



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

LA IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE TRÁFICO DENTRO DE LA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES:
EL CASO DE RACAL SURVEY MEXICANA S.A. DE C.V.

T E S I S A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
**LICENCIADA EN RELACIONES
INTERNACIONALES**
P R E S E N T A :
YANET GISELA GONZÁLES AVALOS



DIRECTORA DE TESIS:
ANA CRISTINA CASTILLO PETERSEN

MÉXICO, D.F.

2004



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.

Agradezco y dedico esta tesis:

A mi padre, Cirilo González, quien siempre está ahí para escucharme, apoyarme y aconsejarme. Gracias por ayudarme a crecer como persona y trabajar con entrega y profesionalismo. Papá, te quiero mucho.

A mi madre, que está en el cielo, y quien estaría muy orgullosa de todo lo que he logrado. Estas conmigo mamá.

A mis hermanos, Jorge, Zulema y Max, a quienes quiero mucho y de quienes estoy muy orgullosos por cada uno de sus logros y los que vendrán.

A mi esposo, Leonel Cortés, a quien amo y admiro profundamente y quien ha estado conmigo en la salud y en la enfermedad, en lo próspero y en lo adverso. ¡Gracias por todo tu apoyo!

A mis suegros, Javier Cortés y Erendira Zepeda de Cortés, por su hospitalidad durante mi estancia en México, así como a mis cuñados Ismael y Carolina Cortés.

A mi asesora maravillosa, Ana Cristina Petersen, quien con su trabajo profesional y paciencia, me dio todo el apoyo para que esta tesis se llevara a cabo.

A mis sinodales, profesor Alfredo Córdoba Kuthy, Juvencio Wing Shum, Agustín Acavedo y Renato Acosta por el tiempo dedicado a la revisión de este trabajo y a su presencia.

A mi amiga de sangre, Guadalupe Peña y a su mamá, que sin su apoyo no hubiese sido posible iniciar esta tesis.

A mis compadres y compañeros de Universidad, Citlalli Ayala, Arturo Hernández, Berenice Rosas, Edith Chávez y Sandra Toledo, por enriquecer con su compañía mi estancia en la FCPyS.

A mis compadres en Bélgica, Norma y Bertrand, a mi ahijado (que algún día lo veré graduarse) y a mis grandes amigos de México y el mundo, porque ustedes me han dado fuerzas para concluir cada uno de los proyectos iniciados en mi vida.

A la UNAM por prepararme para serle útil a mi país y a la humanidad.

"Gracias por permitirme regresar siempre a ustedes a través de las diferentes etapas de mi vida".

Yanet Gisela González Avalos

Yanet Gisela
González Avalos
17 - Febrero - 2004.
P. A.

Introducción

CAPITULO PRIMERO

1.	El Comercio Exterior de México a partir de los años ochenta	1
1.1	México frente a la globalización	3
1.2	Apertura comercial de México	5
1.3	Inversión extranjera	11
1.4	Empresas transnacionales (ET) en México	12

CAPITULO SEGUNDO

2.	La Empresa Transnacional y la Industria Petrolera en México	17
2.1	La industria petrolera en México	18
2.1.1	Surgimiento y evolución de la industria petrolera	18
2.1.2	Situación actual	19
2.2	Presencia de transnacionales en la Sonda de Campeche	23
2.2.1	Tráfico de bienes y servicios en la región	23
2.3	La empresa transnacional Racal Survey	26
2.3.1	Antecedentes	26
2.3.2	Organización mundial y funcionamiento	28
2.3.3	Relaciones Comerciales Internacionales	29
2.3.4	Operaciones de RSM en la Sonda de Campeche	30
2.3.5	Tráfico de bienes y servicios de la empresa	33

CAPITULO TERCERO

3.	La importancia del departamento de tráfico dentro de la estructura organizacional de Racal Survey Mexicana	35
3.1	La importancia de crear el Departamento de Tráfico	36
3.2	Estructura Organizacional de RSM	40
3.3	Objetivos, funciones y responsabilidades del Departamento de Tráfico	43
3.4	Procedimiento general del Departamento de Tráfico	46
3.5	¿Cómo se desarrolla el proceso de Importación en RSM?	54
3.5.1	Leyes que rigen el Comercio Exterior de México	54
3.5.2	Caso práctico de Importación Definitiva	57
3.6	Beneficios a partir de su creación	62

Conclusiones	66
---------------------	-----------

Anexos	74
---------------	-----------

1.	Carta de Instrucciones	74
2.	Manifiesto de Recepción	75
3.	Factura del proveedor de la mercancía a importar	76
4.	Carta Encomienda	77
5.	Carta de Responsabilidad Solidaria	78
6.	Manifestación de Valor	79
7.	Hoja de Calculo de manifestación de valor	80
8.	Padimento de Racal Survey Mexicana	81
9.	Formato de Archivo electrónico de exportaciones e importaciones	84
10.	Formato de Conocimiento de Embarque	85

Bibliografía	86
---------------------	-----------

INTRODUCCIÓN

El comercio exterior de México se desarrolla en la actualidad, tanto con empresas¹ nacionales como por empresas transnacionales, las cuales, dadas las condiciones económicas que existen en el país y las facilidades de inversión en México, ven sus intereses en expansión como un punto de desarrollo para ellos mismos.

Alma Chapoy Bonifaz, en su libro *Empresas Multinacionales* define a la empresa "multinacional" como aquella que opera en diferentes países, cuya propiedad y administración corresponden a los capitalistas de varios países (multinacionalización de la propiedad).² Considera conveniente utilizar el calificativo de "transnacional" para referirse a aquellas empresas en donde los países huéspedes no son coparticipes en su propiedad y manejo, sólo participan de manera marginal y las decisiones se adoptan en función casi exclusiva de los intereses de la empresa matriz.³

En la práctica los diferentes términos se usan indistintamente, sin embargo, para los fines de ésta investigación, usaré el término de "empresa transnacional", al referirme a empresas que crean amplios establecimientos de producción, distribución y servicios en el exterior, en las cuales la administración y propiedad está centralizado en la casa matriz, siendo ésta quien dirige y controla el futuro y permanencia de sus filiales en el exterior, guiada por la máxima de obtener las mayores ganancias.

¹ El *Glosario en Materia Aduanera* de la Aduana de México establece que la empresa es cualquier entidad constituida u organizada conforme al derecho aplicable, tenga o no fines de lucro, sea de propiedad privada o gubernamental, incluidas todas las sociedades, fundaciones, compañías, sucursales, fideicomisos, participaciones, de propietario único, conversiones u otras asociaciones. www.aduanas.sat.gob.mx/aga.asp?Q#r604, consultado el 27 de enero de 2004.

² La empresa multinacional concede amplia autonomía a los centros directivos nacionales. América Maldonado Martínez. En su tesis *Las empresas transnacionales y el papel de las franquicias en México 1980-1995*, FCPyS, UNAM, 1998, p.11 y 12, establece que las empresa multinacional se conformará de común acuerdo con los Estados y el capital público en beneficio de los mismos, mientras que en la transnacional, el capital será privado y se trata de obtener el máximo beneficio para el mismo capital, bajo el régimen de propiedad privada.

³ Alma Chapoy Bonifaz, *Empresas Multinacionales (Instrumento de imperialismo)*. Ediciones El Caballito, México, 1975. pp. 14-15.

La empresa transnacional ocupa, en el proceso actual de integración e interdependencia internacional del sistema económico mundial, una posición predominante en el mundo de los negocios; sin embargo, debe enfrentarse a ciertos problemas ocasionados por la gran variedad de sistemas legales y gubernamentales bajo los cuales funciona.

Cada país tiene sus leyes referentes a patentes, normas antimonopólicas, sistemas de impuestos, etc., lo cual aumenta la complejidad de las operaciones transnacionales. La organización y control de esta información dentro de la empresa, guarda estrecha relación con el éxito que la firma alcance en el mundo.

Racal Survey es una empresa transnacional con 130 empresas establecidas en 33 países alrededor del mundo con base en París, Francia. Sus actividades son diversas: telecomunicaciones, aeronáutica, etc. En México su perfil es el de ingeniería industrial, buceo industrial de inspección y posicionamiento con Robot, contando con su principal cliente: Petróleos Mexicanos (PEMEX).

Al ser una empresa transnacional, crea amplios establecimientos de producción, distribución y servicios en muchos países del mundo. Comparte servicios y equipo con sus principales filiales en Estados Unidos, Inglaterra, Singapur e Irlanda, lo que hace que sea una empresa altamente importadora y exportadora de maquinaria y equipo. Sin embargo, hasta hace algunos meses, no contaba en México con un departamento especializado en Exportaciones e Importaciones, lo que traía como consecuencia que las exportaciones se realizaran de manera dispersa a través de los diversos departamentos existentes en la compañía, como el departamento de contabilidad, compras, buceo, posicionamiento o las gerencias, sin que existiera un área responsable de revisar y controlar las exportaciones e importaciones y su documentación legal, así como de gestionar, centralizar y llevar un inventario de los despachos realizados por la compañía.

En segundo capítulo, muestra el crecimiento de las transnacionales dentro de la industria petrolera en México dando una introducción del surgimiento de esta industria, su importancia y su situación actual; así como el incremento de la participación de empresas privadas extranjeras en la compañía paraestatal PEMEX en los últimos años. Se hace referencia a la empresa Racal Survey Mexicana S.A. de C.V., por ser una compañía transnacional que ha decidido establecerse en la Zona petrolera de Campeche, ofreciendo servicios técnicos, tecnología de punta y sistemas de comunicación modernos que PEMEX requiere.

Debido a la gran variedad de sistemas legales y gubernamentales bajo los cuales funcionan las empresas transnacionales, en el tercer capítulo, se hace una reflexión en cuanto a la importancia de que empresas como Racal Survey Mexicana (que mantienen relaciones comerciales internacionales) controlen el tráfico internacional de mercancías, a través de la creación del Departamento de Tráfico dentro de su estructura organizacional. Esta nueva área permitirá centralizar, administrar, controlar y supervisar las operaciones de la empresa con el fin de evitar pérdidas.

Se estudiará, de manera particular, la creación del Departamento de Tráfico de la empresa Racal Survey Mexicana S.A. de C.V., ya que es en ésta empresa en donde me he desarrollado profesionalmente y la cual me ha dado la oportunidad de crear, organizar y controlar el Departamento de Tráfico.

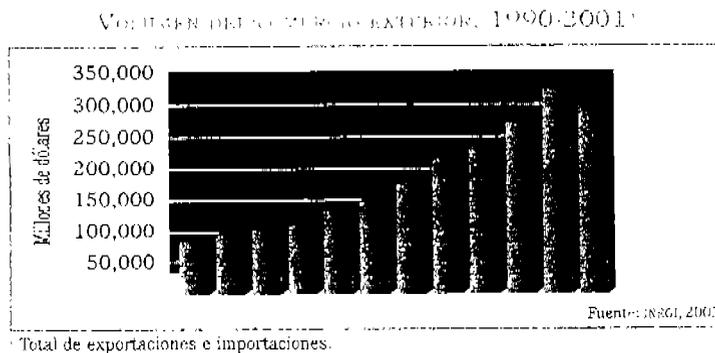
CAPÍTULO PRIMERO

1. El comercio exterior de México a partir de los años ochenta

El Comercio Exterior de México se ha incrementado, en gran parte, a la apertura comercial de los mercados a nivel mundial. Nuestro país, ante las nuevas tendencias de los últimos años en inversión extranjera y acuerdos comerciales,⁴ se ha ido incorporando de manera paulatina a este nuevo proceso de internacionalización de los mercados, las políticas y los sistemas legales.

La apertura de la economía mexicana a gran escala es un proceso relativamente nuevo: sólo dos décadas. Recordemos que fue el presidente Miguel de la Madrid Hurtado en 1982, el que inicia la puesta en marcha del modelo neoliberal, seguido por el presidente Carlos Salinas de Gortari, quien abrió la economía de par en par, que culminó en la crisis de 1994.

En la última década del siglo XX se cuadruplicó el valor del comercio exterior de México. Las exportaciones pasaron de 40,000 millones de dólares en 1990 a 150,000 millones en 2001.⁵



Fuente: Sergio Aguayo Quezada, *México en Cifras*, Grijalbo, México, 2002, p. 125

⁴ Como el Tratado de Libre Comercio con Bolivia (1995), con Colombia y Venezuela en el marco del Grupo de los Tres (1995), con Costa Rica (1995), con Nicaragua (1998), con Israel (2000), la Unión Europea (2000), entre otros www.embamex.de, enero de 2000, consultado el 09 de junio de 2003.

⁵ Sergio Aguayo Quezada, *México en cifras*, Grijalbo, México, 2002, p. 125.

A pesar del incremento comercial que ha mostrado México, en los últimos 30 años ha enfrentado problemas en su balanza comercial, ya que sale más dinero del que entre al país, mostrando en el 2001 un déficit de 9,729.2 millones de dólares.⁶

BALANZA COMERCIAL, 1990-2001*

CONCEPTO	1990	2000	2001
Balanza comercial		-8,048	-9,729.2
Exportaciones FOB	40,711	166,424	158,546
Manufacturas	27,824	145,260	143,334
Petróleo ^b	10,104	16,379	16,382
Agrícolas	2,162	4,262	4,217
Míneras	9,538	520	520
Importaciones FOB	41,593	174,472	168,276
Bienes de consumo	5,699	16,690	19,766
Bienes intermedios	29,795	133,542	126,013
Bienes de capital	13,158	24,240	28,495

* Estimado.

^a Millones de dólares.

^b Incluye productos derivados del petróleo.

Fuente: EIU e INEGI, 2001.

Fuente: Sergio Aguayo Quezada, México en cifras, Grjbalbo, México, 2002, p. 124.

Es en los primeros meses de 2003 que el comercio exterior de México ha registrado una mejoría, a pesar del difícil contexto internacional, derivado de la guerra en Irak y la incertidumbre en los mercados. De acuerdo con cifras oficiales, durante febrero pasado el comercio exterior mexicano creció 5.6 por ciento respecto al mismo mes de 2002, como resultado del aumento de 8.6 por ciento en las exportaciones y de 2.6 por ciento en las importaciones.⁷

Sabemos que no ha sido fácil el camino que ha recorrido el país hacia este nuevo desarrollo de los mercados internacionales ya que, por un lado las empresas transnacionales han ganado poder en las naciones; aunque estas se enfrentan a diversas normas antimonopólicas, sistemas arancelarios, legislaciones comerciales y otro tipo de restricciones, lo cual aumenta la complejidad de sus operaciones. Y aunque algunas de estas transnacionales cuentan con áreas específicas que controlan los bienes y servicios que cruzan nuestras fronteras,

⁶ *Idem.*, p. 124.

⁷ Notimex, "Mejora comercio exterior de México pese incertidumbre", México, 29 de marzo de 2003, <http://noticias.espanol.yahoo.com/030329/4/1cn6.html>, consultado el 4 de junio de 2003.

otras no han incorporado en su estructura organizacional un departamento que controle el comercio exterior o el tráfico internacional.

1.1 México frente a la globalización

De acuerdo con el profesor Gilberto Calderón Ortiz: "La globalización es una etapa mas elevada y compleja de desarrollo del capitalismo. Abarca la extensión de las relaciones de producción a casi todos los ámbitos del planeta... Al frente de este proceso están las grandes empresas transnacionales que controlan en la esfera internacional los avances aplicados no sólo en la industria, sino también en el comercio y los servicios...".⁸ Así, el complejo proceso de globalización que busca eliminar las barreras económicas para el libre flujo de bienes, servicios y sobre todo de capital, está descansando en este tipo de empresas que buscan beneficiarse.

Dentro del fenómeno de la globalización está implicado el comercio internacional, la inversión extranjera directa, los fenómenos migratorios, el desarrollo de las tecnologías de la comunicación y la interdependencia generalizada, ya que todo lo que suceda a determinado país afecta en mayor o menor grado a otro.

La globalización tiende a establecer también con mayor fuerza la diferencia de polos opuestos como: pobreza-riqueza, empleo-desempleo, entre otras, y es que si bien crea oportunidades, también genera ciertos riesgos.

⁸ Gilberto Calderón Ortiz, *Globalización, empresas transnacionales y banco mundial*. Edición Internet Gestión y Estrategia Departamento de Administración de la UAM-Azcapotzalco, <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc4.htm#n3b>, consultado el 6 de julio de 2003.

El lado negativo de la globalización incluye:

- Volatilidad financiera. La globalización financiera introduce una marcada volatilidad, agravada por el carácter de corto plazo que predomina en las corrientes de la inversión financiera, lo que dificulta la planificación económica a largo plazo.
- Efecto de contagio. Si un país en vías de desarrollo sufre una fuga de capitales, los especuladores internacionales retiran también sus capitales de otras economías emergentes, que no tiene nada que ver con el país afectado.
- Incremento de la desigualdad distributiva. La distribución desigual de recursos, valores, transacciones y beneficios se mantendrá, mientras que la brecha entre ricos y pobres se ensancha constantemente.
- Exacerbación de conflictos a nivel regional e internacional. Una lucha sin cuartel por los limitados mercados agudiza los conflictos y puede conducir a guerras (comerciales y militares), principalmente en torno a tres grandes polos: Estados Unidos, la Unión Europea y Japón.
- Menor participación del estado en los asuntos internacionales, pero siendo fundamental el estado en los asuntos de educación, cultura y asistencia social.⁹

Ante el proceso de globalización de las economías, México ha logrado integrarse con rapidez a esta nueva manera de interactuar entre naciones. Hemos visto cómo ha pasado de ser una economía cerrada a una economía abierta en tan sólo dos décadas. Y si bien es cierto que esta apertura de su economía ha sido en busca de nuevas oportunidades: captar inversión extranjera, generar empleos, expandir sus mercados, también nuestro país ha tenido que incorporarse, ante la presión de otras naciones u organizaciones.

⁹ John Saxe-Fernández, *Globalización: crítica a un paradigma*, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas, DGAPA, Plaza y Janés, México, 1999. 365 pp. 69-96.

1.2 Apertura Comercial de México

Durante 1981 y 1982 se produjo en México un desequilibrio de gran magnitud y uso desmedido de la deuda para financiarlo. La caída de los precios del petróleo, la incertidumbre y la salida de capital finalmente condujeron en febrero de 1982, durante el gobierno de José López Portillo, a una devaluación del tipo de cambio, mejor conocida como la crisis de 1982.

El primero de diciembre de ese mismo año, el presidente Miguel de la Madrid (1982-1988) da inicio a una nueva manera de gobernar, los cambios se realizan de manera paulatina, sin embargo, este es el comienzo del desmantelamiento del sector estatal y con ello la puesta en marcha del proyecto neoliberal. La primera medida consistió en realizar el proceso de desincorporación de empresas públicas por las siguientes vías: la extinción, la fusión, la liquidación, la transferencia a las entidades federativas y municipios, la venta a los trabajadores de la empresa que se desincorpora, y sobre todo, la venta a los empresarios privados nacionales y extranjeros.¹⁰

El 3 de diciembre de 1982 Miguel de la Madrid envió al Congreso de la Unión un par de iniciativas para modificar la Constitución, las cuales fueron aprobadas. Dentro de esas modificaciones destacan las relativas a los Artículos 25 y 134 constitucionales. En el nuevo Artículo 25 se incluyeron tesis ajenas y contrarias al proyecto emanado de la Revolución Mexicana. Se definió al Estado como rector y se le suprimió, en la práctica, su papel de productor directo de bienes y servicios; en contrapartida se le dejó sólo la facultad de dictar las normas, a partir de las cuales deberían desarrollar sus actividades los particulares, siendo el objetivo central el debilitar al estado.

¹⁰ Guillermo Ortiz, *México. Transición económica y comercio exterior*, México. Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C., Fondo de Cultura Económica, 1999, pp. 117-140.

De la misma manera, se realizaron las modificaciones al Artículo 134 de nuestra Carta Magna para incluir en dicho ordenamiento el sustento jurídico del gobierno mexicano para vender las empresas del Estado que no estaba incluido en ningún otro artículo constitucional.

"Hasta principios de los años ochentas, las estrategias de desarrollo económico de nuestro país mostraban un modelo de crecimiento hacia adentro, lo cual implicaba políticas proteccionistas como: sustitución de importaciones, aduanas cerradas con permisos de importación, protección comercial (aranceles elevados a todos los productos, hasta del 100 por ciento), precios oficiales (control de precios) o programas de integración".¹¹ Las negociaciones internacionales se reducían a las firmadas en el marco de la Asociación Mexicana de Integración (ALADI) y la política de inversión extranjera era restringida; la economía y el desarrollo del país estaban basados en la explotación de los recursos petroleros, ya que éstos aportaban la mayor parte las contribuciones fiscales.

"A partir de 1985, nuestro país inicia un proceso de apertura comercial que le permite insertarse en la economía mundial",¹² a través de negociaciones de tratados comerciales internacionales, apertura a la inversión extranjera, un programa de desmantelamiento de controles y reducción de aranceles y la privatización de empresas públicas, acorde con las necesidades de la industria y los acuerdos internacionales.

En 1986 México ingresa al Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT),¹³ hoy la Organización Mundial de Comercio (OMC), dando el primer gran paso para integrarse en forma activa a la economía mundial, cuya tendencia es la globalización.¹⁴

¹¹ Gilberto Calderón Ortiz, *Globalización...*, *op. cit.*

¹² *Idem.*

¹³ GATT (General Agreement on Traffic Trade), por sus siglas en inglés.

¹⁴ Gilberto Calderón Ortiz, "Globalización...", *op. cit.*

Para 1988, inicios del sexenio Salinista, comienzan a ejecutarse las grandes reformas económicas y transformaciones estructurales, así como la aplicación de las recetas del Fondo Monetario Internacional (FMI) y del Banco Mundial (BM) que el presidente consideraba ineludibles para conformar el México moderno del próximo siglo.

El proyecto neoliberal se fue profundizando y se plantearon ya con más claridad los principales postulados de la política económica gubernamental, que con la venta de empresas del Estado se resolverían problemas fundamentales para el pueblo: agua potable, drenaje, alcantarillado, vivienda, combate a la pobreza, etc. Así, fueron entregados al capital privado la telefonía Teléfonos de México (TELMEX), las comunicaciones viales y las aerolíneas, el sector químico, el siderúrgico (Altos Hornos de México), los seguros, los medios de radiodifusión y, finalmente, la banca.

Era evidente que a pesar de que Salinas de Gortari seguía aplicando el mismo proyecto que Miguel de la Madrid, lo estaba haciendo con mayor profundidad. Ahora ya no se trataba de un Estado obeso e ineficiente, sino de la aplicación de un proyecto denominado por el propio Salinas como "liberalismo social" que recogía lo mejor de nuestra historia: el liberalismo de la época de Juárez y el contenido social de la Revolución Mexicana de 1910. Sin embargo, el análisis de los postulados de ese proyecto remitía necesariamente a las tesis en boga en materia económica, las tesis impulsadas por los gobiernos conservadores de Margaret Thatcher en Gran Bretaña y de Ronald Reagan en los Estados Unidos: el neoliberalismo.¹⁵

Al gobierno de Carlos Salinas de Gortari, en materia de reformas jurídicas de carácter económico, le correspondió promover las del Artículo, 27 y 28 de la Constitución Mexicana, el Artículo 27 para dar fin al reparto agrario, privatizar los

¹⁵ Fundación CIDOB, "Carlos Salinas de Gortari (México)", "Las grandes reformas económicas del sexenio salinista", *Biografías de Líderes Políticos*, 19 abril de 2002.
<http://www.avantel.net/~scaldero/salinas.html#E!%20sexenio%20del%20Presidente%20Salinas>.

ejidos y propiciar la compra de tierra por parte de los capitalistas nacionales y extranjeros y el Artículo 28 para dar autonomía al Banco de México.

En cuanto a las leyes secundarias, impulsaron modificaciones a casi todas ellas para suprimir el derecho del Estado y de algunos sectores como el de las cooperativas, para actuar en forma exclusiva en ciertas actividades económicas, para abrir las puertas a fin de que el capital extranjero pudiera participar en esas áreas y, en general, para desregular la actividad económica.

Otra medida legislativa, consistió en convertir a PEMEX en una empresa controladora de varias divisiones, que a partir de la modificación legal en el Diario Oficial del 24 de diciembre de 1996 se llaman: PEMEX gas y petroquímica, PEMEX petroquímica básica, PEMEX refinación y PEMEX exploración y producción. Este mecanismo lo establecieron para poder apartar PEMEX gas y petroquímica y así poderla vender por separado.

Al final del mandato de Salinas, gran parte del parque empresarial del país tenía dueños privados, quedando como únicas excepciones relevantes: PEMEX y la Comisión Federal de Electricidad (CFE).

También se inauguró, durante este sexenio, un nuevo concepto del crecimiento económico nacional que orientaba la producción hacia la exportación en detrimento de la industrialización. Esta nueva idea de crecimiento desembocó en la firma por Salinas, el presidente de Estados Unidos, Bill Clinton y el primer ministro de Canadá, Brian Mulroney, del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), por el que se aplicaría un cronograma para la eliminación de todos los aranceles al comercio trilateral en un plazo de diez años que culminará en el 2004 con la plena entrada del área de libre comercio.

En opinión de Salinas, el libre acceso a un mercado de 290 millones de personas incrementaría las exportaciones mexicanas, mientras que la apertura captaría

fuerzas inversiones empresariales de los socios del norte, fundamentalmente en el sector de las maquiladoras o empresas de montaje, atraídos por los bajos costos salariales, con la creación de puestos de trabajo.¹⁶

A partir de este tratado se modificaron muchas leyes y se tomaron importantes decisiones que resultaron contrarias al interés nacional y al de diversos sectores como el de la micro, pequeña y mediana industria, el agrícola y el laboral, ya que los empresarios y productores mexicanos fueron puestos en clara desventaja frente a los monopolios del exterior y los trabajadores resintieron los efectos de una política gubernamental que aplicó medidas para favorecer las necesidades del capital financiero internacional. No importó en ningún momento, que para aplicar esa política, se tuviera que actuar, inclusive, en oposición a lo establecido por las normas constitucionales de nuestro país.

El TLCAN, impulsaba la apertura comercial, la privatización de grandes y productivas empresas estatales y la entrada en grandes proporciones de inversión extranjera. Sin embargo, a pesar de esta apertura comercial e inversión extranjera, los resultados no fueron los esperados; se incrementó la deuda externa pública, la inflación creció y el salario mínimo real siguió perdiendo parte de su poder adquisitivo.

Unas semanas después que el presidente Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000) iniciara su gestión, se dio en México la crisis financiera de 1994. Dicha crisis conocida como "el error de diciembre", generó el llamado efecto tequila¹⁷ y reflejó los efectos de esta veloz apertura comercial, de la suscripción del TLCAN, las consecuencias de llevar a cabo una política de privatizaciones que dismanteló el sector estatal de la economía y los resultados del programa de solidaridad, que después fueron incapaces de mejorar el poder adquisitivo del salario y que por el

¹⁶ *Idem*

¹⁷ Los inversionistas que tenían sus depósitos en México huyeron del país en cuestión de minutos, emigrando sus capitales con operaciones electrónicas hacia otras regiones.

contrario contribuyeron a la gran concentración de la riqueza e injusta distribución del ingreso.

Al gobierno de Zedillo le correspondió promover modificaciones en el plano legislativo con objeto de incrementar la participación del capital privado en México; durante 1994-2000, aumentó la inversión destinada a la producción y exportación de petróleo a través de los proyectos de infraestructura diferidos en el registro del gasto (pidiregas).¹⁸ El Proyecto Cantarell,¹⁹ en la Sonda de Campeche, es un ejemplo de inversión en infraestructura realizada a través de pidiregas, este yacimiento aporta en la actualidad más del 60 por ciento de la producción nacional de petróleo y en él se encuentran trabajando (bajo proyectos de licitación) diversas empresas transnacionales como Racal Survey Mexicana S.A. de C.V., sujeto de investigación de esta tesina.

Por otra parte, en la mayoría de los casos, el gobierno mexicano justificó la inversión de capitales privados debido a que las compañías se encontraban en números rojos o era necesario el capital privado para salvarlas o desarrollarlas. El 8 de agosto de 2003 el gobierno mexicano declaró a través de los noticieros nacionales que es necesaria la inversión de capital hacia PEMEX, esto con la finalidad de continuar de manera paulatina con la privatización de la industria petrolera.

¹⁸ El esquema de pidiregas fue propuesto por la administración de Zedillo y aprobada por el poder legislativo a raíz de la crisis financiera de 1995. En los pidiregas, los particulares obtienen el financiamiento para llevar a cabo un proyecto para PEMEX. En la práctica, PEMEX financia los pidiregas con deuda a través de Pemex 2 Project Funding Master Trust. David Shields, *Pemex un futuro incierto*, Editorial Planeta, México, 2003, p. 87.

¹⁹ Proyecto cuyo objetivo es ampliar la infraestructura marina –perforando pozos y construyendo plataformas y dustos- para optimizar la producción de hidrocarburos.

1.3 Inversión extranjera en México

Recordemos que fue durante el Gobierno de Carlos Salinas de Gortari, cuando se establecieron políticas de comercio exterior a puertas abiertas, iniciándose con ello una constante participación de México en foros internacionales con el único propósito de atraer la inversión extranjera. Con esta idea también se realizaron durante este periodo las modificaciones en materia de inversión extranjera, primero al reglamento y después a la ley correspondiente, con la finalidad de suprimir la prohibición para que los extranjeros puedan participar con un capital mayor al 49 por ciento en las empresas. El modelo neoliberal fue puesto en marcha²⁰.

El 24 de diciembre de 1996, el Diario Oficial, publicación oficial del gobierno mexicano, emite una nueva modificación a la Ley de inversión extranjera, la cual se vuelve efectiva el 25 de diciembre de 1996.²¹ Los cambios a esta benefician a los extranjeros, ya que si bien esta ley limitaba las actividades en las cuales los inversionistas extranjeros podían participar, a la vez la misma disposición reservaba ciertas áreas para el Estado y nacionales.

Con los nuevos cambios, se permitió a los inversionistas participar 100 por ciento en 58 sectores de la economía y 49 por ciento en 36 sectores que habían estado cerrados al exterior, como gas y petroquímica.²² Con excepciones en industrias o actividades que el gobierno mexicano considerara estratégicas o esenciales para el interés nacional como aquellas relacionadas con producción y venta de petróleo o hidrocarburo, petroquímica básica, electricidad, energía nuclear, telégrafos, comunicaciones satelitales, servicio postal, ferrocarriles, control de puertos,

²⁰ Ley de Inversión Extranjera, 24 de diciembre de 1996, Diario Oficial.

²¹ Fernando García, *Amendments to foreign investment law simplify investment in Mexico*, National Law Center for Inter-American Free Trade, 1997, <http://www.natlaw.com/pubs/spmxf11.htm>, consultado el 18 de junio de 2003

²² Guillermo Ortiz, *op. cit.*, p. 41

aeropuertos y algunas actividades de servicios como agencias aduanales y notarias, las cuales están reservadas exclusivamente a ciudadanos mexicanos.²³

El crecimiento sin precedentes de la Inversión Extranjera Directa²⁴ (IED) en México parece indicar que el proceso de globalización productiva se está acelerando. La IED entre 1993 y 2001 casi se ha triplicado, al crecer a una tasa de 21 por ciento al año.

SECTORES INDUSTRIALES GANADORES

	1993	2001	% crecimiento
Textil y confección	5796.7*	9224.4*	69.13
Maquinaria, aparatos eléctricos y electrónicos	12745.1*	43782.9*	243.52
Bienes de Capital	14758.6*	43782.9*	263.26
Equipo de transporte y autotransporte	7421.6*	43782.9*	304.23
Otros que han ganado terreno desde que comenzó el tratado trilateral de comercio son la industria energética, bebidas, alimentos, industria editorial y del papel			

*Millones de dólares

Fuente: Secretaría de Economía y Banxico

En México, la mayor parte de las inversiones extranjeras se encuentran en los sectores de maquila, petrolero y servicios; aunque el sector petrolero es un símbolo de identidad nacional, el número de empresas extranjeras y nacionales (con cierto porcentaje de inversión extranjera) sigue incrementándose.

1.4 Empresas Transnacionales (ET) en México

Las empresas en el pasado invertían en sus propios países y se dedicaban a exportar bienes manufacturados y servicios. En la actualidad levantan industrias en otros países -no importa que haya rivalidad hasta ideológica, no se diga ya

²³ Fernando García, *Amendments...*, *op. cit.*

²⁴ IED es aquella en la cual una persona o sociedad tiene un interés a largo plazo y cierto nivel de influencia sobre la administración de una sociedad, en otra nación distinta a la de su residencia. El Fondo Monetario Internacional (FMI) la define como la participación directa o indirecta de 10 por ciento o más de las acciones con capacidad de voto en una empresa extranjera. Sergio Aguayo Quezada, *op. cit.*, p. 285

comercial- llevados por la máxima norma capitalista: hacer más redituable al capital y elevar la tasa y masa de ganancia.

Las empresas transnacionales en el presente, no son organismos que se limitan a establecer filiales comerciales, sino que ahora con mayor énfasis instalan plantas industriales y maquiladoras con las cuales producen todo o sólo algunos de los insumos para la fabricación de los productos, lo cual puede realizarse en una ensambladora, situada en cualquier país.²⁵

Las transnacionales en México y en cualquier parte del mundo, articulan sus procesos productivos y comerciales con una visión global, el mundo se ha convertido para algunas de ellas en una zona sin fronteras; para otras, sin embargo, contiene regiones de alto riesgo y otras de influencia asegurada. Este proceso ha sido acompañado, aproximadamente desde la década de los ochenta, por movimientos de capitales cada vez más importantes.

La importancia de las empresas transnacionales en países como México, cuya economía se abrió al exterior, es tal que en ellas descansan fundamentalmente las estrategias de crecimiento económico y en menor medida en el sector privado nacional. Y este sector privado nacional, se comporta igual que el de los países desarrollados, pues invierte guiado por la máxima de obtener las mayores ganancias. Los empresarios privados nacionales al igual que los del primer mundo, invierten cuando las opciones se les muestran promisorias y lo hacen sobre todo en países de similar desarrollo al nuestro o menor a él; como España o Centroamérica, aunque eso no descarta establecer empresas en naciones altamente desarrolladas, pero esta es la opción menos socorrida.²⁶

²⁵ <http://www.jusbiz.org/articulos/multinacional.shtml>, consultado el 17 de junio de 2003.

²⁶ Gilberto Calderón Ortiz, *Globalización...*, "Transformación económica, empresas transnacionales y economía", *op.cit.*

Tratándose de las inversiones hacia el exterior, las empresas transnacionales en el proceso actual establecen redes interconectadas cuya característica es oligopólica, las ganancias de corto plazo no son determinantes de la inversión, sino el valor agregado compuesto y su mantenimiento en el mercado internacional a largo plazo.

La globalización de la economía parece un hecho irreversible, dentro de esta nueva economía, existen ventajas para las empresas transnacionales, como: un mercado de mayor tamaño que permite aprovechar las economías de escala, fuentes de financiamiento más baratas y mejor adaptadas a sus necesidades. Además, una empresa con presencia en varios mercados acumula un mayor conocimiento de las nuevas tendencias, tecnologías y formas de administración ya que conoce mejor a la competencia y tiene una mayor capacidad de respuesta ante nuevos retos.

En vista de los puntos anteriores no es de extrañar que el proceso de transnacionalización de las empresas está en pleno auge, manifestándose en adquisiciones, venta de licencias, fusiones (*holdings*),²⁷ inversión extranjera directa, alianzas estratégicas, etcétera.

En México, dentro de las 20 principales empresas con el mayor número de ventas en el 2000 más del 60 por ciento eran transnacionales, ocho de ellas eran de origen extranjero; General Motors de México, DaimlerChrysler de México, Wal-Mart de México, Volkswagen de México, Ford Motor Company de México, IBM de México, Nissan Mexicana y Hewlett-Packard de México.

²⁷ (Plural, *holdings*). Sociedad poseedora de una cartera de acciones de diversas empresas, que pueden pertenecer al mismo sector o a sectores diversos. El activo industrial queda en posesión de las empresas y las acciones se atribuyen al holding.

PRINCIPALES EMPRESAS, 2000*

EMPRESA	VENTAS (MILLONES DE PESOS)	VARIACION	
		(1999/2000)	(2000)
Petróleos Mexicanos	468,267.60	28.4	132,728
Carso Global Telecom	121,729.90	14.6	79,049
Teléfonos de México	102,431.30	10.4	65,754
Comisión Federal de Electricidad	96,953.00	8.5	54,617
General Motors de México	91,853.10	31.5	14,968
Grupo Carso	89,040.80	101.1	91,110
DaimlerChrysler de México	85,941.30	22.9	12,485
Wal-Mart de México	73,946.90	11.7	74,790
Volkswagen de México	72,164.90	9.8	16,457
Ford Motor Company de México	56,401.70	17.4	9,145
Grupo Sanborns	54,355.20	303.1	53,775
Cemex	54,072.30	15.1	21,476
Fomento Económico Mexicano	45,454.30	9.6	42,595
Grupo Alfa	45,110.90	2.6	35,832
IBM de México	37,035.90	14.2	--
Nissan Mexicana	36,894.00	43.8	--
Grupo México	34,664.80	84.7	28,151
Hewlett-Packard de México	32,095.80	101.6	1,200
Controladora Comercial Mexicana	31,610.90	6.8	35,332
Grupo Industrial Bimbo	31,477.00	2.7	61,617

* No incluye al sector financiero.
Fuente: Expansión, 2001.

Fuente: Sergio Aguayo Quezada, *México en cifras*, Grijalbo, México, 2002, p. 122.

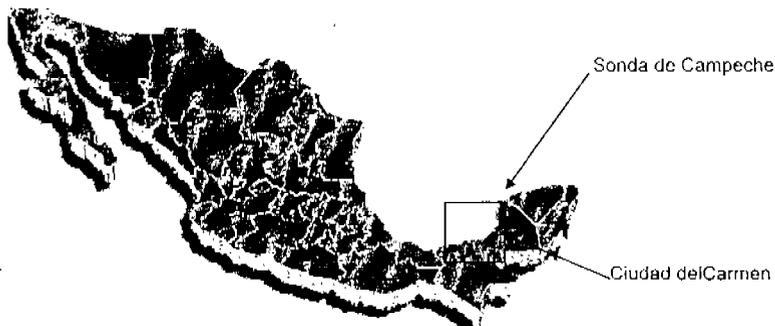
En el sector industrial en México, existen compañías mexicanas que se fusionan con empresas francesas, inglesas o americanas con el fin de adquirir un mayor dominio en el mercado y a la vez ampliar sus servicios; este es el caso de la empresa a analizar en el tercer capítulo de la presente investigación, la compañía Racal Survey mexicana S.A. de C.V.²⁸

La Sonda de Campeche²⁹ en el Golfo de México es un área estratégica para el establecimiento de empresas transnacionales debido a los servicios que estas puedan ofrecer a PEMEX. Hoy más que nunca, un gran número de empresas nacionales y transnacionales licitan en PEMEX, ofreciendo servicios de

²⁸ Racal Survey Mexicana realiza alianzas estratégicas en diversos países; en el caso de su establecimiento en México, adquirió la compañía Ingeniería Subacuática S.A. de C.V. para integrarse al mercado industrial-petrolero en la Sonda de Campeche. Ofreciendo en la actualidad los servicios de posicionamiento y buceo industrial a Petróleos Mexicanos.

²⁹ Zona marítima en el estado de Campeche, en donde existen grandes yacimientos de PEMEX.

mantenimiento y reparación de tuberías, perforación de pozos, buceo de inspección, servicio de posicionamiento, transportación, renta de barcas, renta de equipo, entre otros.



En Ciudad del Carmen, Campeche, a principio de los años ochentas había un número muy limitado de alrededor de 15 compañías transnacionales fuertes que licitaban para PEMEX como: Schlumberger, Halliburton, Backer, Dawell Drilling de México, por mencionar algunas. En la actualidad existen más de 50 compañías transnacionales establecidas en esa zona y algunas más licitan en Pemex sin estar establecidas en el país, únicamente envían a un representante. lo que se resume en que un porcentaje del capital nacional es enviado al extranjero a través de las transnacionales como pago de los servicios ofrecidos a PEMEX. Además, dichas empresas realizan sus operaciones con personal y tecnología propia, importando y exportando un gran número de embarcaciones, mercancías, equipo y maquinaria, necesarios para desarrollar sus servicios.

CAPITULO SEGUNDO

2. La empresa transnacional y la industria petrolera en México

La base de energía en México y en el mundo es el petróleo. En los últimos años, particularmente en los últimos 15 años en donde se ha dado con mayor ahínco la apertura comercial, diversas empresas nacionales con inversión extranjera y transnacionales como Schlumberger y Halliburton han logrado realizar contratos millonarios con la paraestatal³⁰ PEMEX, ofreciendo servicios de perforación de pozos, colocación de oleoductos y gasoductos, renta de embarcaciones para trabajos específicos, etc.

En la actualidad, PEMEX permite que el sector privado realice los trabajos necesarios, a través de licitaciones de obras públicas nacionales e internacionales. Y aunque PEMEX es una empresa 100 por ciento mexicana, los cambios realizados a la Ley de inversión extranjera durante el gobierno del presidente Carlos Salinas, permitieron la inversión privada extranjera en sectores como la petroquímica y el gas natural. Recordemos que la relación entre las empresas extranjeras y la industria petrolera en México no es nueva, si tomamos en cuenta que fueron estas compañías quienes iniciaron la exploración y explotación de pozos petroleros en México desde hace casi un siglo.

El presente capítulo tiene como propósito mostrar el crecimiento de las transnacionales dentro de la industria petrolera en México, dando una introducción del surgimiento de esta industria, su importancia para el país y su situación actual; plasmando cómo a través de cada sexenio las empresas privadas extranjeras han incrementado su participación, debido a los cambios en las legislaciones mexicanas (particularmente los relacionados con la Ley de inversión extranjera, 1996) y a la necesidad de PEMEX de trabajar con la tecnología de punta que el país no produce y por lo cual recurre al exterior.

³⁰ Entidad de naturaleza privada que lleva a cabo funciones privadas pero pertenece al Estado. Diccionario de Comercio Exterior, Editorial Cultura S.A. de C.V., Madrid, 2000, p.164.

Así mismo, se hará referencia a la empresa Racal Survey, ya que es una de un gran número de compañías transnacionales que ha decidido establecerse en el país con el nombre de Racal Survey Mexicana S.A. de C.V., con la finalidad de tener presencia en el mercado mexicano, incrementar sus servicios técnicos y ofrecer tecnología de punta y sistemas de comunicación modernos que el país requiere, debido a que PEMEX no cuenta con la tecnología de punta, ni el equipo, capacitación y capital que requiere la industria para modernizarse.

2.1 La industria petrolera en México

2.1.1 Surgimiento y evolución de la industria petrolera

La producción de petróleo en México inicia en 1901. Empresas particulares, principalmente inglesas y norteamericanas, tenían derechos y concesiones que el régimen porfirista había otorgado sobre amplias zonas de las costas del Golfo de México.

Si bien es cierto que las empresas extranjeras hicieron de México (1921) el segundo productor del mundo, también permitió que esos mismos derechos, con el paso de los años se convirtieran en explotación, ya que las ganancias por la producción de petróleo mexicano se quedaban en manos de inversionistas extranjeros debido al casi nulo control de la explotación de petróleo y a la inexistencia de un marco legal. Por ejemplo, las empresas extranjeras importaban maquinaria y materiales que les eran necesarios sin tener que cubrir derechos, ofrecían salarios singularmente inferiores a los normales en otros países, aprovechaban los recursos del país para venderlos al extranjero sin cubrir algún impuestos, siendo hasta 1912 cuando se inicia el pago de tales impuestos aunque de manera simbólica.

En 1916, las riquezas naturales del subsuelo fueron declaradas propiedad de la nación y para los años veinte y treinta la tendencia nacionalista predominaba en el

país, siendo las demandas obreras la causa directa del conflicto que provocó la expropiación de los bienes de las compañías petroleras: el 18 de marzo de 1938.

Casi al terminar el gobierno de Lázaro Cárdenas, se reformó la Constitución Política en su Artículo 27, en el cual se establece que “corresponde a la Nación el dominio directo, inalienable e imprescriptible de todos los hidrocarburos que se encuentren en el territorio nacional, en mantos o yacimientos...” y que “sólo la nación podrá llevar a cabo las distintas explotaciones de los hidrocarburos, que constituyen la industria petrolera...”

A partir de entonces, la industria petrolera está formada por un solo organismo: PEMEX, descentralizado del Estado, que goza de personalidad jurídica y patrimonio propio, pero que a la vez, se ha convertido en la base de la hacienda pública, siendo el mayor contribuyente del país.

2.1.2 Situación Actual

PEMEX en la actualidad forma parte de las diez empresas petroleras más importantes del mundo, de las cuales cinco son estatales. En el 2002 PEMEX ocupó el tercer lugar en producción después de Arabia Saudita e Irán y séptimo lugar en los rangos de *Petroleum Intelligence Weekly (PIW)*.³¹

Las 10 petroleras más importantes*

	Propiedad	Producción**	Ingresos***	Empleados
1. Saudi Aramco	Estatal	8,501	n.d.	54,077
2. ExxonMobil	Privada	2,542	191,201	97,900
3. Petroleos de Venezuela	Estatal	5,000	46,250	46,425
4. SIOC (Irán)	Estatal	3,773	n.d.	114,602
5. Royal Dutch/Shell	Privada	2,220	138,252	91,000
6. BP Amoco	Privada	1,931	176,551	110,150
7. Petroleos Mexicanos	Estatal	3,560	39,617	134,852
8. ChevronTexaco	Privada	1,959	99,699	67,569
9. Total Fina Elf	Privada	1,454	95,677	122,025
10. PetroChina	Estatal (90%)	2,092	28,903	422,554

* Ranking de *Petroleum Intelligence Weekly*, con base en resultados del año 2001.

** Hidrocarburos líquidos, en miles de barriles diarios; *** totales, en millones de dólares; n.d. = no disponible.

David Shields, *Pemex un futuro incierto*, Editorial Planeta, México, 2003, p. 37.

³¹ La evaluación de PIW está determinada por el nivel de producción, las reservas de petróleo crudo y gas natural, la capacidad de refinación y los volúmenes de venta de petrolíferos. David Shields, *Pemex un futuro incierto*, Editorial Planeta, México, 2003, pp. 37-38.

PEMEX es la compañía más grande de México, sus exportaciones de petróleo (de 1882 miles de barriles de petróleo por día) forman el 4.3 por ciento del total de exportación mundial de petróleo, en su mayoría dirigida a los Estados Unidos (1424 miles de barriles de petróleo por día) y Europa (197 miles de barriles por día).³²

Sin embargo, ante la apertura comercial y el entorno global, la paraestatal se enfrenta a un mercado más competitivo: PEMEX necesita modernizarse, y para ello deberá realizar inversiones de alrededor de 74,000 millones de dólares en el periodo 2001-2006 si desea obtener una balanza comercial positiva.³³ Ante tal inversión, que muy difícilmente será reinvertida por PEMEX debido a sus altas contribuciones al país, será muy probable que en algunos años más se incremente la apertura a la Inversión Extranjera Directa (IED) en otros sectores petroleros y que además, PEMEX continúe contratando deudas a través de los proyectos de infraestructura diferidos en el registro de gasto (pidiregas), para realizar las obras correspondientes, adjudicadas a compañías privadas nacionales y extranjeras. Ejemplo de los proyectos de infraestructura productiva de largo plazo es el enorme proyecto petrolero Cantarell, realizado en el Golfo de México.

La iniciativa privada aumentó su participación entre 1997 y 2003, al pasar de 38.4 a 66.6 por ciento de la inversión física total debido a los pidiregas.³⁴ Ante los hechos, existe una pregunta abierta en la mesa de debate en los últimos años, privatizar o no el sector energético.

PEMEX parece retomar parte de sus orígenes en cuanto a inversión extranjera se refiere, ya que el gobierno ha permitido, cada vez en mayor escala, la participación de compañías privadas (nacionales y extranjeras) para realizar la

³² Norma Martínez Laguna, *Oil policies and privatization strategies in Mexico: implications for the petrochemical sector and its production spaces*, Energy Policy, Instituto de Geografía, Universidad Nacional Autónoma de México, www.sciencedirect.com, doi:10.1016/S0301-4215(03)00179-4, consultado el 9 de agosto de 2003.

³³ David Shields, *op. cit.*, p. 56.

³⁴ *Idem*, p. 89.

mayor parte de sus obras y servicios, como son los proyectos de exploración de pozos y explotación. Esta participación ha ido en aumento a partir de la firma del Tratado de Libre Comercio en América del Norte (TLCAN), siendo la empresa Triton Drilling Company la primera en perforar pozos para PEMEX con base en dicho tratado.

La política neoliberal iniciada con Miguel de la Madrid, con ideas de apertura y globalización, aunque no logró que PEMEX se abriera por completo, debido a las restricciones constitucionales y los sentimientos nacionalistas que continúan latentes hasta el presente, si logró, en el sexenio de Salinas, desarticular a la empresa, al dividirla en cuatro subsidiarias:

- (1) PEMEX Exploración y producción (PEP),
- (2) PEMEX refinación,
- (3) PEMEX gas y petroquímica básica y
- (4) PEMEX Petroquímica,

esta última abierta al capital privado en cuanto a la distribución, transportación y almacenamiento de gas natural se refiere.³⁵

Aquí hago un pequeño paréntesis para destacar que Racal Survey Mexicana S.A. de C.V., (RSM) empresa transnacional que estudiaremos más adelante, mantiene contratos con Pemex Exploración y Producción (PEP),³⁶ realizando trabajos costa afuera³⁷ principalmente en las áreas de posicionamiento y mantenimiento de plataformas y tubería submarina. Racal es una empresa que debido a la tecnología de punta que ofrece, como robots submarinos, equipos avanzados de

³⁵ Ejemplo de esta IED son las compañías europeas: Gas de Francia, Gas Natural de México y Tractebel.

³⁶ La subsidiaria PEMEX Exploración y Producción (PEP), se encarga de la exploración y explotación de los yacimientos de petróleo y gas natural, así como de su transporte a través de tuberías submarinas, hasta llegar hasta las terminales de almacenamiento. Sus actividades se concentran en el Noreste y Sureste del país y costa afuera, en la Sonda de Campeche y en otras partes del Golfo de México. PEP está dividida en 4 zonas geográficas: región norte, región sur, región marina noroeste y región marina sureste. David Shields, *op. cit.* p. 35.

³⁷ Los trabajos costa afuera son los que se realizan en el mar o ríos, ya sea sobre embarcaciones o plataformas flotantes. Muchas compañías transnacionales, principalmente las que realizan la mayor parte de sus trabajos en el mar, incluyen el término en inglés *offshore* para los nombres de sus compañías, para dar a conocer el giro de su empresa. Global offshore S.A. de C.V. es un ejemplo de ello.

posicionamiento, etc., ha logrado ser parte del gran número de compañías que trabajan para PEMEX.

En lo que se refiere a la paraestatal PEMEX, otro gran golpe fue la desarticulación de la refinería de Azcapotzalco, que si bien tuvo beneficios ecológicos, redujo la capacidad de PEMEX para cubrir la necesidad nacional de combustible. Desde entonces, PEMEX cubre esa demanda con la importación de combustibles, que representa entre el 20 y el 25 por ciento de la demanda nacional.

México es un exportador de grandes cantidades de energía prima, pero al mismo tiempo importa energía procesada para uso final, es decir, combustible, líquidos y gas. Es claro que hace falta la creación de refinerías en el país, sin embargo, existen "...candados constitucionales y legales que prohíben que los mexicanos - con excepción de PEMEX- compren petróleo crudo para procesarlo en el país...", permitiendo a los extranjeros su compra para procesarlo únicamente fuera del territorio mexicano.³⁸

Se añade a PEMEX la pérdida de autosuficiencia, el hecho de que se hayan desmantelado las áreas de ingeniería y exploración, áreas clave en la exploración y producción de pozos, ya que en la actualidad la industria petrolera mexicana no cuenta con los recursos propios para explorar y explotar pozos, teniendo que recurrir a compañías contratistas con tecnología de punta para realizar estos trabajos.³⁹

Así, al realizar PEMEX un contrato con una compañía, la empresa privada debe aportar el personal con experiencia, equipo y maquinaria adecuada para realizar los trabajos correspondientes; además de utilizar capital propio, en los primeros

³⁸ David Shields, *op. cit.*, pp. 11,46 y 47.

³⁹ Si bien el Art. 27 Constitucional establece que corresponde a la nación el dominio directo del petróleo y de todos los carburos de hidrógeno sólidos, líquidos o gaseosos, el Art. 28 Constitucional señala que el Estado contará con los organismos y empresas que requiera para atender tanto las áreas estratégicas como las actividades de carácter prioritario.

meses, para llevar a cabo tal contrato, ya que PEMEX devuelve en forma parcial el monto de los servicios de acuerdo con los avances realizados.

2.2 Presencia de transnacionales en la Sonda de Campeche

Compañías transnacionales como Schlumberger, Mexsub, Global Offshore, México Drilling, ECH Offshore, Racal Survey Mexicana, Oceanografía, Subacuática Diaváz, Cotemar, entre otras, son empresas contratistas extranjeras y nacionales (con un alto porcentaje de inversión extranjera), ubicadas en su mayoría cerca de la Sonda de Campeche —específicamente en Ciudad del Carmen, Campeche—, siendo su principal cliente PEMEX. En algunos casos son subcontratadas entre ellas, uniéndose para dar un servicio más completo y realizar el trabajo de acuerdo con las especificaciones determinadas por PEMEX.

Estas empresas cuentan con la tecnología más avanzada —embarcaciones adecuadas, dragas, buques petroleros, equipo de perforación, robots, cámaras submarinas, equipo profesional de buceo, cápsulas de descompresión, calificados sistemas de comunicación interna, satelital, etc.— así como el personal capacitado para realizar trabajos específicos del sector petrolero.

Sin embargo, no toda esa tecnología se localiza en territorio mexicano, por lo que en la mayoría de los casos, las empresas están obligadas a realizar un sin número de importaciones para traer el equipo y maquinaria adecuados para llevar a cabo los trabajos contratados con PEMEX y retornar el equipo o maquinaria en los casos en que ésta haya sido rentada, prestada o importada temporalmente.⁴⁰

2.2.1 Tráfico de bienes y servicios en la región

La mayor cantidad de importaciones en la zona está relacionada con el sector petrolero, y abarca desde tornillos, computadoras y contenedores habilitados para

⁴⁰ Los contratos en la mayoría de los casos se ganan a través de licitaciones. PEMEX muestra, a través de Internet las convocatorias. Existen casos en los que Pemex invita directamente a determinada compañía para realizar ciertos trabajos.

laboratorios, hasta embarcaciones y plataformas flotantes.

La mercancía es importada de acuerdo con las necesidades de cada compañía. En algunos casos las filiales en el extranjero rentan equipo y maquinaria por semanas, meses o hasta años, dependiendo de los trabajos establecidos en el contrato. En estos casos, la importación de mercancía se realiza ya sea de manera temporal,⁴¹ definitiva⁴² o por el tiempo que dure el contrato, previa autorización de la Secretaría de Administración Tributaria (SAT).

En los casos de compra de mercancías que provienen del extranjero, estas se deben importar de manera definitiva, ya que pasan a ser propiedades de la compañía. De hacerlo en forma temporal, la empresa podría recibir, en el momento en que expire la importación temporal, una multa de hasta el 150 por ciento del valor de la mercancía por tenerla de manera ilegal en el país y cometer evasión de impuestos.⁴³

Por lo anterior, es importante que las empresas transnacionales y todas aquellas que realicen este tipo de operaciones, conozcan las leyes que rigen el comercio exterior y lleven un control de sus operaciones de tráfico como lo estipula la Ley Aduanera 2002, artículo 59, fracción 1, que dice:

Quienes importen mercancías deberán cumplir, sin perjuicio de las demás obligaciones previstas por esta Ley, con las siguientes:

1. Llevar un sistema de control de inventarios registrado en contabilidad, que cumpla con los requisitos señalados por la Secretaría mediante reglas.

⁴¹ Se entiende por régimen de importación temporal, la entrada al país de mercancías para permanecer en él por tiempo limitado y con una finalidad específica, siempre que retornen al extranjero en el mismo estado. Ver Art. 106 de la Ley Aduanera, 1o. de enero de 2002.

⁴² Se entiende por régimen de importación definitiva la entrada de mercancías de procedencia extranjera para permanecer en el territorio nacional por tiempo ilimitado. *Idem*, Art. 96.

⁴³ Ver Art. 178, Fracción 1 y Art. 176, fracción 1 de la Ley Aduanera, 1o. de enero de 2002.

Quienes introduzcan mercancías bajo el régimen de importación temporal para elaboración, transformación o reparación en programas de maquila o de exportación; el régimen de depósito fiscal; o el de elaboración, transformación o reparación en recinto fiscalizado, deberán llevar el sistema de control de inventarios a que se refiere el párrafo anterior. en forma automatizada.

Tercer párrafo.- (Se deroga mediante Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación del 1o. de enero de 2002).

En caso de incumplimiento a lo dispuesto en esta fracción se presumirá que las mercancías que sean propiedad del contribuyente o que se encuentren bajo su posesión o custodia y las que sean enajenadas por el contribuyente a partir de la fecha de la importación, análogas o iguales a las importadas, son de procedencia extranjera.

Además de la Ley Aduanera, existen otras normas y acuerdos que rigen el comercio exterior tales como: la Ley de Comercio Exterior, Ley de Impuesto General de Importación y Ley de Impuesto General de Exportación y tratados comerciales internacionales, particularmente la instrumentación de los artículos 303 y 304 del TLCAN;⁴⁴ todos ellos estudiados de manera particular en el siguiente capítulo.

Sin embargo, es importante que las empresas como Racal Survey Mexicana, conozcan y apliquen estas normas con el fin de evitar gastos que causen pérdida a la compañía.

⁴⁴ Los Artículos 303 y 304 establecieron cambios importantes al tratamiento de las importaciones temporales de insumos, partes, componentes, maquinaria y demás materiales importados temporalmente con posterioridad al 20 de noviembre del 2000 y que se exporten a los Estados Unidos o Canadá (Partes del TLCAN) a partir del 1º. de enero del 2001, pues quedan afectados con el pago de impuesto correspondiente. Jorge A. Moreno Castellano, *Comercio Exterior sin barreras*, Ediciones Fiscales ISEF, Segunda Edición, 2003. p. 275.

2.3 La empresa transnacional Racal Survey

2.3.1 Antecedentes

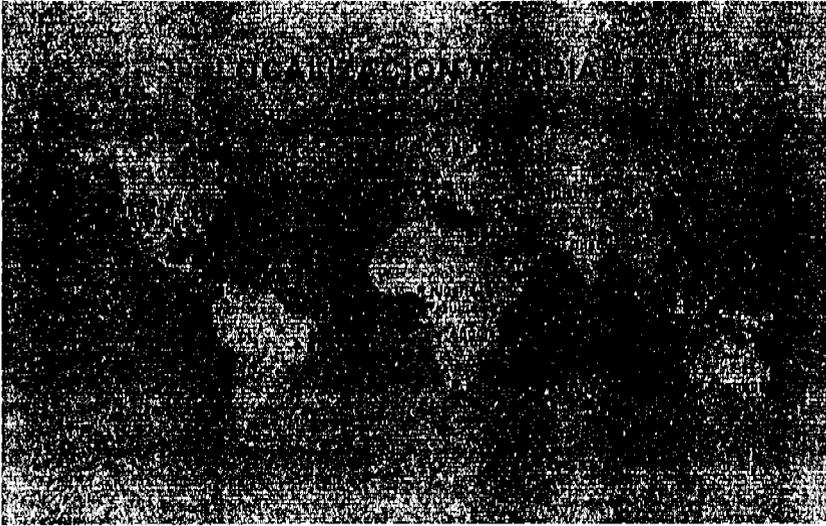
Racal Survey se inicia en el campo de los negocios en 1970, estableciéndose en Gran Bretaña, donde vendía equipo electrónico, maquinaria y equipo de posicionamiento e inspección. Con el tiempo Racal se extendió a otros países de Europa y al resto de mundo a través de la adquisición, alianzas o inversión extranjera en empresas establecidas en otras naciones.

Para junio de 2000, de acuerdo con las tendencias globales y las nuevas formas de desarrollar los mercados, la compañía francesa Thomson CSF decide adquirir toda la cadena de empresas Racal, logrando el siguiente año entradas anuales de 8 mil miles de millones de euros y creando una red internacional Thomson CSF-Racal que incluye:

64,500 empleados en 130 ciudades distribuidas en 33 países (50 por ciento del personal establecido fuera del territorio francés), con oficinas regionalmente ligadas por un equipo moderno de comunicaciones, además de un sistema de comunicación vía electrónica y teleconferencia con el resto del mundo.⁴⁵

La adición de Racal y su experiencia en defensa, industria electrónica y servicios de transportación, reforzaron la posición de Thomson en Europa y complementaron su área de productos y servicios en tres sectores del mercado: defensa, espacio aéreo, servicios y tecnología de la información.

⁴⁵ Información interna de Racal Survey Mexicana, Archivo electrónico en forma de presentación en power point, "Thomson-CSF. A new vision for a new force", 20 de julio de 2000.



Fuente: Archivo electrónico en forma de presentación en power point, "Thales Overview", 25 de agosto de 2003.

Thomson CSF, en su proceso de crecimiento, ha implementado el modelo de desarrollo multi doméstico, que logra estar presente en todo el mundo cubriendo necesidades específicas de mercados locales. Esta es la nueva manera en que muchas otras empresas transnacionales han ido ampliando sus mercados en el mundo, algunas forman alianzas estratégicas que le permiten ser más competitivas, mientras que otras prefieren ser absorbidas por empresas más fuertes, antes de desplomarse ante empresas mejor posicionadas en los mercados a nivel mundial.⁴⁶

A finales del 2000, la compañía francesa Thomson CSF-Racal decide cambiar el nombre de la unión Thomson CSF Racal por el de THALES, con sus tres divisiones:

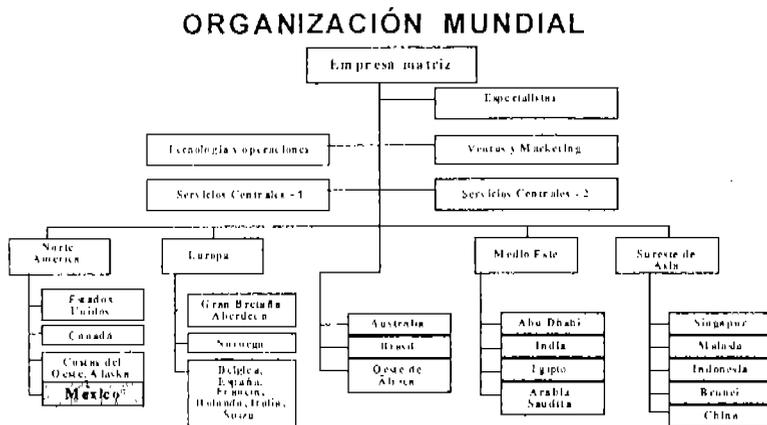
- I Thales Geosolutions
- II Thales Aviónica (manejo del tráfico aéreo, simulación y aviónica)
- III Thales Servicio y Tecnología de la información (telefonía móvil, transacciones electrónicas y software de negocios).

⁴⁶ Thomson-CSF, Racal are a powerful new force in electronics, <http://defence-data.com/eurosatory2000/pagees01.htm>, 28 de agosto de 2003.

No obstante, en algunos países su registro se encuentra en proceso. Tal es el caso de México, debido a los trámites legales a realizar con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), entre otras.

2.3.2 Organización mundial y funcionamiento

Al ser una empresa transnacional, la cadena de mando se encuentra dividida por regiones para facilitar el manejo y control de las empresas, mientras que las filiales de reciente creación o adquisición son supervisadas directamente por la matriz.



Fuente: Archivo electrónico en forma de presentación en power point de RSM.
 "Managing Change an enlarged group a new name a new organisation", noviembre de 2000.

Racal Survey ha estado en el mercado de servicios de posicionamiento y de levantamientos en los últimos 33 años alrededor del mundo. Se considera a Racal el líder en este tipo de servicios con los operadores de la mayor parte de áreas costa afuera.

La compañía cuenta con una de las flotillas más modernas, así como avanzados vehículos de operación a control remoto (*Remote Operations Vehicle*, por sus siglas en inglés ROV).



Fuente: Racal Survey Mexicana, 2000



Fuente: Racal Survey Mexicana, 2000

2.3.3 Relaciones Comerciales Internacionales

Una de los objetivos primordiales de Racal es contribuir al desarrollo industrial y comercial de los países.

Entre las compañías con las que ha mantenido relaciones comerciales se encuentran:

- **COMPAÑÍAS DE EXPLORACIÓN DE ACEITE Y GAS**

PEMEX, AGIP Petroleum Company, Amoco Prod. Co., Apache Corporation, Ashland Exploration, British Borneo, Chevron USA, Cockrell Oil Corp., Enron Oil & Gas, Enserch Exploration, Exxon Company USA, Fubro company, Hall-Houston Oil Company, Houston Exploration, King Ranch Oil & Gas, Inc., Leviathon Gas Pipeline Co., Louisiana Land & Exploration Co., Marathon, Meridian Oil, Mobil Oil E&P, OEDC Partners, Panaco Inc., Phillips Petroleum Inc., Pogo Producing Co., Samedan Oil Corp., Santa Fe Energy Resources, Seagull Energy E&P Co., Shell Offshore, Shell Pipelines, Texaco Exploration, Texaco Inc., Union Texas Petroleum.

- **COMPAÑÍAS DE BUCEO Y OPERACIÓN A CONTROL REMOTO**

Acadiana Divers, American Oilfield Divers Inc., Cal Dive International, Oceaneering International, Professional Divers, Sonsub Services Inc., SubSea International Inc., Submersible Systems.

- **GEOFÍSICA/GEOTÉCNICA**

Coastline Geophysical, Geco-Prakla, GERG (Texas A&M), Grant Geophysical, Marsco Digicon, PGS Exploration, Western Geophysical, Williamson & Associates.

- **COMPAÑÍAS DE INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN MARINA**

Aker Marine, Allseas S.A., CBS Engineering, Coflexip Stena Offshore Inc., Continental Engineering, European Marine Contractors Limited, Enercon Engineering, Global Divers & Contractors, Global Industries Ltd., HeereMac, HLS International, J. Ray McDermott, Kvaerner-R J Brown, Lowe Offshore, MPC International, MPC Turnkey, Pinnacle Engineering, Project Consulting Services, Saipem S.p.A., Stolt Comex, TS&T, Inc.

2.3.4 Operaciones de RS en la Sonda de Campeche

En México, Racal realizó sus primeros trabajos como empresa subcontratada por la compañía Ingeniería Subacuática S.A. de C.V. (ISSA), desarrollando los servicios de posicionamiento y estudios geofísicos para PEMEX en la Sonda de Campeche.

Para 1993 Racal Electrónica PLC, que se encontraba localizada en los Estados Unidos (filial de Racal Survey, Gran Bretaña), decide establecerse en México a través de la creación de Racal Survey Mexicana S.A. de C.V. (RSM); dando soporte a las operaciones de PEMEX y otros clientes y estableciéndose con el 100 por ciento de capital inglés a través de un representante legal nacional. De esta manera, la empresa inició sus labores con únicamente 5 administrativos y alrededor de 50 especialistas para trabajos costa afuera en aguas del Golfo del México.

En 1997 Racal Survey amplia el área de servicios, al adquirir el 49 por ciento de las acciones de la compañía Ingeniería Subacuática S.A. de C.V. (ISSA), empresa con la que había realizado sus primeros trabajos en el país y experta en buceo industrial y mantenimiento submarino. Dos años más tarde, Racal Survey compraría el total de las acciones a ISSA.⁴⁷

Ingeniería Subacuática, quien en sus inicios (1985) contaba con el 100 por ciento de personal nacional, a través de su desarrollo y fusión⁴⁸ a Racal, pasó a ser una empresa multicultural con personal de diversas nacionalidades: mexicana, inglesa, norteamericana, irlandesa, holandesa, japonesa, francesa y filipina.

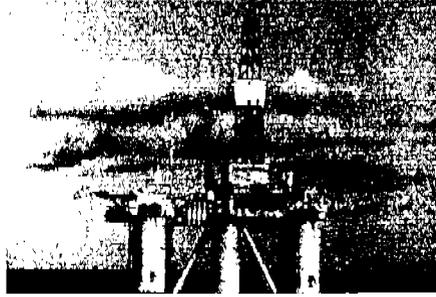
Dentro de los trabajos que la empresa ha desarrollado en la Sonda de Campeche se encuentran los siguientes:

- PEMEX. Trabajos de inspección y limpieza de piernas⁴⁹ en el activo Cantarell, para los proyectos EPC-36 y EPC-40, trabajo realizado para la compañía CCC Fabricaciones y Construcciones, S.A. De C.V. (enero-abril de 1998).
- PEMEX. Trabajos de ingeniería y supervisión a bordo de la embarcación "El ingeniero", en apoyo a inspección de líneas, cruces, arribos de ductos, posicionamiento, geodesia, geofísica y geotécnica marina en la Sonda de Campeche (1 de enero de 1998-31 de diciembre de 1999).
- PEMEX Exploración y Producción. Servicios de inspección, evaluación y mantenimiento menor de elementos estructurales y de plataformas de la región marina noreste a bordo del barco "El ingeniero II" (del 17 de mayo de 1999 al 11 de octubre de 2000).

⁴⁷ Archivo electrónico Interno de RSM, "Racal Survey mexicana S.A. de C.V. perfil corporativo", septiembre de 2002.

⁴⁸ En el concepto de "asociación", socios en dos aspectos: técnicos y emocional. Desde el punto de vista técnico es la contribución de unidad; desde el punto de vista emocional es un sentimiento de unidad y un esfuerzo de cooperación. Ver Salvador Mercado H., "Comercio Internacional II". Limusa, México, 1999, Cuarta Edición, pp.406.

⁴⁹ Es la limpieza que se realiza a las bases que sostienen las plataformas dentro del agua, ya que estas se cubren con los años de especies marinas que no permiten realizar la inspección de corrosión de metales.



Fuente: Racal Survey Mexicana, 2000.

- PEMEX Exploración y Producción. Inspección y mantenimiento a monoboyas de exportación de petróleo en la terminal marítima Cayo Arcas, Campeche (del 11 de septiembre de 1999 al 6 de junio de 2001).
- Trabajos de posicionamiento y buceo de inspección para Global Offshore México a bordo de las barcasas "Shawnee y Mohawk" (de marzo de 2000 a enero de 2001).
- Trabajo de inspección con buceo y levantamiento de ductos asociados a la planta de nitrógeno, participando con la empresa Ingenieros Civiles Asociados, ICA (de febrero 2001 a julio de 2003).
- Conservación e inspección de líneas submarinas con apoyo de barco (2002).
- PEMEX. Estudios Geofísicos y Geotécnicos para el desarrollo de la Ingeniería del Proyecto Ku-Maloob-Zaap (2001-2005).
- Trabajos de inspección de plataformas marinas de la Región Marina Noreste para su rehabilitación estructural (de abril 2002 a octubre de 2005).

2.3.5 Tráfico de bienes y servicios de la empresa

Racal Survey Mexicana, desde su establecimiento en México, en 1993, ha llevado a cabo el intercambio de tecnología con sus filiales en el extranjero, ya que el tipo de servicios que ofrece la compañía está relacionado con la tecnología de punta que el país no produce, por lo que la mayor parte de su maquinaria, equipo de buceo, de posicionamiento y embarcaciones son importados.

Las importaciones se llevan a cabo generalmente a través de la frontera con los Estados Unidos vía Laredo, Texas, aunque algunas importaciones provenientes por ejemplo de Singapur se realizan vía Progreso, Yucatán. Las importaciones de Europa se realizan de manera indistinta, ya sea vía Cd. de México, Veracruz, Progreso o Laredo, Texas.

Racal Survey Mexicana mantiene una estrecha relación de sus operaciones con Racal Houston (Gerencia Regional de América del Norte), Lafayette (Oficina de ventas para operaciones de Inspección y ROV), Morgan City (Oficina de soporte para operaciones de Inspección y ROV) y San Diego (Oficina Regional y soporte, Racal Pelagos Inc. Sin embargo, en los dos últimos años la compañía incrementó sus importaciones y notó que existía cierto descontrol en las importaciones, gastos innecesarios de almacenamiento, retraso en el arribo de mercancía, desacuerdos en la facturación con los agentes aduanales⁵⁰ y los transportistas, documentación incompleta, pérdida de piezas e importaciones temporales vencidas, por lo que decidió crear el Departamento de Tráfico para controlar la circulación de mercancías provenientes del exterior y su reexportación, centralizar la información, revisar y organizar los expedientes y crear una adecuada base de datos.

⁵⁰ El Agente Aduanal, es la persona física autorizada por la SHCP, mediante una patente, para promover por cuenta ajena el despacho de las mercancías en los diferentes regímenes previstos en la Ley. Ver Art. 159 de la Ley Aduanera 2002.

El Departamento de Tráfico es un área clave para el manejo de las relaciones comerciales internacionales. De este departamento dependen en gran medida las pérdidas o ganancias de la empresa. Por ejemplo, si un equipo no llega a tiempo para determinado proyecto, las operaciones se retrasan y en algunos casos tal retraso podría ser la causa de multas por incumplimiento de tiempos o hasta la cancelación de un contrato. Así mismo, al existir una persona responsable de esta área que realice los trámites para que el equipo o mercancía ingrese y salga del país, beneficiará a la empresa desde el punto de vista jurídico, administrativo, contable y organizacional.

CAPÍTULO TERCERO

3. La importancia del Departamento de Tráfico dentro de la estructura organizacional de Racal Survey Mexicana

Este capítulo intenta estimular una reflexión en cuanto a la importancia de crear el Departamento de Tráfico dentro de las empresas que mantienen relaciones comerciales internacionales. Con este fin, se estudiará el caso particular de la empresa Racal Survey Mexicana S.A. de C.V., analizando las necesidades que determinaron la creación del Departamento de Tráfico, las medidas que fueron tomadas para controlar el tráfico internacional de bienes de la empresa, su puesta en marcha y los beneficios de incorporar el Departamento de Tráfico dentro de la empresa.

Dicho caso permitirá que empresas transnacionales que no cuentan con un departamento dentro de la empresa que controle sus importaciones y exportaciones, estudien las necesidades de la empresa y determinen si es el momento propicio o no para establecer el Departamento de Tráfico dentro de su estructura organizacional; ya sea con el objeto de prever posibles anomalías y pérdidas o el de corregir importaciones y trámites que no fueron llevados a cabo de manera correcta al momento de ser importadas o exportadas.

3.1 La importancia de crear el Departamento de Tráfico

La creación de un Departamento de Tráfico en cualquier empresa (que planea, supervise, administre y controle la circulación de mercancía de importación y exportación de la empresa) se debe de llevar a cabo, siempre y cuando exista una suficiente carga de trabajo que justifique su creación. Las empresas transnacionales por lo general tienen dicha carga (debido a la constante movilización de mercancías entre un país y otro), aunque se dan cuenta de tal necesidad hasta que comienzan a perder el control del tránsito de las mercancías, la documentación o la contabilidad de los gastos generados por el tráfico internacional de mercancías.

En la empresa Racal Survey Mexicana S.A. de C.V., la creación del Departamento de Tráfico se llevó a cabo cuando:

- Se observó un incremento considerable en el tráfico de bienes con el exterior.
- Se comenzó a perder el control de las importaciones y de los gastos ocasionados por el tráfico de éstas.
- Diversas áreas de la compañía realizaban trámites de importación o exportación con los agentes aduanales, sin que hubiera una persona especializada para realizar los trámites con los agentes aduanales.
- Se observó que las gerencias perdían más tiempo en tramitar la importación, que en supervisar y realizar otras actividades importantes de su puesto.
- El personal que solicitaba la mercancía desconocía el trámite y la documentación necesaria para llevar a cabo la importación, por lo que el solicitante no llevaba un control de los documentos, pedimentos, etc. dejándole toda la responsabilidad al agente aduanal y al área contable, para cubrir los gastos sin tener muy claro el por qué de los montos establecidos ni la importancia de administrar los documentos recibidos.

Para su creación, se realizó un plan de trabajo en orden cronológico a seis meses, el cual permitiría ir centralizando la información hasta lograr la integración del departamento. La responsabilidad sobre su creación, desarrollo y control se centralizó en una persona,⁵¹ quien estudió las necesidades de la compañía y trabajó de manera conjunta con las áreas internas y externas involucradas. Con base en ello, se fueron realizando desde los procedimientos administrativos internos del Departamento de Tráfico, hasta los trámites de regularización de ciertas mercancías que ya habían expirado en su importación temporal.

Algunas de las ventajas de contar con un Departamento de Tráfico son:

- Control de entrada y salida de cualquier mercancía a territorio aduanero.
- Control y centralización de la documentación relacionada con la mercancía.
- Administración de los gastos relacionados con las importaciones y exportaciones, renta de contenedores, transporte, embalaje, otros.
- Planeación y previsión de reexportación de mercancía antes de su vencimiento, en el caso de las mercancías importadas temporalmente.

Es importante que no se escatimen en la creación de este departamento y no esperen las empresas a darle la importancia debida hasta el momento en que (en casos extremos):

- Se pierda el control de las importaciones.
- Se pierda equipo al ser importado o exportado.
- Les sea confiscado algún bien.
- Se extravíe la documentación relacionada con la importación o exportación.
- Les llegue algún requerimiento de comprobación fiscal por parte de SHCP o
- reciban multas por vencimiento de alguna importación temporal por la cual no planearon su retorno.

⁵¹ La compañía me dio la oportunidad de crear y controlar el Departamento de Tráfico debido a la confianza en mi trabajo y a que conocía a la empresa y sus procesos de cambio. Además, me especialicé en Comercio Exterior y contaba con dos años de experiencia en importaciones y exportaciones.

Por otra parte, toda empresa que realiza importaciones y exportaciones debe estar inscrita en el Padrón de importadores,⁵² de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y especificar él o los agentes aduanales que utilizará para llevar a cabo dichas importaciones o exportaciones. Este requisito es básico, ya que sólo los agentes encomendados pueden tener acceso electrónico al sistema de automatización aduanera integral y están habilitados para realizar el despacho aduanero de los embarques a ellos consignados.

En el caso de Racal Survey Mexicana, la compañía ya se encontraba inscrita, sin embargo, hubo que actualizar, a través del envío de una carta a la SHCP, los nombres de los agentes aduanales, sus números de patentes respectivas y el nombre de las aduanas por las que realizarían las operaciones.

Las patentes que Racal Survey Mexicana maneja para sus distintas aduanas son:

Patente 3585 Aduanas de Ciudad del Carmen, Nuevo Laredo y Dos Bocas, Tabasco.

Patente 1087 Aduana de Mérida.

Patente 3116 Aduana de Cd. de México.

Patente 3815 Aduana de Veracruz.

Patente 3177 Aduanas de Progreso, Nuevo Laredo, Aeropuerto Cd. de México.

Patente 3506 Aduanas de Progreso y Cancún, Quintana Roo.

Con la finalidad de que los agentes aduanales encomendados puedan realizar las importaciones y exportaciones de Racal Survey Mexicana, la compañía envió a las agencias aduanales y transportistas, la documentación legal necesaria para formar el nuevo expediente⁵³ o actualizarlo, enviando:

⁵² La documentación necesaria para el Alta en el Padrón de importadores se entrega a la Administración General de Aduanas y junto con esta información se anexa la carta de mandato o encomienda que compruebe el cargo conferido al agente aduanal para realizar sus operaciones y dicha carta debe ser enviada al agente aduanal para su correspondiente archivo, pudiendo ser encomendada para realizar una o más operaciones o por periodos determinados. Art. 59, fracción III, Ley Aduanera de 2002.

⁵³ Documentación solicitada semestralmente por la Agencia Aduanal o transportista, al Departamento de Tráfico, 20 de junio de 2002.

- Copia de cédula del R.F.C. con domicilio fiscal.
- Copia del acta constitutiva de la empresa, carátula y página donde exhibe el nombramiento del representante legal, o copia del poder del representante legal.
- Copia de identificación con fotografía del representante legal.
- Copia de identificación con fotografía del representante legal donde se aprecie su firma.
- Copia de un comprobante domiciliario reciente
- Carta de encomienda en hoja membretada y firmada por el representante legal (original).
- Original de la manifestación de valor, que permitan determinar el valor de las mercancías en aduana (en los casos de importación de mercancías).
- Asimismo, notificar a dicho agente de cualquier modificación que se realice respecto a la mencionada información previo al despacho.

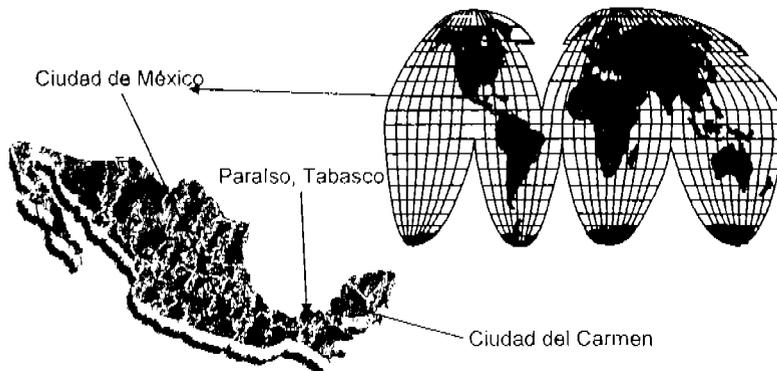
En algunos casos, las compañías realizan importaciones de materiales específicos que tienen un arancel más elevado, sin saber que la SHCP determinó mediante reglas que para llevar a cabo dichas importaciones es necesario registrarse en el padrón de importadores de sectores específicos⁵⁴ y llevar un estricto control de éstas importaciones.

Finalmente, siendo el Departamento de Tráfico en Rascal Survey Mexicana un departamento nuevo, hubo que dejar un antecedente, á través de un informe, sobre la situación en la que se encontraban las importaciones y exportaciones dentro de la compañía, esto con la finalidad de poder medir los avances a partir de su creación.

⁵⁴ Creado con el objeto de detectar actividades fraudulentas, transbordo ilegal y subvaluación de mercancías de los sectores específicos de alto riesgo, tales como carne y productos relacionados de carne y pollo, juguetes, madera (tríplay), lápices, calzado, cerveza, vino y licores, cigarrillos, textiles, bicicletas, acero, frutas, entre otros. Ver Anexo 10 de la Resolución Miscelánea de Comercio Exterior para 2002.

3.2 Estructura Organizacional

Racal Survey Mexicana S.A. de C.V. es en la actualidad una de las compañías del Grupo Thales Geosolutions, con oficinas localizadas en la Ciudad de México, Paraiso, Tabasco y Ciudad del Carmen, Campeche; siendo esta última la de mayor importancia debido a que es en ésta en donde se llevan a cabo la administración de personal, equipo y los trabajos costa afuera.



Fuente: Archivo electrónico interno de RSM, "Status of Development", junio de 2003.

Las oficinas de México tienen como finalidad la centralización de la información, principalmente financiera; las oficinas de Cd. del Carmen están relacionadas con las operaciones costa afuera y cuenta con el mayor número de personal; mientras que la base de Paraiso es de uso temporal y está destinada a un solo proyecto en ese Estado. De esta manera, la base de Paraiso reporta a Ciudad del Carmen, ésta a México y ésta a su vez a la gerencia regional de América del Norte, cuya base se encuentra ubicada en Houston.

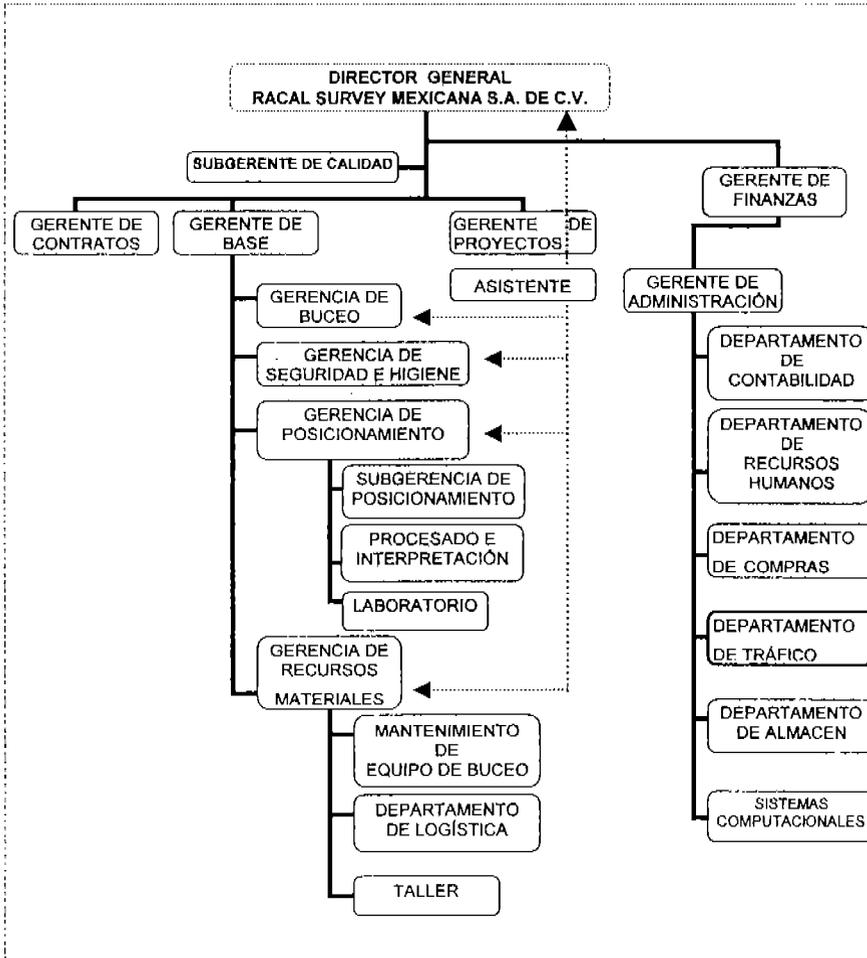
La empresa en México se compone en su totalidad por 93 empleados administrativos y 130 operativos (buzos e ingenieros posicionadores). RSM es actualmente una compañía que provee una gama completa de servicios integrados que incluyen: buceo industrial, posicionamiento, estudios geofísicos y geotécnicos, fabricación y operación de ROV (vehículos operados a control remoto), servicios geodésicos, monitoreo de embarcaciones y vehículos, servicios de manejo de datos.⁵⁵

Debido al incremento de las importaciones y con la finalidad de controlar el tráfico de bienes con proveedores e intercompañías, Racal Survey Mexicana decidió insertar el Departamento de Tráfico dentro de su estructura; esto se llevó a cabo en enero del 2003 bajo la responsabilidad de una persona con conocimientos en Comercio Exterior, ya que esta área exige a un profesional, ya que involucra a todas las actividades de la compañía.

El Departamento de Tráfico se estableció en sus inicios bajo la supervisión directa de la Gerencia de Recursos Materiales (por lo general este departamento en las empresas está ubicado en ésta área); sin embargo, debido a las cantidades monetarias que se manejan en estos departamentos y la importancia de mantener un claro control de las importaciones y exportaciones en términos contables, la empresa RSM decidió establecer el nuevo departamento bajo la supervisión de la gerencia de Administración.

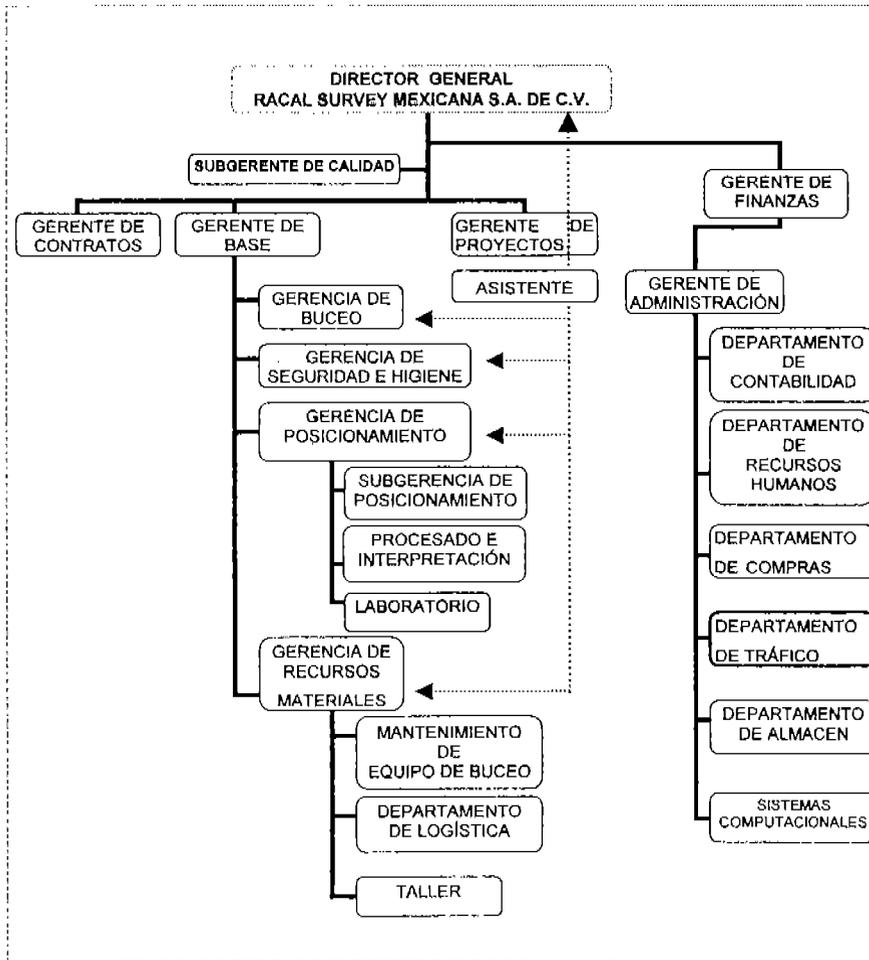
⁵⁵ Archivo electrónico interno de RSM en forma de presentación en power point, "Status of Development", junio de 2003.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE
RACAL SURVEY MEXICANA S.A. C.V.**



Fuente: Archivo electrónico interno de RSM, "Status of Development", junio de 2003.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE
RACAL SURVEY MEXICANA S.A. C.V.**



Fuente: Archivo electrónico interno de RSM, "Status of Development", junio de 2003.

3.3 Objetivos, funciones y responsabilidades del Departamento de Tráfico

Los objetivos del departamento fueron planteados para tener una base de partida sobre lo que esperaba la empresa con la creación del Departamento de Tráfico y poder desarrollarlo, ya que no existía antecedente alguno en la empresa. Así mismo, se establecieron las funciones y responsabilidades de esta área.

Objetivo general:

- Realizar los trámites necesarios para llevar a cabo el despacho y arribo de las mercancías a través de nuestras fronteras, de tal manera que éstas lleguen a su destino a tiempo y en las condiciones físicas acordadas.

Objetivos específicos:

- Controlar la documentación necesaria de las importaciones y exportaciones que realiza Racal Survey Mexicana.
- Controlar los gastos (cuentas de transportación, almacenaje, descuentos, costos terrestres, aéreos o navieros) relacionados con la exportación e importación de mercancía, de acuerdo con cada proyecto.

Funciones:

- Controlar todas las actividades de importación y exportación de equipos, mercancía y maquinaria que se realicen por parte de Racal Survey Mexicana y verificar que éstas se entreguen en la fecha acordada y con las especificaciones correctas.
- Mantener comunicación constante y fluida con clientes internos (inventario, almacén, compras, contabilidad, administración, buceo, posicionamiento y sistemas) y clientes externos (agentes aduanales, transportistas, etc.).
- Informar los ingresos y salidas de los equipos y mercancías, al jefe directo y áreas involucradas, así como dar a conocer su ubicación física en las diversas

áreas operativas, mediante los formatos establecidos y su registro en la base de datos.

- Mantener una base de datos actualizada de los proveedores, agentes aduanales, transportistas, secretarías, embajadas y demás organizaciones involucradas con los trámites de importación y exportación.
- Coordinar con otros jefes de departamento las actividades afines, como adquisiciones de mercancía a nivel internacional, pagos a tiempo con el área contable, logística de la mercancía, etc.
- Verificar fechas de entrada de mercancías a la aduana para disminuir costos de almacenaje.
- Revisar la correcta facturación por los servicios realizados por las importaciones y exportaciones y mantener un control de pagos a tiempo.

Responsabilidades:

- Realizar los trámites necesarios para el manejo y traslado de los equipos y maquinaria al extranjero y del extranjero al país, así como de Estado a Estado.
- Verificar que las importaciones y exportaciones se realicen en tiempo y forma.
- Cumplir con los documentos requeridos (aduanas), para evitar retraso en el despacho de las mercancías.
- Verificar que el producto recibido y enviado cumpla con la documentación de soporte.
- Asegurarse que la mercancía recibida concuerde con los datos de la documentación que la acompaña. Exactitud y control sobre los datos, fechas y cantidades, tanto en importaciones y exportaciones temporales, como en definitivas.
- Reportar el arribo de mercancías al departamento apropiado.
- Mantenerse informado de los cambios en las normas relativas al Comercio Exterior.
- Mantener una base de datos actualizada de las exportaciones e importaciones en general: con número de pedimento, factura, proyecto, compañía, tipo de producto, fechas de vencimiento de los pedimentos temporales, etc.

- Reportar fecha de vencimiento de mercancía para su retorno a tiempo y su posible prórroga, en caso de que se extienda el proyecto y por ende la utilización del (los) equipo(s).
- Tomar decisiones para el envío de mercancías con menor costo y menor tiempo.
- Ser eficiente en el flujo de la información y documentación.

A partir de los objetivos, las funciones, las responsabilidades y el estudio de las necesidades de la empresa, se desarrollaron procedimientos específicos que permitirían llevar a cabo las actividades de tráfico de mercancías en forma organizada y controlada.

Los procedimientos del Departamento de Tráfico, además de ser requisito indispensable, permiten desarrollar las actividades del departamento de acuerdo con las necesidades de éste y las áreas involucradas. Así mismo, permiten que éste y las demás áreas tengan una referencia de consulta sobre el trabajo que aquí se realiza.⁵⁶

El responsable de tráfico, realiza en este caso los trámites relativos a las importaciones y exportaciones una vez que la negociación de compra o renta fue concluida. El trabajo del Departamento de Tráfico es un trabajo en equipo, ya que se encuentra muy relacionado con las áreas de compras, contabilidad, logística, almacén, gerencias involucradas con la mercancía, transportistas, agentes aduanales, aduanas, proveedores, entre otros.

Este departamento realiza todos los procesos administrativos, como trámites aduanales, programación de fletes, facturación, control de archivo e intercambio de información con el exterior, por lo que debe contar con un buen sistema de

⁵⁶ Los procedimientos ayudan también a que el nuevo personal que se incorpora al área de tráfico, conozca la manera en que las exportaciones e importaciones se llevan a cabo de acuerdo con los reglamentos establecidos y a las necesidades de la empresa.

comunicaciones que le permita estar en contacto con el mundo las 24 horas del día.

3.4 Procedimiento general del Departamento de Tráfico

Los procedimientos son una herramienta que permite establecer de manera clara las actividades a realizar, ya sean estas internas o externas. El establecer los lineamientos y llevarlos a la práctica facilitan las actividades del departamento y de otras áreas por lo que es importante que cada compañía realice sus procedimientos de acuerdo con sus necesidades. El presente procedimiento pretende darle al lector las herramientas necesarias para llevar a cabo las actividades del Departamento de Tráfico.

En Racal Survey Mexicana, los procedimientos del Departamento de Tráfico,⁵⁷ se dividieron en:

a) Generales: gestión y autorización Interna

- Todos los trámites para las exportaciones e importaciones de mercancías, equipo, etc. de RSM deben ser realizadas por el Departamento de Tráfico.
- El Departamento de Tráfico debe recopilar la documentación (facturas, órdenes de compra, conocimiento de embarque -anexo 10-, guía aérea, etc.) para iniciar la autorización y gestión de exportación e importación de mercancías.
- Los departamentos de logística y almacén deberán de estar informados sobre los futuros movimientos a realizarse relacionados con el equipo o maquinaria a su cargo por medio de una copia del Formato 1 (Carta de Instrucciones, Anexo 1).
- Las exportaciones e importaciones de RSM deben ser solicitadas por escrito por medio del Formato 1, cuando se desee realizar una exportación, y el

⁵⁷ Archivo electrónico Interno de RSM, "Procedimientos del Departamento de Tráfico de Racal Survey Mexicana S.A. de C.V.". 09 de julio de 2003.

Formato 2 (Manifiesto de Recepción. Anexo 2), cuando se desee realizar una importación.

- No se autoriza ninguna exportación si el Formato 1 no lleva adjunta la cotización de los servicios solicitados al Agente Aduanal y la orden de compra o de Servicio respectiva.
- Para realizar cualquier importación o exportación tiene que haber una orden de compra. Esta determinación incluye: orden de compra sobre equipo adquirido, equipo rentado o equipo a exportar para su reparación o servicio.
- Los Formatos 1 y 2 deben ser autorizados por escrito, mediante las firmas del Gerente de Base, Gerente de Administración y el Gerente de Recursos Generales o Gerente de Posicionamiento (según sea el caso).
- El Departamento de Tráfico es responsable de recopilar las firmas de autorización mediante el Formato 1 ó 2.
- El Departamento de Tráfico firma sólo en ausencia del Gerente de Recursos Generales o el Gerente de Posicionamiento.
- La documentación legal para trámites de exportación e importación, como lo son manifiestos de conformidad, carta de responsabilidad solidaria⁵⁸ y demás documentos en los que sea necesaria la firma del Representante Legal de RSM deberán ser firmados por el (los) Apoderado (s) Legal (es) de la compañía.

b) Claves de Importación-Exportación (temporal o definitiva)

La clave es la que determina, en el pedimento, el periodo de estancia de la mercancía en el país por lo que es de suma importancia conocer el significado de cada una de ellas y su vigencia, en especial en lo referente a importaciones temporales. Las claves más utilizadas en RSM son las que se muestran a continuación:

⁵⁸ Dicho documento es dirigido al administrador de la Aduana respectiva en los casos en que la mercancía a importar no sean retornadas al extranjero o importadas en forma definitiva en el país. Ver anexo 5 de este documento.

IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES DEFINITIVAS

CLAVE	RÉGIMEN	TÍTULO
<u>A1</u>	IMD, EXD	Importación y exportación Definitiva
<u>KI</u>	IMD, EXD	Retorno de Exportación Definitiva y Desistimiento
<u>II</u>	IMD, EXD	Importación y exportación definitiva a través de mensajería
<u>HI</u>	IMD, EXD	Retorno al extranjero y al país de mercancía en su mismo estado

IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES TEMPORALES PARA RETORNAR EN SU MISMO ESTADO

CLAVE	RÉGIMEN	TÍTULO
<u>BA</u>	ITR, ETR	Importación y exportación temporal de bienes para retornar en su mismo estado por un periodo de 6 meses, realizada por residentes en el extranjero que no tengan establecimiento permanente en México o residentes en México que no cuenten con establecimiento permanente en el extranjero
<u>AD</u>	ITR	Importación temporal para convenciones y congresos internacionales, periodo de 1 año
<u>RI</u>		Rectificación de pedimento
<u>RE</u>	ETR	Exportación temporal para exposiciones, convenciones, congresos internacionales o eventos culturales o deportivos, periodo de 1 año.
<u>BM</u>	ETE	Exportación temporal de mercancías para transformación, elaboración o reparación.
<u>BH</u>	ITR	Importación temporal de contenedores, embarcaciones, aviones y carros de ferrocarril, periodo de 10 años.

Las importaciones temporales o definitivas, de acuerdo con las claves mencionadas, se realizan en RSM de la manera siguiente:

- Se importa de manera definitiva (A1) el equipo o consumibles que adquiere la compañía, así como los consumibles de las empresas subcontratadas por RSM.
- El equipo rentado, proveniente del extranjero, es importado de manera temporal (BA, BH) de acuerdo con el Art. 142, 143 y 146 de la Ley Aduanera de 2002.
- El equipo propiedad de las empresas subcontratadas que sean consumibles deben ser importados en forma definitiva (A1).

- El área de tráfico debe llevar un registro de las importaciones y exportaciones realizadas por las empresas subcontratadas por RSM.
- Las exportaciones definitivas (H1) se realizan en el caso de equipo rentado.
- Las exportaciones temporales se llevan a cabo para reparación (BM), renta o prestación de servicios en el extranjero (BA).

c) Exportación

Se utiliza en formato 1 (carta de Instrucciones) para realizar la exportación que es el documento interno de RSM en el que se especifica la mercancía o equipo que será exportado, su destino, forma de envío y demás detalles, el cual debe de llevar las firmas autorizadas de la compañía, para poder realizar la exportación.

- La carta de Instrucciones (Formato 1) debe ser debidamente llenada por el Departamento de Tráfico.
- El Formato 1 debe especificar: remitente, destinatario, dirección completa, fecha, forma de envío (aérea, terrestre o fluvial), características del equipo, número de partes, modelo, número de serie, número de proyecto, número de pedimento, firmas y documentación anexa (factura comercial, carta-encomienda, cotización de la exportación, lista de equipo, copia del pedimento, etc.)
- Ninguna exportación podrá realizarse si no lleva adjunto el Formato 1 con sus respectivas firmas de autorización.
- Una vez recopiladas las firmas de autorización, se envía una copia al Departamento de Almacén y otro al de Logística para hacer de su conocimiento la autorización de dicho movimiento.
- El Formato 1 (más dos copias) deberá ser entregado al Agente Aduanal junto con el equipo a exportar y la documentación necesaria sin excepción alguna.

Se deberá solicitar al Agente Aduanal la firma de recibido en dos copias correspondientes, de las cuales una copia se destinará para el archivo del Departamento de Tráfico y la otra copia para el Agente Aduanal, copia que deberá anexar el agente aduanal a la factura correspondiente por los servicios efectuados.

d) Importación

Se emplea el formato 2 (Manifiesto de Recepción). Este manifiesto es el documento interno en el que se especifica la mercancía o equipo que será importado, su destino, forma de envío y demás detalles, lo cual debe llevar las firmas autorizadas para poder realizar la importación.

- El manifiesto de recepción debe ser llenado por el Departamento de Tráfico.
- En el formato 2, debe especificarse: remitente, destinatario, dirección completa, fecha, forma de envío (aérea, terrestre, fluvial), características del equipo, número de partes, modelo, número de Serie, número de factura, número de proyecto, firmas y documentación anexa (cotización del agente aduanal, orden de compra, etc.).
- Ninguna importación podrá realizarse si no lleva adjunto al formato 2 la documentación pertinente.
- Una vez recopiladas las firmas de autorización, se envía una copia al departamento de almacén y otra al de logística para hacer de su conocimiento la autorización de dicho movimiento.
- Se entregan el manifiesto de recepción (formato 2) y dos copias al agente aduanal, junto con la documentación necesaria para llevar a cabo la importación.

Se deberá solicitar al agente aduanal la firma de recibido en las dos copias correspondientes, de las cuales una copia se destinará para el archivo del Departamento de Tráfico y la otra copia para el Agente Aduanal, copia que deberá anexar el agente aduanal a la factura correspondiente por los servicios efectuados.

e) Relaciones con Agentes Aduanales

El agente aduanal es una persona física a quien la SHCP autoriza, mediante una patente, para que promueva el despacho de las mercancías, en los diferentes regímenes aduaneros de quien lo solicite.

Los agentes o apoderados aduanales fungiendo como representantes legales de los importadores y exportadores son los únicos que pueden llevar a cabo los trámites y todas las actuaciones y notificaciones que se deriven del despacho aduanero de las mercancías, siempre y cuando hayan recibido "carta de encomienda" (documento que comprueba el encargo que se le confiere para realizar el despacho aduanero de las mercancías) firmada por el importador (apoderado Legal).

- La Agencia Aduanal encargada de realizar el Despacho Aduanero debe ser la Agencia registrada en el Padrón de Importadores, autorizada para realizar el despacho Aduanero de los embarques a ellos consignados y/o encomendados por RSM.
- El Departamento de Tráfico, bajo la aprobación de la Gerencia Administración, autoriza a un Agente Aduanal por medio del Formato 1 (para realizar la exportación) o el Formato 2 (para realizar la importación) el realizar el despacho Aduanero de los embarques a ellos consignados y/o encomendados.
- El Departamento de Tráfico, toda vez que tenga conocimiento de realizar una importación o exportación, deberá de solicitar al Agente Aduanal la cotización para el despacho de la mercancía.

- La Cotización debe ir adjunta con el formato 1 (Carta de Instrucciones) o el Formato 2 (Manifiesto de Recepción) para tener conocimiento y autorización del monto a pagar por el Despacho Aduanero.
- Una vez recibida la cotización y autorizados los montos se procederá a iniciar el despacho de la mercancía.
- El Agente Aduanal debe dirigirse al Departamento de Tráfico para recaudar la firma del (o los) representante (s) legal (es) y cualquier otro documento necesario para el despacho.
- Una vez recopiladas las firmas, la documentación necesaria debe ser entregada al agente aduanal para que este realice el despacho de la mercancía en el régimen acordado previamente con el Departamento de Tráfico.
- El Agente Aduanal debe de solicitar por evento la Carta de Encomienda al Departamento de Tráfico.

f) Recepción de factura de Agencias Aduanales (o transportistas)

- El Departamento de Tráfico recepciona únicamente las facturas de las agencias aduanales que hayan prestado sus servicios de importación o exportación de mercancías a la compañía RSM, con el fin de revisarlas, controlar la facturación y registrarla para el reporte quincenal. Así mismo se les asignan los números de proyecto correspondiente de acuerdo con los trabajos realizados.
- Las facturas recibidas deberán incluir: pedimento original, factura comercial, Carta de instrucciones (para exportación) o manifiesto de Recepción (para importación) con sus respectivas firmas. Además de llevar Carta de encomienda, Manifestación de valor Aduanal y Hoja de Cálculo para determinación de valor en aduana (esta última si a importaciones se refiere). Lo anterior mas dos copias, una para contabilidad y otra para el área de Tráfico.
- El Departamento de Tráfico revisará que las facturas cumplan con los documentos necesarios, de no ser así, solicitará al agente aduanal el

cumplimiento de todos los documentos para cubrir los requisitos internos solicitados por RSM.

- El Departamento de Tráfico no recibe las facturas que no cumplan con los anexos correspondientes.
- Una vez recibidas las facturas, selladas con fecha de pago y cargadas al proyecto correspondiente, se envían a departamento de contabilidad (cuentas por pagar). Un acuse de recibido es firmado por dicho departamento y archivado en la *Carpeta de Facturas* del Departamento de Tráfico.
- Una copia del reporte quincenal de facturas recibidas en el Departamento de Tráfico es enviada al departamento de cuentas por pagar y a la administración general para mantener un control interno de las facturas recibidas y pendientes de pago.
- Las compañías subcontratadas que prestan sus servicios a RSM y que solicitan a su país de origen maquinaria, herramientas o equipo para realizar reparaciones o mantenimiento a sus equipos o embarcaciones, deberán cubrir los gastos generados por sus importaciones (impuestos, fletes, etc.), a través de una orden de compra autorizada y entregada al Departamento de Tráfico para que con este documento sea autorizado el reembolso a RSM de los gastos de importación realizados a aquellas compañías extranjeras subcontratadas, salvo aquellas excepciones especificadas en el contrato.

g) Control de Archivo

- Todos los pedimentos originales son archivados por clave de importación y en orden cronológico. Se archivan en carpetas y archivo electrónico. Su archivo debe estar en un lugar seguro, que no propicie daño o deterioro y que sean accesibles.
- Se lleva un sistema de inventario actualizado con los datos de las mercancías, de acuerdo con el Art. 59 fracción 1 de la Ley Aduanera 2002.

3.5 ¿Cómo se desarrolla el proceso de importación en RSM?

Las actividades del Departamento de Tráfico y de algunas otras áreas, son muy similares en la mayoría de las empresas, debido a que muchas de ellas están reguladas por normas y leyes ya establecidas.

Es importante que, al realizar todos los trámites de importación, el encargado del departamento considere los derechos y obligaciones del importador y exportador y las leyes vigentes que rigen el Comercio Exterior de México con el fin de evitar penalizaciones por desconocimiento de las leyes o abusos por parte de los agentes aduanales o transportistas. A continuación se muestran las disposiciones jurídicas que regulan directa o indirectamente en el territorio nacional los intercambios de mercancías, servicios y los aspectos de propiedad intelectual relacionados con el comercio entre México y los mercados internacionales.

3.5.1 Leyes que rigen el Comercio Exterior de México

Dentro de las legislaciones mexicanas aplicables al Comercio Exterior se encuentra:

- La Ley de Comercio Exterior, publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 27 de julio de 1993 y reformada el 22 de diciembre de ese mismo año, dicha ley tiene por objetivo regular y promover el Comercio Exterior, incrementar la competitividad de la economía nacional, propiciar el uso eficiente de los recursos productivos del país, integrar adecuadamente la economía mexicana con la internacional y contribuir a la elevación del bienestar de la población. Por su parte el reglamento de esta ley, desarrolla y concreta aquellos aspectos de la Ley de Comercio Exterior, relativos a las medidas de regulación y restricciones no arancelarias, procedimientos sobre prácticas desleales de comercio internacional, medidas de salvaguarda, determinación de cuotas compensatorias, y promoción de exportaciones, así como los relacionados con la organización y funcionamiento de la comisión de Comercio

Exterior (COCEX) y de la comisión mixta para la promoción de las exportaciones (COMPEX).

- Ley Aduanera (1º. de enero de 2002). El propósito primordial de esta ley es la modernización de la estructura aduanal para hacer eficientes los mecanismos de promoción y fomento a comercio internacional. Esta ley regula la entrada y salida del territorio nacional de mercancías y de los medios en que se transportan o conducen, el despacho aduanero y los actos que deriven de este o de dicha entrada o salida de mercancías. Son sujetos obligados al cumplimiento de esta Ley: quienes introducen mercancías al territorio nacional o las extraen del mismo; cualesquiera personas que tengan intervención en la introducción, extracción, custodia, almacenaje, manejo y tenencia de las mercancías; o los que participen en el despacho aduanero y los hechos o actos que deriven de este o de dicha entrada y salida de mercancías.
- Ley de los impuestos Generales de Importación y de Exportación, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 18 de enero de 2002 y con entrada en vigor el 1º. de abril del 2002, tiene por objetivo clasificar en 11,820 fracciones arancelarias las mercancías y determinar el respectivo impuesto a la operación de Comercio Exterior,⁵⁹ con el fin de facilitar las operaciones aduaneras y realizar de manera más sencillas estadísticas comparativas a la importación y exportación de productos.

Además, existen otros ordenamientos, cuyo conocimiento es de gran importancia para el estudio del marco jurídico y operativo del Comercio Exterior de México, ya que todas estas normas tienen como finalidad, cumplir con los compromisos internacionales suscritos por México, en especial la OMC y los tratados comerciales de los que México es parte.

Algunas leyes especiales relacionadas con el Comercio Exterior:

- Ley de Impuesto al Valor Agregado
- Reglas fiscales de Carácter General

⁵⁹ Jorge A. Moreno, *Op. Cit.*, pp. 52-55.

- Ley de Impuesto sobre la Renta
- Código Fiscal de la Federación
- Ley de inversión extranjera y su reglamento. Publicada el 24 de diciembre de 1996. Esta ley tiene por objeto determinar las reglas para canalizar la inversión extranjera hacia el país y propiciar que ésta contribuya al desarrollo nacional, para lo cual establece funciones y actividades de 3 tipos:
 - 1) Reservadas al Estado
 - 2) Reservadas a mexicanos o a sociedades mexicanas con cláusulas de exclusión de extranjeros
 - 3) Actividades que permiten participar a extranjeros
- Ley Federal de competencia económica y su reglamento, regula las prácticas monopólicas de las empresas nacionales e internacionales, que intervienen en los mercados nacionales compitiendo entre sí en la obtención y mantenimiento de nuevos y más grandes mercados para sus ventas y mayores ganancias.
- Ley de propiedad industrial y su reglamento. Esta ley involucra el derecho de propiedad industrial y el derecho autoral, mismos que constituyen uno de los aspectos más importantes para el fomento de la inversión extranjera, ya que una deficiente protección de la propiedad industrial provocaría prácticas comerciales desleales que desalentarían tal inversión.
- Ley General del equilibrio ecológico y la protección del ambiente
- Ley General de salud
- Ley Federal de sanidad vegetal y animal
- Normas de la OMC. Principios fundamentales y reglas que deben regir el Comercio Exterior.
- Implementación de los artículos 303 y 304 del TLCAN, establecen cambios importantes al tratamiento de las importaciones temporales de insumos, partes, componentes, maquinaria y demás materiales importados temporalmente con posterioridad al 20 de noviembre del 2000 y que se exporten a los Estados Unidos de América o Canadá (Partes del TLCAN) a partir del 1º de enero de 2001, pues quedan afectados con el pago de impuestos correspondientes.

Conocer las leyes, permitirá que el tráfico de mercancías de la empresa se realice sin complicaciones y de manera fluida.

Las leyes son modificadas frecuentemente de acuerdo con el interés nacional y los acuerdos internacionales, por lo que es necesario realizar revisiones periódicas sobre estas en el Diario Oficial de la Federación para evitar penalizaciones por desconocimiento de las leyes. Y si bien, el agente aduanal apoya en gran parte en relación con las modificaciones legislativas relacionadas con el Comercio Exterior, es importante que la empresa a través de su Departamento de Tráfico también tenga conocimiento de estas y las ejecute.

3.5.2 Caso Práctico de importación Definitiva

El conocimiento de las leyes y normas aplicables al Comercio Exterior facilitan en gran parte la labor administrativa del departamento. Sin embargo, el Departamento de Tráfico es un área dinámica por lo que, teniendo controlada la parte legal y administrativa de las importaciones y exportaciones, permite al departamento realizar y planear la parte operativa del área de tráfico como son: las comunicaciones intercompañías o con proveedores, revisión del equipo importado o a exportar, eficiencia en el proceso, asesoría legal, implementación de programas de mejora continua del departamento, reducción de costos, entre otros.

Racal Survey Mexicana importa y reexporta equipos diversos. El siguiente caso práctico es sólo un ejemplo de las actividades de Comercio Exterior que se llevan a cabo, esta importación tiene la finalidad de facilitar al lector, a través de los formatos más comunes utilizados en el Comercio Exterior, la manera en la que se desarrolla este proceso y estas sean comparadas con las necesidades de su empresa, observando que toda operación es factible de mejora y ustedes pueden ser los pioneros de estos cambios de mejora en su empresa como lo fue mi caso,

en donde la gerencia general comprendió los beneficios económicos, administrativos y operativos que traería consigo la creación de este departamento.

Importación definitiva de equipo solicitado por el departamento de buceo para llevar a cabo trabajos de mantenimiento de ductos con buceo industrial. Dicho equipo proviene de Harvey, Los Angeles, Estados Unidos.

Los trámites necesarios para realizar la importación definitiva de esta mercancía parecen sencillos, y de alguna manera lo son, cuando se tiene conocimiento de las leyes aplicables, un buen sistema de comunicaciones y el control de la documentación y de las mercancías; de no ser así, el Departamento de Tráfico parecería ser un caos en algunas empresas.

A partir del conocimiento y aplicación de las leyes y normas que rigen el Comercio Exterior se realiza lo siguiente para llevar a cabo la importación en Racal Survey Mexicana:

1. El responsable del Departamento de Tráfico debe presentar ante la aduana, por conducto del agente aduanal, la siguiente documentación.

En importación:

- Fotocopia de la factura comercial
- Original del conocimiento de embarque (anexo 10, en el tráfico marítimo) o guía aérea (en tráfico aéreo)
- Pedimento de importación (anexo 8)
- Carta de Encomienda (anexo 4, debido a que RSM otorga esta por evento)
- Certificado de origen (si es el caso)

1. Al recibir el Departamento de Tráfico la Orden de compra del equipo de Buceo adquirido, se contacta vía correo electrónico⁶⁰ (medio más utilizado debido a su rapidez y porque además funciona como un archivo de respaldo) o telefónica con el proveedor para confirmar fecha y hora de envío, datos específicos de medios de transporte (guía aérea, manifiesto de embarque u otro medio de transporte), número de guía por donde se envió la factura original (anexo 3) y otros documentos necesarios, copia electrónica de la factura y de certificados si es el caso.
2. La factura original va dirigida al departamento de contabilidad.
3. Así mismo se confirma con el proveedor, el agente aduanal o transportista por el que se realizará la importación, reenviando nombre de la persona a contactar, dirección, teléfono y correo electrónico a donde deberá dirigir su mercancía. Sin embargo, la factura de dicha compra deberá ser dirigida a Racal Survey Mexicana S.A. de C.V.
4. Una vez que el Departamento de Tráfico ha recibido copia de la factura y orden de compra, solicita vía electrónica al agente aduanal la cotización⁶¹ de dicha importación para comenzar a preparar el Manifiesto de recepción (documento interno de la compañía, anexo 2) y solicitar por medio de este manifiesto la autorización de los gastos relacionados con la importación. El Agente Aduanal deberá de ser informado sobre la mercancía a importar, la vía y región por la que arribará la mercancía, ya sea vía aérea -Ciudad de México, marítima- Progreso, Yucatán, terrestre- Laredo, Texas, entre otras.
5. Cuando el manifiesto de recepción ha sido autorizado junto con su respectiva documentación anexa (orden de compra, facturas, certificados, etc.), se realiza

⁶⁰ El uso de correo electrónico es una herramienta indispensable en RSM para facilitar la recepción de información y documentación.

⁶¹ Es importante la solicitud de cotización de la agencia aduanal para que el departamento de contabilidad prevenga los gastos, además de que mantiene una mejor relación con los agentes y previene desacuerdos de cobros innecesarios.

la carta-encomienda (anexo 4) y demás documentos en los que sea necesaria la firma del Representante Legal de la compañía.

6. Recopilada la información correspondiente y las firmas, se envía una copia del manifiesto de recepción al Departamento de Tráfico y otra al de logística para hacerles saber sobre el arribo de mercancías.
7. Se envía el manifiesto de recepción (original y dos copia del manifiesto de recepción), junto con la copia de la factura, carta-encomienda, características específicas del equipo y, cuando corresponde, el conocimiento de embarque o guía aérea al Agente Aduanal. Este deberá hacer llegar una copia con acuse de recibo del Manifiesto de recepción. En caso de ser vía correo electrónico, confirmará la recepción del documento por la misma vía.
8. Ya arribada la mercancía a la frontera, en este caso a Laredo, Texas, el agente avisa al Departamento de Tráfico sobre su arribo y despacho de la mercancía, así como los días estimados en que la mercancía estará en las puertas del almacén de RSM, esta información es enviada al proveedor con el fin de mantener una estrecha comunicación del proceso en el que se encuentra la mercancía en tránsito.
9. Es el Agente Aduanal quien realiza a nombre de RSM, el pedimento (anexo 8), trámites y demás gastos en aduana relacionados con la importación.
10. Una vez recibida la mercancía en el Almacén, previo aviso del agente aduanal al Departamento de Tráfico y este al de logística y almacén y logística de su arribo, se revisa que el pedimento y la mercancía hayan llegado de acuerdo con lo especificado. En los casos esporádicos en los que el pedimento no coincida con el número de serie de la mercancía, cantidad de piezas, número de factura, etc., se solicita al agente aduanal la rectificación de pedimento.

Es importante que el Departamento de almacén revise la mercancía frente al agente aduanal para que corrobore que la mercancía que recibe se encuentra completa y en óptimas condiciones. De no ser así, el Departamento de Tráfico tomará las medidas correctivas necesarias para solicitarle a su agente aduanal el cumplimiento en tiempo y en forma de las mercancías o en su caso el pago de los daños generados.

Por lo anterior, la importancia de una comunicación fluida y la atención personalizada del encargado del Departamento de Tráfico con los departamentos internos y los agentes aduanales o las aduanas, son necesarias para que los involucrados se comprometan con el trabajo que se realiza logrando eficiencia en los procesos.

11. Revisada la mercancía, se le informa al departamento interesado ya sea buceo, posicionamiento o el sistema de comunicaciones, sobre su arribo para que pueda disponer de ésta. A partir de este momento el control de dicha mercancía depende del departamento de almacén y su movilización del departamento de logística.
12. La información de tal importación es archivada en forma electrónica en una base de datos interna del Departamento de Tráfico (anexo 9), para llevar un control de las importaciones y exportaciones. Así mismo, es archivada de forma física por clave de importación y en orden cronológico.
13. Dos semanas después, se recibe la factura del agente aduanal, se revisa que los gastos sean los acordados y que la documentación esté completa, con su respectiva manifestación de valor (anexo 6) y hoja de cálculo (anexo 7), copia del pedimento y manifiesto de recepción firmado (recordemos que este es el documento interno que autoriza el pago del servicio realizado).

14. Revisado. se entrega la factura del Agente aduanal al departamento de contabilidad, junto con una copia del respaldo de todos los documentos relacionados con la importación.

Con ello, la importación queda concluida.

Este capítulo demuestra en muchos aspectos, la necesidad de crear el departamento de tráfico dentro de las empresas transnacionales, siempre y cuando haya una suficiente carga de trabajo, de lo contrario, las empresas deben de estar concientes que, aunque no se cree este departamento ahora, es importante que las actividades de Comercio Exterior que realiza la empresa sean manejadas por personas responsables con conocimiento en este trabajo debido a que los errores en las importaciones o exportaciones, pueden reflejar grandes pérdidas para la empresa y afectar su imagen y presencia en el país. Además, dentro de las empresas transnacionales, siempre existirá la factible creación del Departamento de Tráfico en un futuro próximo y esta dependerá del incremento de sus importaciones o exportaciones.

3.6 Beneficios a partir de la creación del Departamento de tráfico

En Racal Survey Mexicana, los cambios positivos dentro de la empresa, a partir de la creación del Departamento de Tráfico, se observaron claramente desde el primer mes de su establecimiento, ya que la documentación se centralizó en una sola área y el personal que necesitaba información o documentación sobre las importaciones o exportaciones sabía ahora a donde recurrir.

Además, con la creación de un archivo físico y electrónico actualizado a partir del 2001 (anexo 10), era muy fácil determinar la cantidad, valor y fechas de

vencimiento de las mercancías que se encontraban de manera temporal en la empresa y aquellas que permanecían fuera del país por reparación, etc.

A través de la revisión física de equipos, de pedimentos y la realización de una base de datos electrónica, se detectaron algunas anomalías en el tráfico de mercancías las cuales fueron corregidas, tales como:

- En los casos de importaciones temporales que habían expirado. Estas fueron corregidas en los dos primeros meses de la creación del departamento, siendo retornadas al país de procedencia, que de no ser así, hubiesen generado penalizaciones a la compañía por mantener mercancía en forma ilegal en el país.

En relación con estas importaciones temporales (clave de importación BA), dos de ellas fueron mercancías de activos fijos de la empresa con un valor total de 3 millones de pesos, mercancías que por error y falta de revisión y control, habían sido importadas en forma temporal. De haber sido requeridas (solicitadas para aclaración) por la SHCP habrían pagado una multa de 4.5 millones de pesos. Por fortuna la mercancía se logró recopilar (se bajó de embarcaciones y localizó en los almacenes) y fue exportada en forma temporal (clave H1) e importada de manera definitiva (clave A1), generando un gasto mucho menor al que se hubiera pagado por la multa. A partir de este caso la compañía comprendió que el control del tráfico internacional es delicado y merece ser realizado por especialistas.

- El archivo permitió la búsqueda y localización de equipo y maquinaria de alto costo propiedad de la empresa que se encontraba improductivo en el almacén o bodegas o embarcaciones; dándosele una utilidad, ya que causaba pérdidas al tenerlas guardadas, por lo que algunas fueron rentadas, utilizadas en las embarcaciones o enviadas a reparar.
- Se redujeron los costos en algunas importaciones a través de la consolidación del envío de mercancías y el acuerdo con los proveedores de

realizar un solo envío, bajando con ello el alto costo en algunas importaciones generado porque la empresa permitía que las importaciones se realizaran hasta en cuatro envíos, de acuerdo con la disponibilidad del producto (con cargo a Racal Survey Mexicana), sin que la compañía estuviera conciente del costo que le producía cada exportación, ya que su prioridad era obtener la mercancía a como diera lugar, debido a la poca planeación de la compra de equipo o maquinaria. En la actualidad, estas importaciones son supervisadas por el Departamento de Tráfico y el costo adicional, en el caso de un segundo envío, es cubierto por el proveedor.

- La utilidad del archivo electrónico fue evidente ya que documentos como facturas, pedimentos y certificados fueron escaneados con la finalidad de tener un archivo electrónico que simplificara su envío (a través del correo electrónico), facilitando la información en el momento en que la empresa necesitaba la información.
- El archivo permitió realizar un reporte quincenal de las importaciones y exportaciones realizadas y los gastos por dichas importaciones. Así mismo ayudó a separar los gastos de tráfico generados por cada departamento y por proyectos, facilitando el reembolso de dichos gastos los cuales antes eran absorbidos por la compañía Racal, lo cual generaba más ahorros para la empresa a partir la creación del área de tráfico.
- Mejoraron las comunicaciones y las relaciones entre los agentes aduanales y la empresa, ya que la respuesta era más rápida a través del trato personalizado del área de tráfico.
- Se observó que las gerencias se dedicaban plenamente a sus áreas y no perdían tiempo en las exportaciones o importaciones, concentrándose en sus operaciones, ventas, posicionamiento en el mercado, mejorar sus relaciones públicas y realizar las actividades importantes de su puesto.

Las empresas deben estar concientes de que las operaciones internacionales hoy más que nunca, tienden al cambio en cuanto a su administración, recurriendo a la ayuda de profesionales con una amplia visión de como mejorar todo el proceso.

La creación del Departamento de Tráfico es hoy una necesidad apremiante en la estructuras de las empresas y, finalmente, en la economía internacional ya que dentro de este economía global, las empresas transnacionales que no cambian y se actualizan tienden a desaparecer.

CONCLUSIONES

Ante el proceso de globalización de las economías, México ha logrado integrarse con rapidez a esta nueva manera de interactuar entre naciones. A partir de 1985, México inicia un proceso de apertura comercial que le permite insertarse en la economía mundial a través de negociaciones, tratados comerciales internacionales, apertura a la inversión extranjera, un programa de desmantelamiento de controles y reducción de aranceles y la privatización de empresas públicas, acorde con las necesidades de la industria y los acuerdos internacionales. De 1990 a 2001, el valor del comercio exterior de México se cuadruplicó, sin embargo, la balanza comercial todavía enfrenta problemas, ya que sale más dinero del que ingresa al país.

El crecimiento de la Inversión Extranjera Directa (IED) en México indica que el proceso de globalización productiva se está acelerando, ubicándose principalmente en los sectores de maquila, petrolero y servicios. Aunque el sector petrolero es un símbolo de identidad nacional, el número de empresas extranjeras y nacionales que trabaja para PEMEX continúa incrementándose debido a los cambios realizados a la Ley de Inversión Extranjera (el 24 de diciembre de 1996) durante el gobierno del presidente Carlos Salinas, que permitieron la participación de capital extranjero privado en sectores como la petroquímica y el gas natural.

Fue durante este sexenio donde se llevaron a cabo los principales postulados del proyecto neoliberal, entregando al capital privado la telefonía Teléfonos de México (TELMEX), las comunicaciones viales y las aerolíneas, el sector químico, el siderúrgico (Altos Hornos de México), los seguros, los medios de radiodifusión y la banca. Ante tal inversión, será muy probable que en algunos años más se incremente la apertura a la IED en otros sectores petroleros y que además, PEMEX continúe contratando deudas a través de los proyectos de infraestructura diferidos en el registro de gasto (pidiregas), para realizar las obras correspondientes adjudicadas a compañías privadas nacionales y extranjeras.

Ejemplo de tales inversiones se localizan en el área estratégica, Sonda de Campeche. Territorio mexicano en donde transnacionales como Schumberger, Halliburton y Racal Survey Mexicana S.A. de C.V., (RSM) deciden establecerse en México e invertir en el sector industrial petrolero a través de licitaciones con PEMEX, cuya finalidad es obtener contratos que les permitan realizar trabajos costa afuera en las áreas de mantenimiento de plataforma, perforación de pozos, buceo de inspección de tubería submarina, colocación de oleoductos y gasoductos, renta de embarcaciones, equipo o maquinaria para trabajos específicos que PEMEX solicite a través de los *pidiregas*.

RSM, desde su establecimiento en México, en 1993, ha llevado a cabo el intercambio de mercancías con sus filiales en el extranjero, ofreciendo la tecnología de punta que el país no produce, por lo que la mayor parte de su maquinaria, equipo de buceo, de posicionamiento y embarcaciones son importados de cualquiera de sus 33 filiales alrededor del mundo. Las ventajas de contar con filiales son: la facilidad de ofrecer una amplia gama de servicios multi domésticos y disponer de equipo en cualquier momento y lugar, dándole mayor competitividad a la empresa.

RSM, como cualquier empresa transnacional, articula sus procesos productivos y comerciales con una visión global, por ello las ganancias de corto plazo no son determinantes de la inversión, sino el valor agregado compuesto y su mantenimiento en el mercado internacional a largo plazo, aprovechando las ventajas que cada país le confiere.

El proceso de transnacionalización de las empresas continúa en pleno auge, manifestándose en adquisiciones, venta de licencias, fusiones (*holdings*), IED, alianzas estratégicas, etcétera, su objetivo es adquirir un mayor dominio en el mercado.

Hoy en día, conforme a la experiencia petrolera mexicana (década de los veinte y treinta) que culminó con la expropiación petrolera de 1938, es importante mantener un mayor control de las operaciones comerciales internacionales que las transnacionales llevan a cabo entre países; apeándose al marco legal y a la forma en que deben ser realizadas.

La finalidad es aprender de los errores del pasado para evitar que la inversión extranjera abuse del mercado mexicano o, por el contrario, en pérdidas cuantiosas para las mismas empresas al no tener un control de sus bienes que cruzan nuestras fronteras.

Con base en mi experiencia y durante el primero año de trabajo profesional en la compañía Racal Survey Mexicana, observe que ésta y en algunas otras empresas de la misma línea en la región, realizaba las operaciones de Comercio Exterior a través de diversas áreas de trabajo, sin que hubiera un departamento especializado en esta actividad. Los ingenieros desconocían los procedimientos para realizar la importación de mercancías, así como las leyes que rigen el Comercio Exterior de México y la documentación básica relacionada con el tráfico de mercancías, perdiendo tiempo al llevar a cabo esta actividad y teniendo que delegar finalmente toda la responsabilidad de las exportaciones e importaciones al Agente Aduanal sin solicitar cotizaciones previas.

Tal falta de conocimiento y la ausencia de un departamento especializado que llevará un control administrativo y contable interno sobre el tráfico de mercancías generó, con el tiempo, un alto costo para la empresa como:

1. Multas de hasta 100,000 dólares por vencimiento de mercancías importadas temporalmente, debido a la falta de previsión y control para ser reexportadas a tiempo.
2. Errores a la hora de importar o exportar equipo, importando como temporal lo que debía ser como definitivo y viceversa.

3. Pérdida de equipo por falta de controles al momento del arribo o despacho de equipo y a la falta de un responsable que realizara este trabajo.
4. Retraso en los envíos por falta de seguimiento.
5. Descontrol de los gastos ocasionados por el tráfico de mercancías y desacuerdos en la contabilidad entre la empresa, los agentes aduanales y las agencias transportistas.
6. Pérdida de documentación por falta de un archivo físico y electrónico; teniendo que solicitar, en algunos casos, copia de certificados o facturas a los proveedores o las filiales en el extranjero y creando una imagen negativa de falta de organización frente a éstas.

Poco a poco comencé a hacerme cargo de las importaciones y exportaciones de la Gerencia de Operaciones y la Gerencia de Posicionamiento. A partir de los problemas observados y mi interés por mantener el control administrativo, operativo y contable de las importaciones y exportaciones de Racal Survey Mexicana, estudié las necesidades de la compañía y las áreas internas y externas involucradas con los procesos de importación y exportación. A partir de un amplio análisis, propuse a la gerencia, la creación del Departamento de Tráfico y los beneficios que éste traería consigo.

Los cambios positivos dentro de la empresa, a partir de la creación del Departamento de Tráfico, se observaron con claridad desde el primer mes de su establecimiento, ya que:

1. La documentación se centralizó en una sola área y el personal que necesitaba información o documentación sobre las importaciones o exportaciones sabía ahora a donde recurrir.
2. Se actualizó frente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) la lista de los agentes aduanales que llevarían a cabo las importaciones y exportaciones. Este requisito es básico, ya que sólo los agentes encomendados pueden tener acceso electrónico al sistema de

- automatización aduanera integral y están habilitados para realizar el despacho aduanero de los embarques a ellos consignados.
3. Se crearon los de procedimientos internos y externos del Departamento de Tráfico, planteando los objetivos de ésta área, sus funciones y responsabilidades, facilitando así el control administrativo, físico y contable de las mercancías propiedad de la empresa o bajo sus responsabilidad.
 4. Se creó una base de control de inventarios.
 5. Se creó una base de datos que controlara de gastos relacionados con almacenaje, transportación y demás gastos de importación y exportación. Este control se dividió por proyectos, facilitándole así el trabajo al departamento contable en lo concerniente a este rubro.
 6. Se creó una base de datos y un archivo físico claro y completo de la documentación relacionada con la importación o exportación. Con la creación de éste archivo físico y electrónico actualizado a partir del 2001 (anexo 10), fue sencillo determinar la cantidad, valor y fechas de vencimiento de las mercancías que se encontraban de manera temporal en la empresa y aquellas que permanecían fuera del país por reparación, etc.
 7. A través de la revisión física de equipos, de pedimentos y la realización de una base de datos electrónica, se detectaron algunas anomalías en el tráfico de mercancías las cuales fueron corregidas: En los casos de importaciones temporales, se encontraron los pedimentos que habían expirado. Estas importaciones temporales (clave de importación BA), eran mercancías de activos fijos de la empresa con un valor total de 3 millones de pesos, mercancías que por error y falta de revisión y control, habían sido importadas en forma temporal. De haber sido requeridas (solicitadas para aclaración) por la SHCP habrían pagado una multa de 4.5 millones de pesos y la posibilidad de que la mercancía fuera embargada por tenerla en el país en forma ilegal. Por fortuna la mercancía se logró recopilar (se bajó de embarcaciones y localizó en los almacenes) y fue exportada en forma temporal (clave H1) e importada de manera definitiva (clave A1),

generando un gasto mucho menor al que se hubiera pagado por la multa. A partir de este caso la compañía comprendió que el control del tráfico internacional es delicado y merece ser realizado por especialistas.

8. Se supervisó el tiempo de arribo y envío de equipo a través de su seguimiento diario. Evitando gastos innecesarios de almacenamiento. Con esto, se redujeron los costos en algunas importaciones a través de la consolidación del envío de mercancías y el acuerdo con los proveedores de realizar un solo envío, bajando con ello el alto costo en algunas importaciones generado porque la empresa permitía, antes de la creación del departamento, que las importaciones se realizaran hasta en cuatro envíos, de acuerdo con la disponibilidad del producto (con cargo a Racal Survey Mexicana), sin que la compañía estuviera conciente del costo que le producía cada exportación, ya que su prioridad era obtener la mercancía a como diera lugar, debido a la poca planeación de la compra de equipo o maquinaria. En la actualidad, estas importaciones son planeadas y supervisadas por el Departamento de Tráfico y el costo adicional, en el caso de un segundo envío, es cubierto por el proveedor.
9. Se procedió a revisar en forma semanal la facturación y la documentación anexa a ésta, evitando cargos injustos o excesivos y observando que los documentos como pedimentos, hojas de cálculo, etc., estén completos y correctamente llenados de acuerdo al servicio solicitado por la empresa.
10. Las operaciones comerciales internacionales en la actualidad, se realizan con estricto apego a las leyes que rigen el comercio exterior de México, revisando de forma periódica sus modificaciones en el Diario Oficial de la Federación para evitar penalizaciones por desconocimiento de éstas.

La creación del Departamento de Tráfico generó un costo mínimo y trajo consigo soluciones y nuevas propuestas, al estabilizar las operaciones comerciales, centralizar las actividades y administrar los documentos en una sola área. Se evitaron embargos, disminuyeron costos, controlaron gastos, previnieron multas y se mejoró de manera muy notoria la comunicación interna relacionada con la

contabilidad y el tráfico de mercancía. De igual forma, se observaron cambios positivos en las relaciones empresa y los agentes aduanales y transportistas.

Si bien el Departamento de Tráfico se estableció en sus inicios bajo la supervisión directa de la Gerencia de Recursos Materiales, la empresa RSM decidió establecer el nuevo departamento bajo la supervisión de la gerencia de Administración, debido a las cantidades monetarias que se manejan en este departamento y la importancia de mantener un claro control de las importaciones y exportaciones en términos contables.

El Departamento de Tráfico es un área clave para el manejo de las relaciones comerciales internacionales. De este departamento dependen en gran medida las pérdidas o ganancias de la empresa. Si un equipo no llega a tiempo para determinado proyecto, las operaciones se retrasan y en algunos casos tal retraso podría ser la causa de multas por incumplimiento de tiempos o hasta la cancelación de un contrato.

Por lo anterior, y lo expuesto en la investigación presentada, es importante que las empresas nacionales e internacionales analicen las necesidades de su empresa y determinen si es momento propicio para insertar dentro de su estructura organizacional el Departamento de Tráfico para llevar a cabo el control y administración de sus importaciones y exportaciones, ya que las operaciones internacionales hoy más que nunca merecen un trato delicado debido al alto costo que estas actividades presentan. Por ello, el buen funcionamiento del Departamento dependerá en gran medida, de la eficiencia, inteligencia y profesionalismo del personal a cargo, por lo que debe de estar siempre en manos de profesionales.

La creación y el buen manejo del tráfico internacional de mercancías, permitirá mantener saludable tanto a las empresas transnacionales, desde el punto de vista

jurídico, administrativo, contable y organizacional; como a la economía mexicana y por ende, al comercio exterior de México.

Anexo 3 **Ejemplo de factura**
del Proveedor de la mercancía a Importar

AQUA AIR INDUSTRIES,
 INC.
 NEW ADDRESS!!
 639 MANHATTAN BLVD.
 harvey, LA 70058-4420
 USA

Voice: 504-362-8124
 Fax: 504-362-3600

Sold to:
 Racial Survey Mexicana
 Calle 5 Sur Lote 9 manzana G S/N
 Puerto Pesquero Laguna Azul C.P. 24140
 Cd. del Carmen, Campeche
 MEXICO

Ship to:
 ALI INTERNACIONAL
 C/O Racial Survey Mexicana
 4117 Free Trade,
 Laredo, Tx 78045
 USA

Invoice
 Invoice Number
 30321
 Invoice Date

CUSTOMER ID	CUSTOMER PO	PAYMENT TERMS			
172700	A2206	PREPAID			
SALES REP ID	SHIPPING METHOD	SHIP DATE	DUE DATE		
SC	TRUCK	08/06/02	08/06/02		
Quantity	Item	Description	Backorder	Unit Price	Extension

Check No:

Subtotal
 Sales Tax
 Freight
 Total Invoice Amount
 Payment Received
 TOTAL

Anexo 4 **Ejemplo de Carta Encomienda**

CD. DEL CARMEN CAMPECHE A 01 DE ENERO DEL 2003

AL C. AGENTE ADUANAL (NOMBRE COMPLETO)

Y/O (NOMBRE DE LA AGENCIA ADUANAL)

P R E S E N T E:

PARA LOS EFECTOS DE LOS ARTICULOS 40, y 162 FRACCION VII INCISO G DE LA LEY ADUANERA LE " ENCOMIENDO " SUJETE A ESTE REGIMEN ADUANAL LAS MERCANCIAS, DE ACUERDO A LAS SIGUIENTES INSTRUCCIONES:

LAS MERCANCIAS DEBERAN SUJETARSE AL REGIMEN DE: IMPORTACION TEMPORAL Y/O DEFINITIVA, DE LAS OPERACIONES QUE SE GENEREN HASTA EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2003.

RACAL SURVEY MEXICANA S.A. DE C.V.

(DIRECCIÓN COMPLETA, C.P.,

TELÉFONOS, FAX Y R.F.C.)

BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD; DE CONFORMIDAD CON LOS ARTICULOS 36, 40 Y DEMAS RELATIVOS Y APLICABLES DE LA LEY ADUANERA EN VIGOR LES MANIFESTAMOS QUE LOS DATOS y CANTIDAD, ORIGEN, VALOR DE LAS MERCANCIAS A QUE SE REFIERE LA PRESENTE ENCOMIENDA SON VERDADEROS, EN IGUAL FORMA LOS DOCUMENTOS RELATIVOS A ESTE EMBARQUE.

ATENTAMENTE

(NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL)

REPRESENTANTE LEGAL

Anexo 5 **Carta de Responsabilidad Solidaria**

CD. DEL CARMEN, CAMPECHE A 13 DE ENERO DEL 2003

(NOMBRE DEL ADMINISTRADOR DE LA ADUANA)
ADMINISTRADOR DE LA ADUANA
P R E S E N T E.

ASUNTO: **RESPONSABILIDAD SOLIDARIA**

Para dar cumplimiento a los preceptos legales que establece el Artículo 146, de su Reglamento, y de conformidad con la Regla 3.2.17 de la Resolución Miscelánea Fiscal de Comercio Exterior para 2002 y, Anexo 1, publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 31 de mayo del 2002, por este medio me permito manifestar a usted, que en base al Artículo 26 Fracción VIII del Código Fiscal de la Federación, es mi voluntad asumir la Responsabilidad Solidaria de los créditos que lleguen a derivarse en caso de que las partes o refacciones reemplazadas no sean retornadas al extranjero, destruidas o importadas en forma definitiva.

ATENTAMENTE

(NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL)
REPRESENTANTE LEGAL

Anexo 6 **Manifestación de valor**

MANIFESTACIÓN DE VALOR

FORMATO LIBRE

Ciudad del Carmen, Campeche a 02 de enero del 2003

C. ADMINISTRADOR DE LA ADUANA
PRESENTE

En cumplimiento de lo dispuesto en el penúltimo párrafo del artículo 59 Fracción III de la Ley Aduanera conforme al anexo 5 publicado en el Diario Oficial de la Federación de fecha 08 de mayo del 2000 declaro bajo protesta de decir verdad lo siguiente.

MANIFESTACIÓN DE VALOR POR PERIODO DE SEIS MESES _____ POR OPERACIÓN

I DATOS DEL IMPORTADOR

NOMBRE DEL IMPORTADOR: RACAL SURVEY MEXICANA S A DE C V

DOMICILIO:

TELEFONO: C.P. R.F.C:

II DATOS DEL PROVEEDOR

NOMBRE DEL PROVEEDOR: AQUA AIR

DOMICILIO:

CIUDAD.

III AGENTE ADUANAL

AGENTE ADUANAL:

PATENTE:

IV VINCULACIÓN

EXISTE VINCULACIÓN ENTRE PROVEEDOR E IMPORTADOR: SI NO xx

INFLUYE EN EL VALOR DE LAS MERCANCIAS: EN LOS TÉRMINOS PREVISTOS DEL ARTICULO 69 DE LA LEY ADUANERA: SI NO xx

V NÚMEROS DE FACTURAS Y FECHAS

FACTURA(S)# _____

FECHA(S) _____

(si la manifestación de valor es por periodo no es necesario llenar este campo)

VI MÉTODO DE VALORACIÓN APLICADO

VALOR DE TRANSACCIÓN DE LAS MERCANCIAS _____ VALOR DE TRANSACCIÓN DE MERCANCIAS IDÉNTICAS xx VALOR DE TRANSACCIÓN DE MERCANCIAS SIMILARES _____ VALOR DETERMINADO CONFORME A LO ESTABLECIDO EN EL ARTICULO 72 a 78 _____ OTROS _____

VII ANEXOS Y FOLIOS

(si la manifestación de valor es por periodo no es necesario llenar este campo)

El precio pagado & que se refiere el tercer párrafo del artículo 64 de la Ley Aduanera es el previsto en las facturas que se anexan.

DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD

ATENTAMENTE

REPRESENTANTE LEGAL

(NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL)

ANEXO DEL PEDIMENTO

R.M. ALI-CC-20879-0

PAGINA 2 DE 3

NUM DE PEDIMENTO:

3000878

Y OPERA: IMP CIVE PEDIMENTO: A 1

OBSERVACIONES (CONTINUACION)

IMPORTACION DEFINITIVA DE MERCANCIA PARA PERMANECER EN EL PAIS
POR TIEMPO ILIMITADO DE ACUERDO AL ART 96 DE LA L.A.V

PARTIDAS

SEC	FRACCION	CANTD	VIN	UNT	UNC	CANTIDAD UNC	UNT	CANTIDAD UNT	P.V.C P O/D	COM	TASA	TC P.P.	IMPORTE	
DESCRIPCION / REMOLONES VARIABLES TROMB OY ANQUIARA)										COM	TASA	TC P.P.	IMPORTE	
VALOR ADICINA		IMP. FRACCIO		PAG.		VENCIO UNIT.		VAL AGREM.						E. P. ORIG/DEST
2.000		13496		13496.00				0 LA/CM/LA/CM		VENO/COM				
MARCA		MODELO		CODIGO PROD										
1	30032299	01	2	6		1.000	6	1.000	USA USA	IGI	18	1	5	2429
CARPETA DE MANGUERA PNEUMATICA C/ TERMINALES														
SIN MARCA SIN MODELO														
OBSERVACIONES														
FACTURA 30231 PARTIDA (01)														
2	30110299	01	2	6		1.000	6	1.000	USA USA	IGI	18	1	5	5101
PACK DE CILINDROS DE ACEPO C/6 PZAS														
SIN MARCA SIN MODELO														
OBSERVACIONES														
FACTURA 30235 PARTIDA (01)														
3	41136999	01	2	6		1.000	6	1.000	USA USA	IGI	11	1	5	11929
MOTOR BOMBA HIDRAULICA N.P. 01201227PAG														
LISTER-PETTER SIN MODELO														
OBSERVACIONES														
FACTURA 30217 PARTIDA (01)														
4	41170999	01	2	6		2.000	6	2.000	USA USA	IGI	23	1	5	229116
BOMBA CENTRIFUGA PARA SANBLAST S/N 638130 (01) BOMBA														
CENTRIFUGA S/N 2112 (01)														
DETROIT DIESEL TURBO P/A-114144														
PUMP SERVICES														
OBSERVACIONES														
FACTURA 30220 PARTIDA (1)														
FACTURA 30233 PARTIDA (1)														
5	41144002	01	2	6		2.000	6	2.000	USA USA	IGI	13	1	5	119043
COMPRESORES S/N 328150ULL761 328130ULL763														
INGERSOLL RAND														

AGENTE ADUANAL, APODERADO ADUANAL O ALMACEN
NOMBRE O RAZ. SOC. A.A.

RPC:

CURP:

MANDATARIO / PERSONA AUTORIZADA

NOMBRE:

C1:

CURP:

DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD,
EN LOS TERMINOS DE LO DISPUESTO POR EL
ARTICULO 31 DE LA LEY ADUANERA:
PATENTE O AUTORIZACION: 3585

FIRMA

COPIA IMPORTADOR

DESTINO/ORIGEN: INTERIOR DEL PAIS

PARTIDAS

SEC	FRACCION	STAD	VIM	CONT	UNC	CANTIDAD UNC	UMT	CANTIDAD UMT	N.V.C	P.C.O/D	COM	TASA	IT	P.F.P.	IMPORTE
DESCRIPCION (SEÑALES VARIABLES SEGUN SE REQUIERA)															
VALOR ADUANA IMP.VENCIO PAG. VENCIO UNIT. VAL.ADUAN. N.V. ORIG/DEST YER/COMP															
MARCA MODELO CODIGO PROD															
6	B4144099		0	2	6	3.000	6	3.000	USA	USA	IGI	18	1	5	100986
COMPRESORES S/N 6211330 6411329 6211332															
561226 561038 18221230 0 LA/CM/LA/CM															
QUINCY S120QRH1															
OBSERVACIONES															
FACTURA 30214 PARTIDA (1,2,3,)															
7	B4251939		0	2	6	1.000	6	1.000	USA	USA	IGI	23	1	5	16479
MACHOS PNEUMATICOS S/N REMOTOS PARA 71551 71552 71551 71551															
SIN MARCA HIL 0 LA/CM/LA/CM															
OBSERVACIONES															
FACTURA 30219 PARTIDA (1)															
8	B9200001		0	2	6	4.000	1	19200.000	USA	USA	IGI	18	1	5	148357
CAMARAS DE DESCOMPRESION S/N 02-091,02 093,02-094 (01)															
CAMARA DE INMERSION (01)															
527003 571201 30000.00 0 LA/CM/LA/CM															
ACUA AIR INDUSTRIES PVHC-1															
OBSERVACIONES															
FACTURA 30216 PARTIDA (01)															
FACTURA 30218 PARTIDA (01)															

***** FIN DE PEDIMENTO ***** NUM. TOTAL DE PARTIDAS: 8 ***** CLAVE PREVALIDADOR 00010 *****

AGENTE ADUANAL, APODERADO ADUANAL O ALMACEN NOMBRE O RAZ. SOC: A. A. RFC: MANDATARIO / PERSONA AUTORIZADA	DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, EN LOS TERMINOS DE LO DISPUESTO POR EL ARTICULO 81 DE LA LEY ADUANERA: PATENTE O AUTORIZACION: 358F
NOMBRE: RFC:	CURP: PERSONA AUTORIZADA
FIRMA AUTOGRAFA	

COPIA IMPORTADOR DESTINO/ORIGEN: INTERIOR DEL PAIS

BIBLIOGRAFÍA

AGUAYO Quezada, Sergio, *México en cifras*, Grijalbo, México, 2002. 122-125, 285 pp.

BASAVE Kunhardt, Jorge (Coordinador), *Empresas mexicanas ante la globalización*, UNAM, México. 1998. 338 pp.

CASASOLA, Miguel, *La expropiación del petróleo 1936-1938*, Pemex, México, 1988.

CHAPOY Bonifaz, Alma, *Empresas Multinacionales (Instrumento de imperialismo)*, Ediciones El Caballito, México, 1975, 14-15 pp.

DICCIONARIO DE COMERCIO EXTERIOR, Editorial Cultura S.A. de C.V., Madrid, 2000, 164 pp.

DICKEN, P., "Global-local tensions: firms and states in the global space economy", *Economic Geography*, 101-128 pp.

HAYS, Richard D., *Comercio Internacional: Introducción al mundo de la empresa transnacional*, México, Prentice Hall. 1974. 408 pp.

INEGI, *La industria petrolera en México*, INEGI, México, 1992. 104 pp.

LEY ADUANERA, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 01 de enero de 2002.

MALDONADO Martínez, América, *La empresas transnacionales y el papel de las franquicias en México 1980-1995*, Tesis, FCP y S, UNAM, 1998. 136 pp.

MAUBERT Viveros, Claudio, *Comercio Internacional: aspectos operativos, administrativos y financieros*, México, Trillas, 1998. 211 pp.

MERCADO H., Salvador, *Comercio Internacional I*, Mercadotecnia Internacional Importación-Exportación, Limusa, México, 1999, Tercera Edición. 288 pp.

MERCADO H., Salvador, *Comercio Internacional II*, Limusa, México, 1999, Cuarta Edición. 406 pp.

MORENO Castellanos, Jorge A, *Comercio Exterior sin barreras; todo lo que usted necesita saber en materia aduanera y de Comercio exterior*, 2da. Edición, México, Ediciones Fiscales ISEF, 2002. 357 pp.

OHMAE, Kenichi, *El mundo sin fronteras, Poder y estrategias en la economía entrelazada*, México, McGrawHill, 1991. 248 pp.

ORTIZ, Guillermo, *México: transición económica y comercio exterior*, México, Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C., Fondo de Cultura Económica, 1999. 117-140 pp.

PALLOIX, Christian, *Firmes et économie industrielle*, Editions l'Harmattan, Francia, 1997, 447 pp.

YIP, George S., *Globalización, estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional*, traducción Jorge Cárdenas Nannetti, Editorial Norma, Colombia, 1993. 331 pp.

SAXE-FERNÁNDEZ, John, *Globalización: crítica a un paradigma*, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas, DGAPA, Plaza y Janés, México, 1999. 69-96 pp.

SHIELDS, David, *Pemex un futuro incierto*, Editorial Planeta, México, 2003. 77-79 pp.

TUGORES Ques, Juan, *Economía Internacional e Integración Económica*, McGraw-Hill, Madrid, 1997. 261 pp.

Hemerografía

CAMACHO Ballesta, José Antonio, "Servicios y Globalización", *Revista de Comercio Exterior*, Vol. 53, Núm.1, México, 2003, 13-22 pp.

CABELLO Naranjo, Elena, "La Globalización desde adentro", *Revista de Comercio Exterior*, Vol. 53, Núm.3, México, 2003, 294-299 pp.

JIMÉNEZ Barrios, Carlota, "ABC de la Globalización", *Revista Eje del Comercio Exterior Aduanas*, Vol.1, Núm.6, 2002, México, 16-18 pp.

Fuentes Electrónicas

CALDERÓN Ortiz, Gilberto, "Globalización, empresas transnacionales y banco mundial", *Edición internet Gestión y Estrategia Departamento de Administración de la UAM-Azcapotzalco*,

<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc4.htm#n3b>, consultado el 6 de julio de 2003.

Fundación CIDOB, "Miguel de la Madrid (México)", *Biografías de Líderes Políticos*, 19 abril de 2002,

<http://www.avantel.net/~scaldero/delamadrid.html#EI%20Sexenio%20del%20Presidente%20de%20la%20Madrid>

Fundación CIDOB, "Carlos Salinas de Gortari (México)", *Biografías de Líderes Políticos*. 19 abril de 2002.

<http://www.avantel.net/~scaldero/salinas.htm#E1%20sexenio%20del%20Presidente%20Salinas>, consultado el 16 de junio de 2003.

GARCÍA, Fernando, "Amendments to foreign investment law simplify investment in Mexico", *National Law Center for Inter-American Free Trade*, 1997, <http://www.natlaw.com/pubs/spmxfi1.htm>, consultado el 18 de junio de 2003.

GLOSARIO EN MATERIA ADUANERA, *de la Aduana de México*, www.aduanas.sat.gob.mx/aga.asp?Q=r504, consultado el 27 de enero del 2004.

HERNÁNDEZ, Alfonso, "Globalización y empresas multinacionales", <http://www.moir.org.co/tribuna/TR80/Multinacionales.htm>, consultado el 18 de junio de 2003. 13 pp.

"Managing Change an enlarged group a new name a new organisation", archivo electrónico Interno de RSM en forma de presentación en power point, noviembre de 2000.

MARTÍNEZ Laguna, Norma, "Oil policies and privatization strategies in Mexico: implications for the petrochemical sector and its production spaces", *Energy Policy*, Instituto de Geografía, Universidad Nacional Autónoma de México, biblioteca virtual www.sciencedirect.com, clave del documento: doi:10.1016/S0301-4215(03)00179-4, consultado el 9 de agosto de 2003.

"PEMEX, empresa de clase mundial, proponen una reforma estructural de la industria petrolera", <http://www.larevista.com.mx/ed610/info6.htm>, 11 de agosto de 2003.

Fundación CIDOB, "Carlos Salinas de Gortari (México)", *Biografías de Líderes Políticos*, 19 abril de 2002,

<http://www.avantel.net/~scaldero/salinas.html#El%20sexenio%20del%20President e%20Salinas>, consultado el 16 de junio de 2003.

GARCÍA, Fernando, "Amendments to foreign investment law simplify investment in Mexico", *National Law Center for Inter-American Free Trade*, 1997, <http://www.natlaw.com/pubs/spmxfi1.htm>, consultado el 18 de junio de 2003.

GLOSARIO EN MATERIA ADUANERA, *de la Aduana de México*, www.aduanas.sat.gob.mx/aga.asp?Q=r504, consultado el 27 de enero del 2004.

HERNÁNDEZ, Alfonso, "Globalización y empresas multinacionales", <http://www.moir.org.co/tribuna/TR80/Multinacionales.htm>, consultado el 18 de junio de 2003. 13 pp.

"Managing Change an enlarged group a new name a new organisation", archivo electrónico Interno de RSM en forma de presentación en power point, noviembre de 2000.

MARTÍNEZ Laguna, Norma, "Oil policies and privatization strategies in Mexico: implications for the petrochemical sector and its production spaces", *Energy Policy*, Instituto de Geografía, Universidad Nacional Autónoma de México, biblioteca virtual www.sciencedirect.com, clave del documento: doi:10.1016/S0301-4215(03)00179-4, consultado el 9 de agosto de 2003.

"PEMEX, empresa de clase mundial, proponen una reforma estructural de la industria petrolera", <http://www.larevista.com.mx/ed610/info6.htm>, 11 de agosto de 2003.

"Procedimientos del Departamento de Tráfico de Racal Survey Mexicana S.A. de C.V.", archivo electrónico Interno de RSM, 09 de julio de 2003.

"Status of Development", archivo electrónico interno de RSM en forma de presentación en power point, junio de 2003.

"Racal Survey mexicana S.A. de C.V., perfil corporativo", archivo electrónico Interno de RSM, septiembre de 2002.

RUBIO Barnetche, Luis and Alston, Gerald, "International Business Activities in Mexico", *Law center for Inter-American Free Trade*, 1997, <http://www.natlaw.com/pubs/spmxip4.htm>, consultado el 18 de junio de 2003.

"Thales Overview", archivo electrónico Interno de RSM en forma de presentación en power point, 25 de agosto de 2003.

"Thomson-CSF, Racal as a powerful new force in electronics", <http://defence-data.com/eurosatory2000/pagees01.htm>, 28 de agosto de 2003.

Conversación

Conversación con el Ing. Alejandro Piza Cabriales, Subgerente de Calidad de Racal Survey Mexicana S.A. de C.V., sábado 30 de agosto de 2003, Ciudad del Carmen, Campeche. 2:15 p.m.

Documental

MEXICO, Nuevo Siglo, "Pemex Ayer y Hoy", Primera parte, Editorial Clio, Libros y Videos reservados S.A. de C.V., Lunes 09 de septiembre de 2003, Canal de la Ciudad, México D.F., de 8:00 p.m. a 9:00 p.m.

MEXICO, Nuevo Siglo, "Pemex Ayer y Hoy", Segunda parte, Editorial Clio, Libros y Videos reservados S.A. de C.V., Lunes 15 de septiembre de 2003, Canal de la Ciudad, México D.F., de 8:00 p.m. a 9:00 p.m.