORTACIÓN**

**4.2.3.4.13 COMPORTAMIENTO DE LOS PRECIOS**

Comportamiento externo:

Precios actuales en dólares al público del kilogramo de pollo:

ARTÍCULO	SEGMENTO <sup>44</sup>		
	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
Pollo entero granel	\$ 7.00	\$ 10.00	\$ 12.00
Pollo entero empaquetado	\$ 11.00	\$ 12.50	\$ 15.00
Pollo en trozo a Granel (pechuga) <sup>45</sup>	\$ 8.00	\$ 11.50	\$ 15.00
Pollo en trozo Empaquetado(pechuga)	\$ 10.00	\$ 12.50	\$ 15.50

**CUADRO 4-15  
COMPORTAMIENTO EXTERNO DEL PRODUCTO**

**TEJIS C/N  
FALLA DE ORDEN**

<sup>44</sup> Se señalan estos segmentos, ya que actualmente solo estos segmentos pueden acceder a la compra del pollo.

<sup>45</sup> Se señala la pechuga, por ser el trozo de pollo de más precio.

**Administración Masada S de RL de CV**

**PROYECTO DE EXPORTACIÓN**

**4.2.3.4.14 OFERTA EXPORTABLE**

Los precios con los que se pretende entrar al mercado sudamericano, y que nos hacen competitivos, ya que se está ofreciendo un producto de alta calidad son los siguientes:

PRODUCTO	SEGMENTO		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Pollo entero empaquetado	\$ 4.50	\$ 5.50	\$ 7.00
Pollo en trozo empaquetado (muslo y pierna)	\$ 2.50	\$ 3.75	\$ 4.90
Pollo en trozo empaquetado (pechuga)	\$ 4.00	\$ 5.00	\$ 7.00

**CUADRO 4-16  
CUADRO ILUSTRATIVO DE LOS PRECIOS CON QUE SE OFERTARÁ EL PRODUCTO**

**4.2.3.4.15 CONDICIONES Y FINANCIAMIENTO DEL PAGO DEL PRODUCTO.**

Al ser un producto perecedero, no resultaría viable ofrecer el producto en consignación, por lo que se enviará una primera remesa a las tiendas de autoservicio, para que sean promocionadas a través de muestras que se ofrecerán a los clientes, para que prueben nuestro pollo. Después de esto, se pretende emplear el mecanismo de cartas de crédito para efectos del pago de lo encargado.

#### 4.2.3.5 QUINTO CASO: MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE POLLO, QUE SOLICITÓ APOYO FINANCIERO PARA EXPORTACIÓN DE SUS PRODUCTOS



#### PROYECTO DE EXPORTACIÓN

##### 4.2.3.5.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

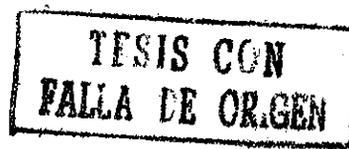
Como se ha mencionado, esta empresa también inició como un pequeño taller, dedicado a la elaboración de muebles rústicos para el hogar, posteriormente empezaron a ocupar maderas de mejor calidad, pero mantuvieron su estilo rústico, que tanto éxito ha alcanzado, sobre todo en la última década. Parte del éxito de Wood Art se debe a que todos sus muebles son tallados a mano, por lo que cada pieza elaborada tiene un estilo muy particular, lo que los hace ser diseños prácticamente exclusivos. Hoy en día, Wood Art emplea maderas importadas de Brasil, y se producen muebles rústicos de gran calidad, por lo que consideran que ya están en posibilidades de exportar sus muebles.

##### 4.2.3.5.2 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO.

El mueble de madera, en general se divide en dos categorías:

a) La madera de construcción.- que proviene de la parte inferior del tronco del árbol cortado en maderos. Se reservará para usos nobles como el aserrado de madera de construcción o la transformación para la fabricación de contrachapados.

b) La madera industrial: que es la madera que no puede utilizarse como madera de construcción debido a su pequeño diámetro (madera de podas o cimbras), a ciertos defectos (falta de rectitud, nudos, hendiduras o alteraciones por hongos o insectos xilófagos). Va dirigida a industrias pesadas de trituración y representa la materia prima esencial de los tableros de aglomerado o de la pasta de papel.



Un tejido de empresas independientes, competitivas e innovadoras transforman el pino.

La madera es un material de características variables, que dependen de las condiciones internas y externas del crecimiento del árbol. Por esta razón, las empresas que transforman el pino invierten constantemente en la investigación tecnológica, para mejorar las cualidades naturales de esta especie.

En el momento de la explotación forestal, la madera de los pinos se escoge en función de sus dimensiones y de criterios cualitativos. De este modo, se transporta directamente a la fábrica que los transformará, las diferentes etapas más o menos complejas, en productos acabados utilizables por el consumidor final.

### 4.2.3.5.3 Principales insumos

La principal materia prima para los muebles de madera es el pino, aunque la tendencia mundial apunta hacia la utilización de tableros de densidad media (MDF) cada vez en mayor proporción; utilizando maderas sólidas únicamente para hacer algunos frentes y el hierro y el acero para los muebles de metal.

Recientemente se ha incrementado la importación de madera de pino, debido a que la producción nacional es cada vez mas escasa por lo que se busca la concesión de bosques susceptibles de ser plantaciones comerciales certificables, a fin de estar en posibilidades de vender muebles de madera proveniente de bosques controlados, requisito indispensables a partir del años 2000 en Europa para la importación de derivados de madera en la Unión (ISO 14000).

## PROYECTO DE EXPORTACIÓN

Como materias primas auxiliares empleadas en la fabricación de muebles se tienen principalmente herrajes, barnices, mimbre, bejuco, textiles, plástico, metal, alambre, pinturas y adhesivos.

### 4.2.3.5.4 TRATAMIENTOS DE PRESERVACIÓN.

La albura del pino, resulta fácilmente impregnable por productos de conservación, mientras que el corazón posee una durabilidad natural. La albura (zona de madera joven periférica que garantiza la circulación de la savia) debe distinguirse de la madera del corazón (madera "duraminizada" de canales cerrados)

El pino forma parte de las raras especies resinosas metropolitanas, para las que los tratamientos de preservación resultan totalmente eficaces, ya que presenta múltiples ventajas:

- ❖ Una proporción importante de albura impregnable, y por lo tanto duradera después del tratamiento.
- ❖ Una gran facilidad de tratamiento a fondo.
- ❖ Y una durabilidad natural de la madera perfecta relativamente satisfactoria, que le permite estar clasificada como clase de riesgo biológico, incluso sin tratamiento cuando el tratamiento se realiza en madera seca (menos humedad).

La madera se entrega "seca comercial" con un porcentaje de humedad de alrededor del 20% habiendo sobre este punto alguna variación en función del período del año. También es secada en secadero artificial, siendo el porcentaje de humedad del 10%

## PROYECTO DE EXPORTACIÓN

La clasificación por CALIDAD distingue 4 tipos principales:

- 1.- Madera limpia.- Es madera libre de defectos como nudos y bolsas de resina.
- 2.- Madera semi-limpia.- Puede tener hasta 2 nudos u otros pequeños defectos de tamaño inferior a 25 mm. por pieza.
- 3.- Madera corriente.- Esta es la calidad que incluye el mayor porcentaje de madera aserrada. Admite nudos no saltadizos y otros defectos sin límite, salvo que estos afecten de forma sustancial a la estabilidad mecánica de la pieza, como son nudos de bigote.
- 4.- Tabla de encofrado.- Admite defectos sin limite.

### 4.2.3.5.5 CLASIFICACIÓN ARANCELARIA.

El sector mueblero mexicano ha incrementado su presencia en el mercado internacional, durante los últimos años, principalmente por la aceptación que han tenido el mueble rústico y el de hierro forjado, sin embargo no existe una clasificación arancelaria que nos permita conocer específicamente el comportamiento de su comercio exterior, ya que la tarifa de clasificación arancelaria agrupa a los muebles de madera de acuerdo a los siguientes usos: para oficina, cocina, recámaras y para el hogar (incluye comedores, mesas, libreros y accesorios).

## PROYECTO DE EXPORTACIÓN

### 4.2.3.5.5.1 Clasificación arancelaria de acuerdo al Sistema Armonizado.

De acuerdo al sistema armonizado, la fracción arancelaria para nuestro producto es la 9403.40.01, y será valorada como unidad pieza, con un ad valorem de 25.<sup>46</sup> Correspondiente a los muebles de madera del tipo de los utilizados en el hogar.

### 4.2.3.5.6 COMPORTAMIENTO DE LAS EXPORTACIONES

En el periodo de 1998 a 2001 las exportaciones de muebles mostraron una tendencia creciente al pasar de 757.1 a 1,635.0 millones de dólares, con una tasa de crecimiento media anual del 29.3%. El año de 1999 fue el año más importante del periodo al lograr un incremento en sus exportaciones del 53.8% en relación a 1998.

EXPORTACIONES DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE 1/ (MILLONES DE DOLARES)					
CONCEPTO	1998	1999	2000	2001	TCMA 98/93
Total	757.1	852.3	1,310.9	1,635.0	29.3
Partes para muebles	424.9	465.2	742.1	864.3	26.7
Muebles de madera	209.5	255.4	376.8	498.1	33.5
Muebles metálicos	114.1	123.2	174.5	240.9	28.3
Muebles de plástico	6.8	6.9	14.5	31.7	67.1
Muebles de rattán, bejuco y mimbre	1.9	1.6	3.0	2.4	8.1
1/Incluye maquiladora Fuente: Banco de México y Secretaría de Economía.					

CUADRO 4-17  
EXPORTACIONES DE LA INDUSTRIA MUEBLERA

<sup>46</sup> La palabra *ad-valorem*, representa los derechos arancelarios que corresponden a cada producto que se desea exportar, y se expresan como un porcentaje aplicable al valor en aduana del producto. Como se puede apreciar, en el caso de este producto, se está exento del pago de derechos por este concepto.

En cuanto a las exportaciones de muebles, clasificados en la fracción 940360 que incluye recámaras, centros de entretenimiento, libreros, mesas y accesorios, son las más representativas del sector de muebles de madera, representando en 1999 el 26.8% del total del valor exportado.

EXPORTACIONES MEXICANAS DE MUEBLES*					
(MILLONES DE DOLARES)					
FRACC.	DESCRIPCIÓN	1999	PARTIC IP. %	TCMA 99/97	(% EXP AL PAIS DE DEST.)
<b>9403</b>	<b>Los demás muebles y sus partes</b>				
940310	Muebles metálicos para oficina	3.0	0.5%	26.0	E.U. (96)
940320	Restiradores., Mostradores., Gabinetes, de metal	152.9	23.5%	24.4	E.U. (91)
940330	Muebles de madera para oficina	36.6	5.6%	33.7	E.U. (96)
940340	Muebles de madera para cocina	18.3	2.8%	58.5	E.U. (84)
940350	Recámaras de madera	150.5	23.1%	30.8	E.U. (97)
940360	Comedores, mesas, centro. Entretmto, de madera	174.5	26.8%	27.7	E.U. (93)
940370	Muebles de plástico	9.4	1.4%	22.6	E.U. (87)
940380	Muebles de rattán, bambú, mimbre o similares	2.2	0.3%	11.2	E.U. (83)
940390	Partes para los demás muebles 1/	102.9	15.8%	29.4	E.U. (99)
<b>Total los demás muebles</b>		<b>650.3</b>	<b>100%</b>	<b>28.6</b>	
* Incluye exportaciones bajo régimen definitiva, temporal y maquiladora.					
1/ En promedio, el 55.2% de la exportación la realiza la industria maquiladora					
Fuente: Banco de México					

**CUADRO 4-18**  
**COMPORTAMIENTO DE LAS EXPORTACIONES DE MUEBLES DE MADERA EN MÉXICO**

Productos/Consejería Comercial	NORTEAMERICA						
	DALLAS			NUEVA YORK	SAN ANTONIO	MONTREAL	VANCOUVER
Muebles	X	X	X	X	X	X	X
Artículos decorativos de madera							
Insumos, partes y piezas para su fab.	X			X			
Muebles de madera	X	X	X	X	X	X	X
Muebles de plástico y jardín							
Muebles estilo mexicano	X	X	X	X	X	X	X
Muebles fierro forjado	X	X	X	X	X	X	X
Muebles tubulares				X			

CUADRO 4-19  
NICHOS DE MERCADO PARA EXPORTACIONES DE MUEBLES IDENTIFICADOS POR LAS CONSEJERIAS COMERCIALES DE MEXICO

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## PROYECTO DE EXPORTACIÓN

De acuerdo a una encuesta efectuada entre las familias estadounidenses que consumieron muebles durante el año 2000 y lo que se consumirá en el 2001, los porcentajes en cuanto al tipo de mueble comprado es el siguiente:

TIPO DE MUEBLE	2000	%	2001	%
Recámara para adulto		4.6		7.0
Recámara para adolescente		3.0		3.9
Comedores		2.1		3.0
Mesas y sillas de antecomedor		3.7		5.2
Escritorios		4.6		4.0
Otros muebles de oficina		2.2		2.6
Mesas		4.7		6.5
Centros de entretenimiento		5.5		5.8
Muebles para exteriores		2.7		2.6
Muebles tapizados		15.9		23.9
Muebles para bebé		3.0		1.9
Lámparas		9.4		7.0
Fuente: Furniture Today				

CUADRO 4-20  
CONSUMO ESTIMADO DE MUEBLES EN LOS AÑOS 2000-2001  
EN ESTADOS UNIDOS.





## PROYECTO DE EXPORTACIÓN

Las tendencias por cierto tipo de muebles que México pudiera aprovechar a fin de posesionarse aún más en este competido mercado se centran en las siguientes características:

TENDENCIAS EN EL MERCADO	
Estilos	Continúa la preferencia por estilos formales decorados con grandes detalles en los acabados y herrajes. Inicia el cambio hacia moda de los 50's y 60's, lineales, maderas claras, alto contenido de diseño post - modernista.
Madera	El álamo es una especie popular entre los consumidores. El pino sigue siendo el mas demandado, así como los tableros (MDF) con chapas. Tendencia a lo natural y ecológico (ISO 14000)
Combinaciones	Ofreciendo cubiertas de piedra, vidrios planos y curvados en buróes, cómodas y bufetes, para muebles de precio alto.
Moda Ecléctica	Combinación de estilos; no hay dos piezas iguales en muchas de las nuevas colecciones. Piezas decorativas étnicas
Muebles Juveniles	Los padres están gastando más que nunca en los muebles de sus hijos. Esto ha provocado que las recámaras sean mas caras y de mejor calidad. Las recámaras para adultos se mantienen como las más demandadas por los consumidores.
Muebles de Cocina	Mesas de Trabajo y piezas de alacena con alto diseño y funcionalidad
Tapizados	Sofás, love seats y especialmente los reclinables mantienen un alto nivel de interés por parte de los consumidores. Los futones han incrementado su posición en el mercado, incluso siendo adquiridos por personas de entre 35 y 54 años de edad.
Centros de Entretenimiento	Enfocado a consumidores de menos de 35 años
Muebles de Oficina en el Hogar	Aún cuando existe demanda importante, el consumo de estos productos está centrado en estratos de ingresos medio - bajo

CUADRO 4-21  
TENDENCIAS DE ESTILO EN EL MERCADO MUEBLERO INTERNACIONAL



## PROYECTO DE EXPORTACIÓN

Sin embargo cabe señalar que el mueble tanto rústico, como tallado a mano con mayor demanda es aquel que se le ha incorporado mayor valor agregado en cuanto a diseño y con mas variación en materiales, detalles y colores.

### 4.2.3.5.7 IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA MUEBLERA EN LA ECONOMÍA DE MEXICO.

México cuenta con una Industria mueblera medianamente desarrollada y sus productos tienen una orientación artesanal (intensiva en mano de obra) y de bajo volumen.

Tamaño de Empresas	Muchas empresas pequeñas. 6 a 7 empleados/trabajadores promedio por empresa.
Estilo	Tradicional y artesanal, con poco diseño propio.
Línea de productos	Diversas líneas con gran variedad de modelos dentro de cada una.
Maquinaria y equipo	Poca maquinaria especializada. equipo semi industrial
Tipo de industria	Semi desarrollada, con capacidad instalada ociosa. bajos volúmenes.

**CUADRO 4-22  
DESARROLLO DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA MUEBLERA MEXICANA**

La industria del mueble en México se caracteriza por tener una gran tradición artesanal y una gran variedad de artículos de diferentes materiales que van desde productos de madera hasta metálico casi siempre en un papel artesanal.

Esta industria es de tradición familiar poco industrializada manteniéndose en diversos casos a la vanguardia en el mercado mundial participando en la economía de la siguiente manera:

**TEJIS CON  
FALLA LE ORIGEN**

INDICADORES ECONÓMICOS	
	Muebles
Participación en el PIB	2.1% del PIB manufacturero
No. de establecimientos	19,600 en 1993 (95.4 micros, 4% pequeñas, 0.5% medianas, 0.1% grandes)
Empleos generados (1993)	114,844 (3.0% de la industria manufacturera)
Exportaciones (1996)	1,635 millones de dólares
Importaciones (1996)	540.6 millones de dólares

**CUADRO 4-23**  
**PARTICIPACIÓN DE LA INDUSTRIA MUEBLERA EN LA ECONOMÍA NACIONAL**

### 4.2.3.5.8 COMERCIO EXTERIOR

#### 4.2.3.5.8.1 Exportaciones de muebles

Durante el periodo 1994-1997 las exportaciones de muebles mostraron una tasa de crecimiento media anual del 29.3 %. En 1997, las ventas al exterior de muebles mexicanos registraron avances significativos, al alcanzar ventas por 1,635 millones de dólares, cifra 24.7 % superior a la alcanzada en 1996. En particular, las exportaciones de las empresas no maquiladoras crecieron en un 51.45 % al pasar de 485 a 733 millones de dólares lo que les representó un superávit comercial final de 233 millones de dólares al cierre de 1997.

TESIS CON  
FALLA EN ORIGEN

# Wood Art

## PROYECTO DE EXPORTACIÓN

Cabe destacar el incremento en la participación de las empresas no maquiladoras en el total exportado, ya que en 1991 esta industria contribuía con el 19 %, en 1995 cubría el 33.5 % y ya para 1997 alcanzaba el 44.8 %. Tradicionalmente, la industria maquiladora contribuía con un alto porcentaje de las exportaciones totales; habiendo participado, hasta 1994 con el 71 % del total del sector y de hecho era quien permitía un saldo positivo. Sin embargo esta participación se reduce debido a que las exportaciones de la industria no maquiladora crecieron a una tasa media anual del 43 %, mientras que la maquiladora lo ha hecho al 19 %.

EXPORTACIONES						
Millones de dólares						
(1997-2001)						
	1997	1998	1999	2000	2001	TCMA
Muebles*	453.4	757.1	852.3	1,310.9	1635.0	29.3%
*Incluye maquila						
Fuente: Secretaría de Economía						

PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS		
(1997-2001)		
MUEBLES	PARTICIPACIÓN EN EL TOTAL	
<b>Asientos</b>		
Partes de asientos de madera moldeada	77.3 %	
Asientos tapizados con armazón de madera	26.8 %	
<b>Muebles</b>		
Comedores y muebles accesorios de madera	26.8 %	
Muebles metálicos (racks, exhibidores, mostradores, etc.)	23.5 %	
Recámaras de madera	23.1 %	
Partes para muebles	15.8 %	
Muebles de madera para oficina	5.6 %	
Fuente: Secretaría de Economía.		

CUADRO 4-24

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## PROYECTO DE EXPORTACIÓN

### 4.2.3.5.9 DESTINO DE LAS EXPORTACIONES

Estados Unidos, como país individual, representa el principal consumidor e importador de muebles a nivel mundial, por lo tanto significa el mercado más atractivo para los productos mexicanos, ya que presenta un crecimiento estable en el cual México ha logrado una buena participación, aunque recientemente se ha visto desplazada por países asiáticos (como China, Taiwan, Indonesia Y Malasia). A este mercado se destinó durante 1997 alrededor del 77.4 % de nuestras ventas de muebles..

### 4.2.3.5.10 FORTALEZAS DEL SECTOR DE MUEBLES.

- Amplia gama de productos de diferentes materiales, calidades, tamaños y precios.
- Disponibilidad de ciertas materias primas.
- Mano de obra artesanal de alta creatividad e ingenio.
- Adaptabilidad para el desarrollo de productos.
- Artesanía moderna, en base a técnicas formalmente aprendidas.
- La empresas exportadoras cumplen con las normas requeridas en el exterior.
- Productos con denominación de origen (como ejemplo: el barro negro).





## PROYECTO DE EXPORTACIÓN

### 4.2.3.5.11 TRATADOS Y ACUERDOS COMERCIALES

Las negociaciones en las que México ha participado en los últimos años han representado un impulso para el desarrollo de los sectores de muebles y de regalo. A la fecha se tienen establecidos los siguientes acuerdos:

- Tratado de Libre Comercio con los países de América del Norte (Estados Unidos y Canadá)
- Tratado de Libre Comercio con Costa Rica, Bolivia, Colombia y Venezuela.
- Acuerdo de Complementación Económica con Chile.

### 4.2.3.5.12 ANÁLISIS DEL POSIBLE MERCADOS META.

Para poder llegar a la selección definitiva del mercado meta, fue necesario hacer un análisis de los diversos países a los que creímos podíamos entrar con nuestros productos.

Así, se analizaron diversas opciones, entre las que destacaron: Europa y Sudamérica, pero finalmente se decidió primeramente el enfoque al mercado norteamericano, en virtud de lo que a continuación se expone:





## PROYECTO DE EXPORTACIÓN

### 4.2.3.5.13 Mercado de Norteamérica.

América del Norte se extiende desde Alaska hasta el istmo de Tehuantepec, y está integrada por tres países: Canadá, Estados Unidos y México. En los cuales existe un enorme contraste entre los dos primeros y México.

El Producto Interno Bruto (PIB) en México hasta 1998 era de alrededor de 5% con respecto al de Estados Unidos y el PIB de Canadá representa alrededor del 8%; en 1998 el PIB de Estados Unidos fue de 7,921 miles de millones de USD, el PIB de Canadá fue de 612 miles de millones de USD y el PIB de México fue de 381 miles de millones de USD.

El ingreso *per cápita* y PIB *per cápita* también hace más evidente la asimetría económica, ascendiendo el PIB *per cápita* durante 1998 a \$29,340 USD en Estados Unidos, \$20,020 USD en Canadá y \$ 3,970 USD en México.

Los Estados Unidos de Norteamérica es el país con mayor volumen de exportaciones e importaciones, a las que sólo se aproximan Alemania y Japón; para 1998 las exportaciones de Alemania representaron el 87.5%, las del Japón el 75.8%, las de Canadá el 32.9% y las de México el 13.64%; todos estos porcentajes con respecto al monto de las exportaciones de Estados Unidos, quien ascendió a 683 mil millones de dólares.





## PROYECTO DE EXPORTACIÓN

Además del monto de las exportaciones, es fundamental analizar el tipo de productos y/o servicios que se exportan, el nivel de tecnología, el trabajo incorporado, la diversificación en productos y mercados; actualmente las importaciones y exportaciones mexicanas tienen como origen y destino al mercado estadounidense en un porcentaje mayor al 85%, lo cual tiene impacto significativo en los terrenos económico, tecnológico y político. Las integraciones regionales, especialmente para las economías más débiles, suelen presentar efectos ambivalentes.

Las diferencias ente Canadá, Estados Unidos y México no sólo se refieren al aspecto económico, también son notorias las diferencias culturales, idiomáticas, de valores, raciales, religión, organizaciones sociales y políticas.

### 4.2.3.5.13.1 CANADÁ

Canadá es uno de los 7 países más ricos y desarrollados del mundo (junto con Estados Unidos, Alemania, Japón, Inglaterra, Francia e Italia), con una superficie y recursos naturales considerables (segundo en extensión después de Rusia), con un ingreso *per cápita* superior a los \$20,000 USD, que corresponde a un país del *primer mundo* donde coexisten dos culturas y lenguas, la inglesa y la francesa (principalmente en Quebec y Calgary), además de reciente inmigración de diversos países de Europa, y de Asia como son: la India, y en los últimos años procedentes del lejano oriente, todos principalmente van hacia la provincia de Columbia Británica.



# Wood Art

## PROYECTO DE EXPORTACIÓN

La población de Canadá es de alrededor de 31% de la población de México y de 11% de la población de Estados Unidos, constituyendo un mercado interesante por su poder de compra, con consumidores poseedores de altos estándares respecto a la calidad y diseño de los productos.

No se debe de pasar por alto, las diferencias existentes entre los franco y anglocanadienses, así como las comunidades de otros orígenes, además de la normatividad para la importación en cuanto a calidad, idiomas de etiquedado, normas sanitarias y ecológicas.

Este país posee una eficiente estructura y orientación hacia el Comercio Exterior, con una economía y sistema político estables.

Las principales importaciones de Canadá son: Petróleo, productos químicos, piezas y motores de vehículos, bienes de consumo duradero, computadoras, piezas y equipos de telecomunicaciones.

Sus principales exportaciones son: Papel de prensa, pulpa de madera, petróleo, maquinaria, gas natural, aluminio, piezas y motores de vehículos, equipos de telecomunicaciones.

**TEJIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



## PROYECTO DE EXPORTACIÓN

### 4.2.3.5.13.2 ESTADOS UNIDOS

Es la mayor potencia económica y militar del mundo, con uno de los mayores productos *per cápita* e ingresos, esperanza de vida. Pero no debe caerse en el error al considerar a Estados Unidos como un enorme mercado homogéneo; en ese país existe gran número de mercados muy diferentes, que el exportador deberá identificar para seleccionar aquél o aquellos submercados que le sean propicios.

Las siguientes categorías nos sirven para identificar los diferentes submercados de Estados Unidos:

1. *Condiciones Geográficas* que condicionan formas de vida y de consumo diferentes: Regiones frías del noreste, Región de los Grandes Lagos, Nueva York-Washington D.C.-Philadelphia, Región del Misissipi, Florida y la zona del Mar Caribe y el Golfo de México, Estados fronterizos con México, Estados de la Costa del Océano Pacífico, Estados de las rocallosas, área de las grandes planicies, áreas de estepa, semidesérticas y desérticas, etc.

Cada una de estas regiones, presenta situaciones ambientales muy diferentes que condicionan la forma de vida y los patrones de consumo a su vez son muy distintos, en muchos aspectos como: El *hábitat*, la ropa, los pasatiempos, los deportes, las actividades socioeconómicas, etc.

# Wood Art

## PROYECTO DE EXPORTACIÓN

2. *Condiciones Socioculturales:* Basados en diferencias étnicas: Caucásicos procedentes de diversos países europeos: Alemanes, ingleses, irlandeses, eslavos: polacos, ucranianos, rusos, croatas, etc. Latinos: Italianos, ibéricos, rumanos, etcétera. Hispanos: Procedentes de México, Cuba, Puerto Rico, Nicaragua, El Salvador, Argentina, etc. Afroamericanos descendientes de los esclavos, traídos hace siglos del continente africano y nuevos inmigrantes económicos y políticos procedentes de Haití y las Antillas; Asiáticos: Chinos traídos hace siglos para la construcción del tren transoceánico y recientes inmigraciones de Taiwan, Corea, Japón, Vietnam, etc. Estos grupos raciales y culturales, que a su vez se subdividen por provincia y región de procedencia. Formas de vida: población urbana de ciudad cosmopolita, población urbana de ciudad intermedia, población urbana de ciudad relativamente pequeña y población rural que a su vez, se puede subdividir en población rural tradicional y población rural integrada a grandes organizaciones de producción agropecuaria.

Para México, Estados Unidos presenta enormes oportunidades pero también enormes riesgos, nuestro país tiene al lado al principal mercado del mundo, cosa que muchos países altamente exportadores desearían tener, pero también representa enormes riesgos en cuanto a dependencia, destrucción e inviabilidad para el desarrollo de un gran número de sectores donde es imposible competir con la *principal potencia mundial*.

# Wood Art

## PROYECTO DE EXPORTACIÓN

La cercanía y apertura comercial del principal mercado del mundo, es una oportunidad enorme en el grado de que se cuente con producción exportable que pueda ser colocada en ese mercado, para no generar cada vez una dependencia mayor, lo cual tiene significativos inconvenientes, en aspectos económicos y políticos.

Estados Unidos después de la posguerra ha registrado un significativo envejecimiento de su pirámide poblacional, debido a la reducción de la tasa de la natalidad (principalmente de la población anglosajona) y al incremento de la esperanza de vida, debido a las condiciones higiénicas y a la calidad de sus sistemas de salud; la esperanza de vida en 1997 en Canadá era de 79 años mientras que en Estados Unidos era de 76 años, y en México, la esperanza de vida en ese mismo año fue de 71 años.

Las principales importaciones de Estados Unidos son: Petróleo y productos derivados del petróleo refinado, materias primas, maquinaria, automóviles, bienes de consumo, materias primas industriales, alimentos, ganado, productos químicos, manufacturas básicas y ropa.

Las principales exportaciones de esta nación son: Bienes de capital, equipos de transporte, ropa, instrumentos científicos, materias primas, bienes de consumo, combustibles, productos químicos, productos derivados del papel, textiles, metales y productos agrícolas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **A) Oportunidades de negocio para muebles en Estados Unidos.**

En Estados Unidos existen las siguientes posibilidades de consolidación del mercado para aquellos productos muebleros que han cubierto los criterios que se especifican más adelante.

- Tasa de crecimiento de las importaciones de Estados Unidos creciente y positiva (>10%).
- Participación de México significativa en el total importado por Estados Unidos (>2%).
- Posición de México frente a competidores (5° lugar como el nivel mas bajo).
- Tasa de crecimiento de las exportaciones mexicanas a Estados Unidos creciente y positiva (>10%).
- Importancia relativa del producto en el total exportado por México.

### **B) Tendencias Del Mercado Estadounidense.**

Los colores, diseños y gustos son cambiantes y dinámicos, por ello, es necesario estar pendiente de lo más actual a fin de mantener la presencia de nuestros productos en los diferentes mercados.

## PROYECTO DE EXPORTACIÓN

### Estados Unidos/Muebles

Estilos	Continúa la preferencia por estilos formales decorados con grandes detalles en los acabados y herrajes. Inicia el cambio hacia moda de los 50's y 60's, lineales, maderas claras, alto contenido de diseño post - modernista.
Madera	El álamo es una especie popular entre los consumidores. El pino sigue siendo el mas demandado, así como los tableros (MDF) con chapas. Tendencia a lo natural y ecológico (ISO 14000)
Combinaciones	Ofreciendo cubiertas de piedra, vidrios planos y curvados en buróes, cómodas y bufetes, para muebles de precio alto.
Moda Ecléctica	Combinación de estilos; no hay dos piezas iguales en muchas de las nuevas colecciones. Piezas decorativas étnicas
Muebles Juveniles	Los padres están gastando mas que nunca en los muebles de sus hijos. Esto ha provocado que las recámaras sean mas caras y de mejor calidad. Las recámaras para adultos se mantienen como las más demandadas por los consumidores.
Muebles de Cocina	Mesas de Trabajo y piezas de alacena con alto diseño y funcionalidad
Tapizados	Sofás, love seats y especialmente los reclinables mantienen un alto nivel de interés por parte de los consumidores Los futones han incrementado su posición en el mercado, incluso siendo adquiridos por personas de entre 35 y 54 años de edad.
Centros de Entretenimiento	Enfocado a consumidores de menos de 35 años
Muebles de Oficina en el Hogar	Aún cuando existe demanda importante, el consumo de estos productos está centrado en estratos de ingresos medio - bajo

**CUADRO 4-25**  
**TENDENCIAS MUEBLERAS DEL MERCADO ESTADOUNIDENSE**

## PROYECTO DE EXPORTACIÓN

### C) Moda en muebles en el mercado de Estados Unidos

A continuación se presentan los estilos, acabados y muebles que están de moda en los Estados Unidos y cuales están fuera:

Dentro	Fuera
• Futones	Sofás Cama
RTA escalables (módulos)	RTA simples
Muebles Grandes	Muebles Enormes
Colores claros, cítricos	Colores oscuros
Maderas y Chapas en recámaras	Laminados de papel en recámaras
Sistemas de masaje en reclinables	Reclinables sin funciones
Acabados semi claros	Acabados pintados o lavados
Estilos Español, Mediterráneo, Rústico	Estilo Inglés, Francés
Sillas en áreas de recepción a gran escala	Siluetas tradicionales tipo ALA en sillas
Ribetes y pretinas contrastantes	Ausencia de detalles en tapizados
Escritorios con funcionalidad para equipo de cómputo	Escritorios sin funcionalidad
Líneas geométricas y motivos	Juegos de muebles iguales
Apariencia contemporánea en tapizados	Herrajes de latón pulido
Siluetas simples	Terminados en colores fuertes y brillantes tradicionales
Terminados níquel y cromo patinados	Tapizados sobre dimensionados
Páginas en Internet con oferta	Catálogos a color

CUADRO 4-26  
MODA EN MUEBLES EN ESTADOS UNIDOS

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 4.2.3.5.14 FORMAS DE DISTRIBUCIÓN DE LOS MUEBLES.

Existen canales alternativos para colocar muebles en los mercados de Estados Unidos y Europa. A fin de entrar al mejor precio de mercado es importante considerar la mejor opción.

### 4.2.3.5.15 EVENTOS INTERNACIONALES

#### **SALON DEL MUEBLE DE PARIS**

París, Francia

Enero

#### **FERIA INTERNACIONAL DEL MUEBLE**

Colonia, Alemania

Enero

#### **SAN FRANCISCO FURNITURE MARKET**

San Francisco, California. E.U.A.

Enero

#### **TÚPELO FURNITURE MARKET**

Túpelo, Mississippi. E.U.A.

Febrero y Agosto

#### **INTERNATIONAL HOME FURNISHINGS MARKET**

High Point, Carolina del Norte. E.U.A.

Abril y Octubre

#### **FERIA INTERNACIONAL DEL MUEBLE**

Valencia, España

Septiembre



## PROYECTO DE EXPORTACIÓN

### 4.2.3.5.16 APOYOS FINANCIEROS AL SECTOR

Bancomext cuenta con servicios financieros y no financieros que apoyan las actividades de comercio exterior de las empresas del sector de muebles y regalos.

Dentro de los servicios no financieros se cuenta con apoyos promocionales que de manera integral permiten al productor y exportador ingresar con éxito al mercado internacional.

A nivel nacional, Bancomext en conjunto con otros organismos se encuentran desarrollando eventos enfocados a mejorar y promover la actividad exportadora de las empresas del sector de muebles y regalos a través de programas como el "México Exporta". Adicionalmente se encuentran desarrollándose encuentros empresariales en foros internacionales como los "Encuentros México-Unión Europea" y el "Foro de Asia y el Caribe" con el objetivo de que los empresarios mexicanos tengan la oportunidad de establecer contactos de negocios con sus socios comerciales de diferentes regiones del mundo.

Desafortunadamente, Bancomext no ha querido apoyar a esta empresa, sin dar bases o argumentos sólidos que justifiquen la negativa a otorgar el crédito. Y se ha limitado a ofrecer ayuda solo en lo que concierne al apoyo para el establecimiento de estantes en los eventos internacionales de muebles. A través de este mecanismo, BANCOMEXT cubre una parte porcentual del costo de participación con el siguiente esquema:

Mercado	Apoyo BANCOMEXT	Pago empresa
Tradicional (USA)	50%	50%
No tradicional	75%	25%

**CUADRO 4-27**  
**PORCENTAJES DE APOYO DE BANCOMEXT EN FERIAS INTERNACIONALES**

Los rubros considerados para el apoyo son:

- Renta de espacio
- Construcción, decoración y desmontaje
- Envío de muestras de hasta 250kgs o un metro cúbico. (No se incluyen: impuestos, retorno de muestrarios y gastos de empaque y embalaje).
- Gastos de operación.- Electricidad, vigilancia, limpieza, instalaciones hidráulicas y sanitarias.

El mecanismo de aplicación que sigue BANCOMEXT, es el siguiente: cuando el evento es coordinado por BANCOMEXT al cubrir el costo del evento, en los organizados por el sector privado o participaciones individuales el apoyo se otorga por reembolso. En este último caso por un monto no mayor a 5,000 dólares.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

#### 4.2.4 RESULTADOS

Como se ha podido observar, las cinco empresas objeto del presente estudio, acudieron a Bancomext solicitando apoyo crediticio para poder exportar sus productos, llevando para ello un proyecto de exportación bien definido, y de los cuales, para efectos del presente trabajo, solo se ha tomado en cuenta una parte de dichos proyectos.

El Banco de Comercio Exterior, analizando las situaciones específicas y los proyectos de las cinco empresas, determinó que no son susceptibles de obtener un crédito, y únicamente accedió a apoyar en eventos internacionales a Ronny Productos, S.A. y a Wood Art, apoyándoles únicamente respecto al establecimiento de los estantes y a la renta del espacio.

Lo anterior desde el punto de vista de los empresarios entrevistados solo demuestra que al parecer de Bancomext, los proyectos no representan una buena posibilidad de éxito, es decir, se cree que no son proyectos con margen de viabilidad.

Aparte de lo anterior, del estudio realizado en estas empresas se detectaron dos problemas clave, en primer lugar se vió que existe una notable desinformación sobre la existencia de otro tipo de programas de apoyos financieros a la exportación, ya que se observó que se contemplaba a Bancomext como la única opción viable de obtención de un crédito. En segundo lugar, y dada esta circunstancia, se analizó el apoyo crediticio solicitado a Bancomext por estas empresas, y se le dio seguimiento respecto a su aprobación o negativa. De aquí surgió otro foco rojo, referente a ciertas deficiencias que se detectaron en los programas de apoyo crediticio que otorga Bancomext, y lo cual será tema de un apartado especial en el siguiente capítulo.

#### **4.2.4.1 Causas de negativa argumentadas por Bancomext para otorgar los créditos a las empresas objeto del presente caso.**

Ante la solicitud de que comentaran las causas que había argumentado el Banco Nacional de Comercio Exterior para no otorgarles el crédito, Tequila "El Angel" y "Agroindustrias Quesada, S. De R.L. de C.V.", se negaron a proporcionar tal información, argumentando que esa es información confidencial de la empresa y no es susceptible de mostrarse, aún cuando se les explicó que su utilización sería únicamente con fines académicos.

En el caso de las otras empresas, tampoco accedieron a mostrarme los documentos remitidos por Bancomext, pero sí aceptaron decirme a grandes rasgos por qué Bancomext les había negado el crédito.

En el caso de talabartería "El Sastre", la causa de negativa que argumentó Bancomext es que de acuerdo a los estados financieros y el proyecto de exportación presentado por la empresa, el plan resulta demasiado ambicioso, y desafortunadamente se consideró que el negocio no genera el dinero suficiente para cubrir todos los pagos que un plan de exportación requiere. Aunque las expectativas financieras de la empresa se muestren optimistas a mediano plazo, la realidad es que por el momento no habría con qué respaldar el crédito. Sin embargo, quedó la posibilidad de aceptar una nueva solicitud, si la empresa ofrecía una alternativa adicional de ingresos que respaldaran el crédito a otorgarle.

El caso de Ronny es un poco más complejo, ya que van dos solicitudes de crédito que Bancomext le desapruaba. La primera vez fue por una "causa insignificante" según palabras del licenciado Francisco López, ya que existían adeudos pendientes con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y, al presentar la solicitud, jamás se imaginaron que Bancomext haría una investigación tan exhaustiva para el otorgamiento del crédito. Esta causa resulta plenamente justificada, ya que el banco

necesita comprobar que no existan adeudos de ningún tipo, para garantizar el que la empresa es viable financieramente hablando.

La segunda ocasión que Ronny solicitó apoyo a Bancomext, ya no existían adeudos de ningún tipo, y en esta ocasión Bancomext accedió a apoyar a Ronny, pero únicamente en su participación en la Feria Internacional de Confitería en Colonia, Alemania.

Esta vez los planes de Ronny fueron más ambiciosos, y pretendía el crédito para exportar sus productos, una vez que ya ha comprobado el éxito que estos han tenido en el mercado europeo. Esta nueva resolución, sigue aún pendiente.

Por lo que hace a Wood Art, aunque se han mostrado herméticos para facilitarme la información requerida, esta ocasión accedieron a decirme que la causa que el Banco de Comercio Exterior había argumentado para negarles el crédito la primera vez que lo solicitaron, fue el hecho de no contar con grandes instalaciones para llevar a cabo la producción de los muebles, que de acuerdo a sus planes de exportación requerirían para dar abasto a los pedidos, además de que al ser todo el proceso a mano, sería difícil que se pudieran cumplir con los compromisos de venta a gran escala a Estados Unidos. Es por eso que se hizo la corrección en este nuevo plan de exportación que Wood Art presentó, en el que se especifica que los muebles serán surtidos sobre pedido, por lo que solo se aceptarían aquellos pedidos que se puedan cumplir cabalmente.

A la fecha, esta empresa sigue esperando la resolución de Bancomext, situación con la que justificaron el hermetismo respecto a mostrar sus documentos.

## **CAPÍTULO 5**

### **SOLUCIÓN DEL CASO (PRÁCTICO)**

#### **5.1 PUNTOS ROJOS DETECTADOS CON LA INVESTIGACIÓN.**

##### **5.1.1 DETECCIÓN DE NECESIDAD DE INFORMACIÓN SOBRE LA EXISTENCIA DE APOYOS FINANCIEROS A LA EXPORTACIÓN.**

Una vez analizados los casos de las empresas objeto de estudio del presente trabajo, se detectó que los empresarios únicamente conocían acerca de los apoyos financieros para la exportación otorgados por Bancomext, por lo que acudieron a este Banco en busca del apoyo necesario para exportar sus productos, sin imaginar la serie de trabas que pone dicha institución para otorgar un crédito, lo que se tradujo en una gran pérdida de tiempo valioso para los planes de los pequeños y medianos empresarios consultados.

Se evidenció que de haber tenido información respecto de otro tipo de apoyos financieros, prestados aún por empresas privadas, hubieran podido acudir a ellas en busca de apoyo financiero para exportar sus productos.

##### **5.1.2 DETECCIÓN DE CIERTAS DEFICIENCIAS EN LOS PROGRAMAS DE APOYO DE BANCOMEXT A LA EXPORTACIÓN.**

Una vez que se conocieron los tipos de financiamiento ofrecidos por Bancomext para los planes de exportación de empresarios mexicanos, se detectaron ciertas deficiencias que se enuncian a continuación. Cabe aclarar que se mostrarán solo los programas de apoyo financiero a la exportación de bienes, dejando a un lado los apoyos crediticios para el ciclo productivo, para la adquisición de unidades de equipo, proyectos de inversión y para el ciclo económico, por no ser el objetivo de los empresarios en cuestión.

El crédito para ventas de exportación ofrecido por Bancomext, consiste en un crédito directo al cual únicamente pueden recurrir aquellas empresas que produzcan o comercialicen bienes o servicios no petroleros que en forma directa o indirecta generen divisas, se dediquen a la exportación y sea viable desde los puntos de vista técnico, de mercado, administrativo y financiero.

De acuerdo con sus necesidades, el monto del financiamiento puede ser de hasta el 90% del valor de las facturas, pedidos o contratos, en ventas a corto plazo, y de hasta el 85% del valor de la factura o el 100% del contenido nacional de producción, el que sea menor, en ventas a largo plazo. En la mayoría de las operaciones, los plazos de pago son hasta de 180 días o hasta de dos años, revisables anualmente, si se trata de bienes de capital. El pago de los créditos a plazo de hasta 360 días es al vencimiento; el correspondiente a plazos mayores puede ser mensual, trimestral, semestral o anual, de acuerdo con sus flujos de ingresos.

Una vez que ha sido aprobado el crédito, se puede disponer del dinero mediante la presentación del paquete de facturas de los bienes y servicios cuya venta realizó durante el último o penúltimo mes anterior a la fecha de disposición del préstamo.

Lo anterior realmente resulta un problema, ya que estas características del préstamo no se le comentan al cliente al solicitar el crédito, sino que los aducen al dar la resolución respecto al otorgamiento o no del mismo.

El problema principal radica en que el empresario no puede efectuar ventas al extranjero (para poder tener las facturas requeridas por Bancomext), ya que ni siquiera puede tener la certeza de poder cumplir cabalmente con sus compromisos, dado que la posibilidad de exportar los productos, depende, en el caso de las empresas de este trabajo, del otorgamiento del crédito.

Otro punto desfavorable, es el hecho de que solo serán sujetos de crédito aquellos empresarios que ya exporten, por lo que quedan totalmente descartadas aquellas empresas que inicien con su plan de exportación. Esta situación tampoco se le informa al empresario al presentar su solicitud de crédito.

Finalmente, la viabilidad del proyecto en las cuestiones técnicas, de mercado, administrativas y financieras. Aquí el punto a cuestionar es quién puede determinar la viabilidad o no de un proyecto, si se trata de un plan inicial, respecto a sectores o ramas que nunca han sido explotados en el extranjero, o las que ya existen y que conforman la competencia, han tenido éxito internacionalmente.

Por lo anterior, se plantean diversas alternativas de solución, que puedan llevar a los empresarios, sobre todo, al pequeño y mediano empresario mexicano, a obtener créditos para exportar sus productos.

### **5.1.3 DETECCIÓN DE CIERTAS DEFICIENCIAS OPERATIVAS EN LAS EMPRESAS, QUE LAS HAN LLEVADO A NO SER CANDIDATAS IDÓNEAS PARA LA OBTENCIÓN DE UN CRÉDITO DE BANCOMEXT.**

Una vez que se conocieron las causas de desaprobación argumentadas por Bancomext para otorgarles el crédito a algunas de las empresas objeto del presente estudio, se denota que las empresas también presentan ciertas deficiencias en su actividad operativa, que las lleva a no poder ser consideradas como candidatas idóneas para la obtención del crédito. Estas deficiencias básicamente consisten en: adeudos tributarios, falta de infraestructura para la actividad productiva, no contar con las garantías suficientes para respaldar el crédito, contar con experiencia negativa en algún banco, no estar dados de alta oficialmente y operar bajo esa circunstancia, etcétera.

## 5.2 PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIONES.

Para resolver este problema, se analizaron los problemas que enfrentaron los empresarios objeto del presente caso, respecto a la obtención de los créditos para exportar, al acudir a Bancomext, por lo que se plantean las siguientes alternativas de solución:

### CUADRO DE ALTERNATIVAS POR FOCO ROJO DETECTADO

#### 1. FALTA DE INFORMACIÓN SOBRE OTROS APOYOS FINANCIEROS:

ALTERNATIVA	DESCRIPCIÓN
Alternativa 1.A	Realizar documentos informativos por parte de la Secretaría de Economía, a efecto de que los empresarios (sobre todo pequeños y medianos) conozcan las instituciones (públicas y privadas) encargadas de otorgar apoyos crediticios.
Alternativa 1.B	Realizar campañas en los medios masivos de comunicación, por parte de las instituciones que otorguen créditos para exportar.
Alternativa 1.C	Que el personal encargado de las ventas Internacionales, investigue acerca de Todas las posibilidades de apoyos Crediticios, y no confiar la operación a Una sola opción de financiamiento.

**2. CIERTAS DEFICIENCIAS EN LOS PROGRAMAS CREDITICIOS A LA EXPORTACIÓN DE BANCOMEXT:**

ALTERNATIVA	DESCRIPCIÓN
Alternativa 2.A	Facilitar toda la información a los empresarios Que acuden a Bancomext, respecto a los requisitos que deben satisfacer para ser candidatos al crédito para exportar. Así se evita pérdida de tiempo y aptitud negocial con otras instituciones de crédito.
Alternativa 2.B	Dadas las deficiencias de los programas De Bancomext, acudir a las instituciones Privadas que otorguen financiamiento Para exportación, aunque este pudiera Resultar un poco más caro.
Alternativa 2.C	Seguir con Bancomext como única Alternativa, satisfaciendo todos los Requisitos que le solicitan al empresario, Arriesgándose a que tal vez el crédito No le sea otorgado y quede mal con Sus ya compradores.
Alternativa 2.D	Sugerir un cambio en Bancomext, para que el apoyo financiero a la exportación no se haga sobre facturas ni únicamente a empresas que ya exporten, sino que apoyen al emprendedor, tomando en cuenta únicamente la viabilidad del proyecto.

**3. CIERTAS DEFICIENCIAS OPERATIVAS EN LAS EMPRESAS, QUE LAS HAN LLEVADO A NO SER CANDIDATAS IDÓNEAS PARA LA OBTENCIÓN DE UN CRÉDITO DE BANCOMEXT.**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Alternativa 3.A	Que la empresa analice plenamente su actividad operativa y productiva, antes de solicitar el crédito a Bancomext.
Alternativa 3.B	Que Bancomext informe a los clientes al momento de hacer la solicitud, los requisitos que deben concurrir para que su solicitud proceda en sentido afirmativo.
Alternativa 3.C	Que la empresa busque opciones de autofinanciamiento, para demostrarse a sí misma si puede ser sujeto de crédito o no.
Alternativa 3.D	Presentar solicitudes tantas veces como sea necesario, haciendo las correcciones que Bancomext recomiende, hasta que se presente una solicitud que cumpla todos los requisitos y sea aprobado en crédito.

**5.3 VALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS**

Las alternativas que se presentan en el inciso anterior al analizarlas, cada una de ellas presentó las siguientes ventajas y desventajas:

## TABLA DE EVALUACIÓN DE LA ALTERNATIVA 1.A

ASPECTOS NEGATIVOS	ASPECTOS POSITIVOS.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se puede argumentar que no existe presupuesto gubernamental para realizar los folletos.</li>   <li>- Podría existir la duda respecto a la eficacia de dichos programas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La información llegaría directamente a los empresarios.</li>   <li>- Puede ser que algún departamento de la empresa quiera asesorarse y solicitar más información respecto de las opciones que más le atraigan.</li>   <li>- Los trípticos o folletos en volúmen no son caros.</li>   <li>- No es necesario que la Secretaría de Economía capacite a nuevo personal, ya que se puede turnar de manera directa a la institución crediticia para que de más información.</li> </ul>

## CONCLUSIÓN

Es una buena alternativa para dar a conocer otras alternativas de financiamiento para los empresarios con espíritu exportador, además de que es una medida económica. La información detallada de cada programa sería proporcionada directamente por cada institución de crédito, la SE actuaría únicamente como órgano general informativo.



## TABLA DE EVALUACIÓN DE LA ALTERNATIVA 1.B

ASPECTOS NEGATIVOS	ASPECTOS POSITIVOS.
<ul style="list-style-type: none"><li>- El costo de un anuncio en radio o televisión es muy costoso.</li> <li>- Alto costo de infraestructura, ya que para dar un servicio eficiente se tendrían que habilitar nuevas líneas telefónicas y se tendría que capacitar a personal para que diera la información adecuada, esto derivado de una publicidad masiva.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- La cobertura de la información sería muy amplia.</li> <li>- Los clientes sabrían que existe más de una opción de financiamiento para la exportación.</li></ul>

### CONCLUSIÓN

Es una buena alternativa para informar acerca de otras alternativas de financiamiento a la exportación, así no habría el pretexto del desconocimiento de otras opciones para los empresarios. El problema de esta alternativa, radica en el alto costo que implica una publicidad en medios masivos de comunicación, por lo que solo podrían acceder a este mecanismo, aquellas instituciones crediticias con alto poder adquisitivo, mismo que se supone que tienen, puesto que se dedican a otorgar préstamos por sumas considerables de dinero.

## TABLA DE EVALUACIÓN DE LA ALTERNATIVA 1.C

ASPECTOS NEGATIVOS	ASPECTOS POSITIVOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es difícil que una persona quiera ponerse a investigar por <i>motu proprio</i> las opciones de financiamiento para la exportación.</li>   <li>- Como resultado de la investigación se tendría que hacer una presentación al director o dueño de la propia empresa, a manera de que sea éste quien tome la decisión de la mejor alternativa de crédito.</li>   <li>- Se desconocerían las bases sobre las que se elaboró la información, por tratarse de información poco conocida por los empresarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es una alternativa económica ya que la investigación correría a cargo del personal existente, sin tener que efectuarle un pago adicional por su trabajo.</li>   <li>- Existe la posibilidad de que el personal designado realice una excelente investigación, que lleve a la empresa a elegir una opción adecuada para sus planes de exportación.</li> </ul>

## CONCLUSIÓN

Es una alternativa con más puntos negativos que positivos, aunque bien planteada puede resultar benéfica para la empresa. El punto negativo: una mala toma de decisiones en la alternativa de financiamiento, puede llevar el riesgo de perder tiempo valioso e incluso dinero, que pudiera aprovecharse en la institución correcta.

## TABLA DE EVALUACIÓN DE LA ALTERNATIVA 2.A

ASPECTOS NEGATIVOS	ASPECTOS POSITIVOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nadie puede asegurar que la información que proporcionen sea la verdaderamente tomada en cuenta a la hora de resolver sobre el crédito.</li> <li>- Para captar el cliente, puede decirse que sí es susceptible de ser candidato a un crédito aunque de hecho se sepa de antemano que no le será otorgado.</li> <li>- El empresario puede tener la idea de que le será otorgado el crédito, por lo que puede empezar a hacer compromisos de venta, sin conocer si le será realmente otorgado o no el crédito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habría una mayor transparencia en los requisitos de financiamiento.</li> <li>- Solo los empresarios que cumplieran con todos los requisitos podrían acceder al crédito.</li> <li>- Los empresarios cuyas solicitudes fueron aceptadas podrían casi estar seguros del otorgamiento del crédito.</li> </ul>

## CONCLUSIONES

Esta alternativa presenta muchos inconvenientes, ya que no hay nadie que me asegure que esos requisitos que me están diciendo sean los únicos que serán tomados en cuenta a la hora de otorgar el financiamiento para exportar.

## TABLA DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVA 2.B

ASPECTOS NEGATIVOS	ASPECTOS POSITIVOS
<ul style="list-style-type: none"><li>- Puede no saberse como investigar cuales son las instituciones privadas de apoyo crediticio a la exportación.</li> <li>- El financiamiento otorgado por una institución privada de crédito, puede resultar ser más caro.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aunque tal vez sea un poco más caro el financiamiento, si existe la certeza de obtener el apoyo crediticio.</li> <li>- Al tener asegurado el crédito se pueden iniciar Compromisos de venta con el extranjero.</li> <li>- No importaría que fuera la primera vez que dicha empresa exportara, ya que igualmente sería sujeto de crédito.</li> <li>- El costo más elevado del financiamiento se vería compensado con la rapidez y eficacia del trámite.</li></ul>

## CONCLUSIONES

Esta alternativa es adecuada, ya que aunque el costo podría ser un poco más elevado, se obtendrían resultados expeditos y eficientes, por lo que la empresa podría iniciar su actividad exportadora de inmediato. Por otro lado, esta alternativa podría ser utilizada por los empresarios que van a incursionar en el ámbito de las exportaciones y aquellos que aún no tienen ventas comprometidas, pero si un mercado meta definido.

## TABLA DE EVALUACIÓN DE LA ALTERNATIVA 2.C

ASPECTOS NEGATIVOS	ASPECTOS POSITIVOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puede que el crédito no le sea otorgado ni siquiera cumpliendo todos los requisitos.</li> <li>- Solo se apoya a empresarios que ya tengan actividad exportadora y que ya tengan ventas realizadas en el extranjero, susceptibles de comprobarse con las facturas correspondientes.</li> <li>- En caso de que el crédito no le sea otorgado, tendría serios problemas de incumplimiento con los compradores con quienes ya tiene una obligación contraída con anticipación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay que buscar nuevas alternativas, solo adherirse a la ya existente.</li> <li>- No hay que realizar un gasto sustancial para obtener el crédito (aunque posiblemente de todas formas no se obtenga)</li> </ul>

### CONCLUSIONES

Esta definitivamente por el momento no es la mejor alternativa, ya que carece de verdaderos aspectos positivos que nos lleven a considerarla como la mejor opción de financiamiento, y más si se toma en cuenta que se trata de pequeños y medianos empresarios mexicanos que apenas piensan incursionar en el ámbito de las exportaciones, y no pueden hacer compromisos de venta como se los exige Bancomext, porque ni siquiera existe la certeza de poder cumplir con la obligación contraída en caso de que el crédito sea negado.

**TESIS CON  
FALLA LE ORIGEN**

## TABLA DE EVALUACIÓN DE LA ALTERNATIVA 2.D

<b>ASPECTOS NEGATIVOS</b>	<b>ASPECTOS POSITIVOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- No es fácil que una persona acepte sus errores, mucho menos una institución.</li><li>- Habría que modificar toda la estructura de financiamiento, y la idiosincracia de los que están en los puestos clave.</li><li>- Se resquebrajaría el sistema de intereses creados para otorgar beneficios crediticios a quienes menos los necesitan.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Se les mostraría que hay deficiencias en su sistema de financiamiento.</li><li>- Se sugerirían mecanismos de apoyo a empresarios con buenos proyectos que realmente necesitan el financiamiento, y así, estas empresas contribuirían al desarrollo económico del país.</li></ul>

### CONCLUSIONES:

Esta alternativa no es la más adecuada, ya que como se mencionó, no es fácil que acepten sus errores, y que acepten modificar su sistema de otorgamiento de apoyos crediticios a empresarios para exportar.

## TABLA DE EVALUACIÓN DE LA ALTERNATIVA 3.A

ASPECTOS NEGATIVOS	ASPECTOS POSITIVOS
<p>Puede ser largo el tiempo que lleve el análisis, lo que atrasaría el plan de la empresa de exportar sus productos.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Habría casi la certeza de que no le será negado el crédito por cuestiones de operatividad y de producción de la empresa.</li> <li>- Haría un análisis integral, lo que le permitiría notar posibles deficiencias en la empresa, y tendría posibilidad de enmendarlos antes de solicitar el crédito.</li></ul>

### CONCLUSIONES:

Aunque pueda llevar un poco más de tiempo, la empresa Ingresaría la solicitud con una empresa "sana" en todos los Sentidos, lo que podría facilitar la obtención del crédito.

## TABLA DE EVALUACIÓN DE LA ALTERNATIVA 3.B

ASPECTOS NEGATIVOS	ASPECTOS POSITIVOS
<ul style="list-style-type: none"><li>- Es difícil que el personal de Bancomext revise cada solicitud que es presentada.</li><li>- La información puede no ser proporcionada con el detalle que el cliente requiera.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Los clientes sabrían en ese momento si cumplen o no con los requisitos del Banco.</li></ul>

### CONCLUSIONES:

No es una buena alternativa, ya que implica el proporcionar continuamente información sobre el mismo tópico, situación que el personal seguramente no va a querer realizar. Además, se corre el riesgo de que la información que se nos proporcione, no sea del todo completa, y que pueda ser rechazada la solicitud.

### TABLA DE ALTERNATIVA 3.C

ASPECTOS NEGATIVOS	ASPECTOS POSITIVOS
<ul style="list-style-type: none"><li>- Puede implicar pérdida de tiempo, si a la empresa le urge exportar.</li> <li>- En caso de demostrarse que no es sujeto de crédito, tendría que ponerse a trabajar, en sus debilidades y afianzar sus fortalezas, lo que también puede llevar tiempo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- La empresa podría conocer sus fortalezas y debilidades para ser tomada en cuenta como candidata a un crédito.</li> <li>- La empresa conocería si puede o no respaldar el crédito por el monto solicitado y si éste le será suficiente para sus necesidades.</li> <li>- En caso positivo, la empresa tendría más armas para solicitar el crédito a Bancomext (e incluso a otra institución) con la posibilidad de obtener una respuesta afirmativa.</li></ul>

### CONCLUSIONES:

Esta opción también resulta adecuada, aunque el empleo del tiempo necesario para buscar las opciones de autofinanciamiento, puede generar conflictos si a la empresa le urge exportar, aunque desde el otro ángulo, se podría presentar con más seguridad para la obtención del crédito.

## TABLA DE EVALUACIÓN DE LA ALTERNATIVA 3.D

ASPECTOS NEGATIVOS	ASPECTOS POSITIVOS
<p>La empresa puede pasar años presentando solicitudes, y Bancomext, puede pasar años desaprobando el crédito, lo que se traduciría en una inminente pérdida de tiempo.</p> <p>Está eligiendo una sola opción, y se está ateniendo a los requisitos y recomendaciones de una sola institución, lo que implica dejar totalmente a un lado otras opciones que le puedan dar pronta solución.</p> <p>Puede presentar una solicitud que finalmente crea que cumple con todos los requisitos, y comprometer ventas, y al cabo de un tiempo, puede ser que Bancomext de todas maneras no le otorgue el crédito.</p>	<p>- Cada vez se va a presentar un mejor proyecto, y adecuado a los requerimientos de Bancomext, lo que amplía el rango de aceptación del crédito.</p>

### CONCLUSIONES:

Esta alternativa sería la adecuada si no existieran otras instituciones de apoyo crediticio a la exportación, pero en México, existen otras opciones con similares o mejores mecanismos de financiamiento.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## **5.4 SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA.**

### **5.4.1 PRIMER FOCO ROJO: FALTA DE INFORMACIÓN SOBRE OTROS APOYOS CREDITICIOS A LA EXPORTACIÓN.**

#### **CONCLUSIÓN DE LA ALTERNATIVA 1.A**

Es una buena alternativa para dar a conocer otras alternativas de financiamiento para los empresarios con espíritu exportador, además de que es una medida económica. La información detallada de cada programa sería proporcionada directamente por cada institución de crédito, la SE actuaría únicamente como órgano general informativo.

#### **CONCLUSIÓN DE LA ALTERNATIVA 1.B**

Es una buena alternativa para informar acerca de otras alternativas de financiamiento a la exportación, así no habría el pretexto del desconocimiento de otras opciones para los empresarios. El problema de esta alternativa, radica en el alto costo que implica una publicidad en medios masivos de comunicación, por lo que solo podrían acceder a este mecanismo, aquellas instituciones crediticias con alto poder adquisitivo, mismo que se supone que tienen, puesto que se dedican a otorgar préstamos por sumas considerables de dinero.

#### **CONCLUSIÓN DE LA ALTERNATIVA 1.C**

Es una alternativa con más puntos negativos que positivos, aunque bien planteada puede resultar benéfica para la empresa. El punto negativo: una mala toma de decisiones en la alternativa de financiamiento, puede llevar el riesgo de perder tiempo valioso e incluso dinero, que pudiera aprovecharse en la institución correcta.

Desde estos puntos de vista, la mejor alternativa es la primera (A), referente a la información de instituciones de apoyo crediticio a la exportación, proporcionada por la Secretaría de Economía, a través de panfletos o folletos, que serían distribuidos en las empresas. Aclarando nuevamente, que la Secretaría de Economía solo fungiría como medio informativo y publicitador de las alternativas, sin ser la encargada de realizar trámites, gestorías o ahondar en la información, ya que esto sería responsabilidad de cada institución de crédito.

#### **5.4.2 SEGUNDO FOCO ROJO: DEFICIENCIA EN LOS PROGRAMAS DE APOYO CREDITICIO PARA LA EXPORTACIÓN OFRECIDOS POR BANCOMEXT.**

##### **CONCLUSIONES DE LA ALTERNATIVA 2.A**

Esta alternativa presenta muchos inconvenientes, ya que no hay nadie que me asegure que esos requisitos que me están diciendo sean los únicos que serán tomados en cuenta a la hora de otorgar el financiamiento para exportar.

##### **CONCLUSIONES DE LA ALTERNATIVA 2.B**

Esta alternativa es adecuada, ya que aunque el costo podría ser un poco más elevado, se obtendrían resultados expeditos y eficientes, por lo que la empresa podría iniciar su actividad exportadora de inmediato. Por otro lado, esta alternativa podría ser utilizada por los empresarios que van a incursionar en el ámbito de las exportaciones y aquellos que aún no tienen ventas comprometidas, pero si un mercado meta definido.

##### **CONCLUSIONES DE LA ALTERNATIVA 2.C**

Esta definitivamente por el momento no es la mejor alternativa, ya que carece de verdaderos aspectos positivos que nos lleven a considerarla como la mejor opción de financiamiento, y más si se toma en cuenta que se trata de pequeños y medianos empresarios mexicanos que apenas piensan incursionar en el ámbito de las exportaciones, y no pueden hacer compromisos de venta como se los exige Bancomext, porque ni siquiera existe la certeza de poder cumplir con la obligación contraída en caso de que el crédito sea negado.

## CONCLUSIONES DE LA ALTERNATIVA 2.D

Esta alternativa no es la más adecuada, ya que como se mencionó, no es fácil que acepten sus errores, y que acepten modificar su sistema de otorgamiento de apoyos crediticios a empresarios para exportar.

La mejor alternativa en este rubro, es la segunda (B) de las cuatro planteadas, que se refiere a la posibilidad de acudir a otras fuentes de financiamiento, de carácter privado, ya que aunque en primera instancia pudiera resultar un poco más caro, se obtendría una respuesta expedita del otorgamiento del financiamiento, y no se limita el crédito a los empresarios que ya son exportadores o a aquellos que ya tienen ventas facturadas en el extranjero.

De esta manera se amplía el panorama de los empresarios acerca de sus opciones de financiamiento para la exportación, facilitando así la materialización de su intención exportadora.

### 5.4.3 TERCER FOCO ROJO: DEFICIENCIAS EN LAS PROPIAS EMPRESAS.

#### CONCLUSIÓN DE LA ALTERNATIVA 3.A

Aunque pueda llevar un poco más de tiempo, la empresa ingresaría la solicitud con una empresa "sana" en todos los sentidos, lo que podría facilitar la obtención del crédito.

#### CONCLUSIÓN DE LA ALTERNATIVA 3.B

No es una buena alternativa, ya que implica el proporcionar continuamente información sobre el mismo tópico, situación que el personal seguramente no va a querer realizar. Además, se corre el riesgo de que la información que se nos proporcione, no sea del todo completa, y que pueda ser rechazada la solicitud.

### **CONCLUSIÓN DE LA ALTERNATIVA 3.C**

Esta opción también resulta adecuada, aunque el empleo del tiempo necesario para buscar las opciones de autofinanciamiento, puede generar conflictos si a la empresa le urge exportar, aunque desde el otro ángulo, se podría presentar con más seguridad para la obtención del crédito.

### **CONCLUSIÓN DE LA ALTERNATIVA 3.D**

Esta alternativa sería la adecuada si no existieran otras instituciones de apoyo crediticio a la exportación, pero en México, existen otras opciones con similares o mejores mecanismos de financiamiento.

La mejor alternativa de este rubro, es la primera (A) de las cuatro planteadas, ya que aunque pudiera llevar un poco más de tiempo el análisis integral de la empresa, ésta se presentaría ante el Banco de Comercio Exterior con una empresa en perfecto estado para ser candidata a un crédito, ya que habría realizado un buen análisis de las fuerzas y debilidades de la empresa, y habría tenido el tiempo suficiente para subsanar cualquier posible error, abstención e incluso revisar sus cuestiones financieras y volver a analizar el monto del crédito solicitado, a efecto de ver si la empresa puede respaldar el crédito y cumplir puntualmente con sus obligaciones crediticias.

### **5.5 APLICACIÓN DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN**

Una vez que se ha decidido por alguna alternativa (en este caso la A, para el primer foco rojo detectado, la B para el segundo y la A para el tercero), se procede a la aplicación de estas. En el caso de la primera, no se puede llevar a cabo de manera inmediata, ya que requiere de la actuación de un ente gubernamental, como lo es la Secretaría de Economía, y una asignación de presupuesto para este fin en específico, por lo que en lo que a este trabajo concierne, se hará la propuesta a la Secretaría de

Economía, a manera de que se pueda ver la viabilidad de llevar a cabo ese proyecto informativo para el empresario mexicano que desee exportar sus productos.

Por lo que hace a la segunda alternativa de solución, es decir, la del segundo foco rojo detectado, se procedió a dar un listado a las empresas con las instituciones de crédito (bancarias y no bancarias) que actualmente ofrecen apoyo financiero a la exportación, y que se agrega en el anexo del presente trabajo.

En este caso en específico, se optó por acudir a la ANIERM (Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana), que es la institución que actualmente presta ayuda y apoyos financieros sobre todo al pequeño y mediano empresario, que son los sectores empresariales a los que se enfocó el presente trabajo.

El procedimiento entonces, quedará como sigue:

- a) El pequeño o mediano empresario establece comunicación telefónica con la ANIERM, para conseguir una visita de un asesor a su propia empresa.
- b) Una vez informado de los mecanismos de apoyo financiero brindados por ANIERM, el empresario muestra el plan de exportación de sus productos, a manera de que la Asociación determine la viabilidad o no del proyecto.
- c) Una vez aprobado el proyecto, se le plantea un plan específico y adecuado a las necesidades de cada empresario, a manera de que éste decida si le conviene o no tomar el crédito, bajo las condiciones específicas que le sean planteadas.
- d) En caso positivo, ANIERM inicia los trámites del crédito, el cual le será otorgado una vez cubiertos los requisitos solicitados por la Asociación , pero que bajo ningún concepto son parecidos a los de Bancomext.

e) Finalmente se le otorga el crédito al empresario, a efecto de que inicie con los trámites de exportación de sus productos, pero en todo momento cuenta con la asesoría y respaldo técnico de la ANIERM.

Por lo que hace al tercer foco rojo detectado, la instauración de la alternativa de conclusión seleccionada, puede ser llevada a cabo de inmediato por la empresa, ya que solo se refiere a un análisis integral de la misma, antes de volver a solicitar el apoyo de Bancomext o de otra institución financiera, para obtener el apoyo financiero necesario para exportar sus productos.

De esta manera, la empresa presentaría su solicitud con datos actualizados y detallados, y con los requisitos establecidos por Bancomex, lo que haría un poco más factible la obtención del crédito ofrecido por esta institución, o incluso podría solicitar el crédito a alguna otra institución financiera, como la anteriormente citada ANIERM.

## **5.6 CONTROL DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN (PLANEACIÓN DEL CONTROL)**

El control de la misma se inicia partiendo de que la empresa cuenta con todos los elementos para la consolidación de su actividad exportadora y es factible la colocación de sus productos en el mercado extranjero. Lo anterior se conseguirá mediante la realización del análisis integral de la empresa propuesto, aunado a la integración de los documentos que muestren a los posibles clientes extranjeros, por qué estas empresas son su mejor opción, y así hagan una compra sobre seguro.

Esto se logra, como se mencionó en el transcurso del trabajo, teniendo previamente y perfectamente estructurado un adecuado plan de exportación, que no deje lugar a dudas respecto a la viabilidad del éxito del producto que se va a llevar al exterior.

## CONCLUSIONES

1. Las exportaciones en México representan un porcentaje importante dentro de la actividad económica. En la última década las exportaciones se han incrementado de manera regular; al mismo tiempo que se han adoptado nuevas tecnologías que hacen más eficaz el sistema de producción empresarial en todos los sectores. Sin embargo, no se puede hablar aún de un crecimiento “exitoso” de las exportaciones, al menos en ciertos sectores de la economía nacional.
2. En México las empresas que más apoyo crediticio reciben para exportar sus productos, son las grandes, por lo que las pequeñas y medianas, han sido relegadas en gran parte de los programas de apoyo financiero, otorgadas por instituciones gubernamentales – que son quienes cuentan con los programas de crédito más flexibles- por lo que es necesario informarles sobre otras oportunidades de financiamiento privado, que aunque en ocasiones puede resultar un poco más caro, sí es eficiente y sobre todo expedito.
3. El contar con un correcto programa –público o privado- de apoyo crediticio para la exportación, es importante, ya que sirve como incentivo a las empresas que tienen capacidad de producción y una logística adecuada para llevar a cabo su internacionalización, sea cual sea su tamaño, para poder promover sus productos en el exterior.
4. Del presente estudio de caso, consistente básicamente en el análisis de los apoyos financieros otorgados por instituciones gubernamentales, y más específicamente de Bancomext, se desprendió que existen notables deficiencias en los programas de apoyo crediticio a la exportación que ofrecen.

5. Sin embargo, también se demostró que es necesario que las empresas se encuentren en perfectas condiciones productivas, financieras, administrativas, etcétera, para llevar a cabo su actividad exportadora exitosamente, y no solo dejarle la responsabilidad a las instituciones financieras.
6. Las empresas pequeñas y medianas, necesitan demostrar que son capaces de sostener un mecanismo adecuado de exportaciones, y sobre todo, que pueden representar competencia significativa en el exterior para productos iguales o similares, por lo que se hace necesario contar con un correcto financiamiento y asesoría técnica de las instituciones que tienen la capacidad económica y técnica para hacerlo.
7. Los casos aquí presentados, y que constituyen casos de empresas integrantes de diferentes sectores, que lo único que tienen en común es el tamaño – pequeñas y medianas -, son ejemplos reales de empresas que han solicitado apoyo financiero para exportar sus productos, al menos en una ocasión a Bancomext, y que cuentan con la infraestructura productiva para hacerlo, además de haber comprobado ya la posibilidad de exportar sus productos con éxito, a través de todo un programa de exportación, y sin embargo se les ha negado, ya que el programa de apoyo crediticio para ventas de exportación instaurado por Bancomext, es únicamente para empresarios que ya exporten, o que ya tengan ventas realizadas en el extranjero, susceptibles de comprobarse con las correspondientes facturas. Uno de los requisitos establecido por Bancomext respecto a que el empresario ya tenga ventas hechas en el extranjero, antes de solicitar el crédito, lo pone en una difícil situación, ya que en caso de que el crédito no le sea otorgado, el ya tiene un compromiso adquirido en el extranjero, que necesita cumplir, situación de la que para nada se hace responsable el Banco de Comercio Exterior.

8. Los requisitos mencionados, para apoyar a los empresarios que deseen exportar sus productos, dejan en total estado de indefensión a aquellas empresas que quieren incorporarse al ámbito de las exportaciones y que desafortunadamente no cuentan con el capital suficiente para llevarlo a cabo de una manera óptima, y que no cuentan con los conocimientos de capacitación adecuados para que su presencia en el extranjero sea efectiva.
  
9. Sin embargo, también se demostró que no solo las deficiencias en los programas de apoyo crediticio que ofrece Bancomext son la única causa en la negativa de los créditos, ya que algunos de los empresarios aceptaron que el crédito se les había desaprobado en virtud de que organizacionalmente la empresa contaba con alguna deficiencia, ya sea respecto a historial crediticio, aspectos financieros, tributarios, y aún de infraestructura para darse abasto en la actividad exportadora.
  
10. Los casos estudiados demuestran no solo las deficiencias que pueden presentarse en los programas de apoyo crediticio ofertado por Bancomext, sino que es necesario que antes de que una empresa lleve a cabo su plan de exportación, realice un análisis de su empresa, a efecto de comprobar si es o no susceptible de obtener un crédito, y si cumple con los requisitos indispensables para ello. Se cree que la integración del trabajo desarrollado puede servir de base referencial para que ésta institución pueda realizar un análisis de los apoyos que ofrece y los requisitos que pide, a manera de que a las empresas que se les otorga el financiamiento, verdaderamente lo necesiten, y por otro lado, que las empresas vean hacia su interior, para autodemostarse su capacidad de crédito y el estatus de la empresa en todos los rubros, antes de pretender llevar sus productos al exterior.

11. Las alternativas de solución elegidas se consideran las adecuadas, ya que para que las empresas puedan contar con un adecuado programa de financiamiento para la exportación de sus productos, necesitan primeramente conocer las alternativas de financiamiento que existen, y los requisitos que cada una establece para otorgar un crédito. En este punto resultaría crucial el apoyo de la Secretaría de Economía para dar a conocer dicha información a los empresarios. Por otro lado, la segunda alternativa de solución propuesta, respecto al segundo foco rojo detectado, también se considera la adecuada, ya que una vez conocidas las deficiencias de los apoyos otorgados por Bancomext para la venta de exportación, se muestra que no todas las empresas son susceptibles de obtener un financiamiento, por más viable que resulte su proyecto, por lo que se hace necesario el acudir a otras instituciones que otorguen financiamientos para exportación, a empresarios capaces de hacerlo, sin necesidad de que ya hayan incursionado en el mercado internacional previamente, o que ya tengan ventas comprometidas. Finalmente, la tercera alternativa seleccionada, también se considera la adecuada, y la más importante, ya que de ésta se desprende todo el mecanismo de obtención o no de un crédito financiero para la exportación.

12. La coincidencia en la negativa de otorgamiento de crédito para la venta de exportación, en las cinco empresas objeto del presente estudio de caso, sirve para prevenir sobre todo a otras pequeñas y medianas empresas que desean exportar y que tienen como única opción tangible de financiamiento a Bancomext, a manera de que se informen y conozcan otras opciones de financiamiento – no gubernamental – pero que sí son factibles y adecuadas a sus necesidades, como es el caso de la Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana, pero realizando previamente un análisis de las propias fortalezas y debilidades de la empresa, además de realizar un estudio integral de la misma, para comprobar si sería sujeto de crédito o no, de acuerdo a los requisitos que Bancomext solicita y que en el presente trabajo han sido señaladas.

13. No se le puede dejar toda la estrategia al Banco Nacional de Comercio Exterior o a otras instituciones de crédito, ya que aunque significan una parte sustancial del procedimiento exportador, las empresas también deben establecer su propia estrategia, y fijarla a través de los diversos análisis tanto de lo que sería el producto, como el mercado meta, en donde se ha de colocar el producto, todo esto, para darle una factibilidad de éxito y con esto, lograr que la exportación produzca los efectos deseados.
  
14. En el caso propuesto, la decisión de optar por acudir a otras instituciones de financiamiento al comercio exterior y su aplicación correctamente realizada y controlada, permitirá al empresario (no solamente al pequeño y mediano) realizar una adecuada toma de decisiones respecto a su empresa, así como definir el rumbo que le quiere dar a los bienes que ésta produce, tanto a corto como a mediano y largo plazo.
  
15. Con las opciones analizadas, se le amplía al empresario el panorama crediticio, del cual existe - aún en estos días en que la globalización se escucha en todos los rubros - un notable desconocimiento, y se le invita a la realización de una autoevaluación de la situación en que se encuentra su empresa, antes de iniciar los trámites para la obtención de un crédito, para llevar a cabo su actividad exportadora.
  
16. Finalmente, desde el punto de vista personal, la realización del presente caso, me permitió aplicar los conocimientos adquiridos en la Maestría en Administración de Negocios Internacionales y las técnicas de investigación que utilicé en su elaboración.

## BIBLIOGRAFIA

1. Aguirre Ornaechea, Juan, Contabilidad General, cuenta de pérdidas y ganancias, 1ª.edición, tomo 2, México, Contural de ediciones, 2000.
2. Brito Moncada, Javier Ramón, Derecho Internacional Económico, 3ª.edición, México, Editorial Trillas, 1992.
3. Cortés, Mariluz y Bocoock, Peter, Norte Sur, transferencia de tecnología, 5ª.edición, México, Editorial Prisma, 1997.
4. Damm Arnal, Arturo, El mercado común norteamericano y la nueva mentalidad empresarial mexicana, 5ª. Edición , México, Edamex, 2002.
5. García de León Campero, Salvador, Los retos de la competitividad, 1ª.edición, México, Editorial Diana, 1993.
6. González, Antonio y Mata Zavala, Domingo, Tratado moderno de economía general, 2ª.edición, Cincinnati, EUA, Editorial South-western, 1996.
7. Herrejón Silva, Hermilio, Las instituciones de crédito, 4ª.edición, México, Editorial Trillas, 2000.
8. Kaplan, Marcos, El viejo y el nuevo orden político mundial, dentro de "Derecho Económico Internacional", 3ª.reimpresión, México, Fondo de Cultura Económica, 1996.
9. Krugman, Paul y Obstfeld, Mauricio, Economía Internacional, teoría y política, 4ª.edición, España, Mc.Graw-Hill, 1999.

10. Malpica de la Madrid, Luis, ¿Qué es el GATT?, 2ª.edición, México, Editorial Grijalbo, 1999.
11. Méndez Morales, José Silvestre, Economía y empresa, 4ª.edición, México, Editorial Mc.Graw-Hill, 1998.
12. Mercado, Salvador, Relaciones Públicas, 1ª.edición, México, Editorial Pac, 1995.
13. Morales Troncoso, Carlos, Plan de exportación, México, Prentice-Hall, Pearson educación, y Addison Wesley, 2000.
14. Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José, Fundamentos de Administración, 1ª. Reimpresión, México, Editorial Trillas, 1992.
15. Odiorle, George, Administración y negocios, 1ª.edición, Nueva York, EUA, Harper y Row, 1994.
16. Osmańczyk, T.J., Enciclopedia mundial de relaciones internacionales y naciones unidas, 3ª. Edición, México, Fondo de Cultura Económica, 1991.
17. Ramírez Gutiérrez, José Othon, Comentarios al artículo 131 constitucional, dentro de: "Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, comentada, 4ª. Edición, México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1995.
18. Rugman, Alan y Hodgetts, Richard, Negocios Internacionales, un enfoque de administración estratégica, 2ª. Edición, México, Mc.Graw-Hill, 1999.
19. Sánchez Muñoz, Manuel, Introducción al mercado de valores y prácticas bursátiles, 1ª.edición, México, Editorial Pac, 1999.

20. Schein, Edgar, Organización organizacional, 5ª.edición, México, Prentice-Hall, Hispanoamericana,2002.
21. Seara Vázquez, Modesto, Tratado general de la organización internacional, 8ª.edición, México, Fondo de Cultura Económica, 1990.
22. Taylor, Claude, Estrategia de los negocios internacionales en acción, 2ª.edición, Nueva York, EUA, Appleton-Coftrs, 1999.
23. Terry, George y Franklyn, Stephen, Principios de Administración, 6ª.edición, México, Compañía editorial continental, 1996.
24. Villegas Hernández, Eduardo, Análisis Financiero, 5ª.edición, México, Editorial Pac, 2001.
25. Witker, Jorge y Jaramillo, Gerardo, Comercio exterior de México, marco jurídico y operativo, México, editorial Mc.Graw-Hill, 1996.
26. Yit, George, Globalización, 1ª.edición, México, Grupo Editorial Norma, 1994.

#### **BIBLIOGRAFÍA DE LEGISLACIÓN CONSULTADA**

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, México, Editorial Sista, 2001.
2. Decreto para el establecimiento de empresas de comercio exterior, México, publicación obtenida en la Secretaría de Economía, 2001.

## SITIOS WEB CONSULTADOS

<http://www.se.gob.mx>  
<http://www.bancomext.gob.mx>  
<http://www.exim.gov>  
<http://www.jica.go.jp>  
<http://www.jetro.go.jp>  
[http://www.bafa.d/allg/english/e\\_contr.htm](http://www.bafa.d/allg/english/e_contr.htm)

## OTRAS FUENTES CONSULTADAS

1. "Acceso al Crédito", *Guía Bancomext*, editada por el Banco Nacional de Comercio Exterior, México, 2000.
2. BANCOMEXT, *comunicado de prensa*, México, 11 de febrero del año 2002.
3. *Manual para las relaciones europeo-latinoamericanas*, sin editorial, impreso en la República Federal Alemana, 2ª edición, 2000.

## LISTA DE ABREVIATURAS

ALTEX	Empresas Altamente Exportadoras
ANIERM	Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la
BAFA	Oficina Federal de Economía y Control en la Exportación.
BANCOMEXT	Banco Nacional de Comercio Exterior.
BANRURAL	Banco del Crédito Rural.
BIRF	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento
C.V.	Capital Variable
CIF	Coast Insurance Freight.
DOF	Diario Oficial de la Federación
Draw Back	Devolución de Impuestos
ECEX	Empresas de Comercio Exterior
ECOSOC	Consejo Económico y Social
EUA	Estados Unidos de América
EXIM BANK	Export & Import Bank (Banco de Importaciones y Exportaciones)
FEMEX	Fomento a las Exportaciones Mexicanas
FMI	Fondo Monetario Internacional
FOB	Free On Board
GATT	Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio.
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
IQF	Individual Quickly Frozen
ISR	Impuesto Sobre la Renta
IVA	Impuesto al Valor Agregado.
IXPOS	Programa de Apoyo a las Exportaciones
JETRO	Japan External Trade Organization.
JICA	Japanese International Cooperation Agency (Agencia Internacional de Cooperación del Japón)
JOVC'S	Japan Overseas Cooperation Volunteers
MARAD	Marine Administration.
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
NAFINSA	Nacional Financiera, S.A.

NOM	Norma Oficial Mexicana
ODA	Oficina de Asistencia en el Desarrollo de Japón.
OMC	Organización Mundial de Comercio.
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PEFCO	Private Export Funding Corporation.
PIB	Producto Interno Bruto
PITEX	Programa de Importación Temporal para Artículos de Exportación.
RACORP, S.C.	Razones Corporativas, S.C. República Mexicana.
S. de R.L.	<i>Sociedad de Responsabilidad Limitada.</i>
S.A.	Sociedad Anónima
S.C.	Sociedad Civil.
S.E.	Secretaría de Economía
S.H.C.P.	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte
UE	Unión Europea
USD	United States Dollars

# ANEXOS

## ANEXO 1. LAS EXPORTACIONES EN MÉXICO.

Si se observa el cuadro marcado como figura 1-1 de exportaciones definitivas mexicanas que se agrega al presente anexo, evidentemente se puede denotar que es Estados Unidos, el territorio principal hacia donde la mayoría de las exportaciones mexicanas han de colocarse.

Luego, si se puede notar, países como Chile, España, Canadá, Guatemala, serán otros de los territorios hacia donde los productos nacionales están desplazados.

Es muy importante, denotar en el tiempo la forma en que la balanza de pagos mexicana, ha variado, esto es, la balanza entre lo que se vende y lo que se compra, entre la exportación y la importación.

EXPORTACIONES DEFINITIVAS DE MÉXICO								
Val. En US Dlls. / Vol. (Kg.) al 30 de junio del 2000								
PAÍS	1997		1998		1999		2000	
	Valor	Volúmen	Valor	Volúmen	Valor	Volúmen	Valor	Volúmen
Alemania	52,266	13,810	12,424	4,613	38,895	20,487	10,640	6,172
Arabia S.			24,750	22,850	506	180	712	40
Argentina	120	50	614	360	2,678	996	775	500
Australia	24,893	15,165	36,276	15,469	22,591	11,327	3,377	2,172
Austria	3,022	405	2,001	890	5,612	4,110	170	92
Belice	859	240	192	15	943	1,000	868	220
Bolivia	806	120	2,246	667	3,125	2,121	238	434
Brasil			4,285	432			1,056	404
Canadá	124,892	38,369	557,090	42,690	88,115	40,802	106,112	56,638
Chile	517,276	345,690	136,403	62,746	27,237	3,923	183,730	86,218
Colombia			2,970	662	3,670	725	1,150	440
Costa Rica	42,773	19,870	11,039	5,349	15,015	16,828	689	321
Cuba	27,961	6,020	2,898	752	14,078	9,784	5,254	1,712
Dinamarca	30,890	5,995	4,555	2,502	4,249	3,230		
El Salvador	8,042	2,481	31,008	23,380	2,615	1,137	56,984	4,425
España	195,910	110,270	176,875	119,357	178,550	128,013	70,443	35,287
EUA	3'569,048	871,653	8'103,980	1'283,287	5'612,376	2'040,520	4'659,315	1'481,629
Francia	119,309	26,628	19,388	5,863	12,355	3,876	12,856	4,765
Grecia	6,377	5,948	20,365	9,345	11,160	9,246	11,840	2,891
Guatemala	135,357	53,600	78,169	46,288	213,344	100,103	28,736	13,124
Honduras	18,024	5,171	4,289	1,950	2,243	1,798	277	160
Irlanda	17,676	6,915	12,319	9,148	54,315	34,501	129,164	66,750
Italia	11,544	3,499	1'490,920	5,005	8,326	9,496	8,755	5,139
R. Domin.	5,451	1,076	2,497	2,500	132,663	24,737	705	355
Suecia	18,395	4,687	52,682	13,707	3,787	1,985	7,091	3,717
Suiza	13	12			4,658	1,290		
Taiwán	35	40	140	875				
Venezuela	4,977	1,872	49,465	20,820	15,763	17,394	16,913	11,527

**Figura 1-1**  
**Cuadro de Exportaciones Definitivas de México**  
**Información proporcionada por BANCOMEXT**

## ANEXO 2

### LAS EXPORTACIONES EN LOS ÚLTIMOS 20 AÑOS.

Recordando el cuadro establecido en el inciso 1.1.1.4, al hablar de las exportaciones en México, se encuentra que en los últimos cuatro años, México ha disminuido notablemente en su proceso exportador, con excepción de Irlanda, en donde se nota una mejoría, para todos los demás países a los que México exporta, tiende notablemente a la baja el volumen de lo exportado.

Esto denota la razón por la cual, la propia Constitución le otorga al jefe del ejecutivo la posibilidad de tener un criterio amplio y una facultad también amplia para generar criterios específicos en la utilización de las fronteras, para que éstas últimas se cierren o se abran dependiendo de la fluctuación en el mercado internacional principalmente.

Como consecuencia de lo anterior, lo importante del control de este tipo de mercados, es la captación de divisas, la balanza comercial, y por supuesto, la balanza de pagos; esto desde el punto de vista gubernamental, puesto que desde el punto de vista del empresario privado, a este le interesan los datos del comportamiento del comercio internacional, en relación con el mercado y la colocación de sus productos en el mercado, considerando algunos métodos de financiamiento para llevarlo a cabo.

Ahora bien, para ver gráficamente cuál ha sido el comportamiento de nuestro país, se ha de observar el cuadro marcado como figura 2-1, en el que se puede observar la balanza comercial y la cuenta corriente desde 1985, y se puede notar que realmente ha habido un cierto crecimiento en cuanto al costo porcentual de la exportación y la importación, y de alguna manera, crece todo lo que es el negocio internacional.

<b>CUADRO 1</b>		
<b>Situación comercial</b>		
<b>(millones de dólares)</b>		
<b>Años</b>	<b>Balanza Comercial</b>	<b>Balanza cuenta corriente</b>
1985	8,541	1,130
1986	4,599	-1,663
1987	8,433	3,698
1988	1,688	-2,443
1989	-645	-3,958
1990*	-4,433	-7,117
1991*	-7,279.10	-13,282
1992*	-15,933.70	-22,809

Fuente: Elaboración propia. Datos del FMI, Estadísticas financieras Internacionales y Banxico, Indicadores Económicos.  
\* Incluye Maquiladoras.

**Figura 2-1**  
**Situación comercial en México**

Por otro lado, en el cuadro número dos, marcado como figura 2-2, se encuentra que a partir de los años noventa, hubo un crecimiento bastante drástico de la inversión extranjera en México, y esto hace que la empresa mexicana ahora pase a manos de la inversión extranjera.

Y finalizando con el cuadro número 3, señalado como figura 2-3, se verá que ese tipo de inversiones va en constante aumento.

Esto nos dice y mucho, que el comportamiento de las exportaciones mexicanas en los últimos veinte años, en virtud de que la capacidad de negociación internacional, va dándole a México, una cierta apertura obligatoria o necesaria, no solamente para la entrada de los productos extranjeros a nuestro país, sino también para la salida de los productos elaborados en México, para que éstos vayan a colocarse en otro tipo de mercados internacionales.

<b>CUADRO 2</b>		
<b>Tasas de crecimiento medio anual de los Componentes de la demanda agregada (%)</b>		
<b>Conceptos</b>	<b>1985-1988</b>	<b>1988-1992</b>
Demanda agregada	0.5	5
Consumo	-0.3	4.6
* Privado	-0.3	5.1
* Público	-0.08	1.6
Inversión	-2	8.1
* Privada	2.2	9.8
* Pública	-11.3	2.5
Exportaciones	6.6	3.3

Fuente: Tomado de Edgardo Ayala Gaytán y José Salazar, "La inversión Física en 1993 y su Impacto en la Balanza de Pagos y tasas de interés", en Econofianzas No.161, 1993. Datos de Banxico, Indicadores Económicos.

Figura 2-2

<b>CUADRO 3</b>			
<b>Inversión bruta, inversión neta y su financiamiento (proporciones respecto del PIB)</b>			
<b>Concepto</b>	<b>1989</b>	<b>1991</b>	<b>1993*</b>
Inversión neta	11	9.9	13.2
*Fija bruta	18.3	19.5	21.7
*Depreciación	10.6	9.5	9.5
Fija Neta	7.7	10	12.2
*Inventarios	3.3	-0.1	1
Ahorro total	11	9.9	13.2
*Interno	8.4	6.8	8
*Externo	2.6	3.1	5.2

Figura 2-3

Esta situación desde el punto de vista del panorama de los negocios internacionales, viene a dar un juego básico entre lo que es la balanza de pagos, y la captación de divisas que es muy importante para los países.

En la mayoría de los negocios internacionales, se va realizando por empresas multinacionales, un comercio basado en la exportación y la importación, o bien a través de la inversión extranjera directa en otros países.

Incluso, el negocio internacional puede llevarse a cabo por medio de la concesión del uso de licencias, por franquicias, por diversas asociaciones estratégicas, u otro tipo de modalidad de inversión indirecta.

Así, mientras los diversos grupos económicos se van integrando, se va logrando para el negocio internacional, una mayor dinámica de actuación, porque se va desregularizando en mucho la situación, y con esto, se logra una compactación de criterios legales, aduanales, que permiten que el negocio internacional se lleve a cabo con mayor rapidez.

Por otro lado, si se analiza la tabla anexada como figura 2-1, se ve como México, en relación a su balanza comercial, presenta un déficit que hace que lo que se compra supere a lo que se vende.

Además, los movimientos en la exportación e importación, en relación a los grandes países como son los Estados Unidos, Canadá, la Comunidad Económica Europea, Japón y otros países, son mucho menores en México.

### ANEXO 3

#### STATUS DE LAS EXPORTACIONES MEXICANAS ACTUALES.

El Banco de Comercio Exterior, reporta las fórmulas adecuadas a las industrias, para que éstas puedan ser competitivas en el ámbito mundial entrando al mercado internacional exportando o importando.

Así tenemos como en una publicación emitida precisamente por el Banco de Comercio Exterior, se denota la forma en que actualmente las exportaciones se encuentran.

Dicha información dice: "En el año 2001, el entorno económico mundial presentó importantes retos para la actividad exportadora. En particular, destaca la desaceleración que afectó las principales economías del mundo, entre ellas la de los Estados Unidos, mercado que absorbe cerca del 90% de las exportaciones mexicanas.

El mayor crecimiento de la economía norteamericana significó para México una reducción del 4.8% de las exportaciones totales, las cuales pasaron de 166.4 miles de millones de dólares en 2000 a 158.5 miles de millones de dólares en 2001.

Frente al desfavorable entorno externo, durante el 2001, Bancomext redobló sus esfuerzos para mantener la presencia de los productos mexicanos en el exterior, mediante la búsqueda de nuevos mercados; el reforzamiento de la competitividad a través de mejoras en el diseño o en los procesos productivos; la introducción de esquemas financieros más ágiles para la empresa pequeña y mediana; la creciente utilización de medios electrónicos para ampliar la cobertura de los servicios; la mayor vinculación con cámaras, grupos empresariales e instituciones de educación superior y la introducción de nuevos esquemas de

seguros y garantías que reducen los riesgos inherentes a los negocios internacionales.”<sup>1</sup>

Lamentablemente, la posibilidad de exportación tiene un riesgo inminente al centralizarla hacia los Estados Unidos con tanto por ciento de la exportación.

En principio, si el 90% de las exportaciones mexicanas van a parar a los Estados Unidos, todo el plan de exportación mexicano estará sometido a los destinos de la economía americana.

Desestabiliza, se desacelera, entra en recesión o cualquier otra circunstancia, pues inmediatamente va a afectar a la productividad en México.

Así tenemos como las exportaciones y la actividad de los negocios internacionales, son indispensables para el éxito de la economía de cualquier país.

Lo anterior, en virtud de que ofrecen mercados atractivos para la industria, y como consecuencia de esto, se logra hacer efectiva la producción o bien, se logran las utilidades que como expectativa sobrevienen de alguna inversión.

Claro está, que para esto, la empresa multinacional debidamente globalizada, tratará de llevar a cabo una estrategia administrativa que le permita no solamente competir, sino poder ser el líder en políticas o bien, productos que puedan entrar a un mercado y de esta manera, lograr una aceptación en dicho mercado.

---

<sup>1</sup> BANCOMEXT, comunicado de prensa, México, 11 de febrero del año 2002, pág. 1.

El autor Edgar Schein, cuando se refiere al particular dice lo siguiente: "las empresas multinacionales utilizan el proceso de la administración estratégica en muchas formas. Un grupo corporativo internacional orientado a la industria de la construcción y a la búsqueda de áreas que ofrezcan potencial para fortalecer, aparecen alcanzando metas que deben desarrollar oportunidades que les permitan colocar su producto en todas las partes del mundo. Elementos que han servido para formular criterios como son:

- 1.- Alcanzar utilidades operativas considerables;
- 2.- Desarrollar una teoría de una organización hacia la ingeniería y la capacidad de generar un alto valor agregado en todo el trabajo;
- 3.- Desarrollar personal con altos conocimientos técnicos y experiencia;
- 4.- Crear y conservar el espíritu emprendedor entre el personal, y
- 5.- Acrecentar los rendimientos de los accionistas y de los empleados."<sup>2</sup>

La estrategia corre en relación a las posibilidades de establecer o formular los planes debidos para llevar a cabo la estructuración de un negocio que estratégicamente pueda presentar objetivos a largo plazo principalmente.

De tal naturaleza que, en la búsqueda de esos objetivos, es necesario también considerar otro tipo de estrategias a través de los cuales, el producto pueda lograr quedar en el mercado y llevar a cabo la competencia.

De ahí, que de nueva cuenta, si se observa la escasa tecnología que los productos mexicanos tienen, y la escasa calidad con que se producen, la necesidad de capacidad y adiestramiento que tienen los obreros y empleados, van a hacer que el producto, en el extranjero, solamente pueda competir en precio pero no en calidad.

**TESIS CON  
FALLA LE ORIGEN**

---

<sup>2</sup>Schein, Edgar, Organización organizacional, 5ª. Edición, México, Prentice Hall, Hispanoamericana, 20002, Pág. 153

## ANEXO 4

### ESTUDIO SECTORIAL PARA LA EXPORTACIÓN.

A nivel mundial, se ha de encontrar que México entra en el pequeño grupo de países exportadores en el mundo.

Como se aprecia en las gráficas que se dan desde el apéndice E hasta el apéndice I, que a continuación se muestran, la posición que ocupa México respecto del mundo exportador, es bastante aceptable.

Ahora bien, cuáles podrían ser las industrias más favorecidas con los criterios y situaciones que le van a otorgar a la política nacional esa posibilidad de financiamiento a las empresas respectivas.

De tal naturaleza, que si se observa el incremento en el Producto Interno Bruto (PIB) que se anexa como la figura 4-1, se ve como en cada una de las ramas de la actividad económica nacional, el PIB va a tender a subir cuando la demanda de dicho producto se refleja como una constante en el comportamiento del consumidor.

De ahí, que la industria de la construcción principalmente, llega a ser una de las más favorecidas en su desarrollo, lo mismo que la de productos metálicos, que dan la posibilidad a los productores para que dichas empresas puedan florecer.

Es importante tener la estrategia ya de tecnología en todo lo que hacen, en virtud de que día a día, la tecnología en cada uno de los rubros industriales, va siendo cada vez más, y los bienes que se produce, van conteniendo mayor tecnología y por lo mismo una mejor calidad en su uso.

De ahí, la necesidad de mantener la competitividad de los productos dependiendo siempre de las necesidades del consumidor.

## APÉNDICE E

COMERCIO EXTERIOR DE MÉXICO 2000 (millones de dólares)					
SECTOR	EXP'S	%	IMP'S	%	SALDO
Eléctrico-Electrónico	56,091	34	53,966	31	2,125
Automotriz	32,255	19	23,337	13	8,918
Maquinaria y equipo	23,768	14	29,527	17	-5,759
Textil y confección	11,670	7	9,396	5	2,274
Alimentos y bebidas	8,428	5	9,843	6	-1,407
Químico farmacéutico	5,661	3	11,422	7	-5,761
Muebles y regalos	3,900	2	1,172	1	2,728
Plásticos	2,625	2	9,277	5	-6,652
Cuero y calzado	842	1	635	0.4	207
Otros	21,185	13	25,906	15	-4,722
<b>TOTAL</b>	<b>166,424</b>	<b>100</b>	<b>174,472</b>	<b>100</b>	<b>-8,048</b>

## APÉNDICE F

### PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS DE LA ACTIVIDAD DEL SECTOR ELECTRÓNICO

El sector electrónico en el año 2000 representó:

- El 28% de las importaciones totales  
(1er. Lugar como sector importador)
- El 32% de las exportaciones totales  
(1er. Lugar como sector exportador)
- El 22% del total de las empresas de la Industria Maquiladora
- El 35% del total de empleos generados por la industria maquiladora.

FUENTE: INEGI, Banco de México y Secretaría de Economía

**APÉNDICE G**

**EXPORTACIONES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA**

INCLUYE MAQUILA - MILLONES DE DÓLARES

	1997	2000	TMCA 1997 A 2000
Total Manufactura	\$95,565	\$146,439	15.30%
I. Productos alimenticios, bebidas y tabaco	\$3,325	\$4,165	7.80%
II. Textiles, prendas de vestir y otros	\$7,850	\$11,288	12.90%
III. Industria de la madera y sus derivados	\$1,047	\$1,139	2.80%
IV. Papel, productos de papel, imprentas y editoriales	\$1,064	\$1,349	8.20%
V. Sustancias químicas, petroquímicos, plásticos	\$7,070	\$9,762	11.30%
VI. Productos minerales no metálicos	\$2,026	\$2,885	12.50%
VII. Industrias metálicas básicas	\$5,358	\$4,686	-4.40%
VIII. Productos metálicos, maquinaria y equipo	\$65,166	\$108,452	18.50%
IX. Otras industrias manufactureras */	\$2,660	\$2,714	0.70%
*/ Incluye artículos de cuero y calzado.			

FUENTE: INEGI, BANCO DE INFORMACIÓN ECONÓMICA. TMCA=TASA MEDIA DE CRECIMIENTO ANUAL

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**APÉNDICE H**

**SECTOR TEXTIL Y CONFECCIÓN**  
**Personal ocupado y número de Unidades Económicas, 1998 <sup>1/</sup>**

RAMA DE ACTIVIDAD	UNIDADES ECONÓMICAS	PERSONAL OCUPADO (MILES)	PART. %	TAMAÑO PROMEDIO (PERSONAL)
Total Manufacturas	361,579	4,214	100	
Confección y fibras blandas	32,242	596	14.20%	18
-Confección	27,198	453	10.80%	17
- Fibras blandas	5,044	143	3.40%	28
Equipo Eléctrico	2,023	294	7.00%	146
Equipo Electrónico	907	226	5.40%	249
Automotriz	1,715	191	4.50%	111
Plásticos	4,683	167	4.00%	36
Planificación	31,831	157	3.70%	5
Imprentas y Editoriales	18,240	144	3.40%	8
Otros productos metálicos	6,008	136	3.20%	23
Muebles de madera	28,284	134	3.20%	5
Resto de las ramas	235,646	2,168	51.50%	9

1/ No se incluyen todas las ramas del sector textil

FUENTE: INEGI. CENSOS 1999. RESULTADOS OPORTUNOS

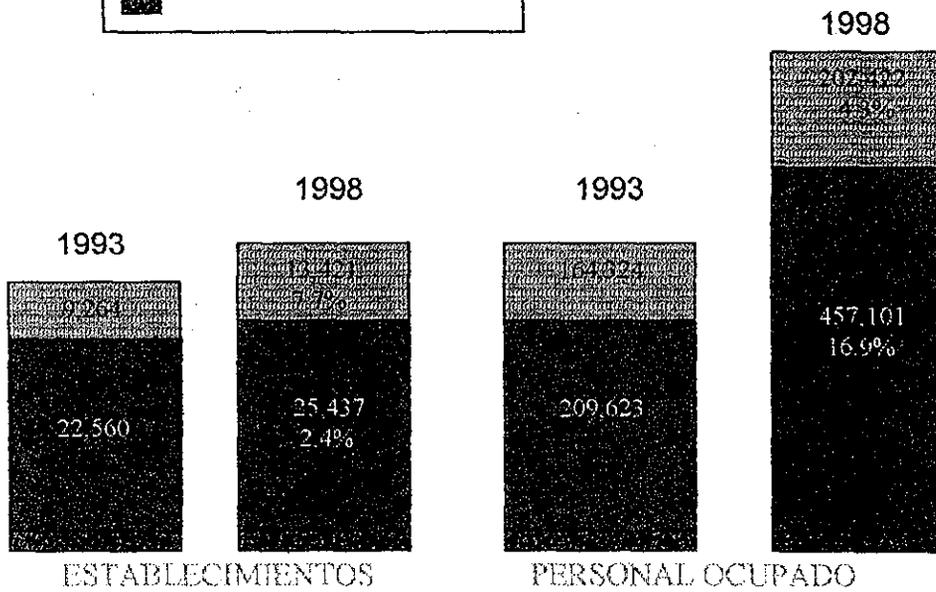
APÉNDICE I

SECTOR TEXTIL Y CONFECCIÓN

ESTABLECIMIENTOS Y PERSONAL, POR INDUSTRIA, 1993 Y 1998 <sup>1/</sup>

1998  
44 MIL ESTABLECIMIENTOS  
743 MIL TRABAJADORES

TEXTIL  
 PRENDAS DE VESTIR  
 OTRAS CONFECCIONES



FUENTE: Elaborado con base en datos del INEGI. CENSOS ECONÓMICOS, 1994 Y 1999

TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN

## **PRODUCTO INTERNO BRUTO**

El Producto Interno Bruto (PIB) registró un crecimiento real de 3.5% durante el año 2000, informó la SHCP. Destaca el crecimiento de la industria de la construcción y la energía eléctrica. El sector agropecuario, silvícola y pesquero acumuló un crecimiento de 2% como resultado de los incrementos en la agricultura. El sector minero creció 1.6%, debido a la mayor extracción de petróleo y gas natural. La industria de la construcción creció 5.8% en el 2000.

### **CRECIMIENTO DEL PIB POR GRAN DIVISIÓN, 2001.**

*(variaciones anuales)*

Sector	aumento del PIB
Agropecuario	2.0
Industrial	4.1
Minero	1.6
Manufactura	3.6
Construcción	5.8
Electricidad	7.7
Servicios	3.6
Comercio	4.2
Transporte	5.3
Servicios financieros	5.2
Servicios comunales	1.9
Alimentos	1.4
Textiles	-1.2
Madera	2.3
Papel	-1.2
Química	5.1
Min. No metálicos	3.8
Metálicas básicas	8.5
Prod. Metálicos	8.6
Otras industrias	0.1

Fuente: SHCP.

El PIB de la industria manufacturera creció 3.6%. Este aumento se da sobre una base de comparación baja, ya que durante 1999 la producción de éste se contrajo. Las divisiones de sector que registraron aumentos en su producción fueron: productos metálicos, maquinaria y equipo, con 8.6%; industrias metálicas básicas, 8.5%; productos químicos y derivados del petróleo, caucho o plástico, 5.1%; productos de minerales no metálicos, 3.8; madera y sus productos, 2.3; alimentos, bebidas y tabaco, 1.4; y otras industrias manufactureras, con 0.1%. En contraste, disminuyó en -1.2% la producción de textiles, vestido y cuero como de imprenta y editoriales.

Figura 4-1

## ANEXO 5

### ESTUDIO EMPRESARIAL PARA LA EXPORTACIÓN.

En principio, es de suma importancia establecer una cierta planeación a través de la cuál, una empresa mediana o microempresa, pueda tener las posibilidades de exportación.

Así, para la toma de decisión al respecto, se requiere estructurar un diseño o proyecto a través del cual, pueda considerarse si es viable o no la posibilidad estratégica de lanzar los productos hacia los mercados internacionales.

El autor George Odiorle cuando se refiere a la acción y la estrategia, menciona lo siguiente: "en la asesoría y consultoría de los negocios con frecuencia se pregunta si la compañía hace planes formalmente, es decir, con lápiz y papel. Por lo general hay una respuesta afirmativa. Sin embargo, profundizando, resulta que mucho de lo que se considera planeación en realidad no es nada más que un pronóstico y no un proyecto de venta. Lo que creemos que es una planeación formal, a menudo en realidad es una lista de deseos. No existe ninguna razón lógica para que una compañía espere un aumento de ventas del 20% cuando no intenta hacer algo distinto de lo que se hizo el año anterior.

La planeación consiste en seleccionar información y hacer suposiciones respecto del futuro para formular las actividades necesarias para realizar nuestros objetivos organizacionales. Está compuesto de numerosas decisiones orientadas al futuro. Representa el destinar pensamiento y tiempo ahora para una inversión a futuro. Algunos lo han expresado como descubrir cosas hoy para poder tener un futuro mañana."<sup>3</sup>

**ENIS CON  
FALLA LE ORIGEN**

<sup>3</sup>Odiorle, George, Administración y negocios, 1ª. Edición, Nueva York, EUA, Harper y Row, 1994, pág. 6.

Desde el punto de vista empresarial, la necesidad de hacer un estudio dentro de la empresa para ver si es viable y poder entrar al negocio internacional exportando sus productos, resulta ser una atractiva idea que como dice el autor citado es necesario planear y no solamente eso, sino someterla a un cierto pronóstico para evaluar sus resultados finales, aún sin antes llevar a cabo ninguna acción para lograr colocar los productos en el exterior.

En principio, se ha de requerir un orden, un propósito que permita llevar a cabo la planeación.

Hay que denotar la calidad del producto, y por supuesto, si se puede analizar el mercado internacional en el cual va a estar colocado, sería de gran ayuda.

De ahí, que desde lo que es el análisis del mercado a donde el producto va a ir a parar, y por supuesto, los trámites o pasos tanto legales como de contrato y los pasos materiales para cruzar la aduana, se deben tomar en cuenta para lograr una mejor coordinación y planeación en la exportación.

Así, también hay que proporcionarle un sistema de control a través del cual la empresa pueda conocer los productos destinados a la exportación, la calidad y el acabado que se requieren para competir en un mercado determinado, y por supuesto, llevar a cabo la realización de lo planeado.

Claro está, que como se ha visto en el inciso quinto del capítulo primero, se ha de requerir de diversas funciones a través de las cuales, pueda organizarse el plan de exportación, a la luz de la necesidad del otorgamiento del financiamiento que cubra todas las expectativas de la estrategia de exportación.

**ANEXO 6**  
**ASOCIACIÓN NACIONAL DE IMPORTADORES Y EXPORTADORES DE**  
**LA REPÚBLICA MEXICANA (ANIERM).**

**6.1 Origen de ANIERM**

La Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (ANIERM, A.C.) fue fundada el 19 de mayo de 1944 por 16 empresas, 14 de las cuales eran ya exportadoras y dos importadoras.

ANIERM surge como un organismo no lucrativo del sector privado y de afiliación voluntaria especializado en Comercio Exterior que, desde el momento de su fundación ha apoyado al Comercio Exterior de México respaldando a las empresas importadoras y exportadoras para que tengan mayor presencia en los mercados internacionales. Asimismo, promueve la expansión de la infraestructura para el desarrollo industrial y del Comercio Exterior.

**6.2 Objetivo de ANIERM:**

Apoyar, promover y representar a las empresas mexicanas inmersas en el Comercio Exterior presentando propuestas e innovando mecanismos que incidan en el diseño de estrategias de internacionalización para los productos y servicios. La ANIERM funge como interlocutor privilegiado de la comunidad importadora y exportadora manteniendo una estrecha relación con el gobierno y el sector privado, instituciones de educación superior y con organismos internacionales. De igual forma, participa en la elaboración de propuestas de proyectos de Ley que formulan las Comisiones del Congreso de la Unión relacionadas con el Comercio Exterior.

### 6.3 Organización de ANIERM.

ANIERM está constituida mil doscientas sesenta y dos empresas estratificadas en pequeñas, medianas y grandes y de diferente giro: industriales, agrícolas, de servicios, que tienen voz y voto en igualdad de condiciones que influyen en el máximo Órgano que es la Asamblea General de Socios que anualmente elige su Presidente, Consejo Directivo y Comité Ejecutivo. La Asamblea aprueba el Presupuesto Anual y el Informe Anual de Trabajo.

El Consejo Directivo se reúne cada mes para informar sobre el funcionamiento de la Organización, los avances logrados y proponer estrategias para adecuar las actividades de la misma Asociación al entorno de las necesidades y beneficios de su membresía. En este Órgano se presentan estrategias que influyen en la toma de decisiones para consolidar negocios internacionales. De igual forma, en este foro el Comité Ejecutivo presenta su reporte de actividades al igual que el Comité de Vigilancia informa sobre el comportamiento financiero de la asociación.

El Comité Ejecutivo sesiona cada mes y se ocupa de coordinar los trabajos de la Asociación. Su función es presentar ante las autoridades y organismos privados propuestas para mejorar las condiciones operativas del comercio exterior. Su función es planear, organizar, supervisar y ejecutar los trabajos que el Consejo le encomienda.

### 6.4 Interlocutor Privilegiado

Por el trabajo realizado por ANIERM a lo largo de casi 58 años, y la seriedad con que realiza propuestas, ha logrado consolidarse como un interlocutor privilegiado con las diversas dependencias del Gobierno Federal relacionadas directa o indirectamente con el comercio exterior.



De igual forma tiene una relación estrecha con los organismos del sector privado que la reconocen como una institución especializada en comercio exterior, siendo ésta su principal fortaleza, por lo que constantemente la consultan o convocan para opinar y emitir propuestas sobre diversas problemáticas que afectan al sector.

En el mismo sentido, con los gobiernos de las entidades federativas del país se trabaja estrechamente con base en acciones de índole regional o estatal, por lo que su alcance es nacional.

Así también, ANIERM participa con las principales instituciones de educación superior del país realizando estudios, proyectos e investigaciones cuyo objetivo es mejorar el comercio exterior de México.

Finalmente, la ANIERM informa de manera cotidiana a la sociedad sobre su quehacer institucional a través de los medios de comunicación que constantemente la consultan para formar opinión en los principales temas económicos, que por la seriedad y certeza en su información, es fuente obligada de los principales medios informativos.

## **6.5 Internacionalización de ANIERM**

La ANIERM trasciende las fronteras ya que representantes de gobiernos extranjeros, misiones empresariales de hombres y mujeres de negocios, académicos y agrupaciones empresariales de otros países, mantienen comunicación y contacto frecuente con la ANIERM para coadyuvar en tareas comunes que redundan en la firma de convenios o acuerdos internacionales.

## 6.6 Delegaciones

La ANIERM cuenta con trece delegaciones en igual número de entidades federativas de la República Mexicana (Colima, México, Jalisco, Hidalgo, Morelos, Michoacán, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí, Tabasco, Veracruz y Yucatán), y tres delegaciones en el extranjero, dos en Estados Unidos (Dallas y Houston) y una en Canadá.

## 6.7 Servicio Integral de Comercio Exterior

La ANIERM se caracteriza por brindar diversos servicios a las empresas importadoras y exportadoras, entre los servicios que se ofrecen destacan:

- **Gestoría:** Trámites de Comercio Exterior ante Dependencias e Instituciones gubernamentales.
- **Promoción Comercial:** Información oportuna, en particular sobre ofertas, demandas, ferias y exposiciones.
- **Asesoría:** Ayuda para determinar los requisitos necesarios para exportar o importar y como satisfacerlos.
- **Comunicación Electrónica:** A través del portal y el boletín Express ANIERM que se envía por e-mail, hacen llegar a sus Asociados la última información del comercio exterior así como propuestas y proyectos en la materia que están a discusión, información económica selecta, y diversos datos y reportes que coadyuvan en su toma de decisiones.
- **Información especializada de Comercio Exterior.**

- **Eventos y cursos:** Cada año se realizan diversos eventos así como un programa de cursos de capacitación orientados a satisfacer las necesidades que en la materia reportan sus Socios, al amparo de su calidad como Institución Capacitadora reconocida por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- **Representación:** Lo que incluye la posibilidad de representar individual o colectivamente a sus empresas socias ante diversos niveles e instancias de los Gobiernos Federal y Locales.
- **Publicaciones:** Cuentan con el Directorio ANIERM que se distribuye en más de 150 países así como con la prestigiada revista Carta ANIERM, su principal órgano de difusión.

## **6.8 El Papel de ANIERM**

### **6.8.1 Trámites que ANIERM realiza ante organismos públicos.**

#### **A. Secretaría de Economía:**

- Permiso de importación y/o exportación
- Modificación al permiso de importación y exportación.
- Trámite para solicitar la inscripción en el registro único de personas acreditadas para realizar tramites ante la S.E.
- Certificado de origen eur-1 MEX-EU.
- Certificado de origen México-Chile.
- Certificado de origen TLC-G3.
- Certificado de origen de artículos mexicanos.
- Certificado de origen para ALADI
- Cuestionario ALADI / UE.
- Draw back.

- Registro Altex / Pitex / Ecex.
- Ampliación al Pitex.
- Reporte anual Pitex/Altex/Ecex/Maquiladora.

## **B) Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI)**

- Registro de aviso comercial.
- Renovación de marca.
- Título de patente.
- Registro de marca.
- Norma Oficial Mexicana.

## **C) Secretaría de salud (S.S.)**

- Autorización sanitaria previa de importación para alimentos, bebidas no alcohólicas, bebidas alcohólicas, tabaco, aseo, limpieza, perfumería.
- Aviso de nueva línea de productos.
- Responsable sanitario.
- Aviso de apertura de establecimiento.
- Registro sanitario.
- Autorización sanitaria previa de importación de productos terminados y materias primas para medicamentos, agentes de diagnósticos, material de curación, material quirúrgico, material odontológico, fuentes de radiación, equipos médicos, prótesis, etc.
- Ayudas funcionales y productos higiénicos para el diagnóstico, tratamiento, prevención o rehabilitación de enfermedades en humanos.
- Aviso de funcionamiento.
- Autorización de licencia sanitaria para laboratorios de medicamentos, fabricantes de plaguicidas, fabricantes de fertilizantes, fuentes de radiación, establecimientos que manejan sustancias tóxicas.

#### **D) Instituto Nacional de Ecología (INE)**

- Guía ecológica para la importación o exportación de materiales o residuos peligrosos.

#### **E) Secretaría de Hacienda y Crédito Público (S.H.C.P.)**

- Registro en el padrón de importadores general.
- Registro en el padrón de importadores sectorial.
- Reincorporación al padrón de importadores.
- Registro en el padrón de tránsito interno.

#### **F) Secretaría de Agricultura, Ganadería, Administración de Recursos y Pesca. (SAGARPA)**

- Autorización previa para la importación y/o exportación de productos agropecuarios forestales y agroquímicos.
- Hoja de requisitos zoosanitarios.
- Autorización fitosanitaria para la importación de animales, sus productos, subproductos, así como productos alimenticios para uso en animales o consumo por estos.
- Autorización fitosanitaria previa de importación para productos forestales.
- Autorización fitosanitaria previa de importación para productos forestales
- Autorización fitosanitaria previa de importación para productos vegetales.
- Autorización zoosanitaria previa de importación y/o exportación para subproductos de origen animal.
- Autorización zoosanitaria para la importación o exportación de animales vivos.
- Autorización zoosanitaria para la importación o exportación de animales vivos.

**G) Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT):**

- Permiso de importación y/o exportación de productos pesqueros sujetos a autorización previa.

**H) Secretaría de Relaciones Exteriores (S.R.E.):**

- Autorización para obtener la denominación social para empresas de nueva creación.

**I) OTROS SERVICIOS (ANIERM)**

- Expedición de certificados de exportación para bebidas alcohólicas.
- Estadísticas de importación o exportación por fracción arancelaria

**6.9 DOMICILIO DE ANIERM EN LA CIUDAD DE MÉXICO:**

Monterrey #130 Col. Roma • Delegación Cuauhtémoc CP 06700 • México D.F. •  
Tel: 5584-9522 / 5564-8618 • Fax: 5584-5317 • [anierm@anierm.org.mx](mailto:anierm@anierm.org.mx)