



**UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.**

INCORPORACIÓN No. 8727-02

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**Gestión de la información,  
y procesos que determinan  
el sistema de comercio  
exterior de la empacadora  
de aguacates CHAHENA.**

**Tesis**

Que para obtener el título de:

**Licenciada en Administración**

Presenta:

**Erwin Rodrigo Espinoza Sánchez**

**Asesor:**

**L.A. Erika Lourdes Calvillo Rodríguez**



**Uruapan, Michoacán. 07 de junio de 2021.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis 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.

## **AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS**

Agradezco a mis Padres, por el esfuerzo compartido, las palabras de aliento y por todo el sacrificio que yo sé que les costó para que yo pudiera culminar con mis estudios. También mencionar la importancia que tuvieron mis abuelitos en este camino, estando siempre para mí, en todos los aspectos.

También, agradecer a la familia Chávez Esquivel y a todo el equipo de Aguacates Chahena y más S. de R.L. de C.V. por darme la oportunidad de realizar mi proyecto de investigación con ellos, así como por ser fuente del sustento de mi familia por ya casi tres años. En especial agradezco a la L.C. Martha Angélica López Valadez y al L.C.E. Giovanni Iván González Morales por darme la confianza, el apoyo, y las herramientas necesarias para poder concluir con mi tesis de una forma eficiente.

Dedico esta tesis a mi esfuerzo a lo largo de más de cuatro años en mi etapa universitaria, espero enorgullecer a los que me quieren y ayudar a quienes me encuentre en el camino.

## ÍNDICE

### CAPÍTULO I

|  |    |
|--|----|
| GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN                     | 6  |
| 1.1. HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN                     | 7  |
| 1.2. DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN                    | 8  |
| 1.3 ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN               | 10 |
| A. LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE FREDERICK W. TAYLOR | 11 |
| B. LA TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN              | 13 |
| 1.4 ADMINISTRACIÓN: ¿CIENCIA O ARTE?                   | 13 |
| 1.5 EL PROCESO ADMINISTRATIVO                          |    |
| 1.6 PROCESO ADMINISTRATIVO DE AGUSTÍN REYES PONCE      | 17 |
| 1.6.1 MECÁNICA   | 18 |
| 1.6.2 DINÁMICA   | 18 |
| 1.6.3 ELEMENTOS DE LA MECÁNICA ADMINISTRATIVA          | 19 |
| I. PREVISIÓN   | 19 |
| II. LA PLANEACIÓN                                      | 22 |
| III. LA ORGANIZACIÓN                                   | 24 |
| 1.6.4 ELEMENTOS DE LA DINÁMICA ADMINISTRATIVA          | 26 |
| IV. LA DIRECCIÓN                                       | 26 |
| V. EL CONTROL  | 28 |

### CAPÍTULO II

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| COMERCIO INTERNACIONAL            | 32 |
| 2.1 AMBITO MUNDIAL                | 32 |
| 2.2 AMBITO NACIONAL               | 33 |
| 2.3 MARCO LEGAL MEXICANO          | 33 |
| 2.4 FLUJOGRAMAS DE LA EXPORTACIÓN | 34 |

|  |    |
|--|----|
| 2.5 MERCANCÍA  | 40 |
| 2.6 COMERCIO   | 40 |
| 2.7 BIENES   | 45 |
| 2.8 COMERCIO EXTERIOR  | 45 |
| 2.9 COMERCIO INTERNACIONAL   | 46 |
| 2.10 BALANZA DE PAGOS  | 47 |
| 2.11 BALANZA COMERCIAL   | 48 |
| 2.12 INDICADORES DE COMERCIO EXTERIOR  | 50 |
| 2.13 TÉRMINOS DE COMERCIO INTERNACIONAL  | 50 |
| 2.14 DOCUMENTOS PARA LA EXPORTACIÓN  | 59 |
| <b>CAPÍTULO III</b>  |    |
| SISTEMA Y PROCESOS PARA LA CALIDAD   | 63 |
| 3.1 PRODUCTIVIDAD COMO PROCESO DE CAMBIO   | 63 |
| 3.2 ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD   | 64 |
| 3.3 MODELO DE COMPETITIVIDAD PARA LA GESTIÓN   | 65 |
| 3.4 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN PARA LA CALIDAD TOTAL  | 71 |
| 3.5 ISO:9001/2015 ELABORACIÓN DE MAPAS DE PROCESOS   | 79 |
| <b>CAPÍTULO IV</b>   |    |
| GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y PROCESOS QUE DETERMINAN EL SISTEMA DE COMERCIO EXTERIOR DE LA EMPACADORA DE AGUACATES CHAHENA. | 84 |
| 4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA   | 85 |
| 4.2 HIPÓTESIS  | 86 |
| 4.3 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN   | 87 |
| 4.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS  | 87 |
| 4.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN  | 87 |
| 4.6 FUENTES DE DATOS   | 88 |
| 4.7 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN   | 89 |
| 4.8 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA POBLACIÓN O MUESTRA   | 90 |
| 4.9 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN   | 90 |
| 4.10 RESULTADOS  | 91 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>PROPUESTA</b>   | 95  |
| <b>ANEXOS</b>  | 96  |
| ANEXO 1. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO  | 96  |
| ANEXO 2. DESCRIPCIÓN DE PUESTO JEFE DE COMERCIO                              | 97  |
| ANEXO 3. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE COMERCIO EXTERIOR | 101 |
| ANEXO 4. AUXILIAR DE PROYECTOS DE COMERCIO EXTERIOR                          | 104 |
| ANEXO 5. SISTEMA DE INFORMACIÓN (SISTEGRAMA)                                 | 108 |
| ANEXO 6. PROCESOS  | 110 |
| <b>CONCLUSIONES</b>  | 117 |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>  | 118 |
| HEMEROGRAFÍA   | 119 |
| INTERNET   | 119 |
| <b>APÉNDICES</b>   | 120 |

# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

Para poder saber el funcionamiento de algo, se tiene que desmenuzar, esto con la finalidad de tener la facilidad de analizar parte por parte, y obtener una visión más clara de lo que se está hablando, y de la estructura de cada cosa, indagando en sus entrañas para conocer la verdad de aquello.

Es por eso que en este capítulo analizaremos parte por parte el término administración, y todo lo que encierra en la dimensión organizacional. Primero hablaremos de lo que es su historia, el cómo surgió, y para que surgió, y cuando se empezó a hablar de ella como una técnica, conoceremos los diferentes conceptos que a lo largo de la historia los gurús de la administración han ido formulando para tratar de explicarnos con simples palabras, pero llenas de significado los términos que la rodean. Se hablará del enfoque clásico de la administración, la composición del proceso administrativo, analizado desde diferentes perspectivas. También desarrollaremos uno de los mejores en la actualidad, el de “Agustín Reyes Ponce”, este proceso compuesto de dos fases con tres etapas cada una, será analizado parte por parte para poder entenderlo.

No podemos conocer a alguien o algo sin saber su historia, es por ellos que a continuación empezaremos por este lado para conocer sus orígenes y sobre todo que fue lo que la origino, o en base a qué necesidad fue que se creó esta maravillosa arte administrativa.

## 1.1. HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Las organizaciones y las ideas concernientes a la manera de dirigir se conocen desde la antigüedad. Los documentos de la antigua China y Grecia muestran interés por una buena coordinación y dirección de las empresas públicas. Ni la Gran Muralla ni el Partenón se habrían construido sin planeación, organización, dirección y control. Los griegos y los romanos también lograron dirigir adecuadamente una amplia gama de actividades colectivas, como las aventuras militares, las obras públicas y los sistemas de tribunales.

La revolución industrial en Inglaterra de los siglos XVIII y XIX ofrece un testimonio más reciente del ejercicio de la administración. También esa época ha dejado documentos sobre el interés por la administración. Charles Babbage, por ejemplo, escribió en torno a la necesidad de realizar un estudio sistemático y una estandarización (normalización) de las operaciones de trabajo a fin de mejorar la productividad.

Pero antes del siglo XX, el legado del ejercicio de la administración es mucho más abundante que el del pensamiento administrativo. Un historiador señala que la falta de obras dedicadas al tema durante la revolución industrial refleja que la administración no se reconocía como una "tecnología" o un conjunto de habilidades comunicables y aprendibles. No obstante, un conjunto de obras dedicadas a la administración empezó a tomar forma a principios del siglo XX. (HAMPTON,2003:45).

## 1.2. DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN

¿En qué medio se da la administración?, ¿O sobre que recae tal concepto para que nosotros podamos decir que se trata de administración?

Reyes Ponce, menciona en su libro “administración moderna”, que una persona que realiza por si solo una tarea determinada en el contexto que sea, no puede ser llamado administrador, pero en el momento en el cual él, le delega determinadas funciones o actividades, claro siempre y cuando se desarrollen en un organismo social, y que son coordinadas y controladas por esa misma persona la cual es responsable de su resultado entonces el recibirá el nombre de administrador.

El hombre se agrupa en sociedad por sus limitaciones e insuficiencia es por ellos que crean organismos sociales. Reyes menciona que la sociedad es en realidad, “la unión moral de hombres que en forma sistémica coordinan sus medios para lograr un bien común”, y se puede decir que este es el objeto o propósito de la administración, es por lo tanto un elemento básico e su concepto, “coordinación sistémica de medios”. Entonces necesitamos un organismo social para que podamos decir que se trata de administración.

A continuación, veremos algunos conceptos de administración que son de los más significativos y que nos ayudaran a entender el concepto desde diferentes perspectivas:

- Perdomo la define como “Ciencia que tiene por objetivo coordinar los elementos humanos, técnicos materiales e inmateriales de un organismo

social, público o privado, para lograr óptimos resultados de operación y eficiencia”. (PERDOMO,2002:23).

- Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José G. la definen como “El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible”. (MÜNCH Y GARCÍA,2003: 25).
- Agustín reyes Ponce la define como “el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social”. (REYES,2004:14).
- “La administraciones el proceso cuyo fin es alcanzar objetivos con base en el trabajo de las personas o por medio de ellas y de otros recursos de la organización”. (CERTO, citado por Chiavenato, 2014:8).
- “La administración es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos sus recursos disponibles para alcanzar los objetivos organizacionales que han sido definidos”. (STONER, citado por Chiavenato,2014:8).
- “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”. (FERNANDEZ, citado por Reyes:2015:3)
- “Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno”. (TERRY, citado por Reyes,2015:4)

Cada autor tiene su propia definición, pero a la vez todas acertadas en la esencia de la administración, por lo cual se puede definir como:

“La técnica multidisciplinaria que mediante el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar busca optimizar los recursos de una empresa a través del trabajo colectivo”.

Ya teniendo una breve historia de lo que es la administración y haber definido o desglosado minuciosamente este concepto tan amplio y lleno de maravillas, podemos pasar al siguiente nivel, es decir, a considerar algunas de las principales teorías que dieron lugar a la administración que conocemos hoy en día, las cuales dieron impacto en su época y que llevaron a la administración a el lugar en el cual está ahora.

### 1.3 ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN

El mundo económico que se conducía por el gremio artesanal y la agricultura, pronto daría un giro drástico, de la mano de obra a las máquinas, los países que tuvieron la visión de incorporarse de inmediato a esta nueva tendencia industrial, son los que hoy en día, son llamados países de primer mundo, posicionados así por su economía creciente, en aquella época caracterizada por grandes innovaciones en la forma de administración, y empresas que no dejaban de crecer y crecer, la industria movía la economía y las finanzas de esos países, esta fue la transición de la era agrícola y artesanal a la era industrial.

A finales del siglo XIX y principios del siglo XX, dos ingenieros de uno de origen estadounidense y otro francés, desarrollan los primeros trabajos que le dan forma a la administración, el primero era Taylor, creador de la administración científica que buscaba la eficiencia del trabajo, mediante la racionalización del

mismo, desarrollado por el obrero, y en el otro lado está el segundo que es nada más, ni menos, que Fayol, creador de la llamada teoría clásica, que plantea en su postulado la atribución de los resultados y la eficiencia, a la forma de organización de una empresa y la aplicación de principios con fundamentos científicos. Aun cuando estos dos enfoques, parten desde puntos de vista muy diferentes, que en ocasiones parecen hasta opuestos, estos dos autores mantenían comunicación entre sí, aunque no concordaban en la idea de la forma de administración idónea, estas dos personas crearon el llamado “enfoque clásico de la administración” que dominaba el mundo industrial de aquella época y predominó durante años. (CHIAVENATO, 2014: 37)

Estas dos corrientes son muy significativas para la administración de nuestros tiempos ya que dieron las bases para construir lo que ahora conocemos, llevando a la empresa a un nuevo nivel. A continuación, trataremos de explicar un poco estas dos corrientes las cuales componen el enfoque clásico de la administración

### A. La Administración científica de Frederick w. Taylor

“Taylor fue el primer hombre que estudio científicamente el trabajo”. (PETER DRUCKER citado por HAMPTON, 2003:47)

Como ya se ha ido hablando, dentro del enfoque clásico de la administración se encuentran dos corrientes, la administración científica de Taylor y la teoría clásica de Fayol.

Aquí hablaremos de la primera corriente de la cual Chiavenato dice que en ese tiempo se desarrollaba la conocida escuela de la administración científica en estados unidos creada por el ingeniero Frederick w. Taylor, y complementada por otros grandes precursores de esta corriente como Gantt, Gilberth, Emerson y otros más, todos ellos ingenieros, suele incluirse Henry Ford a esta lista por la forma en que aplico esos principios a sus negocios. Su principal interés, incrementar la productividad mediante la racionalización del trabajo, creando una eficiencia operativa, es decir el desempeño de los obreros en sus tareas era fundamental por lo que cada movimiento tenía que ser necesario. De ahí viene la importancia que se le daba a el estudio y estandarización del trabajo, esta corriente veía la eficiencia de las organizaciones de abajo hacia arriba, atribuyéndole a el desempeño eficiente de las tareas el destino de la organización recayendo todo el peso del cumplimiento de los objetivos en los obreros, y de ahí, hacia arriba en la jerarquía organizacional. (CHIAVENATO, 2014:37)

Según Hampton la finalidad que perseguía Taylor al reunir hechos y mediciones era proporcionar un fundamento científico u objetivo para diseñar y ejecutar los trabajos. Con ello pretendía terminar con el empirismo e improvisación que predominaba por aquella época. En vez de hacer que cada trabajador hiciera la tarea a su manera. Taylor quería encontrar la manera óptima para todos ellos.

Pasos de la administración científica:

- Analizar la tarea.
- Diseñar la mejor manera de realizarla.
- Seleccionar a los trabajadores.

- Capacitar a los trabajadores.
- Pagar incentivos.

(HAMPTON,2003:47).

Este enfoque muestra la administración desde un punto de vista matemático, ya que se busca la estandarización de los tiempos y los movimientos para así lograr la máxima eficiencia y productividad de los trabajadores, y la forma de motivación es en base a remuneraciones que hoy en día ya se le ha dado menor énfasis como factor motivante dentro de las prestaciones de un trabajador. Aunque esta teoría aportó mucho en su tiempo y que hasta ahora sigue siendo de gran importancia ya que es la raíz de la administración científica, se está quedando un poco de lado por el gran auge de la empresa socialmente responsable que busca el bienestar del trabajador.

## B. LA TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

### 1.4 ADMINISTRACIÓN: ¿CIENCIA O ARTE?

Al igual que la gran diversidad de profesiones que existen (composición musical, contabilidad, ingeniería, medicina, etc.), “la administración es un arte”. Es saber o conocer como se hace algo y saber hacerlo, es saber actuar y hacer cosas cuando estas en una situación real y llena de posibilidades. Pero el administrador trabajara mejor haciendo el uso adecuado de los conocimientos ya organizados que se han establecido respecto a la administración. Estos conocimientos de los que hablamos conforman una ciencia. Por lo tanto, ya la administración llevada a la práctica es un

arte, y los conocimientos en los cuales se fundamenta y se basa para actuar son una ciencia. Ya estando en ese contexto planteado entre ciencia y arte y su complemento podemos afirmar que ciencia y arte no son excluyentes una de otra sino completos perfectos.

En cualquier rama de la ciencia, cuando esta mejora, igual el arte tiende a mejorar en pos de un mayor respaldo conceptual, sin embargo la administración no es perfecta y puede llegar a ser inexacta, esto se debe a la complejidad de las múltiples variables que dependen de ella y que llevar el control óptimo de ellas parece una tarea algo difícil, por la gran interacción entre factores internos y externos a una organización, que afectan la misma de manera directa, pero sin duda, los conocimientos administrativos pueden mejorar la práctica y los resultados de la misma. Si un médico no tuviera respaldo científico en sus métodos y formas de tratar enfermedades, no sería más que un brujo, el cual no te asegura un resultado, al igual que un ejecutivo sin la utilización de la parte científica de este arte administrativo, estaría dejando en manos de la suerte los resultados que obtendría la organización a la que dirige. (KOONTZ,2004:14)

Por lo tanto, la administración es un arte, con respaldo científico que da credibilidad de la misma y que la complementa para acercarse y cumplir objetivos institucionales de una forma más efectiva, siendo una herramienta fundamental para las organizaciones que pretenden competir en un mundo globalizado lleno de incertidumbre que genera el contexto actual.

Las organizaciones que trabajan bajo el enfoque clásico, toman en cuenta indudablemente los 14 principios de la administración propuestos por Henry Fayol, y se enlistan como sigue:

- 1.- Autoridad y Responsabilidad
- 2.- Unidad de Mando
- 3.- Unidad de Dirección
- 4.- División del trabajo
- 5.- Disciplina
- 6.- Interés individual al general
- 7.- Justa remuneración
- 8.- Jerarquía
- 9.- Centralización
- 10.- Orden
- 11.- Equidad
- 12.- Estabilidad
- 13.- Iniciativa
- 14.- Espíritu de cuerpo

De este modo pasaremos al siguiente apartado en el cual se muestra como se debe administrar utilizando el proceso administrativo.

## 1.5 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Enfoques del proceso administrativo.

- Concepto de proceso administrativo.

Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José G. lo definen como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. (Münch Y GARCÍA,2003: 31).

Existen diferentes formas de administrar, pero todas enfocadas al mismo objetivo, “la optimización de los recursos y la máxima utilidad”, es por ello que en este apartado se muestran los diferentes procesos que los enfoques proponen para administrar correctamente los recursos de una empresa. Véase el siguiente cuadro comparativo:

| Cuadro comparativo de los procesos administrativos |                                     |           |            |              |                         |           |              |         |
|--|-------------------------------------|-----------|------------|--------------|-------------------------|-----------|--------------|---------|
| Enfoques   |                                     | previsión | Planeación | Organización | Ejecución o integración | Dirección | Coordinación | Control |
| 1  | Clasificación clásica o tradicional | x         | x          | x            | x                       | x         | x            | x       |
| 2  | Henry Fayol (1886)                  | x         |            | x            |                         | x         | x            | x       |
| 3  | Lynday Urwick (1943)                | x         | x          | x            |                         | x         | x            | x       |
| 4  | Ángel Caso (1948)                   |           |            | x            | x                       | x         |              |         |
| 5  | Agustín Reyes Ponce (1960)          | x         | x          | x            | x                       | x         |              | x       |
| 6  | Isaac Guzmán Valdivia (1961)        |           | x          | x            |                         | x         |              | x       |
| 7  | Donell y koontz (1970)              |           | x          | x            | x                       | x         |              | x       |
| 8  | George Terry (1971)                 |           | x          | x            |                         | x         |              | x       |
| 9  | Clasificación neoclásica o moderna  |           | x          | x            | x                       | x         |              | x       |

Fuente: Elaboración propia con datos del libro administración moderna de Reyes Ponce 2004.

Aquí se muestran los 9 diferentes procesos administrativos los cuales son de los más significativos para el estudio de la administración y estos aun que tienen diferencias según su autor, todos buscan lo mismo, el máximo beneficio para la organización o empresa.

## 1.6 PROCESO ADMINISTRATIVO

Con base en el libro llamado “ADMINISTRACIÓN MODERNA”, Agustín Reyes Ponce, nos comparte una propuesta de proceso administrativo; de mencionado se rescata información valiosa que se presenta a continuación:

La primera llamada “mecánica administrativa”, se puede explicar utilizando una analogía, se podría decir que es como toda máquina, se construye cada pieza y se ensambla, dándole forma para que sus funciones sean de la mejor manera, solo que en lugar de máquina es un ente social, en la que se construyen o

estructuran los planes y se organiza los recursos y se plantea el, ¿cómo debe hacerse?, en esta se abarcan las tres etapas que son previsión, planeación y organización, Esta etapa es meramente teórica, marcando las pautas que se deberán seguir para su aplicación en la siguiente fase.

Y la segunda etapa llamada “dinámica administrativa”, utilizando la analogía anterior, podemos decir que, ya una vez armada la máquina, tenemos que echarla a andar dándole vida, y sacándole el mayor provecho posible, dándole mantenimiento y buscándole posibles mejoras para optimizar su productividad, es decir la operacional, en la que el ente cobra vida y se lleva a cabo todo lo teórico estructurado en la fase mecánica, esta fase la componen integración, dirección y control. Se puede decir que esta fase es “llevar la teoría a la práctica”.

De acuerdo con Agustín Reyes Ponce, estas son las fases y etapas de un proceso administrativo completo que permita administrar un ente social de forma correcta:

#### 1.6.1 MECÁNICA

- I. Previsión: Objetivos, Investigaciones (información y supuestos) y Alternativas.
- II. Planeación: Políticas, Procedimientos, Programas, Presupuestos y pronósticos, Estrategias y tácticas.
- III. Organización: Funciones, Jerarquías y Obligaciones.

#### 1.6.2 DINÁMICA

- IV. Dirección: Autoridad, Comunicación, Delegación y Supervisión.

## V. Control: Su establecimiento, Su operación y Su evaluación.

(REYES,2004:31)

Aquí se muestra el riguroso proceso administrativo de Agustín Reyes Ponce, que es uno de los más completos y específicos porque contempla todos los aspectos fundamentales de la administración, no es como el típico proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), que la mayoría de los autores manejan, este pone énfasis en un factor muy importante como lo es la previsión. A continuación, se explicará más detalladamente este fascinante proceso para la función óptima de una organización según Reyes Ponce:

### 1.6.3 ELEMENTOS DE LA MECÁNICA ADMINISTRATIVA:

#### I. Previsión:

Principios generales de la previsión

Responde a la pregunta: ¿Qué puede hacerse?

“La palabra previsión (de prever: ver anticipadamente) implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes: por ello, la previsión es básica para la planeación”. (REYES, 2004: 182)

Reyes Ponce dice que para realizar previsiones es fundamental:

A) Fijar los objetivos o fines que se persiguen

- B) Investigar los factores – positivos y negativos – que ayudan u obstaculizan la búsqueda de estos objetivos.
- C) Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción, que permitan escoger alguno de ellos para realizar los planes.

Ya que la previsión responde a ¿Qué puede hacerse?, Reyes Ponce señala que es un peligro arrancar desde la planeación ya que podemos tomar el curso de acción que primeramente se considere que es el más adecuado, “o sea lo que Drucker llama la falacia del único camino”.

Así pues, puede definirse la previsión como el elemento de la administración en el que, con base en la consideración de las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa. (REYES,2004:182)

- Aplicación del método:

Colocándonos en el primero de los seis pasos del proceso administrativo de Agustín Reyes Ponce, para su aplicación habrán de seguirse estos pasos:

- A) Investigar cuales son los principios científicos en que descansa la previsión.
- B) Proporcionar las reglas que servirán para realizar el proceso correspondiente.
- C) Mencionar, y en algunos casos desarrollar, aquellas técnicas que habrán de seguir como instrumentos objetivos para que ese proceso administrativo se desarrolle mejor. En otros casos, las técnicas respectivas se estudiarán

específicamente por separado, en estadística, metodología de la investigación, contabilidad, etc.

- El principio de la previsibilidad:

¿Es posible prever acertadamente si en el proceso entran un sin número de factores complejos y con grados de dificultad muy variable, y sobre todo, en donde interviene la decisión de cada una de las personas que con base en sus decisiones afectan a la empresa?, Es aquí donde la previsión administrativa se encuentra con su primer problema.

Nunca se presentará el aprieto de si se puede o no planear, organizar, dirigir o controlar, puesto que estas variables son obvias, sin embargo, con la previsión es diferente ya que conocer situaciones futuras puede resultar muy difícil y con gran margen de error o desviaciones por las múltiples variables implícitas, por este motivo es de gran importancia fijar principios que le den cierto grado de valides y confiabilidad a las previsiones que se pretendan desarrollar.

Este principio puede formularse de la siguiente manera:

“las previsiones administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzaran certeza completa, ya que, por el número de factores y la intervención de decisiones humanas, siempre existirá en la empresa un riesgo; no obstante, tampoco es válido decir que una empresa constituye una aventura totalmente incierta.

La previsión administrativa descansa en una certeza moral o probabilidad seria, la que será tanto mayor cuanto más pueda apoyarse en experiencias

pasadas, propias o ajenas, y cuanto más puedan aplicarse a dichas experiencias métodos de investigación estadísticos o de cálculo de probabilidad.

### Aplicación del principio

De acuerdo a los distintos estados que afectan a la mente frente a la verdad, en especial tratándose de prever el futuro, se aplican tres situaciones esenciales:

- 1- Certeza: excluye el temor a equivocarse. Aquí sabemos que por leyes naturales o como les quieran llamar algo se dará de la forma que nosotros lo esperamos.
- 2- Incertidumbre: si hablamos de la previsión y de lo que abra de ocurrir en un futuro la incertidumbre aparece cuando no tenemos bases sólidas para afirmar algo o para saber qué sucederá, o también cuando nuestras dos alternativas están muy parejas y no sabemos si los hechos se darán o no.
- 3- Probabilidad: en esta parte no se puede afirmar que algo sucederá, pero existen razones fundadas en números para decir que algo sucederá o tendera más a suceder de una forma que de otra, entre mayor sea esta probabilidad o menor variará el grado de certeza o de incertidumbre en las previsiones.

“Fayol ya apuntaba que la previsión jamás será una profecía, sino una reducción del riesgo debido a factores imprevistos”.

## II. LA PLANEACIÓN:

Como lo vimos en etapa anterior del proceso, la previsión trata de adelantar al futuro para establecer un panorama en el que se desempeñara la labor administrativa, y muestra cómo serán esas condiciones, así que, ya llegado a este punto, podemos establecer bien mediante la planeación lo que se hará en ese contexto visualizado y traído de un futuro probable a nuestro presente.

Po lo tanto, de acuerdo a Reyes Ponce, la planeación es ya el punto en el que se establece el camino concreto que hay que seguir, para llegar a donde se quiere llegar en un futuro y las acciones que se realizaran para ese fin, para ello se deben aplicar principios que rijan cada etapa y las secuencias de las mismas, asignando tiempo o duración de la acción y números que sirvan como estándares de evaluación.

La planeación es “hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido” decía Goetz, citado por Reyes. Y “consiste en el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro”, así lo definía Anthony. En pocas palabras es, trazar hoy los planos de lo que se construirá mañana.

Su importancia

Planear es tan importante como hacer, porque:

- A) Los grandes resultados tienen detrás una gran planeación, no se dan por suerte ni por improvisar a la hora de ejecutar
- B) De igual manera que en la parte dinámica, lo más importante es la dirección, en la parte mecánica es la planeación, si administrar es “hacer a través de

otros”, es necesario antes de eso tener planes para saber cómo se deberán dirigir esas acciones.

- C) El objetivo que se establece en la previsión sería inalcanzable si en la planeación no se pule y se moldea para que así pueda ser alcanzado tanto integra como eficazmente
- D) El fin de todo plan siempre es económico, al menos una gran mayoría, aunque lamentablemente unos no lo parecen por la gran distancia entre esa planeación y su fin, esto por el gran consumo de tiempo que necesitan, es por ello que estos puedan figurar de poca relevancia o incompletos.
- E) Si no se tienen estándares (planes), jamás se podrá llevar un control ya que se necesita de estos para saber en qué se falla.
- F) Las contingencias siempre aparecerán y mediante la planeación, ya se sabe qué hacer, y no simplemente se tendrá que improvisar, de esta forma se asegura una decisión más acertada y con mayor probabilidad de éxito.
- G) Ya estableciendo sistemas para su rápida revisión. (REYES,2015:246).

### III. La organización

Representa la siguiente etapa del proceso administrativo y es definida de la siguiente manera.

“Es la estructura técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia”. (REYES, 1999: 28)

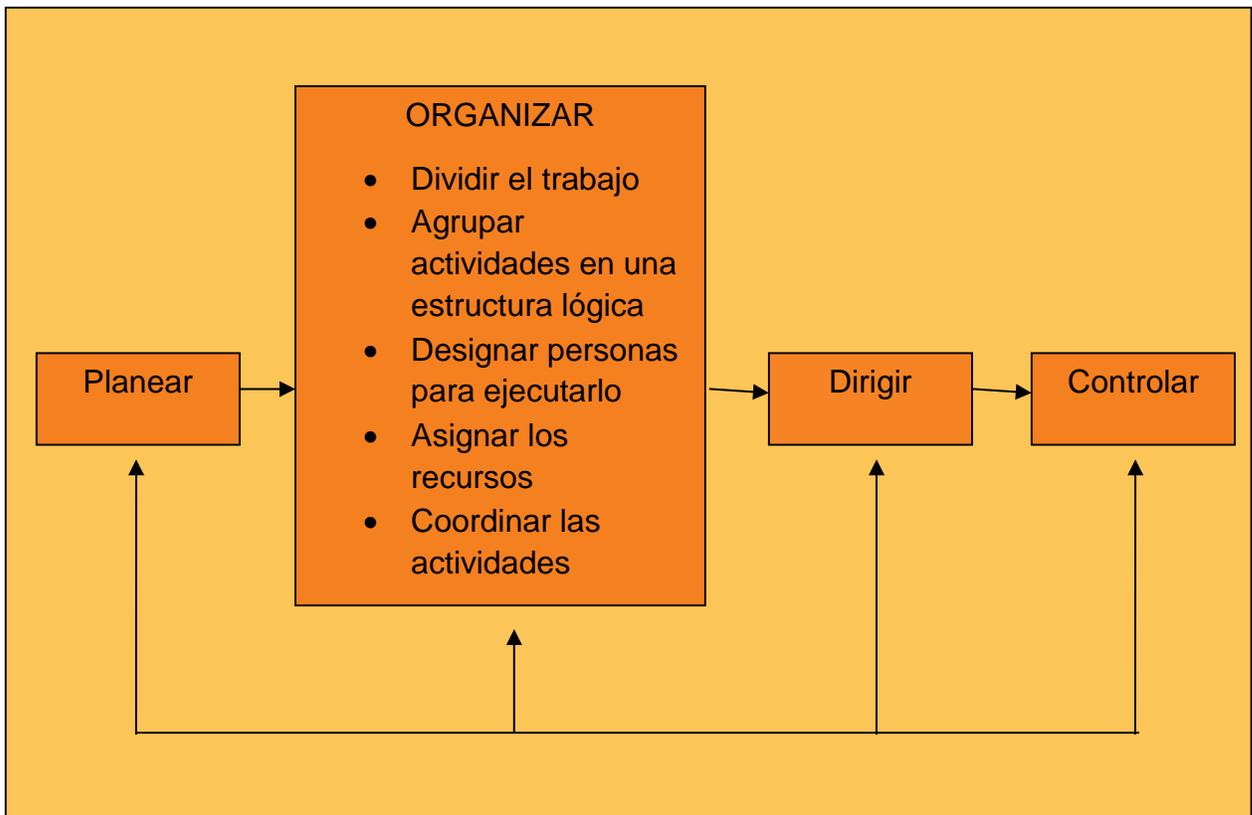
“La organización supone el establecimiento de una estructura intencionada entre los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa”. (KOONTZ Y WEIHRICH, 2004: 31)

“La organización consiste en determinar las actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos planeados, agrupando las actividades en una estructura lógica, asignando las actividades a posiciones y personas específicas” (CHIAVENATO, 2006: 149)

La organización puede estructurarse en tres niveles diferentes:

- 1.- Organización global: Implica a la empresa como totalidad, es el denominado diseño organizacional.
- 2.- Organización departamental: Abarca cada departamento de la empresa, es la denominada departamentalización.
- 3.- Organización de tareas y operaciones: Es el denominado diseño de cargos y tareas, se hace por medio de la descripción y el análisis de cargos. (CHIAVENATO, 2006: 149)

Tomando en cuenta todo lo anterior (conceptos y estructura de la organización), se presenta el siguiente cuadro donde se da de manera más clara lo que a organización implica.



(Ibid: 148)

Con las definiciones anteriores concluyo que la organización es aquella etapa del proceso administrativo que se encarga de estructurar las actividades, las personas, y las responsabilidades estableciendo líneas de comunicación de acuerdo a la jerarquía orgánica, buscando el logro de objetivos de una manera eficiente.

#### 1.6.4 Elementos de la dinámica administrativa

#### IV. La dirección

Se define por los siguientes autores como:

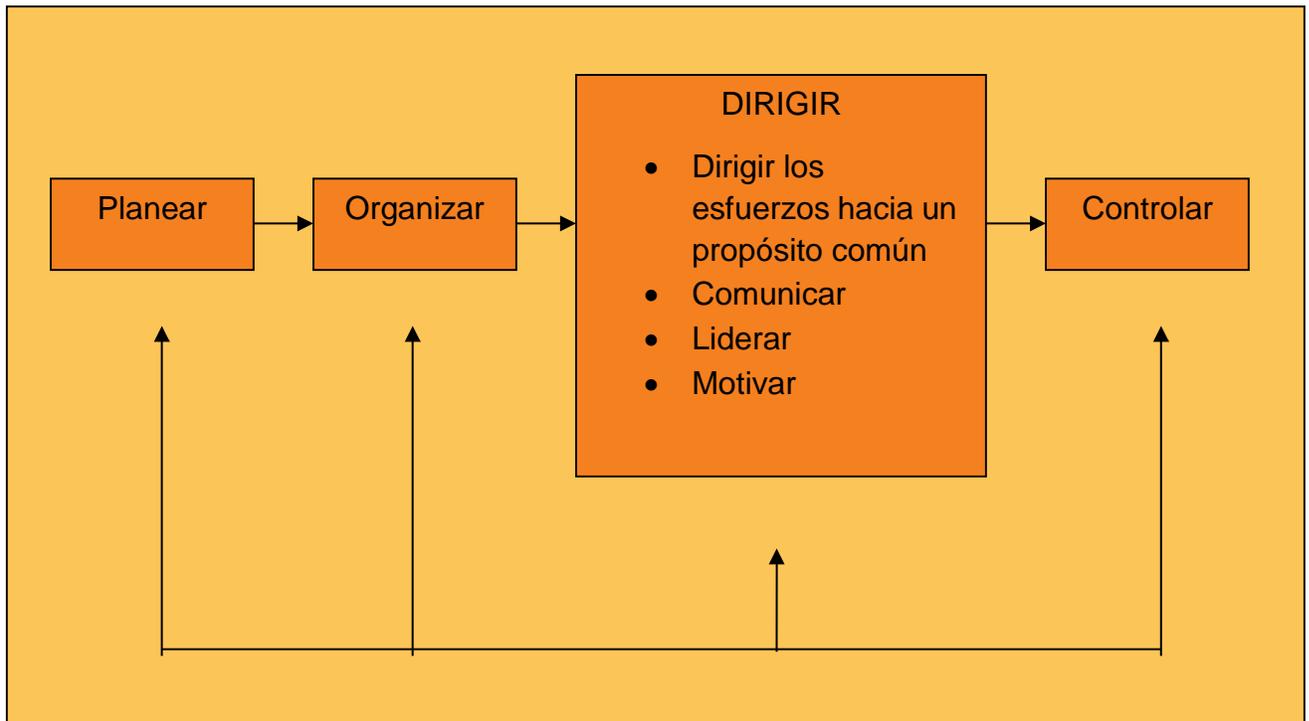
“Es poner en acción y dinamizar la empresa, tiene mucho que ver con las personas y está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa”. (CHIAVENATO, 2006: 149)

“Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados”. (REYES, 1999: 29)

“Es influir en las personas para que contribuyan a la organización y a las metas de grupo”. (KOONTZ Y WEIHRICH, 2004: 32)

Comprende los siguientes pasos:

- 1.- Autoridad y mando: Es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal que es la dirección.
- 2.- Comunicación: Es la que lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse y de éste las ordenes de acción necesarias hacia cada órgano y célula, debidamente coordinadas.
- 3.- Delegación: Es la forma técnica para comunicar a los subordinados la facultad de decidir sin perder el control de lo que se ejecuta.
- 4.- Supervisión: Es revisar si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y ordenado.



(CHIAVENATO, 2006: 149)

Se concluye que la dirección como tercera etapa del proceso administrativo es el complemento de las dos etapas anteriores, es decir, que una vez elaborados los planes, las políticas y haber organizado las actividades, el personal y responsabilidades, hay que poner en práctica todo ello, es llevarlos a la práctica, es hacer que funcionen.

## V. El control

Es la última etapa básica del proceso administrativo, se define de la siguiente manera:

“Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar, y además para formular nuevos planes”. (REYES, 1999: 29)

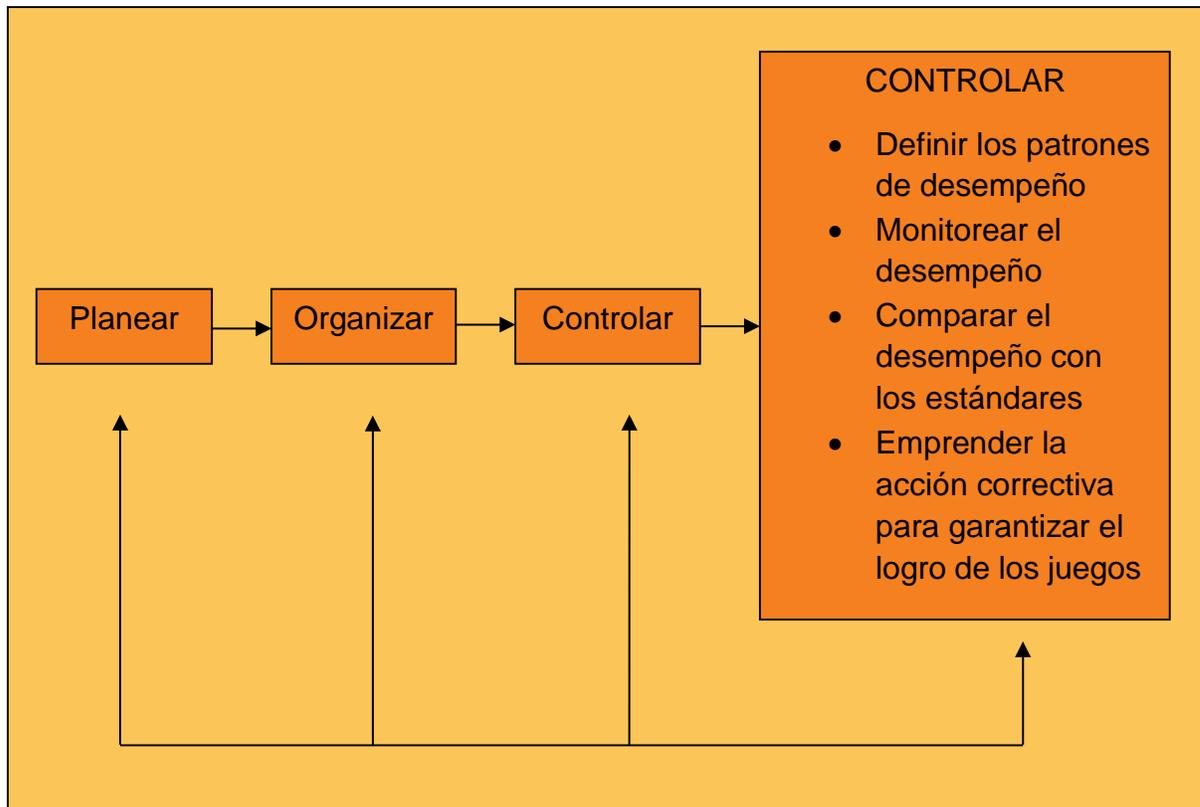
“La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible de los objetivos establecidos”. (CHIAVENATO, 2006: 151)

“El control es la función de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes” (KOONTZ Y WEIHRICH, 2004: 32)

El control se encuentra compuesto de 4 fases que son:

- 1.- Establecimiento de estándares o criterios: son disposiciones que proporcionan medios para establecer que deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptará como normal o esperado.
- 2.- Observación del desempeño: Busca obtener información precisa sobre la operación que se está controlando.
- 3.- Comparación del desempeño con el estándar establecido: El desempeño debe compararse con el estándar para verificar eventuales desviaciones o variaciones, dicha comparación se lleva a cabo por medio de gráficas, informes, indicadores, porcentajes, medidas estadísticas, etc.

4.- Acción correctiva: Mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos para obtener los objetivos de la mejor manera. (CHIAVENATO, 2006: 151-152)



En este cuadro se presenta de una manera más sintetizada lo que es la última etapa del proceso administrativo “el control”. (Ibid: 150).

Una vez analizados estos conceptos sobre el control y sumándole lo aprendido en las aulas puedo concluir que el control es aquella etapa del proceso administrativo que se encarga de llevar un orden de todas las actividades y planes que se están ejecutando, con la finalidad de guiarlos al logro de los objetivos.

Mediante el análisis de este capítulo, se pudo entender de mejor manera como es que las organizaciones han estado haciendo uso de la administración desde años atrás de manera empírica como por medio del sistema administrativo en la actualidad.

El éxito de una organización se debe a una buena coordinación de sus elementos como son personal, económicos, y técnicos, así como a la buena estructuración de sus actividades y responsabilidades siempre en busca del logro de objetivos.

## **CAPÍTULO II. COMERCIO INTERNACIONAL**

La Exportación es el envío legal de mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo en el extranjero. La legislación nacional (Ley Aduanera) contempla dos tipos de exportación: la definitiva y la temporal.

La exportación definitiva se encuentra definida en el artículo 102 de la Ley Aduanera como la salida de mercancías del territorio nacional para permanecer en el extranjero por tiempo ilimitado.

La exportación temporal es la salida de mercancías del territorio nacional para retornar posteriormente al país. Se realiza con el objeto de permanecer en el extranjero por tiempo limitado y con una finalidad específica, para retornar al país en el mismo estado, o para elaboración, transformación o reparación. Para exportar, lo primero y esencial es mantener y revigorizar la actitud de todo empresario exitoso: “Lo mejor de mi esfuerzo para mi cliente; los más y mejores clientes por mi esfuerzo”. Adicionalmente, el exportador debe tener metas claras, ya que sólo quien las tiene puede alcanzarlas.

### **2.1 Ámbito mundial**

En el contexto actual, todos los países están obligados a relacionarse unos con otros; son interdependientes en una economía global en la que ninguna nación puede proclamarse como autosuficiente, puesto que no hay economías autosuficientes.

En la actualidad, lo que pasa en cualquier lugar del mundo, afecta al resto de las economías del planeta. Tal es la razón de que se estén formando bloques económicos y suscribiéndose tratados de libre comercio. Vivimos en una economía en la que las ventajas relativas del pasado se están anulando y tienden a igualarse como resultado de la apertura comercial; es decir, los países han abierto sus fronteras, al tiempo que reducen sus aranceles de importación.

## **2.2 Ámbito Nacional**

En el marco de la apertura comercial y de la globalización de los mercados, México es el país con uno de los niveles de vinculación de negociación comercial más elevado del mundo. Actualmente, México ha firmado 11 Tratados comerciales, que incluyen a los países siguientes: Estados Unidos de América y Canadá (T MEC); Colombia y Venezuela (G3); Chile; Costa Rica; Nicaragua; Bolivia; Israel; la Unión Europea; Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) y Guatemala, El Salvador y Honduras; y con Japón. Asimismo, cuenta con acuerdos comerciales dentro del marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) con los siguientes países: Argentina, Brasil, Cuba, Ecuador, Perú, Paraguay y Uruguay. Además, se incluye lo relativo al tratado con Japón. Con esto, lo que el gobierno mexicano quiere es que las empresas se inserten en un mercado internacional con beneficios para los productos mexicanos, y que el mercado interno, a su vez, se fortalezca con insumos y bienes productivos de los países con los que nos hemos vinculado en negociaciones comerciales.

Estas negociaciones permiten, por una parte, que las empresas mexicanas hagan frente a un entorno mundial de intensa competencia, y por la otra, que los diversos obstáculos que cada país impone a la importación de mercancías para proteger a su industria, se desvanezcan, desaparezcan o reduzcan, permitiéndole al país:

- ampliar sus mercados potenciales más allá de sus fronteras,
- que sus productos compitan en igualdad de condiciones con los de las empresas de otros países respectivos, y
- tener acceso preferencial en principales mercados de importación.

(HUESCA,2012;15)

## **2.3 Marco Legal Mexicano**

Con base en la *constitución política de los estados unidos mexicanos*, se presentan la articulación que sostiene las disposiciones de comercio internacional como sigue:

Artículo 117 frac 5

Prohibir ni gravar directa ni indirectamente la entrada a su territorio, ni la salida de él, a ninguna mercancía nacional o extranjera.

Artículo 118 frac 1

Prohibir ni gravar directa ni indirectamente la entrada a su territorio, ni la salida de él, a ninguna mercancía nacional o extranjera.

Artículo 131

Es facultad privativa de la Federación gravar las mercancías que se importen o exporten, o que pasen de tránsito por el territorio nacional, así como reglamentar en todo tiempo y aún prohibir, por motivos de seguridad o de policía, la circulación en el interior de la República de toda clase de efectos, cualquiera que sea su procedencia.

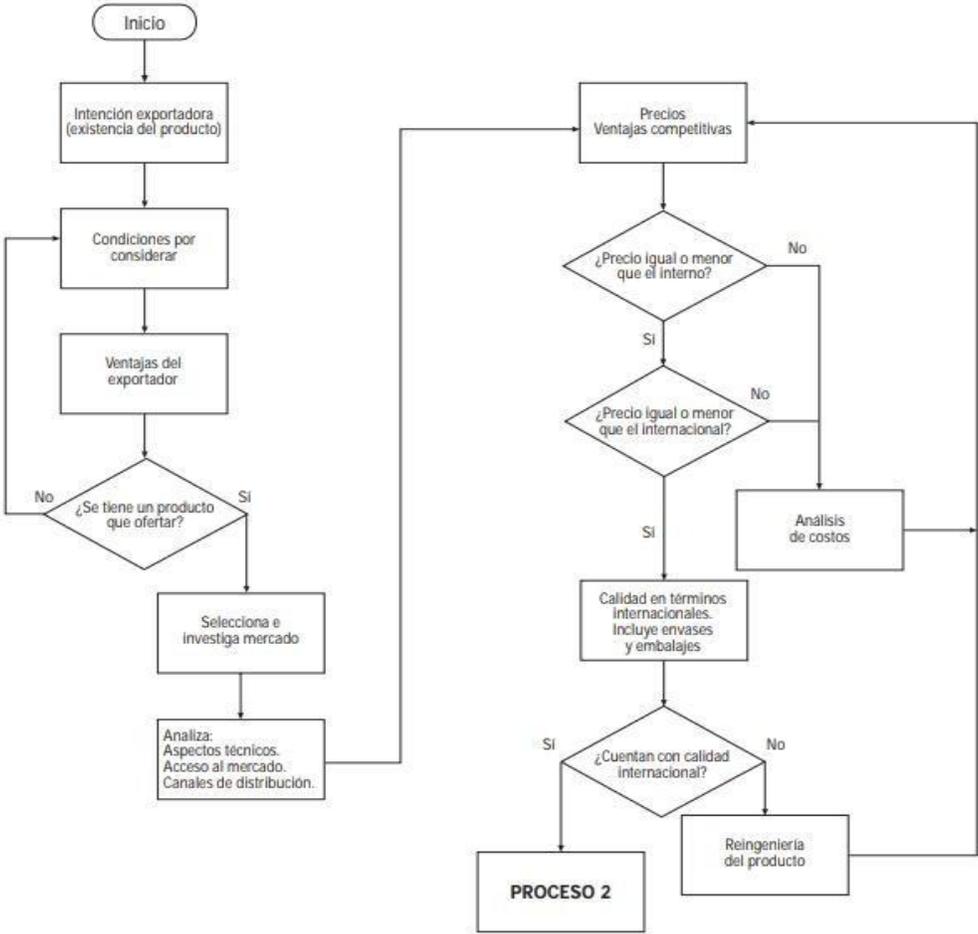
El Ejecutivo podrá ser facultado por el Congreso de la Unión para aumentar, disminuir o suprimir las cuotas de las tarifas de exportación e importación, expedidas por el propio Congreso, y para crear otras; así como para restringir y para prohibir las importaciones, las exportaciones y el tránsito de productos, artículos y efectos, cuando lo estime urgente, a fin de regular el comercio exterior, la economía del país, la estabilidad de la producción nacional, o de realizar cualquiera otro propósito, en beneficio del país. El propio Ejecutivo al enviar al Congreso el Presupuesto Fiscal de cada año, someterá a su aprobación el uso que hubiese hecho de la facultad concedida.

## **2.4 Flujogramas De La Exportación**

Con base en la “Guía Básica de la Exportación”, autoría de BANCOMEXT (Banco Nacional de Comercio Exterior) a continuación, se presentan los flujogramas

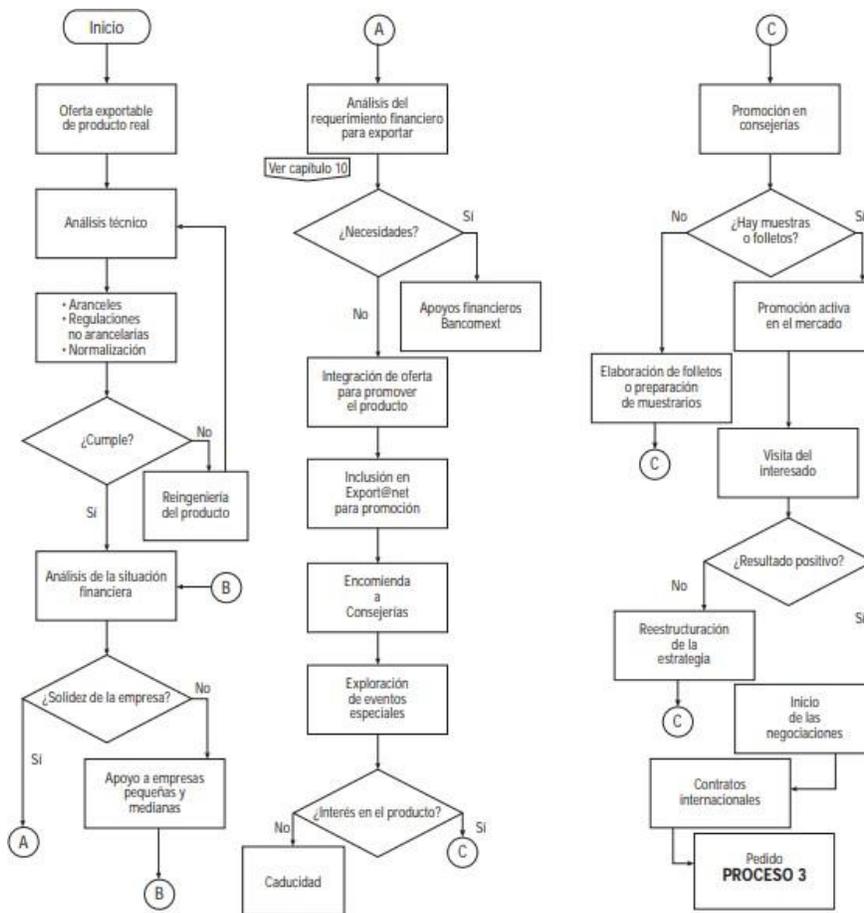
básicos de la exportación, en donde se resumen los aspectos principales que deben considerarse en un proceso de exportación.

Fig. 1.0- Viabilidad inicial



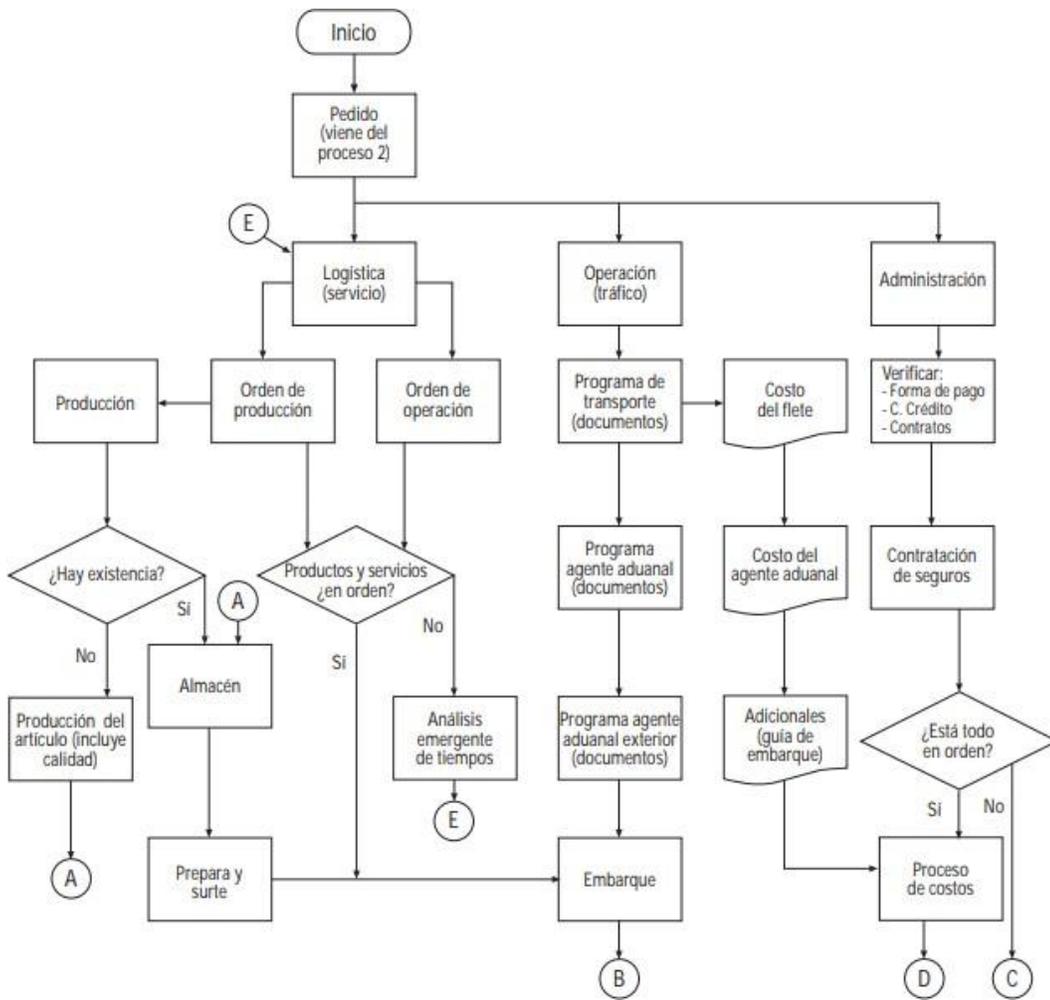
Fuente: Guía básica del exportador, BANCOMEXT, S.N.C pág. 28.

Fig. 2.0- Viabilidad Real

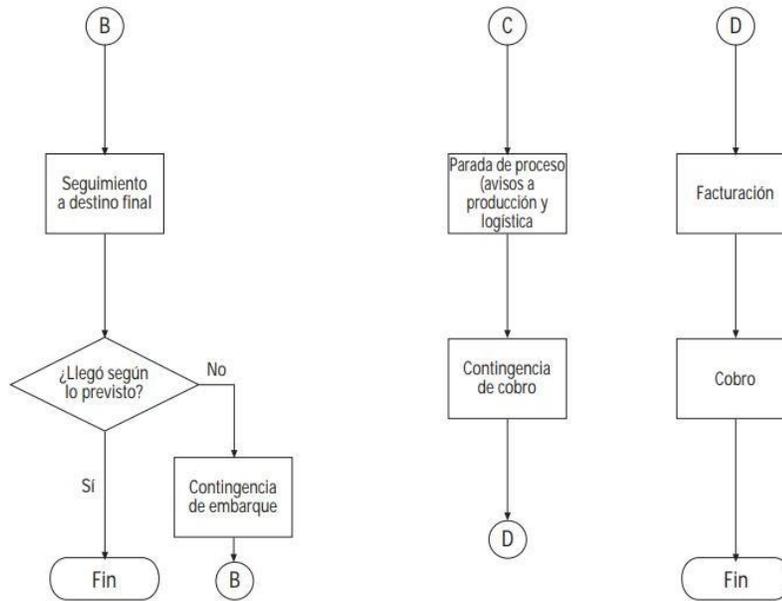


Fuente: Guía básica del exportador, BANCOMEXT, S.N.C pág. 29.

Fig. 3.0- Exportación

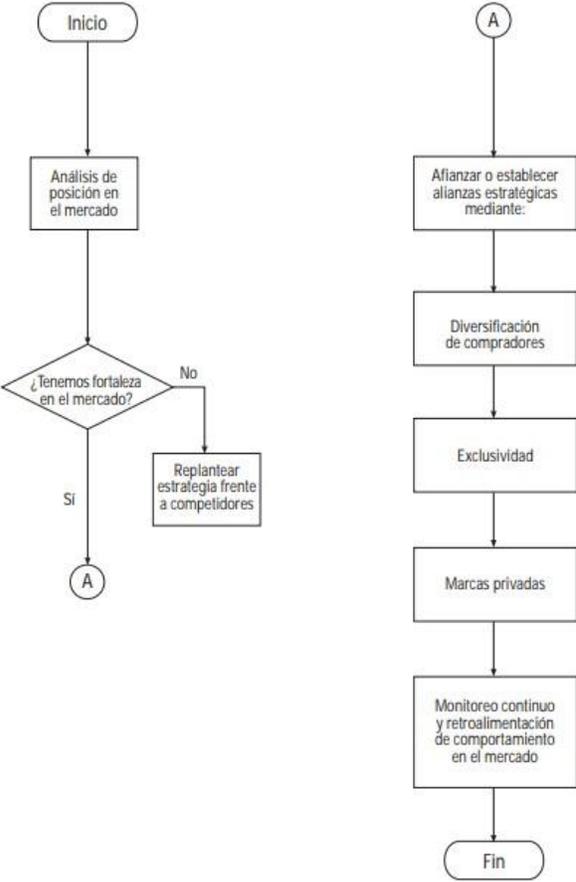


...Proceso de exportación, continuación.



Fuente: Guía básica del exportador, BANCOMEXT, S.N.C pág. 31.

4.0- Conclusión y perfeccionamiento.



Fuente: Guía básica del exportador, BANCOMEXT, S.N.C pág. 32.

## **2.5 Mercancía**

Tiene su origen en el vocablo latino merx, del cual se derivan más conceptos en español u otros idiomas. El más significativo es Mercurio, dios del comercio, de los viajeros y mensajero de los dioses, hijo de Júpiter y de Maia. En el Imperio Romano, Mercurius (= comerciante) fue una de las tantas consecuencias del sincretismo practicado entre la religión romana y la griega; simboliza la fusión mitológica del dios griego Hermes con la prerromana deidad etrusca Turms. Mercurio guardó todas las apariencias y características de Hermes, dios griego del comercio.

En términos generales, se define como mercancía a cualquier objeto o producto destinado al consumo, adquirido por compra para satisfacer las necesidades, por lo que se convierte en propiedad. Expresado de otra forma, dicho concepto refleja la peculiaridad de la mercancía: es un bien económico con valor de uso, o sea, saciar las necesidades del hombre, y un valor de cambio, es decir, poder ser intercambiado en el mercado, ya sea por otra mercancía (trueque), ya sea por una determinada cantidad de dinero. La mercancía representa la forma elemental económica de la Economía de Mercado. Se produce mercancías explícitamente para el comercio. Aunque el origen de la mercancía remonta a la prehistoria, la producción mercantil fue una excepción o anomalía en las sociedades anteriores; sólo con el nacimiento de las relaciones de producción capitalista se convirtió en un sistema económico determinante. Será mercancía aquel producto del trabajo cuando se tenga en consideración la división social del trabajo y existan formas de propiedad sobre los frutos de ese trabajo y los medios de producción. Considérase mercancía el bien resultante del trabajo del hombre que posee ambos valores mencionados; no puede ser mercancía si carece de uno de ambos.

## **2.6 Comercio**

Suele denominarse comercio la actividad profesional con fines lucrativos de vender, comprar o intercambiar mercancías y servicios. Esta actividad es consecuencia natural y resultante de la división del trabajo inherente a todo tipo de sociedad. En sentido funcional, se trata del intercambio de bienes económicos mediante la transacción de mercancía por dinero o por cambio en especies. El comercio es una actividad socioeconómica intermediaria, un nexo de enlace entre productores y consumidores. El consumidor es, en suma, el que al final de la cadena comercial demanda y compra productos y servicios. Quienes se dedican a operaciones mercantiles son conocidos como comerciantes (personas físicas o jurídicas). El Código de Comercio (C. de C.) establece una diferencia dual: el individual y el social.

3 El comercio es una de las magnitudes determinantes de la economía nacional; aporta esencialmente al producto social de un país y se considera productivo, en contradicción con la opinión teórica de A. Smith que le consideraba «consumo improductivo». La circunstancia productiva reside en la conexión entre oferta y demanda así como en la aceptación de los riesgos existentes al respecto. Desde la aparición del trueque en tiempos remotos hasta la creación de la Organización Mundial de Comercio (OMC) en 1995 de nuestros tiempos modernos, enorme cantidad de agua ha corrido por los ríos continentales dejando sus huellas comerciales, imposibles a reproducir en estas páginas, más tan sólo resaltar escuetamente sus inicios. Dice la Historia que el “comercio” comprobado y más antiguo conocido tiene unos 140.000 años, o sea muy anterior al nacimiento de cualquier sociedad; brotó en el territorio de origen del ser humano, en África, donde se han justificado relaciones comerciales con rutas de centenares de kilómetros. El comercio tiene su origen en las necesidades vitales del hombre y ha sido una de sus mayores invenciones. Partiendo de las recogidas de hierbas o frutos salvajes y de la caza, el hombre ha conocido la agricultura, ganadería, artesanía, manufacturas hasta llegar a la producción industrial.

Llegada la economía nacional a unas cotas determinadas, ese trueque pasa a ser realizado por dinero, mediación pecuniaria que divide el cambio en venta y compra.

Para realizar una operación de compraventa, ambas partes – compradora y vendedora – han de coincidir en el ámbito destinado a tal fin: el mercado. Y desde un punto de vista abstracto, el mercado es un conjunto de operaciones mercantiles, la esfera real de circulación, venta y compra de mercancías o servicios; es, por tanto, la simbiosis de oferta y demanda y, además, confrontación de la competencia. Ha de distinguirse entre dos tipos de mercados esenciales: el nacional y el mundial. Tanto por envergadura cuantitativa como por esfera de ejercicio, suele catalogarse al comercio en virtud de determinados criterios:

- comercio interior,
- comercio exterior, subdividido: ► Exportación ► Importación ► Tránsito
- comercio al por mayor,
- comercio al por menor, como:
  - pequeñas y medianas empresas
  - hipermercados
  - supermercados
  - grandes almacenes
  - venta por correspondencia o catálogos
  - comercio callejero, etc.
- otros comercios: electrónico (E-Commerce), terrestre, marítimo, etc.

A pesar de disponer de grandes superficies y un potencial de venta, tanto los grandes almacenes como los super e hipermercados son considerados como centros de distribución minorista, pues sus ventas al por menor son adquiridas por el consumidor final, lo que no impide que sean abastecidos directamente por el fabricante. En cuanto a área de competencia cabe hacer distinción entre comercio interior – desarrollado en límites político-económicos de un país (mercado nacional) o en un conjunto de Estados como la UE – y comercio exterior – realizado entre países a escala mundial, con un complejo entramado jurídico-económico. En los

canales de comercialización nacional actúan diversos agentes intermediarios, siendo los más significativos los mayoristas y los minoristas. El comercio al por mayor (mayoristas o almacenistas) lo componen todas aquellas empresas comerciales que compran por cuenta propia para, a continuación, vender el género sin modificación esencial a minoristas, manufacturas de elaboración o clientes procedentes de la artesanía o la administración. Como regla general, compra al fabricante grandes cantidades de productos para revenderlas en partidas a su clientela. Entre compra y venta transcurre un tiempo determinado en el que las mercaderías quedan almacenadas, constituyendo los llamados stocks o existencias. El mayorista actúa casi exclusivamente como proveedor. Su participación en el proceso abastecedor del mercado depende en parte del fabricante, en función si éste considera oportuna su participación, o prefiere realizar él mismo la venta al por mayor. Cabe, en general, hacer la distinción entre dos tipos de comercio al por mayor:

- la venta de un amplio surtido de artículos,
- la venta especializada o venta diferenciada en función de ramo o sector.

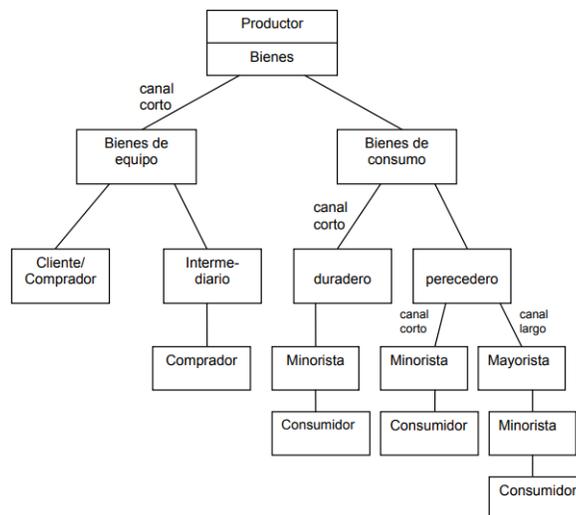
A escala mundial, la cuota de mayoristas activos en la esfera de bienes de consumo es superior a la de bienes de equipo. En los últimos treinta a cuarenta años, y debido a las tendencias de retroceso, el comercio al por mayor se vio obligado a recurrir a medidas de estabilización relativa, consistentes en cambios en la especialización, cooperación, centralización (fusión en grandes empresas incluso con integración de detallistas), nuevas tecnologías y diferenciación tipológica en surtido y servicios. El comercio al por menor (minoristas o detallistas) abarca las empresas comerciales que, surtiéndose en general en la fuente mayorista, atienden directamente la demanda del consumidor final. Los protagonistas de la distribución son tres: productor, intermediario y consumidor. La distribución se define como la totalidad de operaciones orientadas a poner las mercancías a disposición del consumidor; tiene lugar a través de diversos canales o circuitos, en acuerdo con las características de cada mercancía. El circuito de distribución es la vía que recorren las mercancías desde su salida de fábrica hasta el consumidor, sin que éstas sean

sometidas a transformación sustancial alguna en ese trayecto. Si no es tal el caso, créase un producto distinto, el cual requiere comenzar otro canal diferente. Generalmente, en el proceso de comercialización se diferencian dos tipos de circuito:

a) canales cortos, • los productos pasan directamente de fabricante a consumidor, • pasan por un intermediario hasta llegar al consumidor. Son éstos los canales más utilizados por empresas de bienes de equipo, ante todo el directo productor – comprador. Las empresas de bienes de consumo duradero suelen preferir el circuito productor-minorista-consumidor.

b) canales largos, • la distribución de los productos pasa por varios intermediarios. Es el caso de bienes de consumo perecedero o inmediato, que recorren esencialmente la vía de productor-mayorista-minorista-consumidor. Por ende, elegir el canal oportuno es cuestión decisiva para que la comercialización fluya adecuadamente, tarea que compete al marketing de la empresa dada, pues la distribución es uno de sus cometidos esenciales. Marketing es el conjunto de medios y actividades – diseño, publicidad, sondeos, promoción de ventas etc.

Resumiendo, de forma general los canales de distribución inherentes al mercado interior, se obtiene el siguiente esquema:



## **2.7 Bienes**

- de equipo: destinados a la fabricación y al transporte de otros bienes (maquinaria, instalaciones, herramientas, grúas, vehículos de transporte, plantas industriales “llave en mano”, etc.)
- de consumo: destinados a satisfacer las necesidades inmediatas del consumidor (comida y bebidas, ropa y calzado, cosméticos y medicamentos, etc.) - de consumo duradero (no perecedero): los productos de larga duración o conservación (ropa, calzado, conservas, agua mineral, vino, aceite, electrodomésticos, televisores, etc.)
- de consumo perecedero: los productos de consumo inmediato o de duración limitada (leche, carne y pescado, pan, hortalizas, fruta, legumbres, etc.)

## **2.8 Comercio Exterior**

Se considera al comercio como el nexo económico entre producción, consumo e inversión; al abastecer al consumidor final con géneros, se convierte en la última fase del proceso productivo. Partiendo del ámbito geográfico, el comercio se divide en comercio interior y exterior. El comercio interior abarca el conjunto de actividades mercantiles llevado a cabo a escala interna o nacional, realizado entre vendedores y compradores asentados dentro de las fronteras político-económicas de un país determinado, lo cual conlleva una circulación monetaria y una obligatoriedad jurídica nacionales. Al comercio exterior puede considerárselo como una técnica de economía exterior, denominada sector exterior; abarca el conjunto de relaciones de intercambio de bienes y servicios comerciales de un país (residentes) con socios extranjeros (no residentes) mediante ventas o compras que originan créditos y obligaciones en divisas y euros, relación que implica obligatoriedad jurídica nacional e internacional. Ha de calificarse de circulación mercantil exterior la de una economía nacional que, por regla, excede la frontera estatal. A través de ese proceso extraterritorial, la división nacional del trabajo se va ampliando y desemboca en la economía mundial. Históricamente, el comercio exterior de nuestros días emana del sistema librecambista, que, opuesto a la doctrina

proteccionista (protección de la producción y comercio nacionales), ampara y estimula la circulación mercantil exenta de medidas o barreras restrictivas que obstaculizan el libre intercambio internacional de bienes y servicios. Es un hecho incontestable que las relaciones comerciales influyen favorablemente la vida económica de cada país con más o menos pujanza. Una peculiaridad de la segunda mitad del siglo XX ha sido la creciente utilidad de la división internacional del trabajo para el progreso de muchos países, independientemente de sus poderíos económicos. Las ventajas de las relaciones comerciales internacionales contribuyen de manera eficaz a consolidar las estructuras económicas de los distintos países y a activar el ritmo de desarrollo a escala nacional y mundial. Tal evolución se manifiesta en el hecho que, si bien la producción mercantil mundial ha crecido tan sólo de un factor de 8,6 entre los años 1950 y 2007, las exportaciones de mercancías han conocido un incremento real de un factor de 29,2 durante la misma época. Otra aportación a considerar en provecho de las economías nacionales a finales del siglo XX fue el progreso favorable del parámetro de la relación del tráfico internacional de bienes con respecto al PIB mundial que incrementó de 28% en 1970 a 44,5% en 2004, o sea un auge de 16,5% en sólo 34 años. En principio, toda mercadería exportada o importada es objeto de una declaración de aduana detallada, cumplimentada y presentada por los negociantes o sus respectivos mandatarios a las autoridades aduaneras. Su razón es asignar a la mercancía un estatuto jurídico concreto basado en tres elementos fundamentales: el valor, la especie, el origen. Desde la abolición de las fronteras fiscales en el seno de la UE y la creación del mercado único a partir del 1º de enero de 1993, dicha obligación, por definición, afecta únicamente a los intercambios con terceros países. En el marco de las operaciones intracomunitarias no existe declaración de aduana debido a la libre circulación de mercancías. Las medidas de control son esencialmente de naturaleza fiscal.

## **2.9 Comercio internacional**

“El comercio internacional, se define como el conjunto de transacciones comerciales realizadas entre privados, residentes en distintos países. A diferencia del comercio interior, donde las transacciones comerciales se efectúan dentro de un espacio económico, monetario y jurídico relativamente homogéneo, las transacciones comerciales internacionales se realizan entre operadores comerciales privados situados en diferentes ordenamientos jurídicos y con acentuadas diferencias económicas y sociales”.

Diferencia entre comercio exterior y comercio internacional Después de revisar las anteriores definiciones podemos identificar que el comercio exterior básicamente se enfoca en la relación que existe entre dos países, bloques o regiones económicas, a diferencia del comercio internacional que lo ve desde un punto de vista general, donde se visualizan todas las entidades comerciales que participan. Además, que cuando se habla de comercio exterior se hace desde la posición de un determinado país hacia la relación que tiene con otro, por ejemplo: El comercio exterior de México con América del Norte, tiene una, influencia determinante en el resto del continente.” y por otra parte tenemos “El comercio internacional ha permitido que los países en vías de desarrollo, compitan en los mismos mercados que los países desarrollados”. Por lo que podemos concluir que más que una diferencia de fondo es una diferencia de forma, respecto a la posición en la cual se refiere a éste.

## **2.10 Balanza de pagos**

En el “Manual de Balanza de Pagos” publicado en 1993 por el Fondo Monetario Internacional (FMI, quinta edición), donde se plantean las recomendaciones a aplicar para una elaboración de las cuentas exteriores, la balanza de pagos se define como un “estado estadístico que resume ... las transacciones económicas entre una economía y el resto del mundo.” Les incumbe a los organismos competentes nacionales adaptar las directrices del FMI que, en este caso, son los Bancos Centrales de los distintos países (España: Banco de España; Francia: Banque de France; Alemania: Deutsche Bundesbank; etc.). La balanza de pagos es un documento contable cuya función puede ser definida como registro estadístico

con el objeto de contabilizar por partida doble todos los flujos económicos y financieros realizados entre residentes de una determinada comunidad nacional y no residentes durante un período de tiempo dado, por lo general un año, denominado ejercicio. Las transacciones engloban los intercambios de bienes, servicios, rentas, transferencias y las operaciones de activos y pasivos financieros. La contabilidad por partida doble requiere que toda transacción se efectúe en dos escrituras de mismo importe, pero en sentido inverso: una en ingresos o variación de pasivos, otra en pagos o variación de activos. La primera escritura se encarga del registro de entrada de divisas en el país (p. ej.: exportación de bienes), o sea, de la propia operación, denominada operación autónoma, que, en definitiva, equivale a un incremento de los pasivos financieros de los residentes. En la segunda escritura se anotan los pagos o salida de divisas del país (p. ej.: importación de bienes), o sea, la inscripción del financiamiento u operación inducida, que de por sí es financiera y monetaria. Ergo, cada transacción origina dos asientos: uno en el activo y otro en el pasivo. La balanza de pagos implica un equilibrio permanente:  $\sum \text{ingresos} = \sum \text{pagos}$ . Será activa cuando su resultado final sea positivo, y pasiva cuando el resultado sea negativo. Vista su estructura, la balanza de pagos se caracteriza por ser la que registra sistemáticamente todas las transacciones en valores de un país con el extranjero. El documento contable está dividido en conceptos de títulos, partidas y rúbricas. Los títulos se resumen a cuatro, que incluyen las tres cuentas básicas:

- la cuenta corriente,
- la cuenta de capital,
- la cuenta financiera,
- errores y omisiones.

## **2.11 Balanza comercial**

**Balanza comercial** La balanza comercial es la diferencia resultante de los bienes materiales vendidos y comprados al / en el extranjero por un país durante un período

determinado o ejercicio, normalmente un año. Las partidas que integran dicha balanza son las exportaciones e importaciones declaradas. Mientras que las primeras originan las entradas de divisas o ingresos, las segundas causan la salida de estas en concepto de pago. La balanza representa, pues, la contraposición de los valores monetarios de las operaciones; se la considera parte integrante de la balanza de pagos, concretamente de la cuenta corriente. Los ingresos obtenidos por las exportaciones logran un doble sentido económico:

- contribuyen a regular los pagos ocasionados por las importaciones,
- los medios no invertidos en el extranjero pueden ser destinados a los ramos más destacados por su rentabilidad y ventajas comparativas, o sea, para aquellos bienes especializados que un país puede conseguir a un coste marginal más bajo en ausencia de comercio.

Se le atribuye considerable apreciación a las exportaciones por su valiosa aportación al crecimiento y fortalecimiento económico de un país, en concreto, a la potencia y eficiencia de las empresas; revelan ser un componente multiplicador de la renta nacional. La diferencia obtenida entre las exportaciones e importaciones equivale al saldo que prevalece de indicador usual. En una economía nacional donde los niveles de productividad alcancen rendimientos satisfactorios y se consiga neutralizar los diferenciales de inflación perjudiciales mediante políticas macroeconómicas, tanto las altas cuotas de exportación como los posibles excedentes son la expresión más patente de la competitividad y especialización de las empresas. Con el mundo comercial fuera de los mercados comunitarios, los intercambios de mercancías quedan sujetos a aduana y derechos indirectos al pasar la frontera comunitaria. Partiendo de la administración de aduanas, los valores asentados coadyuvan a la evaluación de las estadísticas comerciales. Todas las exportaciones e importaciones declaradas se contabilizan sobre una base común: dos cláusulas de las condiciones de entrega INCOTERMS (International Commercial Terms) como unidad de medida. El valor de las exportaciones o importaciones queda sometido a FOB (franco a bordo) cuando engloba el coste ex fábrica (puesto en fábrica) y los gastos de transporte del lugar de producción hasta

la frontera; al tratarse de exportación por vía marítima, se le añadirá al coste los gastos de la carga de la mercancía a bordo del buque en el puerto de embarque convenido. El valor será CIF (coste, seguro y flete) cuando se incrementa al valor FOB de las mercancías los gastos del transporte y seguro hasta la frontera del país importador o puerto de destino convenido. Por lo general y conforme a las pautas del Fondo Monetario Internacional, los montantes de las transacciones mercantiles se evalúan FOB, lo que permite unos cálculos y comparaciones estadísticas sobre una base homogénea. Sin embargo, las importaciones de bienes detalladas en países de origen o productos se valoran CIF.

## **2.12 Indicadores de comercio exterior**

El indicador económico o coyuntural es una magnitud de medición que permite aclaraciones sobre el desarrollo de coyuntura o situación de economías nacionales en general. Derivado de la investigación macroeconómica, el indicador tiende a ser una magnitud directriz, fácil a comprender y registrar, con fuerza declaratoria para aquellos sistemas o fenómenos de complejas características.

(DURAN, et.al. 2008)

## **2.13 Términos de comercio internacional**

### **INCOTERMS**

Son una serie de reglas que se dan entre importador y exportador para que no exista duda sobre las características principales del acuerdo de compra-venta.

El vocablo INCOTERMS- términos internacionales de comercio- son las iniciales de International Chamber Of Commerce Trade Terms (Términos comerciales internacionales de la Cámara de Comercio) y expresan el conjunto de reglas aplicadas a la interpretación de los termino comerciales internacionales dándoles un sentido unívoco, comúnmente aceptado dentro de la discrecionalidad facultativa de su utilización.

Los Incoterms están regulados por la Cámara de Comercio Internacional. Estos generan opciones de compra-venta de mercancías entre empresas y se usan para poner límites a la responsabilidad, costos y riesgos entre las partes

Es necesario tener en cuenta que son voluntarios y no hay obligación de someterse a ellos, siendo prácticamente imposible hacer una transacción internacional sin ellos.

Reglas para cualquier modalidad de transporte:

- EXW: EX WORKS
- FCA: FREE CARRIER
- CPT: CARRIAGE PAID TO
- CIP: CARRIAGE AND INSURANCE PAID TO
- DAT: DELIVERED AT TERMINAL
- DAP: DELIVERED AT PLACE
- DDP: DELIVERED DUTY PAID

Reglas exclusivas del transporte marítimo:

- FAS FREE ALONGSIDE SHIP
  - FOB FREE ON BOARD
  - CFR COST AND FREIGHT
  - CIF COST INSURANCE AND FREIGHT
- 
- **EXW: EX WORKS**

Se refiere a que el vendedor coloca la mercancía a disposición del comprador en las instalaciones del vendedor. Es importante estar muy pendiente cuando nos faciliten una cotización con Precio EXW porque puede parecernos muy barato. El importador tendrá que correr con todos los gastos.

*Obligaciones del Vendedor.*

- Entrega de la mercadería y documentos necesarios
- Empaque y embalaje

*Obligaciones del Comprador.*

- Pago de la mercadería
- Flete interno (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Flete internacional (de lugar de exportación al lugar de importación)
- Seguro
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Transporte y seguro (lugar de importación a planta)

- **FCA: FREE CARRIER**

Es cuando la empresa vendedora entrega la mercancía al transportista, o a otra persona autorizada por la empresa compradora en las instalaciones de la empresa vendedora. La diferencia con el EXW es que el exportador tiene la responsabilidad de despachar la mercancía para Exportación.

*Obligaciones del vendedor.*

- Entrega de la Mercadería y documentos necesarios
- Empaque y embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)

*Obligaciones del comprador*

- Pagos de la mercadería
- Flete (de lugar de exportación al lugar de importación)
- Seguro
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)

- Flete y seguro (lugar de importación a planta)
- Demoras

- **CPT: CARRIAGE PAID TO**

Es cuando el vendedor entrega la mercancía al comprador en un lugar convenido y que el vendedor debe contratar y pagar el costo del transporte necesario para llevar la mercancía hasta dicho lugar. El riesgo se ejecuta cuando el vendedor pone la mercancía a disposición del porteador.

*Obligaciones del Vendedor*

- Entregar la mercadería y los documentos necesarios
- Empaque y embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Flete (de lugar de exportación al lugar de importación)
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes) "Parcial"

*Obligaciones del Comprador*

- Pago de la mercadería
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Flete y Seguro (lugar de importación a planta)
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes) "Parcial"
- Demoras.

- **CIP: CARRIAGE AND INSURANCE PAID TO**

Parecido al CPT con respecto a la entrega de la mercancía, pero aquí el vendedor tiene que contratar la cobertura contra el riesgo del comprador de pérdida o daño causados a la mercancía durante el transporte.

### *Obligaciones del Vendedor*

- Entregar la mercadería y los documentos necesarios
- Empaque y embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Flete y seguro (de lugar de exportación al lugar de importación)
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes) "Parcial"

### *Obligaciones del Comprador*

- Pago de la mercadería
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Flete y Seguro (lugar de importación a planta)
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes) "Parcial"
- Demoras

- **DAT: DELIVERED AT TERMINAL**

La empresa vendedora efectúa la entrega cuando la mercancía se pone a disposición de la empresa compradora en la terminal designada en el puerto o lugar de destino. "Terminal" se refiere a cualquier lugar, cubierto o no, como un muelle, almacén, estación de contenedores o terminal de carretera, ferroviaria o aérea.

### *Obligaciones del Vendedor*

- Entregar la mercadería y documentos necesarios
- Empaque y embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Flete (de lugar de exportación al lugar de importación) (parcial)
- Seguro (parcial)

### *Obligaciones del Comprador*

- Pagos de la Mercadería
- Flete (de lugar de exportación al lugar de importación) (parcial)
- Seguro (parcial)
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Flete y seguro (lugar de importación a planta)
- Demoras

- **DAP: DELIVERED AT PLACE**

El vendedor ha cumplido con su responsabilidad de entregar la mercancía cuando ésta ha sido puesta a disposición del comprador en el lugar convenido en destino. El vendedor se hará cargo de los riesgos y costos al colocar la mercancía en el punto establecido (excluidas las tasas, impuestos y cualquier otro gasto oficial derivado de la importación en el país de destino).

*Obligaciones del Vendedor*

- Entregar la mercadería y documentos necesarios
- Empaque y embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Flete y seguro (de lugar de exportación al lugar de importación)

*Obligaciones del Comprador*

- Pago de la mercadería
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Flete y seguro (lugar de importación a planta)
- Demoras

- **DDP: DELIVERED DUTY PAID**

El vendedor cumplirá con su obligación de entregar la mercancía una vez ésta ha sido puesta a disposición del comprador en el lugar convenido en destino. El vendedor debe hacerse cargo de los daños y costos al situar la mercancía en el punto convenido, incluidos los derechos aduaneros, impuestos y gastos de entrega de la mercancía, remitida para importación.

*Obligaciones del vendedor*

- Entregar la mercadería y documentos necesarios
- Empaque y embalaje
- Acarreo (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Flete (de lugar de exportación al lugar de importación)
- Seguro
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Acarreo y seguro (lugar de importación a planta)
- Demoras

*Obligación del comprador*

- Pagar la mercadería

- **FAS FREE ALONGSIDE SHIP**

El vendedor cumplirá con su obligación de entrega cuando es colocada la mercancía al costado del buque en el muelle. En este sentido, el comprador debe correr con todos los costos y riesgos de pérdida o daño de la mercancía desde ese instante. El exportador debe realizar el despacho de aduana en origen.

*Obligaciones del Vendedor*

- Mercadería y Documentos Necesarios
- Empaque Y Embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)

- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos De Exportación (maniobras, almacenaje, agentes)

*Obligaciones del Comprador*

- Pagos de la mercadería
- Flete y seguro (de lugar de exportación al lugar de importación)
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Seguro y flete (lugar de importación a planta)
- Demoras

- **FOB FREE ON BOARD**

El vendedor será responsable de su obligación de entrega una vez la mercancía ha sido puesta a bordo en el puerto designado de embarque. El comprador será quien corra con todos los costos y riesgos de pérdida o daño de la mercancía desde ese momento, además de realizar el despacho de exportación.

*Obligaciones del vendedor*

- Entregar la mercadería y documentos necesario
- Empaque y embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)

*Obligaciones del Comprador*

- Pago de la mercadería
- Flete y seguro (de lugar de exportación al lugar de importación)
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Flete (lugar de importación a planta)
- Demoras

- **CFR COST AND FREIGHT**

El vendedor debe pagar los costos y el flete necesarios para situar la mercancía en el puerto de destino, pero es el comprador quien corre con el riesgo de pérdida o daños para la mercancía. El vendedor despacha la mercancía para exportación.

*Obligaciones del Vendedor.*

- Entregar la mercadería y documentos necesarios
- Empaque Y Embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Flete (de lugar de exportación al lugar de importación)

*Obligaciones del Comprador.*

- Pago de la Mercadería
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Flete y seguro (lugar de importación a planta)
- Demoras

- **CIF COST INSURANCE AND FREIGHT**

El vendedor cuenta con las mismas obligaciones que bajo el término CFR y debe contar con el seguro de transporte marítimo contra el riesgo en que incurre el comprador de pérdida o daño de la mercancía durante el transporte.

*Obligaciones del Vendedor.*

- Entregar la mercadería y documentos necesarios
- empaque y embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)

- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Flete y seguro (de lugar de exportación al lugar de importación)

*Obligaciones del Comprador.*

- Pago de la mercadería
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Flete y seguro (lugar de importación a planta)
- Demoras

[https://azure.afi.es/ContentWeb/EmpresasUnicaja/incoterms/contenido\\_sidN\\_1052425\\_sid2N\\_1052384\\_cidll\\_1264369\\_ctyl\\_139\\_scidN\\_1264369\\_utN\\_3.aspx](https://azure.afi.es/ContentWeb/EmpresasUnicaja/incoterms/contenido_sidN_1052425_sid2N_1052384_cidll_1264369_ctyl_139_scidN_1264369_utN_3.aspx)

## **2.14 Documentos para la exportación**

### REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES

De acuerdo con la página de Internet, [www.sat.gob.mx](http://www.sat.gob.mx), el Registro Federal de Contribuyentes (o RFC) es una clave que requiere toda persona física o moral en México para realizar cualquier actividad económica lícita por la que esté obligada a pagar impuestos, con algunas excepciones. A estas personas se les llama contribuyentes. La clave debe incluir datos personales del contribuyente o persona física (por ejemplo, su nombre y fecha de nacimiento) o de la persona moral (por ejemplo, nombre y fecha de constitución de la persona moral). El registro se hace a través de internet, y en algunos casos, ante las oficinas del Servicio de Administración Tributaria de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y es obligatorio para todos los que señale el Código Fiscal de la Federación.

### PEDIMENTO DE EXPORTACIÓN

Es un formato dinámico conformado por bloques, en el cual únicamente se deberán imprimir los bloques correspondientes a la información que deba ser declarada.

Este formato deberá presentarse en un ejemplar destinado al importador o exportador, tratándose de las operaciones previstas en las reglas 2.5.1., tratándose de vehículos usados, remolques y semirremolques; 2.5.2., tratándose de vehículos usados, remolques y semirremolques; 3.1.12., segundo párrafo, fracción II, 3.5.1., fracción II, 3.5.3., 3.5.4., 3.5.5., 3.5.7., 3.5.8. y 3.5.10., así como las de vehículos realizadas al amparo de una franquicia diplomática, de conformidad con el artículo 62, fracción I de la Ley. (Ver anexo 1)

#### CARTA DE INSTRUCCIONES O DE ENCOMIENDA

Es el documento en el cual el exportador y el importador proporcionan la información a sus respectivos agentes aduanales, con el fin de que procedan a realizar en su nombre la tramitación necesaria para desaduanizar la mercancía en la aduana de salida, si se trata de exportación, o de arribo, si se trata de importación.

#### FACTURA COMERCIAL

Es el documento que confiere y demuestra la propiedad legal de la mercancía que se exporta.

#### PEDIMIENTO DE IMPORTACIÓN

Es el documento contrario al pedimento de exportación en el que el importador solicita a la autoridad el permiso para el ingreso de la mercancía de importación mediante su agente aduanal.

En el pedimento de importación, al igual que en el de exportación, se indica la clasificación arancelaria en la que se basa la cuantificación de los aranceles de importación.

## CONOCIMIENTO DE EMBARQUE

Es la guía aérea, talón de ferrocarril o carta porte, según corresponda al tipo de transporte o transportes internacionales para la mercancía a exportar, con el cual el transportista se responsabiliza de la posesión de las mercancías durante el viaje de éstas hacia el mercado meta.

## PÓLIZA DE SEGURO

Es el documento extendido por las compañías de seguros en el cual se establece la cobertura de riesgos, condiciones y tiempo convenidos entre el exportador y el importador.

## CARTA DE CRÉDITO

Se trata del instrumento bancario que más frecuentemente se utiliza en el comercio internacional para garantizar el pago de la mercancía exportada y el cumplimiento de las demás obligaciones acordadas entre un importador y un exportador.

## CERTIFICADO SANITARIO

A partir de los requerimientos que establezca el importador o las autoridades de su país, en algunos casos se requiere que el exportador ordene análisis sanitario de la mercancía por algún laboratorio especializado. De esta manera, el importador puede confiar en que los productos que adquiere en el exterior cumplen con la normatividad necesaria y están dentro de los parámetros sanitarios aceptables para ser importados.

## DERTIFICADO DE CALIDAD

Es un documento que eventualmente es solicitado por el comprador para asegurarse de que el producto que adquiere se encuentra dentro de parámetros de calidad aceptables.

## CERTIFICADO DE ORIGEN

Es el documento que demuestra la procedencia nacional o regional del producto en los términos y porcentajes que establecen determinados acuerdos comerciales internacionales, con el fin de aprovechar las ventajas arancelarias y no arancelarias que se establecen entre países firmantes.

## LISTA DE EMPAQUE

Es la relación de los productos contenidos en cada unidad de embalaje.

## LEGALIZACIONES DIVERSAS

Ciertas autoridades aduaneras y fiscales de diversos países exigen que determinados documentos, como las facturas, presenten una legalización consular para tener validez en la tramitación de las exportaciones.

(LERMA, 2010;584)

## CAPÍTULO III

### SISTEMA Y PROCESOS PARA LA CALIDAD

El mejoramiento de la productividad en una empresa es una función y un resultado de la eficacia de la gestión, lo que equivale a decir de una buena administración.

Es un objetivo y una responsabilidad primordiales de la dirección aumentar la productividad y mantener su crecimiento. En realidad, la creación de las condiciones para alcanzar un rendimiento más alto es la esencia de la gestión de la productividad.

En este capítulo, abordaremos los elementos suficientes para clarificar cómo un sistema de trabajo aterrizado permite que, en primer lugar, se verifiquen las partes de la gestión de un departamento o proceso, y en segundo, que se refleje la función de los componentes del sistema, y se verifique la forma de intersección de los mismos.

#### **3.1 Productividad como proceso de cambio.**

Para mejorar la productividad es necesario dominar el cambio; esto significa motivar, inducir y generar el cambio. Conviene planificar y coordinar la escala y la velocidad del cambio en todos los elementos principales de la organización, con inclusión de la estructura del personal, las actitudes y los valores de la mano de obra, los conocimientos técnicos y teóricos, la tecnología y el equipo, los productos y los mercados. Esos cambios promueven actitudes positivas y conocimientos generales de la organización que favorecerán el mejoramiento de la productividad, así como el cambio tecnológico.

En ciertas situaciones, el cambio se tiene que provocar a pesar de tropezar con resistencia o desgana. Los directores de los programas no deben dudar en disponer el cambio en esos casos, sirviéndose de su facultad ejecutiva. El uso de esa facultad

como un riesgo calculado es deseable incluso con los estilos de dirección y conocimientos generales de la organización más democráticos; el director debe, por supuesto, estar dispuesto a hacer frente a las consecuencias. Estamos lejos de recomendar un estilo democrático o un estilo autocrático, porque ninguno de los dos existe en forma pura. En realidad, los diferentes estilos de dirección simplemente representan puntos en una línea continua. Cualquier estilo particular depende de muchas circunstancias concretas, como el tipo de tecnología, el nivel de conocimientos técnicos de los trabajadores, los conocimientos teóricos y prácticos de la dirección, la economía de escala, la clase de industria y la estructura de la sociedad.

### **3.2 Estrategia de mejoramiento de la productividad**

Una estrategia correcta de mejoramiento de la productividad exige un enfoque de sistemas de ese mejoramiento que reconozca las relaciones recíprocas entre los elementos del sistema y su medio ambiente. Define el rendimiento del sistema y mantiene el equilibrio, al mismo tiempo que efectúa cambios.

Stephen Moss ha indicado las directrices de un buen enfoque estratégico, de la siguiente forma:

**Plasma** las necesidades de competitividad en metas concretas para las operaciones a la luz de los factores positivos y negativos, actuales y potenciales, de la empresa y de sus competidores.

**Examina** y replantea todo el sistema de funcionamiento, desde el diseño de los productos hasta los servicios de posventa. Considera todo el conjunto de insumos y, no limitándose a las ideas convencionales, tiene siempre presente las interdependencias dentro del sistema.

**Asume** que el cambio constante es a la vez inevitable y deseable. Aparecen nuevas tecnologías, las exigencias del mercado y los recursos cambian y los competidores actúan y reaccionan. En consecuencia, el sistema debe ser innovador y flexible con el fin de que pueda mejorar y adaptarse permanentemente.

Por consiguiente, la estrategia de la productividad es la configuración de las decisiones en la empresa que determinan sus objetivos, procedimientos y políticas y planes principales para alcanzar las metas de mejoramiento de la productividad en largo plazo. Una buena estrategia de mejoramiento de la productividad debe, como mínimo:

- elaborar una definición clara y fácilmente transmisible del concepto de mejoramiento de la productividad;
- explicar por qué el mejoramiento de la organización es importante;
- evaluar la situación actual de la explotación y las razones de ella;
- elaborar modelos óptimos;
- establecer políticas y planes de mejoramiento.

Las organizaciones con ideas claras sobre la productividad deben identificar metas y objetivos claros.

El objetivo del mejoramiento de la productividad debe siempre expresarse en función del «mejoramiento» de la organización en reconocimiento del éxito pasado y actual de las divisiones y filiales establecidas dentro de la organización. Algunos de los objetivos pueden ser amplios: por ejemplo, mejorar la productividad de la organización en un 8 por ciento en dos años, con objetivos detallados para dependencias individuales de la organización.

(PROKOPENKO, 1989)

### **3.3 Modelo de competitividad para la gestión.**

¿Qué variables se deben considerar si se trata de determinar la competitividad de una empresa?

La competitividad está en función de la capacidad de gestión de la gerencia en todos los aspectos del negocio, y en el nuevo modelo planteado se definen los siguientes factores que determinarán la competitividad:

## **1. Gestión Comercial**

- Tipo de mercado en el que opera
- Tipo de cliente
- Tipo de producto
- Demanda
- Política de precios
- Experiencia en el mercado
- Canales de comercialización
- Participación en el mercado
- Competencia
- Publicidad
- E-commerce

## **2. Gestión Financiera**

- Rentabilidad
- Valor patrimonial
- Endeudamiento
- Liquidez
- Fuentes de financiación
- Prueba ácida
- Cambios en la situación financiera
- Flujos de caja
- Sector económico
- Crédito

## **3. Gestión de Producción**

- Capacidad instalada
- Antigüedad equipos
- Nivel de personal
- Proveedores materias primas
- Estructura de costos de producción

- Sistema de Inventarios
- Flexibilidad
- Experiencia productiva

#### **4. Ciencia y Tecnología**

- Inversión en I + D
- Patentes
- Líneas telefónicas

#### **5. Internacionalización**

- Exportaciones
- Mercados potenciales

#### **6. Gestión Gerencial**

- Escolaridad del empresario
- Experiencia
- Conocimiento del negocio
- Manejo de otros idiomas
- Tipo de decisor

Todos los factores enunciados resultan importantes y necesarios en el momento de establecer el nivel de competitividad de una empresa, pero de todos ellos, tal vez el factor predominante que determina la diferencia entre una y otra empresa es el Factor Gerencial.

VALDES, 2004; en su libro: Innovación el Arte de Inventar el Futuro comparte:

*“Todas las empresas tienen que ser competitivas. Sin embargo, la mayoría no lo son. Hay abundancia de administradores, pero una preocupante escasez de ejecutivos emprendedores, de verdaderos empresarios. Un ejecutivo que sólo se comporta como administrador invierte su tiempo y enfoca sus esfuerzos en cuidar los recursos y tratar de asegurar el buen funcionamiento de la empresa. Su meta es eficiencia operativa. En cambio, un ejecutivo emprendedor o un empresario en toda*

*la extensión de la palabra busca crear mercados, servir a nuevos clientes y conseguir fuentes alternativas de ingresos. No se conforma con lo que hay en el presente porque sabe que, para competir en el futuro, la empresa tiene que ser reinventada continuamente”.*

Los grandes resultados que diferencian a una empresa de éxito de las otras dependen de la Gestión del Gerente, de su visión y de su capacidad de tomar decisiones acertadas, decisiones que normalmente implican riesgo, pero que logran posicionar a una empresa en otro nivel.

Las fórmulas utilizadas por los gerentes para tornar competitivas sus empresas van desde la reducción de costos, despido de trabajadores, presión a la fuerza de ventas, ahorro en todas las áreas de la empresa, hasta la implantación de nuevos modelos de administración y gestión empresarial. El verdadero problema que enfrentan las organizaciones actualmente es la pérdida de mercado ante empresas cada vez más globalizadas, más eficientes y por tanto más competitivas.

Ante este panorama, el único camino disponible para la mayoría de las empresas para no fracasar, es innovar:

- Rediseñar los productos y servicios que se ofrecen en el mercado.
- Crear nuevos productos y servicios.
- Buscar nuevas aplicaciones para los productos.
- Explorar nuevos canales de distribución.
- Ampliar los nichos de mercado.
- Idear nuevos modelos de negocio más competitivos.

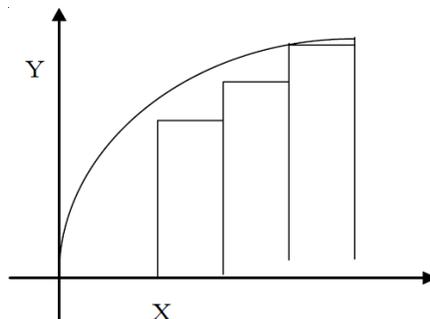
El innovar conlleva tomar riesgos e intentar hacer lo que no se ha hecho. Implica desprenderse de los modelos convencionales y pensar diferente, buscando oportunidades donde los demás no se atreven o no las ven.

Esta función de visionario recae en la cabeza de la organización, en la Gerencia. Son los gerentes los que deben analizar el entorno, los productos y la competencia para decidir el rumbo a seguir. Es claro que la capacidad de tomar decisiones marca una diferencia importante entre los Gerentes. Para ampliar este concepto podemos recurrir a la función de utilidad. Es necesario entender que una función de utilidad no representa el valor del dinero, como tal, sino que tiene en cuenta una serie de elementos que tienen que ser tenidos en cuenta para alcanzar los resultados esperados.

Tales elementos pueden ser entre otros los siguientes:

- **El resultado** económico esperado por la toma de la decisión.
- **Los recursos** con que se dispone para la ejecución.
- **La preferencia** o de aversión hacia el riesgo por parte del decisor.
- **El cambio** de actitud del decisor en vista de los beneficios que podrían generarse por una decisión.

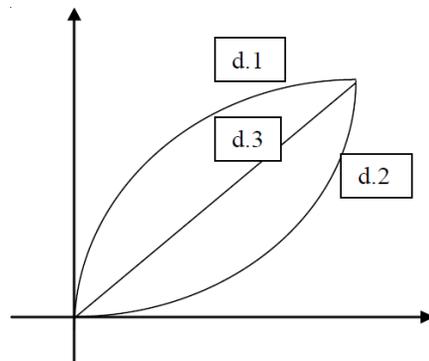
La gráfica de la función de utilidad de un decisor se puede presentar mediante un plano cartesiano, en donde el eje X representa las inversiones económicas asociadas a la decisión y el eje Y las utilidades esperadas. La curva de utilidad, obtenida sería del siguiente tipo:



La forma de la curva de utilidad de un decisor está en función de su grado de aversión al riesgo. En la gráfica se observa que un desplazamiento hacia la derecha del punto X, aumenta la utilidad del decisor, en menos de lo que la disminuye un desplazamiento equivalente hacia la izquierda del mismo punto. Este comportamiento es típico de un decisor que tiene aversión por el riesgo, que prefiere no tomar riesgos al momento de tomar una decisión.

La forma de la curva de utilidad de un decisor depende del grado de aversión por el riesgo.

Si se analizan tres decisores de comportamiento diferente (d1, d2 y d3), y se grafican las utilidades generadas por un conjunto de inversiones se tiene lo siguiente:



El decisor 1, presenta una actitud cuidadosa y conservadora. Es un decisor con aversión por el riesgo.

El decisor 2 tiene correspondencia a un decisor con preferencia por el riesgo.

El decisor 3, tiene una política de indiferencia hacia el riesgo, la función de utilidad es lineal con respecto a las consecuencias monetarias.

Las empresas son el reflejo de sus gerentes. El estilo gerencial y las decisiones gerenciales son la causa directa de los resultados y posicionamiento de las organizaciones. Es por esta razón que se ve con frecuencia, como empresas en crisis se recuperan de manera sorprendente cuando se cambia al gerente general.

Jeff Immelt, presidente ejecutivo de General Electric dice que un buen manager no se pregunta cómo hacer las cosas, sino por qué las hace.

En síntesis, los gerentes que logran resultados sobresalientes que logran salvar una compañía o posicionarla lejos de la competencia, son aquellos que asumen riesgos, que toman decisiones que otros no han contemplado o no han querido tomar, estos conforman una reducida elite de gerentes codiciados por todas las empresas.

(JIMÉNEZ, 2006)

### **3.4 Sistema de administración para la calidad total**

#### Calidad

Actualmente se habla mucho de la calidad, sin embargo, a la misma se le asocia con diferentes conceptos, por ejemplo, es común oír que alguien exprese:

¡este mercado es de calidad! o ¡este automóvil es de calidad, ¿qué es lo que realmente motiva a expresar las ideas anteriores? ¿Cuáles son las razones por las que se consideran de calidad a esos elementos?, la causa principal por la que expresamos esas ideas es porque esos elementos ó productos satisfacen alguna necesidad que nosotros tenemos y que el producto a través de sus características satisface.

Cuando hablamos de calidad como concepto existen al menos cuatro elementos:

- a) Clientes: aquellas personas que reciben el producto y se benefician de él.
- b) Necesidades de los clientes: son los deseos a satisfacer, mismos que deberán ser identificados y definidos.
- c) Características del producto: son los elementos tangibles e intangibles asociados al producto que representan la posibilidad de satisfacer los deseos del cliente.
- d) Producto: Puede ser un bien o un servicio, resultado de un proceso de transformación que se lleva a cabo en la empresa.

Una definición formal de calidad a este conjunto de características de un producto

(bien o servicio) que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas e implícitas de los clientes.

### Clientes

La calidad es un producto que tiene ciertas características que sirven para satisfacer las necesidades de los clientes. Pero ¿quién es el cliente? Un cliente es aquel que se beneficia con nuestro trabajo, puede ser un cliente **interno** como compañeros de trabajo o superiores que reciben nuestro trabajo, o puede ser un cliente **externo** que se considera como aquella persona ajena a la empresa y que hace uso de nuestros productos. La persona que se beneficia directamente con nuestro trabajo es nuestro cliente y es a quien la empresa debe satisfacer sus necesidades. Si cada uno de nosotros conociera a sus clientes y sus necesidades, sabríamos que hacer para servirles mejor, así las operaciones que diariamente hacemos las haríamos orientadas hacia este fin; buscando hacerlas de la manera más simple para nosotros y más efectivas para nuestros clientes. Para saber cuáles son las necesidades de nuestros clientes lo más recomendable es acercarnos a ellos y preguntarles, para saber cuáles son sus verdaderas necesidades y que de alguna manera queden entendidas por los dos, ellos y nosotros, porque calidad es entregar al cliente un producto que cumpla con sus necesidades y no lo que a nuestro juicio debieran tener o queramos entregarles.

### La misión

Para establecer el concepto de calidad en el mercado objetivo, se debe de considerar a las empresas ya que en estas es donde se diseñan y elaboran los productos con los que se satisfacen las necesidades de los clientes. La empresa la constituyen además de las personas, el conocimiento y la experiencia de estos, la maquinaria y equipos, la forma en que se relacionan estos y otros elementos. Por lo tanto, debemos de establecer de qué manera debemos de estudiar a la empresa o departamento y su forma de relacionar sus elementos. Lo primero a considerar es

la razón de ser o existir de la empresa y/o departamento contestando a las preguntas: ¿Qué produzco y/o vendo?, ¿Para quién lo produzco o a quién se lo vendo?, ¿Para qué se lo vendo o qué necesidad le voy a satisfacer con ese producto? Con las respuestas a estas sencillas preguntas se integra y establece lo que llamaremos la Misión, que proporciona la orientación básica del porqué existe la empresa y/o departamento.

La empresa es el lugar donde se transforman ciertos elementos llamados insumos para producir un producto (el cual puede ser un bien o un servicio) que nuestros clientes necesitan y desean, pero además en las empresas trabajan personas que son las responsables de las actividades donde se les da a los productos las características necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes y esas personas se relacionan de diferentes maneras entre ellas ya sean jefes o subordinados y esas relaciones es lo que proporciona a la empresa una manera única de actuar es decir una cultura organizacional. Ahora bien, por otro lado, tenemos la manera en que se transforman los insumos o materias primas para lograr el producto final que llamaremos diseño de transformación mismo que contempla cuatro elementos: el conocimiento teórico, la experiencia de la gente, los equipos usados y el diseño del producto final que se desea, este último depende de las necesidades de los clientes que se definen desde el establecimiento de la misión de la empresa.

### *La empresa como un sistema*

Para administrar las empresas orientándolas hacia la calidad es necesario comprender el significado de calidad como ya se explicó en apartados anteriores, para después iniciar con el reconocimiento de nuestros clientes y sus necesidades a fin de construir la misión de la empresa. Es aquí donde es necesario introducir un nuevo concepto que denominaremos sistema y que como definición diremos que es un conjunto de elementos que están interrelacionados entre sí y que además comparten un objetivo en común. Una empresa es un sistema cuyo objetivo común está indicado en la misión de la misma y lo que nos falta es reconocer y definir las

relaciones existentes entre los diferentes elementos que la conforman. En los sistemas se consideran tres elementos principales:

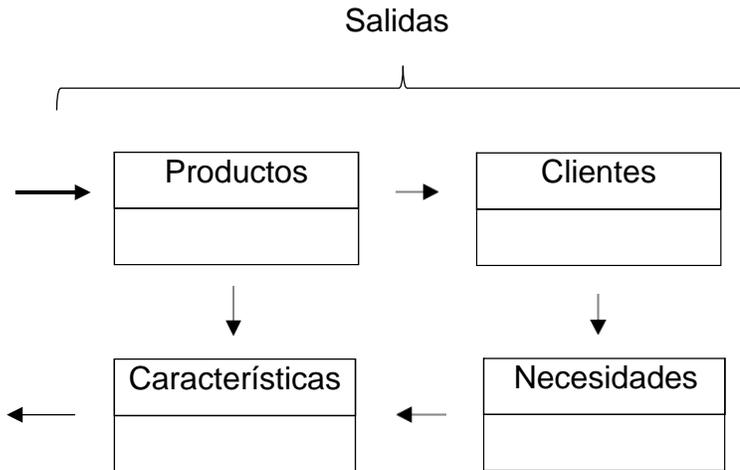
- a) Las entradas
- b) El proceso de transformación
- c) Las salidas

Figura 3.1: “El sistema”.



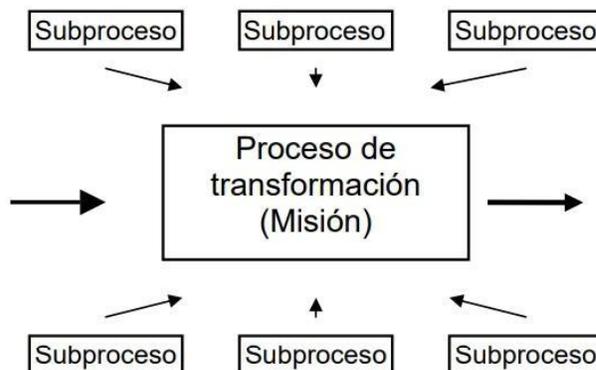
Para el proceso de administración orientado a lograr la calidad en los productos es necesario por un lado desagregar cada uno de estos elementos e integrar de una manera lógica, además de otro iniciar el proceso del análisis de las salidas hacia las entradas. Como salidas tenemos a los productos y sus características además de los clientes y sus necesidades con estos integramos la misión de la empresa, pero además sí comparamos las características de los productos con las necesidades de los clientes lograremos un primer acercamiento objetivo hacia la calidad en nuestra empresa. Las características de nuestros productos que cubren las necesidades de los clientes condicionan al producto mismo, así como otros elementos de nuestro sistema, el proceso de transformación y las características de las materias primas.

Figura 3.2: “Las salidas del sistema”.



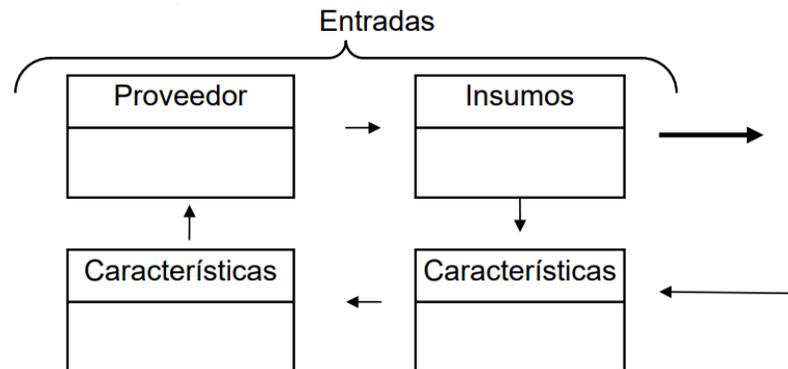
El proceso de transformación está determinado por la misión a la cual llamaremos proceso central, es importante definir en qué parte del proceso de transformación se le proporcionan las características a nuestro producto que sirven para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, por lo que se debe de desagregar el proceso de transformación en todas sus partes mismas que llamaremos subprocesos y en los cuales se identifican los responsables de integrar en los productos esas características.

Figura 3.3 “El proceso de transformación y sus subprocesos”.



Las entradas del sistema son los insumos o materias primas cuyas características, están condicionadas por las características de los productos además de los proveedores de las materias primas y sus características.

Figura 3.4. “Las entradas del sistema”.



### Los procesos y sus procedimientos

Como ya se vio en el apartado anterior la empresa es un sistema donde se producen productos (bienes y/o servicios) que deberán satisfacer necesidades de nuestros clientes. Este sistema cuenta con una misión o proceso central que define al proceso central que está integrado por subprocesos de transformación que además es donde se le proporcionan al producto las características que lo hacen ser un satisfactor, por lo que es necesario identificarlos y establecer su responsabilidad directa con las características de nuestros productos. Las relaciones y su importancia se determinan de la siguiente manera:

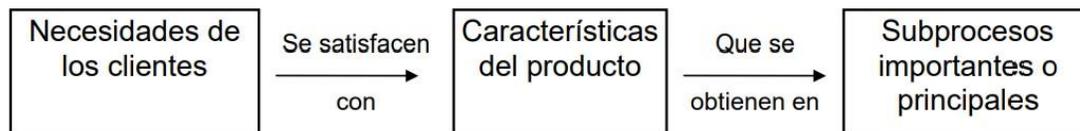
1. Se identifican los subprocesos que integran el proceso central.
2. Se les clasifica de acuerdo a su contribución hacia las características que hacen que nuestro producto sea un satisfactor; es decir sí son responsables directos de alguna característica que sirva para satisfacer alguna necesidad se les considera como principales o sustantivos, en caso contrario se les nombra de apoyo o secundarios.

3. Al quedar identificados y clasificados los subprocesos se elaboran los procedimientos únicamente para aquellos subprocesos que sean principales o sustantivos.

### Subprocesos integrantes del proceso central

Ya que lo que buscamos es identificar los subprocesos del proceso central, además de clasificarlos se hace necesario definir lo que se debe de entender por un proceso. Un proceso es una serie de actividades relacionadas que se pueden hacer de manera secuencial para lograr un objetivo específico. Al identificar los subprocesos se debe ordenarlos de acuerdo a su grado de contribución hacia las características en nuestros productos que sirven para satisfacer las necesidades de nuestros clientes; esta relación de contribución se establece de la siguiente manera:

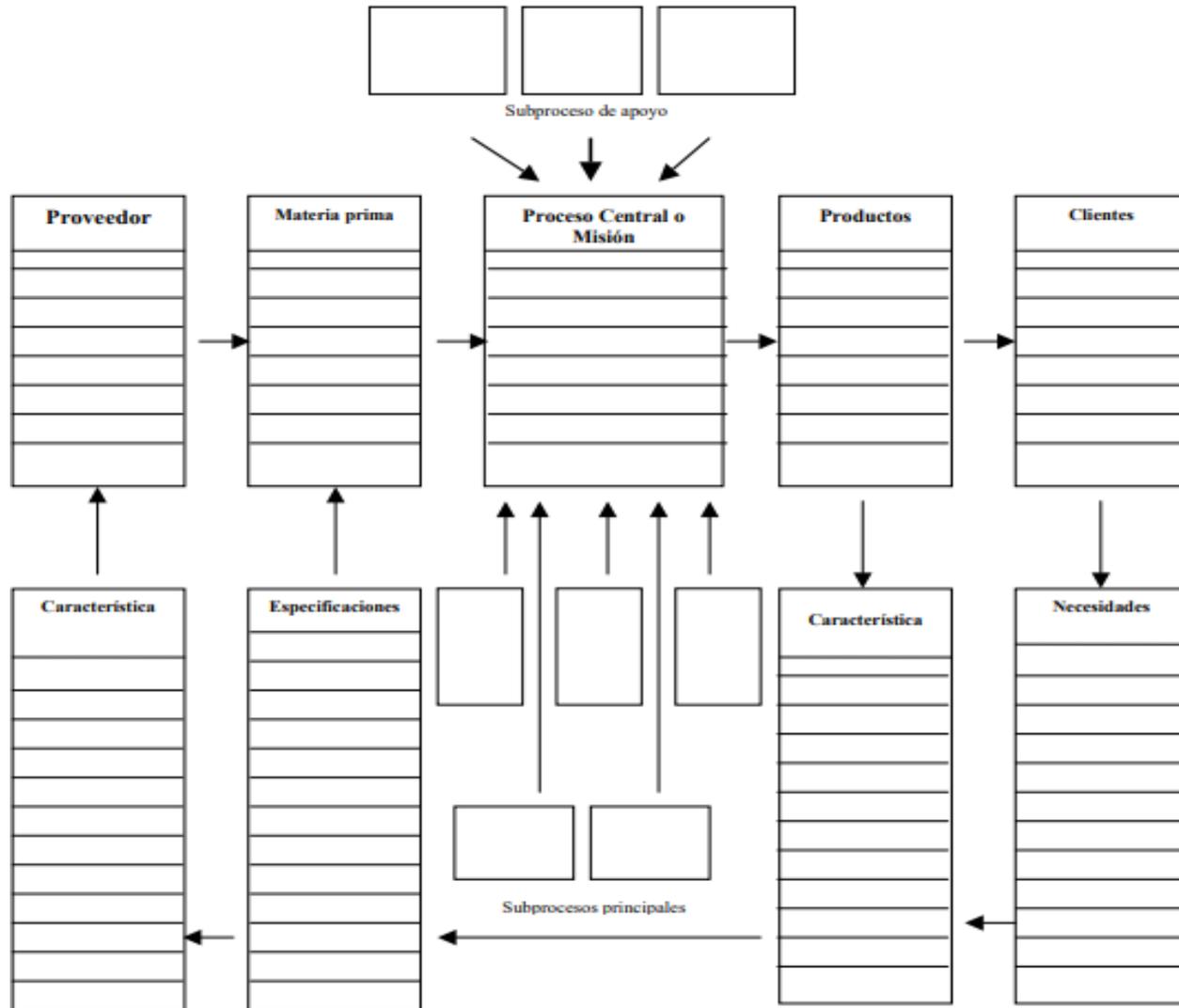
Figura 3.5. Identificación de subprocesos principales.



### Integración de todos los elementos del sistema de la empresa o departamento

Cuando se tienen definidos todos los elementos del sistema, que estudiadamente partan de la misión de la empresa o del departamento, la integración de los mismos permitirá la conjunción de las partes, que hacen sinergia para efectivamente lograr la eficacia de los esfuerzos realizados, la representación de lo anterior detallado queda gráficamente de la siguiente manera:

Fig. 3.6. Integración de los elementos del sistema.



(VALDÉS, 2011)

### **3.6 ISO 9001: 2015 Elaboración de mapas de procesos.**

ISO (la Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrotécnica.

Para obtener una explicación sobre el significado de los términos específicos de ISO y expresiones relacionadas con la evaluación de conformidad, así como información de la adhesión de ISO a los principios de la Organización Mundial del Comercio (OMC) respecto a los Obstáculos Técnicos al Comercio (OTC), véase la siguiente dirección: <http://www.iso.org/iso/foreword.htm>.

#### *Enfoque a procesos*

##### Generalidades

Esta NI promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un SGC, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente.

La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización.

El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos, de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización.

La aplicación del enfoque a procesos en un SGC permite:

- a) la comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos;
- b) la consideración de los procesos en términos de valor agregado;
- c) el logro del desempeño eficaz del proceso;
- d) la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

(INTERNATIONAL STANDAR ORGANIZATION)

### Tipos de procesos

De manera general, pueden agruparse los procesos de una organización en 3 tipos diferentes:

- ✓ **Estratégicos:** Constituyen guías y directrices para los Procesos Operativos y de Apoyo. Dentro de esta clasificación se encuentran los procesos gerenciales o administrativos de la organización. También se los denomina Procesos MOPs (Management Oriented Processes) o procesos orientados a la administración.
- ✓ **Operativos:** Crean valor y tienen impacto en el cliente final, son los procesos de realización del producto, también conocidos como Procesos COPs (Customer Oriented Processes) o procesos orientados al cliente.
- ✓ **De Apoyo:** Dan apoyo o soporte a los procesos clave. Su valor es indirecto y generalmente sus clientes son internos. También se los denomina Procesos SOPs (Support Oriented Processes) o procesos orientados al soporte.

Un proceso muy complejo puede ser dividido en dos o más procesos menos complejos, por lo que se recomienda identificar primero los macroprocesos, luego los procesos y por último los subprocesos.

Una vez identificados, se debe procurar que los procesos resulten eficaces para lograr los objetivos, eficientes para que permitan optimizar los recursos, que tengan la suficiente flexibilidad como para adaptarse a los cambios del contexto de la organización, y que sean medibles, a fin de favorecer su control y mejora.

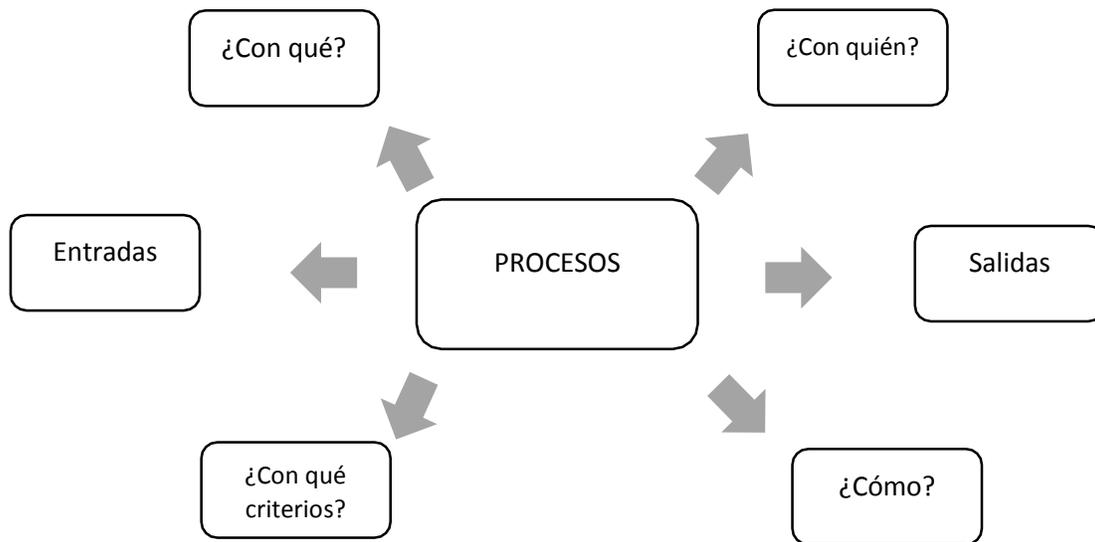
Debido al giro o razón de ser del negocio, es probable que existan procesos que no puedan ser ejecutados en el interior de la organización y la empresa opte por contratarlos externamente.

Los procesos contratados externamente no eximen de responsabilidad a la organización si éstos no cumplieren los requisitos establecidos, por lo que es necesario identificar todos procesos contratados externamente y asegurar que los mismos se mantienen bajo control. Tales controles deben estar debidamente identificados en el sistema de gestión de la calidad.

***El Diagrama de Tortuga*** es un esquema que contiene los elementos de un proceso y adopta la forma de este animal. Dispone de un cuerpo, cuatro patas, una cabeza y la cola:

- o En el cuerpo se representan los procesos y sus transformaciones.
- o Las patas están formadas por los interrogantes clave que debe responder la organización: con qué, cuáles son los requerimientos, cómo emplear los recursos, métodos a utilizar. Con quiénes se harán las actividades necesarias, y finalmente cómo se medirán esas acciones, indicadores a utilizar.
- o La cabeza alude a los elementos de entrada de ese proceso en cuestión.
- o La cola es el final, los resultados que surgen de esos elementos de entrada una vez que han sido procesados.

Fig. 3.7. Diagrama de tortuga



Fuente. Elaboración propia

Aplicado de manera sistemática y ordenada, este tipo de diagrama permite identificar y definir con precisión cada una de las partes. En ocasiones, y para sorpresa de muchos, identificar y precisar con claridad un proceso es más complejo de lo que supone. También saber dónde comienza y dónde termina, es decir sus límites, puede resultar confuso.

La aplicación y la elaboración acabada de un diagrama de este tipo "obliga" a la organización a preguntarse cuáles son exactamente todos los ingredientes o elementos necesarios para llevar cabo una determinada acción.

El valor del **Diagrama de Tortuga** radica en que ayuda a determinar las interacciones de los distintos procesos, a una clara identificación de los dueños de dichos procesos y de cuáles son los requisitos para que estos ocurran. También

permite identificar los resultados, así como evaluar la conformidad de los mismos, de acuerdo a los estándares establecidos.

## **CAPÍTULO IV**

### **“GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y PROCESOS QUE DETERMINAN EL SISTEMA DE COMERCIO EXTERIOR DE LA EMPACADORA DE AGUACATES CHAHENA”.**

La gestión administrativa de la información de una oficina de comercio exterior es algo complejo, crítico y de apoyo máximo para el logro de los objetivos de comercialización de una empresa de talla mundial.

Uruapan, Michoacán es conocido como la capital mundial del aguacate gracias a que su clima permite la producción durante todo el año y Aguacates Chahena es la empacadora y exportadora de aguacate líder en la industria.

El aguacate Hass es el fruto de exportación más importante de todo el mundo y en Uruapan, Michoacán podemos programar su cosecha y comercialización debido a los suelos volcánicos y condiciones del clima, lo que hacen de esta zona el principal lugar de producción.

Su cobertura abarca toda la República Mexicana, Florida, Texas y California en Estados Unidos.

#### Misión

Somos una empresa exportadora de aguacate con certificaciones internacionales gracias al empaque que utilizamos, a nuestra flotilla de camiones y de cortadores; de esta manera podemos exportar fruta fresca con la más alta calidad.

Empresa joven de clase mundial dedicada a la comercialización del mejor aguacate del mundo, el aguacate michoacano.

Somos considerados la empresa líder en la industria gracias a nuestros aguacates mexicanos con calidad de exportación, contamos con camiones propios con certificación.

Somos una empresa certificada de exportación y envasadora de aguacate para la exportación de aguacate mexicano. Aprende a hacer un delicioso guacamole y otras recetas.

### Visión

Mantener presencia con responsabilidad en el mercado fomentando un ambiente de trabajo en equipo con un alto compromiso hacia la empresa y nuestros clientes.

### Valores

Compromiso

Respeto

Responsabilidad

Trabajo en equipo

Igualdad

Confianza

## **4.1 Planteamiento del problema**

El departamento de comercio exterior de la empresa demanda una organización en sus procesos administrativos; a través del tiempo, la empresa ha realizado diversos gastos innecesarios en corregir acciones administrativas, esto determina que, hay atención en actividades secundarias que no abonan directamente al logro de la misión del departamento, debido de la causa expuesta anteriormente, se extienden los tiempos de atención de las prioridades, se utiliza bastante tiempo para verificar información en diferentes subsistemas de la empresa, entre otras cosas, esto limita a la eficiencia de las prioridades del departamento.

Para el logro de los procesos de trabajo del departamento, se debe de contar con un manual de operaciones, mismo que por su ausencia, ha dificultado la

estandarización de las mismas, puesto que, los trabajadores inmiscuidos en ese departamento, no suelen llevar una secuencia de la preparación de la materia prima, simplemente utilizan el “lo que urge” para elaborar diversas actividades, que si bien es cierto les han funcionado de manera promedio o pasable, pero, no se tiene el estándar formalizado; se carece de una coordinación enfocada hacia el buen trabajo, ya que hay muchos interventores en el departamento, mismos que desconocen los procesos o realizan los trabajos con rapidez, y en diferentes ocasiones, los gerentes suelen dar diferentes órdenes y es ahí donde se torna al caos.

Para con el abastecimiento de información a clientes internos, la forma y métodos utilizados ya es un tanto obsoleta, en diversas ocasiones, se pasa bien, pero en la mayoría de las ocasiones, se comparte con otras líneas y/o con otras formas, esto conlleva a la falta de un estándar de trabajo que, sostenido con políticas, coadyuve y permute al cambio de la forma clásica a la organizada.

La falta de tiempo del personal que gesta los archivos físicos y electrónicos del departamento, ha permitido que, se tenga este retraso en la eficiencia del mismo, puesto que, no se tiene un orden con lineamientos de cada una de las actividades; conforme avanza la empresa, las cargas de trabajo aumentan en la unidad del negocio (cantidad de ventas) esto conlleva a realizar las actividades urgentes y las importantes dejarlas de lado, sin un plan ni organización.

¿Cuáles es el sistema de información idóneo y procesos estratégicos que imperan en el departamento de comercio exterior de la empacadora de aguacates Chahena?

## **4.2 Hipótesis**

Un departamento que no cuenta con la formalización y documentación de los procesos de trabajo inhibirá el logro de los objetivos del mismo.

Los procesos de verificación y resguardo de documentación, revisión de movimientos financieros y revisión documental de embarques, son los principales pilares de trabajo del departamento en cuestión.

La falta de la estandarización de la información y formalidad del trabajo dentro del departamento, no abonan a la eficiencia de la administración y desarrollo de la empresa.

Las cargas de trabajo de los generadores de la información (auxiliares de tráfico y logística, departamento de fríos, etc.), el aumento de ausentismo de estándares y, también, dejar de lado la importancia al trabajo asignado a cada uno de los mismos, permite que la información se obstaculice y no esté completa en tiempo y forma.

Al contar con un organigrama del departamento aterrizado y declarado, y los procesos cruciales estandarizados y documentados, permite que los puestos de trabajo no tengan un esquema supervisión basado en la formalidad, incluso para eficientar la contratación, capacitación, finiquito o despido con bases legales.

### **4.3 Objetivo general de la investigación**

Conocer cuál es el sistema de organización y proceso que impera en el departamento de comercio exterior de la empacadora de aguacates Chahena.

### **4.4 Objetivos específicos**

Indagar cual es el sistema de información y organización del departamento, sus funciones y comunicación para la gestión.

Conocer los procesos principales y secundarios que en el departamento se desempeñan.

Verificar las áreas de oportunidad que tiene el departamento de Comercio Exterior.

### **4.5 Tipo de investigación**

Existen cuatro tipos de estudio para llevar a cabo una investigación: tipo exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006) los cuales se describen a continuación para posteriormente determinar el alcance con el que contará esta investigación.

1.- Investigación exploratoria: “El objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado del cual se tienen muchas dudas o se ha abordado antes. Es decir, cuando existen solo ideas vagamente relacionadas con el tema” (Hernández et al, 2006, p.100, 101).

2.- Investigación descriptiva: “Busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al., 2006, p.102).

3.- Investigación correlacional: “Tiene como propósito conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández et al., 2006, p.105).

4.- Investigación explicativa: “Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables” (Hernández et al., 2006, p.108).

Este proyecto de Investigación estará basado en una investigación **descriptiva** ya que se estudiarán y detallarán un procesos administrativos, que, en sí, han sido poco estudiados y únicamente existen modelos informales y empíricos relacionados con el mismo.

#### 4.6 Fuentes de datos

Para poder conocer los datos que se requerirán al llevar a cabo la investigación, se necesitarán fuentes primarias. Dichas fuentes se encuentran descritas a continuación con base en Hernández, Fernández y Baptista (2006).

Se utilizarán las fuentes primarias, para obtener información general de la empresa e indagar el proceso concerniente al comercio exterior, desde su forma y el cómo lo debe desempeñar el personal en su jornada laboral, con base en políticas.

Para la Investigación de las formas de desempeño del personal referente a comercio exterior y las conductas de los mismos, será investigación de carácter cualitativo, donde se realizará una entrevista y para reforzar los elementos del proceso, se realizará la técnica de la observación, en el cual se refrendará detalladamente lo que se detecte.

#### **4.7 Diseño de la investigación**

El diseño de esta investigación es no experimental, puesto que no se probará algo ni se intentará implementar algo nuevo. Sin embargo, el proyecto será de carácter transeccional o transversal de tipo exploratorio, pues se evaluará una situación o comunidad en un periodo determinado. Se considera una investigación no experimental porque se estudia la influencia que tiene la forma de operar las actividades en el proceso productivo, el valor de la mano de obra, sin manipular variables; y se considera porque se recolectarán los resultados y serán solo válidos para el tiempo y lugar en que se efectúa el estudio, recolectando los datos solo una vez. Así mismo, no se requerirá un muestreo, se estudiará el total del personal que conforma la organización, durante el periodo de noviembre 2020-febrero 2021. Según Hernández et al. (2006), las encuestas se consideran un diseño que se

puede aplicar en las investigaciones no experimentales transversales para la obtención de datos relacionados con la investigación.

#### **4.8 Determinación del tamaño de la población o muestra**

En función al problema y a objetivos a lograr, se hará un estudio a la gerencia del departamento de comercio exterior, por lo tanto, no se necesitará calcular o diseñar un plan de muestreo.

#### **4.9 Instrumento de investigación**

Entrevista con jefe de comercio exterior: se realizarán entrevistas, mismas que permiten conocer la gestión que han tenido para con el departamento a través del tiempo y conocer todo lo concerniente de sus funciones; los reactivos considerados son los siguientes:

- De inicio, el gerente describirá brevemente cómo está conformada la estructura organizacional del departamento de comercio exterior.

1.- Cuántos procesos están inmiscuidos en el departamento que usted dirige.

2.-Cuál es la misión del departamento.

3.- Cuáles son los proveedores de información del departamento.

4. Qué necesidades presentan los usuarios de la información que en el departamento que usted dirige se procesa.

5.- Cuáles son las características que distinguen a los proveedores de la información que usted necesita para lograr su misión.

6.- Quiénes son los usuarios de la información resultante de los procesos que se gestionan en el departamento.

7.- Cuáles son las características de los servicios / productos que el departamento procesa.

8.- Cuáles son los procesos secundarios o de apoyo para lograr la misión del departamento.

9.- Cuáles son las materias primas y/o recursos que el departamento necesita para poder desempeñar la misión.

10. Cuáles son los procesos principales que en el departamento se gestionan.

#### **4.10 Resultados**

***1.- Cuáles son los procesos están inmiscuidos en el departamento que usted dirige.***

-Proceso de verificación y resguardo de expedientes de exportación.

-Proceso de revisión de movimientos financieros e impuestos de comercio exterior.

- Proceso de revisión de eficiencia en documentos de embarques.

***2.- Cuál es la misión del departamento.***

Gestionar y verificar el sistema de información y documentación concerniente a la eficiencia del comercio exterior de los embarques de fruta.

***3.- Cuáles son los proveedores de información del departamento.***

#### **EXTERIORES**

1. Agencias aduanales

2. Asesores fiscales.

3. Líneas Transportistas

4. SENASICA.

5. MACUDECAM (plataforma digital)

#### **INTERNOS**

6.Tráfico y Logística.

7. Fríos.

8. Patio.

9. Contabilidad

***4. Qué necesidades presentan los usuarios de la información que en el departamento que usted dirige se procesa.***

-Verificar la eficiencia de los pedimentos de exportación de forma interna y ante el SAT para efectos fiscales, administrativos y financieros.

-Tener la información eficiente para auditorias y/o visitas o requerimientos, comprobar el correcto pago de los impuestos generados por las exportaciones e importaciones realizadas, para filtrar de forma clara y eficaz los embarques que se mandan, el destino y su importe total.

***5.- Cuáles son las características que distinguen a los proveedores de la información que usted necesita para lograr su misión.***

**EXTERIORES**

1.Reconocimiento, prestigio, formalidad, eficacia, seguridad.

2. Conocimientos amplios fundamentos legales, Discreción.

3.Seguridad, Inocua, honesta, responsable.

4. Transparente, puntual.

5. Seguridad, capacidad de respuesta, eficiencia.

**INTERNOS**

6.Conocimientos, eficiencia, concentración, puntuales.

7. Conocimientos, rapidez, manejo de maquinaria.

8. Conocimientos en maniobras.

9. Departamento al cual arriba de manera oficial la información fiscal en primera instancia.

**6.- Quiénes son los usuarios de la información resultante de los procesos que se gestionan en el departamento.**

-Dirección general, gerencia de contabilidad, agencia aduanal, asesores fiscales, tráfico y logística.

**7.- Cuáles son las características de los servicios / productos que el departamento procesa.**

El archivo de hojas de cálculo electrónico es, mensual, oportuno, veraz, formal, con acuse de recepción, claro y conciso; formal, específico, detallado y entregado en tiempo y forma.

Es de forma diaria, de oportuna, eficaz, la retroalimentación debe ser clara.

**8.- Cuáles son los procesos secundarios o de apoyo para lograr la misión del departamento.**

-Proceso de verificación y archivo de expedientes de importación.

-Proceso de elaboración y redacción de expedientes de importación.

**9.- Cuáles son las materias primas y/o recursos que el departamento necesita para poder desempeñar la misión.**

EXTERIORES

1. Pedimentos de exportación e Importación
2. Auditorías externas y asesorías fiscales en materia de Comercio Exterior
3. Factura de Fletes.
4. Certificado Fitosanitario.
5. Seguro de embarque.

## INTERNOS

6. Factura, remisión, Carta de instrucciones, carta de responsabilidad, Manifiesto de embarque
7. Reporte de Carga.
8. Reporte de inspección de compartimientos ocultos.
9. Reporte de glosa de pedimentos de C.E.

## PROPUESTA

Con base en los resultados de las técnicas anteriormente desempeñadas, se presentan diversas estrategias de acción profesionales a considerarse y lograr desarrollar el departamento en cuestión.

1.- Diseñar un organigrama lineal, que permita la identificación de los esquemas de comunicación, delegación, autoridad y responsabilidad; este aprueba que en el departamento se ejerza un liderazgo formal, y que los integrantes del departamento tengan una forma organizada de lograr las tareas concernientes al mismo. (ver anexo 1)

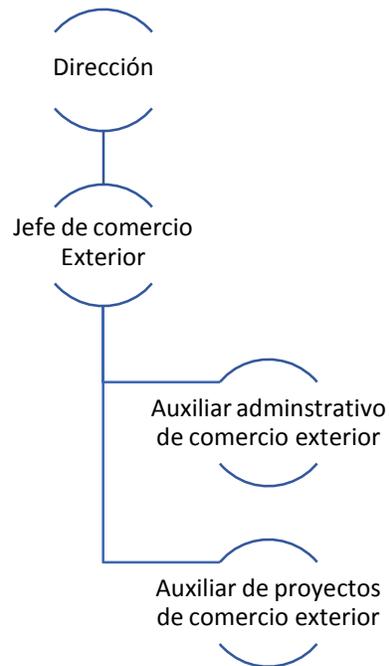
2.- Detallar la descripción de los puestos de trabajo que integran el departamento de comercio exterior, con la intención de clarificar las funciones específicas, perfiles así como las características relevantes de los mismos. (ver anexos 2,3 y 4)

3.- Detallar el sistema de gestión de documentos e información, integrando cada una de sus partes en un esquema que determine la razón de ser ampliada del departamento, los procesos principales y secundarios del departamento, sus proveedores de información, los clientes internos y externos, así como sus necesidades. (ver anexo 5)

4.- Aterrizar los procesos de trabajo que imperan en la gestión del comercio exterior, donde se consideren sus partes en diagrama, y permita a los usuarios verificar los puntos de partida de los mismos, los recursos para ejercerse, el paso a paso de las actividades administrativas, los resultados y las políticas de calidad que aseguran la calidad de las mismas. (ver anexos 6,7 y 8)

## ANEXO1. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO

Tipo: lineal



Elaboro: Rodrigo Espinoza Sánchez

Fecha: 30 de abril de 2021.

Para efectos de fortalecimiento del departamento de comercio exterior, se propone el organigrama anteriormente presentado, que es sostenido y se propone sea ejecutado por tres puestos de trabajo, mismos que se describen a continuación:

## ANEXO 2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### JEFE DE COMERCIO EXTERIOR:

| GENERALIDADES                    |   |
|----------------------------------|---|
| Nombre del Puesto:               | JEFE DE COMERCIO EXTERIOR                       |
| Área:                            | OFICINAS ADMINISTRATIVAS                        |
| Número de personas en el puesto: | 1   |
| Jefe Inmediato:                  | DIRECCIÓN                                       |
| Puestos bajo su mando directo:   | Auxiliar administrativo y Auxiliar de proyectos |
| Puestos bajo su mando indirecto: | Ninguno   |

| COORDINACIÓN            |  |
|-------------------------|--|
| <b>Interna</b>          |  |
| Puesto                  | Para...  |
| Dirección               | Entregar reportes de trabajo y seguimiento de trámites de comercio.                        |
| Auxiliar administrativo | Para delegar y supervisar actividades de recopilación, captura y archivo de documentación. |
| Auxiliar de proyectos   | Para supervisar y retroalimentar el avance en los proyectos encomendados.                  |
|                         |  |
| <b>Externa</b>          |  |
| Empresa, proveedor      | Propósito  |
| Agencia aduanal         | Retroalimentación, correcciones y/o aclaraciones de documentos.                            |
|                         |  |
|                         |  |
|                         |  |
|                         |  |

**DESCRIPCION GENERAL****Objetivo.**

Salvaguardar la tramitología y documentación referente a comercio exterior.

**Función.**

Planificación, control y concentración de documentación e información referente a comercio exterior.

**DESCRIPCION ESPECIFICA**

| <b>Actividad</b>  | <b>Diaria</b> | <b>Periódica</b> | <b>Esporádica</b> |
|---|---------------|------------------|-------------------|
| Retroalimentar a su superior el seguimiento de los trámites y el estatus de los diversos proyectos. | x             |                  |                   |
| Salvaguardar archivos digitales y físicos concernientes a la comercialización.                      | x             |                  |                   |
| Elaboración del plan de gestión del departamento.   |               | x                |                   |
| Coordinar las actividades, puntualidad y asistencia de los puestos del departamento.                | x             |                  |                   |
| Realizar y ejecutar la capacitación del equipo de trabajo.  |               | x                |                   |
| Realizar cualquier tipo de actividad que le confiera el jefe directo.                               |               |                  |                   |
|   |               |                  |                   |
|   |               |                  |                   |
|   |               |                  |                   |

**DESCRIPCION COMPLEMENTARIA****Responsabilidad**

|  |   |
|--|---|
| <b>Por supervisión de los puestos a su cargo.</b>  | Por la puntualidad y asistencia.  |
| <b>Por información. Qué información manejo de la empresa que sea mi responsabilidad.</b> | Información del proceso de comercialización y las ventas.   |
| <b>Por procesos y trámites</b>   | Atención oportuna a proveedores internos y externos de la información.  |
| <b>Por recursos económicos</b>   | N.A.  |
| <b>Por mobiliario y equipo</b>   | Computadora, escritorio, impresora, consumibles, engrapadora, sumadora, calculadora, silla de oficina, teléfono, celular y radio. |

**REQUERIMIENTOS DEL PUESTO (Perfil)**

| <b>Conocimientos</b> | <b>Habilidades</b> |
|----------------------|--------------------|
|                      |                    |

|  |   |
|--|---|
| Calidad en el servicio y atención al cliente | Análisis de información abstracta, facilidad de palabra, proyección, entre otras. |
| <b>Escolaridad</b>                           | Licenciatura en administración, comercio exterior o a fines.                      |
| <b>Experiencia</b>                           | Generación y control de documentos para ventas.                                   |
| <b>Tiempo</b><br>1 año                       | <b>Áreas</b><br>Comercio Exterior   |

| Esfuerzo |                     |        |
|----------|---------------------|--------|
| Mental   | Visual y/o auditivo | Físico |
| 45%      | 40%                 | 15%    |

|   |  |
|---|--|
| <b>Condiciones de Trabajo</b>                   |  |
| <b>Condiciones físicas del área de Trabajo:</b> | Oficina  |
| <b>Riesgos de Trabajo:</b>                      | Estrés, lesiones musculo esqueléticas (manos), astigmatismo y lesiones cervicales. |

| CARACTERÍSTICAS PERSONALES                           |   |              |
|--|---|--------------|
| Edad   | Sexo  | Estado Civil |
| 24 a 38  | Indistinto  | Indistinto   |
| <b>Otras Características Deseables de la Persona</b> | Discreción.<br><br>Empatía, comprensión y gusto por la vinculación comercial de la empresa con el exterior. |              |

| MATERIAL DE TRABAJO   |  |   |
|---|--|---|
| Papelería   | Maquinaria/Equipo/Herramientas   | Otros Consumibles/Materia Prima   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hojas</li> <li>• Lápiz</li> <li>• Grapas</li> <li>• Clips</li> <li>• Bolígrafo</li> <li>• Block de notas</li> <li>• Carpetas recopiladoras de documentos</li> <li>• Folders</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Radio</li> <li>• Celular</li> <li>• Teléfono</li> <li>• PC</li> <li>• Cámara</li> <li>• Impresora</li> <li>• Escritorio</li> <li>• Silla de oficina</li> <li>• Engrapadora</li> <li>• Tijeras</li> <li>• Regla</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartuchos de tinta</li> <li>• Fotocopiadora</li> </ul> |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

ELABORÓ, REVISÓ Y AUTORIZÓ; NOMBRE Y FIRMAS.

### ANEXO 3. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

#### AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE COMERCIO EXTERIOR:

| GENERALIDADES                    |  |
|----------------------------------|--|
| Nombre del Puesto:               | AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE COMERCIO EXTERIOR |
| Área:                            | OFICINAS ADMINISTRATIVAS                     |
| Número de personas en el puesto: | 1  |
| Jefe Inmediato:                  | JEFE DE COMERCIO EXTERIOR                    |
| Puestos bajo su mando directo:   | Auxiliar de proyectos                        |
| Puestos bajo su mando indirecto: | Ninguno                                      |

| COORDINACIÓN              |  |
|---------------------------|--|
| <b>Interna</b>            |  |
| <b>Puesto</b>             | <b>Para...</b>   |
| Jefe de comercio exterior | Entregar reportes de trabajo y seguimiento de trámites de comercio.                        |
| Auxiliar administrativo   | Para delegar y supervisar actividades de recopilación, captura y archivo de documentación. |
| Auxiliar de proyectos     | Para supervisar y retroalimentar el avance en los proyectos encomendados.                  |
|                           |  |
| <b>Externa</b>            |  |
| <b>Empresa, proveedor</b> | <b>Propósito</b>   |
| N.A.                      | N.A.   |
|                           |  |
|                           |  |
|                           |  |
|                           |  |

#### DESCRIPCION GENERAL

Objetivo.

Auxiliar en el resguardo y tramitología de documentación referente a comercio exterior.

**Función.**

Apoyo en el control y concentración de documentación e información referente a comercio exterior.

| DESCRIPCION ESPECIFICA  |        |           |            |
|---|--------|-----------|------------|
| Actividad   | Diaria | Periódica | Esporádica |
| Retroalimentar a su superior el seguimiento de los trámites y el estatus de los diversos proyectos. | x      |           |            |
| Salvaguardar archivos digitales y físicos concernientes a la comercialización.                      | x      |           |            |
| Apoyar en la elaboración del plan de gestión del departamento.                                      |        | x         |            |
| Coordinar las actividades, puntualidad y asistencia del auxiliar de proyectos.                      | x      |           |            |
| Realizar y ejecutar la capacitación del auxiliar de proyectos.                                      |        | x         |            |
| Realizar cualquier tipo de actividad que le confiera el jefe directo.                               |        |           |            |
|   |        |           |            |
|   |        |           |            |
|   |        |           |            |

**DESCRIPCION COMPLEMENTARIA**

**Responsabilidad**

|  |   |
|--|---|
| <b>Por supervisión de los puestos a su cargo.</b>  | Por la puntualidad y asistencia.  |
| <b>Por información. Qué información manejo de la empresa que sea mi responsabilidad.</b> | Información del proceso de comercialización y las ventas.   |
| <b>Por procesos y trámites</b>   | Atención oportuna a proveedores de la información.  |
| <b>Por recursos económicos</b>   | N.A.  |
| <b>Por mobiliario y equipo</b>   | Computadora, escritorio, impresora, consumibles, engrapadora, sumadora, calculadora, silla de oficina y teléfono. |

**REQUERIMIENTOS DEL PUESTO (Perfil)**

| Conocimientos                                | Habilidades   |
|--|---|
| Calidad en el servicio y atención al cliente | Análisis de información abstracta, facilidad de palabra, proyección, entre otras. |

|                    |   |
|--------------------|---|
| <b>Escolaridad</b> | Pasante de licenciatura en administración, comercio exterior o a fines. |
| <b>Experiencia</b> | Generación y control de documentos para ventas.                         |
| <b>Tiempo</b>      | <b>Áreas</b>  |
| 1 año              | Comercio Exterior   |

| <b>Esfuerzo</b> |                            |               |
|-----------------|----------------------------|---------------|
| <b>Mental</b>   | <b>Visual y/o auditivo</b> | <b>Físico</b> |
| 45%             | 40%                        | 15%           |

|   |  |
|---|--|
| <b>Condiciones de Trabajo</b>                   |  |
| <b>Condiciones físicas del área de Trabajo:</b> | Oficina  |
| <b>Riesgos de Trabajo:</b>                      | Estrés, lesiones musculo esqueléticas (manos), astigmatismo y lesiones cervicales. |

### CARACTERÍSTICAS PERSONALES

|  |   |                     |
|--|---|---------------------|
| <b>Edad</b>  | <b>Sexo</b>   | <b>Estado Civil</b> |
| 24 a 38  | Indistinto  | Indistinto          |
| <b>Otras Características Deseables de la Persona</b> | Discreción.<br>Empatía, comprensión y gusto por la vinculación comercial de la empresa con el exterior. |                     |

### MATERIAL DE TRABAJO

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>Papelería</b>  | <b>Maquinaria/Equipo/Herramientas</b>  | <b>Otros Consumibles/Materia Prima</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hojas</li> <li>• Lápiz</li> <li>• Grapas</li> <li>• Clips</li> <li>• Bolígrafo</li> <li>• Block de notas</li> <li>• Carpetas recopiladoras de documentos</li> <li>• Folders</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Radio</li> <li>• Celular</li> <li>• Teléfono</li> <li>• PC</li> <li>• Cámara</li> <li>• Impresora</li> <li>• Escritorio</li> <li>• Silla de oficina</li> <li>• Engrapadora</li> <li>• Tijeras</li> <li>• Regla</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartuchos de tinta</li> <li>• Fotocopiadora</li> </ul> |

ELABORÓ, REVISÓ Y AUTORIZÓ; NOMBRE Y FIRMAS.

## ANEXO4. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### AUXILIAR DE PROYECTOS DE COMERCIO EXTERIOR

| GENERALIDADES                    |  |
|----------------------------------|--|
| Nombre del Puesto:               | AUXILIAR DE PROYECTOS DE COMERCIO EXTERIOR |
| Área:                            | OFICINAS ADMINISTRATIVAS                   |
| Número de personas en el puesto: | 1  |
| Jefe Inmediato:                  | DIRECCIÓN                                  |
| Puestos bajo su mando directo:   | Ninguno                                    |
| Puestos bajo su mando indirecto: | Ninguno                                    |

| COORDINACIÓN            |  |
|-------------------------|--|
| <b>Interna</b>          |  |
| Puesto                  | Para...  |
| Auxiliar administrativo | Entregar reportes de trabajo y seguimiento de proyectos de comercio.   |
|                         |  |
|                         |  |
|                         |  |
| <b>Externa</b>          |  |
| Empresa, proveedor      | Propósito  |
| Universidad             | Retroalimentación, correcciones y/o aclaraciones de documentos para liberación de prácticas profesionales o estadía. |
|                         |  |
|                         |  |
|                         |  |
|                         |  |

**DESCRIPCION GENERAL****Objetivo.**

Proyectar la empresa alrededor del mundo, a través del estudio de la tramitología y documentación referente a comercio exterior.

**Función.**

Planificación táctica y operativa de proyectos referentes al comercio exterior para el posicionamiento de la empresa en el mundo.

**DESCRIPCION ESPECIFICA**

| <b>Actividad</b>  | <b>Diaria</b> | <b>Periódica</b> | <b>Esporádica</b> |
|---|---------------|------------------|-------------------|
| Retroalimentar a su superior el seguimiento de los trámites y el estatus de los diversos proyectos. | x             |                  |                   |
| Salvaguardar archivos digitales y físicos.  | x             |                  |                   |
| Elaboración del planes de comercialización en diversos mercados internacionales desatendidos.       |               | x                |                   |
| Realizar cualquier tipo de actividad que le confiera el jefe directo.                               | x             |                  |                   |
|   |               |                  |                   |
|   |               |                  |                   |
|   |               |                  |                   |
|   |               |                  |                   |
|   |               |                  |                   |

**DESCRIPCION COMPLEMENTARIA****Responsabilidad**

|  |   |
|--|---|
| <b>Por supervisión de los puestos a su cargo.</b>  | N.A.  |
| <b>Por información. Qué información manejo de la empresa que sea mi responsabilidad.</b> | Información del proceso de comercialización y las ventas.   |
| <b>Por procesos y trámites</b>   | Atención oportuna a proveedores internos y externos de la información.                                  |
| <b>Por recursos económicos</b>   | N.A.  |
| <b>Por mobiliario y equipo</b>   | Computadora, escritorio, impresora, consumibles, engrapadora, sumadora, calculadora y silla de oficina. |

**REQUERIMIENTOS DEL PUESTO (Perfil)**

| <b>Conocimientos</b> | <b>Habilidades</b> |
|----------------------|--------------------|
|                      |                    |

|  |   |
|--|---|
| Calidad en el servicio y atención al cliente | Análisis de información abstracta, facilidad de palabra, proyección, entre otras. |
| <b>Escolaridad</b>                           | Estudiante de la licenciatura en administración, comercio exterior o a fines.     |
| <b>Experiencia</b>                           | Proyectos escolares de planificación comercial.                                   |
| <b>Tiempo</b>                                | <b>Áreas</b>  |
| 1 semestre                                   | Comercio Exterior   |

| Esfuerzo      |                            |               |
|---------------|----------------------------|---------------|
| <b>Mental</b> | <b>Visual y/o auditivo</b> | <b>Físico</b> |
| 45%           | 40%                        | 15%           |

|   |  |
|---|--|
| <b>Condiciones de Trabajo</b>                   |  |
| <b>Condiciones físicas del área de Trabajo:</b> | Oficina  |
| <b>Riesgos de Trabajo:</b>                      | Estrés, lesiones musculo esqueléticas (manos), astigmatismo y lesiones cervicales. |

| CARACTERÍSTICAS PERSONALES                           |   |              |
|--|---|--------------|
| Edad   | Sexo  | Estado Civil |
| 20 a 25  | Indistinto  | Indistinto   |
| <b>Otras Características Deseables de la Persona</b> | Discreción.<br>Empatía, comprensión y gusto por la vinculación comercial de la empresa con el exterior. |              |

| MATERIAL DE TRABAJO   |  |   |
|---|--|---|
| Papelería   | Maquinaria/Equipo/Herramientas   | Otros Consumibles/Materia Prima   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hojas</li> <li>• Lápiz</li> <li>• Grapas</li> <li>• Clips</li> <li>• Bolígrafo</li> <li>• Block de notas</li> <li>• Carpetas recopiladoras de documentos</li> <li>• Folders</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Radio</li> <li>• Celular</li> <li>• Teléfono</li> <li>• PC</li> <li>• Cámara</li> <li>• Impresora</li> <li>• Escritorio</li> <li>• Silla de oficina</li> <li>• Engrapadora</li> <li>• Tijeras</li> <li>• Regla</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartuchos de tinta</li> <li>• Fotocopiadora</li> </ul> |

- |  |  |  |
|--|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Sellos</li></ul> |  |
|--|--|--|

ELABORÓ, REVISÓ Y AUTORIZÓ; NOMBRE Y FIRMAS

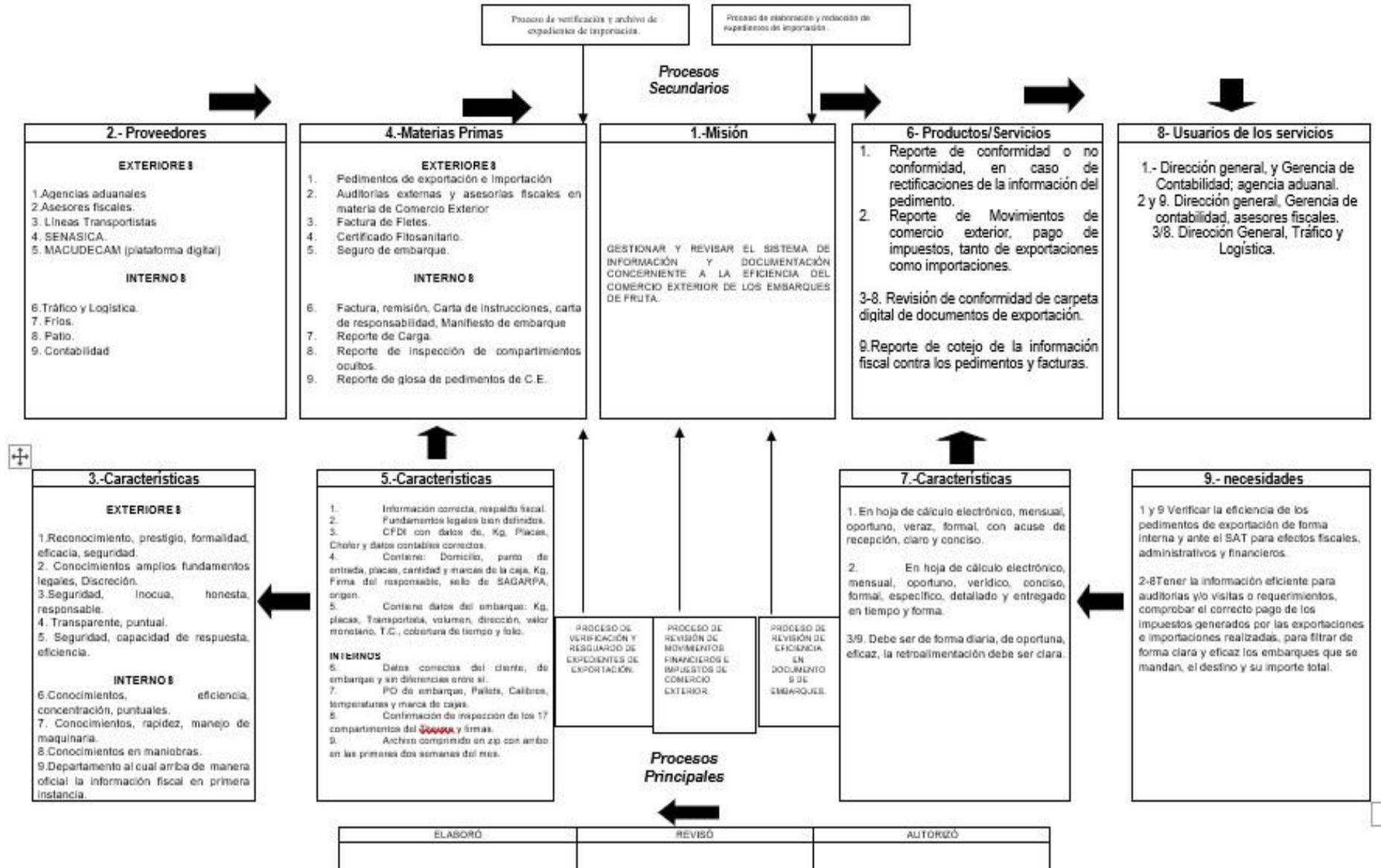
*ANEXO 5. SISTEMA DE INFORMACIÓN (SISTEGRAMA)*

**MISIÓN**

GESTIONAR Y VERIFICAR EL SISTEMA DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN CONCERNIENTE A LA EFICIENCIA DEL COMERCIO EXTERIOR DE LOS EMBARQUES DE FRUTA.

|   |                      |                        |         |
|---|----------------------|------------------------|---------|
| DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR, AGUACATE S CHAHENA Y MA S S. DE R.L. DE C.V. |                      |                        |         |
| CÓDIGO  | FECHA DE ELABORACIÓN | FECHA DE ACTUALIZACIÓN | VERSIÓN |
|   | Abril 2021           | Mayo 2021              | 01      |

## SISTEMA DE GESTIÓN COMERCIO EXTERIOR



## ANEXO 6. PROCESOS



### PROCESO 01. SISTEMA DE COMERCIO EXTERIOR, AGUACATES CHAHENA Y MÁS S. DE R.L. DE C.V.

**ACTIVIDAD INICIAL:**

1.- Descargar la GLOSA enviada por el departamento de Contabilidad .

**ACTIVIDAD FINAL:**

13. Enviar el reporte de conformidad o no conformidad, en caso de rectificaciones de la información del pedimento a Dirección general, Gerencia de contabilidad.

**NOMBRE DEL PROCESO:**

PROCESO DE VERIFICACIÓN Y RESGUARDO DEL EXPEDIENTE DE EXPORTACIÓN (PEDIMENTOS)

**OBJETIVO:**

VERIFICAR Y RESGUARDAR LA INFORMACIÓN DE LOS PEDIMENTOS DE EXPORTACIÓN, PARA TENER INFORMACIÓN EFICIENTE Y AL ALCANCE INMEDIATO.

**ENTRADAS:**

**Recursos técnicos:**  
1.- PROCESO DE VERIFICACIÓN Y RESGUARDO DEL EXPEDIENTE DE EXPORTACIÓN (PEDIMENTOS).

**Recursos Tecnológicos**

- 1.- PC
- 2.- Internet
- 3.- Impresora
- 4.- Software

**Recursos financieros**

Costo de la licencia,

**Recursos Humanos**

- 1.- Supervisor de comercio exterior

**Recursos Materiales:**

- 1.- Papelería y útiles de oficina.

**ACTIVIDADES:**

2. Extraer de la GLOSA el archivo de texto que necesitamos para obtener la lista de pedimentos del mes.
3. Filtrar el archivo de texto hasta obtener una lista resumida, se debe filtrar primero por patente aduanal, después por número de pedimento, realizando después la suma de los embarques que correspondan al mismo número de pedimento para obtener un valor total.
4. Verificar que se cuenta con el archivo digital de cada pedimento, éstos previamente son enviados por las agencias aduanales y se deben ir archivando.
5. Solicitar a las agencias aduanales los pedimentos que hagan falta, hasta tener la totalidad de pedimentos en la lista obtenida en la GLOSA.
6. Imprimir todos los pedimentos.
7. Imprimir las facturas tanto de embarque como de fletes, de todos los cruces contenidos en el pedimento.
8. Revisar a detalle los campos multables del pedimento, número de pedimento, tipo de operación, clave de pedimento, tipo de cambio, peso bruto, aduana, medios de transporte, valor comercial, razón social, RFC, fechas.
9. Cotejar cada cruce registrado en el pedimento contra su factura comercial, verificando cliente, domicilio, folio fiscal, fecha, INCOTERM, tipo de moneda, valor monetario.
10. En caso de que alguno de los datos mencionados sea incorrecto, se deberá comunicar a la agencial aduanal para solicitar la rectificación de pedimento (R1), una vez enviada, se tendrán que realizar los pasos 7 y 8 en este pedimento, para corroborar la información nuevamente.
11. Una vez seguros de la información de cada documento, se deberá alimentar el archivo de Excel, donde se enlistan todos los embarques por pedimento para sumar los valores comerciales y obtener un total.
12. Dar presentación y formato al reporte.

**RESULTADOS:**

1. Reporte de conformidad o no conformidad, en caso de rectificaciones de la información de importación y exportación.

|                 |                |                |
|-----------------|----------------|----------------|
| <b>Elaboró:</b> | <b>Revisó:</b> | <b>Aprobó:</b> |
|-----------------|----------------|----------------|



Políticas de calidad 01. PROCESO DE VERIFICACIÓN Y RESGUARDO DE EXPEDIENTES DE EXPORTACIÓN.

| No. Actividad | Política   |
|---------------|--|
| 1,2 y 3.      | Se verificará que los archivos de la GLOSA sean en formato TXT, y para su mejor lectura, se organizará y filtrará en formato Excel.  |
| 4.            | Cotejar la información que envía el SAT en los archivos GLOSA contra los archivos de pedimentos digitales internos.  |
| 5.            | Se pedirán los pedimentos faltantes el <b>mismo día</b> que se reciba el GLOSA, y que así se haya detectado un faltante.   |
| 6.            | Se imprimirá la documentación del mes anterior conforme van llegando desde los correos electrónicos de las agencias aduanales.   |
| 7.            | Agrupar las impresiones con el siguiente orden: Pedimento, factura del cliente y flete. De todos los movimientos y/o cruces concernientes al pedimento.  |
| 8.            | Marcar de chequeo efectivo con un subrayado o palomeado cada uno de los campos del documento físico.   |
| 9.            | Revisar que las facturas que integran el pedimento estén vigentes y que no hayan sido canceladas, así como, que coincidan los montos, incoterm, fechas, y folio fiscal.  |
| 10.           | La vía oficial de comunicación de los hallazgos, modificaciones o solicitudes a la agencia aduanal, serán vía correo electrónico institucional, tanto del remitente como del destinatario.   |
| 11.           | Las partes de la base de datos de Excel deberán contener por lo menos las siguientes celdas de información: Peso, folio de factura del flete, línea transportista, fecha de facturación, folio de factura comercial, P.O., cliente, monto o valor factura, número de pedimento, patente aduanal, clave de la aduana, clave de pedimiento, tipo de cambio, valor comercial. |
| 12.           | Formato Arial Narrow, 8 puntos, ancho de la....  |
| 13.           | La vía oficial de comunicación del informe, será vía correo electrónico institucional, tanto del remitente como del destinatario.  |
|               |  |
|               |  |
|               |  |

|          |         |         |
|----------|---------|---------|
| Elaboró: | Revisó: | Aprobó: |
|----------|---------|---------|



## PROCESO 02. SISTEMA DE COMERCIO EXTERIOR, AGUACATES CHAHENA Y MÁS S. DE R.L. DE C.V.

**ACTIVIDAD INICIAL:**  
1.- Recolectar todos los pedimentos mensuales impresos en el proceso de verificación y resguardo del expediente de exportación.

**ACTIVIDAD FINAL:**  
9. Enviar el reporte de movimientos de comercio exterior a Dirección general y a Contabilidad, quienes enviarán el reporte a nuestros auditores fiscales cuando tengamos auditorías .

**NOMBRE DEL PROCESO:**  
PROCESO DE REVISIÓN DE MOVIMIENTOS FINANCIEROS E IMPUESTOS DE COMERCIO EXTERIOR.

**OBJETIVO:**  
HACER UN INFORME CONCRETO DE LOS IMPUESTOS PAGADOS EN MATERIA DE COMERCIO EXTERIOR PARA PRESENTARLO A NUESTROS AUDITORES FISCALES.

**ENTRADAS:**

**Recursos técnicos:**  
1.- PROCESO DE REVISIÓN DE MOVIMIENTOS FINANCIEROS E IMPUESTOS DE COMERCIO EXTERIOR.

**Recursos Tecnológicos**  
1.- PC  
2.- Internet  
3.- Software

**Recursos financieros**  
N/A

**Recursos Humanos**  
1.- Supervisor de comercio exterior

**Recursos Materiales:**  
1.- útiles de oficina.

**ACTIVIDADES:**

2. Clasificar todos los pedimentos por número de patente aduanal.
3. Una vez clasificados, acomodaremos cada patente por fecha de elaboración, del más antiguo al más reciente.
4. Abriremos el archivo "Movimientos de comercio exterior", del año en curso.
5. Abrir una hoja de cálculo nueva, que corresponderá al mes que vamos a presentar.
6. Copiar los encabezados del formato ya establecido para iniciar una tabla nueva.
7. Llenar los campos de la tabla (Los datos deben ser de cada pedimento)
  - Número de pedimento.
  - Fecha de pedimento.
  - Agente aduanal.
  - Patente aduanal.
  - RFC
  - Clave aduanal
  - Tipo de pedimento.
  - Valor aduanal.
  - Valor comercial.
  - IVA.
  - DTA.
  - PRV.
  - CNT.
  - IGI/IGE.
  - PROCEDENCIA.
  - País de origen y país de destino.
  - Producto.
  - Observaciones (en caso de existir)
8. Corroborar los valores comerciales con la lista de pedimentos previamente obtenidos de la GLOSA, logrando sumar a la confiabilidad de la información,

**RESULTADOS:**

1.- Reporte de Movimientos de comercio exterior y pago de impuestos.

|                 |                |                |
|-----------------|----------------|----------------|
| <b>Elaboró:</b> | <b>Revisó:</b> | <b>Aprobó:</b> |
|-----------------|----------------|----------------|



Políticas de calidad 02. PROCESO DE REVISIÓN DE MOVIMIENTOS FINANCIEROS E IMPUESTOS DE COMERCIO EXTEIOR.

| No. Actividad | Política  |
|---------------|---|
| 1,            | Los pedimentos deben ser impresos en blanco y negro, hoja tamaño carta y debe ser impreso por un solo lado de la hoja.  |
| 2.            | Una ves impresos los pedimentos, éstos deben agruparse por patente aduanal de la que representa el número menor a la que repr esenta el número mayor  |
| 3,            | Una ves acomodados los pedimentos por patente aduanal, debemos acomodarlos por fecha de elaboración, dejando primero los más antiguos a los más recientes   |
| 4, 5 y 6      | Se debe respetar el formato del reporte ya establecido, sacándolo del de un mes anterior, y ahí sólo actualizamos el mes.   |
| 7 y 8         | Los campos los obtenemos del pedimento, se debe revisar las veces que sean necesarias, cada columna y cada fila, ya que no se debe presentar ningún error en la base de datos. Los valores comerciales del pedimento se de deben comprobar, evitando que podamos presentar información errónea ante nuestro auditores. Para ello podemos cotejar contra la información obtenida de la GLOSA enviada por el SAT. |
| 9.            | La vía oficial de comunicación del informe, será vía correo electrónico institucional, tanto del remitente como del destinatario  |
|               |   |
|               |   |
|               |   |

|          |         |         |
|----------|---------|---------|
| Elaboró: | Revisó: | Aprobó: |
|----------|---------|---------|



## PROCESO 03.SISTEMA DE COMERCIO EXTERIOR, AGUACATES CHAHENA Y MÁS S. DE R.L. DE C.V.

**ACTIVIDAD INICIAL:**

1.- Abrir el reporte de cargas enviado por el departamento de tráfico y logística, para ver los pedidos de los cuales revisaremos el expediente digital.

**ACTIVIDAD FINAL:**

21. Notificar que las carpetas digitales de esa fecha están completas.

**NOMBRE DEL PROCESO:**

PROCESO DE REVISIÓN DE EFICIENCIA EN DOCUMENTOS DE EMBARQUES.

**OBJETIVO:**

SUPERVISAR LA OPORTUNIDAD, VERACIDAD, CONTENIDO ABSOLUTO DE EXPEDIENTES DIGITALES, UTILIZADOS PARA UN CORRECTO CONTROL INTERNO ASÍ COMO AUDITORIAS DE ALGUNA DE NUESTRAS CERTIFICACIONES.

**ACTIVIDADES:**

2. Registrar en la base de datos interna la naturaleza del embarque y sus especificaciones
3. Abrir la carpeta compartida de Tráfico actual.
4. Abrir la carpeta del embarque que procederemos a revisar.
5. Abriremos la remisión del embarque, la cual será nuestro documento base para la revisión del resto de documentos
6. Revisaremos en primera instancia los documentos más importantes, iniciando con el Certificado Fitosanitario.
7. Revisar la Póliza del seguro.
8. Si alguno de estos dos anteriores documentos tiene algún dato incorrecto; Avisar de inmediato al documentador para que proceda a realizar la solicitud de la corrección. Si los documentos están correctos, podemos proceder al paso siguiente.
9. Revisar Factura comercial.
10. Revisar Factura de flete.
11. Revisar FDA.
12. Revisar Manifiesto.
13. Revisar carta de instrucciones.
14. Revisar carta de responsabilidad.
15. Revisar la licencia del chofer.
16. Revisar reporte de carga.
17. Revisar el reporte de inspecciones.
18. Llenar la tabla de observaciones, en caso de que uno o varios de los documentos revisados tenga que sufrir de una corrección o modificación por algún dato incorrecto.
19. Una vez revisadas todas las carpetas digitales, se deberá responder en el correo de reporte de cargas enviado por tráfico, el total de correcciones/modificaciones/pendientes, quedando en espera de la notificación cuando queden listos.
20. Dar seguimiento a las correcciones.

**ENTRADAS:**

**Recursos técnicos:**

1.- PROCESO DE REVISIÓN DE EFICIENCIA EN DOCUMENTOS DE EMBARQUES.

**Recursos Tecnológicos**

- 1.- PC
- 2.- Internet
- 3.- Software

**Recursos financieros**

N/A

**Recursos Humanos**

- 1.- Supervisor de comercio exterior

**Recursos Materiales:**

- 1.- útiles de oficina.

**RESULTADOS:**

- 1.- Notificación de conformidad de eficiencia de expedientes digitales de embarques.

**Elaboró:**

**Revisó:**

**Aprobó:**



Políticas de calidad 03. PROCESO DE REVISIÓN DE EFICIENCIA EN DOCUMENTOS DE EMBARQUES.

| No. Actividad   | Política  |   |  |  |  |
|---|---|---|--|--|--|
| 1.  | El reporte de cargas es enviado vía correo electrónico, debe contener un formato específico, listando los embarques que salieron el día anterior, el departamento de tráfico tiene como límite las 8:30 am para enviarlo.   |   |  |  |  |
| 2.  | <table border="0"> <tr> <td> <b>Para embarques de exportación terrestre :</b><br/>           - Factura (añadir XML).<br/>           - Factura de la línea transportista (añadir XML).<br/>           - Certificado Fitosanitario.<br/>           - Póliza de Seguro.<br/>           - Carta de instrucciones.<br/>           - Carta de responsabilidad<br/>           - Reporte FDA<br/>           - Manifiesto de embarque (Shipping)<br/>           - Licencia del chofer (escaneada)<br/>           - Remisión.<br/>           - Reporte de carga.<br/>           - Reporte de inspecciones.         </td> <td> <b>Para embarques de exportación marítima:</b><br/>           - Factura (añadir XML).<br/>           - Factura de la línea transportista (añadir XML) / Carta porte<br/>           - Certificado Fitosanitario.<br/>           - Póliza de Seguro.<br/>           - Carta de instrucciones.<br/>           - Carta de no apertura<br/>           - Reporte FDA (sólo si lo requiere el país importador)<br/>           - Licencia del chofer<br/>           - BOOKING CONFIRMATION<br/>           - Reporte de calidad<br/>           - Safety of Cargo and Life at Sea (SOLAS)<br/>           - Remisión.<br/>           - Reporte de carga.<br/>           - Reporte de inspecciones         </td> <td> <b>Para embarques de exportación aérea :</b><br/>           - Factura (añadir XML).<br/>           - Factura de la línea transportista (añadir XML).<br/>           - Certificado Fitosanitario.<br/>           - Póliza de Seguro.<br/>           - Carta de instrucciones.<br/>           - Carta de responsabilidad<br/>           - Reporte FDA (sólo si lo requiere el país importador)<br/>           - Manifiesto de embarque (Shipping)<br/>           - AWB (Número de guía aérea)<br/>           - Remisión.<br/>           - RPV/Caída.         </td> <td> <b>Para embarques de Nacionales:</b><br/>           - Remisión<br/>           - Factura de la línea transportista (añadir XML).<br/>           - Póliza de Seguro.<br/>           - Carta de instrucciones.<br/>           - Responsiva de tránsito y temperatura.<br/>           - Licencia del chofer (escaneada)<br/>           - RPV.<br/>           - Reporte de carga.         </td> </tr> </table> | <b>Para embarques de exportación terrestre :</b><br>- Factura (añadir XML).<br>- Factura de la línea transportista (añadir XML).<br>- Certificado Fitosanitario.<br>- Póliza de Seguro.<br>- Carta de instrucciones.<br>- Carta de responsabilidad<br>- Reporte FDA<br>- Manifiesto de embarque (Shipping)<br>- Licencia del chofer (escaneada)<br>- Remisión.<br>- Reporte de carga.<br>- Reporte de inspecciones. | <b>Para embarques de exportación marítima:</b><br>- Factura (añadir XML).<br>- Factura de la línea transportista (añadir XML) / Carta porte<br>- Certificado Fitosanitario.<br>- Póliza de Seguro.<br>- Carta de instrucciones.<br>- Carta de no apertura<br>- Reporte FDA (sólo si lo requiere el país importador)<br>- Licencia del chofer<br>- BOOKING CONFIRMATION<br>- Reporte de calidad<br>- Safety of Cargo and Life at Sea (SOLAS)<br>- Remisión.<br>- Reporte de carga.<br>- Reporte de inspecciones | <b>Para embarques de exportación aérea :</b><br>- Factura (añadir XML).<br>- Factura de la línea transportista (añadir XML).<br>- Certificado Fitosanitario.<br>- Póliza de Seguro.<br>- Carta de instrucciones.<br>- Carta de responsabilidad<br>- Reporte FDA (sólo si lo requiere el país importador)<br>- Manifiesto de embarque (Shipping)<br>- AWB (Número de guía aérea)<br>- Remisión.<br>- RPV/Caída. | <b>Para embarques de Nacionales:</b><br>- Remisión<br>- Factura de la línea transportista (añadir XML).<br>- Póliza de Seguro.<br>- Carta de instrucciones.<br>- Responsiva de tránsito y temperatura.<br>- Licencia del chofer (escaneada)<br>- RPV.<br>- Reporte de carga. |
| <b>Para embarques de exportación terrestre :</b><br>- Factura (añadir XML).<br>- Factura de la línea transportista (añadir XML).<br>- Certificado Fitosanitario.<br>- Póliza de Seguro.<br>- Carta de instrucciones.<br>- Carta de responsabilidad<br>- Reporte FDA<br>- Manifiesto de embarque (Shipping)<br>- Licencia del chofer (escaneada)<br>- Remisión.<br>- Reporte de carga.<br>- Reporte de inspecciones. | <b>Para embarques de exportación marítima:</b><br>- Factura (añadir XML).<br>- Factura de la línea transportista (añadir XML) / Carta porte<br>- Certificado Fitosanitario.<br>- Póliza de Seguro.<br>- Carta de instrucciones.<br>- Carta de no apertura<br>- Reporte FDA (sólo si lo requiere el país importador)<br>- Licencia del chofer<br>- BOOKING CONFIRMATION<br>- Reporte de calidad<br>- Safety of Cargo and Life at Sea (SOLAS)<br>- Remisión.<br>- Reporte de carga.<br>- Reporte de inspecciones  | <b>Para embarques de exportación aérea :</b><br>- Factura (añadir XML).<br>- Factura de la línea transportista (añadir XML).<br>- Certificado Fitosanitario.<br>- Póliza de Seguro.<br>- Carta de instrucciones.<br>- Carta de responsabilidad<br>- Reporte FDA (sólo si lo requiere el país importador)<br>- Manifiesto de embarque (Shipping)<br>- AWB (Número de guía aérea)<br>- Remisión.<br>- RPV/Caída.      | <b>Para embarques de Nacionales:</b><br>- Remisión<br>- Factura de la línea transportista (añadir XML).<br>- Póliza de Seguro.<br>- Carta de instrucciones.<br>- Responsiva de tránsito y temperatura.<br>- Licencia del chofer (escaneada)<br>- RPV.<br>- Reporte de carga.   |  |  |
| 3.  | La carpeta de tráfico actual tiene que estar actualizada al día, en dicha carpeta aparecen todos los embarques, de todos los clientes con los que contamos.   |   |  |  |  |
| 4.  | <p>En el reporte de cargas, el departamento de tráfico tiene que notificar el estatus de las carpetas, se inicia la revisión cuando si existe algún documento faltante; todo faltante deberá estar completarse en no más de 24 horas excepto cuando se presenten en las siguientes salvedades:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Sea fin de semana cuando se presente la información, documentos y/o datos faltantes.</li> <li>2.- Sea fin de mes (fecha de cierre contable) cuando se presente la información, documentos y/o datos faltantes.</li> <li>3.- Cuando la información, documentos, y /o datos faltantes dependa de los procesos de facturación.</li> </ol>  |   |  |  |  |
| 5.  | La remisión al ser nuestro archivo base para la revisión debe contener PO interno y PO del cliente (en caso de que exista), Folio de remisión, Folio de factura, descripción de los productos (Kg, calibre, categoría, cajas, precio), cliente, domicilio, agencia aduanal mexicana, agencia aduanal extranjera, frontera mexicana y extranjera, línea transportista, placas tanto del Thermo como del tractor, nombre del operador, sello de seguridad, termógrafo y finalmente el nombre del documentador.  |   |  |  |  |
| 6.  | El certificado Fitosanitario debe contener Folio, placas, fecha de inspección, destinatario, origen, marca de la caja, punto de entrada al país importador, volumen, cantidad de cajas, sello de SAGARPA, firma del ingeniero, correctos.   |   |  |  |  |
| 7.  | La póliza de seguro debe contener Folio de seguro, Folio de remisión, razón social, toneladas, valor de embarque, destino, domicilio, tipo de cambio, horas de cobertura, carta porte, transporte, operador, placas, fecha, origen, tarifa de la póliza, hora de salida, número de certificado Fitosanitario.   |   |  |  |  |
| 8.  | La notificación por error debe ser inmediata, vía telefónica a la extensión del departamento de tráfico para que de inmediato procedan a solicitar la corrección del documento.   |   |  |  |  |
| 9.  | La factura comercial debe estar timbrada, contener un folio fiscal, folio interno, datos de emisor y de receptor, descripción de los productos, elaborada con los términos contables correctos.   |   |  |  |  |
| 10.   | Correctamente timbrada, bien referenciada a las placas, operador, kilogramos, con los requisitos contables que previamente se le especifican.   |   |  |  |  |
| 11.   | Debe contener Folio de remisión, PO, fecha, cliente, kilogramos, precio e importe, correctos.   |   |  |  |  |
| 12.   | Debe contener Cliente, termógrafo, temperatura, PO, número de seguridad, pallets, cajas, categoría, correctos.  |   |  |  |  |



|     |  |
|-----|--|
| 13. | Debe contener Agencias aduanales, expresa exportadora, RFC, datos del consignatario, factura, PO, datos del transportista, cajas, pallets, kilogramos, producto, cliente, Fitosanitario, Sello SAGARPA, frontera de salida y de entrada, marcas de la caja, operador, carta porte y sello de repuesto. |
| 14. | Debe contener datos del remitente, datos del destinatario, cantidad de cajas, temperatura, instrucciones de manejo de la mercancía, datos de la línea transportista, del operador y del Thermo   |
| 15. | Debe estar vigente.  |
| 16. | Debe contener, PO, semana, termógrafo, temperatura, posición y número de cada pallet, marca de la caja, calibre, cantidad de cajas por pallet, firmas tanto de supervisor de fríos como de supervisor de inocuidad.  |
| 17. | Transportista, operador, placas, temperatura, nivel de Diesel, inspección de aspectos de inocuidad de cada uno de los 17 compartimentos del tráiler, firmas de supervisor de patio, supervisor de tráfico y supervisor de calidad.   |
| 18. | En la lista de observaciones se debe especificar pedido y detalles del error.  |
| 19. | Será vía correo electrónico en respuesta al correo previamente recibido de reporte de cargas.  |
| 20. | La corrección tiene que darse a más tardar al día siguiente de la solicitud.   |
| 21. | Notificar a los involucrados vía correo electrónico la aprobación de eficiencia de los expedientes digitales.  |

|                 |                |                |
|-----------------|----------------|----------------|
| <b>Elaboró:</b> | <b>Revisó:</b> | <b>Aprobó:</b> |
|-----------------|----------------|----------------|

## CONCLUSIONES

La responsabilidad del licenciado en administración es precisamente salvaguardar la funcionalidad administrativa de los procesos que se gestan dentro de las organizaciones, en este proyecto de investigación, se detectó la necesidad de organización y procesamiento de la información del departamento de comercialización, es por esto que, lo anteriormente detallado, sin duda desarrollará varios cambios significativos para la empresa empacadora de aguacate.

El desarrollo de las empresas es fundamental para su supervivencia; es importante mencionar que la conciencia que tienen las empresas generadoras de cambios (empresas que aprenden) han sabido entender que de esta manera la eficiencia de la organización va depender de su gestión estratégica.

Fue de mucha ayuda que la empresa en la cual se hicieron los estudios pertinentes, fue responsable para los tiempos del tesista y le dio todo el interés e importancia requerida.

Al reorganizar un departamento, se tiene el compromiso de dar seguimiento a las propuestas que se presentan, puesto que, si no se genera el cambio verificado, el departamento en cuestión no podrá lograr su objetivo de manera eficiente.

Se tuvo la hipótesis de que, la información del departamento de comercio exterior no estaba sistematizada ni documentada bajo ningún esquema estratégico, y, efectivamente se comprobó esta afirmación.

Por tanto, después de sostener un marco teórico referencial, que sustenta las temáticas referentes a la gestión de los procesos administrativos, se presenta la propuesta de sistematización de los trámites y gestiones referentes a la comercialización del aguacate por parte de la empresa Chahena.

## BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO Idalberto. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. 8 a ed. México: McGraw Hill, 2014.

CHIAVENATO Idalberto. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. 4 a ed. México: McGraw Hill, 2006.

HAMPTON, et. al.; ADMINISTRACIÓN. 3ra. Ed. México: McGraw-Hill, 2003.

JIMÉNEZ, Humberto. MODELO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL. Umbral Científico, núm. 9, 2006, pp. 115-125; Universidad Manuela Beltrán. Bogotá, Colombia.

KOONTZ, Harold y O'Donnell, C. (2004). ADMINISTRACIÓN (10a. ed.). México: McGraw-Hill.

LERMA, Et. al., COMERCIO Y MARKETING INTERNACIONAL; Ed. Cengage Learning, Cuarta edición México 2010.

MÜNCH, Lourdes (2003). ADMINISTRACIÓN Y ESTILOS DE GESTIÓN. México: Trillas.

Münch, Lourdes (2003). EVALUACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN. México: Trillas.

PERDOMO, Abraham; ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE INVERSIONES, Ed.Thomson, 2003. Pag.278

PROKOPENKO, Joseph. LA GESTION DE LA PRODUCTIVIDAD. Manual práctico; Organización Internacional del Trabajo; 1989.

Reyes, AGUSTÍN, (2009). ADMINISTRACIÓN MODERNA. Ed. Limusa Noriega.

SAMPA, Gonzalo, N. G. EL ARBITRAJE INTERNACIONAL. Cuestiones de actualidad. JM Bosh Editor. Cap. 2, p.24 2009.

VALDÉS, Luis. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE SISTÉMICO. 2da Ed. 2004; Universidad Nacional Autónoma de México.

## **HEMEROGRAFÍA**

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

DURÁN, et. al. Indicadores de comercio exterior y política comercial: mediciones de posición y dinamismo comercial. CEPAL. Chile 2008.

Guía Básica del Exportador, BANCOMEXT; México;12 ed.

VALDÉS, Luis. Apuntes de Administración. 2011.

## **INTERNET**

INTERNATIONAL STANDAR ORGANIZATION

<http://www.iso.org/iso/foreword.htm>.

LAFUENTE, Fernando. ASPECTOS DEL COMERCIO EXTERIOR,  
<https://www.eumed.net/libros-gratis/2010f/866/index.htm>

[https://azure.afi.es/ContentWeb/EmpresasUnicaja/incoterms/contenido\\_sidN\\_1052425\\_sid2N\\_1052384\\_cidLL\\_1264369\\_ctyLL\\_139\\_scidN\\_1264369\\_utN\\_3.aspx](https://azure.afi.es/ContentWeb/EmpresasUnicaja/incoterms/contenido_sidN_1052425_sid2N_1052384_cidLL_1264369_ctyLL_139_scidN_1264369_utN_3.aspx)

## APÉNDICES

MATRIZ DE CONGRUENCIA (de la metodología de la investigación)

| PROYECTO: Gestión de la información y procesos que determinan el sistema de comercio exterior de la empacadora de aguacates Chahena. |   |  |   |  |                         |  |   |
|--|---|--|---|--|-------------------------|--|---|
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA   |   |  | MARCO TEÓRICO   | HIPOTESIS  | VARIABLES               |  |   |
| DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL   | PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN  | OBJETIVO   |   |  |                         |  |   |
| Sistematización de la información organizacional y operativa del departamento de comercio exterior de la empacadora chahena.         | ¿Cuáles es el sistema de organización y proceso que impera en el departamento de comercio exterior de la empacadora de aguacates Chahena? | Conocer cuál es el sistema de organización y proceso que impera en el departamento de comercio exterior de la empacadora de aguacates chahena. | 1.-Administración 2.- Comercio Exterior 3.- Proceso y organización sistémica. | El sistema organizacional y de proceso actual del departamento de comercio exterior se gesta de manera informal. | DEPENDIENTE             | Objetivos Especificos  |   |
|  |   |  |   |  | Comercio exterior       | Indagar cual es el sistema de información y organización del departamento, sus funciones y comunicación para la gestión.<br><br>Conocer los procesos principales y secundarios que en el departamento se desempeñan.<br>Verificar las áreas de oportunidad que tiene el departamento de Comercio Exterior. |   |
|  |   |  |   |  | INDEPENDIENTE           | TÉCNICA  | INSTRUMENTO   |
|  |   |  |   |  | Organización<br>Proceso | 1.-Entrevista<br>2.-Observación (documentos)   | check preguntas<br>Formatos de observación y revisión documental<br>1.- Cuántos procesos están inmiscuidos en el departamento que usted dirige.<br>2.- Cuál es la misión del departamento.<br>3.- Cuáles son los proveedores de información del departamento.<br>4. Qué necesidades presentan los usuarios de la información que en el departamento<br>5.- Cuáles son las características que distinguen a los proveedores de la información.<br>6.- Quiénes son los usuarios de la información resultante de los procesos que se<br>7.- Cuáles son las características de los servicios / productos que el departamento<br>8.- Cuáles son los procesos secundarios o de apoyo para lograr la misión del<br>9.- Cuáles son las materias primas y/o recursos que el departamento necesita para<br>10. Cuáles son los procesos principales que en el departamento se gestionan. |

## PEDIMENTO DE EXPORTACIÓN (embarque de mercancías)

### Pedimento de exportación. Parte II. Embarque parcial de mercancías.

CODIGO DE BARRAS  
 Número de pedimento \_\_\_\_\_  
 Datos del vehículo \_\_\_\_\_  
 Candados oficiales \_\_\_\_\_  
 Contenedor(es) \_\_\_\_\_

| Tipo de mercancía                | Cantidad en Unidad de Medida de Comercialización | Cantidad en Unidad de medida de Tarifa |
|----------------------------------|--|--|
|                                  |  |  |
| Número de serie del certificado: |  |  |
| e.firma:                         |  |  |

\_\_\_\_\_  
Nombre

### Instructivo de llenado de la forma pedimento de exportación. Parte II. Embarque parcial de mercancías.

| CAMPO   | CONTENIDO   |
|---|---|
| 1.- Código de barras.                                 | Se imprimirá en este espacio el código de barras bidimensional mismo que se deberá generar mediante programa de cómputo que proporciona el SAT.   |
| 2.- Número de pedimento.                              | El número asignado por el agente, apoderado aduanal o apoderado de almacén, integrado por quince dígitos, que corresponden a:<br>2 dígitos, del año de validación;<br>2 dígitos, de la aduana de despacho;<br>4 dígitos, del número de la patente o autorización otorgada por la AGA al agente o apoderado aduanal, apoderado de almacén que promueve el despacho. Cuando este número sea menor a cuatro dígitos, se deberán anteponer los ceros que fueren necesarios para completar 4 dígitos;<br>7 dígitos, los cuales serán de numeración progresiva por aduana, en la que se encuentren autorizados para el despacho, asignada por cada agente, apoderado aduanal o apoderado de almacén, referido a todos los tipos de pedimento, empezando cada año con el número 0000001. |
| 3.- Datos del vehículo.                               | <b>NOTA:</b> Entre cada uno de estos datos, se deberán conservar dos espacios en blanco.<br>Se anotarán los datos de identificación del vehículo que transporta la mercancía, como son: modelo, número de placas de circulación y número de serie.  |
| 4.- Candados oficiales.                               | Se anotarán los números de candados oficiales con los que se aseguran las puertas de acceso al vehículo, cuando proceda.  |
| 5.- Contenedores.                                     | Se anotará el número de contenedor o remolque, cuando proceda. Tratándose de operaciones por aduanas de la Frontera Norte y Sur y el medio de transporte es Ferrocarril se deberá declarar el número de identificación del equipo ferroviario o número de contenedor.   |
| 6.- Tipo de mercancía.                                | Se anotará la descripción de las mercancías, naturaleza y características necesarias y suficientes para determinar su clasificación arancelaria.  |
| 7.- Cantidad en Unidad de medida de Comercialización. | Se anotará la cantidad de mercancías en unidades de comercialización, de acuerdo a lo señalado en la factura o documento comercial respectivo.  |
| 8.- Cantidad en Unidad de medida de Tarifa.           | Se anotará la cantidad de mercancía correspondiente, conforme a la unidad de medida señalada en la TIGIE.   |
| 9.- Número de serie del certificado.                  | Número de serie del certificado de la e.firma del agente aduanal, apoderado aduanal, apoderado de almacén o mandatario del agente aduanal, que promueve el despacho.  |
| 10.- e.firma.   | e.firma del agente aduanal, apoderado aduanal, apoderado de almacén o mandatario del agente aduanal, que promueve el despacho, correspondiente a la firma de validación del pedimento.  |

| REF: CAST0010  |      |                                     |          | PEDIMENTO               |         |   |       | Pagina 1 de 2        |  |                  |  |
|--|------|-------------------------------------|----------|-------------------------|---------|---|-------|----------------------|--|------------------|--|
| NUM. PEDIMENTO: 03 16 8000 1234568   |      |                                     |          | T. OPER: EXP            |         | CVE. PEDIMENTO: A1  |       | REGIMEN: EXD         |  |                  |  |
| DESTINO: 9   |      | TIPO CAMBIO: 10.2060                |          | PESO BRUTO: 999.9612 Kg |         | ADUANA E/S: 160   |       |                      |  |                  |  |
| MEDIOS DE TRANSPORTE   |      |                                     |          | VALOR DOLARES:          |         | \$1,750   |       |                      |  |                  |  |
| ENTRADA/SALIDA:  |      | ARRIBO: 1                           |          | SALIDA: 6               |         | VALOR ADUANA:   |       | \$17,913.87          |  |                  |  |
| 1  |      |                                     |          |                         |         | PRECIO PAGADO:  |       | \$17,913.87          |  |                  |  |
| DATOS DEL IMPORTADOR /EXPORTADOR   |      |                                     |          |                         |         |   |       |                      |  |                  |  |
| RFC: CONL9905132N3 NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL: Nuevo Mexico Company, S.A. de C.V. |      |                                     |          |                         |         |   |       |                      |  |                  |  |
| CURP: CONL990513MDFXLL06   |      |                                     |          |                         |         |   |       |                      |  |                  |  |
| DOMICILIO: Insurgentes Sur. 2556, Mexico, Distrito Federal                                 |      |                                     |          |                         |         |   |       |                      |  |                  |  |
| VAL. SEGUROS   |      | SEGUROS                             |          | FLETES                  |         | EMBALAJES   |       | OTROS INCREMENTABLES |  |                  |  |
| 0  |      | 0                                   |          | 0                       |         | 0   |       | 0                    |  |                  |  |
| ACUSE ELECTRONICO DE VALIDACION:   |      |                                     |          |                         |         | CLAVE DE LA SECCION ADUANERA DE DESPACHO:                         |       |                      |  |                  |  |
| A32JCA1B   |      |                                     |          |                         |         | 160   |       |                      |  |                  |  |
| 34861519   |      |                                     |          |                         |         |   |       |                      |  |                  |  |
| MARCAS, NUMEROS Y TOTAL DE BULTOS:   |      |                                     |          |                         |         |   |       |                      |  |                  |  |
| FECHAS   |      |                                     |          | TASAS A NIVEL PEDIMENTO |         |   |       |                      |  |                  |  |
| SALIDA: 12/09/03   |      |                                     |          | CONTRIB. PRV            |         | CVE. T. TASA  |       | TASA                 |  |                  |  |
| PAGO: 17/09/03   |      |                                     |          |                         |         | 2   |       | 161                  |  |                  |  |
| CUADRO DE LIQUIDACION  |      |                                     |          |                         |         |   |       |                      |  |                  |  |
| CONCEPTO   | F.P. | IMPORTE                             | CONCEPTO | F.P.                    | IMPORTE | TOTALES   |       |                      |  |                  |  |
| DTA  | 0    | 0                                   |          |                         |         | EFFECTIVO   | 3,090 |                      |  |                  |  |
| IVA  | 0    | 2,887                               |          |                         |         | OTROS   | 0     |                      |  |                  |  |
| IGI  | 0    | 0                                   |          |                         |         | TOTAL   | 3,090 |                      |  |                  |  |
| DATOS DEL PROVEEDOR  |      |                                     |          |                         |         |   |       |                      |  |                  |  |
| ID. FISCAL   |      | NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL |          |                         |         | DOMICILIO: International Drive Ave. 2556, Los Angeles, California |       |                      |  | VINCULACION      |  |
| 2123651  |      | Nuevo Mexico Company                |          |                         |         |   |       |                      |  | NO               |  |
| NUM. FACTURA   |      | FECHA                               |          | INCOTERM                |         | MONEDA EXT.   |       | VAL. MON. EXT.       |  | FACTOR MON. EXT. |  |
| 215  |      | 11/09/2003                          |          | CIF                     |         | USD   |       | 2000.00              |  | 1.0000           |  |
| TRANSPORTE   |      | IDENTIFICACION: KOWLOON V3597       |          |                         |         |   |       |                      |  | PAIS: MEXICO     |  |
| NUMERO (GUIA/ORDEN EMBARQUE) / ID:   |      |                                     |          | SSSCH205DZMTLO          |         |   |       | M                    |  |                  |  |
| NUMERO / TIPO DE CONTENEDOR:   |      |                                     |          | ORMS12894/330003        |         |   |       | 2                    |  |                  |  |
| CLAVE / COMPL. IDENTIFICADOR   |      |                                     |          |                         |         |   |       |                      |  |                  |  |
| OBSERVACIONES  |      |                                     |          |                         |         |   |       |                      |  |                  |  |
| SE ANEXA CERTIFICADO DE ORIGEN TLCAN   |      |                                     |          |                         |         |   |       |                      |  |                  |  |

| PARTIDAS   |                       |                  |        |              |       |                 |     |                          |           |       |   |      |      |     |         |  |
|--|-----------------------|------------------|--------|--------------|-------|-----------------|-----|--------------------------|-----------|-------|---|------|------|-----|---------|--|
| SEC  | FRACCION              | SUBD             | VNC    | MET VAL      | UMC   | CANTIDAD UMC    | UMT | CANTIDAD UMT             | PVC       | P O D | CON   | TASA | T.T. | F.P | IMPORTE |  |
| DESCRIPCION (REGIONES VARIABLES SEGUN SE REQUIERA) |                       |                  |        |              |       |                 |     |                          |           |       |   |      |      |     |         |  |
| VAL ADUANA   |                       | IMP. PRECIO PAG. |        | PRECIO UNIT. |       | VAL. AGREG      |     | E.F. ORIG-DEST-VEND-COMP |           |       |   |      |      |     |         |  |
| MARCA  |                       |                  | MODELO |              |       | CODIGO PRODUCTO |     |                          |           |       |   |      |      |     |         |  |
|  | 3003001               |                  | 0      | 1            | 12    | 120             | 01  | 3                        | USA       | KOR   |   |      |      |     |         |  |
| 1  | JGO. DE UÑAS POSTIZAS |                  |        |              |       |                 |     |                          |           |       |   |      |      |     |         |  |
|  | 6491                  |                  | 6491   |              | 54.09 |                 |     |                          | -OF-CA-DF |       |   |      |      |     |         |  |
| AGENTE ADUANAL, APODERADO ADUANAL O ALMACEN        |                       |                  |        |              |       |                 |     |                          |           |       | DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD: EN LOS TERMINOS DE LO DISPUESTO POR EL ARTICULO 81 DE LA LEY ADUANERA: PATENTE O AUTORIZACION: |      |      |     |         |  |
| NOMBRE O RAZ. SOC: SERGIO RALLEGRO TORRES MARIN    |                       |                  |        |              |       |                 |     |                          |           |       |   |      |      |     |         |  |
| RFC: TOMS561016HC4 CURP: TOMS56106HC4LRD06         |                       |                  |        |              |       |                 |     |                          |           |       |   |      |      |     |         |  |
| MANDATARIO / PERSONA AUTORIZADA                    |                       |                  |        |              |       |                 |     |                          |           |       | FIRMA AUTOGRAFA   |      |      |     |         |  |
| NOMBRE:  |                       |                  |        |              |       |                 |     |                          |           |       | Destino Interior del país   |      |      |     |         |  |
| RFC:   |                       |                  |        |              |       |                 |     |                          |           |       |   |      |      |     |         |  |
| CURP:  |                       |                  |        |              |       |                 |     |                          |           |       |   |      |      |     |         |  |