

00642

2ej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**TESINA**

***LA ADMINISTRACION FINANCIERA INTERNACIONAL COMO BASE DE  
SUPERVIVENCIA PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA ANTE EL RETO  
ECONOMICO DE LA GLOBALIZACION.***

**PARA OBTENCION DEL GRADO DE  
ESPECIALIDAD EN FINANZAS ( ALTA DIRECCION)**

**PRESENTA**

**L.A. RICARDO VAZQUEZ VAZQUEZ**

**ASESOR**

**C.P. y L.A. ALFONSO L ORTEGA CASTRO.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

1998

267355



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

LA ADMINISTRACION FINANCIERA  
INTERNACIONAL COMO BASE DE  
SUPERVIVENCIA PARA LA MICRO Y  
PEQUEÑA EMPRESA ANTE EL RETO  
ECONOMICO DE LA GLOBALIZACION

## DEDICATORIA

PORQUE ESTUDIAR NO ES SOLAMENTE  
DEJARSE LLEVAR POR LOS SENDEROS DE LA TEORIA  
NI ANDAR POR LAS GLORIAS DE UNA ESPECIALIDAD  
NI DISFRUTAR LAS MIELES DE UNA MAESTRIA  
NI MUCHO MENOS LAS REVERENCIAS DE UN DOCTORADO.  
PORQUE ESTUDIAR ES TODO ESTO JUNTO Y MAS  
ESTUDIO POR CONSEGUIR QUE TODA ESTA TEORIA  
ATERRICE EN UNA PRACTICA DIRIGIDA  
A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE  
POR DIVERSAS CIRCUNSTANCIAS  
NO TUVIERON ACCESO A ESTA TEORIA  
PERO QUE ES INDISPENSABLE PARA  
EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES DIARIAS.

LOS SUEÑOS SON VERDADES QUE NO EXISTEN  
PERO SI LOS LLEVAS HASTA EL LIMITE DEL LLANTO  
SE TE FUGAN POR LOS OJOS  
TRASFORMÁNDOSE DE INCIERTAS ILUSIONES  
A OBJETIVOS Y BELLAS REALIDADES.  
EL LLORAR A SU VEZ , ES DEMOSTRARSE  
A UNO MISMO Y A LOS QUE NOS RODEAN  
QUE TODAVIA EXISTIMOS CORAZONES  
QUE SABEMOS RAZONAR AL DECIR :  
ESTOY VIVO. SUEÑO. LUEGO LLORO  
POR ESO EL LLORAR ES UN VERBO  
QUE SUELE RIMAR CON EL SOÑAR.  
GRACIAS TERE POR ENSEÑARME A LLORAR  
Y A MI POR APRENDER A SOÑAR.

T  
VAZQUEZ  
R

# INDICE

## CAPITULO UNO INTRODUCCION

1.1.- INTRODUCCION . . . . .	2
1.2.- MARCO TEÓRICO . . . . .	3
1.3.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA . . . . .	5
1.4.- OBJETIVOS E HIPÓTESIS . . . . .	8
1.5.- PLANEACION DE LA INVESTIGACIÓN . . . . .	9

## CAPITULO DOS GENERALIDADES SOBRE LA GLOBALIZACION ECONÓMICA

2.1.- CONCEPTO Y ANTECEDENTES DE LA GLOBALIZACION . . . . .	13
2.2.- ACUERDOS COMERCIALES . . . . .	16
2.3.- BLOQUES ECONÓMICOS . . . . .	19
2.4.- PROCESO, ORGANISMOS E INSTITUCIONES QUE FORJAN LA GLOBALIZACION Y OBJETO FINAL DE LA MISMA. . . . .	28

## CAPITULO TRES ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

3.1.- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA . . . . .	46
3.2.- PROCESO DE LA PLANEACION ESTRATEGIA . . . . .	50
3.3.- DEFINICIÓN DE LA MISIÓN, LOS OBJETIVOS Y PLANES DE LA EMPRESA TANTO A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO. . . . .	55
3.4.- ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO DE LA EMPRESA . . . . .	56
3.5.- ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE INTERNO DE LA EMPRESA . . . . .	59
3.6.- ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA . . . . .	62

## CAPITULO CUATRO ADMINISTRACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL

4.1.- INSTRUMENTOS DE CONTROL EN COMERCIO INTERNACIONAL . . . . .	66
4.2.- FORMAS PARA REALIZAR OPERACIONES INTERNACIONALES . . . . .	85
4.3.- MEDIOS DE PAGO INTERNACIONAL . . . . .	90
4.4.- FINES Y OBJETIVOS DE LA CARTA DE CRÉDITO COMO MEDIO DE PAGO . . . . .	94
4.5.- TÉRMINOS DE VENTA INTERNACIONAL . . . . .	103

## CAPITULO CINCO REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL

5.1.- INTRODUCCION . . . . .	107
5.2.- REESTRUCTURACIÓN OPERATIVA . . . . .	108
5.3.- REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA . . . . .	113
5.4.- ASOCIACIONES ESTRATÉGICAS . . . . .	119
5.5.- FUENTES DE FINANCIAMIENTO . . . . .	122
5.6.- PLANEACIÓN DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO . . . . .	135
5.7.- EVALUACIÓN DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO . . . . .	138
CONCLUSIONES . . . . .	144
BIBLIOGRAFIA . . . . .	153

**CAPITULO UNO**

**INTRODUCCION**

## 1.1. INTRODUCCION

En los años recientes, las economías tradicionalmente cerradas, como la mexicana, han sufrido una transformación estructural, que difícilmente, se hubiera visualizado con claridad al inicio de los años ochentas.

Dentro de todo este proceso acelerado, algunos elementos que interrumpieron en el plano internacional, se han revelado como fundamentales para llevar a cabo la batuta en la dirección de una empresa no importando el tipo ni a la actividad a la cual se dedique.

En este sentido, determinar la incidencia de conceptos tales como: Globalización de la economía mundial; apertura comercial y desregulación internacional en la evolución de algún sector específico de la economía de nuestro país, es una tarea delicada.

Al tenor de estas condiciones, analizando la situación económica y tratando de diseñar los escenarios a través de la Planeación Estratégica de la micro y pequeña empresa nos encontramos que dicha planeación en este tipo de empresas es nula, por la poca cultura financiera con la que cuentan y si a esto le agregamos que, este tipo de empresas representan la mayoría de todas las empresas en México ( Aproximadamente el 96 % de total de empresas en México ) y ante la amenaza de la apertura comercial ante la cual nos encontramos debido a los acuerdos comerciales que México firmo, esta firmando, y firmará; el escenario al que llegaríamos será desolador, ante el tipo de empresas que están compitiendo en el mercado.

Ante esta situación lo que se pretende solucionar en esta investigación es el de analizar que cultura financiera en estos empresarios les daría las armas necesarias para hacer frente a la competencia actual; creándoles con esta, una administración financiera internacional que sea capaz de visualizar las oportunidades y amenazas que le ofrece el mercado ante la Globalización económica.

Dentro de esta Administración Financiera internacional que menciono tendrá que tener sin lugar a dudas las armas necesarias como: Capacidad para competir internacionalmente, investigación y desarrollo de mercados, Administración Gerencial Estratégica y capacidad de tomar decisiones en base a su planeación estratégica financiera.

Sentadas las bases del desarrollo de la presente investigación, el Plan a seguir será el siguiente:

El planteamiento del problema así como las hipótesis, planes a desarrollar y el marco teórico los abordaré en el capítulo uno. Una vez expuestos estas cuestiones en el capítulo dos haré un desglose de lo que se entiende por Globalización económica, sus principales características y las consecuencias que trae consigo.

En el capítulo tres haré un sínosis de lo que se entiende por Planeación estratégica, para que sirva, como funciona, así como que comprende el análisis del medio ambiente externo como interno llegando a la administración financiera de los recursos que manejo una empresa y su objetivo.

En el capítulo cuatro planteo puntos importantes a considerar para llevar una administración Financiera internacional tomando como base la apertura comercial dada tanto en el país como en varias partes del mundo, así como determinar todos los instrumentos de control para exportaciones e importaciones de bienes y servicios, las



formas que se utilizan para llevar a cabo el comercio a nivel internacional, los medios de pagos y sus características y los términos comerciales más usados a nivel internacional .

En el capítulo cinco analizaré el desarrollo de una reestructuración de la empresa tanto operativa como financiera así como las posibles asociaciones estratégicas y las fuentes de financiamiento, su planeación y su evaluación tomando como bases la Globalización económica, la planeación estratégica financiera y la administración financiera internacional para la determinación de los pasos a seguir en la penetración, consolidación y diversificación de los mercados de la empresa tanto nacional como internacionalmente. Por último en el capítulo de las conclusiones haré una asociación de todos los capítulos de la presente investigación para definir concretamente la importancia de una cultura financiera internacional para la sobrevivencia de la micro y pequeña empresa.

## 1.2. MARCO TEORICO

La problemática dentro de la micro y pequeña empresa empieza desde su definición misma pues varias dependencias ponen diferentes características a éstas; así a nivel internacional el concepto de micro no existe, solo en México.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) clasifica a las empresas en:

- pequeña aquella que tiene hasta 100 trabajadores.
- mediana aquella que tiene hasta 250 trabajadores.
- grande aquella que tiene mas de 250 trabajadores.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) las clasifica en:

- micro empresa aquella que tiene hasta 15 trabajadores y sus ventas son de hasta 110 salarios mínimos de la zona.
- pequeña empresa aquella que tiene hasta 100 trabajadores y sus ventas son de hasta 1115 salarios mínimos de la zona.
- mediana empresa aquella que tiene hasta 250 trabajadores y sus ventas son de hasta 11150 salarios mínimos de la zona.
- grande empresa aquella que tiene más de 250 trabajadores y sus ventas son de más de 11150 salarios mínimos de la zona

Nacional Financiera (NAFIN) las clasifica en:

- micro empresa aquella que tiene hasta 15 trabajadores y sus ventas son hasta 1.5 millones de pesos.
- Pequeña empresa aquella que tiene hasta 100 trabajadores y sus ventas son hasta 15 millones de pesos.
- Mediana empresa aquella que tiene hasta 250 trabajadores y sus ventas son hasta 34 millones de pesos.

Grande empresas aquella que tiene más de 250 trabajadores y sus ventas son más de 34 millones de pesos.

Para efectos del trabajo tomaré la clasificación de NAFIN.

Entre todos los tamaños de empresas, las micros son las que tienen la tasa más elevada de mortalidad, 50 por ciento no tiene una vida superior a cinco años; esto en base a datos de Nacional financiera (Nafin) y el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e informática (INEGI), analizados por Federico Patiño Marqués, Director de Financiamiento de Nafin hecho en 1995.

El estudio establece que 30.9 por ciento de la micro tiene una edad promedio menor a tres años; en 48.4 es menor a cinco años y solo 30.8 por ciento llega a vivir más de diez años o se transforman en pequeñas.

Un estudio sobre la planta productiva nacional, asienta que 72 por ciento de las empresas pequeñas supera los cinco años de vida y que 8 por ciento de las medianas mueren antes de cumplir un lustro.

En un comparativo internacional, se destaca que el desarrollo de las compañías Mexicanas, si se toman en cuenta las exportaciones, investigación, ciencia y tecnología y otras diferencias cuantitativas y cualitativas, puede calificarse como bajo o rezagado.

Se explica que solo en el renglón de las exportaciones, México está rezagado porque únicamente 8 por ciento de las pequeñas y medianas vende al extranjero, mientras que eso lo hace entre 30 y 60 por ciento de las empresas pequeñas y medianas de los países desarrollados.

En términos generales se puede afirmar que las empresas medianas de los países desarrollados son equivalentes a las grandes industrias mexicanas, y que nuestras medianas son similares a las pequeñas de ellos.

En una radiografía sobre las microempresas, se resalta que éstas manejan casi en forma exclusiva las operaciones de contado, con exclusión del crédito, y dirigen 72 por ciento de sus ventas al consumidor final, generalmente en un mercado local, lo que advierte su casi integración al resto de la economía y del hecho de que una buena parte de ellas pertenece al sector informal.

El 74 por ciento de las micros ocupan menos de dos personas, por lo que se puede hablar de un propietario único, con local propio, que generalmente es su propia vivienda, y cuenta con una preparación escolar que no rebasa el nivel primario. Este es el estrato de más baja capacitación y asistencia técnica.

A diferencia de las micros, la propiedad de las empresas pequeñas ya no es de una sola persona, sino familiar. El nivel de escolaridad promedio es de estudios profesionales y más del 50 por ciento recibe capacitación y asistencia técnica.

Respecto a las ventas, la mayoría lo hace a crédito y menos de 50 por ciento está dirigido al consumidor final, lo que muestra una mayor integración al resto del aparato productivo. Los mercados a los que destinan sus productos abarca toda la gama doméstica: el local, regional e inclusive el nacional.

Muchas de estas empresas dan el salto tecnológico tras diez años de vida, al integrarse a las medianas y grandes compañías, revela el estudio del INEGI y Nafin.

Más del 50 por ciento de las medianas industrias tienen una propiedad que no está integrada al patrimonio familiar, y a pesar de que cuentan con un nivel medio y medio alto de tecnología, fueron los estratos de empresas que más resintieron la apertura de la economía y el rezago de nuestro modelo de producción. Más de tres cuartas partes de sus

ventas son a crédito y menos del 35 por ciento están dirigido al consumidor final, lo que revela su mayor integración al resto de la economía, dato que concuerda con el hecho de que mas del 60 por ciento de sus ventas se destina al mercado nacional.

Las diferencias entre las micro, pequeñas y medianas empresas Mexicanas y las de países desarrollados son claras y graves, y destacan entre otras: Una concentración muy elevada de exportaciones manufactureras en un reducido numero de compañías; el grado de integración; la investigación y el desarrollo y la administración gerencial estratégica.

### 1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### DIAGNOSTICO INTEGRAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL D.F.<sup>1</sup>

“El Diagnostico Integral de la Micro y Pequeña Empresa en el D.F. “ Fue realizado por la Facultad de Contaduría y Administración, de la UNAM en 1990 con el propósito de ratificar otras dos investigaciones hechas en 1985 por Nafinsa y en 1987 por la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial con apoyo de Japan International Cooperation Agency; su resultado corrobora los problemas que habian sacado estas dos investigaciones mencionadas.

#### CRITERIOS DE CLASIFICACION

Se clasifica como microempresa aquella con menos de 15 trabajadores y ventas anuales de 110 salarios mínimos de la zona A. se clasifica como pequeña aquella que tiene entre 15 y 100 trabajadores con ventas anuales de 110 a 1110 salarios mínimos de la zona A. solo se encuestaron empresas que incorporan elementos de transformación e industriales.

#### RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO

Estos resultados no son todos los de la investigación, sólo pondré los más importantes y que tomaré en cuenta para mi estudio. Además de que estos son las más significativos sacados de la investigación del estudio original.

---

<sup>1</sup>PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA : DEL DIAGNOSTICO A LAS POLITICAS.  
COORDINADOR LEONEL CORONA TREVIÑO . ARACELI JURADO ARELLANO Y OTROS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES INTERDISCIPLINARIAS , UNAM 1997.

## ORGANIZACIÓN

Las pequeñas y medianas empresas no tienen áreas diferenciadas; es el empresario el que realiza todas las funciones y actividades de:

- a.- Compra de maquinaria, refacciones y materias primas.
- b.- Contrata al personal, lo dirige y es la única autoridad reconocida.
- c.- Efectúa las ventas, fijación de precios, políticas de precios, políticas de las ventas y trato con los clientes.
- d.- Define las cantidades y condiciones de la producción y también la produce.
- e.- Se encarga de los escasos registros o del control contable cuando llega a existir.
- f.- Tiene trato con las autoridades para la solicitud de registros, pago de impuestos etc., efectuando él mismo dichos tramites.
- g.- Maneja el dinero de la empresa, señalando pagos y recibiendo cobros, negocia los créditos y se encarga de efectuar pagos a proveedores y bancos.
- h.- Efectúa las tareas antes señaladas sin definir prioridades, lo cual genera problemas de programación.
- i.- Comunica de manera informal, siempre unilateral y descendente (del empresario a los trabajadores).

Dado esto, hay seis grandes campos de actividad que desarrollan los empresarios: producción, personal, ventas, registro, finanzas y negociación; lo cual demuestra la carencia de una estructura administrativa, motivada por la falta de asignación de funciones y la poca delegación de las mismas, lo que provoca en el interior de la organización la falta de crecimiento o, en los casos de empresas cuyo nicho de mercado es exitoso, el crecimiento anárquico y por consiguiente problemas estructurales mayores. A los problemas antes mencionados se añaden aspectos fundamentales como la falta de identificación de prioridades, lo cual repercute en el descuido de la venta o la cobranza, que descapitalizan empresas, algo íntimamente ligado a la falta de programación de las actividades de la empresa y del empresario.

Las repercusiones que emanan de lo anterior son fundamentalmente: duplicidad de actividades, por tanto mayores costos, falta de control, descuido de actividades prioritarias e improvisación en la toma de decisiones.

A lo largo de la investigación se pudo percatar de que la problemática final no es la financiera, mientras que la política gubernamental y su mensaje publicitario indican que las micros y pequeñas empresas requieren primordialmente de financiamiento para funcionar, el mensaje es erróneo por las siguientes consideraciones:

- a.- Si la organización es ineficiente, porque el nivel de saturación del empresario le impide hacer todo, hacerlo al mismo tiempo y hacerlo bien ¿ como administrará nuevos compromisos ?
- b.- Si la empresa ha perdido clientes y sus ventas con cada vez menores, nos planteamos la interrogante de la necesidad de financiamiento y aún más ¿ como podrá cubrir el pago de un financiamiento si no genera ingresos ?
- c.- Si el problema se plantea dentro de la producción, el financiamiento solo se justifica cuando hay un mercado no satisfecho, o cuando la inversión sea para una mejora en la maquinaria, que abata costos o elimine desperdicios, de no ser así, el financiamiento elevará los costos.

d.- desde el punto de vista contable resulta urgente que la micro y pequeña empresa tenga un sistema de control y registro que les permita conocer su realidad, y sea sencillo de entender y fácil de conseguir; es indispensable la creación de un sistema único de registro y control para las micros y pequeñas empresas.

e.- Según los resultados obtenidos, la relación fiscalidad-empresa se ha venido desarrollando unilateralmente, ya que en la búsqueda de una recaudación fiscal mayor se han generado disposiciones incomprensibles para el empresario, quien además de agravar su situación económica con el pago de los impuestos debe erogar adicionalmente el pago del contador o fiscalista para poder presentar sus declaraciones y cumplir sus obligaciones fiscales. Por lo que deberá redefinirse la política fiscal, a fin de ser realmente justa, equitativa y clara, para que el empresario pueda competir con ella.

### CAUSAS DE MORTANDAD DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

ESTRUCTURALES	DIRECCION Y ADMINISTRACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de un sistema administrativo formal</li> <li>• Crecimiento por encima de lo sostenible</li> <li>• Deficiente control de costos</li> <li>• Mercadotecnia deficiente</li> <li>• Inversiones improductivas</li> <li>• Falta de mentalidad empresarial.</li> </ul>
	PROBLEMAS DE ESCALA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de especialización</li> <li>• Abastecimiento costoso</li> <li>• Mercadotecnia costoso y anticuada</li> </ul>
	OPERACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción</li> <li>• Insumos</li> <li>• Características del producto</li> <li>• Relaciones humanas</li> </ul>
DEL ENTORNO	MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en cadenas productivas</li> <li>• Requerimientos crecientes</li> <li>• Largos plazos de cobranza</li> </ul>
	ASPECTOS FINANCIEROS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasez de crédito</li> <li>• Costo del crédito</li> <li>• Requisitos y actitud de los bancos</li> </ul>
	RELACIONES CON LA AUTORIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuestos</li> <li>• Trámites</li> <li>• Falta de organización y liderazgo</li> </ul>

FUENTE : ANTONIO MAZA PEREDA .- Reflexión sobre las causas de mortandad de la micro y pequeña empresa. Publicado en el libro PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA : DEL DIAGNOSTICO A LAS POLITICAS. Coordinador Leonel Corona Treviño, Araceli Jurado A, Antonio Maza Pereda y otros; Centro de investigaciones Interdisciplinaria, UNAM , 1997.

## 1.4. OBJETIVOS E HIPOTESIS

Los objetivos que se pretenden cubrir con esta investigación son:

### OBJETIVO GENERAL

Analizar el proceso de la Administración Financiera Internacional como una de las herramientas indispensables dentro del marco económico globalizador como base de sobrevivencia en la micro y pequeña empresa.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer la importancia que juega la Planeación Financiera dentro de la micro y pequeña empresa
- Determinar la necesidad de análisis del medio ambiente tanto interno como externo que rodean a la micro y pequeña empresa como base para diseñar escenarios y tomar decisiones.
- Entender el concepto de Globalización y sus repercusiones dentro de la micro y pequeña empresa.
- Ver la necesidad del buen manejo de los recursos que maneja la micro y pequeña empresa y las fuentes de financiamiento para conseguirlos.
- Conocer los medios mediante los cuales se puede lograr una reestructuración empresarial para llegar al cumplimiento de la misión y los objetivos planteados dentro de las micros y pequeñas empresas.
- Conocer el manejo de los negocios internacionales como parte del mercado en el cual se maneja la micro y pequeña empresa y su desarrollo dentro del mismo.

### PROBLEMA QUE SE PRETENDE SOLUCIONAR

Analizando la situación económica, incluida en la Globalización y tratando de diseñar los escenarios a través de la Planeación Estratégica de la micro y pequeña empresa nos encontramos que tal en este tipo de empresa en nula, por la poca cultura financiera con la que cuentan y si a esto le sumamos que estas empresas representan la mayoría de todas las empresas en México y ante la amenaza de la apertura comercial ante la cual nos encontramos, debido a los acuerdos comerciales que el país está firmando; el escenario al que llegaremos es desolador ante el nuevo tipo de empresas que están compitiendo en el mercado.

Ante esta situación lo que pretendo solucionar en esta investigación es el de buscar y crear una cultura financiera en estos empresarios y darles las armas necesarias para hacer frente a la competencia, creándoles en esta, una administración financiera internacional

que sea capaz de visualizar las oportunidades y amenazas que le ofrece el mercado ante la Globalización económica

Dentro de esta Administración financiera internacional que menciono tendrá que tener, sin lugar a dudas, las armas necesarias para competir, tales como: Capacidad para competir Internacionalmente (cultura exportadora), investigación y desarrollo de mercados; administración gerencial estratégica y capacidad de tomar decisiones en base a su planeación estratégica financiera (largo plazo).

## HIPOTESIS

Conforme al planteamiento descrito he establecido la siguiente hipótesis de trabajo:

**La administración financiera internacional es una herramienta indispensable y de sobrevivencia para la micro y pequeña empresa. Ante la Globalización.**

## VARIABLE DEPENDIENTE

La Micro y Pequeña Empresa

## VARIABLE INDEPENDIENTE

La Administración Financiera Internacional

## CORRELACION ENTRE VARIABLES

Es un herramienta indispensable de sobrevivencia ante la globalización.

## 1.5. PLANEACION DE LA INVESTIGACION

Considerando los punto del índice se determino el plan que voy a seguir el cual contiene las siguientes actividades que forman parte de la metodología a utilizar.

⇒ Planteamiento del problema.

⇒ Programa de trabajo.

- ⇒ análisis documental preliminar.
- ⇒ Planteamiento de las hipótesis.
- ⇒ Temario definitivo.
- ⇒ Consulta de revistas y libros.
- ⇒ Acopio de información documental.
- ⇒ Análisis e interpretación de la información.
- ⇒ Resultados del análisis de la información.
- Conclusiones de la investigación.
- ⇒ redacción de la investigación.
- ⇒ Impresión y presentación del trabajo.

La investigación documental se realizara consultando fuentes como: Libros, periódicos, revistas folletos y cursos tomados.

Posteriormente se procederá a la revisión, selección ,análisis y resumen de la información que proporcionan estas fuentes para establecer el marco de la investigación.

Por otra parte el trabajo de campo dentro de esta investigación es nula pues la base es la investigación hecha y descrita en el planteamiento del problema.

## PROGRAMA DE TRABAJO

Una vez determinada la metodología a realizar en esta investigación, se ha diseñado un programa de trabajo el cual contiene el tiempo dedicado a cada una de las actividades a realizar, así como las fechas tentativas en la cual la investigación quedara concluida.

Este programa de trabajo de actividades y tiempos se realizo a través de una gráfica de gantt. La cual relaciona actividades con tiempo empleado en cada una de estas.



## PROGRAMA DE TRABAJO

	AÑO	1 9 9 7															
		S E P T				O C T U				N O V I				D I C I			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	X	X															
PROGRAMA DE TRABAJO		X	X														
ANALISIS DOCUMENTAL DELIMITAR		X	X	X													
PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS				X													
TEMARIO DEFINITIVO			X	X													
CONSULTA REVISTAS, LIBROS Y PERIODICOS			X	X	X	X	X	X									
ACOPIO INFORMACION DOCUMENTAL						X	X	X	X								
ANALISIS E INTERPRETACION INFORMACION								X	X	X	X						
RESULTADO DEL ANALISIS DE INFORMACION										X	X	X					
CONCLUSION DE LA INVESTIGACION												X	X	X	X		
REDACCION DE LA INVESTIGACION						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
IMPRESION Y PRESENTACION TRABAJO													X	X	X	X	

**CAPITULO DOS**

**GENERALIDADES SOBRE LA GLOBALIZACION  
ECONOMICA**

## 2.1 .- CONCEPTO Y ANTECEDENTES DE LA GLOBALIZACION

### CONCEPTO

La globalización es un termino que empezó a utilizarse en la década de los ochentas para referirse a una serie de acontecimientos en el ámbito mundial, de intensidad universal. Es hoy un concepto muy en boga: se habla de globalización de la economía, de las empresas globalizadas y, para quien lo adopta, parece implicar un paso adelante hacia la modernidad y al logro de una mayor eficiencia.

Podemos definir a la Globalización como la integración económica de los países del mundo, que tiene por objetivo la eliminación de las barreras arancelarias a través del modelo de libre mercado, creando en principio zonas de libre comercio.

Esta globalización advertida a escala mundial no solo alcanza aspectos económicos, sino también aspectos de organización social, políticos, democracia y la definición del Estado como sujeto nacional que deja de ser paternalista para con su pueblo y busca encauzarlos hacia una potencialidad exportadora sin limitaciones arancelarias.

La globalización se presenta como el gran sustituto de la teorías de desarrollo autártico, que fueron modelos adoptados por los países durante épocas posteriores a la Segunda Guerra Mundial, entre ello el de sustitución de importaciones, tan usado por los países de América Latina.

Estos modelos fueron en su momento promotores razonables de desarrollo, y se obtuvieron logros importantes dentro de la economía, en particular de aquellos países que basaron su desarrollo en estos conceptos: sin embargo, pronto se agotaron y han sido reemplazados gradualmente por otros, de tipo mas universal, orientados a incrustar a un país dentro del concierto de naciones que rigen los parámetros de la economía mundial, a fin de usar sus mejores recursos naturales para posicionarse ventajosamente dentro de ese selecto circulo. Estos modelos pueden calificarse como prototipo de desarrollo global, y se basan en la apertura de las economías mediante la reducción graduada de los aranceles, y la apertura a las inversiones extranjeras.

### ANTECEDENTES

La idea de un gobierno universal no es nueva en el pensamiento y los actos; quizás Roma fue la responsable de introducir en la visión política el concepto del imperio no solo como una mera potencialidad sino como una forma de dominio del mundo cabal conocido.

A Roma pertenece la concepción del establecimiento de un autoridad única para la humanidad entera; pero tropezaría con el problema que le resulto insuperable: La organización administrativa de los pueblos súbditos reventó por igual, al fin, tanto por el lado de una economía heterogénea, compleja y decadente, como en el aspecto de la

edificación de un Estado capaz de subordinar al supremo imperio, los inconclusos relajamientos y rebeliones de los muchos y casi desconocidos pueblos que debían tributos y pleitesía.

Una cosa quedo clara desde entonces probada: las fuerzas militares son incapaces de mantener en silencio la voz de los débiles. Así lo entendieron siglos después los jefes del gobierno Ingles al desocupar las vastas posesiones de la India que habían colonizado a cañonazos .

La edad media no fue más exitosa en el capitulo de gobierno universal, a pesar de las versiones cristianas de la enhebración de Dios y la autoridad introducidas por los desbordados intereses seculares del Vaticano; Nunca en sus momentos de mayor esplendor, el Papa se sintió seguro frente al centro real, según lo hizo notar Carlos Magno a la iglesia cuando sus demandas le parecieron impertinentes, La unión del Emperador y Sumo Pontífice concluyo sin el establecimiento del gobierno global.

Carlos I y Felipe II en España, contemplaron la efimera condición de sus sueños imperiales y universalistas ante la reforma incontenible y los desechos de la armada invencible flotante en el canal de la mancha. y la historia del gobierno real registra nuevos descabros con Napoleón, Hitler, Mussolini y los Napoleoncitos contemporáneos que intentan maniar a los pueblos a base de ametralladoras.

Sin embargo, la ideología globalizadora fue reactivada al concluir la segunda guerra mundial y abrirse los escenarios de hoy a las gigantescas y crecientes empresas multinacionales; La caída de la Unión Soviética facilitó los avances que las han puesto en el trono planetario de la decisión económica y política, Ya no se puede negar que el poder económico se vuelve poder político cuando el primero alcanza el punto medular que hace de la opción mercantil un acuerdo de gobierno.

Como por su naturaleza las corporaciones transnacionales se instalan en todos los lugares donde tienen o pueden obtener beneficios sin importar las fronteras nacionales y como su objetivo primordial es la planeación hasta el detalle de sus operaciones sin importar la cultura de los pueblos, fácil es imaginar el enorme peso que representa para la vida de estos si se recuerda que la tasa media de crecimiento de las sociedades mundiales más florecientes es dos o tres veces más alta que la de los países industrializados más avanzados, incluido Estados Unidos.

¿ Que pasa en los Estados permeados por las transnacionales ? la respuesta brota por si sola: sus autoridades se ven sutilmente moldeadas a fin de convertir la política local en un simple insumo de la planeación económica internacional.

Este es el hecho más preocupante de nuestro tiempo, porque esos organismos transnacionales tienden a instituir en el futuro y a escala universal un estado replica del régimen feudal prevaleciente en el medioevo. Un solo mando economico-politico apoyado en presiones financieras o militares ineludibles como las que ahora ha puesto en practica Estados Unidos.

Así las cosas, en años recientes, las economías, como la Mexicana , han sufrido una transformación estructural, que dificilmente, se hubiera visualizado con claridad al inicio de las años ochentas.

Dentro de ese proceso acelerado, algunos elementos que irrumpieron en el plano internacional, se han revelado como fundamentales.

En este sentido, determinar la incidencia de conceptos tales como: globalización de la economía mundial; apertura comercial y desregulación internacional en la evolución de

algún sector específico de la economía de nuestro país, es una tarea delicada. Todo país que aspire a mantenerse en las corrientes comerciales, financieras e industriales de vanguardia, deberá tomar en cuenta estos tres elementos.

El origen del concepto de globalización, es en gran medida la creciente interdependencia de las economías, tanto a nivel regional como mundial.

La interdependencia económica que en épocas no muy lejanas marcaba el discurso político, en particular de los países en desarrollo, exigía contar con medidas proteccionistas que aseguraban el crecimiento y consolidación de la industria y el comercio nacional. Se implantaron modelos económicos tendientes a lograr esa ansiada autonomía, basados por ejemplo en las ventajas comparativas y más tarde en políticas de sustitución de importaciones.

La mayor presencia del estado era considerada como sinónimo de una mayor justicia social. Durante muchos años, cuando fue necesario promover la industrialización del país, el estado creó empresas y entidades públicas para canalizar recursos y subsidios, compró compañías que se encontraban en dificultades financieras para salvar y apoyar la producción.

No obstante la corriente globalizadora de la economía estaba en marcha desde mediados de los setentas. Una expresión clara de esta nueva tendencia la constituyó la iniciativa de los Estados Unidos de América de incluir los servicios en la agenda de negociaciones del GATT (Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio). Este país en la Ronda Tokio, tenía ya el propósito de introducir el tema a partir del mandato que le daba su ley comercial de 1974; empero, debido a la dificultad de las negociaciones en el área de los bienes, las concesiones en servicios se limitaron al contexto del código de compras y de valoración aduanera.

No debe pasarse por alto que los servicios agrupan un conjunto de actividades cuya contribución al valor agregado es mayoritaria en casi todos los países, encontrándose una correlación positiva entre el nivel de ingreso per capita de los países y el aporte de los servicios a la producción y al empleo total. Mientras los servicios promedian un 48 % del PIB (Producto Interno bruto) y un 18 % del empleo en los países industrializados las cifras correspondientes alcanzan al 66 % y 67 %.

En la Ronda Uruguay del GATT, el gobierno de los Estados Unidos propuso formalmente que se incluyera los servicios dentro del GATT, con el argumento de que este sector de la economía funcionaba sin ninguna disciplina. Al mismo tiempo, no habían mecanismos que permitieran negociaciones tendientes a eliminar obstáculos que limitan su desarrollo a nivel mundial.

Otro signo importante del fenómeno de globalización, es que se da en todas las latitudes del planeta. En este sentido, la economía mundial se convierte en el organismo único a cuyo margen no puede desarrollarse ningún estado, independientemente de su sistema social y nivel económico.

Tal parece que vamos hacia una especialización de las economías, donde las desarrolladas ofrecerían servicios y las que están en desarrollo, mercancías.

Esta hipótesis parte del supuesto que a los servicios corresponde un estadio superior del proceso de desarrollo, dejando a los países en desarrollo la fabricación de bienes.

En realidad se requieren de dos elementos, (apertura comercial y desregulación internacional.) pues como resulta evidente, no puede producirse un bien de calidad y

competitivo en precio, sin la ayuda de los servicios de alta tecnología y financieros que lo rodean.

## 2.2. ACUERDOS COMERCIALES

### APERTURA COMERCIAL

La política comercial del país es, prácticamente, de total apertura, muy pocos productos no pueden ser importados a territorio nacional, dado que su política económica está radicada en la competencia y ha dejado atrás la protección y el modelo de sustitución de importaciones.

La política comercial actual trajo el cambio de la palabra Proteccionismo por la palabra Competitividad, y esto representa el suceso más trascendente para la industria y comercio mexicanos.

Muchos se preguntan por qué tuvimos que abrirnos, haciendo suponer que, era inevitable, sin embargo la presión que la globalización ejerció sobre México provocó su despertar para darnos cuenta que, o participábamos de la reorganización mundial, o nos quedábamos solos y rezagados. El cambio era forzoso.

Dentro de la apertura comercial, México tiene el compromiso, desde que pasó a ser parte integrante del GATT, hoy OMC (Organización Mundial de Comercio), de no elevar a tasas superiores al 35% los aranceles de importación y a no restringir las importaciones con permisos a la cantidad. Compromiso que solo puede ser quebrantado cuando una situación de emergencia se presente y obligue a nuestro país a cerrar parcial o totalmente sus importaciones, pero siempre en forma temporal y solo mientras la emergencia pasa. México no puede, ni podrá, regresar al proteccionismo.

Es evidente que las fronteras, en todo el mundo, se rompieron cuando la tecnología, la ciencia, la cultura y hasta las enfermedades sobrepasaron las distinciones de nacionalidad, raza, sexo y creencia. El mundo de hoy, es en sí, diferente de la década de los ochentas y México es, afortunadamente, parte de ese mundo.

Para que el concepto de globalización pueda efectivamente imponerse en el mundo, se requiere de ciertas condiciones, entre las que se encuentra la libertad de los mercados.

En la visión de una economía planetaria, la apertura comercial debe propiciar la distribución de la riqueza de manera más equitativa.

Estamos viviendo a nivel mundial una etapa de transición y cambio que en lo económico significa el fin de la bipolaridad ejercida por los dos grandes potencias: Estados Unidos y la Unión Soviética. Esta realidad, como es de esperarse, obligará a Estados Unidos a buscar la mejor manera de mantener la supremacía en las nuevas condiciones de globalización y competencia. También hemos sido testigos, entre otras cosas, de cambios

muy importantes en los últimos años, como la caída del comunismo, la adopción de medidas de economía de mercado en los antiguos países socialista, la unificación alemana y el programa de integración europea.

La economía de mercado, al triunfar sobre otros sistemas económicos, termino con el debate ideológico y el interés por los controles y la planeación, otrora un instrumento importante en las políticas económicas.

Es así como los posibles escenarios para los próximos años apuntan hacia la globalización que ira modificando el concepto de soberanía absoluta de los estados, al aumentar la interdependencia comercial y la formación de bloques comerciales regionales, fenómeno que va creciendo en sus distintos esquemas de convenios bilaterales, zonas de libre comercio, uniones aduaneras y mercados comunes. Sin embargo, no hay que olvidar que la integración no solo es resultado de decretos o convenios internacionales, sino que básicamente consiste en lograr cierta interdependencia tanto tecnológica como económica, comercial y política, entre los participantes, a la vez que contar con factores internos adecuados para que se produzcan bienes que puedan competir internacionalmente. Pero la mayor integración de una economía nacional a la economía mundial genera presiones mayores para incrementar el grado de integración y determina los cambios en las políticas internas y en los instrumentos utilizados, modificando la jerarquía de prioridades y dando mas peso a los factores externos.

Así las cosas la globalización comercial es la dimensión externa de la libertad de emprender. Es fuente de competitividad en hacer posible el desarrollo de economías de escala y de especialización, ya que las mismas son instrumentos que permiten abaratar costos de producción. En México, el TLC (Tratado de Libre Comercio CANADA-MEXICO-ESTADOS UNIDOS), es la expresión más concreta de un compromiso con la globalización.

Para las naciones Latinoamericanas, la necesidad de abandonar posturas populistas y desbaratar el modelo estatal de intervencionismo se ha convertido en una necesidad aritmética. Esa no es la fuerza, sino la crueldad, de la globalización; competir o morir.

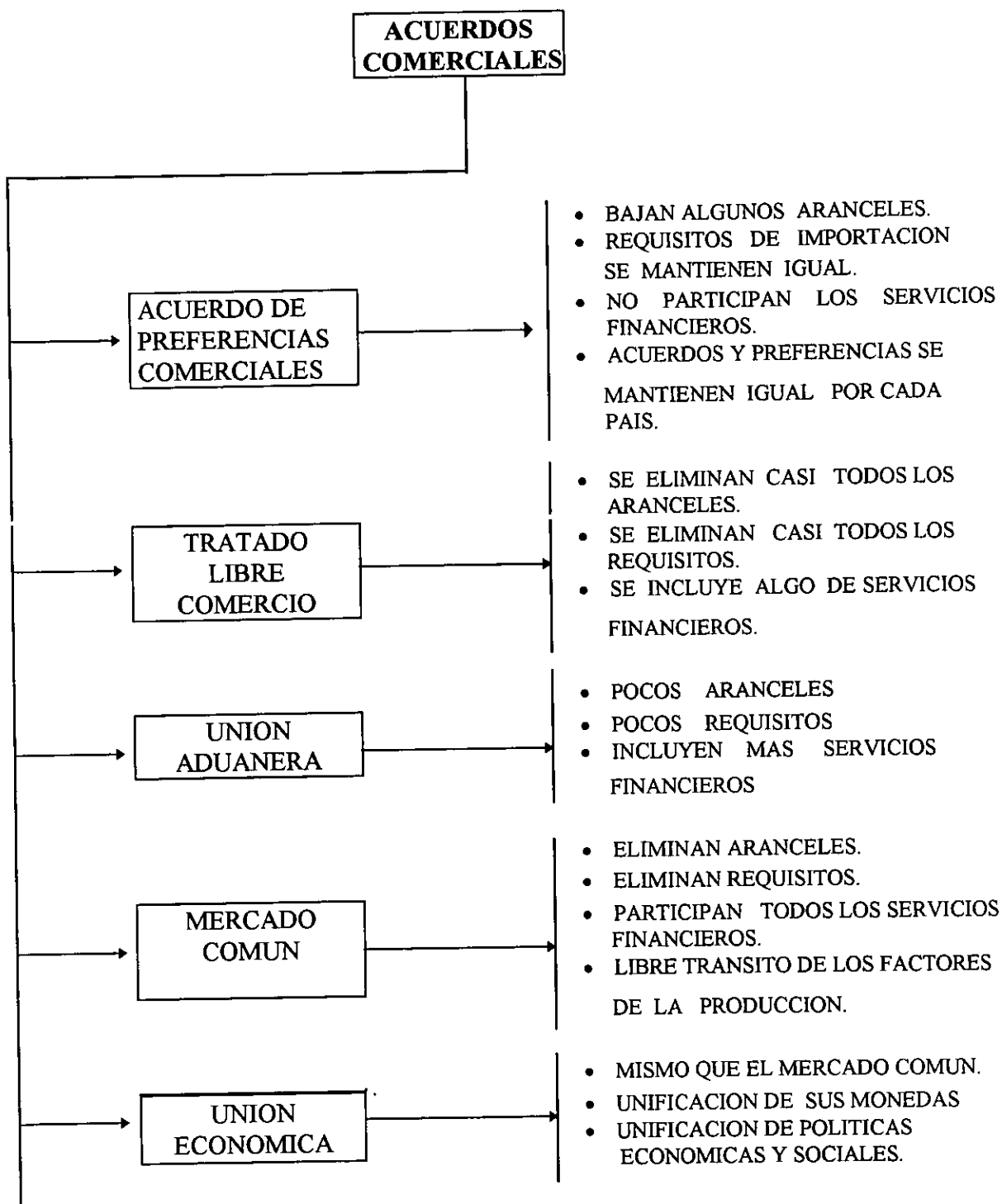
La finalidad de libre comercio, esencia y consecuencia de la globalización de mercados, es fomentar las comparativas de naciones mediante la desgravación de barreras arancelarias y no arancelarias.

## FORMAS DE INTEGRACION A NIVEL INTERNACIONAL

La integración económica entre países constituye un proceso largo y complejo. Que a través de la dinámica integracionista va adoptando diversas formas cada vez mas perfeccionadas.

Así encontramos en una primera integración un acuerdo de preferencias comerciales en los cuales solamente se va a negociar la apertura de algunos productos de la economía nacional, hasta llegar a una unión económica en la cual las políticas económicas, y sociales se aplican no por un solo país sino todos que conforman la unión.

En el siguiente cuadro se presentan las características y nombre de cada acuerdo:



FUENTE: DIPLOMADO EN COMERCIO INTERNACIONAL; MODULO I "COMERCIO INTERNACIONAL CONTEMPORANEO", UNAM-FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION, DIVISION DE EDUCACION CONTINUA. 1996.



### 2.3. BLOQUES ECONOMICOS.

En el discurso político de los líderes de los países industrializados, así como de los países en proceso de desarrollo que desean formar parte del mundo moderno y global, se insiste en el concepto de una economía de mercado, abierta, sin regulaciones, eliminando proteccionismo, para que los mercados funcionen libremente y sean la oferta y la demanda los instrumentos creadores de los equilibrios para que en función a la eficiencia y la calidad se premie a los participantes es este proceso de globalización.

En este proceso se han ido conformando bloques económicos o de mercados, orientados fundamentalmente a la protección de sus mercados naturales, discriminando la participación de los productos de otras regiones del mundo o al menos oponiendo obstáculos en beneficio de los miembros del "club".

Así vemos que desde los inicios de la postguerra, y consecuentemente del principio de la guerra fría entre el "mundo libre" y el bloque que estaba atrás de la cortina de hierro, nació primeramente el concepto de unidad europea, que a través de varias décadas y de no pequeños obstáculos, se ha ido materializando para crear un mercado de la comunidad europea, en la cual sus miembros mantienen una serie de privilegios en cuanto a la participación en su mercado propio y pone barreras a la participación de otros países. Por otro lado, y en una forma totalmente diferente, se ha ido conformando el Bloque del Pacífico, con el liderazgo de Japón y la participación cada vez más importante de los llamados "Tigres o Dragones del Pacífico", economías pujantes y eficientes que están luchando por penetrar los mercados europeos y norteamericano, a base de ofrecer productos de calidad con precios muy competitivos. Solamente en el caso de Japón esto les ha generado un superávit en su balanza comercial muy importante, y ha tenido una influencia muy grande en la generación del aparentemente incontrolable déficit de los Estados Unidos de América.

La reacción Norteamericana ha sido primero, mediante negociaciones y presiones, tanto a Japón como a los países miembros de la Comunidad Europea para que cambien sus reglas. Esto provocó un estancamiento en la ya famosa ronda de Uruguay, relacionada con la eliminación de sus subsidios a las actividades agrícolas en los países miembros del GATT hoy OMC, sobre todo en Japón, Francia y los Estados Unidos de América. Otra estrategia que siguieron los Norteamericanos, fue la promoción de un mercado común de América, generando en primera instancia un Tratado de Libre Comercio con Canadá y posteriormente con México con lo que se pretende, como objetivo final, que esto se traduzca en un Mercado Común de las Américas.

En este proceso de formulación de bloques económicos, esta todavía por definirse como se dará la integración a este mundo "global" de importantes regiones geográficas, como son los países que formaban parte del antiguo bloque socialista, y China que nos está ofreciendo paradoja de desarrollo con una economía dirigida y una apertura gradual hacia el mercado. También están los países del Medio Oriente, eternamente convulsionados, y el inmenso potencial del mundo global.

Este proceso de bloques económicos no se dan en el corto tiempo y no serán definitivos sino solo es un periodo de transición hasta llevar a la apertura general mundial; el desarrollo de estos en cuanto su integración también se dan de forma paulatina.

## ENFOQUE REGIONAL DE POLITICA COMERCIAL

La forma adoptada por un bloque comercial que puede ser desde una zona de comercio preferencial, hasta una unión económica completa, significa no solo la reducción al comercio intraregional que afecta a los países no incluidos en el acuerdo. En otras palabras, los países que no son miembros de un bloque comercial encontrarán dificultades para exportar al nuevo bloque aquellos bienes que pueden ser producidos por algunos de los países que lo integran. La constitución del bloque puede significar un mayor crecimiento económico de este, así como un incremento de sus importaciones totales, independientemente de su origen. Así, la integración de bloques va contra el principio de no discriminación entre países, y altera los términos de intercambio, lo que puede generar represalias de terceros países.

Las razones que determinan la formación de bloques comerciales no son exclusivamente de tipo económico, sino también político. Desde el punto de vista económico ofrecen la posibilidad de hacer que los países integrantes cuenten con un mercado ampliado y obtengan economías de escala, a la vez que se acelere la vinculación comercial y la sustitución de importaciones de menor costo por producto nacional. Entre las razones políticas para establecer un bloque esta el contar con un poder de negociación mayor respecto a terceros países o a otros bloques.

Hay otros elementos relacionados con los bloques que modifican la estructura económica de la países integrantes, como el de provocar una desviación del comercio, propiciar la sustitución de importaciones por producción interna - del bloque -. O bien que al tener estos bloques mas poder, en conjunto, del que pudiera tener cada país en lo individual, se sigan políticas comerciales agresivas , que puedan afectar a las economías internas.

Es probable que el costo de la estructuración del mundo en unos cuantos bloques comerciales no recaerá en los países participantes, sino en los que permanezcan fuera de estos esquemas, y que no podrán beneficiarse de la existencia de un sistema comercial multilateral.

No obstante esta realidad, lo cierto es que nos estamos dirigiendo a un mundo de bloques económicos, donde las negociaciones resultan más eficaces para solucionar los problemas, y en las que se busca que estos grupos no restrinjan el comercio, sino que lo incrementen mediante la inclusión de servicios, inversiones y movimientos de los factores de producción (capital, tecnología, trabajo y recursos naturales).

Los motivos que están atrás del impulso al regionalismo son muy diversos. Van desde considerarlo como una forma de lograr un mayor crecimiento económico; una respuesta frente a la frustración que deriva de los escasos resultados de las negociaciones multilaterales, como es el caso de las prolongadas negociaciones de la ronda Uruguay; o bien como una reacción defensiva frente a la formación de otros bloques. También se busca, a través de ellos, evitar las nuevas medidas de proteccionismo comercial, integradas por las barreras no arancelarias que han establecido las países industrializados desde mediados de la década de los setentas. como ejemplo puede señalarse que solo el 1987 estas medidas significaron una reducción en el comercio mundial de 330 mil millones de dólares, y sus efectos negativos fueron tres o cuatro veces superiores a los que se han derivado de la aplicación de aranceles.

## LA PRIMERA OLA DE INTEGRACION

El interés por la integración regional en un fenómeno persistente en la historia económica contemporánea. Se inicio en Europa, al terminar la segunda guerra mundial, con el establecimiento de la Comunidad Europea del Carbón y el Acero y después con la Comunidad Económica Europea. Es importante destacar la voluntad política que se tuvo en esos momentos para llegar a adoptar programas de unificación, haciendo a un lado el sentimiento nacionalista y la situación de países vencedores y vencidos. Así fué creándose una integración de la que se ha dicho que es bastante más que la suma de sus partes. También se establecieron durante esos años la Asociación Europea de Libre Comercio y el Consejo de Ayuda económica Mutua, auspiciado este último y creado por los países socialistas. Los estados Unidos, no obstante que eran en ese entonces partidarios del comercio multilateral, apoyaron a la Comunidad Europea por motivos políticos, ya que significaba un contrapeso económico a la posible influencia soviética en Europa.

El esquema Europeo de integración fue acogido con gran entusiasmo por los diversos países en desarrollo, principalmente de América Latina y Africa, pero el periodo de adaptación y aprendizaje de esos mecanismos ha sido diferente. Es así que muchos proyectos fracasaron, algunos quedaron solo en el papel, otros tuvieron un éxito parcial al verse afectados por problemas internos o externos inherentes a las economías de los participantes.

A principios de la década de los sesentas se inicia el esfuerzo de integración Latinoamericana con el Mercado Común Centroamericano y la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio, donde hubo muchas veces mas retórica que efectividad, ya que las corrientes de comercio intraregional eran limitadas y dependían principalmente de mercados externos fuera del área.

En Africa Se registraron varios movimientos de integración. Las experiencias anteriores de este continente fraccionado en colonias facilitaron su implementación, aunque no siempre con resultados exitosos. Como ejemplo de esta realidad se puede mencionar que desde la década de los veinte empezó a funcionar el Mercado Común de Africa Oriental, integrado por Kenya, Tangarika y Uganda, consistente en una unión monetaria aduanera con una libertad de comercio interior casi total, y con una tarifa arancelaria común frente al exterior. De aquí que se haya considerado en términos de integración, que este grupo estuviera en una etapa superior a la que tuvo la Comunidad Económica Europea al inicio de la década de los setenta. Sin embargo, ella cuerdo beneficio casi únicamente a Kenya, a costa de los otros dos integrantes.

A pesar de las esperanzas que despertaron en su momento los muchos proyectos de integración regional entre países en desarrollo, no llegaron a cuajar en su funcionamiento. Parte de ello se debió al hecho de que muchos países estaban inmersos en políticas de sustitución de importaciones, y a que el interés por exportar era solo limitado.

Se considera que la crisis de la deuda a principios de los ochentas ayudo a modificar las perspectivas sobre las estrategias de desarrollo. Pudo entonces observarse que las políticas de sustitución de importaciones que habían estado funcionando desde finales de la segunda guerra mundial, ya no eran efectivas, como lo demostraba la critica situación

de los países latinoamericanos, al compararse con la estrategia abierta hacia afuera que seguían los países del Este Asiático.

A pesar del entusiasmo que hay sobre la apertura de las economías, se mantiene el desacuerdo con relación al punto de si la liberación comercial es necesaria para que la apertura tenga éxito. Sobre este aspecto, Jeffrey Sachs ha señalado que el éxito de las economías del Sudeste Asiático ha estado relacionado con el activo papel que jugo el gobierno para promover la exportación sin una liberalización total de la importación.

## LA SEGUNDA OLA DE INTEGRACION

Fue nuevamente a mediados de la década de los ochentas cuando resurge el interés por la integración comercial, al presentarse el plan del mercado único para Europa. Pero ya los nuevos esquemas de integración se plantean bajo circunstancias diferentes: Liberalismo económico, apertura de las economías y reducciones arancelarias en un gran numero de países. Además, la tendencia a integrarse es mayor, ya que con excepción de Japón, los principales países industrializados del mundo se encuentran incluidos en alguno de los siguientes cuatro grupos de integración regional: La Unión Europea, La Asociación Europea de Libre Comercio, El Tratado Comercial de América del Norte y el Acuerdo de Acercamiento en las Relaciones Económicas entre Australia y Nueva Zelanda.

El panorama reciente, aunque incompleto, de los principales acuerdos regionales realizados en los últimos años, muestra que en solo 23 de ellos participaban 119 países que absorbían el 82 % del comercio mundial.

Aunque la lista de los acuerdos regionales, subregionales o bilaterales va en aumento, el grueso del comercio regional se concentra en unos cuantos bloques, siendo el más importante el de la Unión Europea que representa aproximadamente las dos terceras partes del comercio mundial. Es también el único bloque en el que el comercio interregional ha ido creciendo con relación al comercio ejercido por el total del bloque.

Todas estas opciones de bloques significan cambios en las economías de los países participantes que pueden afectar negativamente a los mas pobres o mas pequeños, o bien pueden provocar una desviación del comercio, que afectaría a los países que permanezcan fuera de los acuerdos.

## EL MUNDO ECONOMICO INTERNACIONAL DEL FUTURO.

Se puede afirmar que el mundo esta avanzando hacia la formación de tres grandes bloques: La unión Europea, con Alemania a la cabeza, El bloque Americano con Estados Unidos al frente y el bloque Asiático liderado por Japón. Este mundo tripolar plantea inquietudes acerca de como evolucionara el regionalismo y si será un apoyo o una limitante al multilateralismo.

El resultado puede derivar del tipo de integración que prevalezca, es decir, el conocido como "natural" o acuerdo comercial con una política de apertura que beneficie a todos los integrantes , o bien de tipo "estratégico" donde un país busque destacar a costa de

otros. De aquí que sea importante la actitud que mantengan los tres bloques, pues de no existir cooperación, se afectara el comercio internacional.

Entre los aspectos considerados como de apoyo a la integración regional, se menciona que es mas sencillo negociar con tres grupos que con más de 120 países, como sucede en el GATT, hoy OMC. Además es posible examinar un mayor número de temas, como ha ocurrido en la Unión Europea, y no solo limitarse a los aranceles. Aquellos que estén en contra de los bloques comerciales recuerdan que estos pueden llevar a situaciones de " empobrecer al vecino ", como ocurrió en la década de los treinta, cuando las uniones entre países provocaron discriminación o crearon fortalezas económicas semicerradas.

Todo este gran interés en los bloques comerciales hace que uno se pregunte si van contra la doctrina del GATT, y si ayudaran a mantener los principios del multilateralismo.

Se ha llegado a considerar que la fuerza fundamental que impulsa la tendencia hacia la integración de bloques comerciales deriva, en buena parte, de la necesidad de reducir las barreras no arancelarias.

En el caso de los países en desarrollo, los aranceles siguen siendo más importantes que las barreras no arancelarias, por lo que la eliminación de aranceles entre países asociados puede contribuir a la apertura de mayores mercados para sus productos. En estos países se busca también ahorrar divisas a través de mecanismos de liquidación de cuentas por compensación, practica que se acostumbra en la Asociación Latinoamericana de Integración, El Mercado Común Centroamericano y la Comunidad del Caribe.

Al examinar los bloques comerciales que operan en la actualidad, se puede considerar que la Unión Europea es la que ha logrado mayor éxito, al ampliar y profundizar su integración. Este organismo inicio sus actividades como una unión aduanera con seis miembros, actualmente es un mercado común con dieciséis miembros que evoluciona positivamente hacia una unión económica, monetaria y política.

Es importante destacar el éxito de este esquema de integración, localizado en un continente que fue destruido por dos guerras mundiales en este siglo y donde el nacionalismo mantiene su fuerza. Sin embargo, no hay que hacer a un lado la posibilidad de que el mismo éxito lo lleve a un eurocentrismo, que afectaría desfavorablemente al comercio mundial.

Hay muchos otros esfuerzos de integración en otra regiones que quizá no lleguen a progresar, como esta contemplado en sus respectivos planes, pero es un hecho que actualmente vivimos ya bajo este esquema, y que plantear si son convenientes o no puede no ser lo mas acertado. Es difícil por otra parte evaluar sus efectos sobre la creación y desviación del comercio en un marco de globalización y producción de empresas multinacionales, distribuidas en muchos países. Aunque algunos de sus defensores los consideran parte de un sistema comercial internacional mas abierto, la realidad muestra que siguen practicas discriminatorias y proteccionistas.

Para que todos estos bloques no acaben por fragmentar el sistema de comercio multilateral, la nueva organización mundial del comercio deberá contar con reglas claras relativas a la transparencia y no discriminación en sus operaciones, reglas que deberían ser respetadas por estos grupos.

## BLOQUES REGIONALES<sup>1</sup>

---

### BLOQUE AMERICANO

#### LIDER ESTADOS UNIDOS

ESTADOS UNIDOS ABSORVIO EL 74 % DE TODAS LAS EXPORTACIONES  
TODO EL BLOQUE SACAN EL 14 % DE LAS EXPORTACIONES DEL MUNDO  
LA APERTURA DE SUS ECONOMIAS DE SUS MIEMBROS ES DEL 22 %

### BLOQUE ASIATICO

#### LIDER JAPON

ABARCA LA CUENCA DEL PACIFICO  
PARTICIPAN EN EL, LOS TIGRES ASIATICOS  
SUS TASAS DE CRECIMIENTO DEL PIB SON MUÝ DINAMICAS  
SACAN EL 17 % DE LAS EXPORTACIONES DEL MUNDO  
APERTURA DE SUS ECONOMIAS DE SUS MIEMBROS ES DEL 31 %

### BLOQUE EUROPEO

#### LIDER ALEMANIA

ZONA MAS INTEGRADA DEL MUNDO  
SU ORIGEN LO FUE EL TRATADO DE ROMA EN 1960  
REALIZAN EL 48% DE LAS EXPORTACIONES DEL MUNDO  
APERTURA DE SUS ECONOMIAS DE SUS MIEMBROS ES DEL 49 %

---

<sup>1</sup> BLOQUES REGIONALES Y GLOBALIZACION DE LA ECONOMIA, ARTURO GUILLER R, REVISTA COMERCIO EXTERIOR MAYO DE 1994. DATOS A 1993.

<b>ACUERDOS COMERCIALES DE INTEGRACION</b>
--

<i>GRUPO COMERCIAL</i>	<i>AÑO FORMACION</i>	<i>TIPO ACUERDO</i>
------------------------	----------------------	---------------------

**EUROPA**

UNION EUROPEA ALEMANIA, BELGICA, DINAMARCA, ESPAÑA, FRANCIA GRAN BRETAÑA, GRECIA, IRLANDA, ITALIA, LUXEM- BURGO, PAISES BAJOS, PORTUGAL.	1957	MERCADO COMUN
BENELUX BELGICA, PAISES BAJOS, LUXEMBURGO	1958	UNION ECONOMICA
ASOCIACION EUROPEA DE LIBRE COMERCIO AUSTRIA, FINLANDIA, ISLANDIA, LIECHTENSTEIN, NO- RUEGA, SUECIA, SUIZA.	1960	ZONA LIBRE COMERCIO

<i>GRUPO COMERCIAL</i>	<i>AÑO FORMACION</i>	<i>TIPO ACUERDO</i>
------------------------	----------------------	---------------------

**AMERICA**

MERCADO COMUN CENTROAMERICANO COSTA RICA, EL SALVADOR, GUATEMALA, HONDURAS Y NICARAGUA.	1960	UNION ADUANERA
GRUPO ANDINO BOLIVIA, ECUADOR, COLOMBIA, PERU Y VENEZUELA	1969	MERCADO COMUN
COMUNIDAD ECONOMICA DEL CARIBE CARICOM BARBADOS, GUYANA, JAMAICA, TRINIDAD Y TOBAGO ANTIGUA Y BARBUDA, BELICE, DOMINICANA, GRANADA MONTESERRAT, SAN CRISTOBAL-NIEVES, SANTA LUCIA SAN VICENTE, Y LAS GRANADINAS	1973	MERCADO COMUN
ASOCIACION LATINOAMERICANA DE INTE- GRACION (ALADI) ARGENTINA, BOLIVIA, BRASIL, CHILE, COLOMBIA, ECUA- DOR, MEXICO, PARAGUAY, PERU, URUGUAY Y VENEZUE- LA.	1980	ASOCIACION COMERCIAL PREFERENCIAL
ORGANIZACION DE NACIONES DEL CARIBE ORIENTAL ANTIGUA Y BARBUDA, DOMINICA, GRANADA, MONTE- SERRAT, SAN CRISTOBAL NIEVES, SANTA LUCIA, Y LA GRANADINAS, ISLAS VIRGENES Y GRAN BRETAÑA.	1981	UNION ADUANERA

ACUERDO DE LIBRE COMERCIO CANADA, ESTADOS UNIDOS.	1989	ZONA LIBRE COMERCIO
GRUPO DE LOS TRES COLOMBIA, MEXICO, VENEZUELA	1990	ZONA DE LIBRE COMERCIO.
MERCADO COMUN DEL SUR (MERCOSUR) ARGENTINO, BRASIL, PARAGUAY, URUGUAY.	1991	MERCADO COMUN
ACUERDO COMPLEMENTACION ECONOMICA CHILE, MEXICO	1991	ZONA LIBRE COMERCIO
TRATADO DE LIBRE COMERCIO COSTA RICA, MEXICO	1992	ZONA LIBRE COMERCIO
TRATADO LIBRE COMERCIO AMERICA NORTE CANADA, ESTADOS UNIDOS, MEXICO.	1994	ZONA LIBRE COMERCIO
ACUERDO DE LIBRE COMERCIO BOLIVIA, MEXICO	1994	ZONA LIBRE COMERCIO
GRUPO DE LOS CUATRO + UNO MERCOSUR MAS ESTADOS UNIDOS	POR FIRMAR	ZONA LIBRE COMERCIO

<i>GRUPO COMERCIAL</i>	<i>AÑO FORMACION</i>	<i>TIPO ACUERDO</i>
------------------------	----------------------	---------------------

### ASIA

ASOCIACION DE NACIONES DEL SUDESTE ASIATICO. BRUNEI, INDONESIA, MALASIA, FILIPINAS, SINGAPUR Y TAILANDIA.	1967	ZONA LIBRE COMERCIO.
ACUERDO DE BANGKOK BANGLADESH, INDIA, COREA DEL SUR, Y SRI LANKA	1976	ASOCIACION COMERCIAL PREFERENCIAL
FORO DE COOPERACION ECONOMICA ASIA-PACIFICO. AUSTRALIA, BRUNEI, DARASSALAM, CANADA, COREA DEL SUR, CHILE, CHINA, ESTADOS UNIDOS, FILIPINAS HONG KONG, INDONESIA, JAPON, MALASIA, MEXICO, PAPA NUEVA GUINEA, SINGAPUR, TAILANDIA Y TAIWAN	POR FIRMAR	ZONA LIBRE COMERCIO

<i>GRUPO COMERCIAL</i>	<i>AÑO FORMACION</i>	<i>TIPO ACUERDO</i>
------------------------	----------------------	---------------------

### OCEANIA

ACUERDO COMERCIAL DE ACERCAMIENTO ECONOMICO. AUSTRALIA, NUEVA ZELANDA	1983	ZONA LIBRE COMERCIO
--	------	------------------------



<i>GRUPO COMERCIAL</i>	<i>AÑO FORMACION</i>	<i>TIPO ACUERDO</i>
<b>AFRICA</b>		
COMUNIDAD ECONOMICA DE AFRICA OCCIDENTAL BENIN, BURKINA FASO, COSTA DE MARFIL, MALI, MAURITANIA, NIGER Y SENEGAL.	1959	UNION ADUANAERA
UNION ADUANERA Y ECONOMICA DE AFRICA CENTRAL. CAMERUN, REP. DE AFRICA CENTRAL, CHAD, CONGO, GUINEA ECUATORIAL Y GABON.	1964	UNION ADUANERA
UNION ADUANERA DEL SUDESTE AFRICANO BOPHUTHATSWANA, BOTSWANA, CISKEI, LESOTO, NARIMBIA, SUDAFRICA, SUAZILANDIA, TRANSKEI Y VENDA.	1969	UNION ADUANERA
UNION DEL RIO MANO GUINEA, LIBERIA, Y SIERRA LEONA.	1973	UNION ADUANERA
COMUNIDAD ECONOMICA DE LOS ESTADOS DE AFRICA OCCIDENTAL. BENIN, BURKINA, FASO, CABO VERDE, COSTA DE MARFIL, GAMBIA, GHANA, GUINEA, GUINEA-BISSAU, LIBERIA, MALI, MAURITANIA, NIGERIA, SENEGAL, SIERRA LEONA Y TOGO.	1975	UNION ADUANERA
AREA DE COMERCIO PREFERENCIAL PARA LOS ESTADOS DEL ESTE Y SUDESTE DE AFRICA. BURUNDI, CAMERUN, REP DEL AFRICA CENTRAL, CHAD, CONGO, GUINEA ECUATORIAL, GABON, RUANDA, SANTO TOMAS Y ZAIRE.	1981	ASOCIACION COMERCIAL PREFERENCIAL
UNION ARABE DEL MAGHREB ARGELIA, LIBIA, MAURITANIA, MARRUECOS Y TUNEZ	1989	MERCADO COMUN

## 2.4. PROCESO, ORGANISMOS E INSTITUCIONES QUE FORJAN LA GLOBALIZACION Y OBJETO FINAL DE LA MISMA.

### PROCESO

El proceso de globalización implica una economía mundial mucho más interdependiente y competitiva; también un ambiente de mayor cooperación entre las tres grandes potencias para evitar que peligre la nueva organización mundial.

La nueva hegemonía debe reflejar las condiciones actuales de la economía mundial, considerando que la estadounidense ya no puede encabezar el proceso por sí sola y ha de atenderse la importancia económica de Japón y Alemania (o de la Europa unida). En suma, Estados Unidos no puede seguir como el único país hegemónico ni Japón o Alemania ocupar su lugar. Así, no hay más alternativa que compartir la hegemonía.

Para esto se requiere una gran voluntad de cooperación y un cuidado extremo para evitar conflictos entre las potencias, que desencadenen una guerra comercial de funestos resultados para el mundo entero.

Esta nueva era de liderazgo colectivo en la economía mundial no solo requiere de la voluntad de los participantes para solucionar los complejos problemas comerciales, monetarios y financieros que han impedido un crecimiento sostenido y estable durante los dos últimos decenios; también debe de acompañarse de cambios significativos en cada una de las potencias, a la par eliminar los obstáculos a la nueva hegemonía. Deben aceptar su nueva condición como miembro de la tríplica hegemonía de la economía globalizadora.

Sin estos cambios, las potencias seguirán tratando individualmente de beneficiarse del proceso de globalización, lo que agravará los problemas económicos y traerá mayores conflictos y tensiones en todos los ámbitos. Esto lo ilustra Drucker cuando señaló: "La manera como los principales países han aprendido a usar la economía internacional para salvar problemas internos desagradables, no tiene precedente: Estados Unidos ha usado las altas tasas de interés para atraer capitales del exterior y así financiar su déficit interno; los japoneses han impulsado sus exportaciones para mantener el empleo, a pesar de su pesada economía interna".<sup>2</sup>

Se aducen varias razones para plantear lo esencial de la cooperación de los tres grandes. Aunque avanza la conformación de regiones económicas en el mundo, su conclusión está muy lejana, sobre todo en el sudeste Asiático (donde existen diferencias abismales y un gran rechazo al liderazgo Japonés) y en América donde salvo el área norte del continente, el resto muestra notables disparidades y rechazo hacia Estados Unidos. Solo Europa tendría un proceso más consolidado y con posibilidades de éxito hacia fin del siglo. Esto no sería suficiente para lograr una hegemonía basada en regiones fuertes y unidas económicamente, por lo que sería necesaria la coordinación de las tres potencias.

---

<sup>2</sup> Peter Drucker, op. cita.

La gran interdependencia productiva, financiera y comercial de las tres potencias exige una estabilidad sistemática que solo podrá lograrse mediante reglas y acuerdos internacionales claros. Como ninguna de esas naciones puede ejercer por si sola un liderazgo, dicha estabilidad solo puede alcanzarse con el concierto de los tres grandes.

Así las cosas una vez determinada esta hegemonía se advertirá esta globalización a escala mundial y no solo alcanza aspectos económicos, sino también aspectos de organización social, políticos, democracia y la definición del estado como sujeto nacional que deja de ser paternalista para con su pueblo y busca encauzarlos hacia una potencialidad exportadora sin limitaciones arancelarias.

Una vez realizada esta hegemonía, el siguiente paso será el como hacer que los demás países sigan este mismo proceso de globalización impuestos por estas potencias; el método que se ha aplicado se divide en dos niveles a nivel Macro y a nivel Micro.

La aplicación de políticas y medidas económicas y sociales a nivel Macro se da a través de los lineamientos de Instituciones y organismos internacionales como: La Organización de las Naciones Unidas (ONU), Organización Mundial de Comercio (OMC), Banco Mundial, (BM), Fondo Monetario Internacional (FMI), Grupo de los Siete Mas uno ( Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Gran Bretaña, Italia, Japón, Rusia ) y la Organización de Países para la Cooperación y el desarrollo Económico (OCDE), y a nivel regional el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

A nivel micro se instrumentan a través de las empresas transnacionales y los grandes bancos privados.

## PROCESO DE APLICACIÓN DE MEDIDAS ECONOMICAS Y POLITICAS EN LA GLOBALIZACION

### NIVEL MACRO

LA ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (ONU)  
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO (OMC)  
BANCO MUNDIAL, (BM)  
FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (FMI)  
GRUPO DE LOS SIETE MAS UNO  
ORGANIZACIÓN DE COOPERACIÓN DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE)  
BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID).

### NIVEL MICRO

TRANSNACIONALES.  
GRANDES BANCOS PRIVADOS.

## ORGANISMOS E INSTITUCIONES QUE FORJAN LA GLOBALIZACION

Es necesario mencionar que estos organismos e instituciones fueron creados después de la segunda guerra mundial y sirven de base para el control mundial de las países más desarrollados (Grupo de los siete mas uno) sobre los países en vías de desarrollo en cuestiones tales como: social, Financiera, política monetaria y Comercio. Es por ello que los pilares de la globalización a nivel macro son:

Organización de las Naciones Unidas.- Lleva un control social del mundo.

Banco Mundial.- Lleva las cuestiones Financieras del mundo.

Fondo Monetario Internacional.- Lleva el control de las política monetaria del mundo.

Organización Mundial de Comercio.- Lleva el control comercial del mundo.

### ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS. (ONU)

La ONU adquiere existencia oficial el 24 de Octubre de 1945, al quedar ratificada la carta por China, Los Estados Unidos, Francia, Reino Unido y la Unión Soviética y por la mayoría de los demás signatarios.

La carta de las Naciones Unidas es el instrumento constituyente de la organización, que determina los derechos y obligaciones de los estados miembros y establece los órganos y procedimientos de las Naciones Unidas.

La carta, que es un tratado internacional, codifica a nivel internacional los principios fundamentales de las relaciones internacionales, desde la igualdad soberana de los Estados a la prohibición de la utilización de la fuerza en las relaciones internacionales y a los derechos humanos a que tiene derecho todos los hombres y mujeres.

La carta es un preámbulo y contiene secciones que tratan de los propósitos y principios, los miembros, los órganos, el arreglo pacifico de las controversias, la acción en caso de agresión, la cooperación internacional económica y social y los territorios no autónomos.

#### PRINCIPIOS.

- La organización esta basada en la igualdad de la soberanía de todos sus miembros
- Todos los miembros cumplirán de buena fé la obligaciones contraídas de conformidad con la carta.
- Los miembros arreglaran sus controversias internacionales por medios pacíficos y sin poner en peligro la paz. La seguridad o la justicia.
- Los miembros se abstendrán de recurrir a la amenaza o al uso de la fuerza contra otros Estados.
- Los miembros prestaran a las Naciones Unidas toda clase de ayuda en cualquier acción que ejerzan de conformidad con la carta y no ayudaran a Estado alguno contra el cual la organización estuviere ejerciendo acción preventiva o coercitiva.
- Las Naciones Unidas harán que los Estados que no son miembros de la organización se conduzcan de acuerdo con esos principios en la medida que sea necesaria para mantener la paz y la seguridad internacionales.
- Ninguna disposición de la carta autoriza a las Naciones Unidas a intervenir en los asuntos que son esencialmente de la jurisdicción interna de los estados.

## PROPOSITOS

- Mantener al paz y seguridad internacionales.
- Fomentar entre la naciones, relaciones de amistad basadas en el respeto al principio de igualdad de derechos y de la libre determinación de los pueblos.
- Realizar la cooperación internacional en la solución de problemas internacionales de carácter económico, social, cultural o humanitario, y en el desarrollo y estímulo del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales.
- Servir de centro que armonice los esfuerzos de las naciones por alcanzar estos propósitos comunes.

## MIEMBROS

Pueden ser miembros de las Naciones Unidas todos los países amantes de la paz que acepten las obligaciones de la carta y que, a juicio de la organización, estén capacitados para cumplir dichas obligaciones y se hallen dispuestos a hacerlo.

## IDIOMAS OFICIALES

De acuerdo con la carta, los idiomas oficiales de las Naciones Unidas son el Chino, el Español, el Francés, el Inglés y el Ruso. Se ha añadido el árabe como idioma oficial de la Asamblea General, el Consejo de Seguridad y el Consejo Económico y Social.

## ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION.

### ASAMBLEA GENERAL.

Principal órgano deliberativo de las Naciones Unidas. Se compone de representantes de todos los Estados miembros, cada uno de los cuales tiene derecho a un voto. Las decisiones sobre cuestiones importantes, como las relacionadas con la paz y la seguridad, la admisión de nuevos miembros y los asuntos presupuestarios requieren una mayoría de dos tercios. Las decisiones sobre otras cuestiones se adaptan a simple mayoría.

### CONSEJO DE SEGURIDAD.

Con arreglo a la carta, compete al Consejo de Seguridad la responsabilidad primordial del mantenimiento de la paz y la seguridad internacionales. Se compone de 15 miembros; cinco permanentes: China, Estados Unidos de América, Federación Rusa, Francia y Reino Unido; y 10 elegidos por la asamblea general por periodos de dos años. A cada miembro le corresponde un voto. Las decisiones sobre cuestiones de procedimiento se adoptan mediante el voto afirmativo de cuando menos nueve miembros. Las decisiones sobre cuestiones sustantivas requieren nueve votos, incluidos los votos afirmativos de los cinco miembros permanentes. Esta es la regla la "unanimidad de las grandes potencias", denominada con frecuencia poder de "veto". Si un miembro permanente no apoya una decisión pero tampoco desea bloquearla mediante el veto, puede abstenerse en la votación. De acuerdo con la carta, todos los miembros de las Naciones Unidas convienen en aceptar y cumplir las decisiones del Consejo de Seguridad.

### CONSEJO ECONOMICO Y SOCIAL

El Consejo Económico y Social fue establecido por la carta como órgano principal de coordinación de labor económica y social de las Naciones Unidas y de los organismos especializados e instituciones que constituyen lo que se ha dado en llamar "el sistema de las Naciones Unidas". Tiene 54 miembros; cada año se eligen 18 por un periodo de 3 años. Las decisiones del Consejo se adoptan por simple mayoría.

Por lo general el Consejo Económico y Social celebra anualmente dos periodos en sesiones de un mes, uno en Nueva York y otro en Ginebra. La labor permanente del

Consejo se lleva a cabo en sus órganos subsidiarios-comisiones y comités, que se reúnen en intervalos regulares y presentan informes al Consejo.

El consejo puede celebrar consultas con las organizaciones no gubernamentales interesadas acerca de los asuntos que son de su competencia. Se reconoce que esas organizaciones deben tener la oportunidad de expresar sus opiniones y que a menudo poseen una experiencia especial o conocimientos técnicos de utilidad para los trabajos del Consejo.

#### CONSEJO DE ADMINISTRACION FIDUCIARIA.

Al crear un régimen internacional de administración fiduciaria, la carta estableció el Consejo de Administración Fiduciaria como uno de los órganos principales de las Naciones Unidas y le asignó la función de supervisar la administración de los territorios en fideicomisos puestos bajo el régimen de administración fiduciaria. El objetivo principal de ese régimen consiste en promover el adelanto de los habitantes de los territorios en fideicomiso y su desarrollo progresivo hacia el gobierno propio o la independencia. Los propósitos del régimen de administración fiduciaria se han cumplido a tal punto que no queda un solo de los once territorios en fideicomiso iniciales, en su mayoría en África y el Pacífico, los cuales han conseguido su independencia, ya sea como Estados separados o mediante su unión con países independientes vecinos.

#### CORTE INTERNACIONAL DE JUSTICIA

Es el órgano judicial principal de las Naciones Unidas y su estatuto forma parte integral de la carta de la ONU. Pueden recurrir a la corte todos los miembros de la Organización. La Asamblea General y el Consejo de Seguridad pueden solicitar una opinión consultiva de la carta sobre cualquier cuestión jurídica. La jurisdicción de la corte se extiende a todos los litigios que los Estados le sometan y a todos los asuntos previstos en la carta de las Naciones Unidas o en tratados o convenciones vigentes.

Los Estados pueden obligarse por anticipado a aceptar la jurisdicción de la corte en casos especiales, ya sea mediante la firma de un tratado o convención en que se estipula que el caso sea sometido a la corte o mediante una declaración especial en ese sentido. Esas declaraciones de aceptación obligatoria de la jurisdicción de la corte pueden excluir ciertos tipos de casos. Tiene su sede en la Haya (Países Bajos) y está integrada por 15 magistrados elegidos por la Asamblea General y el Consejo de Seguridad, en votaciones independientes. Se les eligen por sus méritos y no por su nacionalidad, pero se trata de que estén representados los principales sistemas jurídicos del mundo. No puede haber dos magistrados que sean nacionales de un mismo Estado. Los magistrados cumplen mandatos de 9 años y pueden ser reelectos, no pueden dedicarse a ninguna otra ocupación mientras dure su mandato.

#### LA SECRETARIA

Una dotación de funcionarios que trabajan en la sede de las Naciones Unidas en Nueva York y sobre el terreno, realiza la labor cotidiana de la Organización. Presta servicios a los otros órganos de las Naciones Unidas y administra los programas que estos elaboran. Su jefe es el Secretario General, nombrado por la Asamblea General por recomendación del Consejo de Seguridad para un periodo de 5 años.

#### SECRETARIO GENERAL.

La ONU define al Secretario General como el "Funcionario administrativo más alto" de la Organización. Desde luego, es mucho más que eso. Al tiempo diplomático ya activista,

conciliador y provocador, el Secretario General se yergue ante la comunidad mundial como el emblema mismo de la ONU.

#### PROGRAMAS RELACIONADOS CON LA ONU EN MATERIA DE DESARROLLO Y COMERCIO

##### PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD)

Este programa es el más importante fuente multilateral de cooperación para el desarrollo que se financia con fondos que proceden de contribuciones voluntarias de los Estados miembros cada año. Fue establecido en 1965 al fusionarse dos programas anteriores de cooperación técnica de las Naciones Unidas.

El PNUD cuenta con una red de 115 oficinas que reciben apoyo de más de 30 organismos regionales e internacionales que colaboran, a su vez, con 152 gobiernos del mundo para promover mejores condiciones de vida, el crecimiento económico equitativo, el desarrollo ecológicamente racional en agricultura, silvicultura, mejoramiento de tierras, abastecimientos de agua, saneamiento ambiental, energía, desarrollo urbano, educación, salud y vivienda.

Colabora con organizaciones no gubernamentales en la promoción del espíritu empresarial como factor de desarrollo autosuficiente y sostenible, fomenta el desarrollo económico y social para atender especialmente las necesidades de los sectores más pobres de la población.

##### CONFERENCIA DE NACIONES UNIDAS SOBRE COMERCIO Y DESARROLLO

La UNCTAD se convirtió en un órgano permanente de la Asamblea General a partir de la primera conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo que se celebró en Ginebra Suiza, en 1964 donde actualmente tiene su sede. Tiene entre sus funciones promover el comercio internacional, en particular el de los países en desarrollo, con miras a acelerar su crecimiento económico.

La conferencia realiza junto con los Estados miembros negociaciones intergubernamentales, fiscalización y cooperación técnica, además de enfatizar en la necesidad de proyectos nacionales, así como de cooperación internacional encaminados a mejorar el medio económico externo, basándose en la reciprocidad de intereses entre los países.

En la UNCTAD se formulan directrices relativas al desarrollo sostenible en temas como la integración entre cuestiones comerciales y ambientales y los efectos de las pautas de producción y de consumo.

##### ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO (OMC)

La Organización Mundial de Comercio, establecida el 1o de enero de 1995, conforma la base jurídica e institucional del sistema multilateral de comercio. De ella emanan las principales obligaciones contractuales que determinan la manera en que los gobiernos configuran y aplican las leyes y reglamentos comerciales nacionales. Constituye asimismo la plataforma a partir de la cual se desarrollan las relaciones comerciales entre los distintos países mediante un ejercicio colectivo de debate, negociación y resolución.

## OBJETIVOS.

En el preámbulo del acuerdo por el que se establece la OMC se estipulo que las relaciones comerciales y económicas entre los miembros deben tender a: Elevar los niveles de vida, a lograr el pleno empleo y un volumen considerable y en constante aumento de ingresos reales y demanda efectiva para acrecentar la producción y el comercio de bienes y servicios, permitiendo al mismo tiempo la utilización optima de los recursos mundiales de conformidad con el objetivo de un desarrollo sostenible y procurando proteger y preservar el medio ambiente e incrementar los medios para hacerlo, de manera compatible con sus respectiva necesidades e intereses según los diferentes niveles de desarrollo.

Además los miembros reconocen ahí que es necesario realizar esfuerzos positivos para que los países en desarrollo, y especialmente los menos adelantados, obtengan una parte del incremento del comercio internacional que corresponda a las necesidades de su desarrollo económico.

Con objeto de contribuir al logro de estos objetivos, los miembros de la OMC han convenido en celebrar acuerdos encaminados a obtener, sobre la base de la reciprocidad y de mutuas ventajas, la reducción sustancial de los aranceles aduaneros y de los demás obstáculos al comercio. Así como la eliminación del trato discriminatorio en las relaciones comerciales internacionales.

## PRINCIPIOS BASICOS

- Comercio sin discriminación.- Según la cláusula de la nación mas favorecida; (NMF), los miembros están obligados a otorgar a los productos de los demás miembros un trato no menos favorable que el concedido a los productos de cualquier otro país. la disposición relativa al trato nacional, exige, que, una vez que hayan entrado los productos en un mercado, deben recibir un trato no menos favorable que el dispensado a los productos de origen nacional equivalentes.
- Acceso previsible y creciente a los mercados.- En tanto que los contingentes están por lo general prohibidos, los aranceles o derechos de aduana son lícitos en la OMC. Las reducciones arancelarias efectuadas por mas de 120 países en la Ronda Uruguay ocupan mas de 22500 paginas de listas arancelarias nacionales, que se consideran parte integrante de la OMC. Las reducciones arancelarias, escalonadas en su mayor parte a lo largo de cinco años, se traducirán en una disminución del 40 % de los aranceles aplicados por los países industrializados a los productos industriales, cuya media bajara de un 6.3 a un 3.8 por ciento. La Ronda también ha acrecentado el porcentaje de líneas de productos consolidadas a cerca de 100 por ciento en el caso de las naciones desarrolladas y, al 73 por ciento en el de los países en desarrollo. Los miembros han asumido además una serie de compromisos que abarcan las reglamentaciones nacionales que rigen diversas actividades de servicios. Como en el caso de los aranceles, esos compromisos figuran en listas nacionales vinculantes.
- Promoción de una competencia leal.- la OMC amplia y aclara las precedentes normas del GATT que establecían la base sobre la cual los gobiernos podían imponer derechos compensatorios con respectos a dos formas de competencia desleal: dumping y subvenciones. El acuerdo de la OMC sobre la agricultura esta destinado a lograr una mayor equidad en el comercio de productos agropecuarios. El relativo a la propiedad intelectual mejorara las condiciones de competencia en lo que se refiere a



las ideas e invenciones, y otro acuerdo hará lo mismo en lo que se refiere al comercio de servicios.

- Fomento del desarrollo y de la reforma económica.- La OMC ha retomado las disposiciones del GATT encaminadas a favorecer a los países en desarrollo en particular a aquellas que se acercan a los países industrializados a facilitar el comercio de las naciones en desarrollo. A los países en desarrollo se les conceden periodos de transición para adaptarse a las disposiciones de la OMC, más exigentes. Los países menos adelantados gozan de una flexibilidad todavía mayor y se benefician de una aplicación más rápida de las concesiones en materia de acceso a los mercados respecto de sus productos.

#### FUNCIONES PRINCIPALES.

- Administrar y aplicar los acuerdos comerciales multilaterales y plurilaterales que en conjunto configuran la OMC.
- Servir de foro para la celebración de negociaciones comerciales multilaterales.
- Tratar de resolver las diferencias comerciales.
- Supervisar las políticas comerciales nacionales.
- Cooperar con las demás instituciones internacionales que participan en la adopción de políticas económicas a nivel mundial.

#### ESTRUCTURA

La máxima autoridad de la OMC es la Conferencia Ministerial, que se reúne cada dos años. No obstante, la labor cotidiana de la OMC esta a cargo de una serie de órganos subsidiarios, principalmente del Consejo General, que también se reúne como órgano de Solución de Diferencias y como órgano de Exámen de las Políticas Comerciales.

El Consejo General delega responsabilidades en otros tres importantes órganos a saber, los Consejos del Comercio de Mercancías, del Comercio de Servicios y de los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el comercio.

Hay otros órganos establecidos por la Conferencia Ministerial, que rinden informe al Consejo general, a saber: el comité de Comercio y Desarrollo, el Comité de Restricciones por Balanza de Pagos y el Comité de Asuntos Presupuestarios, Financieros y administrativos.

Cada uno de los acuerdos plurilaterales de la OMC, es decir, los relativos al comercio de aeronaves civiles, la contratación publica, los productos lácteos y la carne de bovino, tiene sus propios órganos de gestión que rinden informes al Consejo General.

#### BANCO MUNDIAL (BM)

Entre el primero y el veintidós de julio de 1944, en una pequeña localidad de New Hampshire, tuvo lugar la conferencia económica internacional de Bretton Woods en la que se crearon dos de los organismos financieros internacionales que más influencia han ejercido en el desarrollo económico de la postguerra: El Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial.

El Banco Mundial es una institución multilateral de desarrollo cuya finalidad es ayudar a sus países miembros en desarrollo a promover su progreso económico y social a fin de que sus habitantes puedan alcanzar una vida mejor y más plena. La expresión "Banco

Mundial “ comprende a dos entidades jurídicas y financieras distintas. El Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) y la Asociación Internacional de Fomento (AIF). El BIRF y la AIF tienen tres funciones relacionadas entre si :

- Prestar fondos
- Proporcionar asesoría económica y asistencia técnica.
- Actuar como catalizadores para estimular la realización de inversiones por terceros.

El BIRF financia sus operaciones crediticias básicamente con los empréstitos que obtiene en los mercados mundiales de capitales. La AIF ofrece asistencia a los países más pobres en condiciones más favorables, principalmente con recursos proporcionados por sus países miembros más ricos; fondos provenientes de otras fuentes, como Gobiernos, bancos comerciales, organismos de crédito a la exportación y otras instituciones multilaterales, se suman con frecuencia creciente a los fondos del Banco Mundial con la finalidad de cofinanciar proyectos. El Banco Mundial también proporciona préstamos a fin de ayudar a los países en desarrollo a ajustar sus políticas y estructuras económicas para hacer frente a los problemas estructurales que ponen en peligro la continuidad del desarrollo.

La Corporación Financiera Internacional (CFI), institución afiliada del Banco Mundial, se dedica a fomentar el crecimiento del sector privado de los países en desarrollo movilizándolo capital externo e interno para invertirlo, junto con sus propios fondos, en empresas comerciales.

El Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (OMGI), que también es una entidad afiliada del Banco Mundial, se estableció en 1988 con objeto de fomentar la inversión extranjera directa en los países en desarrollo ofreciendo protección a los inversionistas contra riesgos no comerciales, sobre todo riesgos de guerra o repatriación.

## FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (FMI)

El FMI, es un organismo creado en Bretton Woods en 1944 y que como el Banco Mundial, surgió con la esperanza de mantener las ventajas que representaba el patrón “oro”, su objetivo es alentar la cooperación monetaria internacional, el facilitar la expansión del comercio internacional, el favorecer la estabilidad de los cambios monetarios y el de ayudar al establecimiento de un sistema multilateral de pagos (libertad de transferencias). Igualmente funciona como una reserva de cambios, puesta a la disposición de los estados miembros.

### ANTECEDENTES

- Posteriormente a los cincuenta y sesentas, el FMI se encontró que las paridades fijas no funcionarían en un mundo en donde los costos y las demandas estaban cambiando en forma diferente en cada región y en donde los especuladores podían apostar sin peligro que aquellas monedas que se encontraban sobrevaluadas tuvieran un cambio.
- En 1971 el sistema de Bretton Woods se derrumbó en definitiva, el FMI alimentó la ilusión de que podría mantener estables las tasas de cambio durante largo tiempo y en ese mismo año, en el instituto Smithsonian en Washington, las principales naciones del FMI llegaron a un acuerdo interno cuyas características fueron:

Corregir la sobrevaluación existente entre el oro y el dólar, la cual habían mantenido los costos y precios tan elevados que producían déficits debido al incremento

de las importaciones sobre la exportaciones.

El dólar fue depreciado de forma mayor ante el marco y el Yen y de forma más moderada ante las monedas Europeas.

- En 1977 el FMI tomo el paso final y abolió completamente el precio oficial de oro.
- El FMI adopta los " Derechos Especiales de Giro " (DEG 'S ).
- El Derecho Especial de Giro es la unidad oficial de cuenta basada en una canasta de las 16 principales monedas del mundo, cada una con un peso de influencia ponderada según su importancia, por ello se empieza a expresar en unidades de DEG las transacciones privadas y el porque los países de la Organización de los Países Exportadores de Petróleo (OPEP) fija al igual sus precios del petróleo.
- Ahora se tiene sin haberlo planeado anticipadamente, un sistema de flotación administrada de tipos de cambio.

#### FUNCIONES

- Ayudar a sus miembros a financiar sus déficits fundamentalmente en balanza de pagos.
- Supervisar sus tasas y políticas cambiarias.
- Manejar las paridades en valores nominales o en acuerdos de cambios bajo los cuales los valores nominales no tuvieran efecto.
- Administrar el "código de practicas justas" en el campo de tipos de cambio y transacciones financieras internacionales. Incluyendo la aprobación o desaprobación de restricciones de pagos o practicas discriminatorias.
- Proveer de recursos financieros a los países miembros para ayudarlos a enfrentar pagos, a pesar de que su balanza de pagos se encuentre deficitaria.
- Desarrollar las relaciones con los países miembros y proveerlos o asistirlos para que a su vez provean información que necesite el fondo para el buen desempeño de sus responsabilidades.

#### ORGANIZACION

- **CONSEJO DE GOBERNADORES.**- Se encarga de supervisar la administración y adopción del Sistema Monetario Internacional.
- **CONSEJO EJECUTIVO.**- El numero de miembros que actualmente lo forman son 21, los cinco miembros con las mayores cuotas son: Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia y Japón, estos tienen derecho a postular un director ejecutivo que sirva con beneplácito del país miembro, si estos cinco no incluyen a uno o dos miembros cuyas monedas hayan sido de las más usadas durante el año precedente, entonces ese país (es) pueden postular a un director ejecutivo por un plazo de dos años.
- **LA ADMINISTRACION/ASESOR.**- El Director Administrativo es el responsable de la operación diaria del fondo y de la dirección del asesor, además de ser responsable de la organización, postulación y renuncia del asesor sujeto al control general del Consejo Ejecutivo.

#### RELACIONES ENTRE EL FMI Y LOS PAISES MIEMBROS

La nueva y explícita disposición en al que se establece que el fondo ejerce una vigilancia sobre las políticas de los miembros en cuanto a los tipos de cambio, con la combinación de las consultas sobre la política de negociación del uso de los recursos del fondo ha estado llevando una vigilancia por muchos años sobre sus miembros en cuanto a las políticas, las acciones y no acciones con considerable éxito, pero ha habido limitaciones

en la efectividad de estos procedimientos que se convierten en limitaciones de la nueva responsabilidad de vigilancia implícita del fondo.

Dado que la influencia más poderosa del fondo surge de su habilidad para imponer condiciones, políticas para el uso de sus recursos, esta puede ser menos persuasiva cuando se trata de un país que no necesita de los recursos o que simplemente se adecua al uso de los giros a que tiene derecho, los cuales no se encuentran en la escala de los incondicionales.

Aun cuando un país llega a un acuerdo con el FMI sobre las medidas que tomara como condición para el uso de los recursos del fondo, y fracasa en desarrollarlo adecuadamente, es probable que en el siguiente periodo ambas partes lamentaran el hecho. Los siguientes giros ( Desembolso) no podrán estar disponibles y el fondo lo hará saber paulatinamente al país que no tendrá acceso a nuevos recursos al menos que pueda demostrar ampliamente su habilidad para llevar a cabo las medidas acordadas, pero aún esta forma de acción debe ser bajo mutuo entendimiento.

El Fondo dispone de sanciones más severas, si algún miembro esta en una posición fuerte y persistente de pagos en exceso, el Fondo puede, declarar a la moneda del país miembro que se encuentra escasa y autorizar a otros miembros a imponer restricciones contra esta. Otra sanción puede ser declarar a el país miembro como no apto para el uso de los recursos del Fondo, si deja de cumplir con sus obligaciones, esta acción es tan severa como inhibir al propio Fondo.

Otra es la de que si con el incumplimiento se daría por terminada la membresía de ese país, esta es ya muy extrema y se ha considerado tan solo en dos ocasiones, una contra Checoslovaquia y otra con Cuba.

#### GRUPO DE LOS SIETE MAS UNO

Se conforma este grupo por las siete países mas industrializados del Mundo ( Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Gran Bretaña, Italia, y Japón) y en este año se acaba de integrar Rusia.

Este grupo se reúne cada año para discutir, analizar y aprobar las medidas económicas y políticas que han de seguir para el mejor desarrollo del mundo.

Asimismo determinan el tipo de ayuda que habrán de dar a los países más atrasados económicamente o que tenga problemas parciales en sus economías.

#### ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACION Y DESARROLLO ECONOMICO (OCDE)

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico es una organización internacional intergubernamental que reúne a los países más industrializados de economía de mercado. En la OCDE, los representantes de los países miembros se reúnen para intercambiar información y armonizar políticas con el objetivo de maximizar su crecimiento económico y coadyuvar a su desarrollo y al de los países no miembros.

La OCDE tiene sus raíces en 1948 en la Organización para la Cooperación Económica Europea que tuvo el objetivo de administrar el plan Marshall para la reconstrucción Europea. En 1960 el Plan Marshall había cumplido su cometido y los países miembros acordaron invitar a estados Unidos y Canadá en la creación de una organización que coordinara las políticas entre los países occidentales. La nueva organización recibió el nombre de Organización para la Cooperación y Desarrollo económico y su sede se encuentra en París.

La OCDE es el mayor productor mundial de publicaciones en economía y asuntos sociales con más de 500 títulos por año; y más documentos de trabajo y otros productos.

#### OBJETIVOS.

Promover las políticas tendientes a:

- Realizar la mayor expansión posible de la economía y el empleo y un progreso en el nivel de vida dentro de los países miembros, manteniendo la estabilidad financiera y contribuyendo así al desarrollo de la economía mundial.
- Contribuir a una sana expansión económica en los países miembros, así como los no miembros, en vías de desarrollo económico.
- Contribuir a la expansión del comercio mundial sobre una base multilateral y no discriminatoria conforme a las obligaciones internacionales.

#### COMPROMISOS DE SUS MIEMBROS.

- Promover la utilización eficiente de sus recursos económicos.
- En el terreno científico y técnico, promover el desarrollo de sus recursos, fomentar la investigación y favorecer la formación profesional.
- perseguir políticas diseñadas para lograr el crecimiento económico y la estabilidad financiera interna y externa para evitar que aparezcan situaciones que pudieran poner en peligro su economía o la de otros países.
- Continuar los esfuerzos por reducir o suprimir los obstáculos a los intercambios de bienes y servicios y a los pagos corrientes y mantener y extender la liberación de los movimientos de capital.

#### FUNCIONAMIENTO Y ESTRUCTURA

El órgano de gobierno de la OCDE es el Consejo y alrededor de 200 Comités y grupos de trabajo. El Secretariado de la OCDE realiza el trabajo por mandato del Consejo y los Comités.

El consejo esta constituido por representantes permanentes (usualmente embajadores) de cada país miembro.

El Consejo determina el programa de trabajo y el presupuesto de la Organización, aprueba las decisiones (que son legalmente vinculantes) y las recomendaciones (que son expresiones de voluntad política) y realiza el seguimiento diario de la Organización. El Secretario General de la OCDE preside el Consejo.

Los Comités y grupos de trabajo ejercen sus actividades bajo la dirección del Consejo y están constituidos por representantes de los países miembros, generalmente provenientes de los departamentos gubernamentales de las áreas de trabajo designadas por el comité.

Algunos comités conducen estudios de políticas. Otros tratan problemas específicos comunes a los países miembros.

El trabajo de la OCDE esta financiado por los gobiernos de los países miembros. Las contribuciones nacionales al presupuesto anual están determinadas por el tamaño de la economía de cada país miembro.

## BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID)

El 30 de diciembre de 1959 nace a la luz el Banco Interamericano de Desarrollo con los países que integran el Sistema Interamericano.

El Convenio Constitutivo, cuya ratificación significó jurídicamente el comienzo del Banco, dota a la nueva institución de un conjunto de instrumentos flexibles cuya finalidad es la de contribuir a acelerar el desarrollo económico, individual y colectivo de los países miembros. El Banco constituye, por lo tanto, una herramienta para mejorar los niveles de bienestar colectivo de la comunidad Latinoamericana.

### FUNCIONES

- Promueve las inversiones de capitales públicos y privados para fines de desarrollo.
- Utiliza su propio capital, los fondos que obtenga en los mercados financieros y los demás recursos de que disponga para el financiamiento del desarrollo de los países miembros.
- Estimula las inversiones privadas en proyectos, empresas y actividades que contribuyan al desarrollo económico y complementa esas inversiones si no hubiere capitales particulares disponibles en términos y condiciones razonables.
- Cooperará con los países miembros en la orientación de su política de desarrollo hacia una mejor utilización de sus recursos, teniendo presente la complementación de sus economías y la promoción del crecimiento ordenado de su comercio exterior.
- Provee asistencia técnica para la preparación, la obtención de financiamiento y la ejecución de planes y proyectos de desarrollo, incluyendo el estudio de prioridades y la formulación de propuestas sobre proyectos específicos.

### ESTRUCTURA

El Banco tiene una Asamblea de Gobernadores, un Director Ejecutivo, un Presidente, un Vicepresidente Ejecutivo, un Vicepresidente encargado del Fondo y los demás funcionarios y empleados que se consideren necesarios.

Todas las facultades del Banco residirán en la Asamblea de Gobernadores. Cada miembro nombrará un gobernador y un suplente que servirán por un periodo de cinco años, pudiendo el miembro que los designe reemplazarlo antes de este término o nombrarlo nuevamente, al final de su mandato. Los suplentes no podrán votar, salvo en ausencia del titular. La Asamblea elegirá entre los gobernadores un Presidente, quien mantendrá su cargo hasta la próxima reunión ordinaria de la Asamblea.

### TRANSNACIONALES

A partir de 1870 las transnacionales en Estados Unidos surgen con mayor desarrollo, ya que se consolidaba la guerra civil en este país, que era la que no permitía un crecimiento sano de su economía.

Dichas transnacionales van a impactar por su influencia primero a Canadá y América Latina hasta 1910, después de esa fecha tendrán su mayor influencia en Europa.

Con la primera guerra mundial los países consumían los productos americanos, tanto militares como mercancías, además, de recibir préstamos con intereses altos; los que

fueron pagados con oro improductivo siendo el resultado pasar de una depresión a una prosperidad.

En 1929 los créditos al extranjero se cancelaron y no se generaron nuevos préstamos, con lo que se comenzó a tener niveles altos de desempleo. Aunado a esto se impuso un proteccionismo, se elevaron los aranceles, se intervino el tipo de cambio, no se importaba por el intento de mantener las balanzas de pago favorables lo cual fue un error en ese momento, ya que todos querían exportar más de lo que importaban, reduciéndose el comercio y el incremento del Producto Interno Bruto (PIB) ya que si se invertía se incrementarían las importaciones y las exportaciones no crecerían porque nadie quería comprar para no perder el oro y no contraer la economía de su país y tener que devaluar y entrar en crisis.

Después de la crisis de 1929 algunos países Europeos abandonan el patrón oro como una forma de acelerar su economía y salir de esta depresión, otros países como Alemania se dispusieron a preparar la guerra con los que incrementaron el empleo en forma monetaria y fiscal, elevando la producción con gasto de gobierno lo que genero una severa inflación.

Al terminar la segunda guerra mundial, Estados Unidos fue el único país que no perdió con ella, al contrario aumento sus exportaciones con lo que se incremento la demanda de dólares para financiar las importaciones, ya que era la única moneda subvaluada debido a que la demanda era superior a la oferta, así estados Unidos debía de incrementar sus préstamos para ayudar a la reconstrucción y financiar los demás déficits frente a este país. Gracias a este tipo de política, el dólar en ese momento no produjo inflación en Estados Unidos en forma de elevar los precios internos y externos de las monedas, impidiendo el paro en Estados Unidos ayudado por el exceso de importaciones.

Estos programas de ayuda surgieron como una idea de cooperación, siendo dentro de ellos el más famoso el plan Marshall y en oposición además al sistema socialista crecieron las donaciones a China, Yugoslavia, Asia, Africa y Europa. Estos apoyos se dieron a través de agencias como son el FMI, el Banco Mundial, etc; que proporcionaban los préstamos a largo plazo dedicados a la reconstrucción, a proyectos rentables y a aliviar la balanza de pagos de los demás países.

Con todo esta inversión que se dio en Europa, las donaciones y los préstamos se llego al grado ya para finales de los cincuentas de falta de liquidez.

En el periodo de 1944-1958 la situación cambia para Estados Unidos cuando comenzó a tener problemas de inflación interna, ahora por falta de liquidez interna de dólares, y por eminente recuperación de Europa y Japón, no solo económicamente sino también en materia de tecnología, con lo cual se incrementaron los niveles de productividad y de vida en estos países a partir de 1958.

Es en este periodo donde surge el mercado Europeo, el GATT etc; para soportar de alguna forma el crecimiento y competencia de Europa, Asia y América en la cuestión comercial y financiera.

Una vez recuperada Europa y Japón, así como su grado de competitividad, con las guerras entre Vietnam y Corea, los programas civiles de apoyo, las inversiones crecientes en el extranjero y las salida de dólares condujo a Estados Unidos a problemas serios ya de balanza de pagos, a partir de los sesentas hasta principios de los setentas repercutiendo en su economía con tipos de interés muy altos, con altos costos de

mercancías y una moneda supervaluada, con problemas de inversión interna y de acumulación de capital ya que las transnacionales operaban en Europa.

Durante 1958-1970 se incurrió en un alza de precios y salarios más de prisa que los demás países del mundo, sin que su productividad aumentara en forma igual, trayendo como consecuencia un déficit exterior, porque las importaciones eran más baratas, este equilibrio redundo en la perdida de confianza hacia el dólar con lo que todo el mundo comenzó a sacar el oro y las reservas de Estados Unidos, agravando aún más su déficit. Como se menciona un problema con el que tuvo que enfrentarse Estados Unidos fue que aunque las técnicas de producción en el extranjero era atrasadas respecto de ellos, en un corto plazo se igualaron sobre todo en aquellas mercancías en que Estados Unidos era el especialista eliminando así las ventajas comparativas que se tenían aún.

Otro problema que tuvo, fue que los mercados se cerraron al consumir más sus mercancías cada país, ya que las podían producir ahora y en muchos casos más baratas y de mejor calidad, esto dejó sin mercados a Estados Unidos lo que represento una baja de sus ingresos en el comercio.

Los capitales seguían saliendo ya que obtenían mayores utilidades en el extranjero, en forma de inversión directa o indirecta, afectando severamente la balanza de pagos de Estados Unidos ya no solo comercial sino de capitales.

Así muchas compañías norteamericanas obtienen más utilidades de sus ventas en el extranjero que las que realizan en el país. Y no solo están las grandes compañías derramándose por todo el mundo industrializado, sino que sus productos están perdiendo también su identidad.

## BANCOS PRIVADOS NACIONALES

El nacimiento de la nueva camada de banqueros comenzó en junio de 1993, cuando la Secretaria de Hacienda dio luz verde para que operaran cinco instituciones bancarias más dentro de Sistema Financiero Mexicano.

Junto con la banca establecida la nueva banca tomo posesión en el sector, pero sus propietarios son viejos conocidos en el mundo de los negocios y de la política.

Al terreno bancario han llegado empresarios de la talla de Carlos Slim, Presidente de Grupo Carso, quien recibió autorización para operar Banco Inbursa, con esta operación Slim fortaleció su presencia en el sector financiero donde ya operaba la Casa de Bolsa, Inversora Bursátil, desde 1966.

También incursionaron Juan Arturo y José Luis Covarrubias Valenzuela e Ignacio Aranguren, empresarios jaliscienses que ya operaban el Banco de la Industria.

Sobrinos de Arcadio Valenzuela exdirigente nacional de los banqueros, Los Covarrubias son propietarios de Motormexa y de Vinyhul, la productora de sandalias de plástico más grande del país.

Aranguren, por su parte, es propietario de Grupo Arancia, consorcio que agrupa varias empresas enlatadoras de alimentos, pero no tiene experiencia en el sector bancario.

Por lo que toca a Banco Interacciones y Banco del Bajío, sus accionistas son prominentes empresarios con nexos con personales relevantes del mundo político.



Accionistas mayoritario de grupos Hermes, un consorcio con fuerte presencia en varias ramas industriales, Carlos Hank Rhon preside el Banco Interacciones.

Hank Rhon, hijo de Carlos Hank González, Exsecretario de Agricultura, opera en la Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey.

Así las cosas la banca Mexicana están en manos de la industria. Ambos pilares de la economía funcionan bajo las mismas cabezas, sus dueños son los mismos.

La línea que delimita donde empieza la banca y termina la industria mexicana es hoy casi imperceptible. De los 36 bancos comerciales nacionales que tienen autorización para ofrecer sus servicios en el país. Al menos 21 fueron adquiridos en su mayoría o creados por industriales.

### OBJETO FINAL DE LA GLOBALIZACION

La globalización empieza por aspectos económicos y se expande a varios subsistemas mas como lo son:

- Económico.- incluye el comercial y financiero.
- Social y cultural
- Político - jurídico
- Etico o moral
- Militar
- Espiritual o religioso
- Otros como el estético.

Al avanzar en estos subsistemas la globalización se convierte en integral y la entendemos como un sistema con cambios en sus subsistemas, estos cambios son paulatinos y rápidos dependiendo de cada país.

Para llegar a una globalización integral es necesario que se den ciertas circunstancias tales como que en cada uno de los subsistemas mencionados lleven a cabo acciones tendientes a la integración y homogeneización de todos los países, desarrollados y en vías de desarrollo; proceso que puede tardar años, más sin embargo el proceso es irreversible.



### COMPORTAMIENTO DEL SISTEMA DE GLOBALIZACION<sup>3</sup>

SUBSISTEMA	FLUJO	INDICADORES
ECONOMICO	CRECIMIENTO ECONOMICO	CRECIMIENTO PIB BALANZA COMERCIAL EXPORTACIONES NIVEL DE EMPLEO NIVEL DE SUELDOS DISTRIBUCION INGRESOS INFLACION DEUDA EXTERNA DEUDA INTERNA DESARROLLO CIENTIFICO DESARROLLO TECNOLOGICO INVERSION EXTRANJERA INVERSION NACIONAL POBLACION ACTIVA PENETRACION MERCADO
CULTURAL Y SOCIAL	DEMOCRACIA TRADICIONES VALORES	ELECCIONES LIBRES
POLITICO -JURIDICO	SOBERANIA JUSTICIA	CAMBIOS CONSTITUCIONALES
MILITAR	PRESIONES AMENAZAS INTERVENCIONES	CONFLICTOS DIPLOMATICOS
ETICA O MORAL	CORRUPCION	
ESPIRITUAL O RELIGIOSA	RELIGION	EFFECTOS DE UNA O VARIAS RELIGIONES EN LA SOCIEDAD

<sup>3</sup> FUENTE: LA GLOBALIZACION: UN ENFOQUE DE SISTEMAS, JOSE SORDO GUTIERREZ

**CAPITULO TRES**

**ADMINISTRACION FINANCIERA**

### 3.1 PLANEACION ESTRATEGICA.

#### INTRODUCCION

Desde los principios de la humanidad, la necesidad de comunicarse ha sido indispensable. Vivimos en un mundo donde la convivencia con otras personas provoca el intercambio de ideas, lo cual ayuda a enriquecer los diferentes puntos de vista que pueden existir. El intercambio de ideas no se da con una persona solamente, se necesitan por lo menos dos para poder llevar a cabo y de esta forma cada uno se enriquece con los comentarios de la otra parte.

El trabajo en equipo se da cuando existen por lo menos dos personas que intervienen en una actividad apoyándose el uno al otro para conseguir su meta.

Así las cosas, toda planeación requiere de la colaboración de varias personas para efectuar a través de intercambio de ideas en forma organizada. Empero, aportar ideas aunque sea en forma organizada no nos va a dar un plan, necesitamos primero tener bien definido hacia donde queremos ir. Una vez definido el objetivo, podemos determinar la forma de llegar, no obstante, el definir hacia donde queremos ir nos obliga a pensar en el futuro, lo cual no estamos muy acostumbrados a realizar, ya que por lo general estamos preocupados por lo que tenemos que hacer hoy y nuestro largo plazo se convierte en mañana.

Uno de los factores que han ayudado a que grandes empresas e inclusive países sean lo que actualmente son, es la planeación estratégica, ya que a través de esta han podido alcanzar el futuro que se marcaron.

Fred R. David en su libro "La Gerencia Estratégica" define a la planeación estratégica como "El arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones que permiten a una organización alcanzar sus objetivos"; sin embargo, una definición sencilla sería el "que hacer para poder alcanzar el futuro tomando en cuenta el entorno que nos rodea, definiendo una secuencia de acciones para orientar la operación".

Varios autores coinciden en que para poder realizar la planeación estratégica es necesario tener una visión del futuro, así como una misión que permita alcanzarla, respaldada por principios de trabajo y valores. Por otra parte, con el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se puede determinar como se encuentra el entorno para así definir los objetivos estratégicos. Estos nos indican que hacer para alcanzar la misión y las estrategias, nos plantean la forma de llegar a los objetivos. De igual forma, es necesario tener políticas y metas que nos sirvan de indicadores sobre como vamos con relación a nuestros objetivos.

El planear de forma estratégica toma su tiempo, porque es aquí cuando se define el futuro que se quiere y la forma de poder alcanzarlo. Por esta razón, se convierte en un ejercicio que requiere de mucha imaginación, por lo que una persona no podría realizarlo de forma individual. Se necesita por lo menos de dos personas para lograrlo, donde mediante metodología de trabajo en grupo apoyados por recursos tecnológicos permiten

que la planeación estratégica sea fácilmente concebida y llevada a cabo en forma eficiente

Los tiempos por los que actualmente atravesamos en México y el mundo entero son bastantes inciertos y cambiantes. Esto provoca que nuestro largo plazo no pueda ir más allá de tres años, pero si no nos detenemos a pensar que queremos hacer para esos tres años estaremos dando "tumbos".

## EVOLUCION

La planeación estratégica tuvo sus orígenes en el concepto de estrategia corporativa que fue desarrollado en los años sesentas por profesores de la Universidad de Harvard recolectando información de distintas compañías norteamericanas tratando de entender por que unas empresas tenían éxito y otras no, El concepto de estrategia dio la explicación a dicho éxito, y sus propósitos eran:

- La estrategia se definió como un patrón de objetivos o metas que se cumplen por medio de la definición de políticas y procedimientos a todos los niveles de la organización para obtener el éxito y la estrategia debe ser implantada de tal manera que la compañía sepa en que tipo de negocios esta y de que forma debe operar para satisfacerlo.
- Se afirmó que la estrategia tiene que ver con dos tareas igualmente importantes que son la formulación de la misma y su implantación.
- Debe remarcarse que la formulación de estrategias requiere que el empresario establezca una coordinación entre los siguientes factores:
  - Las oportunidades en el mercado o segmento que se tiene.
  - Los oportunidades y amenazas de la empresa tanto de la competencia como económicas.
  - La cultura que tiene la empresa.
  - Las expectativas de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Por ejemplo distintas compañías del mismo sector industrial pueden tener éxito con diferentes estrategias al enfocarse en diversos nichos de mercado que se compaginen con la fortalezas y debilidades de cada una y de manera contraria una empresa con sistemas similares a una organización excelente no será exitosa si sus estrategias no son consistentes con sus habilidades, recursos y posibilidades.

Otro aspecto importante de la planeación es el concepto de largo plazo siendo el parámetro para la toma de decisiones en todos los niveles y todas las funciones de la organización. La estrategia debe ser comunicada con suficiente efectividad y claridad a todos los niveles directivos para cumplir con los objetivos fijados y que estos a su vez puedan dirigir sus esfuerzos en el mismo sentido.

La planeación estratégica no debe preocuparse solamente por las técnicas avanzadas de análisis estratégicos ni se limita a los mecanismos de planeación formal. La planeación estratégica tiene que ver con el papel de alta dirección de crear organizaciones con fines claros y de la formulación de objetivos claros y metas alcanzables tanto en el aspecto económico como en el aspecto social.

## DEFINICION

Lazo comun entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado; tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que esta la organización y los negocios que esta planea para el futuro

Igor Ansoff

Modelo mediante el cual se analiza la situaciones del mercado y producto de la empresa Este modelo considera dos aspectos : La participación en el mercado de los productos y el crecimiento del mercado, en base al grado de cada uno de ellos, se clasifica la situación en cuatro casos ( Estrella Vaca Perro Signo de interrogación)

Modelo Boston Consulting Group

Herramienta o tecnica que aplica el administrador para la evaluación proyectada, estimada o futura de un organismo social, publico o privado.

El proceso de la planeación estratégica comprende la determinación de las misiones basicas de la empresa, de los principales objetivos que se propone alcanzar y de las principales estrategias y políticas que deberán gobernar el empleo de los recursos a disposición de la firma para lograr sus objetivos.

“Perdomo Moreno Abraham”

La planeacion estratégica se describe como un proceso continuo de análisis para la toma de decisiones. Consiste en:

Definir con claridad los objetivos que se propone la empresa.

Analizar la situación y las características del negocio.

Estudiar la situación y las tendencias del medio ambiente.

Plantear diversas alternativas de acción y evaluarlas para elegir la mejor.

Establecer metas y programas para llevar a efecto las decisiones tomadas.

Antonio Saldivar

La planeación estratégica consiste en anticipar el futuro, analizar las posibles alternativas y cursos de acción seleccionando las mejores opciones y tomando decisiones de acuerdo con las condiciones y los eventos que se espera ocurran en el tiempo por venir, identificando sistemáticamente las oportunidades que surgirán en el futuro, así como los peligros que pudieran anticiparse, para tomar decisiones a fin de obtener resultados en el futuro

Joaquin Muñoz Izquierdo

Haciendo un resumen de todas las definiciones que se dan de la planeación estratégica Podemos definirla como un proceso que integra las metas y objetivos mayores de la organización buscando que actúe como un todo coherente. En función de la situación interna y de las oportunidades y amenazas que presenta su entorno actualmente y en el futuro

Su tiempo es el mediano y largo plazo.

#### PROPOSITOS

La planeación estratégica en los negocios incluye una gran variedad de tareas y puede tener los siguientes propósitos:

- Lograr los objetivos deseados. A través de la coordinación de esfuerzos y acciones que se encaminen a mejorar los productos o servicios de la empresa o bien para hacerla más competitiva.
- Herramienta de control. La alta dirección en muchas ocasiones utiliza la planeación como herramienta para comunicar sus objetivos a los empleados, de esta forma se asegura su responsabilidad al establecer los planes acordados por las dos partes.
- Tratar con aspectos de incertidumbre. En la mayoría de las veces los pronósticos sobre los cuales se basa la estrategia, salen de distinta manera debido a factores que no habian sido considerados o que son impredecibles. En tales casos deben ser capaces de minimizar o evadir las consecuencias negativas de los eventos predecidos erróneamente o de los no considerados así como las implicaciones financieras de los planes inapropiados.
- Combinación de propósitos. Muchas veces la planeación incluye el manejo de las metas deseadas y de tiempos para que estas se cumplan , mientras que al mismo tiempo se enfrenta a un futuro incierto. La capacidad humana y la financiera, así como otras limitaciones complican todavía más la tarea de planear. De cualquier manera la administración debe concebir procedimientos prácticos para ganar los más altos beneficios de la planeación al mismo tiempo que este alerta de los problemas, incertidumbre y costos asociados con los intentos de planear por adelantado.

### 3.2. PROCESO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Existen Varios procesos para realizar la planeación estratégica, entre los principales tenemos

#### ENFOQUE ANSOFF

En su obra Corporate Strategy, Igor Ansoff presento en 1965 la primera matriz de análisis estratégico, esto es, una gráfica para visualizar en dos dimensiones las opciones estratégicas ofrecidas a las empresas.

Ansoff veía a la estrategia como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que, definen la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro. Ansoff identifica cuatro componentes en la estrategia :

1. Ambito producto-mercado ( los productos y mercados que la empresa trabaja)
2. Un vector crecimiento (los cambios que la firma planea realizar en el ámbito producto-mercado)
3. Ventajas competitivas. (las principales características que la firma tiene en cada posición producto-mercado que hacen su poder competitivo).
4. Sinergia ( una medida del efecto conjunto, esto es el fenómeno  $2+2=5$ ) es la aptitud de una empresa para triunfar en una nueva actividad.

Puede apreciarse que Ansoff presenta un ámbito por el cual la empresa puede desarrollar su estrategia, todos los productos, y todos los mercados existentes. En este sentido las empresas pueden contar con una herramienta para explotar las mejores posibilidades para impulsar su crecimiento.

Estos cuatro componentes de la estrategia son analizados por Ansoff en la matriz que le llamo "Matriz de análisis del ámbito de los productos y de los mercados"

PRODUCTO MERCADO	ACTUAL	NUEVO
ACTUAL	PENETRACION EN EL MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS
NUEVO	DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACION

Existen dos dimensiones para impulsar el crecimiento, hacia los productos o hacia los mercados, actuales o nuevos.

Aparece también la posibilidad de acometer ambas direcciones a la vez ante la compleja estrategia de diversificación.

Este modelo exige el análisis de las ventajas existentes en el control de los recursos vinculados al mercado o a la tecnología y diseños de los productos para poder elegir aquellos que potencien las posibilidades de desarrollo óptimo.



A este último concepto Ansoff lo define como sinergia y enfatiza en consecuencia que la empresa debe privilegiar un accionar estratégico hacia la zona donde los recursos existentes registren la mayor posibilidad de efecto multiplicador. Todos los modelos fueron aplicados por las empresas para la definición de los momentos y de la dirección de su ampliación y de su crecimiento.

#### MODELO DE BOSTON CONSULTING GROUP

Este modelo considera dos aspectos: la participación en el mercado de los productos y el crecimiento del mercado, en base al grado de cada uno de ellos, se clasifica al situación en cuatro casos :

CRECIMIENTO DEL MERCADO	PARTICIPACION EN EL MERCADO	
	ELEVADA	BAJA
ELEVADO	ESTRELLA	?
BAJO	VACA DE DINERO	PERRO

**ESTRELLA** - Es lo máximo que se podría obtener del producto, que pueda tener una alta participación en el mercado que se caracteriza por su elevado desarrollo.

Recomendación - En este caso la empresa debe mantener una posición dominante del mercado creciente o en desarrollo , o de lo contrario abandonar la actividad.

En esta situación de monopolio se considera deseable desde el punto de vista de la maximización de utilidades. Además, si la empresa produce más que la competencia, sus costos muy probablemente sean inferiores, entre otras cosas porque se encuentra en una posición más avanzada de aprendizaje de sus costos y de que los costos fijos se reducen al incrementar el número de unidades producidas.

**VACA DE DINERO**.- Es la situación en la que la participación del producto en el mercado es elevada, pero es lento el crecimiento del mercado.

Recomendación.- En este caso no conviene invertir en la planta productiva, lo mejor es disponer del efectivo en otras opciones rentables.

**PERRO** - Es el caso en el que tanto la participación como el crecimiento del mercado son lentos.

Recomendación: Lo mejor en este caso es dejar el negocio, ya que no existen oportunidades en el mercado para aceptar el producto, no tiene objeto el invertir en una empresa que no va a reeditar beneficios.

**SIGNO DE INTERROGACION**.- Se da cuando el crecimiento del mercado es elevado pero la participación del producto en el mercado es baja.

Recomendación - La empresa debe hacer todo su esfuerzo por alcanzar el estrellato o de lo contrario salir del mercado.

La opción es invertir para elevar su participación en un mercado creciente, que podrá absorber su producción.

Una empresa deberá planear de acuerdo con las tendencias del mercado. Lo conveniente es que exista un portafolio o cartera equilibrada de vacas que generen efectivo y estrellas. Las vacas habrán de proporcionar el efectivo necesario para poder financiar el desarrollo de las estrellas.

Este modelo se centra en consideraciones estratégicas amplias, conforme a este sistema los recursos deben ser asignados a las estrellas, que son las que proporcionan rendimientos satisfactorios.

Uno habrá de establecer una estrategia de desarrollo en lugar de evaluar inversiones individuales que correspondan a una gran diversidad de líneas de productos.

En resumen este sistema considera que si el rendimiento es satisfactorio o mejorado, debe continuar el negocio y si no es así lo mejor es cesar la actividad.

#### PROCESO SEGÚN GUILLERMO VEGA (RUIZ URQUIZA CIA).<sup>1</sup>

Existen seis pasos para la planeación aun y cuando estos no garantizan el éxito de la misma

1 -DETERMINAR LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA.- El primer paso es el entendimiento de que se necesita hacer algo y que se requiere de una acción para lograrlo. Entendiendo los problemas que pueden surgir si no se hace nada, evaluar las consecuencias, las limitaciones, la incertidumbre y los posibles beneficios involucrados; así como las posibilidades de planeación y la mejor manera de llevarla a cabo, son factores críticos que deben ser cuidadosamente pensados antes de que se tomen decisiones.

El estudio de marcos supuestos de planeación es una tarea de alta dirección de las empresas y en especial cuando se consideran proyectos de suma importancia en el sentido financiero

2 -DEFINICION DE DISTINTAS ALTERNATIVAS.- Una vez que la necesidad de planeación ha sido establecida se requiere de un estudio cuidadoso para descubrir todos los aspectos importantes de los proyectos considerados al mismo tiempo que se determinen las alternativas de planeación. La generación de alternativas es de crítica importancia para el éxito de la empresa y requiere de:

Conocimiento acerca de la situación de planeación considerada en particular.

Creatividad para poder generar las alternativas más exitosas, y

Realismo, las alternativas generadas deben considerar limitaciones tales como las organizaciones, humanas y financieras.

El resultado final de esta etapa de planeación, que usualmente involucra mucha deliberación, es la formulación de un número de alternativas de planeación que son presentadas a los directivos para que las consideren y tomen las decisiones más adecuadas y esto deberá realizarse por un comité de directivos los cuales tengan experiencia en el manejo y operación del negocio.

3 -SELECCIONAR LA MEJOR ALTERNATIVA.- Todas las alternativas deben ser analizadas por la alta dirección para que la mejor entre ellas se seleccione. El seleccionar la mejor alternativa se convierte en un proceso en el que los beneficios y costos deben ser calculados en relación con la incertidumbre y los riesgos potenciales involucrados.

En tal evaluación mucho depende de las preferencias de las personas que tomen las decisiones, de su visión del futuro y de su disposición para tomar riesgos. Los directivos deben estar consientes de que mientras mayor sea el valor en pesos de los planes y mientras más largo sea el horizonte de planeación, los beneficios potenciales serán mayores pero también serán mayores los riesgos si algo malo pasa. La planeación requiere de un alto grado de responsabilidad y puede tener resultados negativos si el futuro es diferente a lo esperado.

Debemos pensar que si las características esenciales, los problemas y los objetivos de los planes no pueden ser correctamente identificados, la planeación se puede desviar en un ejercicio de tratar correctamente las alternativas equivocadas o de evaluar las alternativas que no tienen importancia con complicados modelos matemáticos.

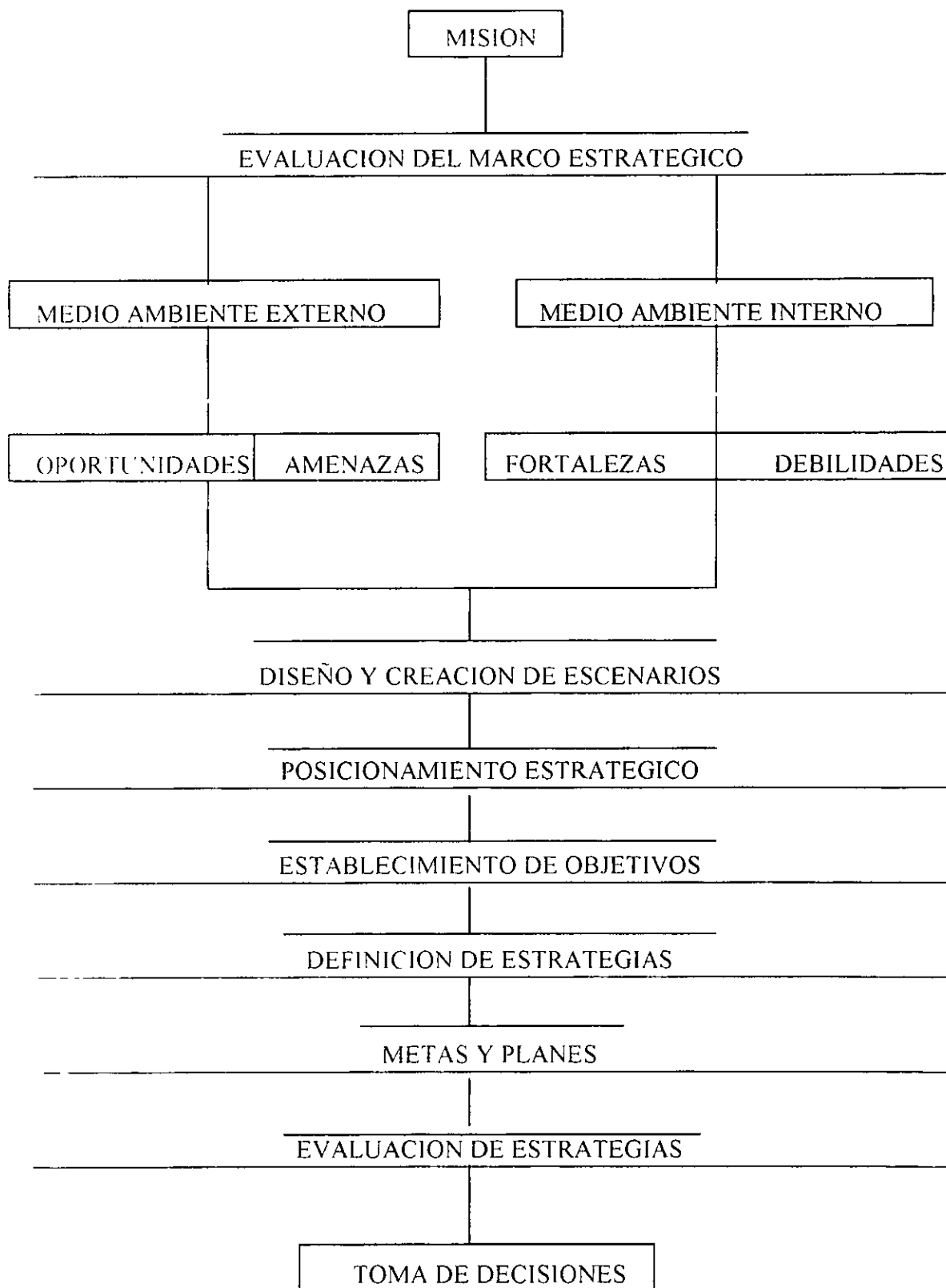
4 -IMPLANTAR LA MEJOR ALTERNATIVA.- La planeación requiere de acción concreta que incluya el uso de recursos, el rompimiento de la resistencia de la gente al cambio y trabajos específicos a ser realizados dentro de cierto tiempo. Una gran coordinación y el uso adecuado de técnicas de relaciones humanas son necesarios para implantar con éxito la alternativa de planeación seleccionada. Para las tareas de planeación repetitivas, la implantación puede ser formalizada para que pueda ser aplicada en una base rutinaria cada vez que se requiera de planeación.

5 -MONITOREO Y CONTROL DE LOS RESULTADOS.- Es extraño que los resultados sean los mismos a los precedidos cuando los planes fueron elaborados. Los pronosticos inadecuados, los eventos no considerados, las dificultades no anticipadas. La falta de recursos, la resistencia de la gente a establecer los planes y muchos otros factores pueden afectar la implantación y causar desviaciones entre los planes y la realidad. Tales desviaciones deben ser descubiertas tan pronto como sea posible a través de monitoreo efectivo. Las razones que causan las desviaciones deben ser encontradas para así poder tomar acciones correctivas. El monitoreo de los resultados, el establecer sus causas y el tomar acciones correctivas. Son actividades de planeación-implantación. En muchas ocasiones la retroalimentación no es frecuente ni precisa y las causas de las desviaciones pueden no ser obvias; los resultados por debajo de las expectativas se pueden atribuir a muchos factores.

6 -CORRECCION A LOS PLANES ORIGINALES.- Muchos planes resultan sin importar cuanto esfuerzo y dinero se gaste en ellos o cuantos ajustes o modificaciones se les hagan. Asimismo, los procesos de planeación pueden ser inapropiados, inefectivos y hasta obsoletos. Cambios fundamentales en el ámbito o en el mercado, errores de implantación, predicciones no realistas y planes o procesos de planeación mal concebidos pueden ocasionar el abandono de los mismos. El producir las correctas investigaciones de las situaciones a la mano y tomar las acciones efectivas a tiempo muchas veces no es fácil de lograr. La administración debe decidir si continua un poco para ver si sale el plan original o si deben efectuarse correcciones y ajustes. Lo anterior se tiene que considerar ya que si no se corrigen los planes a tiempo, puede costar caro; pero si se modifica a tiempo estos pueden resultar para el éxito de la empresa.

A nivel general además de estas, y sin ser las más importantes, existen otras tantos procesos de planeación estratégica para las empresas en varios modelos, sin embargo, a nivel general tienen los siguientes pasos:

## PLANEACION ESTRATEGICA



### **3.3. DEFINICION DE LA MISION, LOS OBJETIVOS Y PLANES DE LA EMPRESA TANTO A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO.**

#### MISION

El proceso de la planeación estratégica se inicia definiendo lo que es la misión que es la razón básica o propósito de existir de la empresa a corto y mediano plazo y la visión que describe las actividades y la orientación que debe tener la utilización de los recursos de la organización

Para lograr sus propósitos, la planeación estratégica realiza un análisis del marco estratégico de actuación de la empresa, visto fundamentalmente en dos vertientes:

El medio ambiente externo nos rodea e influencia el desempeño de la empresa.

El medio ambiente interno que define los límites y los alcances que tiene.

Este análisis es fundamental para determinar las condiciones del entorno en el que se desenvuelve la empresa y su posicionamiento dentro del sector en que participa. El análisis externo identifica las oportunidades y amenazas, y el interno nos permitirá conocer cuáles son nuestras fortalezas y debilidades, para derivar de ello nuestro mejor posicionamiento estratégico en el sector en el que se desenvuelve la empresa, del que derivaremos las estrategias a seguir.

#### OBJETIVOS

Una vez definido nuestro posicionamiento estratégico, es fundamental la determinación de los objetivos a los que se dirigirá el esfuerzo de la empresa.

Estos objetivos son los grandes lineamientos corporativos, que conducirá el manejo de la empresa en los aspectos básicos: Comercialización, operación, administración y manejo de recursos humanos. El logro de los objetivos permitirá el cumplimiento de la misión de la empresa.

#### PLANES A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO.

Para ello es necesario traducirlos en planes detallados que definan las metas operativas y financieras a corto, mediano y largo plazo, las que nos proporcionaran los elementos de medición y control adecuados.

Los planes más importantes son :

#### FORMULACION DEL PLAN DE NEGOCIOS

Este plan traduce el plan estratégico a la información financiera básica generando el estado de resultados, el balance y el estado de flujo de efectivo, para el plazo que alcance el plan estratégico, utilizando sus mismas premisas macroeconómicas, comerciales, operativas y financieras.

#### PLAN GENERAL DE OPERACIÓN

Es el que define la metas operativas y financieras a corto plazo, a partir de las acciones estratégicas, e identifica los responsables y las fechas de cumplimiento. Las metas plasmadas en el plan general de operaciones serán: las comerciales, operativas y financieras

#### PRE-SU PUESTO ANUAL

Detallara el comportamiento financiero de la empresa en el corto plazo, a partir del plan general de negocios. El presupuesto tiene por objeto servir como un instrumento de planeacion y control, y mostrara el efecto financiero que tendrá la aplicación de las metas planeadas, a través de la preparación de los estados financieros proforma, tomando como punto de partida los estados financieros del año base.

### **3.4. ANALISIS DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO DE LA EMPRESA.**

#### ESCENARIOS ECONOMICOS

Los escenarios económicos se construyen con la interacción de múltiples variables. (Producto Interno Bruto, inflación, recesión económica, crecimiento económico, balanza comercial, tipo de cambio, entrada de capitales, etc.) Estos escenarios son emitidos por diversas instituciones oficiales y privadas, además que tienen gran calidad y similitud en sus proyecciones. Las empresas combinan todos los estudios para determinar un entorno satisfactorio que se aplique a las características de la empresa, el que utiliza para elaborar las proyecciones y para generar alternativas en relación con los planes de la empresa. Es siempre conveniente manejarlas a tres niveles: pesimista, conservador y optimista.

#### MODELOS DE SIMULACION

Teniendo como marco de referencia los escenarios macroeconómicos, varias empresas con administración modernas han elaborado modelos de simulación estratégica y de

planeación financiera, los cuales integran el modelo interno y su propia dinámica de operación y del mercado, con las principales variables de los escenarios económicos.

La utilización de estos modelos permite conocer el efecto de los cambios en las condiciones internas o externas, y analizar cuidadosamente el impacto y la sensibilidad ante las principales variables, y el efecto que pudiera tener sobre la marcha de la empresa

En México han sido utilizado este tipo de modelos, propiciado por el avance de las microcomputadoras y el desarrollo de software de todos tipos, lo que permite en forma sencilla y rápida hacer un análisis del impacto en los resultados y en la posición financiera, los cambios que pudieran presentarse, lo que tiene gran valor particularmente en los años de inestabilidad.

Estudiar estos efectos e investigar lo que ocurriría, permitirá efectuar oportunamente ajustes y adecuaciones principalmente financieras. Para este proceso es conveniente contar con la ayuda y asistencia de modelos mecanizados desarrollados internamente o adaptados de otros modelos, considerando las peculiaridades de operación de la empresa

## CALENDARIO DE EVENTOS

En el actual contexto económico y financiero, con frecuencia aparecen cambios importantes en el perfil del entorno concebido previamente, lo que obliga a modificar planes, proyectos y estrategias. Por ello es importante que el estratega prepare un análisis que nos permita identificar los eventos más relevantes que podrán presentarse en el futuro y que pudieran afectar la marcha del negocio.

Estos eventos pueden ser económicos, financieros y políticos, tanto del ámbito nacional como internacional. Con ello deberá elaborarse un calendario en donde se estimen las fechas factibles de ocurrencia de determinados eventos estratégicos, para revisar su comportamiento

A cada uno de esos eventos contingentes habremos de asignarle una probabilidad de ocurrencia y tendremos que determinar cuales son los efectos derivados que podrán tener para el negocio.

Este ejercicio deberá complementarse con la elaboración de planes de contingencia, identificando de antemano las acciones a tomar para neutralizar hasta donde sea posible los efectos negativos o las medidas que deberán adoptarse modificando los planes y proyectos y aun las estrategias definidas anteriormente.

La planeación estratégica ha permitido identificar los factores clave, y el modelo computacional ha permitido medir la sensibilidad y los posibles impactos sobre la empresa. el calendario de eventos estratégicos nos permitirá monitoriar su comportamiento y efectos. Lo anterior nos brindara un grado de flexibilidad y agilidad para reaccionar con oportunidad implantando planes de contingencia.

## ANÁLISIS DE OTROS FACTORES.

Además del análisis macroeconómico, deberá incluirse en el análisis externo otros factores que puedan impactar la posición futura de la empresa como son:

**ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR.**- Que se refiere a la identificación de las necesidades no satisfechas de los diferentes segmentos del mercado.

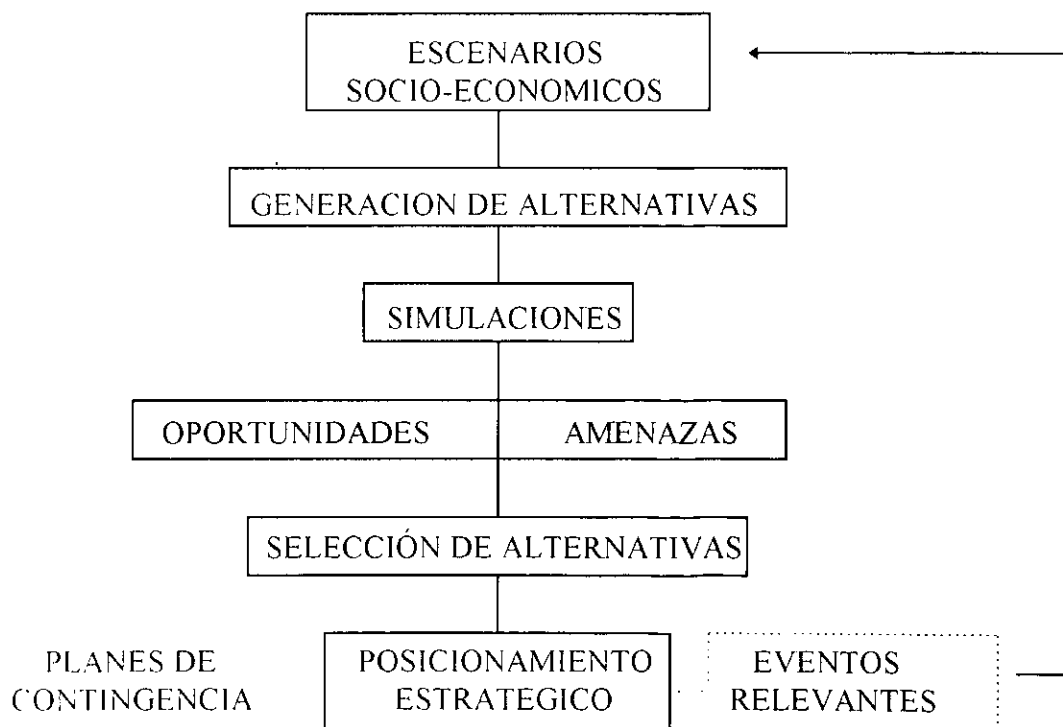
**ANÁLISIS COMPETITIVO.**- Identificando quienes constituyen la competencia, los actuales o posibles competidores y la posibilidad de la creación o presencia futura de productos sustitutos, y si los clientes de los que somos proveedores pueden adoptar una estrategia de integración vertical que nos afecte.

**ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.**- Que llevará a determinar lo atractivo de la industria y de los mercados individuales de los distintos productos o servicios dentro de esa industria. Es particularmente importante su tamaño y perspectivas de crecimiento.

**ANÁLISIS DEL ENTORNO EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS.**- Tecnológicos, gubernamentales, culturales y demográficos, para conocer como repercutirán en la industria y en el producto o servicio de la empresa.

El análisis del medio ambiente exterior nos permitirá identificar las oportunidades y amenazas que tendremos que considerar para nuestro posicionamiento estratégico, el que se deriva de la selección de las mejores alternativas, y se complementa con los planes de contingencia y el seguimiento de los eventos relevantes.

## EVALUACION DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO





### **3.5. ANALISIS DEL MEDIO AMBIENTE INTERNO DE LA EMPRESA**

Este, requiere un proceso interno de análisis y un diagnóstico para precisar cuales serán aquellos pequeños y grandes cambios que permitan a la empresa alcanzar el grado deseable de excelencia para salir adelante.

El conocimiento de las condiciones internas, sobre cuyos factores se puede tener influencia mediante la formulación de estrategias competitivas, nos permitirá identificar las fortalezas en relación con el entorno y por otro lado cuales son las debilidades o deficiencias que presenta nuestra empresa y que la coloca en posición de desventaja.

#### **REVISION DEL CODIGO DE VALORES.**

Se considera algo esencial, dentro de la planeación corporativa y financiera moderna, desarrollar un código de valores que pueda llevar a la empresa a los niveles de perfeccionamiento que se requieren hoy en día. Su análisis y su evaluación permitirá alcanzar el vital conocimiento del estado de la empresa. Se requiere desarrollar y perfeccionar determinados valores internos, que son los que nos permitirán comparar favorablemente con otras empresas del sector nacional e internacional.

Cada empresa tiene su propio código de valores; no existe un patrón general, pues esto depende de la orientación que el grupo de alta dirección quiera dar a la empresa, pero existen algunos elementos que son indispensables y de validez general que son:

#### **DEFINICION Y CONOCIMIENTO DE LA ESTRATEGIA.-**

Todos los niveles deben tener una visión clara de hacia donde tiene que ir la empresa y cuales son sus objetivos y metas.

#### **REVISION DE LA ESTRUCTURA**

Es la definición de la organización más adecuada para llevar a cabo la estrategia con sus objetivos, metas y planes, los que deben de evaluarse y medirse en forma sistemática.

#### **EXISTENCIA DE NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y ESTANDARES.**

Estos aseguran que las cosas van a ejecutarse de acuerdo con lo planeado, y que permitan evaluar y comparar los niveles de desempeño de todas las áreas de la empresa y de sus productos y servicios. No puede perfeccionarse sin medir y comparar con parámetros internos y externos.

#### **CALIDAD DE LOS SISTEMAS.**

La existencia y aplicación de sistemas adecuados es lo que permite entrelazar la estrategia, la estructura y la aplicación de las Normas, y es la forma más efectiva para medir todas las áreas y funciones de la empresa. El avance tecnológico ofrece las mayores posibilidades para eficientar cualquier actividad o proceso existente o futuro.

#### **SINERGIA**

La existencia de equipos formados por individuos integrados, con un claro y sólido liderazgo, crea una sinergia y una actitud de compromiso, evitando la pérdida de energía y el conflicto, maximizando el esfuerzo hacia el logro de los objetivos.

### LA CULTURA Y ESTILO DE LA EMPRESA.

Consiste en que la empresa tenga una personalidad, un estilo y una cultura de acción conjunta, que se manifieste en una actuación consistente ante los clientes, proveedores y los distintos sectores de la sociedad.

### CALIDAD DE SERVICIO.

Lo constituye el grado de satisfacción que en forma integral una empresa brinde a sus clientes. El sentido del servicio es uno de los factores de éxito más importantes, por lo que debe medirse y compararse a nivel nacional e internacional.

La metodología para realizar este análisis de las condiciones y valores internos, consiste en la elaboración de un cuestionario y que debe ser aplicado con la participación de la alta dirección, pues el conocimiento profundo de la empresa y sus posibilidades, deberá ser identificado con el enfoque del más alto nivel.

La metodología consiste en una serie de preguntas claves relativas a cada una de las áreas, que dentro de la empresa se hayan considerado como determinantes para provocar el cambio interno acelerado que se requiere.

Cada una de las preguntas deberá llevar una calificación de grado, por ejemplo: un porcentaje, periodicidad con que se hace, niveles en que se da, etc.

El diagnóstico tendrá que ser complementado con un proceso de evaluación asignando prioridades y pesos a esos valores, para llegar a un resultado pragmático sobre el estado en que se encuentran esos valores dentro de la empresa, y si se están dando las condiciones, el esfuerzo y los recursos necesarios a los aspectos que pudieran considerarse de mayor trascendencia y de los que se derivan las grandes oportunidades del cambio.

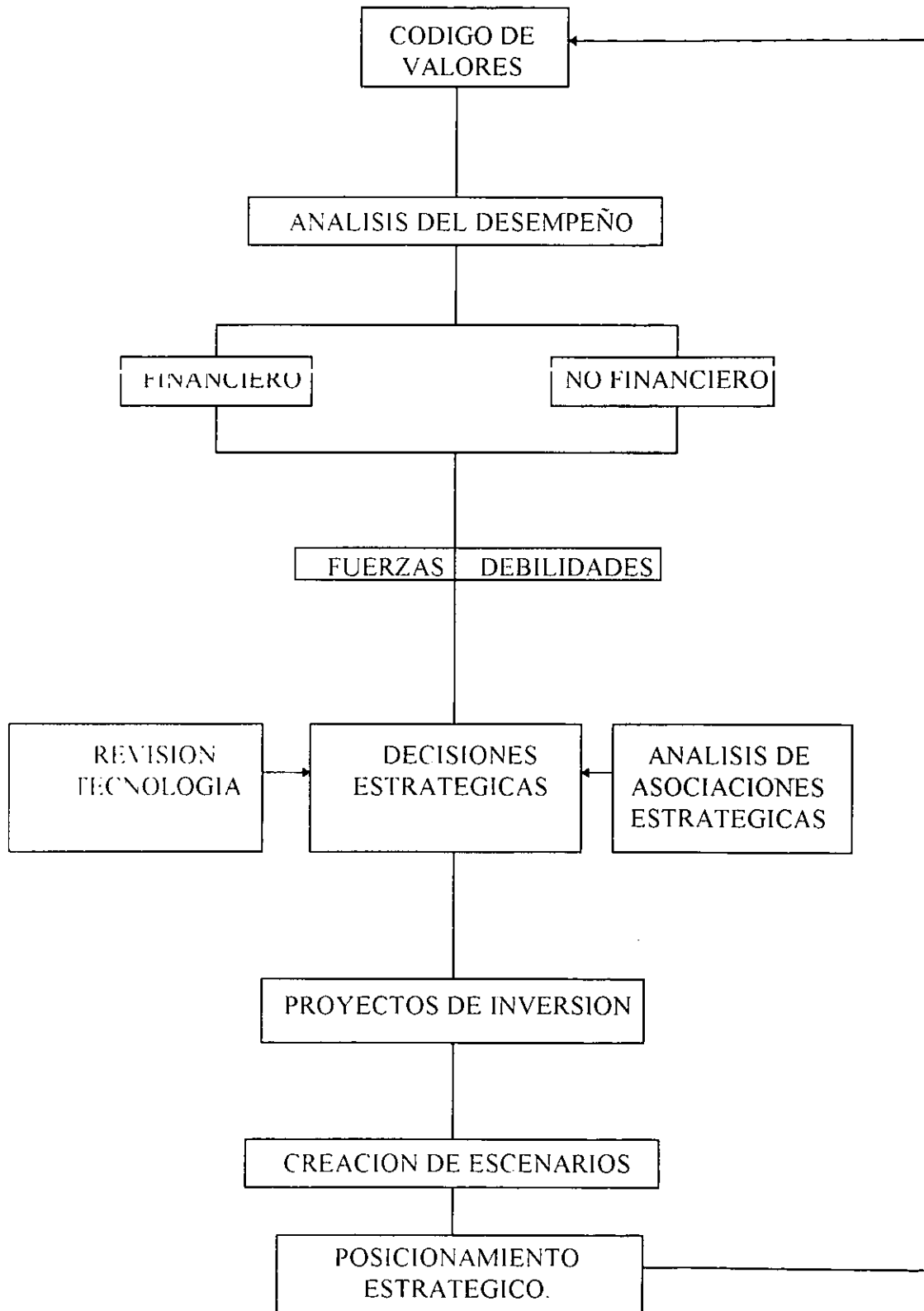
### ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO

Otro proceso importante es el análisis del desempeño, el cual puede llevarse a cabo por medio de indicadores financieros que midan la eficiencia en el uso de los recursos y la rentabilidad en el negocio. Habrá de destacar la importancia que en la actualidad tienen: el rendimiento sobre la inversión, el rendimiento operativo sobre la inversión y la generación operativa de efectivo sobre la inversión.

Pero además es importante hacer un análisis no financiero que nos indique el comportamiento de factores clave como: participación en el mercado, valor y desempeño del producto o servicio, el desarrollo de nuevos productos, etc. Estos elementos reflejan la viabilidad y salud de la empresa a largo plazo.

Una vez que conocemos la situación de la empresa en relación con su entorno y sus condiciones internas y externas, habrá de determinarse las estrategias que en esas condiciones deberán adoptarse. Lo más importante será determinar todo aquello que involucre una ventaja competitiva sostenible, que sea factible y que sea consiente con la visión de la empresa. Todo ello apoyado en los activos, conocimientos y talento de la organización todo esto con el fin de crear escenarios tomando en cuenta estas posiciones.

## EVALUACION DEL MEDIO AMBIENTE INTERNO



### 3.6. ADMINISTRACION FINANCIERA DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

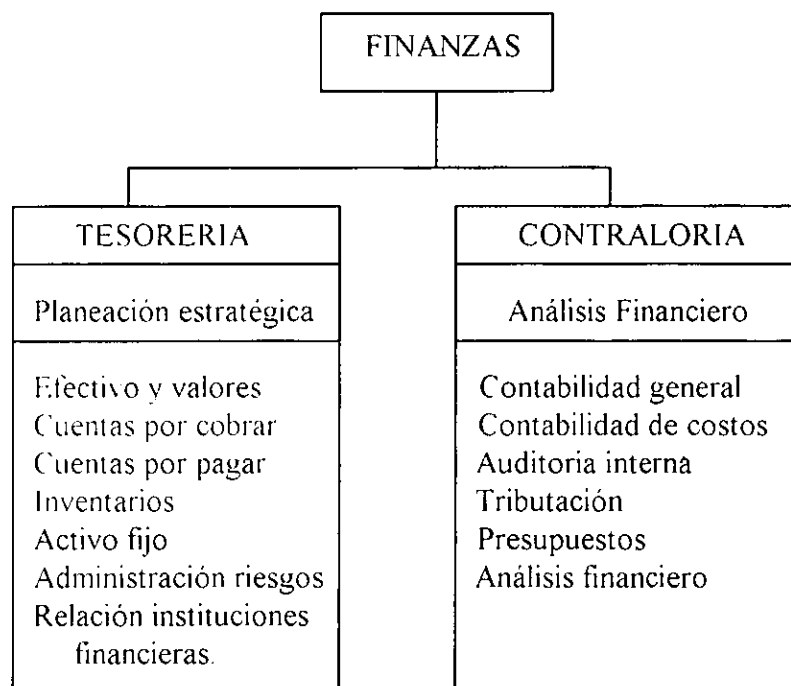
Existen infinidad de definiciones sobre lo que son las Finanzas y la administración Financiera, más, pondré de todas estas, una definición que cubra la mayoría de estas así como sus diferencias.

**Finanzas** - Todas aquellas técnicas y procedimientos tendientes a la obtención, manejo y aplicación de todos los recursos que maneja una entidad, expresados en forma monetaria.

**Administración Financiera**.- Se refiere al trabajo de aplicación de la actividad coordinadora que lleva a cabo el administrador financiero de la entidad.

Las diferencias entre estas derivan en que mientras para manejar las Finanzas se necesita conocer el entorno externo así como en interno de la empresa, en la administración Financiera solo se necesita el análisis del entorno interno de esta.

Así mismo, las Finanzas se dividen en dos grandes ramos: Contraloría y Tesorería; cada una con funciones específicas como:



Además de los conocimientos internos de la empresa el buen financiero debe ser una persona sumamente sensible a los cambios del entorno externo socioeconómico, pues una variación en la inflación afectará la tasa de interés y la oferta del dinero y capital; un aumento en el coeficiente de liquidez modificara la liquidez en el sistema financiero; y una modificación en la política gubernamental cambiará radicalmente la postura de los inversionistas, entre otros aspectos a considerar en los cambios del entorno socioeconómico

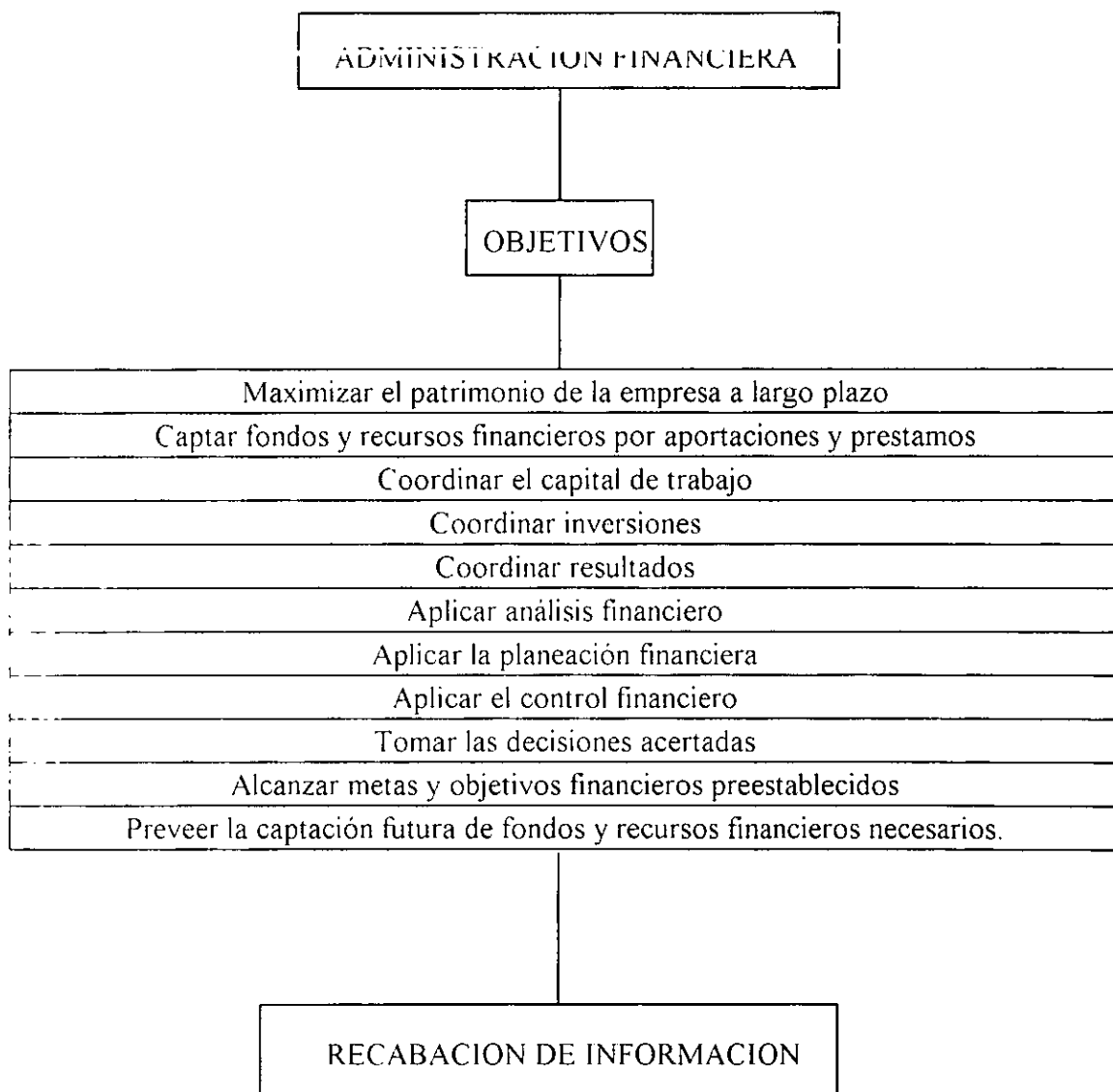
## PLANEACION ESTRATEGICA

Esta se refiere a decisiones de largo plazo que afectan radicalmente la vida de las empresas. Y en forma global se relacionan con el nacimiento, consolidación y diversificación de las organizaciones.

## ANALISIS FINANCIERO

Este análisis que elabora el área de contraloría lo requiere el área de tesorería en su actividad de financiamiento, y análisis de proyectos; tratando de darle un enfoque administrativo que demuestre en que forma pueden afectar las decisiones que se tomen sobre la contabilización de las operaciones al sistema empresa y como, un mal financiamiento puede destruirla.

Así mismo dentro de los objetivos de la administración Financiera tenemos entre otros:



La combinación de las Finanzas con la Administración Financiera, nos da como resultado una serie de pasos a seguir que constituyen la Planeación financiera de los recursos de la empresas y estos son

#### RECOPILACION DE DATOS SIGNIFICATIVOS.

Estudia los antecedentes, datos, conceptos y cifras importantes, oportunas, veraces y suficientes en cantidad y calidad, internos y externos de una empresa, para tomar decisiones y lograr maximizar el capital contable a largo plazo.

#### ANALISIS FINANCIERO.

Estudia y evalúa el pasado económico-financiero de la empresa, para tomar decisiones y lograr maximizar el capital contable a largo plazo.

#### PLANEACION FINANCIERA.

Estudia, evalúa y proyecta los conceptos y las cifras que prevalecerán el futuro de una empresa, para tomar decisiones y lograr maximizar el capital contable a largo plazo.

#### CONTROL FINANCIERO.

Estudia y evalúa simultáneamente el pasado y futuro económico-financiero de una empresa, para detectar las variaciones, y desviaciones, corregirlas mediante la toma de decisiones, para lograr maximizar el capital contable a largo plazo.

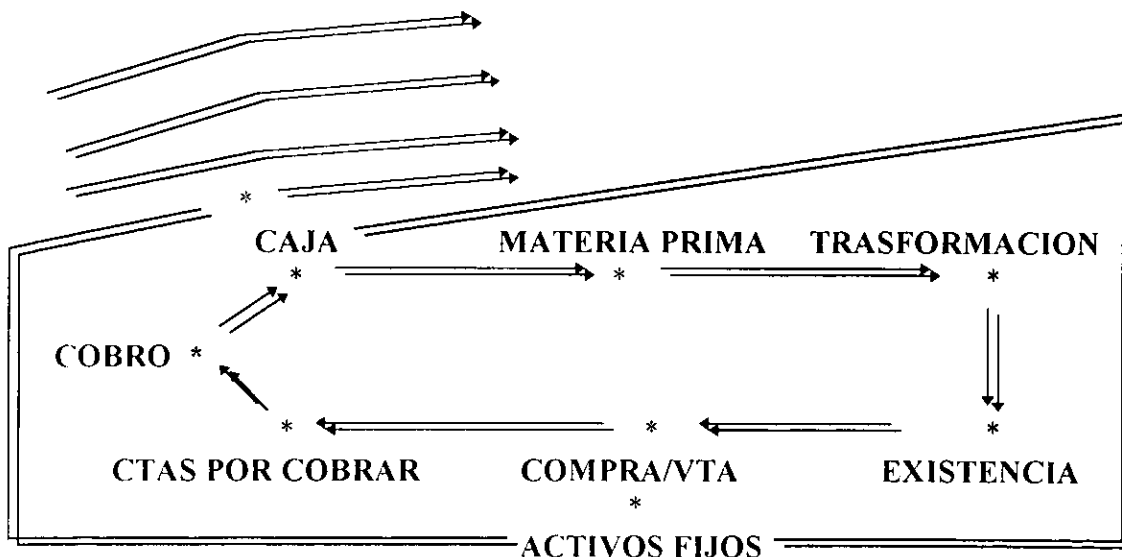
#### TOMA DE DECISIONES.

Estudia y evalúa la elección de la mejor alternativa relevante, para la solución de problemas en las empresas, para lograr maximizar el capital contable a largo plazo.

### CICLO FINANCIERO A LARGO PLAZO

**ADQUISICION DE ACTIVOS FIJOS.-** Se trata de financiar un grado mayor de actividad procurando que la inversión propuesta genera los fondos suficientes para recuperar la inversión y amortizar el crédito y sus correspondientes intereses.

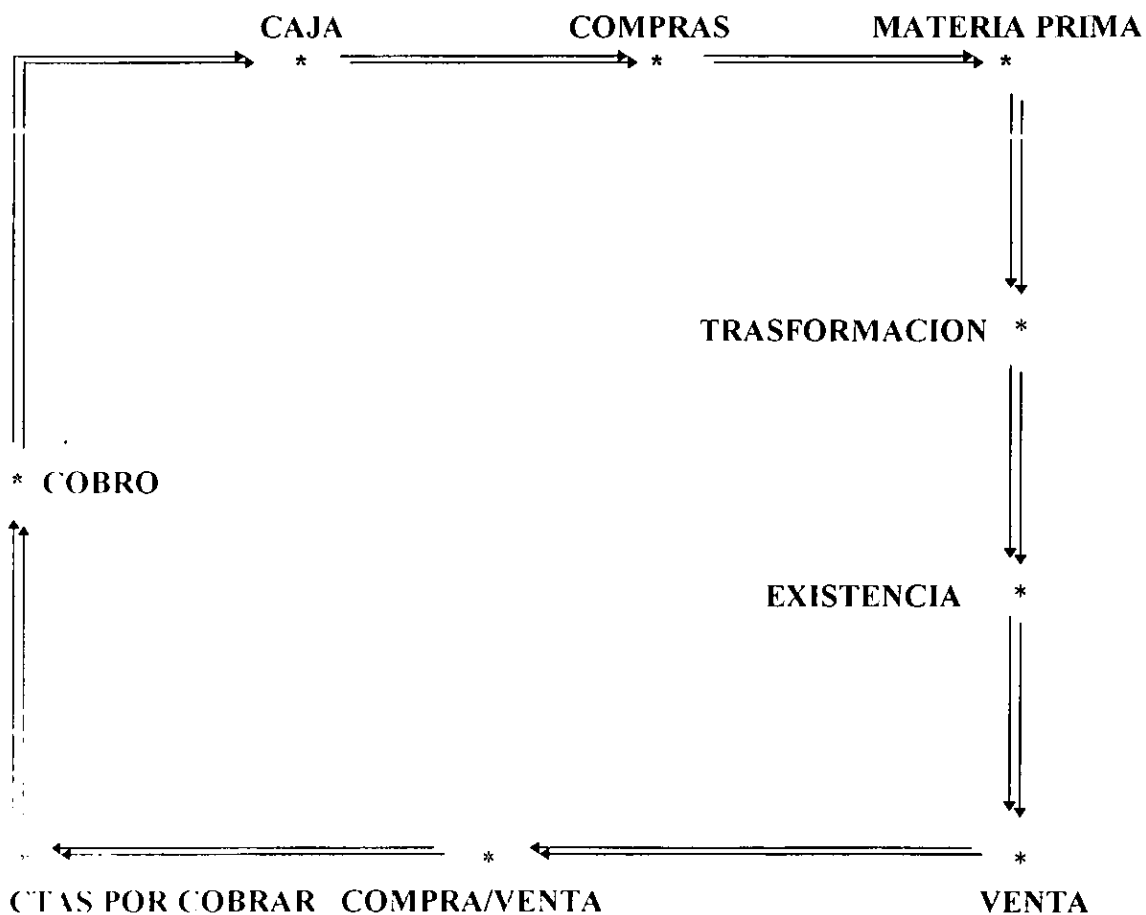
**REESTRUCTURACIONES.-** Adecuar los créditos reestructurados a los flujos esperados de fondos, garantizando debidamente el riesgo.



## CICLO FINANCIERO A CORTO PLAZO

**CAPITAL DE TRABAJO TRANSITORIO** .- Esta necesidad de financiamiento es transitoria debiendo ser autoliquidable con la operación normal del negocio, a través de la conversión en efectivo de las cuentas por cobrar y los inventarios.

**CAPITAL DE TRABAJO PERMANENTE**.- Cuando el desarrollo acelerado de la empresa origina que el flujo de caja sea insuficiente para financiar el crecimiento de la inversión en circulante.



**CAPITULO CUATRO**

**ADMINISTRACION FINANCIERA INTERNACIONAL**



## 4.1 INSTRUMENTOS DE CONTROL EN COMERCIO INTERNACIONAL

### SISTEMA ARMONIZADO PARA LA DESIGNACION Y CODIFICACION DE MERCANCIAS

Como parte complementaria de las diversas medidas de política económica que México ha diseñado con el objetivo de integrarse activa y progresivamente al comercio internacional los días 8 y 12 de febrero de 1988 se dio a conocer en el diario oficial las nuevas Leyes de los Impuestos Generales de Exportación e Importación, respectivamente, ambas fueron aprobadas por el Poder Legislativo en el mes de diciembre de 1987.

Estas disposiciones están elaboradas con base en la Nomenclatura del Sistema Armonizado para la Designación y Codificación de Mercancías, mismo que sustituyó a partir del 1 de julio de 1988 al vigente desde 1964 para la Tarifa del Impuesto General de Importación y desde 1975 para la Tarifa del Impuesto General de exportación, ambas basadas en la Nomenclatura del Consejo de Cooperación Aduanera.

Lo anterior obedeció a que desde finales de la década de los sesentas diversos países advirtieron que la Nomenclatura del Consejo no satisfacía las necesidades del comercio internacional, manifestándose las exigencias de contar con una Nomenclatura más detallada, actualizada y de observancia universal, tanto en el campo estadístico como en el aduanero, e igualmente en los servicios de transporte y seguros. En tal virtud, en el año de 1970 los representantes del Consejo de Cooperación Aduanera establecieron un grupo de Estudio para examinar la posibilidad de crear un nuevo sistema. En 1973 este mismo Consejo estableció un Comité para preparar lo que hoy se conoce como "Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías".

Desde 1983, año en el que se aprobó el Convenio Internacional del Sistema armonizado, 50 países lo han firmado y 9 países más lo han aceptado plenamente, habiendo entrado en vigor a nivel mundial el 1o de enero de 1988, pues para tal efecto de acuerdo al protocolo de Enmienda del Convenio solo era necesario que 17 países lo signaran. Con la firma de estos países, y de los que están en proceso de hacerlo, se prevé que 80 % del comercio mundial se registrará por este sistema.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial inició en 1986 los trabajos técnicos necesarios para utilizar la Nomenclatura del Sistema Armonizado, para lo cual se consideró la opinión de diversas agrupaciones empresariales y de la Comisión de Aranceles y Controles al Comercio Exterior. Debe señalarse que en la transposición se ha cuidado que el resultado sea neutral, es decir, se conservan los gravámenes y las restricciones arancelarias vigentes de acuerdo con las líneas generales de política arancelarias.

Cabe señalar que el Congreso Mexicano aprobó la entrada de nuestro país al Consejo de Cooperación Aduanera el 13 de noviembre de 1987.

## CARACTERISITICAS

La Nomenclatura del Sistema Armonizado constituye el agrupamiento del universo de mercancías que puede ser objeto de comercio internacional. El total de dichos bienes esta comprendido en 21 secciones divididas en 96 capítulos, los cuales a su vez están constituidos por 1241 partidas y 5019 sub-partidas.

Este nuevo sistema de clasificación, así como las bases y reglas para su operación, han sido elaboradas con base en las diversas normas de carácter internacional que existen para la clasificación aduanera de mercancías. La finalidad es la de contar con un sistema mas funcional y de observancia generalizada que incorpore los continuos cambios en el comercio internacional. Con estos objetivos, la estructura del Sistema Armonizado se ha diseñado básicamente a partir de la actual Nomenclatura del Consejo de Cooperación Aduanera y la clasificación Uniforme del Comercio Internacional.

De forma complementaria a estas clasificaciones, también se revisaron otras Nomenclaturas tales como la de la Comunidad Económica Europea, la de Estados Unidos y la de Canadá que tienen una base distinta, así como las utilizadas en los transportes

La característica fundamental del Sistema armonizado consiste en que su estructura general y las reglas para que opere el mecanismo de clasificación a nivel internacional se establecen hasta el nivel de sub-partida, constituida por seis dígitos. Además, corresponde a cada país determinar las fracciones arancelarias específicas, con dos dígitos más, de acuerdo a su política arancelaria y de comercio exterior, de tal forma que se llegue a un total de ocho dígitos.

En suma, la codificación de mercancías en el Sistema Armonizado se realiza a través de ocho dígitos los dos primeros corresponden a los capítulos, los dos siguientes especifican las partidas, mientras que las sub-partidas comprenden el quinto y sexto dígito, y finalmente, las fracciones arancelarias abarcan el séptimo y octavo dígito. Con este sistema de agrupamiento se logra un mayor desglose y especificación de los productos objeto del intercambio internacional.

De acuerdo con lo anterior, a nivel global el contenido de los campos de clasificación del Sistema Armonizado es el siguiente:

- Las 21 secciones, ordenadas progresivamente con números romanos, solo indican lo que se agrupa en ellas pero para fines prácticos no se consideran dentro de la clasificación de las mercancías del Sistema Armonizado. por ejemplo, la Sección I. Animales vivos y productos del reino animal.
- Los 96 Capítulos en que se subdividen las secciones si forman parte de la codificación y el orden progresivo corresponde al grado de elaboración de las mercancías partiendo de lo más simple a lo más complejo. Así, los Capítulos constituyen los dos primeros dígitos de la clasificación. Por ejemplo: capítulo 01. "animales vivos"; y Capítulo 96 "Objetos de arte" ... etc.
- Las 1241 partidas en que se dividen los capítulos igualmente constan de 2 dígitos que se sitúan después del número de capítulo al que pertenecen. Su secuencia en orden progresivo va también de lo simple a lo más complejo y de lo menos a lo más elaborado. Por ejemplo: El capítulo 01. Consta de seis partidas, de tal forma que su

codificación va de la 01. A la 06. Con lo cual el numero del capitulo y de las partidas va de la 01 01 a 01.06.

- Finalmente, las sub-partidas (5019) en que se subdividen las partidas siguen el mismo procedimiento y constituyen el máximo nivel de desglose de observancia general. Cabe señalar, sin embargo, que en el Sistema Armonizado se establece que pueden incorporarse dos desgloses específicos de las sub-partidas: el de primer guión o de primer orden y el segundo guión o de segundo orden. Esto último permite, un mayor nivel de especificación en la codificación de las mercancías.

Asimismo, en todos los casos (Capítulos, partidas, subpartidas y fracciones), la clasificación del Sistema Armonizado también va de lo más específico a lo más genérico, Por ejemplo en el Capítulo I, las partidas que lo forman de la 01.01 a la 01.06 la última agrupa lo más genérico es decir, " otros animales vivos" ; en tanto que en las anteriores se especifican animales particulares. La misma situación se presenta para las subpartidas y las fracciones cuyo orden pueden ir en ambos casos de 01. A 99.

## PROPOSITO

Los principales propósitos que se logran con el Sistema Armonizado son:

- Ofrecer un sistema completo de clasificación que asegure la uniformidad internacional de una manera más racional
- Establecer una estrecha correlación entre las estadísticas comerciales y las de producción, ya que se cuenta con un mayor desglose de los productos, además de tomar en cuenta la evolución tecnológica.
- Simplificar la clasificación de mercancías, permitiendo resolver los problemas que se suscitaron con la Nomenclatura del Consejo de Cooperación Aduanera. Se detecto que un producto podía cambiar de nombre y clasificación hasta 17 veces entre el lugar de expedición y el de destino.
- Homogeneizar a nivel mundial la clasificación de productos y estadísticas. En la elaboración del sistema Armonizado se integro información de todas partes del mundo y de países de distintos niveles de desarrollo, lo que permitirá que alrededor de 80% del comercio mundial se base en este sistema.

Acorde con la estructura general del Sistema Armonizado esbozado en los apartados anteriores en las tarifas mexicanas, tanto de importación como de exportación, se tiene una clasificación desglosada hasta el nivel máximo de ocho dígitos, pues la agrupación general de los bienes en secciones (de la I a la XXI) para fines prácticos de hecho no se incluye en la Nomenclatura del Sistema Armonizado.

De esta forma inicialmente se consideran los capítulos ( 01. Al 96 ) y posteriormente las partidas ( 1241) y las subpartidas (5019) codificadas en cada caso con dos dígitos en orden progresivo de acuerdo al capítulo correspondiente, lo que hace un total de seis dígitos. Por lo que se refiere a la codificación de las fracciones, esta comprende el séptimo y el octavo dígito.

Deben al respecto destacarse dos situaciones. La primera es la relativa a las fracciones que se especifican solo a nivel de Partida con los primeros cuatro dígitos, mientras que el quinto y sexto números son los ceros lo cual indica la ausencia de subpartidas. En virtud

de esto. Se continúa el desglose con los dos últimos dígitos (el séptimo y el octavo) correspondientes a las fracciones. Con esta característica se encuentran 311 partidas.

Otra situación se presenta en el desglose de las 5019 subpartidas en las que la codificación de los bienes se efectúa por una clave de seis dígitos. Puede darse el caso de subpartidas de un guión, en el que la quinta cifra es diferente de cero y la sexta es cero, lo que expresa que la subpartida no se ha dividido.

Asimismo, puede darse el caso de subpartidas de dos guiones en el que la quinta y sexta cifra son diferentes de cero, lo que revela que la subpartida se ha dividido.

En el caso de la tarifa de exportación se sigue la misma lógica con la única diferencia de que las fracciones se identifican con un guión antes del séptimo y octavo dígito; por ejemplo 0201 20-02 Carnes de ganado bovino, sin deshuesar.

## PUBLICACIONES COMPLEMENTARIAS

Al igual que en los países que han adoptado o están en proceso de adoptar el Sistema Armonizado, en México este sistema está apoyado por una serie de disposiciones complementarias diseñadas para facilitar la correcta clasificación de los productos. Entre estas se encuentran las Notas Legales de Sección o Capítulo y las conocidas como Notas explicativas, así como las tablas de correlación entre Nomenclatura del Consejo de Cooperación Aduanera y la del Sistema Armonizado.

Las Notas Legales de Sección o de Capítulo aparecen publicadas dentro del texto de las Tarifas, y su utilidad reside en que aclaran los propios textos. Lo cual permite evitar que una misma mercancía se pueda clasificar en rubros diferentes.

Las Notas Explicativas, constituyen un compendio enciclopédico que ayuda a identificar las mercancías y comprender la terminología aduanera, asimismo, son útiles para precisar el contenido de cada partida y subpartida. Debido a su importancia en la aplicación del nuevo sistema estas se publican en el Diario Oficial de la Federación.

Las Tablas de Correlación en las que se establece la correspondencia entre las fracciones actuales y las del Sistema Armonizado son una ayuda para la clasificación. Resulta importante señalar que en la práctica la tarea de clasificar las mercancías especificadas en las tarifas de comercio exterior elaboradas por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial corresponde directamente al personal de la Dirección General de Aduanas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, particularmente a través de los vistas aduanales. Ejemplo:

SECCION	1	ANIMALES VIVOS Y PRODUCTOS DEL REINO ANIMAL
CAPITULO	1	ANIMALES VIVOS
0103		ANIMALES VIVOS DE LA ESPECIE PORCINA
PARTIDA		
0103 10		REPRODUCTORES DE RAZA PURA
		SUBPARTIDA DE UN GUIÓN
0103-10 01		REPRODUCTORES DE RAZA PURA
		FRACCION
0103 91		DE PESO INFERIOR A 50 KGS
		SUBPARTIDA DE DOS GUIONES
0103 91 01		CON PEDRIGREE O CERTIFICADO DE ALTO REGISTRO
		FRACCION

<b>INSTRUMENTOS DE CONTROL<sup>1</sup></b>
--

<b><u>ARANCELARIOS</u></b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;"> <b>IMPUESTOS AL COMERCIO EXTERIOR DE IMPORTACION DE EXPORTACION</b> </td> </tr> </table>	<b>IMPUESTOS AL COMERCIO EXTERIOR DE IMPORTACION DE EXPORTACION</b>
<b>IMPUESTOS AL COMERCIO EXTERIOR DE IMPORTACION DE EXPORTACION</b>		

<b><u>NO ARANCELARIOS</u></b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;"> <b>RESTRICTIVOS :</b>            PERMISOS PREVIOS DE IMPORTA --            CION Y DE EXPORTACION.            PERMISOS A LA CALIDAD            REGULACIONES NO ARANCELARIAS            AUTORIZACIONES, LICENCIAS, -            NORMAS Y OTRAS MEDIDAS QUE            CONTROLAN Y REGULAN LA CALI-            DAD DE LAS MERCANCIAS Y ME--            TODOS DE PROTECCION A LOS            CONSUMIDORES.            AUTORIZACIONES SANITARIAS            AUTORIZACIONES ECOLOGICAS            AUTORIZACIONES AGRICOLAS            NORMAS OFICIALES            ETIQUETADO E INFORMACION CO-            MERCIAL.         </td> </tr> </table>	<b>RESTRICTIVOS :</b> PERMISOS PREVIOS DE IMPORTA -- CION Y DE EXPORTACION. PERMISOS A LA CALIDAD REGULACIONES NO ARANCELARIAS AUTORIZACIONES, LICENCIAS, - NORMAS Y OTRAS MEDIDAS QUE CONTROLAN Y REGULAN LA CALI- DAD DE LAS MERCANCIAS Y ME-- TODOS DE PROTECCION A LOS CONSUMIDORES. AUTORIZACIONES SANITARIAS AUTORIZACIONES ECOLOGICAS AUTORIZACIONES AGRICOLAS NORMAS OFICIALES ETIQUETADO E INFORMACION CO- MERCIAL.
<b>RESTRICTIVOS :</b> PERMISOS PREVIOS DE IMPORTA -- CION Y DE EXPORTACION. PERMISOS A LA CALIDAD REGULACIONES NO ARANCELARIAS AUTORIZACIONES, LICENCIAS, - NORMAS Y OTRAS MEDIDAS QUE CONTROLAN Y REGULAN LA CALI- DAD DE LAS MERCANCIAS Y ME-- TODOS DE PROTECCION A LOS CONSUMIDORES. AUTORIZACIONES SANITARIAS AUTORIZACIONES ECOLOGICAS AUTORIZACIONES AGRICOLAS NORMAS OFICIALES ETIQUETADO E INFORMACION CO- MERCIAL.		

<b><u>MEDIDAS MONETARIAS</u></b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;"> <b>PARIDAD CAMBIARIA: SUBVALUACION SOBREVALUACION</b> </td> </tr> </table>	<b>PARIDAD CAMBIARIA: SUBVALUACION SOBREVALUACION</b>
<b>PARIDAD CAMBIARIA: SUBVALUACION SOBREVALUACION</b>		

<b><u>CUOTAS COMPENSATORIAS</u></b>	
-------------------------------------	--

## ARANCELARIOS.

## IMPUESTO AL COMERCIO EXTERIOR

los aranceles por siempre, han sido la medida más importante para regular el comercio exterior de las naciones, aun cuando la política comercial de las países sea abierta, siempre existen impuestos, algunas veces bajos y otras veces elevados, pero siempre existen

México los utilizaba en una medida brutal, al grado de que el impuesto más alto era del 100 %, es decir, algunos productos, adicional a la obligación de obtener el permiso de la autoridad, tenían que pagar como impuesto el mismo monto que habían pagado al proveedor para poder ser importados, adicional a los impuestos al valor agregado, municipales y de fomento a las exportaciones y al derecho de trámite aduanero.

Como parte del programa de liberación, los impuestos al comercio exterior fueron realmente "desmantelados", se redujeron hasta el 20 % ( como tope máximo) en 1987. Mientras que fueron eliminados los impuestos municipales y de fomento a las exportaciones México empezó a vivir un liberalismo comercial que fomentó la competitividad, y en algunos casos, la quiebre de las empresas.

Antes de que México fuera miembro activo del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) y adicional a los impuestos a la importación, también aplicaba los llamados precios oficiales, que eran bases gravables mínimas para ciertos productos, es decir fijaba el valor mínimo de las mercancías a importar y sobre este valor aplicaba los impuestos, aproximadamente el número de fracciones arancelarias que estaban sujetas a los precios oficiales eran 300.

El mantener aranceles bajos ayuda considerablemente a controlar la inflación de un país. La presión que sobre los industriales y comerciantes ha ejercido la competencia internacional, se ha visto reflejada en una reducción sustancial del margen de utilidad que estas manejaban y en el mejoramiento de sus procesos productivos y comerciales para hacerlos más eficientes para el bien de los consumidores.

En 1995 como una medida de emergencia, la Presidencia de la República solicitó el incremento a los aranceles de importación hasta el 35 % para el sector calzado, textil y de la confección, no obstante lo anterior, el promedio que se paga de impuestos en la aduana es inferior en 1996 al que existía en 1994, Cuya tasa más alta era del 20 %,

ARANCELES<sup>2</sup>

AÑO	TASA MAXIMA DE IMPUESTO DE IMPORTACION	TASA PROMEDIO DEL IMPUESTO DE IMPORTACION	(%) FRACCIONES ARANCELARIAS SUJETAS A PERMISO DE IMPORTACION
ANTES DE 1985	100 %	75 %	100 %
DESPUES DE 1985	50 %	42 %	7 %
PARA 1990	20 %	18.9 %	4.2 %
PARA 1996	35 %	7.1 %	1.4 %

<sup>2</sup> FUENTE: SIMAFORO FISCAL, EDUARDO REYES DIAZ-LEAL, EDITORIAL UNIVERSIDAD EN ASUNTOS INTERNACIONALES, MEXICO TERCERA EDICION 1996 PAG. 12

Los impuestos al comercio exterior se pagan sobre la base gravable que compone el valor total de las mercancías en términos CIF (Cost, insurance and freight), es decir, en punto de entrada al territorio nacional, con excepción de mercancías originarias de territorios miembros de Tratados de Libre Comercio que México haya firmado, los cuales se pagan sobre términos FOB ( Free on Board ) es decir, en el punto de exportación.

## NO ARANCELARIOS

### RESTRICCIONES CUANTITATIVAS.

Las restricciones al comercio exterior básicamente son los permisos previos para importar y exportar, son regulaciones que se aplican para evitar, restringir o regular la entrada o salida de mercancías, al o del territorio nacional y están aplicadas en torno a la calidad

Prácticamente los permisos son utilizados para importaciones de productos que:

- Dañan seriamente a la industria nacional.
- Estan prohibidos para el consumo regular.
- Afectan a sectores estratégicos de interés nacional.

Por su parte, los productos que requieren permiso de exportación son aquellos que deben regularse para cuidar el abasto domestico, y en este caso están los productos basicos entre los que podemos citar: maiz, trigo, frijol etc. cuando la producción nacional es suficiente, se permiten las exportaciones cuando no, estas se restringen.

Los permisos previos, en su caso, son otorgados por la Secretaria de Comercio y fomento Industrial a través de su Dirección de Servicios al Comercio exterior, la cual analiza las solicitudes, considerando los siguientes criterios:

- La necesidad que tiene el país.
- La justificación que presente el contribuyente.
- El impacto que repercute en la economía nacional.

En ningun caso la SECOFI autoriza permisos de productos que se consideren prohibidos

La autorización se otorga mediante una tarjeta plástica con una banda magnética en la que se registra la cantidad, descripción y condiciones de la autorización. Dicha tarjeta debe ser entregada al Agente Aduanal para que este pueda llevar a cabo la importación o exportación, descargando la información contenida en la banda magnética en el propio pedimento aduanal. Si la tarjeta magnética se llegase a extraviar o a deteriorar, se deberá tramitar nuevamente. Todo permiso de importación y exportación es por tiempo definido.

Las restricciones al comercio exterior son reguladas por la Ley de Comercio Exterior; la cual contiene las condiciones y circunstancias en que la autoridad puede requerir permisos para un producto determinado y obliga, en todos los casos, a publicarlo en el diario Oficial de la federación, en términos de fracción arancelaria, previa autorización de la Comisión Intersecretarial de Comercio Exterior y firma del Ejecutivo Federal.

### RESTRICCIONES CUALITATIVAS

Las regulaciones no arancelarias son instrumentos de control y regulación de entrada o salida de productos al o del territorio nacional por cuestiones de calidad, más no de cantidad como el caso de los permisos de importación o exportación mejor conocidos como restricciones al comercio exterior.

Las regulaciones no arancelarias, a diferencia del antiguo Sistema Aduanero Mexicano, para ser emitidas, deben estar autorizadas por alguna de las Secretarías de Estado del Gobierno federal, deben haberse aprobado por la Comisión de Comercio Exterior ( Dependencia intersecretarial con sede en la SECOFI ) autorizadas por el Ejecutivo Federal, haberse presentado en términos de fracción arancelaria y haberse publicado en el Diario Oficial de la Federación

A lo largo de la apertura comercial han sido varios los decretos que establecen las regulaciones no arancelaria

RESTRICCIONES Y REGULACIONES	FECHA
SANITARIAS, FITOSANITARIAS Y ECOLOGICAS	DICIEMBRE 27 DE 1995
PLAGUICIDAS, FERTILIZANTES Y SUSTANCIAS TOXICAS	DICIEMBRE 27 DE 1995
REGULACIONES ECOLOGICAS POR PARTE DE LA SEMARNAP	DICIEMBRE 27 DE 1995
REGULACIONES DE SAGADER	DICIEMBRE 30 DE 1995
NORMAS OFICIALES MEXICANAS	OCTUBRE 13 DE 1993
ETIQUETADO	DICIEMBRE 26 Y 28 DE 1995
PERMISOS PREVIOS POR PARTE DE SECOFI	DICIMEBRE 27 DE 1995
REGULACIONES POR PARTE DE LA SECRETARIA DE ENERGIA	DICIEMBRE 27 DE 1995.

Las regulaciones no arancelarias en nuestro país han tomado una singular importancia, dado que muchas de las importaciones que se han realizado después de que la apertura comercial se dio, han sido de malos productos y/o de baja calidad, por lo que el gobierno, en su carácter de obligado solidario de evitar engaños y abusos en el comercio interior, ha tenido que buscar alternativas que prohiban o restrinjan la entrada de estos productos, esto sin estar en contra de su política de apertura y liberalismo.

En cuanto a las exportaciones, no es práctica la aplicación de regulaciones no arancelarias en nuestro país, en virtud de que cada país receptor de productos impone sus propias medidas regulatorias, por lo que, para conocerlas, es necesario investigar en los mercados de destino de los productos mexicanos. Sin embargo, algunos productos han tenido que ser regulados para garantizar que se hayan fabricado conforme a lineamientos internacionales, y evitar así la salida de productos que dañen la salud e integridad de las personas, tal es el caso de la exportación de tequila y de aguardiente.



## ETIQUETADO

Es indispensable que los productos que se importen en cualquier país ostentan marcas e información comercial que permitan a los consumidores "inconscientes" identificar la calidad y el tipo de producto que adquieren, más no solo para los productos de importación sino para cualquier producto que se venda al detalle.

Prácticamente las reglas de etiquetado son claras, todas las mercancías que sean vendidas al público en general, al detalle, en estanterías o aparadores deben portar la etiqueta en el punto de entrada en nuestro país o bien podrán ser etiquetadas en los recintos fiscales o fiscalizados, es decir, en las aduanas (no en los depósitos fiscales).

Existen dos tipos de etiquetado uno, el que se da como información comercial y, otro como Norma Oficial Mexicana. Aunque en la realidad no existe diferencia.

El 26 de diciembre de 1995 se publica en el Diario oficial de la Federación el listado de fracciones arancelarias en donde se clasifican las mercancías que deben ostentar etiquetas de información comercial en español en la aduana de entrada. El contenido de las etiquetas debe ser:

- Nombre de la mercancía
- Nombre y domicilio del importador
- Contenido neto
- Advertencias para el uso y cuidado
- Instrucciones de uso y cuidado
- Instrucciones de uso, manejo y conservación.
- Fecha de caducidad

Las etiquetas aquí mencionadas deberán venir adheridas al producto, en etiquetas o contra etiquetas, y cuando estas no puedan ser adheridas podrán venir colgadas al producto.

El 28 de Diciembre de 1995 se publica en el Diario Oficial de la Federación el listado de fracciones arancelarias en las cuales se clasifican las mercancías sujetas al cumplimiento de las Normas oficiales Mexicanas de información comercial, las cuales deben ostentar:

- Nombre de la mercancía
- Nombre y domicilio del importador
- Contenido neto
- Advertencias para el uso y cuidado
- Instrucciones de uso, manejo y conservación

Las etiquetas aquí referidas deben venir cosidas o pegadas al producto, o bien adentro del empaque principal, según sea el caso.

La autoridad responsable y acreditada para supervisar lo relativo a la etiquetación es la Secretaría de Comercio y fomento Industrial, junto a la Procuraduría federal del Consumidor. Esta autoridad solicita apoyo a la autoridad aduanera para que, los productos que se importaran en el mismo estado en que se van a vender al público o al consumidor detallista vengán etiquetados más no para que, en sus facultades de comprobación en domicilio del contribuyente verifiquen la etiquetación. La autoridad aduanera o hacendaría solo puede comprobar el cumplimiento de estas normas en las aduanas.

## MEDIDAS MONETARIAS

### TIPO DE CAMBIO

Representa el precio el cual se cotizan las monedas extranjeras en relación a la moneda propia. Este es un elemento que juega un papel central en las relaciones económicas entre países.

El tipo de cambio representa el precio de equilibrio de la moneda extranjera en términos de moneda local, el cual permite armonizar los intereses de los oferentes y demandantes en el mercado de divisas. En función del comportamiento de la oferta y de la demanda de divisas es como se puede entender la determinación del tipo de cambio.

Una de las explicaciones más aceptadas de las variaciones en el tipo de cambio sostiene que este tiende a reflejar las diferencias entre los precios internos y los internacionales. Esto significa que, si el nivel de precios internos muestra un diferencial importante respecto a los precios internacionales, la demanda por bienes domésticos decrecerá a favor de una mayor demanda de bienes externos (importaciones) lo cual, como señalábamos arriba presionaría a un ajuste en el tipo de cambio, si la oferta no se incrementa en esa proporción.

Ante esto tenemos tres situaciones en el tipo de cambio:

1. SOBREVVALUACION - Cuando el valor de mercado de la moneda extranjera es menor que su valor real (o de equilibrio). Esto significa que el valor de la moneda local esta por encima de su valor real.
2. EQUILIBRIO - Cuando el valor de mercado de la moneda extranjera se encuentra en su nivel real.
3. SUBVALUACION - Cuando el valor de mercado de la moneda extranjera es mayor que su valor real o de equilibrio, en este caso, el valor de la moneda local esta por debajo de su valor real.

TIPO DE CAMBIO	CONDICIONES DE LA MONEDA EXTRANJERA	CONDICIONES DE LA MONEDA LOCAL	EFFECTOS
SOBREVVALUACION	VALOR DE MERCADO MENOR A VALOR REAL	VALOR DE MERCADO MAYOR A VALOR REAL	ALIENTA IMPORTACIONES DESALIENTA EXPORTACIONES
EQUILIBRIO	VALOR DE MERCADO IGUAL A VALOR REAL	VALOR DE MERCADO IGUAL A VALOR REAL	NO GENERA DISTORCIONES POR EFECTOS DE PRECIOS
SUBVALUACION	VALOR DE MERCADO MAYOR A VALOR REAL	VALOR DE MERCADO MENOR A VALOR REAL	ALIENTA EXPORTACIONES DESALIENTA IMPORTACIONES

## CUOTAS COMPENSATORIAS

Desde que se dio la apertura comercial en nuestro país el Sistema Aduanero Mexicano ha tenido que adaptarse al contexto del comercio mundial, implementar medidas que regulen el intercambio de mercancías a nivel internacional y establecer los mecanismos que protejan a la industria nacional de competencia desleal.

Uno de los principales objetivos de la estructura internacional del país, es el de proteger el Comercio Exterior Mexicano de las importaciones que fueron producidas bajo prácticas desleales de comercio, como son los subsidios, subvenciones o medidas tendientes a monopolizar el mercado mexicano.

Cuando un país o sector industrial o comercial, o empresa exportadora de extranjero vende productos a México bajo prácticas desleales, el Gobierno Mexicano no puede más que establecer cuotas que compensen dicha "deslealtad comercial", en virtud de que no tiene facultades, ni mecanismos, para restringir o prohibir las importaciones que vengan bajo dichas circunstancias.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial es la encargada de vigilar, supervisar y administrar las Cuotas Compensatorias, así como la de realizar investigaciones y cálculos que determinen el impacto en costos y precios, de la "deslealtad". En otras palabras, las cuotas compensatorias no se establecen por capricho o porque a alguien se le ocurrió, sino cuando existen pruebas substanciales de que ciertos productos, de ciertas empresas o países vienen a México bajo la práctica de medidas desleales de comercio internacional.

La ley que regula el funcionamiento de estas medidas es la Ley de Comercio Exterior que no sustituye a la Ley de Reglamentaciones del artículo 131 Constitucional, el 27 de mayo de 1993.

Una vez impuestas las cuotas compensatorias a un "x" producto de un "x" país o exportador, todos los importadores de productos idénticos o similares deberán de presentar, al momento de su internación al país, un certificado de origen que, como su nombre lo dice, certifique que el origen es distinto a aquel que está sujeto a cuotas compensatorias.

### CERTIFICADO DE ORIGEN

Los certificados de origen cumplen con la función de identificar el origen de las mercancías de procedencia extranjera para los siguientes objetos:

- Para aplicar tratos preferenciales negociados o suscritos al amparo de Tratados de Libre Comercio.
- Para aplicar tratos preferenciales o suscritos al amparo de la Asociación Latinoamericana de Integración y
- Para demostrar que el origen de las mercancías es distinto de países que producen mercancías utilizando prácticas desleales de comercio, en este caso, con la certificación de origen, se evita pagar las cuotas compensatorias provisionales o definitivas establecidas para, justamente, compensar la deslealtad del precio.

No existen muchos problemas para certificar el origen de mercancías que cuentan con preferencias arancelarias al amparo de los Tratados de Libre Comercio de los que México es parte, ni tampoco de los producidos y exportados al amparo de los convenios de la ALADI, no así los referentes a las cuotas compensatorias, los cuales presentan

mayor complejidad en su llenado y su certificación, pero aun mayor dificultad en lo relativo a la determinación del país de origen.

En los certificados de origen para cuestiones de practicas desleales o de cuotas compensatorias el problema radica substancialmente en la determinación del grado de proceso productivo que da origen a las mercancías, en otras palabras, hasta la implementación del certificado de origen para evitar el pago de cuotas compensatorias, no existía un criterio uniforme que determinara cual era el grado de producción mínimo aceptable para determinar el origen de una mercancía. Mientras que para México era necesario fabricar la tela en "X" lugar, para el "X" lugar era suficiente con estamparla.

El 30 de agosto de 1994 el Gobierno Federal estableció las disposiciones que en materia de determinación y certificación de origen aplicarían para las mercancías de importación a nuestro territorio de cualquier país.

En dichas disposiciones se establece que los importadores de mercancías idénticas o similares a aquellas por las que, de conformidad con la resolución respectiva, se deba pagar una cuota compensatoria provisional o definitiva, deberán comprobar que el origen de sus mercancías es distinto a aquel que exporta en condiciones de practicas desleales de comercio internacional, con el objeto de evitar pagar la cuota compensatoria provisional o definitiva impuesta a los productos subsidiados, subvencionados o que tengan el objetivo de monopolizar el mercado meta.

El acuerdo de agosto hace diferencia en los tipos de productos sujetos a cuotas compensatorias; por un lado agrupa a aquellas mercancías que están en sectores más sensibles económicamente hablando, como son confección, calzado y textiles, y por otro lado al resto de los productos.

Para el primer grupo, se exige un certificado de país de origen llenado por el exportador, pero formalizado por el país en donde se produjo, a través de Cámaras y Asociaciones que estén acreditadas en nuestro país; este certificado de origen mejor conocido como el "duro" tiene varias características que complicaban su emisión.

La publicación de este acuerdo obedeció a la necesidad de establecer reglas "mas claras" que permitieran a los exportadores y productores emitir la certificación confiable del origen de las mercancías que exportan a nuestro país. Se debe recordar que la certificación en referencia, es únicamente para mercancías que están sujetas al pago de cuotas compensatorias para ciertos orígenes y cuando el origen se distinto, entonces se podrá certificar con lo dispuesto en dicho acuerdo.

## IMPORTACIONES TEMPORALES

Las operaciones definitivas en nuestro país, tanto de importaciones como de exportaciones, han sido y son fáciles de tramitar. Par importar o exportar en nuestro país, básicamente en términos generales, es requerido la presentación de un pedimento aduanal, pagar las contribuciones al comercio exterior y en su caso la presentación de permisos expedidos por parte de la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, así como la documentación relativa a autorizaciones, normas oficiales Mexicanas etc., que son conocidas con el nombre de regulaciones no arancelarias.

Así, Las importaciones definitivas carecen de complejidad, no así la importaciones temporales, que de entrada están prohibidas, más sería difícil entender que las exportaciones de cualquier país se conforman ciento por ciento de materias primas, partes, componentes, refacciones y maquinaria nacionales pues no existe país que puede fabricar, producir y generar todo lo que requiere. De ahí que el sistema aduanero debe permitir la entrada de mercancía que directa o indirectamente se requiera para la producción de exportaciones. para lo cual se ha implementado una serie de mecanismos que permitan su rápido traslado así como la recuperación de impuestos pagados doble vez.

Por todo esto México ha desarrollado diversos mecanismos que faciliten este tipo de importaciones haciendo la aclaración que estos con el tiempo y a raíz de los acuerdos comerciales que México esta firmando se irán eliminando paulatinamente.

En este tipo de mecanismos se ha cuidado la forma que se adapten a las necesidades de los Importadores exportadores por lo cual se ha clasificado en :

- Programa de Importación temporal para producir artículos de exportación (PITEX).
- Registro de la Industria maquiladora de exportación.
- Registro de empresas comercializadoras de insumos para la industria maquiladora de exportación (RECIME).
- Deposito mediante cuentas aduaneras.
- Devolución de impuestos al comercio exterior (DRAW BACK).

#### PROGRAMA DE IMPORTACION TEMPORAL PARA PRODUCIR ARTICULOS DE IMPORTACION (PITEX).

Las personas o empresas que puedan comprometerse, o que lo estén haciendo, a exportar cuando menos el 10 % de sus ventas totales (o \$\$ 500,000 dólares americanos al año) son susceptibles de obtener un programa de importación temporal para producir artículos de exportación que les permita importar temporalmente toda materia prima, partes o componentes que se incorporen a productos de exportación, libre de impuestos y sin mayores trámites o requisitos aduanales, así como envases, empaques, contenedores y cajas que sean utilizados para transportar las mercancías de exportación y los materiales consumible como combustibles, lubricantes, refacciones y materiales auxiliares que se utilicen durante el proceso de fabricación de las mercancías de exportación.

Esta facilidad no busca la exención de los impuestos, que por supuesto es lógica cuando se piensa que el consumo del producto final estará dado fuera del territorio nacional, sino el de facilitar el desaduanamiento y el control por parte de la autoridad.

Las mercancías aquí referidas, salvo los envases y conexo, podrán permanecer en el país por un periodo hasta de dos años, fecha limite e improrrogable en que habrán de ser exportados una vez que hayan cumplido con el destino prometido en el pedimento aduanero de importación.

Para el caso de las refacciones y consumibles no se requiriera realizar el retorno de las mismas, toda vez que su "consumo" se realiza durante los procesos de producción de las

mercancías de exportación, en otras palabras son importaciones definitivas, que no pagan impuestos porque se consumen mientras que se generen divisas por la exportación.

En cuanto a la maquinaria y equipo que se requiere para fabricar productos de exportación, es necesario exportar o demostrar posibles exportaciones cuando menos por el 30 % de las ventas totales de la empresa, lo que quiere decir que únicamente para materiales que se incorporan directa o indirectamente a mercancías de exportación, y el segundo, para maquinaria y equipo que se utilice en la fabricación de dichas mercancías; desde luego el segundo o PITEEX o PITEEX grande, como se le llama en el argot aduanero, además de maquinaria y equipo permite la importación temporal de materias primas y consumibles.

Existen diversos requisitos para obtener la autorización de un programa de esta índole, los cuales los pudiéramos dividir en dos grupos, el primero, documentos que comprueben la existencia y cumplimiento del contribuyente, como son declaraciones, estados financieros, actas constitutivas, registro ante Hacienda etc., y el segundo, documentos que describan los procesos productivos a los que se someterán las importaciones temporales, a fin de que se tenga una referencia práctica de la relación importación-exportación.

El PITEEX puede ser modificado en todo momento para incrementar materias primas, partes, componentes, refacciones, consumibles, maquinaria y equipo que se requiera con posterioridad a que la solicitud haya sido aprobada. Estos incrementos son mejor conocidos como ampliaciones.

Las mermas podrán ser destruidas o retomadas al extranjero, por lo que no habrá que cubrirse los impuestos al comercio exterior o bien, destinarlas al mercado nacional, previo pago de los impuestos a la importación que le corresponda a la fracción arancelaria del producto resultante de la transformación. No es necesario que se solicite la presencia de la autoridad para destruir los desperdicios aquí referidos, bastara llevar un control contable que le permita a la autoridad comprobar dicha destrucción.

El PITEEX tiene que prorrogarse anualmente, para lo cual es necesario presentar una declaración de actividades que durante los doce meses naturales ocurrieron y en donde se demuestra que se ha cumplido con los porcentajes de exportación establecidos en el programa. La renovación del PITEEX es automática siempre y cuando no se haya fallado en exportar el 10 % o el 30 % según sea el caso. Esta declaración deberá presentarse ante la secretaria de Comercio y Fomento Industrial.

## INDUSTRIA MAQUILADORA DE EXPORTACION.

Un registro de industria maquiladora opera muy similar a los programas PITEEX, por una parte tiene derecho a importar temporalmente toda materia prima, partes o componentes que configuren productos de exportación, así como la maquinaria, equipo y sus refacciones necesarios para la fabricación de los mismos.

Esencialmente la diferencia estriba en que PITEEX esta diseñado para la producción de mercancías y la Maquiladora para la implementación de servicios como es el ensamble o montaje.

La industria maquiladora se inicio en México en la década de los sesentas y se estableció para facilitar la entrada de empresas extranjeras que buscaban complementar sus procesos productivos con la mano de obra mexicana, que además de barata es altamente productiva.

La industria maquiladora tiene la obligación de exportar el total de su producción, sin embargo, con la finalidad de aprovechar la tecnología que estas conllevan, se les permite vender una parte de dicha producción en territorio nacional, a través de porcentajes pre-autorizados por decretos oficiales, se sabe, que en pocos años, no habrá limite para la venta en territorio nacional.

El cambio de régimen de estas mercancías también repercute en el pago de impuestos al comercio exterior, pero a diferencia del PITEX, es aplicado sobre la fracción arancelaria del producto terminado y sobre la base gravable de los valores importados.

Toda industria maquiladora debe declarar la cantidad de productos, materias primas, partes, componentes, envases, refacciones y consumibles que se incorporaran al proceso de exportación en términos de unidad de medida.

En el proceso maquilador también se entiende que existen mermas y desperdicios, las cuales deberán ser retomadas al extranjero o bien pagar los impuestos por su internación definitiva en territorio nacional, o destruirlas o donarlas a instituciones susceptibles de recibir donativos en términos de la legislación correspondiente y toda vez que medie autorización por parte de la Secretaria de Comercio.

En lo referente a la maquinaria, el cambio de régimen esta permitido, al igual que las operaciones PITEX, este cambio podrá hacerse depreciando de la base gravable el bien conforme a los porcentajes autorizados de depreciación fiscal, y podrá aplicarse la tasa de arancel que exista en el momento del cambio de régimen.

Toda maquiladora deberá presentar un reporte semestral de sus actividades ante la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, al igual que ante la autoridad aduanera, adicional a ello, deberá presentar un reporte bimestral cuando se cuente con ventas en el mercado domestico, y uno más mensual para fines estadísticos. La mayor parte de sus reportes tiene la finalidad de declarar por escrito las mercancías importadas que se han exportado y las que permanecen aun en el país, manifestando los porcentajes que por mermas y desperdicios se produjeron.

La materia prima, partes y componentes podrá permanecer en el país hasta por un periodo máximo de un año, la maquinaria durante el tiempo que la empresa mantenga su registro como maquiladora, y las refacciones y consumibles, en tanto se utilicen para la producción de exportaciones no tendrán que ser retornadas.

En virtud de que la inmensa mayoría de la industria maquiladora se encuentra situada en la frontera norte del país, existe un procedimiento simplificado aduanal, mejor conocido como despacho consolidado, que le permite a la industria maquiladora importar, durante una semana todos los embarques que requiera, y que estén amparados por un permiso de importación, sin la necesidad de elaborar pedimentos de importación. Al final de la semana el agente o apoderado aduanal deberá formular un pedimento que consolide todos los embarques de dicha semana, evitando con ello, perdida de tiempo con aspectos administrativos y se obtiene una reducción en costos de operación significativa.

El despacho consolidado constituye una de las mas grandes ventajas que tiene la maquiladora sobre las empresas PITEX.

Existen diversos casos en que más de una maquiladora debe participar en el proceso productivo de una determinada mercancía, por ello se permite la transferencia de productos temporalmente importados entre maquiladoras, cuya enajenación por tratarse de una exportación indirecta no causa impuesto al valor agregado.

El trámite para suscribir un programa de maquiladora es sencillo y simplificado por la intervención de la Secretaría de Comercio, quien entiende la importancia de este sector, basada en la generación de divisas y la creación de empleos.

### EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE INSUMOS PARA LA INDUSTRIA MAQUILADORA DE EXPORTACION (RECIME)

Por cuestiones de lógica comercial y para aventajar las operaciones internacionales de nuestro país, el gobierno federal tuvo a bien suscribir un programa que permitiera a empresas comercializadoras importar temporalmente materias primas. Partes y componentes que pudieran ser vendidas a la propia industria maquiladora y a las empresas registradas al amparo de los PITEX.

Las compras internacionales que realicen las RECIME y que se internen en territorio nacional no estarán sujetas al pago de los impuestos al comercio exterior, toda vez que se vendan o transfieran a las empresas con programa de exportación, y por tratarse de una exportación indirecta, tampoco estarán obligadas a la aplicación de la tasa del I.V.A. a ventas domesticas.

La industria maquiladora, así como las empresas PITEX que adquieran productos provenientes de las RECIME deberán considerarlas como importadas temporalmente y les aplicará las mismas reglas que a sus importaciones normales.

Prácticamente una empresa RECIME es una maquiladora de servicios, ya que esta encomendada a localizar proveedores internacionales y realizar estudios de mercado, promoción y coinversión, a fin de apoyar el desarrollo vertical de sus clientes.

Las empresa que busquen obtener los beneficios de este instrumento deberán estar registradas como empresas maquiladoras de servicios al amparo del decreto que da origen a la industria maquiladora de exportación y deberán estar constituidas conforme a las leyes nacionales.

Este tipo de empresas cuenta con un programa financiero de apoyo especial administrado por el Banco Nacional de Comercio Exterior y por Nacional Financiera.

La importaciones temporales que este tipo de empresas realizan estarán consideradas bajo los mismos conceptos que las empresas con un programa de importación temporal para producir artículos de exportación, lo que implica que el manejo y control de sus operaciones temporales deberá hacerse conforme a lo delineado en los programas mencionados.

La empresa que quiera suscribirse a este registro deberá contar con un objeto social que le permita el abastecimiento de materias primas, partes y componentes a la industria maquiladora de exportación así como a empresas con programa de importación temporal para producir artículos de exportación.

La RECIME es una buena opción para formar asociaciones de compra internacional que mejoren la posición negociadora de los exportadores mexicanos.



## CUENTAS ADUANERAS.

Cuando un importador no cuente con un programa PITEX o maquila, o se requiera importar mercancía que no se encuentre contemplada en alguno de los dos programas, o no se este seguro que lo que se importara será exportado, se cuenta con un mecanismo temporal de pago de impuestos al comercio exterior a través de depósitos en la Banca Nacional, mejor conocido como cuenta aduanera.

Las cuentas aduaneras son instrumentos para garantizar el interés fiscal, las cuales se eliminan una vez que el o los productos se hayan exportado.

Propiamente no se trata de importaciones temporales sino de importaciones definitivas que tienen la posibilidad de ser reexportadas o retornadas al extranjero.

Cuando se requiera de su utilización será necesario que se realice un depósito en efectivo en el Banco que conozca el manejo y operatividad de las cuentas aduaneras por el importe de los impuestos de importación más el I.V.A.

El Banco emitirá en contra de dicho depósito un certificado de depósito que manifieste la cantidad de dinero que garantice los impuestos al comercio exterior. Dichos documentos deberán anexarse al pedimento de importación que tramite el agente o apoderado aduanal, en lugar del pago en efectivo o cheque certificado que exigen las importaciones definitivas.

La aduana hará el descargo de las cantidades, a fin de que queden en garantía para el caso en que el importador destine al consumo nacional de bienes.

Cuando las mercancías sean retomadas o reexportadas, el contribuyente deberá formular una declaración de movimiento en Cuenta Aduaneras, en donde manifieste las cantidades en producto y valor que hubiesen sido garantizadas al amparo de las mismas, para que la aduana lo selle y se pueda tramitar ante el Banco la devolución del depósito.

Cuando las mercancías queden en territorio nacional definitivamente, el contribuyente debe notificar ante la aduana el cambio de destino para que esta ordene el traspaso de los depósitos a favor de la Tesorería de la Federación.

En tanto que el negocio de los Bancos es la "compraventa de dinero" y que el depósito genera un flujo para este objetivo, están obligados a pagar intereses a la tasa más alta en que se haya cotizado los instrumentos gubernamentales de inversión y financiamiento. Dichos intereses serán pagados finalmente al contribuyente si este exporta o a la Tesorería de la Federación si las mercancías se quedan en el país.

Para los casos en que el contribuyente haya omitido parcial o totalmente la presentación de la declaración, se presentara una declaración complementaria en la que manifieste los movimientos ante la autoridad fiscal, para que esta ordene a la institución bancaria la devolución parcial o total de los depósitos y de sus intereses, o bien el traspaso a la cuenta de la Tesorería de la Federación, según sea el caso.

Se debe distinguir dos tipos de operaciones susceptibles a ser aplicadas mediante este mecanismo:

1. Para mercancías que retornaran al extranjero después de haber sufrido algún proceso de elaboración, transformación o reparación. Estas podrán permanecer en el país hasta por 18 meses.
2. Para mercancías, de cualquier tipo, que se retornaran en el mismo estado en que fueron importadas, estas podrán permanecer en el país hasta por 3 años.

## DEVOLUCION DE IMPUESTOS. DRAW BACK.

No son pocas las ocasiones en que los exportadores se ven precisados a exportar mercancías que se encontraban en sus almacenes y que originalmente habían sido destinadas para venderse en el mercado nacional. La exportación muchas veces es un negocio de oportunidad.

Cuando se exportan mercancías que cuentan con materias primas, partes o componentes importadas definitivamente, debe proceder la devolución de los impuestos que se pagaron por dichos productos.

Antiguamente la devolución de impuestos o Draw Back como se le conoce en el medio, solo era aplicable para importaciones definitivas que se exportaban una vez sometidas a procesos de transformación o elaboración.

Hoy toda mercancía que se encuentre en México y por la que se haya pagado un impuesto al comercio exterior, si se consume o se utiliza en el extranjero, tiene derecho a que se le reintegre los impuestos pagados por la importación definitiva realizada originalmente.

Par que esta devolución proceda es necesario, en primer lugar, que de la fecha de importación a la fecha de exportación no haya pasado más de un año calendario (365 días naturales); en segundo lugar, que la fecha para la solicitud de devolución de impuestos que se presente ante la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial tampoco sea posterior a 365 días naturales, contados a partir de la fecha de importación.

Asimismo, es obligatorio que la solicitud a que se hace mención, se presente como máximo en un plazo de 90 días hábiles contados a partir de la fecha de exportación. La solicitud aquí referida deberá hacer notar los números de documentos aduanales tanto de importación original como de la exportación que da origen a la devolución de los impuestos, así como, en su caso, la explicación del proceso productivo y consumo de materiales que se dieron.

La Secretaría, una vez recibida la solicitud, la dictaminara y, de ser procedente, autorizara la devolución de los impuestos en la proporción en que la mercancía se haya exportado. La secretaria de Hacienda depositara en la cuenta del importador el importe correspondiente.

La exportación que da derecho a la devolución de impuestos podrá ser directa o indirecta, es decir, tanto si el importador es el que exporta físicamente las mercancías como si este se las vende a un tercero para que el sea el que las exporte.

## EMPRESAS DE COMERCIO EXTERIOR. ECEX.

Estas cuentan entre sus objetivos esta el buscar el desarrollo y la conquista de mercados internacionales, representando los intereses de todo tipo de industriales y comerciantes. Ellas deben contar con un gran capital social pagado que les permita contar con recursos para invertir e inclusive localizar fuentes internacionales de abasto.

Las ECEX, como comúnmente se les llama, son empresas de servicio que tienen la facilidad no solo de ofrecer servicios, sino de comprar y vender productos, por ello se les

permite participar de programas de importación temporal para producir artículos de exportación, PITEX, en virtud de que puede funcionar como la asociación de compras a diversas empresas productoras de exportación de nuestro país, entendiéndose que puede importar temporalmente materias primas, partes y componentes y transferirlos a otras empresas productoras que desarrollen las mercancías de exportación.

Asimismo, se les permite a las ECEX que adquieran productos en territorio nacional con la finalidad de destinarlos al extranjero sin que sus proveedores locales deban cargarles el impuesto al valor agregado, ya que, al igual que en las transferencias entre empresas PITEX y maquiladoras, estas se conciben como exportaciones indirectas.

Entre las obligaciones que las ECEX deben de cumplir, vale la pena resaltar tres;

1. Contar con un capital social mínimo de \$ 100,000 dólares estadounidenses.
2. Mantener una balanza comercial positiva.
3. Exportar como mínimo \$ 3,000,000 de dólares durante los primeros 24 meses.

Finalmente cabe aclarar que las empresas aquí referidas pueden contar con la participación económica de la banca de desarrollo de nuestro país.

## **4.2 FORMAS PARA REALIZAR OPERACIONES INTERNACIONALES**

Para poder realizar operaciones de Comercio Internacional es necesario en primer lugar, identificar las partes que intervienen. Estas son:

**COMPRADOR** a quien también se le conoce como el Importador, y

**VENDEDOR** a quien también se le conoce como Exportador.

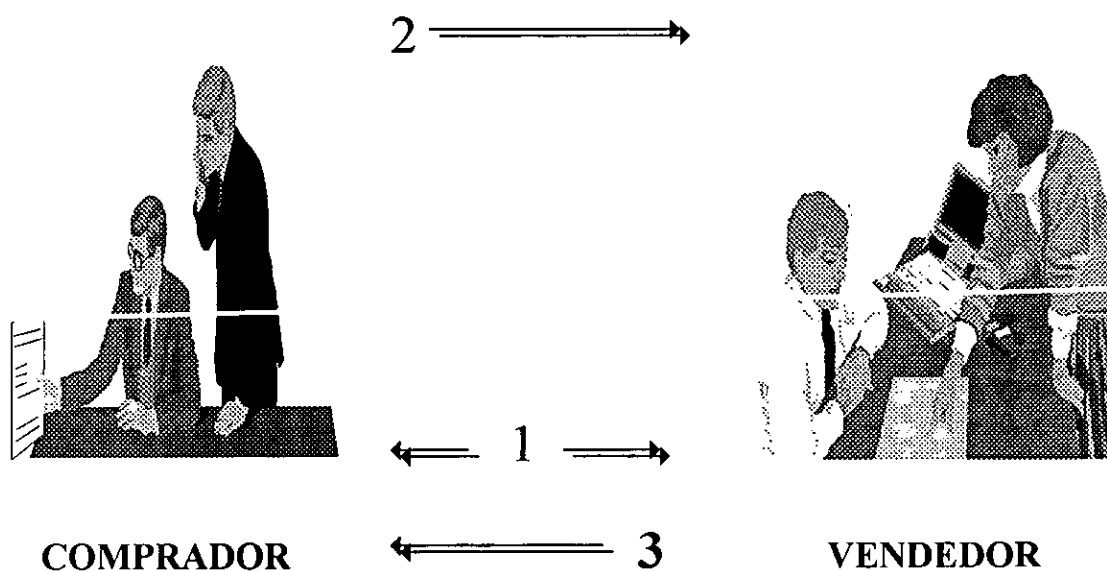
Entre comprador y vendedor existen relaciones de índole comercial, y por lo regular entre ellos se firman convenios, cartas de intención, contratos etc. donde se especifican claramente las obligaciones que tendrá cada uno de ellos en el proceso de sus operaciones comerciales internacionales.

Para realizar operaciones de comercio internacional, existen diversas formas para llevarlas a cabo entre las que destacan:

### **PAGO ANTICIPADO**

Esta forma de realizar operaciones comerciales puede significar dos cosas; primero, que antes de recibir la mercancía de parte del vendedor, se tiene que pagar esta en forma anticipada; esto representa un riesgo bastante alto para el comprador, ya que puede ser que la mercancía que se este comprando, no sea de la calidad establecida o sea de especificaciones diferentes a la solicitadas; segundo, también puede significar una

confianza hacia el vendedor, en virtud de que ha habido operaciones comerciales anteriores, y tanto el comprador como el vendedor tienen amplia confianza entre ellos. En el siguiente esquema se observa como opera el pago anticipado:

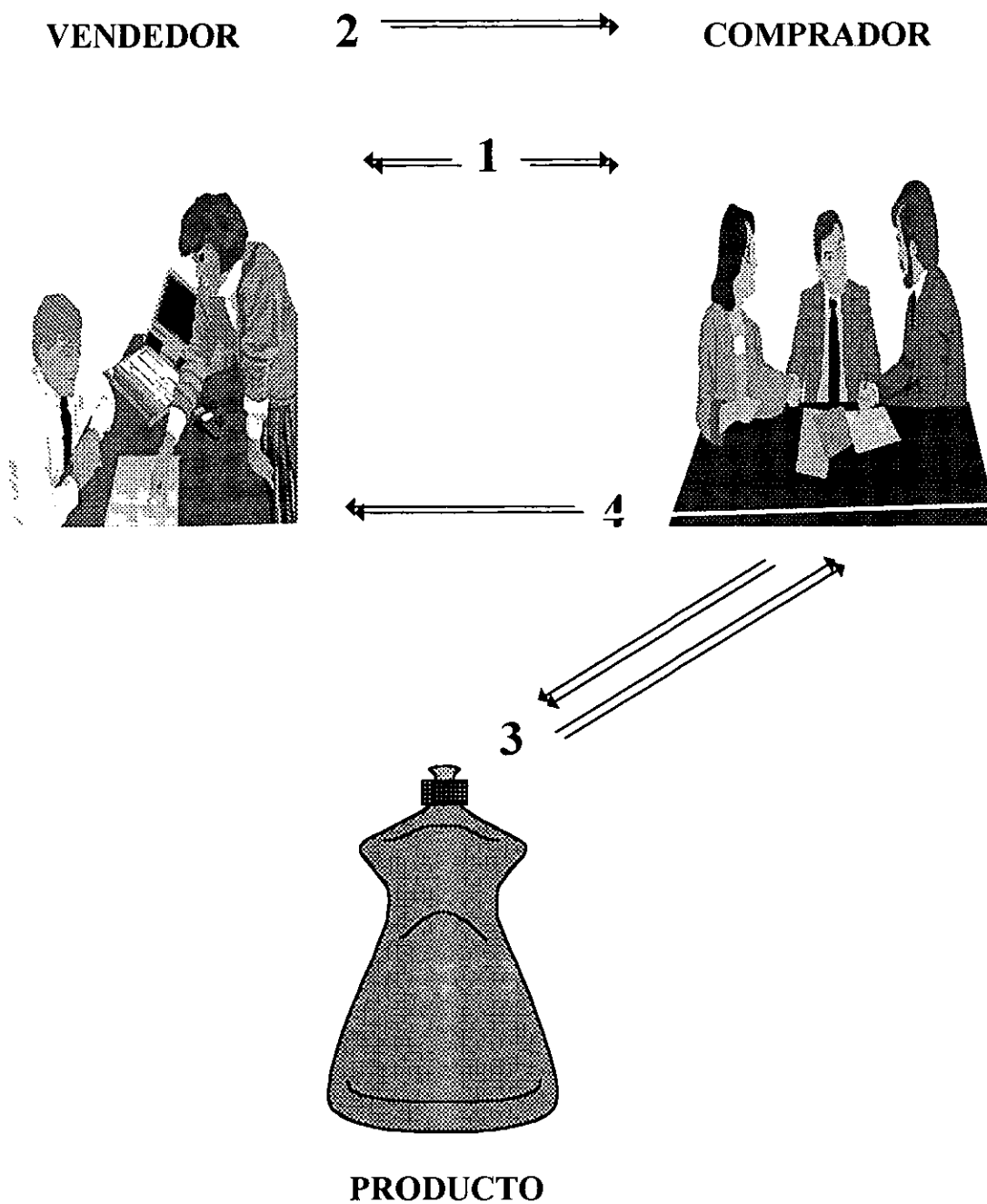


1. Entre comprador y vendedor primero existe la firma de un contrato, solicitud, carta de intención, etc. donde se especifican todas las obligaciones de las partes, tales como precio unitario, costo de fletes, quien pagara el seguro de la mercancía etc.
2. El comprador envía el dinero de la mercancía al vendedor.
3. El vendedor envía la mercancía al comprador, una vez recibido el pago de la misma.

#### MERCANCIA A CONSIGNACION.

En esta forma de realizar operaciones de Comercio Internacional, igual que en el punto anterior, tanto el comprador como el vendedor, firman un contrato, carta de intención etc. y pactan que el pago de las mercancías que habrá de suministrar el vendedor, se hará cuando el comprador venda las mismas, ya sea en forma directa o a través de sus distribuidores. Existe una situación de confianza entre las partes ya que el pago se recibe una vez que la mercancía ha sido vendida.

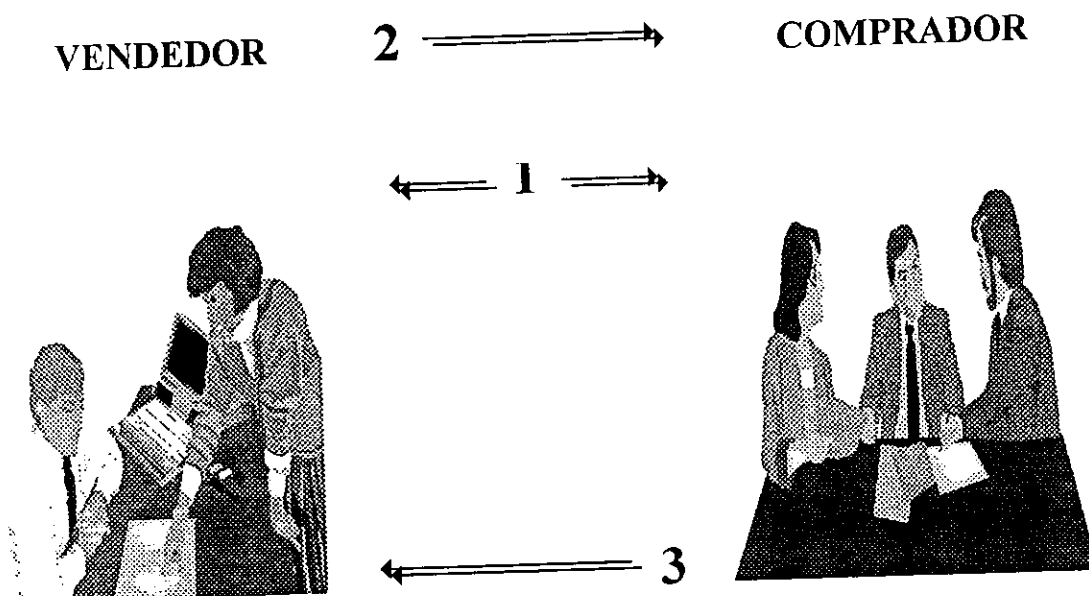
En el siguiente cuadro se observa como se desarrolla esta forma:



1. Entre comprador y vendedor existe una relación comercial.
2. El vendedor envía la mercancía para que el comprador proceda a su venta.
3. El comprador procede a vender la mercancía y obtiene el monto de la mercancía mas su utilidad.
4. El comprador envía al vendedor el pago de la mercancía.

## PAGO AL RECIBO DE LA MERCANCIA.

En esta forma de realizar operaciones internacionales como las anteriores, también se debe de firmar un convenio, carta de intención, etc. entre el comprador y vendedor, en donde se especificara que el pago de las mercancías se hará cuando el comprador reciba a su entera satisfacción las mercancías objeto del contrato y/o convenio firmado. Aquí también existe una confianza entre ambas partes, ya que existe un riesgo al enviar mercancía sin antes haber obtenido su pago correspondiente. El siguiente cuadro esquematiza esta forma:



1. Entre comprador y vendedor existe de antemano la firma de un contrato.
2. El vendedor envía la mercancía al comprador.
3. El comprador envía el pago de las mercancías al vendedor una vez recibida esta.

## CUENTA ABIERTA.

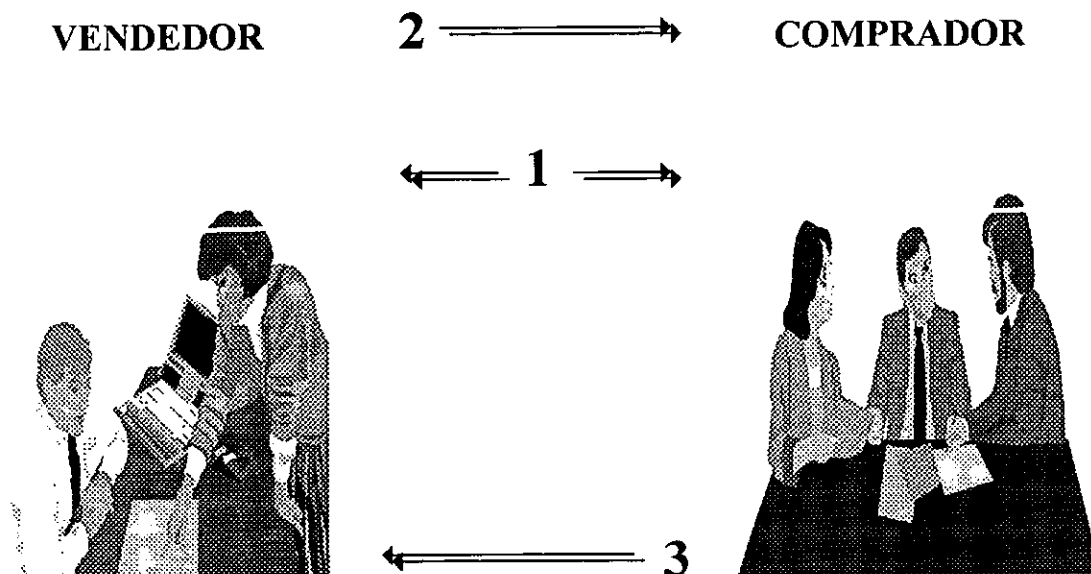
Esta forma de realizar operaciones internacionales también se le conoce como "Cuenta Corriente", e implica una plena y total confianza entre las partes, es decir, entre el comprador y vendedor, ya que esa confianza permite a las partes enviar mercancías y recibir dinero en tiempos diferentes.

Bajo este esquema, el comprador y vendedor pueden optar por compensar sus compras y ventas mutuas y exclusivamente cubrir las diferencias que resulten a cargo de cualquiera de las partes. Esto quiere decir que en este método, la compra venta de mercancías o servicios se da por ambas partes y pueden optar por la compensación de saldos antes

mencionada; en caso contrario optan por pagar sus compras de mercancías a través de transferencias de fondos u ordenes de pago.

Esta forma de realizar operaciones, regularmente lo utilizan empresas subsidiarias o filiales entre si. Una de las causas por la que se inhiba el uso de este esquema es por lo general el control de cambios, que significa la dificultad que existe para conseguir las divisas necesarias para hacer frente a sus compromisos.

El siguiente cuadro esquematiza esta operación:



1. Firma de un contrato entre el vendedor y el comprador.
2. El vendedor envía la mercancía al comprador y/o compensa su saldo.
3. El comprador envía el pago y/o compensa su saldo con el vendedor.

#### TRUEQUE.

Al trueque también se le conoce como “ Comercio Compensatorio” o “Countertrade”, y es sin lugar a dudas, el mecanismo de comercio más antiguo que se conoce y consiste básicamente en un intercambio de mercancías.

Resulta por demás increíble que aun en estos tiempos exista el trueque y se mantenga vigente, no solo en México sino prácticamente en todo el mundo, y es utilizado cuando las divisas escasean o bien existe alguna dificultad para adquirirlas. A nivel de gobiernos también existe y para poner un ejemplo podemos mencionar que México le vende Petróleo a República Dominicana y esta le entrega azúcar, o el ejemplo de Irak que recibe armamento de Rusia a cambio de Petróleo, como estos ejemplos hay muchos y de mucha variedad.

### 4.3. MEDIOS DE PAGO INTERNACIONAL

Los medios de pago internacional, como su nombre lo indica, se refieren al medio en como se harán llegar los fondos o el dinero de las mercancías o servicios que el vendedor ha suministrado al comprador. En estos medios de pago las partes involucradas además del comprador y el vendedor están involucradas las instituciones de crédito o financieras también denominadas Bancos.

Entre estas tenemos:

#### EFFECTIVO

Este medio de pago significa que el pago que se hará al vendedor será con moneda de curso legal, como es el Peso en el caso de México, Libras Esterlinas, Marcos Alemanes, Dólares Americanos, etc. También podemos decir que se están pagando "cash".

En este medio de pago no se involucra ningún Banco, solo el comprador y el vendedor. Aquí el riesgo de pagar en efectivo radica precisamente en traer consigo el dinero para el pago.

#### CHEQUE

El cheque es un título de crédito en virtud de estar reglamentado en la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito en sus artículos números 175 al 207, siendo los Bancos autorizados en manejar este tipo de cuentas, en donde el cuentahabiente es el Librador y el Banco es el Librado.

Los cheques cuando son girados por el Librador, requieren de estar respaldados por fondos suficientes a efecto de que el librado honre dicho documento: si el cheque no es pagado al legítimo tenedor, la mencionada ley en su artículo número 205, sanciona este hecho con una pena equivalente al 20 % del valor del cheque como indemnización. Cuando un cheque no es pagado o negociado, los bancos hacen anotaciones al reverso del mismo o en un anexo informando de las causas justificadas de la devolución, estas anotaciones o anexos se denomina protesto, y sirve para poder efectuar las acciones legales correspondientes en contra de el Librador. Así mismo, para llevar a cabo operaciones de Comercio Internacional, el pago con un cheque personal puede ser un buen medio, sin embargo hay que considerar que al realizar operaciones comerciales, resulta un tanto problemático su uso, ya que el cheque para que llegue al vendedor, deberíamos mandar este por medio de mensajería especializada o bien correo registrado, a fin de evitar demoras y aun así existe el riesgo de que el documento pueda llegar a extraviarse.



## GIRO BANCARIO

El Giro Bancario también se le conoce como "Cheque de Caja", si bien no es un título de crédito, es un documento de pago muy bien aceptado para realizar transacciones comerciales en virtud de que tanto el Librador como el Librado son Instituciones de crédito, en donde siempre se tendrá por asentado que tienen los fondos suficientes para que el beneficiario del mismo disponga de su dinero; por ejemplo podemos citar los Bancos Mexicanos que tienen oficinas en el extranjero y sobre ellos mismos giran sus operaciones.

En caso contrario, el Banco del país del importador escoge a alguno de sus corresponsales del país del exportador, quien se convierte en el Librado. Cuando se utiliza el Giro Bancario, se debe también evaluar el riesgo y tiempo en que recibirá el documento para su cobro. Normalmente los Giros Bancarios se hacen no Negociables, es decir que para su cobro solamente se podrán depositar en alguna cuenta de cheques, de ahorro etc.

## ORDEN DE PAGO

Este medio de pago a diferencia de los anteriores, es mucho más ágil y seguro al pagar por una mercancía o un servicio, ya que exclusivamente intervienen como parte principal los Bancos y el costo es relativamente barato. Los Bancos utilizan para el envío de su correspondencia electrónica, sistemas muy complejos de telecomunicación, como es el caso del SWIFT (Society for Worldwide Interbak Financial Telecommunications), que agiliza las funciones de transcripción y transmisión. Este SWIFT es una sociedad mundial a la cual se han afiliado la mayoría de los Bancos del mundo, que emplea sofisticados sistemas de computo a través de una red satelital, lo cual garantiza una eficiencia, oportunidad y seguridad en el manejo no solo de las ordenes de pago, sino de muchos otros servicios que otorgan los Bancos.

La orden de pago la podemos comparar con una orden telegráfica, ya que al recurrir al Banco, debemos informar el nombre y domicilio del beneficiario, además de poder solicitar que el pago se haga contra la presentación de algún documento especial.

## TRANSFERENCIA DE FONDOS.

La transferencia de fondos podemos equipararla con la orden de pago, ya que en este medio de pago intervienen también los Bancos, efectuando la transferencia de fondos utilizando el SWIFT, sin embargo, la diferencia estriba en que mientras en la orden de pago el beneficiario del dinero se presenta en la ventanilla del Banco que tiene que pagar, en la transmisión de fondos el dinero se acredita o se abona a una cuenta de cheques. Para que se pueda llevar a cabo, los bancos necesitan ser corresponsales, es decir, que los Bancos que intervienen en la operación mantengan relaciones comerciales entre si.

Al utilizar la transferencia de fondos, estamos asegurando que el envío de dinero se hará en forma muy rápida segura, ya que por lo general el promedio de tiempo en que se acredita una cuenta no pasa de 48 horas hábiles a partir de la fecha de su transmisión.

## COBRANZA

La cobranza, como su nombre lo indica, significa que el vendedor enviara para su cobro o negociación, documentos para que el comprador pueda efectuar el pago. En este medio de pago, intervienen también los Bancos que deben ser corresponsales para poder llevar a cabo las instituciones que reciban. Las partes que intervienen en la cobranza son:

- El Cedente.

Es quien reúne los documentos relativos al cobro y los envía a su Banco para que este tramite el cobro y/o negociación de los mismos.

- El Banco cedido.

Es la institución de crédito que recibe los documentos del vendedor y los envía a su Banco corresponsal para su cobro y/o negociación.

- El Banco girado.

Es la institución de crédito que se ocupa del cobro y/o negociación de los documentos recibidos de parte del Banco cedente y que se ajusta a las instrucciones de este.

- El Girado

Es la persona a quien se le presentan los documentos y debe efectuar el pago y/o aceptación de los mismos.

En las definiciones anteriores existen términos bancarios que conviene saber que significan, como es el caso de:

Negociación.- Significa que el Banco que efectúe la operación deberá solicitar del girado su aceptación para pagar en un plazo determinado los documentos que le sean presentados, por lo regular siempre se refiere a una letra de cambio.

Aceptación.- Significa que el girado al reverso de la letra de cambio acepte pagar a un vencimiento o fecha determinada la cantidad de dinero amparada en la misma letra de cambio.

Cobro.- Significa que se requerirá al girado el pago a la vista de los documentos presentados.

Las cobranzas se clasifican según la movilización de mercancías en:

Recibidas.- Son las cobranzas que recibe el Banco girado para tramitar su cobro y/o negociación.

Enviadas.- Son las cobranzas que envía para su cobro y/o negociación al Banco cedente. Como podrá observarse, un mismo Banco puede ser el Banco cedente y Banco girado, dependiendo de la operación que este tramitando y que personalidad adquiera su cliente, es decir, que el mismo Banco puede tener clientes importadores como exportadores, y conforme a esta situación es como adquiere su denominación.

Las cobranzas pueden ser de dos tipos:

SIMPLES.- Las cobranzas simples son aquellas en donde únicamente se tramitara el cobro y/o negociación a través de letras de cambio, pagares, etc.

DOCUMENTARIAS.- Las cobranzas documentarias son aquellas en donde el cobro y/o negociación se hace por medio de letras de cambio y documentos de embarque, como lo son los conocimientos de embarque, facturas comerciales, certificados, etc.

Cuando una cobranza simple o documentaria, recibida o enviada, no se puede cobrar o negociar, el Banco girado obrando por instrucciones del Banco cedente, debe efectuar el protesto del documento, este protesto se hace ante un Corredor Publico, a efecto de que se pueda ejercer las acciones legales en contra del girado.

#### FLUJO OPERATIVO DE LA COBRANZA.

- Entre el Cedente y el Girado se establecen relaciones comerciales y se firma un contrato para determinar las obligaciones y responsabilidades de cada parte.
- El Cedente envía la mercancía objeto del contrato del Girado.
- El Cedente prepara la documentación y la presenta a su Banco ( Banco Cedido) para que este tramite la negociación y/o pago de sus documentos.
- El Banco Cedido envía los documentos a su corresponsal, o sea al Banco Girado, determinándose las instrucciones bajo las cuales deberá entregar los documentos, bien puede ser para pago o para su aceptación.
- El Banco Girado presenta los documentos siguiendo las instrucciones del Banco Cedido al Girado, y obtiene de éste el pago o bien su aceptación.
- El Girado acepta pagar a un plazo determinado o bien hace el pago de los documentos al Banco Girado y recibe de este último los documentos.
- El Banco girado una vez obtenido el pago o la aceptación de los documentos realiza lo siguiente:
  - a)- Si es el pago, remite el pago menos sus comisiones al Banco Cedido.
  - b)- Si recaba la aceptación, avisa al Banco Cedido de esta situación y conserva la letra de cambio hasta su vencimiento, para que en esa fecha trámite el cobro correspondiente al Girado.
- El Banco cedido, si se trata de la opción a arriba mencionada, entrega al Cedente el pago correspondiente menos las comisiones respectivas; si se trata de la opción b, avisa al Cedente que los documentos han sido aceptados y que se recabara el pago hasta el vencimiento de la letra de cambio.
- De igual manera, si no se logro el pago y/o la aceptación o negociación de los documentos, es muy común que el Banco Cedido instruya al Banco Girado, para que se proteste la letra de cambio ante un Corredor Publico; los gastos que esto origine siempre serán cubiertos por el Cedente.

#### LETRA DE CAMBIO.

La Letra de Cambio constituye parte fundamental en los mecanismos de pago del Comercio Internacional, ya sea que este Titulo de Crédito se considere como forma unitaria o aparezca acompañada de documentos de embarque.

La Letra de Cambio se utiliza para documentar transacciones comerciales y como se vio anteriormente, es parte fundamental en las cobranzas, pero también puede representar una obligación en una compra venta. La Letra de Cambio es un Titulo de Crédito en

virtud de estar reglamentada jurídicamente en la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito en sus artículos 76 al 169.

Los elementos de la Letra de Cambio son:

- Girador.- Es la persona física o moral que la expide, y en ocasiones, es el mismo beneficiario.
- Girado.- Es la persona física o moral a cargo de quien se expide, es decir, es la persona que esta obligada a realizar la aceptación y/o el pago del título.
- Beneficiario.- Es el acreedor del título, es decir, la persona que recibirá el importe del pago.

Par que una Letra de Cambio se considere como tal debe contener:

- La mención de ser Letra de Cambio inserta en el texto del documento.
- La expedición del lugar, día, mes y año en que se suscribe o expide.
- La orden incondicional al girado de pagar una suma determinada de dinero.
- El nombre del girador.
- El lugar y época de pago.
- El nombre de la persona a quien deberá hacerse el pago.
- La firma del girador.

La Letra de Cambio a diferencia del pagare, se tendrá por no escrito, cualquier estipulación de interés o de cláusula penal, y se puede girar a:

- La vista.
- A cierto tiempo vista.
- A cierto tiempo fecha.
- A día fijo o determinado.

Una Letra de Cambio que no estipule vencimiento, se considerara a la vista, así mismo, las Letras de Cambio cuando se expiden deben de ser endosadas por el beneficiario a fin de poder realizar su pago y/o negociación; estos endosos pueden ser: En propiedad o al Cobro.

Otro medio de pago importante en comercio Internacional lo constituye la Carta de Crédito, medio usado en la mayoría transacciones a nivel internacional. La cual por su importancia y uso se tratara como un tema aparte.

#### **4.4. FINES Y OBJETIVOS DE LA CARTA DE CREDITO COMO MEDIO DE PAGO**

El Objeto de una carta de crédito es el de facilitar el comercio exterior de un país, minimizando los riesgos que implica el comercio internacional y sustituir con la intervención de las instituciones de crédito, la desconfianza en confianza entre las partes que intervienen. Esto quiere decir, que tanto el comprador como el vendedor tendrán la

confianza de: el primero de recibir las mercancías solicitadas de acuerdo a los requerimientos establecidos, y el segundo de recibir el pago de las mercancías suministradas, una vez que haya cumplido con las condiciones estipuladas en la carta de crédito.

#### DEFINICION.

Es un medio de pago por el cual un Banco se obliga a nombre propio y por cuenta de un comerciante a pagar en otra plaza a un tercero, el valor de las mercancías contra la entrega de ciertos documentos.

#### PARTES QUE INTERVIENEN.

Las partes que intervienen en el manejo de una carta de crédito, normalmente son cuatro:

##### 1. ORDENANTE.

Se le conoce también con el nombre de solicitante, cliente, comprador o importador, que afecto de adquirir determinadas mercancías, acude a una institución de crédito (Banco), celebrando con éste un contrato de apertura de carta de crédito o crédito comercial, obligándose a pagar el importe de la misma, más todas las comisiones y gastos derivados de esta, en cuanto se le avise que el beneficiario ha dispuesto o negociado el importe de la carta de crédito.

##### 2. BANCO EMISOR.

Se le conoce también como el banco ordenante, y es aquel que emite o establece la carta de crédito, siguiendo las instrucciones del ordenante, ya sea en forma directa o a través de alguno de sus Bancos corresponsales, comprometiéndose a pagar el importe de la carta de crédito, siempre y cuando se hayan cumplido los términos y condiciones de la misma.

##### 3. BENEFICIARIO.

También denominado como vendedor o exportador, y es la persona física o moral que tiene derecho a cobrar la carta de crédito, a cambio de presentar los documentos exigidos y cumpliendo estrictamente con las condiciones estipuladas, aun cuando la mercancía no haya llegado a manos del ordenante.

##### 4. BANCO CORRESPONSAL.

Es el Banco que mantiene relaciones de corresponsalia con el Banco emisor, y dependiendo de la función que haga o adopte, se le conoce como Banco: avisador o notificado, negociador, confirmante, pagador o reembolsante. Este Banco por lo general se ubica en el país donde radica el beneficiario, vigilando escrupulosamente que las condiciones de la carta de crédito se cumplan fielmente.

## PROCESO

- Entre el ordenante y el beneficiario existen relaciones de índole comercial: son ellos quienes prácticamente inician una operación de comercio exterior ya que se ponen de acuerdo sobre todos aquellos aspectos relacionados con su operación comercial, tales como la cantidad, precio, volumen, especificaciones etc.
- Entre el ordenante y el Banco emisor existe la relación comercial, ya que por lo general para que dicho Banco emita una carta de crédito, el ordenante debe mantener una cuenta de cheques y una línea de crédito autorizada a afecto de que este último requiriese la solicitud de apertura de carta de crédito en los formatos que el mencionado Banco le proporcione.
- La relación entre el Banco emisor y el Banco corresponsal es similar a la existente entre el ordenante y el Banco emisor, ya que estos Bancos también abren cuentas de cheques entre sí, existe un intercambio de claves secretas y libros de registro de firmas autorizadas de sus funcionarios.
- La relación entre el Banco corresponsal y el beneficiario se da, puesto que el Banco es quien se encargara de pagar o negociar la carta de crédito, y también por lo general entre estas partes existen relaciones comerciales, es decir, el beneficiario mantiene una cuenta de cheques, pero de no tenerlas, esto no es impedimento para que se de una relación comercial entre ambos.

Dadas las relaciones comerciales anteriores, casi nunca se dan estas cruzadas entre las partes, es decir no existe relación comercial entre el ordenante y el Banco corresponsal ni entre el Banco emisor ni el beneficiario.

## CLASIFICACION.

### POR SU CANCELACION O MODIFICACION.

- **REVOCABLE.**- Es aquel que puede ser modificado o cancelado por el ordenante en cualquier momento, sin necesidad de aviso previo o notificación al beneficiario o vendedor. Para el beneficiario este tipo de crédito implica un riesgo muy grande, ya que la carta de crédito puede ser modificada o cancelada mientras las mercancías se encuentran en tránsito y antes de que se presenten los documentos, o inclusive, una vez presentados, antes de que se hubiere efectuado el pago. El vendedor tendría que enfrentar entonces, el problema de obtener el pago directamente de el ordenante.
- **IRREVOCABLE.**- Es aquel que para ser modificado o cancelado, deben estar de acuerdo las partes que intervienen y principalmente el beneficiario. Esta clase de carta de crédito constituye por lo tanto un compromiso irrevocable de las partes.

### POR EL COMPROMISO DEL BANCO CORRESPONSAL.

- **NOTIFICADO.**- Es aquel en el que el Banco corresponsal solo avisa o notifica al beneficiario la carta de crédito y no constituye ningún compromiso para el pago y/o negociación. El compromiso de pago recae en el Banco emisor y el lugar donde radica

el ordenante. El Banco corresponsal adquiere el nombre de Banco avisador o notificador.

#### PROCESO.-

1.- Entre el ordenante y el beneficiario se firma un contrato o acuerdo, en donde se especifican todas las condiciones de la operación, tales como valor y clase de mercancía, punto de embarque y desembarque quien Paga los fletes, el seguro de la mercancía, documentos que se solicitaran etc.

2.-El ordenante acude a su Banco y solicita a este una solicitud de carta de crédito, la cual requisitara y la presenta al Banco para su autorización.

3.-El Banco emisor recibe la solicitud de parte del ordenante, autoriza la solicitud y procede a emitir la carta de crédito, escogiendo al Banco corresponsal que ha de notificar la carta de crédito.

4.- El Banco corresponsal recibe la carta de crédito, revisa sus términos y condiciones y procede a avisar o notificar al beneficiario.

5.- El beneficiario al tener la carta de crédito en sus manos, procede a revisar los términos y condiciones y verifica que esta contenga los acuerdos del contrato firmado con el ordenante. Realiza el embarque de la mercancía y prepara la documentación que ha de presentar al Banco corresponsal.

6.-El beneficiario entrega la documentación requerida al Banco corresponsal para su revisión y análisis.

7.- El Banco corresponsal recibe la documentación y procede a verificar esta contra las condicione de la carta de crédito, por ser un crédito comercial notificado y no tener obligación de pago, procede a enviar esta al Banco emisor. El tiempo aproximado que le lleva al Banco corresponsal revisar la documentación recibida es entre dos y cuatro días hábiles.

8.- El Banco emisor recibe la documentación, procede a revisarla y le requiere el pago al ordenante o bien, le carga el importe de la carta de crédito en su cuenta de cheques. El tiempo aproximado en que tardan en llegar los documentos, dependiendo del país del beneficiario es entre ocho y doce días hábiles, y la revisión que hace el Banco emisor le toma entre dos y cuatro días hábiles.

9.-El ordenante acepta la documentación y paga al Banco emisor el importe de la carta de crédito.

10.- El banco emisor envía el importe de la carta de crédito al Banco corresponsal o bien le autoriza a cargar la cuenta que el Banco corresponsal le lleva al Banco emisor para pagar al beneficiario. Esta operación en tiempo es de aproximadamente de uno a dos días hábiles.

11.- El banco corresponsal recibe el pago del Banco emisor y procede a pagar al beneficiario el importe de su carta de crédito.

En este tipo de carta de crédito el tiempo transcurrido desde el momento del embarque hasta el momento del pago al beneficiario es de aproximadamente veintidós días hábiles.

- **CONFIRMADO.** - Es aquel en el que el Banco corresponsal es requerido por el Banco emisor para agregar su confirmación, constituyéndose un compromiso para pagar y/o negociar la carta de crédito. El lugar de pago es el país donde radica el beneficiario. El banco corresponsal adquiere el nombre de Banco confirmante.

#### PROCESO.-

1.-Entre el ordenante y el beneficiario se firma un contrato o un acuerdo, en donde se especifican todas las condiciones de la operación, tales como valor y clase de la mercancía, puntos de embarque y desembarque, quien paga los fletes, el seguro de la mercancía, documentos que se solicitaran etc.

2.-El ordenante acude a su Banco y solicita a este una solicitud de carta de crédito, la cual requisita y presenta al Banco para su autorización.

3.-El Banco emisor recibe la solicitud de parte del ordenante, autoriza la solicitud y procede a emitir la carta de crédito, escogiendo al banco corresponsal que ha de confirmar la carta de crédito.

4.-El banco corresponsal recibe la carta de crédito, revisa sus términos y condiciones y procede a avisar o notificar la beneficiario agregando su confirmación.

5.-El beneficiario al tener la carta de crédito en sus manos, procede a revisar los términos y condiciones y verificar que esta contenga los acuerdos del contrato firmado con el ordenante. Realiza el embarque de la mercancía y prepara la documentación que ha de presentar al Banco corresponsal.

6.-El beneficiario entrega la documentación requerida al Banco corresponsal para su revisión y análisis.

7.-El Banco corresponsal recibe la documentación y procede a verificar esta contra las condiciones de la carta de crédito, por ser un crédito comercial confirmado y tener obligación de pago, procede a enviar al Banco emisor el aviso de negociación y/o le debita la cuenta que ambos mantienen.

El tiempo que lleva al banco corresponsal revisar la documentación recibida es entre dos y cuatro días hábiles.

8.-El Banco corresponsal envía al Banco emisor la documentación de embarque requerida en la carta de crédito. El tiempo que tardan el llegar los documentos, dependiendo del país del beneficiario es entre ocho y doce días hábiles, y la revisión que hace el Banco emisor de los documentos de embarque le toma entre dos y cuatro días hábiles.

9.-El Banco corresponsal efectúa el pago al beneficiario de la carta de crédito.

10.-El Banco emisor recibe el aviso de negociación y/o pago y procede a cargar o cobrar al ordenante el importe de la carta de crédito.

11.-El Banco emisor recibe la documentación y procede a su revisión y análisis y de encontrarla en orden y de acuerdo a las condiciones y términos de la carta de crédito se la entrega al ordenante para el retiro de la mercancía.

Este tipo de carta de crédito el tiempo transcurrido desde el momento del embarque hasta el momento del pago al beneficiario, es de aproximadamente entre cuatro y cinco días hábiles.

- **DOMICILIADO.-** Es aquel en el que el Banco corresponsal solo avisa o notifica al beneficiario la carta de crédito sin agregar su confirmación y no constituye ningún compromiso para el pago y/o negociación para el Banco, sin embargo el lugar de pago es en el país donde radica el beneficiario y el compromiso de pago recae en el Banco emisor. El Banco corresponsal adquiere el nombre de Banco avisador o notificador.



#### PROCESO.-

- 1.- Entre el ordenante y el beneficiario se firma un contrato o acuerdo, en donde se especifican todas las condiciones de la operación, tales como valor y clase de la mercancía, puntos de embarque y desembarque, quien paga los fletes, el seguro de la mercancía, documentos que se solicitan etc.
  - 2.-El ordenante acude a su Banco y solicita a este una solicitud de carta de crédito, la cual requisita y presenta al Banco para su autorización.
  - 3.-El Banco recibe la solicitud de parte del ordenante, autoriza la solicitud y procede a emitir la carta de crédito, escogiendo al Banco corresponsal que ha de notificar la carta de crédito.
  - 4.-El Banco corresponsal recibe la carta de crédito, revisa sus términos y condiciones y procede a avisar o notificar al beneficiario.
  - 5.-El beneficiario al tener la carta de crédito en sus manos, procede a revisar los términos y condiciones y verificar que esta contenga los acuerdos del contrato firmado con el ordenante. Realiza el embarque de la mercancía y prepara la documentación que ha de presentar al banco corresponsal.
  - 6.-El beneficiario entrega la documentación requerida al Banco corresponsal para su revisión y análisis.
  - 7.-El Banco corresponsal recibe la documentación y procede a verificar esta contra las condiciones de la carta de crédito, por ser un crédito comercial domiciliado y no tener obligación de pago, procede a enviar un aviso telegráfico al Banco emisor avisando de la negociación y requiriéndole el pago. El tiempo aproximado que le lleva al Banco corresponsal revisar la documentación recibida es entre dos y cuatro días hábiles.
  - 8.-El Banco emisor recibe el aviso de negociación y procede a requerir el pago al ordenante o bien, le carga el importe de la carta de crédito en su cuenta de cheques.
  - 9.-El banco emisor envía el importe de la carta de crédito o bien, autoriza a su corresponsal a debitarle su cuenta de cheques para que pague al beneficiario.
  - 10.-El Banco corresponsal envía el importe de la carta de crédito o bien, autoriza el importe de la carta de crédito. Esta operación lleva en tiempo aproximadamente de uno a dos días hábiles.
  - 11.-El Banco corresponsal envía la documentación al Banco emisor para su revisión y análisis. El tiempo que tardan el llegar los documentos es de aproximadamente entre ocho y doce días hábiles.
  - 12.-El Banco emisor recibe la documentación, procede a su revisión y análisis y la entrega al ordenante para el retiro de la mercancía.
- En este tipo de carta de crédito el tiempo transcurrido desde del embarque hasta el momento del pago al beneficiario, es de aproximadamente de seis a ocho días hábiles.

#### POR SU DISPONIBILIDAD O FORMA DE PAGO.

- A LA VISTA.- Son aquellos que son pagaderos al beneficiario, contra la presentación de la documentación que se solicita en la carta de crédito en las cajas del Banco que tiene el compromiso de pago, siempre y cuando dichos documentos se encuentran en estricto orden y apego a las condiciones establecidas, esto quiere decir, que el Banco una vez que tenga a su vista y en orden la documentación procederá a efectuarle el pago al beneficiario.

- **A PLAZO O DE ACEPTACION.-** Son aquellos que son pagaderos a un plazo determinado. El plazo para el pago lo determinaran el ordenante y el beneficiario. Siendo este ultimo quien emite una letra de cambio para ser aceptada por el girado (generalmente es el Banco que tiene el compromiso del pago). Los plazos más usuales son a "X" número de días vista y "X" número de días fecha de embarque.
- **PAGO DIFERIDO.-** Es aquel que es pagadero a un cierto plazo pero el beneficiario por parte del Banco que tiene el compromiso del pago, este solo extenderá un recibo de la documentación recibida y se asentará la fecha en que se hará el pago. Esta forma de pago es muy usual en aquellos países donde existe el impuesto del timbre.

#### POR LA TRANSMISION DE LOS DERECHOS.

- **TRANSFERIBLE.-** Es aquel que permite al beneficiario transferir total o parcialmente montos de la carta de crédito a uno o varios segundos beneficiarios. La transferencia puede hacerse en una sola ocasión.  
Cuando el beneficiario realiza la transferencia, tiene la facultad de modificar algunos conceptos de la carta de crédito original como son el vencimiento, el importe, la fecha de presentación de los documentos, la fecha de embarque etc. este tipo de carta de crédito lo utilizan normalmente aquellas empresas que no son las fabricantes, sino solo son corredores o brockers.
- **NO TRANSFERIBLE.-** Es aquel en el que el beneficiario es la única persona autorizada para disponer del importe de la carta de crédito. De hecho todas las cartas de crédito se consideran como no transferibles a menos que la misma contenga una cláusula que así lo autorice.

#### POR LA POSIBILIDAD DE VOLVER A NEGOCIAR EL IMPORTE.

- **REVOLVENTE.-** Es aquel que una vez negociado, esta nuevamente disponible su valor para volver a ser negociado por el beneficiario. La revolvencia de la carta de crédito puede ser acumulativa y no acumulativa. La revolvencia acumulativa significa que si el beneficiario tiene a su disposición una cierta cantidad de dinero, por ejemplo en forma semanal, y en alguna semana no dispuso del monto autorizado, ese monto no dispuesto se le sumara o adicionara al monto de la siguiente semana. En el caso del no acumulativo, siguiendo el mismo ejemplo, en lugar de sumársele el importe no dispuesto, lo pierde y ya no lo puede recuperar mediante la carta de crédito.
- **NO REVOLVENTE.-** es aquel en el que, el importe de la carta de crédito solo se puede disponer parcial o totalmente en una sola ocasión, sin la posibilidad de que se vuelva a reinstalar su valor. Las cartas de crédito, por lo general siempre se emiten no revolvente, a menos que se exista una cláusula que autorice expresamente la revolvencia de la carta de crédito.

#### POR SU ORIGEN.

Dependiendo del rol que se tenga, la carta de crédito por su origen pueden ser:

Si somos el ordenante, entonces nuestra carta de crédito será de importación, si somos el beneficiario, entonces será de exportación, y el domestico es aquel que se da dentro de un mismo país.

#### OTROS TIPOS

- **BACK TO BACK.**- Es aquel que se establece al amparo de otro crédito ya establecido, es decir, que el beneficiario del primer crédito se convierte en el ordenante del segundo. Con este tipo de carta de crédito se pretende crear una solvencia económica del beneficiario ofreciendo su carta como "garantía" al Banco corresponsal, para que este emita una nueva carta de crédito. Como ejemplo podemos citar que el beneficiario no puede suministrar por si mismo la mercancía y necesita comprarla y pagarla a otro proveedor, es este el caso cuando se puede emitir una carta de crédito back to back.
- **CLAUSULA ROJA.** Es aquel tipo de carta de crédito que contiene una cláusula especial que autoriza al Banco corresponsal para que le haga adelantos al beneficiario hasta por el importe de la carta de crédito, antes de presentar incluso la documentación requerida, Se llama así porque, inicialmente la cláusula se escribía con tinta roja para destacar su naturaleza especial. Este tipo de carta de crédito se utiliza con alguna frecuencia con la finalidad de suministrar al beneficiario los fondos suficientes para poder manufacturar la mercancía, pagar el transporte, etc. de hecho podríamos considerar que el ordenante esta financiando al beneficiario y representa una total confianza hacia este por parte del ordenante.
- **STAND BY.**- Es aquel que se establece con el fin de emitir una garantía bancaria, cuya finalidad es jamás cobrarla o negociarla y solo mantenerla como una garantía. Podemos citar como ejemplo el siguiente:  
Imaginemos que una empresa de Inglaterra le vende una maquinaria a una compañía de México, y dentro de todas las negociaciones y acuerdos pactados es que la empresa de Inglaterra se compromete a poner en funcionamiento la maquinaria en cierto tiempo, para cubrirse la compañía de México le solicita a la empresa de Inglaterra una carta de crédito Stand by, para que en caso de que la maquinaria no funcione correctamente en el tiempo pactado, esta pueda resarcirse de alguna perdida o situación similar, esto quiere decir, que si la empresa Inglesa no cumple, la empresa Mexicana hará efectivo el Stand by.

#### EMISION DE UNA CARTA DE CREDITO

Antes de emitir la carta de crédito, se deben llevar a cabo ciertas formalidades por parte de las partes involucradas, como son:

El ordenante deberá requisitar una solicitud de apertura de carta de crédito con el Banco con el cual maneja sus operaciones, estas solicitudes dependiendo del Banco de que se trate, son de lo mas variadas y por lo general son contratos. Por lo general el ordenante acude a su Banco con el cual tiene una línea de crédito, y al amparo de esta es como se autoriza la emisión de la carta de crédito.

Una vez que la solicitud se ha requisitado completamente y se ha recabado las firmas y autorizaciones correspondientes, el Banco emisor procede a escoger dependiendo del lugar donde radica el beneficiario, a su Banco corresponsal, con el que también debe tener relaciones comerciales y líneas de crédito.

El Banco corresponsal por regla general, antes de notificar o confirmar la carta de crédito al beneficiario, autentica las firmas y comprueba las contraseñas emitidas, verificando si el monto del crédito y sus condiciones, encajan dentro de la línea de crédito que el tenga asignada al Banco emisor.

Los puntos a considerar en la emisión de la carta de crédito son:

- Nombre completo y dirección del beneficiario.
- Importe de la carta de crédito. aproximado, concede un 10 % de mas o de menos y máximo, concede un 3 % de mas o de menos.
- La clase de carta de crédito, irrevocable, notificado o confirmado, transferible etc.
- La forma en que será pagado o negociado bajo aceptación,
- La parte contra la que debe hacerse la letra de cambio, y en el caso de pago a plazo el número de días.
- Una breve descripción de la mercancía, incluyendo cantidad y precio unitario.
- Si el flete debe ser pagado o por cobrar.
- Lista de los documentos exigidos, especificando si será negociable contra originales y copias o solamente contra copias de los mismos.
- El lugar del embarque y destino de la mercancía.
- Especificar si los transbordos son permitidos o prohibidos.
- Especificar si los embarques parciales son permitidos o prohibidos.
- La fecha del embarque.
- La fecha y lugar del vencimiento de la carta de crédito.
- Especificar como debe hacerse el envío de los documentos, en un solo correo o dos.
- Especificar el termino de venta (Incoterm)
- Especificar quien tomará el seguro de la mercancía.
- Especificar quien debe de aparecer como consignatario y la parte a notificar en el compromiso de embarque.

## REGLAS Y USOS UNIFORMES PARA CREDITOS DOCUMENTARIOS

Algunas encuestas han demostrado que casi el cincuenta por ciento de los documentos que se presentan al amparo de una carta de crédito o crédito comercial, son rechazados a causa de discrepancias bien sena reales o aparentes, lo cual reduce la eficacia del crédito comercial y puede tener consecuencias de orden financiero para los que participan en la operación. Esto puede implicar además de un aumento en los costos y una reducción de los márgenes de utilidad o beneficios de importadores, exportadores y entidades bancarias.

Las reglas y usos uniformes para créditos documentarios fueron creadas por la Cámara de Comercio Internacional (CCI) y tuvieron su origen en el año de 1920. Llamándose entonces Reglas Internacionales para Créditos Comerciales de Exportación. Esta cámara es una organización no gubernamental al servicio del comercio mundial. Los miembros

de ella en 123 países representan a millares de compañías y organizaciones comerciales, siendo los Comités o Consejos Nacionales distribuidos en 60 países quienes coordinan las actividades a nivel nacional, con lo cual se facilita el comercio entre las empresas de distintos países, contribuyendo de esta forma a la expansión del comercio internacional.

La aceptación universal de dichas normas y definiciones demuestra de manera convincente la capacidad de los hombres de negocios, de países con distintos sistemas legales, para aplicar sus propios mecanismos prácticos a la realización de operaciones comerciales. En el mundo donde la tecnología cambia rápidamente y las comunicaciones mejoran constantemente, hace posible que estas reglas también cambien conforme exista un avance tecnológico y de comunicaciones.

Las Reglas y Usos Uniformes incorporan las practicas bancarias internacionales, mejoran la integridad y fiabilidad de la figura de la carta de crédito a través de la presunción de irrevocabilidad y la clarificación de la responsabilidad primaria, no solo del Banco emisor sino del Banco confirmante, trata los problemas de las condiciones no documentarias y ofrece una relación detallada de los elementos de aceptabilidad para cada categoría de documentos de transporte, constan de 49 artículos y la última publicación es la denominada 500 revisión 1993.

Todo crédito comercial debe de mencionar que se encuentra sujeto a las Reglas y Usos Uniformes para Créditos Documentarios Publicación 500 revisión 1993, para que en caso de controversia, sea la Cámara de Comercio Internacional quien lleve a cabo el arbitraje correspondiente, y las partes que intervienen se sometan a sus resoluciones y juicios.

Los créditos comerciales cumplen cuatro propósitos básicos:

1. Son el instrumento clásico para financiar compras de mercancía extranjera.
2. Pueden ayudar al Banco emisor a otorgar financiamiento al importador y a controlar el uso del mismo financiamiento.
3. Constituyen una forma efectiva de darle confianza y seguridad a la transacción entre las partes comerciales.
4. Constituyen un instrumento de rutina para los exportadores asegurando el pago de las mercancías.

## **4.5. TERMINOS DE VENTA INTERNACIONAL. (INCOTERMS)**

### **INTRODUCCION.**

A menudo las partes que intervienen en la firma y formalización de un contrato de compra/venta, tienen un conocimiento impreciso de las distintas prácticas comerciales utilizadas en sus respectivos países. Esto puede dar pie a malentendidos, litigios y

procesos, lo cual implica pérdidas de tiempo y dinero. Para solucionar estos problemas, la Cámara de Comercio Internacional publicó por primera vez en 1936 una serie de reglas internacionales para la interpretación de los términos comerciales. Dichas reglas fueron conocidas con el nombre de Incoterms 1936. A ellas se les han introducido enmiendas y adiciones en los años 1953, 1967, 1976, 1980, y 1990, 1993, a fin de ponerlas al día con respecto a las recientes prácticas comerciales internacionales.

## OBJETIVO

El objetivo que persiguen los Incoterms (International Commerce Terms), es el de establecer un conjunto de reglas internacionales para la interpretación de los términos más utilizados en el comercio internacional. Así podrán evitarse las incertidumbres derivadas de las diferentes interpretaciones de tales términos en diferentes países, o, por lo menos, podrán reducirse en gran medida.

## AGRUPACION

GRUPO	SIGLAS	SIGNIFICADO	LUGAR
E	EXW	EN FABRICA	LUGAR CONVENIDO
F	FCA	FRANCO TRANSPORTISTA	LUGAR CONVENIDO
	FAS	FRANCO AL COSTADO DEL BUQUE	PUERTO DE CARGA CONVENIDO
	FOB	FRANCO A BORDO	PUERTO DE CARGA CONVENIDO
C	CFR	COSTO Y FLETE	PUERTO DE DESTINO CONVENIDO
	CIF	COSTO, SEGURO Y FLETE	PUERTO DE DESTINO CONVENIDO
	CPT	TRANSPORTE PAGADO HASTA	LUGAR DE DESTINO CONVENIDO
	CIP	TRANSPORTE Y SEGURO PAGADO HASTA	LUGAR DE DESTINO CONVENIDO
D	DAF	ENTREGA EN FRONTERA	LUGAR CONVENIDO
	DES	ENTREGA SOBRE BUQUE	PUERTO DESTINO CONVENIDO
	DEQ	ENTREGA EN MUELLE (DERECHOS PAGADOS)	PUERTO DE DESTINO CONVENIDO
	DDU	ENTREGA DERECHOS NO PAGADOS	LUGAR DE DESTINO CONVENIDO
	DDP	ENTREGA DERECHOS PAGADOS	LUGAR DE DESTINO CONVENIDO.

## RESPONSABILIDADES

GASTO/SIGLAS	R E S P O N S A B I L E												
	EXW	FCA	FAS	FOB	CFR	CIF	CPT	CIP	DAF	DES	DEQ	DDU	DDP
SELECCIÓN MEDIOS TRANSPORTE	C	C	C	C	V	V	V	V	V	V	V	V	V
EN LA FABRICA													
TRASLADO (estiba y flete)	C	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
SEGURO MERCANCIA (Traslado interno)	C	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
PUNTO DE EMBARQUE													
MANIOBRAS (carga, descarga, estiba etc.)	C	C	C-V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
GASTOS ADUANALES	C	V	C	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
IMPUESTOS DE EXPORTACION	C	V	C	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
FLETE (transito internacional)	C	C	C	C	V	V	V	V	V	V	V	V	V
SEGURO DE MERCANCIA (traslado interno)	C	C	C	C	C	V	C	V	C	V	V	V	V
PUNTO DE DESTINO													
MANIOBRA (carga, descarga, estiba etc.)	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	V	V	V
GASTOS ADUANALES E IMPUESTOS DE IMPORTACION	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	V	C	V
GASTOS DE TRASLADO (flete interno)	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	V
SEGURO DE MERCANCIA (transito interno)	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	V

C : Comprador

V : Vendedor

**CAPITULO CINCO**

**REESTRUCTURACION EMPRESARIAL**



## 5.1. INTRODUCCION

En la época actual de ámbitos volátiles, cuando los problemas diarios de las empresas aparecen con más frecuencia, los empresarios y dirigentes de las organizaciones en problemas tratan de resolver estos por medio de decisiones rápidas, estas soluciones son en muchos de los casos, malas y además, trae consigo la contratación con terceros de nuevas medidas de apoyo o diferimiento de obligaciones.

La decisión más común tomada en circunstancias en este tipo de ámbito o de crisis, es la reestructuración financiera de la empresa, es decir, se trata de resolver parte del problema; el grave y elevado endeudamiento de la empresa Mexicana, suponiendo que este fuera el único problema que ataca a la organización.

Si los problemas estructurales que sufre la empresa nacional se resolvieran con una simple reestructuración de los pasivos financieros, al ampliar los plazos o al convertir la deuda a UDIs, los problemas financieros nacionales estarían ya resueltos; sin embargo, la realidad es otra: las empresas han logrado reestructurar sus pasivos pero no han podido resolver sus problemas operativos, tales como falta de utilidades, liquidez escasa, elevada palanca operativa y exagerada palanca financiera; sin olvidarnos de la mala administración de todos los recursos de la empresa.

La falta de preparación del empresario y la información macroeconomía "cruzada" por parte de las autoridades lo llevan a acometer errores diversos como:

- Indefinición de escenarios.
- definición de escenarios incompletos o imprecisos.
- minimización o no contemplación del riesgo cambiario.
- subvaluación del riesgo financiero.
- visión para analizar la competencia.
- la planeación del futuro de la empresa.

Además de estos errores es necesario mencionar la falta de claridad en el manejo de los recursos de la empresa y la concentración de las decisiones por parte del empresario, que conlleva a una autocracia, sin delegación de funciones y que en la medida de que la empresa crezca se la escapan de la mano por la alta concentración de decisión, sin delegar esta a sus subordinados.

En muchos de los casos lo primero que se le ocurre al empresario es que los problemas de la empresa es por falta de recursos y se evoca a la búsqueda de estos, sin analizar primero que la causa fundamental de estos problemas en la mayoría de los casos se debe al derroche, a mala administración de estos recursos, y que con solo aplicando una buena administración y optimización de estos se pueden resolver los problemas sin necesidad de buscar recursos financieros por otro lado, con su consecuente costo que hará disminuir la utilidad final de la empresa.

Es por esto que antes de intentar una reestructuración financiera, es necesario e indispensable realizar una reestructuración operativa; el problema financiero es resultado, en la gran mayoría de las situaciones de un problema de estructura operativa.

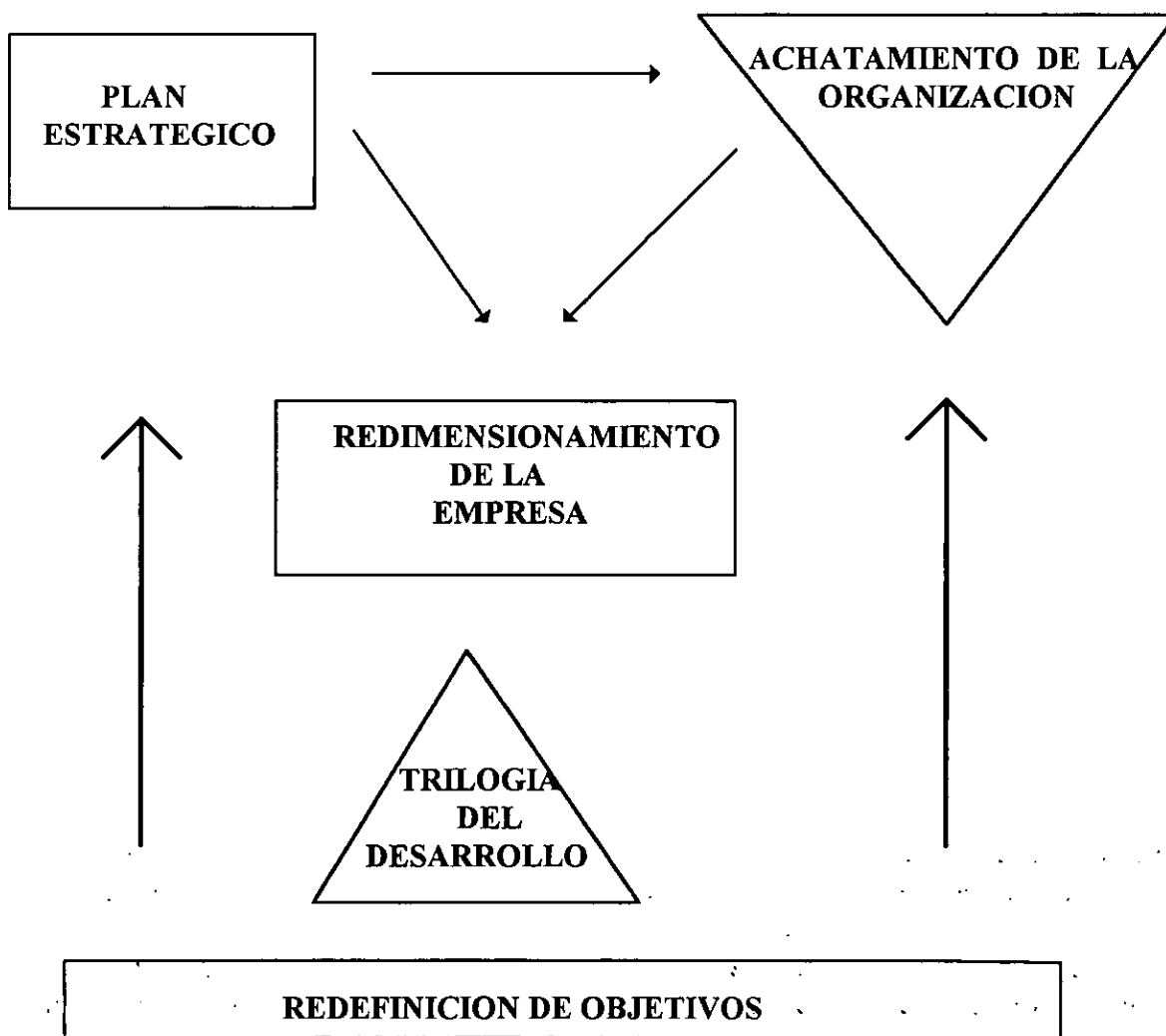
## 5.2. REESTRUCTURACION OPERATIVA

La reestructuración operativa consiste en revisar a la organización como un todo: desde la estructura organizacional, hasta sus sistemas y procedimientos; desde las inversiones en equipos, hasta el más pequeño salario pagado durante la última semana.

Se debe considerar que la realidad de la empresa Mexicana es la creación de empresas sin capital; el crecimiento de las empresas se presenta junto con un crecimiento en la estructura y en el número y nivel de los nuevos ejecutivos que, en muchas ocasiones son los parientes privilegiados quienes, aun cuando no tienen los méritos necesarios, son contratados en los niveles superiores de la organización.

Para lograr la reestructuración operativa es necesario definir cuatro cursos de acción relevantes :

- Achatamiento de la estructura organizacional.
- Redimensionamiento de la empresa.
- trilogía del desarrollo.
- Redefinición de objetivos.



Todos estos son importantes en lo individual y como grupo de problemas que deben formar parte de una solución estratégica conjunta e integral.

#### ACHATAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Las deformaciones profesionales y de carácter de los directores de la empresa llevan a que la estructura organizacional se haga cada vez más grande y piramidal, de tal manera que a mayor número de estratos se piensa que es mayor el poder que se ostenta; mientras más subordinados dependan del jefe, mejor se siente y mayor ejercicio de poder cree aplicar.

En estos casos se olvida el objetivo de establecer una estructura organizacional, sistematizar los canales de comunicación y de responsabilidad, con el objeto básico de atender al "cliente".

La estructura organizacional debe estar enfocada a que el cliente sea el elemento más importante de la pirámide y que el personal operativo, supervisor y directivo enfoque su quehacer diario al servicio del cliente. Esta comprobado que mientras mayor es una estructura organizacional (pirámide alargada), el contacto de los altos niveles jerárquicos con los clientes y el mercado es cada vez menor, y por lo tanto, su involucramiento con la operación las necesidades y problemas de los clientes se convierte casi en inexistente.

Bajo esta óptica se pierde un sinnúmero de oportunidades, pues el contacto constante con el mercado a través de los clientes permite la empresa, sobre todo a la industria, detectar nuevas necesidades, nuevas aplicaciones y nuevos mercados para, con un trabajo conjunto e integral, satisfacer mejor la más importante característica diferenciadora entre una empresa y otra: EL SERVICIO. En economías abiertas, globalizadas, en donde la participación del mercado es cada vez menor por la mayor afluencia de oferentes, la forma de mantener e incrementar la participación ganada es por medio del servicio al cliente.

Se entiende por servicio al cliente garantizarle:

- El mejor precio
- La mejor calidad
- El menor plazo de entrega
- La mejor asesoría técnica
- Las mejores condiciones crediticias
- La mejor atención personalizada
- La mejor interacción para compartir intereses y experiencias conjuntas.

Para lograr el objetivo de reducir la estructura organizacional y convertirla en una organización enfocada al cliente, es necesario realizar un profundo estudio que involucre los siguiente pasos:

#### CONVERSION ORGANIZACIONAL.

##### A) ANALISIS, DESCRIPCION Y EVALUACION DE PUESTOS.

Identificar profesionalmente las necesidades funcionales de la empresa para que todas las operaciones queden cubiertas por el personal idóneo para ello, previa definición del perfil adecuado para cada puesto.

##### B) REORGANIZACION FUNCIONAL.

Con base en el análisis anterior, reubicación del personal en los puestos que sus características personales puedan cubrir. La persona debe cubrir un puesto predefinido, y no crear un puesto para que sea cubierto por alguien en particular.

### C) REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL.

Eliminación y reubicación de puestos de nivel medio y alto para evitar la burocratización de la organización, y acercar a los niveles directivos hacia el mercado y el cliente. La optimización del personal operativo es fundamental.

### D) PROFESIONALIZACION DE LA ADMINISTRACION.

Contratación del personal adecuado, directivo y operativo, que satisfaga las características del perfil de puestos definido para cada puesto de la organización.

## REDIMENSIONAMIENTO DE LA EMPRESA.

Como resultado del achatamiento de la organización, se debe hacer un Redimensionamiento de la misma, con el objetivo de que las funciones, puestos, inversiones, costos y gastos involucrados en la operación se minimicen y, como consecuencia, optimizar los recursos involucrados en la empresa.

El Redimensionamiento empresarial es la adecuación del tamaño organizacional al nivel de operación que se conserve, con el fin de no sobrecargar la operación con costos y gastos excesivos que impidan el logro de los objetivos institucionales. La forma de lograrlo es por medio de:

### A) RACIONALIZACION DE INVERSIONES FIJAS.

En épocas de bonanza y crecimiento económico se invierten fuertes cantidades de recursos en la adquisición de inmuebles, maquinaria, equipo e instalaciones. Cuando llegan épocas de recesión o de crisis económica, las inversiones en activos fijos se vuelven exagerados y se convierten en lastres para la organización en estas épocas.

Por ello cuando la recesión empieza a afectar la capacidad operativa de la organización, puede ser conveniente la realización (ventas) de los activos inmóviles y suntuarios de la empresa, racionalizando estas inversiones. El flujo de efectivo adicional que se genere (o la reducción en las cargas financieras de la empresa) puede ser la tabla de salvación de la organización en crisis.

### B) OPTIMIZACION DE LA INVERSION EN INVENTARIOS.

Las inversiones fuertes en inventarios dan seguridad de que el abasto no será un problema en la operación y en la programación de la producción; sin embargo, para evitar dichos riesgos, las inversiones en materiales, producción en proceso y producto terminado se vuelven exageradas y se convierten en una fuerte carga para la administración de la empresa, dado que su financiamiento es sumamente oneroso y pesado.

Es por esta razón que la administración adecuada de los inventarios, que incluye su planificación en cuanto a montos a adquirir, momento de la adquisición y costo de su manutención, se vuelve prioritaria. Su manejo científico se convertirá en una fuente inicial de los recursos adicionales para la empresa, a través de la determinación del lote económico, punto de reorden y monto de la inversión, paralelamente con sistemas de computo para el control y planeación de la producción.

### C.) REDUCCION DE NIVELES OPERATIVOS.

Es el resultado de la optimización de la estructura organizacional, consistente en la adecuación del tamaño de la operación al tamaño de la estructura y de sus necesidades funcionales.

- Reducción de personal

- Reducción de puestos y niveles jerárquicos.
- Planeación de la producción y de sus productos.
- Reducción de gastos normales y suntuarios.

Es importante hacer hincapié en que la reducción de personal, independientemente del nivel jerárquico del mismo, debe ser la última opción de reducción de gastos y niveles operativos, porque la empresa, como organización social y participante del desarrollo y de las responsabilidades de una sociedad debe:

- Cuidar la responsabilidad social de mantener su planta de personal intacta en la medida en que sus posibilidades se lo permitan.
- Proteger la inversión en capacitación, desarrollo, adiestramiento e identificación de su personal con la empresa.

### TRILOGIA DEL DESARROLLO

En toda reestructuración operativa se deben tener en cuenta tres factores fundamentales para optimizar la operación y reducir cargas financieras y económicas que afecten el sano desempeño de la organización:

#### A) GASTOS DE OPERACIÓN.

Incurrir en elevados gastos operativos (administración y venta) como inercia (quizás) de épocas de bonanza o de la comodidad de tener a un ejército de subordinados que hagan y cubran las obligaciones o deficiencias de los funcionarios de niveles medio y alto, es una falla estructural de las empresas. En épocas críticas se debe tener un control estricto del gasto, se debe buscar su racionalización y su reducción radical a cargas en las que los niveles de operación presentes puedan cubrir sin mayores esfuerzos. Todo aquel gasto que no este identificado con los fines organizacionales, sobra, y los excesos siempre serán mas costosos que benéficos.

#### B) INVENTARIOS.

En la planeación de los inventarios se debe buscar la más alta rotación posible y la menor inversión sin que se ponga en riesgo el proceso productivo. Al mantener los inventarios en niveles de inversión reducidos, se lograra la liberación casi inmediata de recursos monetarios. En este proceso de optimización de la inversión en inventarios se deben incluir, además de lo mencionado, la venta o liquidación de inventarios obsoletos, revisión de los procesos productivos para abatir los tiempos y reducir la inversión en inventarios en proceso. Se debe tener presente que el objetivo de la empresa es producir y vender, no la especulación con inventarios.

#### C) GENERACION DE RECURSOS.

Así como es importante la reducción de los gastos operativos o la reducción de la inversión en inventarios, es también fundamental que todas las decisiones operativas y estratégicas estén encaminadas hacia la generación de recursos.

Esto significa que todas aquellas decisiones o actividades que no generen flujo de efectivo se podrán convertir en una carga para la empresa. No es importante incrementar el volumen de producción para reducir el costo unitario por la absorción de los gastos fijos dentro del mayor volumen, si no lleva a la empresa a vender esa producción adicional y generar recursos adicionales. El simple hecho de producir no significa mayor generación de recursos. La justificación para producir más es la de vender mas, exclusivamente.

## REDEFINICION DE OBJETIVOS.

La Redefinición de objetivos es una actividad estratégica que involucra a toda la organización, este o no en funciones. Consiste en realizar ejercicios estratégicos para cambiar el rumbo de la organización hacia nuevos productos, nuevos mercados, nuevas aplicaciones o nueva tecnología, con el objetivo primordial de modernizarla y adecuarla al cambio vertiginoso que la vida empresarial ha tenido durante los últimos quince años. Aferrarse a la tradición familiar de producir o comercializar un producto determinado, puede ser la causa del fracaso y de la pérdida de la organización, cuando el producto, su tecnología o sus aplicaciones son ya obsoletos para una época en la que el cambio tecnológico se sucede día con día.

Para reestructurar operativamente a la empresa, con el enfoque de una modernización estratégica, de su actividad y objetivos institucionales, se deben tomar en consideración tres factores básicos:

- Materia prima
- Tecnología de producción (equipos y sistemas de producción)
- Mercado en el que se participa.

Toda empresa, sea comercial, industrial o de servicios, debe estar atenta a conocer, dominar y controlar esos tres factores. Cuando se da un cambio estratégico para modificar el rumbo de la organización, mientras más se aleje del centro de uno o varios de esos factores, mayor será el riesgo que corra. Así, si se cambian los productos actuales por otros, sería conveniente mantener los mismos equipos y las mismas materia primas; o bien, si se cambian los materiales, conservar los mismos equipos y sistemas de producción (tecnología) a la vez que el mismo mercado.

Cuando un cambio estratégico de esta índole se da en más de un factor a la vez, el tiempo en que la organización lo asimila, comprende y controla es demasiado largo y puede acercarla más al fracaso que al éxito; que un cambio estructurado, pausado y conocido. Es por eso que es de suma importancia que cuando se hagan ejercicios estratégicos para el cambio de los rumbos institucionales, aquellos se hagan uno por uno, hasta que se asimile y controle completamente, para después iniciar el segundo y subsecuentes pasos del cambio.

El riesgo natural que todo cambio trae consigo se minimiza por medio del conocimiento previo del cambio involucrado, postergando las nuevas modificaciones de rumbo hasta el dominio absoluto del paso previo, el éxito del cambio estará prácticamente asegurado.

### 5. 3. REESTRUCTURACION FINANCIERA.

La reestructuración financiera es algo más complicado que la negociación con los acreedores sobre los nuevos plazos y tasas a considerar para los adeudos insolutos. Es necesario tomar consideración las diferentes opciones de financiamiento, los plazos y los costos que les son relativos a cada opción, y todo ello en concordancia con la capacidad presente y futura de la empresa para solventar los nuevos compromisos contraídos.

REESTRUCTURACION FINANCIERA	LOS PASIVOS Y SU REESTRUCTURACION	Componentes de las tasas Métodos de calculo El manejo de las UDIs Causas de reestructuración Bajo nivel operativo Siniestralidad Costo elevado.
	FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL SOCIAL.	Capital temporal de desarrollo Accionistas privados Mercado de valores Asociaciones estratégicas.

#### LOS PASIVOS Y SU REESTRUCTURACION

Para reestructurar un pasivo es necesario conocer las características que lo conforman, los diversos tipos de pasivos existentes y el costo de cada uno de ellos. Por lo que es necesario conocer la composición de las tasa de interés y las consideraciones que se deben tomar en cuenta para optar por alguna de las fuentes de financiamiento disponibles.

#### COMPONENTES DE LAS TASAS DE INTERES.

La tasa de interés es el precio que se paga por el dinero, siendo este un satisfactor, además de ser una unidad de medida y medio de intercambio de otros satisfactores. Al ser el precio del dinero, la tasa de interés se puede contemplar desde dos puntos de vista:

- El inversionista.
- El prestatario o deudor.

La tasa que paga el inversionista se denomina TASA PASIVA, y la que los bancos cobran a los deudores se denomina TASA ACTIVA. Cuando un inversionista deposita su dinero en una institución de crédito (o lo presta a cualquier otra persona) lo que se busca es que le sea pagado cuando menos el índice inflacionario que impactará a su dinero durante el plazo en que lo tenga prestado y, de ser posible, tener un premio por encima de dicho factor. A este premio se le denomina TASA REAL.

La institución de crédito receptora de esos fondos y pagadora de la TASA PASIVA considera que su COSTO DE CAPTACION es igual al promedio de tasas pasivas pagaderas a sus inversionistas que al promedio de tasas activas cobradas a sus inversionistas. Por lo tanto, el dinero que los deudores reciban en préstamo no podrá ser nunca inferior al mencionado promedio de capitación de la Banca. Por el contrario, la institución de crédito que proporcione los recursos adicionara a su costo de captación un porcentaje que cubra sus costos operativos, su factor de utilidad, más el factor de riesgo proporcionar los fondos a plazo. Teóricamente la tasa real para el deudor será igual a la tasa activa o nominal descontada la inflación del periodo dado.

De esta manera, el sistema financiero protege el capital invertido por el inversionista y proporcionado a crédito al deudor por medio de las tasas de interés, ya que la tasa contratada incorpora el efecto de la inflación que afectara al capital en juego. Por lo tanto, quien paga las tasas de interés cubre el efecto inflacionario que afecta al capital, desde el momento mismo en que los intereses son pagados.

Desde el momento en que las tasas de interés se fijan anualmente, aun cuando se aplican por periodos menores, el pagador del interés esta liquidando anticipadamente la parte proporcional de la inflación esperada y que afectara al total del capital gravado, a pesar de que este no tenga que ser cubierto.

Las tasas elevadas de interés se ven afectadas por:

Pronostico de inflación para los siguientes doce meses.

El "riesgo país" elevado por la turbulencia económica y política.

La incertidumbre y la desconfianza interna y externa.

Los pronósticos de inflación así como el riesgo país componen la prima de riesgo, también denominados PREMIO, pues los inversionistas, además de recibir la tasa de inflación obtienen un diferencial elevado sobre la inflación, por el hecho de mantener su inversión en un país de alto riesgo financiero, lo cual se puede traducir en la imposibilidad de recuperar su capital.

## METODO DE CALCULOS DE LAS TASAS DE INTERES

### SALDOS INSOLUTOS.

Se aplica la tasa contratada al monto del capital remanente o pendiente de pago al inicio del periodo de calculo de los intereses.

### INTERES GLOBAL.

Se calcula el interés sobre el monto total del crédito contratado, sin tomar en consideración las cantidades pagadas a cuenta de capital. En este caso, generalmente se trata de créditos a corto plazo o créditos revolventes. El interés así calculado puede pagarse al inicio, como interés anticipado, o bien, prorrateado en los pagos periódicos contratados.

### SALDOS PROMEDIO.

El interés se calcula sobre el monto promedio mantenido en la cuenta durante el periodo de calculo; si durante dicho lapso se debió hacer algún pago parcial y no se realizo en tiempo, el interés se calcula sobre el total del saldo. Este método es aplicado por los acreedores de tarjetas de crédito.



### EL MANEJO DE LAS UDIS.

El nuevo procedimiento de cálculo de intereses, costos y rendimientos de inversión implantado en 1995 en México, y que surgió hace 20 años en Chile, ha sido una válvula de escape para infinidad de deudores resagados, fundamentalmente las personas físicas.

El beneficio de las unidades de inversión se da, básicamente, en el corto plazo, ya que, además de ampliar a 25 o 30 años los plazos originalmente contratados para créditos hipotecarios, se difiere el pago de uno de los componentes de las tasas de interés que es la inflación; es decir, se paga el componente real de interés sobre una base actualizada de capital, difiriendo para cuando se pague el capital el componente inflacionario de la tasa.

Este hecho permite "respirar" a los deudores en el corto plazo, pero si ellos no logran anticipar pagos de capital desde el inicio de la operación, o bien, no logran que sus ingresos se incrementen cuando menos al mismo ritmo que la inflación, el adeudo crecerá de tal manera que a lo largo de 2 o 3 años, les será imposible alcanzar y cubrir el adeudo con un nivel de ingresos resagados en cuanto a su poder adquisitivo.

### LA REESTRUCTURACION DE PASIVOS.

Tal como lo planteé al inicio de este capítulo la reestructuración financiera no tiene significado real y productivo si no viene acompañado de una reestructuración operativa.

Así desde un punto de vista empresarial hay tres razones básicas por las que las empresas requieren reestructurar sus pasivos ante el sistema financiero :

**BAJO NIVEL OPERATIVO.**- Cuando las empresas contratan créditos a largo plazo lo hacen sobre la base de estimaciones de ingresos adicionales que generaran sus nuevos proyectos de inversión; Bajo esta premisa se considera que los créditos a largo plazo se aplican al financiamiento de proyectos productivos, o bien, para fortalecer el capital de trabajo, el que a su vez, generara adicionalmente ingresos producto de su menor y más eficiente operatividad. Sin embargo, no siempre las estimaciones son acertadas y los proyectos no son tan productivos como se estimó y son insuficientes para cubrir sus obligaciones financieras en los plazos y bajo las condiciones originalmente convenidas. Llegadas a este nivel. Las empresas tienen que negociar con sus acreedores financieros para prorrogar sus contratos para ampliar los periodos de gracia.

La función principal de esta reestructuración financiera es darle a las empresas mayor plazo para cubrir sus obligaciones, tanto de capital como de intereses, dado que sus proyectos, por cualquier razón aplicable, no han sido generadores de los ingresos adicionales en los tiempos y en las cantidades estimadas originalmente.

**SINIESTRALIDAD O CAUSAS DE FUERZA MAYOR.** Las circunstancias imponderables, como son los accidentes, daños naturales o cualquier otro acontecimiento que este fuera del control de los directivos de las empresas,, pueden convertirlas en deudoras morosas temporalmente por lo que requiere negociar con sus acreedores la ampliación de plazos y modificación de condiciones contractuales que les permitan continuar operando y hacer frente a sus obligaciones en el mediano plazo.

**ELEVADO COSTO FINANCIERO.** Cuando la realidad macroeconómica no va de la mano con la realidad microeconómica de las empresas, se requiere esquemas de reestructuración que ayuden a los deudores a enfrentar los elevados costos financieros de sus obligaciones contractuales con la banca. Teóricamente, las tasas de interés se mueven paralelamente con los niveles inflacionarios, es decir, la inflación es uno de los más

importantes factores que influyen en las tasas de interés, al igual que los ingresos de las empresas cuyos precios se ajustan a los niveles inflacionarios que afectan a la economía en particular. Sin embargo, la realidad ha mostrado que los deudores no se pueden sujetar a dichas teorías, porque los países requieren de ciertos ajustes macroeconómicos que afectan a las tasas de interés, pero no así a los ingresos por un lado, y a los niveles de inflación oficiales (ponderación de productos y ciudades) y las tasas de interés por el otro.

Ante situaciones de escasa liquidez, la reestructuración de las carteras vencidas de la banca y, en ocasiones, de cartera actualizada, se hace indispensable, ya que además de que las empresas incurren en retrasos, costos moratorios, insolvencia, afectación de su crédito y de su reputación comercial, las carteras vencidas provocan fuertes problemas a las instituciones de crédito, quienes tienen que crear reservas de incobrabilidad y reducir sus índices de capitalización y de maniobra en el manejo de sus operaciones.

### HERRAMIENTAS DE REESTRUCTURACION FINANCIERA DE PASIVOS

Las herramientas métodos para la reestructuración financiera por los pasivos de las empresas son reducidos. De hecho, a la fecha existen solo cuatro caminos que la banca privada y la oficial esta utilizando como medidas de apoyo a las empresas en general y a la banca misma en lo particular y son:

- **AMPLIACION DE PLAZOS.**- Consiste en que los pasivos originalmente contratados a corto plazo, se conviertan a largo plazo, con lo que las empresas en lugar de tener la obligación de pagar la totalidad de sus adeudos en una sola exhibición. Pueden hacerlo durante varios años y gozar, además, de periodos de gracia para iniciar el pago del capital.

Esta herramienta resuelve parcialmente el problema, ya que el costo del dinero sigue siendo extremadamente elevado y, a pesar de la ampliación del plazo, la carga mensual para el flujo de efectivo de las empresas sigue siendo desproporcionado en relación con su ingreso, precisamente por el elevado costo del dinero. Con esta reestructuración se resuelve la insolvencia de las empresas en el pago del capital, pero no les soluciona el problema del elevado costo del dinero.

- **DIFERIMIENTO DE INTERESES.**- Por lo general, este método se aplica a los pasivos contratados a largo plazo, pues el pago del capital no es el problema sino que lo es el elevado costo del dinero. Su aplicación se basa en la capacidad de pago actual de las empresas y en el supuesto de que en el futuro tendrán mucho mayor capacidad en su flujo de efectivo.

Consiste en que el monto de los intereses que el deudor no alcanza a pagar al vencimiento se convierten en nuevo capital, el cual genera nuevos intereses a las tasas corrientes desde el momento de su capitalización.

Bajo este esquema las empresas alivian considerablemente la carga financiera sobre su flujo de efectivo, pero postergan el problema para cuando inicien la amortización de capital total acumulado. Por el hecho de capitalizar los intereses mensuales no cubiertos, aun cuando se reduce la carga en el flujo de efectivo, el costo financiero total acumulado durante la vigencia del crédito es considerablemente mayor que la originalmente contratada, lo que impacta radicalmente a los resultados de las empresas.

- **REESTRUCTURACION POR MEDIO DE UDIs.**- Consiste en convertir los pasivos contratados a Unidades de Inversión (UDIs), las cuales se ajustan diariamente conforme al Índice Nacional de Precios al Consumidor. El valor de cada UDI lo determina diariamente el Banco de México.

Su objetivo es proteger contra la inflación a las sumas otorgadas en préstamo y eliminar el pago anticipado de la inflación que afecta al capital por el pago de los intereses, al mantener al capital a valor constante y calcular sus intereses con tasas reales en lugar de nominales.

- **CAPITALIZACION DE PASIVOS.**- La banca de fomento, encabezada por Nacional Financiera ha estructurado un plan de reestructuración financiera consistente en la capitalización temporal de los pasivos financieros, a través de la figura denominada “Capital de Riesgo”.

El esquema consiste en que de común acuerdo banca y deudor deciden convertir en capital el pasivo adeudado, a la vez que NAFIN aporta una cantidad igual a la capitalizada, hasta por el 49% del capital incremental por ambos conceptos. Es obvio que las empresas elegibles serán aquellas que muestren viabilidad de negocio en el futuro cercano y que garanticen con dicha viabilidad la recuperación de los capitales aportados.

Esta forma de reestructuración permite sanear a la empresa y darle nuevas fuentes de financiamiento al reducir drásticamente su apalancamiento; sin embargo, antes de optar por este esquema es necesario avaluar los costos financieros de realizarlo, ya que después de cinco años la empresa deberá recomprar el capital en poder del banco y de NAFIN, o bien, convertirse en una empresa pública, a través de la Bolsa Mexicana de Valores. Para evaluar el costo financiero de esta opción se debe considerar que los dividendos periódicos o el sobreprecio en el pago de las acciones al momento de la recompra no son deducibles de impuestos, no así los intereses del pasivo que si lo son como parte del componente inflacionario fiscal de la empresa.

#### **FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL SOCIAL**

La única forma de fortalecer el capital social es por medio de aportaciones directas al mismo. El capital social representa las aportaciones fijas, sin derecho a retiro o recuperación, que los accionistas de la empresa hacen al inicio de las operaciones de la empresa o cuando ella necesite nuevas aportaciones que fortalezca su posición financiera.

A pesar de que la forma de incrementar el capital social es exclusivamente por medio de aportaciones en efectivo o en especie, hay distintos caminos que fortalecen la posición financiera de la empresa, precisando que estas no se obtienen de un momento a otro, sino que son el resultado de arduas negociaciones basadas en la elaboración de profundos estudios financieros ; estos son:

- **CONSECUCION DE CAPITAL TEMPORAL DE DESARROLLO.**

También llamado capital de riesgo, consiste en la venta temporal de una porción minoritaria del capital de la empresa a inversionistas, generalmente institucionales, cuyo propósito es el de hacer negocios apoyando a empresas y proyectos prometedores, durante plazos perentorios. Esto significa que los nuevos accionistas tienen el propósito

de invertir en una empresa con el objetivo primordial de optimizar su inversión, a pesar de que incrementan el riesgo de lograrlo, ya que la única garantía sobre su capital es la viabilidad del negocio en el que están invirtiendo.

Este capital se aporta, generalmente, por medio de SINCAS (Sociedad de Inversión de Capitales) con una aportación en efectivo o en especie hasta por un total del 49 % del capital social incremental. Desde el momento de conformar la nueva participación accionaria se definen los plazos y procedimientos que se seguirán al momento de la disolución de la sociedad, para que los accionistas originales continúen con su propio negocio. En este punto se presenta una situación de riesgo, pues si los accionistas originales o la empresa no tienen la capacidad económica para adquirir las acciones que están en posesión de la SINCA, esta tiene la prerrogativa de poner a la venta su paquete completo de acciones en oferta privada o pública, con lo que la sociedad podría incorporar accionistas inadecuados o agresivos que pudieran tomar el control de la administración de la empresa.

Al igual que el capital de riesgo de NAFIN analizando en el la reestructuración de pasivos, el costo financiero de incorporar capital en lugar de pasivo a la operación de una empresa es considerablemente más costoso que el pasivo mismo, por:

- Los dividendos pagados a los accionistas no son deducibles.
- Los dividendos representan cuando menos el mismo costo que generaría el pasivo, pero sin ser deducible.
- El importe de la recompra del capital tampoco es deducible y son fuertes salidas de efectivo que pueden impactar gravemente el flujo de la empresa.

Además de esas consideraciones económicas, durante la estadía del capital de riesgo en la empresa, los representantes de la SINCA tendrán derecho a voz, voto y veto sobre algunas decisiones estratégicas durante las juntas del Consejo de Administración, lo que puede restar versatilidad y libertad de movimientos a los accionistas originales de la sociedad.

A pesar de todos los aspectos negativos planteados, la aportación de capital de riesgo es una opción sumamente interesante y atractiva para el desarrollo de la empresa y de sus proyectos.

#### • CONSECUCION DE NUEVOS ACCIONISTAS POR OFERTA PRIVADA DE ACCIONES.

Es similar al capital de riesgo, pero con la variación de que los accionistas incorporados son definitivos y no temporales.

Consiste en contactar, negociar e incorporar a accionistas individuales o institucionales, clientes o competidores, conocidos o no, a la estructura accionaria de la organización, para apoyar los planes de desarrollo y nuevos proyectos de inversión. Bajo esta opción, se pueden incorporar dos tipos de accionistas, similares en lo exterior, pero profundamente diferentes:

-ACCIONISTAS PREFERENTES.- Son aquellos con derecho a dividendos fijos garantizados anuales, y con preferencia en la liquidación de la sociedad sobre los accionistas comunes, pero sin derecho a voz o voto dentro del Consejo de Administración o la Asamblea de Accionistas. Es capital con todas las características del pasivo.

**-ACCIONISTAS COMUNES.-** Son aquellos con derecho a intervenir en las decisiones y administración de la sociedad, al tener derecho de voz y voto dentro del Consejo de Administración o de la Asamblea General de Accionistas. No tiene derecho a dividendos garantizados y serán los últimos en recibir la liquidación de la sociedad.

- **INCORPORACION AL MERCADO DE VALORES.**

Consiste en conseguir capital fresco de aportación, con dos objetivos básicos:

- Recapitalizar a la empresa.
- Recuperación del capital de los accionistas.

En el primer caso, el objetivo de los accionistas es incorporar nuevo capital que apoye la operación, el desarrollo y la instrumentación de nuevos proyectos productivos. El segundo caso esta enfocado a que los accionistas originales recuperen parcial o totalmente sus aportaciones de capital, al sustituir su posición accionaria con la de los nuevos accionistas.

El resto de las implicaciones del capital privado de aportación son las mismas.

- **ASOCIACIONES ESTRATEGICAS.**

Una forma eficiente de convertir a la empresa en una organización más sólida y con mejor futuro es por medio de la sociedad y de la asociación estratégica, paralelamente con la incorporación de capital de riesgo ya analizado.

## **5.4 ASOCIACIONES ESTRATEGICAS.**

Uno de los grandes tabús del empresario mexicano es la asociación (incorporación de nuevos accionistas) con personas o empresas, sean conocidas o no. El temor de ser timado al compartir capitales, experiencias o tecnología, a veces es mayor que la propia necesidad del inversionista por iniciar, fortalecer o incrementar su negocio. A pesar de que la necesidad existe, se prefiere buscar otros caminos que correr un riesgo conjunto y compartir lo mucho o poco que se tenga con otra persona o empresa.

Es por ello que la cultura empresarial del inversionista nacional le impide participar con su negocio en el mercado de valores, o niega la incorporación de nuevos accionistas e incluso, la asociación estratégica es rechazada categóricamente.

### **ASOCIACION ESTRATEGICA.**

Bajo esta figura de cooperación empresarial se unen los esfuerzos de dos empresas para combatir y explotar un negocio común, a la vez que se comparte, también, el riesgo del negocio. Este esquema permite que ambos (o más) asociados estratégicos mantengan su personalidad jurídica propia y separada, así como su operación diaria seguida estando diferenciada. Cada empresa seguirá siendo ella misma manteniendo su propia estructura accionaria. El beneficio de la asociación estriba en la posibilidad de:

- **REDUCCION DE GASTOS FIJOS.** Por medio de la asociación estratégica se pueden establecer mecanismos administrativos, comerciales y de distribución, utilizando economías de escala que logren abatir los costos fijos de los participantes, tales como:
  - Gastos administrativos y de control.
  - Gastos de distribución (fletes, inversiones en transporte)
  - Gastos de comercialización (Puntos de venta, promoción, publicidad)
  - Arrendamiento o utilización de oficinas o plantas productivas.
- **APROVECHAMIENTO DE CAPACIDADES DIFERENCIALES.**- Entre empresas complementarias a nivel vertical, se puede aprovechar las capacidades y fortalezas diferenciales entre ellas para lograra beneficios en la reducción de costos y gastos, optimización de ingresos y mejoramiento de la calidad, básicamente. Para ello, los participantes deben compartir entre si dichas fortalezas recíprocamente, Tales como:
  - Capacidades tecnológicas (métodos de producción, equipos avanzados, asesoría técnica).
  - Capacidades de comercialización (mercados locales e internacionales, productos, aplicaciones).
  - Capacidades administrativas (asesoría, supervisión, control)
  - Integración vertical desde producción de materiales hasta el producto terminado (abasto estratégico, máquina).
- **INTERCAMBIO DE MERCADOS Y PRODUCTOS.**- Los participantes pueden convertirse en representantes mutuos en su área de influencia, con lo que cada uno incrementara su participación en el mercado, sus ingresos y, por consiguiente sus utilidades. Es decir, cada uno representara a la contraparte en su propia área de influencia, con lo que ayuda a que cada asociado incremente sus ingresos y su participación en los diversos mercados, a la vez de que se abren nuevas oportunidades y fuentes de ingreso.

#### LA SOCIEDAD.

Este término significa incorporar nuevos inversionistas dentro de la estructura accionaria original, sean personas físicas o morales. El objetivo de la sociedad es, fundamentalmente, tener beneficios estratégicos a la vez que un fortalecimiento en las áreas funcionales medulares de la empresa; por consiguiente, se reducirá el riesgo de los accionistas originales al ser compartido el negocio (y su riesgo) con los nuevos inversionistas.

El objetivo estratégico buscado puede ser puramente financiero, es decir, que se requiera de capital para lograra los objetivos organizaciones. Pero al compartir un negocio en marcha es más conveniente que el nuevo accionista, además de aportar capital fresco, tenga otras capacidades que aportar al negocio para que la sinergia que se forme sea estratégica y no solamente financiera.

Los elementos principales de una sinergia estratégica en el marco de una sociedad son:

Fortalecimiento financiero.- Se logra por medio de la aportación de recursos frescos.

Fortalecimiento administrativo.- Alcanzado al profesionalizar la organización incorporando a profesionistas en cada área estratégica de la empresa, al mismo tiempo que al crear un verdadero consejo de administración.

Fortalecimiento tecnológico.- Obtenido cuando el socio es fuerte en las áreas técnicas de la empresa ( producción, equipos, materiales).

Fortalecimiento comercial.- a través de la incorporación de nuevos mercados, nuevos productos, nuevos puntos de venta, nueva fuerza de venta, todo ello previa y exitosamente posesionados.

#### CAPITAL DE DESARROLLO.

Es la incorporación de capital fresco, bajo la figura de capital social. aportado por instituciones, publicas o privadas, dedicadas a fortalecer el capital de las empresas, de forma temporal y buscando un beneficio financiero. Con ello, el nuevo inversionista (persona moral) aporta una cantidad tal que no sobrepase el 49% del capital social incrementado de la sociedad, a un plazo previamente definido y para financiar un proyecto de inversión preaprobado.

Los inversionistas temporales se dividen en dos grandes grupos:

Instituciones publicas de fomento. Básicamente Nacional Financiera.

Inversionistas privados. Llamados Sociedades de Inversión de Capitales (SINCA).

Cuando la empresa recibe el nuevo capital temporal obtiene varios e importantes beneficios:

Reducción del costo financiero.- Se presenta por algunas de las siguientes dos opciones :  
Sustitución de pasivos con las nuevas aportaciones y capitalización de los pasivos de la empresa. En ambos casos se dejan de pagar los intereses de la deuda financiera de la empresa. El costo financiero desaparece.

Reducción del apalancamiento financiero.- Ya sea por aportación nueva o por capitalización de intereses, el capital contable es incrementado y, por consiguiente, la razón de endeudamiento se reduce, con lo que la estructura financiera de la empresa es fortalecida.

Mejoramiento de la capacidad financiera.- Al contar con mayor capital de aportación y mejor estructura financiera, existe la posibilidad de contratar nuevos pasivos que financien complementariamente los proyectos de la empresa.

Reducción de presión sobre el flujo de efectivo.- Cuando se capitalizan los pasivos financieros, se dejan de cubrir los intereses y las amortizaciones del capital (por haberse convertido en capital social), con lo que son liberados recursos del flujo de efectivo.

Esta posibilidad de desarrollo tiene el inconveniente de que es una fuente mas cara que el pasivo, pues cuando termina el plazo del capital aportado habrá que reintegrarlo a valores contables y sin la posibilidad de que el beneficio pagado sea deducible de impuestos. Asimismo, si no se tienen planes de inversión productiva autofinanciables, que prevean un crecimiento real sostenido de la empresa, financiarse a través de la figura de capital social temporal de desarrollo puede ser contraproducente para la empresa.

## 5.5. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

En términos llanos, el financiamiento empresarial se refiere a la consecución de recursos para la operación o para proyectos especiales de la organización. No importa la fuente de esos recursos ni el objetivo en su aplicación, el simple hecho de conseguir recursos nuevos o generarlos en forma adicional, proporciona un financiamiento.

Por consecución de recursos se entiende la incorporación de estos al flujo de efectivo operacional de la empresa, adicionalmente a aquellos recursos generados por la operación normal de la misma. Al hablar de recursos, se está hablando de los elementos monetarios necesarios para la adquisición de bienes y satisfactores que logren un objetivo previamente planteado. Así, al mencionar las fuentes de financiamiento de la empresa se hace referencia a todas las instituciones, personas y empresas de las que se pueden obtener nuevos recursos, los cuales apoyaran a la organización en el logro de los mencionados objetivos concretos.

No importa si los recursos incorporados de la empresa provienen de fuentes externas a la misma (pasivos) o si son aportados por los mismos accionistas o nuevos inversionistas (capital social), su simple incorporación a la empresa para su posterior aplicación en un proyecto particular o global, es considerada como una fuente de financiamiento de la empresa.

Dependiendo del tipo de empresa, de su giro y tamaño, será la gama de fuentes de financiamiento que se tenga disponibles. De igual forma, dependerá del proyecto o de las necesidades específicas de la empresa, si la gama de fuentes de financiamiento se amplía o reduce, pues lo más conveniente es utilizar la fuente de recursos que se adapte a las necesidades específicas de aplicación.

### NORMAS BASICAS DE LOS FINANCIAMIENTO.

Hay normas que deben ser inquebrantables en cuanto a la utilización de financiamientos. Algunas de ellas se plantean a continuación:

- Una inversión a largo plazo debe ser financiada con recursos provenientes de créditos a largo plazo o de capital propio; nunca debe ser financiado un proyecto a plazo largo con recursos circulantes.
- La carga financiera que genere la fuente de financiamiento (amortización de capital más intereses) siempre debe ser menor a los recursos producidos por el proyecto. Dichos recursos adicionales deberán generarse por un plazo superior al del crédito, y cuando menos con la misma periodicidad que este mientras siga vigente.
- Todo proyecto de inversión, así como el costo de las distintas fuentes de recursos, deben ser analizados por medio de técnicas de análisis que incorporen el valor presente del dinero, en sus diferentes aplicaciones y con sus variadas metodologías.
- Cuando se obtengan créditos, deben tener las siguientes características:
  - Que sean suficientes.
  - Que sean oportunos.
  - Que tengan el menos costo posible dentro de la gama de créditos disponibles.
  - Que cubran cualitativamente las necesidades del proyecto.
- Crear y mantener una estructura financiera sana, respetando los siguientes principios:
  - El capital de trabajo inicial debe ser aportado por los accionistas de la empresa.



El capital de trabajo permanente, así como el que se requiere en proyectos de expansión o crecimiento, también debe ser dotado por los accionistas. El capital de trabajo permanente es el que se necesita para la operación de la empresa en forma constante, sin tomar en cuenta la necesidad adicional y temporal del mismo.

Las necesidades de recursos temporales se pueden financiar por medio de créditos a corto plazo, tomamos con vencimientos similares a la obtención de los recursos adicionales que se obtendrán como consecuencia del crédito obtenido. Como ejemplo se citan a las empresas con ventas estacionales.

Las inversiones permanentes iniciales (todo tipo de activos fijos) deben también ser aportados por los accionistas de la empresa.

Se menciona ya que las empresas deben escoger la fuente de financiamiento que se adapte mejor al proyecto en particular que será financiado; es decir, se debe seleccionar la fuente de financiamiento que satisfaga las necesidades y cubra los requerimientos de la empresa tomando en cuenta monto, plazo y costo del crédito.

La variada gama de fuentes de financiamiento disponibles para las empresas en general se clasifican de la siguiente forma:

#### FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE LA EMPRESA

Generadoras de recursos	Gastos acumulados	Utilidades de operación	Reserva de capital	
	Impuestos retenidos			
	Utilidades retenidas			
Internas	Capital social común	Aportaciones		
	Capital social preferente	Utilidades retenidas		
Externas	Pasivos	Operativos	Proveedores	
			Acreedores	
	Capital	Negociado	Sistema financiero mixto	Crédito corto plazo
			Sistema financiero publico	Crédito largo plazo
			Fondos fomento	
	Otros pasivos.	Capital oficial temporal de Riesgo		
		Capital particular por oferta privada de acciones		
		Capital privado por oferta publica de acciones.		
		Arrendamiento puro		
		Arrendamiento financiero		
		Factoraje		

## FUENTES AUTOGENERADORAS DE RECURSOS

Estas son aquellas que son proporcionadas, creadas o producidas por la propia operación de la empresa, y como consecuencia de la practica mercantil y de la costumbre en el funcionamiento de las organizaciones. Dentro de estas sobresalen:

**Gastos acumulados.**- Por el hecho de disfrutar de bienes y servicios durante un lapso determinado, después del cual se deberá pagar por ellos, se esta obteniendo una fuente de financiamiento. Como ejemplo de lo anterior se tienen los gastos por mano de obra y sueldos, consumo de energía eléctrica y servicio telefónico, arrendamiento de equipo e inmuebles entre otros. El común denominador de esta fuente de recursos es su utilización previa a la fecha de exigibilidad del pago respectivo. Primero se utiliza o goza del bien o del servicio en cuestión y posteriormente se hace su pago. Muy diferente seria la situación si primero se tuviera que pagar por ellos y después se hiciera su utilización. La contrapartida de este concepto que nulifica parcialmente su efecto de financiamiento, es la exigibilidad de depósitos y pagos anticipados como garantía del servicio que se utilizara. Esta fuente proporciona recursos por lapsos sumamente breves, con promedios de quince a treinta días y de forma revolvente.

**Impuestos Retenidos.**- La practica fiscal obliga a las empresa a retener impuestos a sus prestadores de servicios, para que días después ( en ocasiones varias semanas) se enteren dichas cantidades al fisco. Por el simple hecho de no liquidar el 100% del valor de un servicio al momento de recibirlo y conservar el importe de los impuestos retenidos dentro de la tesorería de la empresa, se esta obteniendo una fuente de financiamiento de muy corto plazo.

**Utilidades retenidas.**- Es este tipo de financiamiento la fuente de recursos más importante con que cuenta la empresa. Las empresas que presentan salud financiera o una gran estructura de capital, sana y sólida, son aquellas que generan montos importantes de utilidades respecto de sus aportaciones de capital. Las utilidades generadas por la organización no solo le dan gran atractividad como empresa en donde los accionistas quieren invertir ( rendimiento de la inversión de accionistas) sino que le da a esa organización una gran estabilidad financiera, garantizando su larga permanencia en el medio en que se desenvuelva. Las utilidades son a la empresa lo que la sangre arterial es al cuerpo Humano: vida y salud.

En este rublo de utilidades sobresalen dos grandes tipos:

**Las utilidades de operación.**- Son las que genera la empresa como resultado de su operación normal. Las utilidades de operación son la fuente de recursos más importante con que cuenta una empresa pues su nivel de generación tiene relación directa con la eficiencia de su operación y calidad de su administración, así como el reflejo de la salud presente y futura de la organización. Por utilidades de operación se debe de entender la diferencia existente entre el valor de venta realmente obtenido de los bienes o servicios ofrecidos, menos los costos y gastos efectivamente pagados que le son relativos, adicionada por el importe de las depreciaciones y amortizaciones cargadas a resultados durante el ejercicio, pues financieramente hablando, la utilidad o rendimiento de una empresa se mide por el efectivo adicional generado durante la operación de la empresa, contrario al concepto contable de utilidad, el cual es el resultado de restarle a los ingresos los costos y gastos incluyendo las depreciaciones y sin tomar en cuenta la obtención de recursos materiales durante el periodo analizado.

Las reservas de capital.- Son separaciones contables de las utilidades de operación que garantizan casi a perpetuidad la estada de las mismas dentro del capital de la empresa. En su origen, las utilidades de operación y las reservas de capital son lo mismo, con la diferencia de que las primeras pueden ser susceptibles de retiro por parte de los accionistas por la vía del pago de dividendos y las segundas permanecerán inamovibles dentro del capital contable de la empresa, en tanto no se decreten reducciones del capital social por medio de una asamblea general extraordinaria de accionistas. La razón que existe para la generación e incremento de las reservas de capital es, precisamente su carácter de fuentes de financiamiento que garanticen, aunque sea en la proporción en que se creen e incrementen, el financiamiento y recapitalización de la empresa, pues si el 100% de las utilidades generadas fueran retiradas por los accionistas, la empresa no tendría ninguna posibilidad de crecimiento y se condenaría a la muerte.

#### FUENTES INTERNAS DE FINANCIAMIENTO.

Son aquellas que provienen de los accionistas de la empresa. Son las nuevas aportaciones que los accionistas dan a la organización, o bien, son las utilidades generadas por la empresa no retiradas por los accionistas y que quedan dentro del renglón de utilidades retenidas y que en algún momento futuro pueden ser susceptibles de capitalización.

Estrictamente hablando, la única fuente interna de financiamiento es la generada por las utilidades de la empresa. Desde el punto de vista de que la empresa es un ente económico distinto a sus accionistas, se concluye que toda aportación de capital social de la empresa proveniente de ellos, es originada por una fuente externa a la organización. Sin embargo, para efectos del trabajo y tomando en consideración el tipo de empresas que operan en México, se asimilara como fuente interna de financiamiento el nuevo capital social aportado por los accionistas actuales de la empresa, y al incremento del capital social proveniente de inversionistas distintos a los accionistas actuales de la firma, como fuentes externas de financiamiento.

Dentro de estas fuentes internas de financiamiento sobresalen dos grupos:

Capital social común.- Es aquel aportado por los accionistas fundadores y por los que pueden intervenir en la administración de la empresa. Se le llama común porque la mayoría de los inversionistas (o de la parte de capital que representa) participa en el mismo y tiene la prerrogativa de participar en la administración de la empresa, ya sea en forma directa (direcciones, gerencias) o bien, por medio de voz y voto en las asambleas generales de accionistas, por medio de representantes individuales o colectivos. Las principales características de este tipo de capital son las siguientes:

Tienen derecho a voz y voto en las asambleas generales de accionistas.

El rendimiento de su inversión esta supeditado a la generación de utilidades.

Pueden participar directamente en la administración de la empresa.

En caso de disolución de la sociedad, recuperara su inversión después de los acreedores (todos los pasivos) y después de los accionistas preferentes, hasta donde alcance el capital contable, en relación directa a la aportación de cada accionista.

Participa de las utilidades de la empresa en proporción directa a su aportación de capital.

Es responsable por lo que suceda en la empresa, hasta por el monto de su aportación accionaria.

Recibirá el redimiendo de su inversión(dividendos) solo si la asamblea de accionistas decreta el pago de dividendos.

Casi nunca recibe el 100% del rendimiento de la inversión por la vía de los dividendos, sino que parte de ellos se reinvierte en la empresa.

Existen dos formas de aportar este tipo de capital.

a).- Por medio de aportaciones, sea al inicio de la empresa o posteriormente a su creación. Esta forma es la más efectiva para el crecimiento y solidificación de la empresa, pues otorga a la misma recursos frescos adicionales para la búsqueda y consecución de sus objetivos. Sin afectar el flujo de efectivo por los pagos periódicos que trae consigo un pasivo. Por contra, esta fuente de financiamiento es la menos redituable para los accionistas, en términos generales, pues las utilidades que genere la empresa serán distribuidas entre mayor numero de acciones, situación que no se presentaría en caso de incorporar nuevos pasivos.

b).- Por medio de la capitalización de las utilidades de operación retenidas. Aun cuando las utilidades son fuentes autogeneradoras de recursos y pertenecen en su totalidad a los accionistas comunes no se consideran capital común hasta que se formaliza su capitalización y se garantiza su permanencia y participación dentro de la empresa. En este momento la dirección de la empresa estará segura de que las utilidades se quedaran dentro de la operación convirtiéndose en fuente interna de recursos.

Capital social Preferente.- Es el aportado por aquellos accionistas que no se desea participen en la administración y decisiones de la empresa, sino que se les invita para que proporcionen recursos a largo plazo que no imparten el flujo de efectivo en el corto plazo.

Dada su permanencia a largo plazo y su falta de participación en la administración de la empresa, el capital preferente es asimilable a un pasivo a largo plazo, pero guardando ciertas diferencias entre ellos. Las principales similitudes entre ambos son:

Participan en la empresa a largo plazo.

Se aplican en el financiamiento de proyectos de inversión productivos, básicamente.

No afectan gravemente la liquidez de la empresa, dado el diferimiento en la amortización del principal.

No participan en la administración de la empresa.

No participan de las pérdidas de la empresa.

En caso de terminación de operaciones, se liquidan antes que el capital común.

Dentro de las diferencias entre ambos conceptos sobresalen:

Por el pasivo se hacen pagos periódicos de capital e interés. Por el capital preferente solo el pago garantizado de dividendos anuales.

El pasivo se liquida antes que el capital preferente.

El costo de financiamiento en el pasivo se llama interés, el cual es deducible de impuestos. Para el caso del capital preferente se llama dividendo y no es deducible de impuestos.

El pasivo es generalmente otorgado por instituciones de crédito. El capital preferente es aportado generalmente por personas físicas u otras empresas distintas al sistema financiero.

El pasivo aumenta la palanca financiera de la empresa, en tanto que el capital preferente mejora su estructura financiera.

En resumen el capital preferente puede asimilarse a un pasivo a largo plazo encubierto con el nombre de capital, que ayuda a la empresa a la consecución de sus objetivos, sin intervenir en su administración y mejorando la estructura financiera de la misma.

#### FUENTES EXTERNAS DE FINANCIAMIENTO

Las fuentes externas de financiamiento proporcionan recursos que provienen de personas, empresas o instituciones ajenas a la organización que los recibe. Al recibir recursos externos se está contratando un pasivo el cual genera un costo financiero denominado interés y que tendrá que ser liquidado ( el interés y el capital recibido) en los términos del contrato de préstamo que ampara la operación.

Las fuentes externas de financiamiento, al otorgar nuevos recursos a la empresa, le proporcionan una efectiva palanca financiera, pues se incorporan fondos nuevos a los ya considerados por la empresa provenientes de sus propias fuentes de financiamiento. Al recordar el concepto de palanca financiera analizado anteriormente, los recursos provenientes de fuentes externas son los que se incorporan a las fuerzas naturales o propias de la empresa para incrementar sinérgicamente la fortaleza de la organización.

Las empresas que son aptas para la recepción de recursos provenientes de estas fuentes, generalmente son firmas sanas, con fuertes estructuras financieras y con pasivos proporcionalmente bajos, respecto del capital social y contable de la empresa. Asimismo los receptores de recursos externos, para poder serlo, poseen activos (generalmente activos tangibles y realizables con cierta facilidad) en proporciones de 2 a 3 veces el monto del pasivo, cuando menos; es decir, las empresas receptoras de pasivos poseen y otorgan garantías a los prestadores de recursos que van de 2 a 3 veces sus activos por cada unidad de pasivo recibido.

De aquí surgen interrogantes hacia el sistema financiero en general ¿ se debe prestar a quien lo necesita o a quien garantice con creces el crédito? ¿ se deben financiar empresas sanas o proyectos prometedores ? ¿se debe financiar a las empresas que no requieren recursos o a empresas agresivas, progresistas y en crecimiento? ¿ se deben financiar a las empresas sanas o a aquellas cuyos directivos son sagaces, técnicos especializados, agresivos, positivos y en constante desarrollo ?.

La respuesta a las interrogantes anteriores se da constantemente en la vida diaria en los términos siguientes: “ se niega el crédito solicitado por no ofrecer garantías materiales suficientes”; o “ se rechaza su solicitud por tener la empresa un alto índice de apalancamiento”; “ el crédito fue rechazado por desconocer (falta de antigüedad) a la empresa”; o “ a pesar del rendimiento sobre la inversión del proyecto, no se otorga el crédito por la información histórica a pesar de que la actualizada y las proyecciones son altamente prometedoras”; La solicitud de crédito se rechaza por . . . (n razones)”.

Si se cambia la óptica del problema y se sitúa el punto de análisis desde el lado del prestador (institución de crédito), esta tiene la obligación de salvaguardar sus activos y propiedades y aplicarlos de la forma más redituable posible, a la vez que su objetivo es la generación de utilidades como resultado de la operación de la empresa, y no son, en ningún caso, empresas de beneficencia. Sin embargo, las instituciones de crédito deberían cambiar la óptica burocrática en el análisis de negocios para el otorgamiento de recursos (quizás protegidas por apoyos gubernamentales), ya quien los solicita es porque requiere de los recursos y no siempre el necesitado es el que mejor garantiza, en términos materiales.

Es decir, el gobierno a través de NAFIN, debe promover una verdadera banca de fomento, en la que se ponga en segundo término los requerimientos, métodos y políticas de la banca comercial, así como reducir drásticamente las tasas de interés, para ser verdadera promotora de empresas y financiadora de proyectos, y así manejar una banca de fomento verdadera para empresas y proyectos con gran futuro, aun cuando tuvieran un escaso presente.

### PASIVOS

En los pasivos se engloban todas las fuentes de financiamiento proporcionadas temporalmente por empresas, instituciones y personas ajenas a la empresa receptora, los cuales generalmente causan interés y tienen plazos perentorios previamente estipulados en los contratos emitidos para el efecto.

A su vez, los pasivos pueden ser operativos o negociados. Los Pasivos Operativos son aquellos que la operación propia de la empresa los genera, como son los proveedores de materiales y de bienes o servicios en general. En términos generales, estos pasivos no generan intereses en forma explícita, es decir, se cuenta con un precio fijo a un plazo previamente estipulado, a la vez de que el precio es competitivo con otros precios de los mismos bienes o servicios. Implícitamente, los pasivos operativos generan intereses, ya que el precio fijado a un plazo ( treinta días, por ejemplo) es superior a aquel que se pagaría en caso de liquidar el bien o servicio en un plazo menor, como efecto de los importantes descuentos por pronto pago que algunas empresas proponen.

Independientemente de que se tenga un costo financiero intrínseco, los pasivos operativos son los que se presentan con mayor frecuencia en las empresas proporcionando capital de trabajo adicional y suficiente, en forma directa y prácticamente sin ningún trámite crediticio especial. Son de carácter revolvente e incremental y se ajustan automáticamente y proporcionalmente a la inflación. El costo del bien o servicio, incluyendo el costo financiero, se lleva directamente al costo del material o del servicio recibido.

Los pasivos negociados son aquellos que llevan en forma paralela la emisión de un contrato crediticio, en el que se negocian las distintas cláusulas que regirán el crédito otorgado. Dentro de las negociaciones se incluyen elementos tales como:

Monto del crédito.

Plazo máximo y periodicidad de las amortizaciones.

Tasa de interés básica y sustituta.

Garantías directas del crédito.

Avales.

Bienes o servicios a financiar.

Pagos convencionales.

Este tipo de pasivos negociados pueden ser contratados con el sistema financiero, el cual se divide en dos grandes grupos:

**SISTEMA FINANCIERO MIXTO.**- Se considera así porque la economía nacional y las políticas monetarias, crediticias y de costo de recursos están regidos, supervisados y, en ocasiones, limitados por disposiciones gubernamentales, paralelamente a la participación del gobierno en actividades financieras.

En este tipo de empresas financieras se encuentran principalmente los bancos de servicios múltiples, las casas de bolsa, las arrendadoras profesionales y las instituciones de

factoraje. El sistema financiero mixto provee recursos a corto y largo plazos, a través de algunos de los siguientes instrumentos principales de financiamiento.

Corto plazo

Créditos quirografarios o directos.

Factoraje de clientes y a proveedores.

Emisión de papel comercial

Créditos prendarios

Créditos de habilitación y avío.

Largo plazo

Créditos reaccionarios

Arrendamiento financiero

créditos de habilitación y avío

Emisión de obligaciones

Créditos simples con garantía específica

Créditos hipotecarios.

Créditos hipotecarios industriales.

**SISTEMA FINANCIERO PUBLICO.** - En realidad no se puede hacer una diferenciación entre el sistema financiero mixto y el publico, pues uno es parte del otro. Sin embargo, para efectos de claridad cabe hacer la separación, distinguiendo entre el sistema puramente mixto, del sistema financiero puramente publico u oficial el cual se define como banca de fomento.

En este ultimo caso se consideran los fondos creados por el gobierno para el fomento de distintas actividades industriales, comerciales y agrícolas. Anteriormente (antes de 1989), existían distintos fondos de fomento con objetivos particulares de cada uno de ellos, administrados por Nacional Financiera (NAFIN) y por Banco de México (BM). De estos fondos se distinguían entre muchos otros los siguientes:

FOGAIN.- Para la industria pequeña y mediana

FONEI.- Para equipamiento industrial.

PROFIRI.- Para la reconversión industrial.

FOMEX.- Para el fomento de la exportaciones.

Capital de riesgo.- Para proyectos estratégicos.

A partir de 1990 se anulan todos los fondos y se concentran todos los recursos en NAFIN, la cual administrara todos los recursos y los otorga bajo un mismo nombre (fondos de fomento) a distintos cajones de inversión.

Independientemente del nombre o de la institución administradora, los recursos disponibles son asignados por el gobierno a los distintos empresarios, a través de la banca comercial, desde pequeños hasta grandes empresarios, con el único fin de promover la actividad económica.

Dentro de las aplicaciones sobresalientes a largo plazo de estos recursos están:

Créditos de habilitación y avío

Créditos reaccionarios para ampliación y reconversión de empresas

Otorgamiento de capital de riesgo

Desarrollos tecnológicos.

Control y prevención de la contaminación ambiental.

## CAPITAL.

Se entiende por capital a las aportaciones de accionistas de la empresa con carácter definitivo, no sujetas al pago de amortizaciones periódicas o de intereses y retirables únicamente por acuerdo tomado en asamblea general extraordinaria de accionistas. Quienes aportan capital a las empresas pueden ser personas físicas o morales, los que al constituirse en accionistas comunes pueden tomar parte en las decisiones y administración general de la empresa, caso contrario al de los accionistas preferentes quienes, como se explico anteriormente, no tienen acceso a la administración de la empresa.

Sea capital común o capital preferente, no se le considera parte del pasivo, sino que solidifica la estructura financiera de la sociedad, dado el carácter permanente del capital no sujeto a devolución y al cual se le puede o no asignar un pago anual por concepto de dividendos, decidido por la asamblea general de accionistas. Estas características del capital hacen que cualquier incremento en el mismo conlleve una posibilidad mayor de obtención de nuevos pasivos para financiar el crecimiento y desarrollo de la empresa, dada la garantía que los terceros acreedores de la sociedad tienen cuando invierten en empresas de alto capital y sólida estructura financiera.

Para la obtención del capital se cuenta con distintas fuentes:

Capital oficial temporal de riesgo.- Consiste en el otorgamiento de capital (emisión de acciones pagadas en efectivo) por parte de NAFIN a las empresas que hayan sido aprobadas por el comité de crédito de la institución. Generalmente se le otorga a empresas con fuerte potencial de crecimiento y productividad, así como con probables inversiones de alto rendimiento. NAFIN se convierte en accionista común temporal de la empresa, periodo durante el cual puede invertir en la administración general y supervisar su actividad. Al final del periodo contratado, la empresa (o sus accionistas) tienen la obligación de recomprar las acciones en poder de NAFIN para que esta salga de la empresa, recupere su inversión y pueda seguir apoyando a otras empresas. En caso que la empresa no pueda recomprar sus acciones, NAFIN tiene la opción de colocarlas entre el gran público inversionista junto con un paquete adicional de acciones en poder de los accionistas originales, para poder vender el control de la empresa a otros empresarios.

Las ventajas de este financiamiento se pueden resumir en los siguientes conceptos :

Se obtienen recursos frescos, por los cuales no existe la obligación de hacer pagos periódicos de capital e intereses.

No se generan nuevas cargas y costos financieros a la empresa, liberando el flujo de efectivo de la empresa y sus utilidades.

Se solidifica la estructura de capital de la empresa, al incorporar nuevos recursos al renglón de capital y no al pasivo.

Es base de obtención de nuevos financiamientos al contar con un capital social y contable mayor, con lo que se reduce la razón de endeudamiento de la empresa.

Se incorporan nuevos accionistas (NAFIN) a la empresa, con la seguridad de que su permanencia en la misma es limitada, conociendo la fecha y condiciones de la separación, es decir, se cuenta con un socio al que no le interesa hacerse del 100% del capital social de la empresa receptora. Por el contrario, su interés estriba en convertirla en más productiva y recuperar su inversión en un plazo predeterminado.

Adicionalmente al capital de riesgo oficial aportado por NAFIN, se cuenta con este mismo concepto por parte de la banca comercial y sociedades de inversión, con la limitante de que en conjunto ambos capitales de riesgo (NAFIN y banca), no superen el



49% del capital social de la empresa receptora. El resto de las condiciones son similares a las mencionadas anteriormente.

Capital particular por oferta privada de acciones.- Una importante fuente de financiamiento para las empresas, por todo lo que ello implica, es el capital proveniente de inversionistas particulares incorporados a la empresa por medio de una invitación directa y privada para participar como accionista dentro de la misma. Son nuevos inversionistas quienes, por su capacidad empresarial o por su poder económico, son llamados a participar dentro de la empresa, ya sea como simples accionistas y consejeros o como accionistas y directores operativos.

Las empresas carentes de potencial económico pero con fuerte impulso hacia el crecimiento son sujetos atractivos para aquellos inversionistas "con capital pero sin empresa", a la vez que, al incorporar nuevos inversionistas, se reestructurara el capital de la organización fortificándola y solidificándola. El hecho de recibir nuevos capitales crea fuerzas y beneficios como:

Se obtienen recursos frescos para el fomento de las operaciones y crecimiento de la empresa.

Se incrementa el capital social en lugar de que sean los pasivos los que aumenten, lo que origina una reducción de los flujos de efectivo negativos por el hecho de que estos recursos no generan pagos parciales y periódicos de capital e interés.

Al incrementar el capital social, el potencial de crecimiento de la empresa aumenta, dado que la razón de endeudamiento una vez incorporados esos recursos disminuye, convirtiéndose la empresa como efecto de su nueva estructura de capital, en un ente con mayores posibilidades de endeudamiento, con menor riesgo y, por consecuencia, con nuevas perspectivas de desarrollo.

Se mejora el efectivo disponible de la empresa, respecto de aquel que se tendría contratando nuevos pasivos, ya que el capital de accionistas no requiere ser pagado periódicamente, ni el flujo de efectivo se impacta por el pago de intereses. La salud del flujo de efectivo le proporciona a la empresa mayores posibilidades de desarrollo.

La emisión de acciones puede ser de capital preferente o común, según convenga a los objetivos y necesidades de los accionistas y de la empresa.

El capital colocado por oferta privada de acciones no sale a la luz pública para su colocación, sino que se hace a través de promotores con contactos entre los distintos círculos de gente de negocios, o entre conocidos y amigos de los accionistas originales de la empresa, entre los mismos accionistas originales de la empresa, para su obtención, se hacen emisiones de acciones adicionales a las existentes para promover un aumento del capital social. Una vez suscritas las acciones, el pago de las mismas viene a incrementar los recursos económicos disponibles de la empresa, para su posterior aplicación en los renglones de inversión del proyecto que se desea apoyar.

A pesar de los puntos positivos y sinérgicos de la consecución de nuevo capital, se tienen contras para su incorporación en la empresa:

El costo financiero del capital es más elevado cuando se da efecto a la carga impositiva de la empresa, dado que los dividendos no son deducibles de impuestos. El dividendo, aun cuando puede no ser pagado mensualmente como el caso de un pasivo, se asemeja al interés, ya que ese es el costo del dinero incorporado a la organización.

El rendimiento de la inversión puede disminuir por efecto de una mayor dilución de las utilidades entre un capital social mayor, como efecto de una menor utilización de la palanca financiera que conlleve la incorporación de pasivos a la estructura de capital.

Se puede perder el control de la empresa cuando grupos aparentemente minoritarios de accionistas individuales se unen en la toma de decisiones, despojando al accionista aparentemente mayoritario en lo individual, del control administrativo de la organización, hasta que este último se pueda ver obligado a vender su paquete de acciones y abandonar la empresa por el formada.

Capital privado por oferta publica de acciones.- En esencia, la consecución de nuevos recursos por medio de la colocación de acciones por oferta publica, tiene los mismos efectos positivos y negativos que el caso de la oferta privada de participaciones accionarias. La gran diferencia estriba en la forma de colocar el capital, el cual, en el caso de la oferta publica, se recurre al "publico inversionista" través de la Bolsa Mexicana de Valores, para la colocación fragmentada de capital, el cual tiene que ser del tipo común, por disposición legal.

Un aspecto relevante de la colocación publica es, precisamente, la fragmentación del nuevo capital social, ya que, en teoría, son innumerables inversionistas los adquirentes de las nuevas acciones, "pulverizando" la participación de cada uno de ellos, con lo que se evita el riesgo de perder el control de la empresa, como consecuencia de la unión de unos cuantos accionistas.

Sin embargo, cuando la empresa colocadora de acciones es pequeña o mediana en cuanto al capital contable de la misma, dicha fragmentación puede no darse, ya que un inversionista con alto poder económico podría adquirir todo el paquete accionario colocado públicamente y, por ente, podría hacerse del control administrativo de la organización. En algunas ocasiones, aun las empresas con grandes capitales son tomadas en forma forzada por inversionistas individuales o institucionales, sin que la administración de la firma se percate de ello hasta que es demasiado tarde. Es por esa razón que, cuando una empresa se dispone a colocar un paquete accionario importante entre el público inversionista, debe medir el riesgo de ser controlada por otros inversionistas distintos a sus fundadores, además de tener que cuidar muy de cerca el camino que han de seguido las acciones en circulación, el costo y rendimiento de las mismas, para evitar, en la medida de lo posible, el atractivo que puede generar la compra forzada de la empresa.

El resto de los beneficios y desventajas planteados para el capital particular colocado en forma privada, es aplicable a la colocación pública de acciones.

## OTROS PASIVOS.

Dentro de este tipo de fuentes, se incluye las mas generales e importantes dentro del Sistema Financiero Mexicano como son:

Arrendamiento puro.-

Esta herramienta de financiamiento tiene aplicación desde hace muchos años, pero estaba enfocada casi exclusivamente al arrendamiento de bienes raíces y, posteriormente, ya en añosas recientes, para el arrendamiento de automóviles. Sin embargo, dadas las peculiares características del medio económico y financiero, el arrendamiento puro ha

tomado un gran auge en los últimos años, al aplicársele en la adquisición de todo tipo de activos, desde una motocicleta hasta un bien raíz.

El inicio de esta fuente de financiamiento estuvo en la promoción de la venta de autos a crédito, por medio de una fórmula llamada erróneamente, "arrendamiento puro con opción a compra" Esta denominación es incorrecta pues el único contrato de arrendamiento con opción a compra reconocido por la leyes, es el arrendamiento financiero.

Fue tal la aceptación de esta fórmula de financiamiento de automóviles, que con el tiempo se crearon nuevas empresas arrendadoras que siguieron con la promoción y diversificación de estos contratos, hasta llegar a la actualidad, en donde arriendan todo tipo de activos fijos.

Para que este tipo de contratos de renta pura pueda instrumentarse en la práctica bajo principios de legalidad, las arrendadoras, conjuntamente con los arrendatarios, tienen que establecer una serie de contratos, convenios y figuras legales que respalden y validen la viabilidad fiscal de los mismos, en donde, gracias a dichos contratos, las rentas pueden considerarse deducibles en su totalidad, y que el bien, al final del plazo originalmente contratado quede en propiedad del arrendatario o de la persona física o moral que el designe. Es decir, una operación de este tipo estará soportada por:

Un contrato de arrendamiento puro, el cual respalda la deducibilidad total de las rentas así como la posesión del bien (aun cuando no su propiedad). En el contrato se establecen los elementos constitutivos del mismo, el plazo y el monto de la renta, entre otras cláusulas importantes.

Un contrato o convenio, en donde el arrendador se compromete a vender la cosa objeto del contrato de arrendamiento a un tercero previamente identificado, distinto al arrendatario, siempre que se cumplan las condiciones del contrato de arrendamiento. Sin embargo, no se puede hacer mención en este convenio que su aplicación esta sujeta a un contrato de arrendamiento, a excepción hecha del plazo por el periodo de posesión del bien al momento de transmitir su propiedad como resultado del mencionado convenio.

En ocasiones, las arrendadoras constituyen paralelamente a la empresa de arrendamiento, otro tipo de empresas y fideicomisos quienes son los propietarios de los bienes arrendados por su propia arrendadora, de tal manera que, al momento de hacer efectiva la opción de compra ( convenio de compra-venta paralelo al contrato de arrendamiento), es el fideicomiso el que vende al arrendatario salvando con esto la imposibilidad que existe de que el arrendador sea el que enajene la cosa arrendadora al arrendatario. Si el arrendador vendiese directamente al arrendatario el bien objeto del contrato al final del mismo, se podría crear un caso de no deducibilidad de las rentas pactadas, dado que se asimilaría a un contrato de arrendamiento financiero y no de renta pura con todos los inconvenientes legales, tal y como se trato de estructurar bajo esta figura.

Otras empresas arrendadoras, con el objeto de evitar el manejo de una empresa " no operativa", como es el fideicomiso, aclaran a los arrendatarios desde el principio que al momento de ejercer la opción de compra, la arrendadora no podrá facturar el bien objeto del contrato a la arrendataria, sino a la persona física o moral que ella designe. Con esto, el problema de la empresa vendedora de la arrendadora (el fideicomiso) se convierte en un problema para el adquirente paralelo del arrendamiento original.

Otra particularidad de este contrato de arrendamiento es el valor de la opción de compra. En los contratos de arrendamiento financiero la opción de compra es simbólica

(generalmente de un peso); por contra, en los contratos de "Arrendamiento Puro con Opción a Compra" paralela, el importe de la misma puede o no ser una suma simbólica, además de que su determinación tiene una característica sumamente importante, dado que puede impactar fuertemente los resultados fiscales de las partes contratantes: en términos generales, la arrendadora otorga al final del contrato una bonificación al arrendatario y otra bonificación sobre el monto original del bien arrendado por "cumplimiento oportuno" en el pago de sus rentas. Dicha bonificación se aplica contra el pago de la opción de compra, con lo cual se reduce el valor de la misma al "netear" la bonificación (dinero recibido) contra la opción de compra (dinero pagado). Para la empresa adquiriente del bien, el valor de adquisición es el valor pagado por la opción de compra; sin embargo, para la arrendataria, la bonificación representa un ingreso gravable o una reducción de su gasto deducible en el ejercicio en que la reciba, con lo que el costo de la operación como efecto del impuestos sobre la renta adicional a pagar en el último ejercicio de la operación se puede elevar, aun cuando durante el resto del plazo el cargo a resultados ha sido superior.

La gran ventaja de esta fuente de financiamiento contra cualquier otra, es que no necesariamente se registra contablemente el pasivo generado por la operación, así como tampoco el activo adquirido, con lo cual se mejoran (o no se afectan) las razones de liquidez y endeudamiento de la empresa, hecho que ayuda a presentar una posición financiera mas sana, aun cuando no completamente veraz, acerca de la situación financiera de la empresa.

#### Arrendamiento Financiero.-

Para el arrendatario el contrato de arrendamiento financiero es una fuente adicional de financiamiento externo, ya que a través de el obtiene bienes de capital sin tener que efectuar erogaciones consideradamente fuertes en el momento de su adquisición, y si a hacer pagos periódicos cubriendo el capital e intereses estipulados en el contrato hasta su terminación. Los pagos mensuales por rentas en este tipo de contratos representan una carga financiera periódica y obligatoria, que deberá ser considerada en la evaluación de la fuente de financiamiento.

#### Factoraje Financiero.-

El factoraje financiero es una fuente de recursos o de financiamiento sumamente interesante y productiva, pues genera nuevos recursos para la operación a corto plazo de la empresa, a través de la "venta" de la cartera de clientes a una empresa autorizada para operar el factoraje. Esta fuente de financiamiento se diferencia de las tradicionales en que en lugar de generar nuevos pasivos para la consecución de recursos, lo que hace es obtener estos por medio de la venta de los activos circulantes y por cobrar de la organización.

La empresa de factoraje realiza un análisis de crédito a la empresa vendedora, así como de la calidad de su cartera (tipos de clientes, diversidad de clientes, capacidad y puntualidad de pago de los clientes, endeudamiento y liquidez de la empresa) y establece una línea de "descuento" para su cartera.

Generalmente, la empresa de factoraje compra el papel comercial de su cliente (letras de cambio, pagares, contrarecibos, facturas) a una tasa de descuento predeterminada (fluctúa entre el 70% y el 90% y, eventualmente llega al 100%), entregando al cliente, en el momento del descuento, el importe neto de la compra de la cartera del que ha descontado, además del por ciento que queda en garantía, los cargos por intereses,

administración de la cartera y otros. Cuando el factor cobra la cuenta totalmente, reintegra a su cliente el importe que quedo en garantía de la operación.

Con esta operación, el vendedor obtiene recursos frescos provenientes de un activo que de otra forma recuperaría en 30, 60, 90 a más días. Es decir, sus ventas a crédito las convierte en, prácticamente, ventas de contado. A esta operación de factoraje se le conoce con el nombre de factoraje con recurso, pues el documento adquirido es el recurso de cobro con que cuenta el factor, al tener este la posibilidad de la "vía de regreso" de los documentos descontados, pues al no pagarlos el emisor original, el factor recurre a su cliente ( quien fue el "vendedor" de los documentos) para que le liquide el papel descontado.

Adicionalmente, se cuenta con el factoraje sin recursos, el cual se proporciona por lo general, a los proveedores de su cliente, por cuenta y contra la línea de este último, con el objeto de hacer más eficiente el pago a proveedores y mantener mejores relaciones y condiciones de compra con ellos.

El factoraje sin recursos se puede utilizar como base de negociación con proveedores de bienes o servicios, al tener la posibilidad de pagar anticipadamente esos pasivos logrando mejores precios o atractivos descuentos por pronto pago, beneficios que contrarrestarían la carga financiera del financiamiento.

Es necesario tener presente que una deficiente planeación en la utilización de esta fuente de financiamiento puede ocasionar mayores problemas que beneficios. Para evitarlo, se debe considerar:

El cobro anticipado de la cartera dejara a la empresa sin esos recursos en el futuro.

Como consecuencia de los anterior se puede crear una cadena sin fin de operaciones de factoraje y una dependencia interminable del factoraje.

El costo por los intereses es más elevado que en otras fuentes de financiamiento.

Lo ideal es descontar cartera (obviamente futura) para pagar gastos o pasivos anticipados y obtener beneficios financieros que reduzcan el costo del factoraje.

La gran diferencia de esta fuente de financiamiento con las otras, es que con el factoraje no se contrae un pasivo, sino que se vende un activo circulante para acelerar la recuperación del efectivo invertido por las ventas a crédito de la empresa. En el resto de las fuentes de financiamiento, se contrae un pasivo, sea a corto o a largo plazo, incluyendo las aportaciones de capital, las cuales, quizás en un muy largo plazo, tendrán que ser reintegradas a sus aportadores.

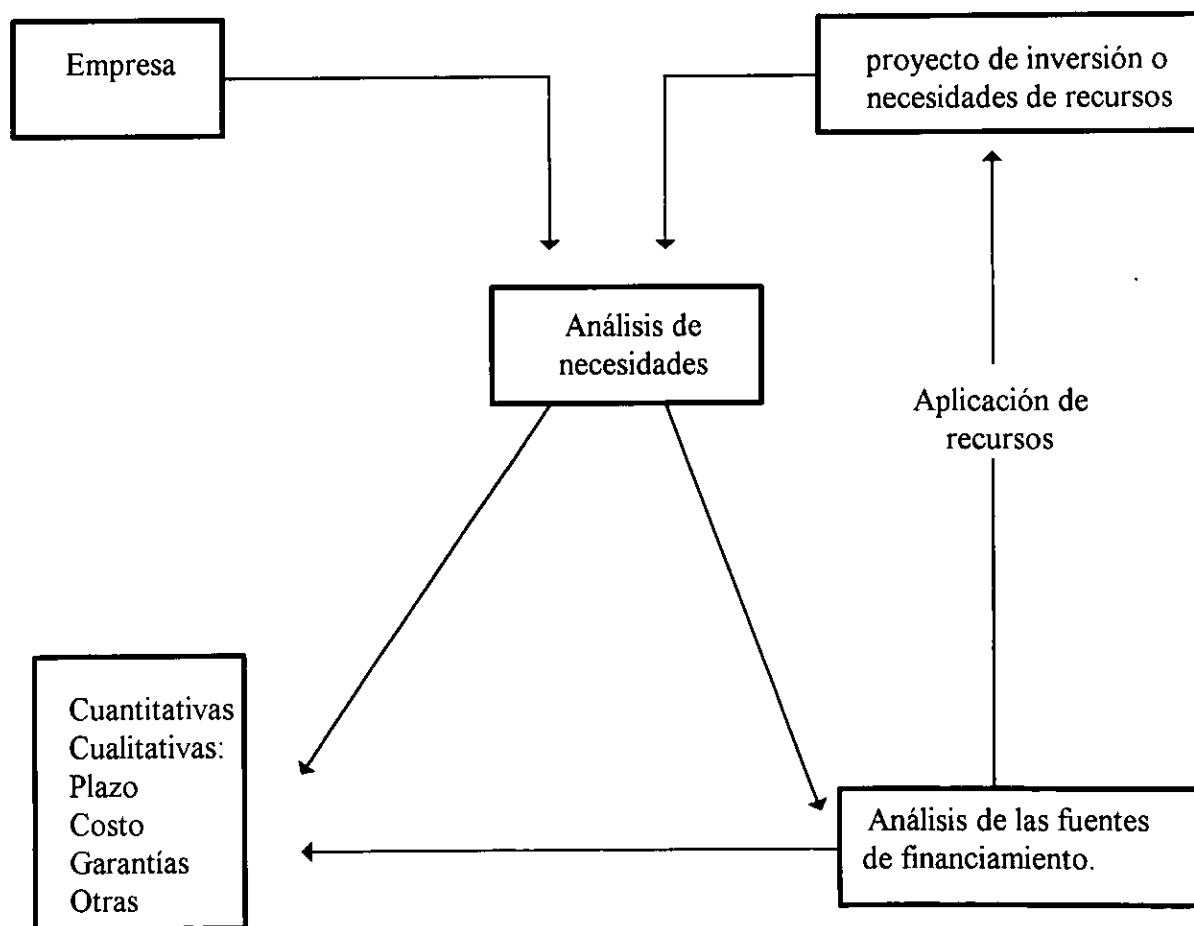
## **5.6. PLANEACION DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO.**

En todas las economías abiertas, en donde existe la libre empresa y la competencia por ofrecer y demandar los bienes y servicios que más se adecúen a las necesidades

particulares del individuo o de la empresa, se cuenta con una amplia gama de posibilidades de decisión acerca de lo que se desea o necesita adquirir y contratar, así como todo un mosaico de oferentes y demandantes de dichos bienes y servicios.

En el caso del financiamiento de empresas, se cuenta con una diversidad de opciones de fuentes de financiamiento, de las que el empresario o ejecutivo financiero puede escoger a que mas se acerque a sus necesidades de recursos. La selección de la fuente de financiamiento la deberá basar en estudios preliminares de sus necesidades y en una adecuada planeación de sus operaciones, ya que podrá causar más problemas que los existentes antes del financiamiento.

### PLANEACION DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Reestructuración Integral de Empresas. - Dr. Luis Haime Levy,, Primera edición 1996. Pagina 101. Editorial ISEF

Cuando se lleva a cabo la planeación de las fuentes de financiamiento que serán utilizadas en un periodo dado, se analizan los siguientes aspectos, tanto del proyecto en donde serán aplicados los recursos ( necesidades de recursos para cualquier fin), como de las fuentes de financiamiento disponibles :

- Proyecto de inversión evaluado y aprobado.
- Monto de los recursos requeridos.
- Plazo en el que se puede amortizar el crédito obtenido.
- Costo del crédito ( Tasa de interés real).
- Aplicación de los recursos.
  - Capital de trabajo.
  - Sustitución de pasivos.
  - Inversiones de capital ( activo fijo)
  - Inventarios, mano de obra, producción.
  - Expansiones de planta, reubicación de plantas productivas, ampliación de capacidad productiva.
  - Proyectos anticontaminantes.
- Análisis integral y exhaustivo del flujo de efectivo proyectado de la empresa.
- Características de las fuentes de crédito :
  - Periodicidad o plazo de amortización del crédito.
  - Montos máximos y mínimos para cada fuente de financiamiento
  - Garantías necesarias para contratar el pasivo.
  - Revolvencia del crédito, posibilidades de renovación o sustitución por otras herramientas de financiamiento.
  - Vida útil efectiva de la disponibilidad total de los recursos obtenidos inicialmente del crédito.

De no llevarse a cabo la planeación adecuada en la contratación de nuevos pasivos, se puede caer en el absurdo de contratar créditos a corto plazo para financiar la adquisición de equipo productivo con un largo plazo de recuperación; o bien, obtener créditos de habilitación, por ejemplo, cuya disponibilidad decrece mes por mes por la amortización periódica del crédito, cuando la necesidad es la de capital de trabajo constante, incremental y actualizado por efecto de la inflación.

Para esto, es necesario conocer las distintas fuentes de financiamiento disponibles, que en cualquier momento pueden ser utilizadas, dependiendo de la aplicación que se requiera darles, con base en las reglas de utilización de pasivos explicadas en el capítulo anterior.

FUENTES A CORTO PLAZO.	Credito comercial	Otorgado por los proveedores
	créditos directos	Provenientes de instituciones de crédito
	Créditos prendarios	
	créditos habilitación o avío	
	Factoraje	Provenientes de las instituciones auxiliares de crédito.
	Papel comercial	
	Aceptaciones bancarias	
	Créditos para la exportación	Otorgados por la banca de fomento

FUENTES A LARGO PLAZO	Créditos reaccionarios Obligaciones créditos hipotecarios.	Otorgados por instituciones de Crédito	Forman parte del Pasivo
	Arrendamiento financiero.	Provenientes de Instituciones auxiliares de crédito	
	Arrendamiento puro	Provenientes de Instituciones auxiliares de crédito y empresas privadas.	
	Capital común Capital preferente Capital de riesgo SINCAS	Proporcionado por inversionistas privados y oficiales.	Forman parte del Capital.

## 5.7 EVALUACION DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

Tan importante es conocer la metodología para determinar el costo de cada una de las fuentes de financiamiento disponibles, como tener elementos para poder discernir entre cual de ellas, o por cual combinación de fuentes inclinarse en el momento de tomar una decisión.

En toda decisión financiera se involucran dos tipos de análisis:

- Análisis cuantitativo.
- Análisis cualitativo.

De ambos, el más difícil de llevar a cabo es el análisis cualitativo, pues en el intervienen elementos subjetivos, no científicos ni exactos, tanto del medio ambiente económico como del ejecutivo financiero que tomara la decisión. En muchas ocasiones la experiencia o inexperiencia del ejecutivo, sus obstáculos mentales o tendencias caracterológicas pueden llevar a la empresa hacia ciertas decisiones positivas o negativas, que harán que ella logre o no sus objetivos.

Por el contrario, los elementos cuantitativos dependen casi exclusivamente de la calidad tecnológica del analista, así como de los datos disponibles tanto dentro de la empresa como fuera de ella. Si el analista o ejecutivo financiero tienen conocimientos mínimos indispensables que los lleven a calcular con cierto grado de exactitud los costos reales de



las fuentes de financiamiento por medio de modelos matemáticos correctos, la decisión numérica que se tome podrá ser de la más alta calidad.

Aun cuando las finanzas son una ciencia fría, basada en los resultados y elementos numéricos de sus operaciones, no se puede desligar el razonamiento subjetivo que toda decisión lleva consigo, ya que el resultado buscado no puede ser evaluado única y exclusivamente desde el punto de vista numérico. Siempre se involucra el "sentimiento" de las personas relacionadas con las decisiones respecto del medio ambiente humano, económico y financiero del problema en análisis. En muchas ocasiones la capacidad de percepción (intuición) de esos elementos subjetivos que tiene el ejecutivo responsable de tomar la decisión es más valiosa y de mayor peso que la frialdad arrojada por el análisis numérico.

Al tomar una decisión no se puede dejar a un lado el impacto social que puede tener, tanto dentro como fuera de la organización, no se puede olvidar el beneficio o perjuicio que se puede crear en el medio ambiente, o las consecuencias políticas y económicas que genere la decisión tomada. Todo esto surge del análisis cualitativo y no existe fórmula o receta alguna que identifique, aclare o presente esas variables. Es la percepción de quien toma la decisión la que esclarece dichos elementos dentro del proceso de toma de decisiones.

Sin embargo, no se puede basar una decisión exclusivamente en uno de ambos análisis. El resultado matemático o cuantitativo es la base de la decisión. Pero los elementos subjetivos, resultantes del análisis cualitativo, serán los que respalden, fortifiquen o rechacen la mejor opción numérica.

El elemento humano: su razonamiento, intuición, inteligencia, experiencia, instinto y capacidad pensante, no podrá ser sustituido por la tecnología, la electrónica, las matemáticas o los avances científicos. Pero estos elementos serán una herramienta insustituible en el proceso científico de la toma de decisiones.

#### ANALISIS CUALITATIVO.

Uno de los elementos que se deben considerar en todo análisis de financiamiento es el apalancamiento. El apalancamiento es la proporción de pasivo que guarda una empresa respecto del capital de la misma, que se utiliza para apoyar o impulsar sus operaciones.

En teoría, mientras más apalancamiento utilice una empresa mayores utilidades por acción esta generando pues con un capital (inversión sujeta al pago de dividendos) reducido, apoyado por elevados pasivos, se generaran mayores utilidades por acción que en el caso de que la empresa contara exclusivamente con la fuerza de su propio capital.

Pero la teoría no se apega completamente a la realidad. La afirmación anterior tiene validez parcial, pues mientras mayores pasivos se incorporen a la empresa, mayor será el riesgo que represente esta para sus accionistas y acreedores, los cuales, tanto acreedores como accionistas exigirán mayores rendimientos y garantías por sus inversiones que si la empresa reflejara un bajo riesgo por un menor endeudamiento.

Al tener la empresa un alto riesgo, el costo del dinero crecerá desproporcionadamente respecto del costo real o promedio del mismo en los mercados de dinero, lo cual puede llevar a que la carga financiera (intereses) pagada por el alto endeudamiento, revierta la tendencia de utilidades por acción que puede generar un apalancamiento financiero sano, y convertir una teoría de altas utilidades en una realidad de grandes pérdidas.

Dentro de este contexto existen dos tipos de apalancamiento que deben ser considerados al establecer las políticas y metas financieras y de estructura de capital de la empresa :

- Palanca operativa.-

La palanca operativa se da en aquellas empresas que tienen un elevado porcentaje de gastos fijos respecto de sus gastos totales. En el caso de estas empresas, un leve cambio en el volumen de ventas, o en el precio o costo unitario de sus productos, puede convertirla en una empresa perdedora, en lugar de aquella que exista con un resultado positivo.

Este tipo de empresas, de igual forma, se convierten en empresas de alto riesgo, o de riesgo incremental, pues al tener un alto nivel de costos y gastos fijos, las declinaciones en sus ingresos afectan gravemente los resultados operativos de la organización.

El término palanca tiene en finanzas el mismo significado que en física: En esta ciencia, palanca significa aplicar una pequeña fuerza para mover un objeto pesado, considerablemente mayor, proporcionalmente que la fuerza aplicada. En finanzas, palanca operativa significa que un pequeño cambio en el ingreso, se reflejara en un gran cambio en los resultados.

La forma que se puede calcular la palanca operativa es por medio del calculo del punto de equilibrio, ya que el concepto de palanca operativa esta basado en el concepto de punto de equilibrio, al relacionar los costos y gastos fijos con la utilidad marginal:

$$PO = \frac{CF}{Pv - Cu}$$

En donde:

PO = Palanca operativa o punto de equilibrio. Unidades a vender para absorber la carga fija de los gastos.

CF = Costos fijos en unidades monetarias.

Pv = Precio de venta unitario promedio.

Cu = Costo unitario promedio.

Pv-Cu = Utilidad o contribución marginal ( precio de venta menos costo unitario)

Mientras mayor sea la carga de gastos y costo fijos, mayor deberá ser el volumen de ventas para que la utilidad unitaria compuesta en el punto de equilibrio absorba dicha carga fija.

Ahora bien ¿ como saber cuándo se presenta un alto apalancamiento operativo ?  
¿ como determinar cuál debe ser el apalancamiento operativo adecuado de la empresa. ?

La respuesta exacta a estas preguntas no existe. No se puede crear una receta o una formula matemática que determine para todas las empresas el nivel de apalancamiento que deben tener y considerarlo como correcto o adecuado. Dependerá del tipo de empresa de que se trate; si es industrial o comercial; si es pequeña, mediana o grande; si es fabricante de bienes de capital o de prendas de vestir etc.

La formula analizada anteriormente proporciona la forma de llegar a una cifra numérica, a una serie de dígitos indicativos del apalancamiento operativo, pero será el ejecutivo financiero, con su experiencia, conocimiento y "sentimiento" el que determine si ese nivel es el adecuado.

- Palanca Financiera.-

La palanca y el riesgo financiero en una empresa siempre van de la mano. El riesgo financiero es el riesgo adicional que se involucra en una empresa como resultado de la contratación de nuevos pasivos, en lugar de financiar un proyecto de inversión por medio del capital social. Cabe destacar que existen dos tipos de riesgos en una empresa. El riesgo del negocio y el Financiero.

El riesgo del negocio, es el que es inherente al giro mismo de la empresa, sus operaciones normales llevan consigo un determinado nivel de riesgo, dependiendo del mercado en el que se desarrolla, de los productos que fabrica y comercializa y de la tecnología involucrada. Generalmente se representa por la incertidumbre existente para determinar anticipadamente el nivel de utilidades en operación que pueda generar una empresa.

La palanca financiera es aquella que se da por el monto de capital común utilizado en un negocio, contra el pasivo involucrado en el mismo. Los recursos obtenidos del pasivo y del capital preferente generan una palanca financiera. Mientras más apalancamiento se aplique en una empresa ( incrementos en la utilización de pasivos) mayor será el riesgo transmitido a sus accionistas comunes y , por ende, el riesgo financiero de la empresa como tal se incrementará.

Por ejemplo: Supóngase una nueva empresa que espera obtener una utilidad en operación de \$ 4,000,000, requiere de activos por \$ 20,000,000 y no tiene tasa aplicable de impuesto sobre la renta ( para facilitar el ejemplo). En este caso, si se divide la utilidad en operación entre el monto del activo, se obtiene el rendimiento de la inversión esperado:

$$\text{\$ 4000,000 entre \$20,000,000} = 20 \%$$

En este caso, el rendimiento sobre la inversión es igual al rendimiento de los activos totales.

Si la empresa no utiliza pasivos, las siguientes características se presentan:

Los activos son iguales al capital común.

Su rendimiento sobre la inversión es igual al rendimiento de los activos.

Su capital común tendrá el mismo riesgo que sus activos.

Si la empresa decide cambiar su estructura de capital contratando \$ 10,000,000 de pasivo a un costo real del 15 % para sustituir la misma suma de capital común, entonces el rendimiento esperado de su capital crece al 25 % :

Utilidad en operación esperada	\$ 4,000,000
Menos:	
Intereses ( 15% de \$10,000,000)	<u>\$ 1,500,000</u>
Utilidad distribuable para el capital social común	\$ 2,500,000
Rendimiento sobre la inversión esperado:	

$$\text{\$2,500,000 entre \$ 10,000,000} = 25\%$$

La utilización del pasivo “apalancara” a la empresa elevando el rendimiento de la inversión de accionistas comunes de 20% a 25 %. La palanca financiera incrementa el riesgo así como el rendimiento esperado sobre la inversión.

Si en el mismo caso anterior se dividiera la utilidad en operación entre los componentes de la estructura de capital, se vería claramente como los nuevos pasivos incrementan el riesgo de la empresa para sus accionistas, así como el rendimiento sobre su inversión:

<u>concepto</u>	<u>Sin pasivos</u>	<u>Pasivos por 10 millones.</u>
utilidad en operación	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000
Interés (15%)	0	1,500,000
utilidad distribuible	\$ 2,000,000	\$ 500,000

Rendimiento sobre la inversión:

$$\frac{\$2,000,000}{\$10,000,000} = 20\%$$

$$\frac{\$500,000}{\$10,000,000} = 5\%$$

Rendimiento conjunto sobre la inversión.

$$\frac{\$2,500,000}{\$10,000,000} = 25\%$$

Las conclusiones de lo anterior son:

El uso de pasivos generalmente incrementa el rendimiento de la inversión. Esto sucede siempre que el rendimiento de los activos sea superior al costo de los pasivos.

La desviación estándar del rendimiento de los activos es una medida del riesgo del negocio, mientras que la desviación estándar del rendimiento de la inversión es una medida del riesgo absorbido por los accionistas. El riesgo de los activos y de los accionistas será igual cuando no se utilice pasivo alguno.

En este punto se vuelve a presentar la misma interrogante ¿cuanta palanca financiera utilizar sin poner en riesgo el negocio? ¿que tanto pasivo se debe contratar para impulsar las operaciones de la empresa, sin reducir el rendimiento sobre la inversión y sin elevar irracionalmente el riesgo de la empresa?. ¿cuanto pasivo se requiere incorporar a la empresa y cuanto capital social, para poder impulsarla sin poner en riesgo su existencia?. Parte de la respuesta a los cuestionamientos anteriores se da por el conocimiento y experiencia del ejecutivo financiero que ha de tomar las decisiones. Dependerá del conocimiento que tenga de la empresa en particular; del medio ambiente que la rodea; del tipo de mercado en el que se desarrolla; de la mentalidad ( agresiva o conservadora) de los accionistas y del consejo de administración; de la realidad actual y proyecciones de la empresa etc. Todos ellos son factores subjetivos, no medibles y tampoco cuantificables.

### ANALISIS CUANTITATIVO

Este son las distintas técnicas, metodologías y mecánicas de calculo de las fuentes de financiamiento disponibles para la empresa.

Para la realidad nacional se debe buscar primero la solidificación, crecimiento y salud financiera de las empresas, variables que de lograrlas, al final redundaran en un mejor rendimiento por acción y en un precio sano y adecuado de las acciones en circulación de las empresa.

Cuando se tomas decisiones de financiamiento( como en todo tipo de decisiones dentro de las empresas), se debe buscar lo que más convenga a la organización para que pueda

lograr los objetivos institucionales para los que fue creada :No se debe olvidar, en este punto, que las empresas se constituyen para satisfacer una necesidad social : proporcionar los satisfactores que requiere la población, con calidad, precio cantidad y oportunidad de entrega adecuados. El objetivo de los accionistas es lograr utilidades por la inversión involucrada en una empresa.

A simple vista, ambos objetivos se ven contrapuestos; sin embargo, en la realidad son complementarios, ya que la empresa que logre sus objetivos institucionales plenamente, reportaran por obligación, las utilidades requeridas por sus inversionistas. El meollo de este punto es, precisamente, la consecución completa, eficiente y efectiva de los fines y objetivos de la organización. Tampoco hay que olvidar la responsabilidad social que tiene la empresa hacia la sociedad que la rodea y hacia las familias que dependen de ella. Una empresa que desaparece puede acabar con la economía de una población y con las fuentes de trabajo que creó, misma que difícilmente se pueden reabrir en el futuro.

El logro (utilidades para los accionistas) de las empresas, desde el punto de vista mencionado de protección a los socios, no garantiza su existencia. Solo el logro constante de sus objetivos le dará una permanencia temporal y exitosa, en beneficio de la sociedad en pleno : accionistas, empleados, proveedores, acreedores y gobierno.

**CONCLUSIONES**

Dentro de este capítulo, último de esta investigación analizare todo el proceso llevado a cabo, sus repercusiones tanto positivas como negativas, que trae como consecuencia las nuevas circunstancias y factores que inciden dentro del funcionamiento de la micro y pequeña empresa aquí analizadas. y que son fundamentales para su sobrevivencia, permanencia o muerte.

A nivel nacional existen varias clasificaciones para las empresas existentes, según su tamaño, por parte del gobierno, la tomada en cuenta para esta investigación es la diseñada por NAFIN (Nacional financiera), la cual clasifica a la empresas en Micro (hasta 15 trabajadores y ventas de hasta 1. 5 millones de pesos, Pequeña (hasta 100 trabajadores y ventas hasta de 15 millones de pesos, Mediana (hasta 250 trabajadores y ventas hasta de 34 millones de pesos) y grande empresa (Más de 250 trabajadores y sus ventas mas de 34 millones de pesos). Mientras que a nivel internacional es la OIT (Organización Internacional del Trabajo) que hace la clasificación de empresas dividiéndola en Pequeña (Hasta 100 Trabajadores), Mediana (hasta 250 trabajadores) y grande (más de 250 trabajadores).

Así las cosas no damos cuentas que en primer lugar el concepto de Micro para las empresas a nivel internacional no existe, solo es un concepto de México, por lo que en primera instancia puede ser una oportunidad a nivel internacional positiva pues ello implicaría más atención por parte del gobierno.

Analizando la economía y el peso que tiene cada tipo de empresa por su tamaño nos damos cuenta de que la Micro y Pequeña empresa representan más del 90% de todas las establecidas en nuestro territorio por lo cual el apoyo que le demos para su desenvolvimiento, desarrollo sostenido y permanencia dentro de nuestra economía es importante, y más aún el apoyo para su introducción en los mercados internacionales.

Dentro de este marco y tomando como base el diagnostico plasmado en el planteamiento del problema de esta investigación, resulta un tanto dramático ver las deficiencias y falta de organización por parte de estas empresas; y tomando en cuenta que representa la mayoría de las empresas establecidas en nuestro territorio es aun más aterrador darnos cuenta que una de las causas de mortandad en estas empresas es la falta de visión a largo plazo y la falta de administración de los recursos que maneja y no precisamente la falta de recursos financieros que son los que comúnmente se quejan las empresas.

Dentro de esta investigación planteé la hipótesis de que la administración financiera internacional debe ser una herramienta indispensable para la sobrevivencia de la micro y pequeña empresa ante el reto económico de la que llamamos globalización, así pues, a través de la investigación realizada he llegado a los siguientes planteamientos.

Al investigar sobre el concepto de globalización y sus repercusiones sobre la economía mexicana, tanto de manera positiva como negativa sobre esta, me pregunte porqué si tiene influencia negativa, el gobierno no se aparta de esta; tomando otro rumbo económico.

Dentro de todo esta cuestión surgió la pregunta de ¿como funciona un sistema económico, más específicamente en México ? y ¿como en la practica y quien obliga a los países del mundo a seguir esta globalización?.

Así la definición de globalización la entiendo como la liberación e integración económica de fronteras, eliminando a través de acuerdos comerciales, los aranceles y los requisitos cuantitativos y cualitativos para introducir mercancías de un país de origen a otro país destino. Dentro de este proceso a largo plazo lo que cambia radicalmente en un

principio, o sea, el corto plazo es la creación de bloques económicos definidos, los cuales actúan a nivel mundial unos contra otros. El objetivo final de esta, es una globalización integral que aglutine a todos los seres humanos en un solo estadio sin fronteras, creando una zona de libre comercio en la cual los factores de la producción son libres del tránsito y tener una mayor movilidad para su mejor aplicación y desarrollo.

De entrada esta globalización se da primero a nivel económico, posteriormente político y con el paso del tiempo en la medida del su avance penetra en el ámbito, cultural, tecnológico, militar, estético, etc.

Así pues el largo plazo de la globalización será un planeta en el cual las fronteras no existirán y la economía se llevara a través de un mercado perfecto, es decir el precio de los bienes y servicios lo definirá la ley de la oferta y la demanda.

Quien en la practica aplica los principios rectores de la globalización y son sus promotores, por convenir a sus intereses es el grupos de los siete más uno (Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Gran Bretaña, Italia, Japón y Rusia) que son los países más ricos del mundo y que son ayudados por cuatro instituciones importantes bajo su control, que les ayudan a aplicar estos principios y que son conocidos como los pilares de la economía mundial y que son: La ONU (Organización de las Naciones Unidas), en el ámbito social; el BM (Banco Mundial), en el ámbito de política monetaria; el FMI (Fondo monetario Internacional), en el ámbito de flujos monetarios y la OMC (organización Mundial de Comercio), en el ámbito de comercio.

Analizando este proceso estos organismos pregonan la apertura comercial, democrática, y social con el objeto de delimitar los lineamientos a seguir para todos los países del mundo y un mejor control de los mismos, dichos lineamientos son observados y vigilados por los pilares de la economía mundial y su recomendación influyen de manera importante para efectos de prestamos económicos, o ayuda internacional.

Estos lineamientos son aplicados a los países en vías de desarrollo, llamados países o mercados emergentes, pues tienen la característica de que en sus territorios tienen inseguridad social, política y económica y requieren de las recomendaciones del grupo de los siete más uno y de los pilares de la economía para desarrollar y hacer crecer sus economías y si no las siguieran, simplemente les cierra los recursos económicos y tendrían más problemas económicos y sociales en sus economías y les costaría más trabajo desarrollarse económicamente.

Ante este planteamiento llego a la conclusión de que la globalización se esta convirtiendo en un proceso irreversible el cual esta metido en la totalidad de las economías del mundo, y por ente es necesario saberlo para tomar las decisiones pertinentes.

Al intentar comprender como se obliga a los países o mercados emergentes a entrar en esta dinámica de la globalización es necesario entender cuales son las características que un país necesita para obtener un desarrollo económico (crecimiento de todo su economía) y no solo crecimiento económico (cuando solo crece alguna o algunas ramas de la economía); y dentro de estas, que son medibles a través de indicadores económicos macro y micro están:

- Estabilidad política.
- Estabilidad económica.
- Protección a la inversión extranjera.
- Que no exista protección a la industria ineficiente.
- Facilidad al comercio.



- Control del gasto publico.
- Tasas de interés bajas.
- Impuestos bajos.
- Estabilidad laboral.
- Crecimiento sostenido de la economía sin financiamiento externo.
- Control de la inflación.
- Aumento de sus exportaciones.
- Disminución de sus importaciones.
- etc.

A través de estas situaciones todo país requiere de recursos financieros para llevar un control de su sistema económico y para esto es necesario invariablemente de recursos externos para apoyar a sus empresas locales que deben ser el motor de su crecimiento.

Así las cosas y para financiarse de manera externa para apoyar su desarrollo interno, la mayoría de los países se ve en la necesidad de pedir prestamos ante los pilares de la economía mundial, y el grupo de los siete más uno, razón por la cual deben reunir ciertos requisitos para ser considerado buen cliente para estos prestamos.

Dentro de estos requisitos a la par que se firma un contrato de prestamos, se lleva a cabo una carta de intención que no es otra cosa que las condiciones que requiere cumplir el país para ser sujeto de credito.

El contenido de esta carta de intención no varia mucho y en particular el FMI ( Fondo Monetario Internacional), el contenido de esta carta es el siguiente:

A.- Política fiscal.

Control de los gastos públicos

Gastos corrientes

Salarios del sector publico

Subsidios

Gastos de inversión.

Recaudaciones

Agrupamiento de la base tributaria

Aumento de las tasas impositivas.

Empresas publicas.

Reforma de fijación de precios.

Reformas administrativas.

Reforma general.

B.- Política monetaria.

Control de los agregados del dinero y el crédito.

Control del crédito para el gobierno y el sector público.

Elevación de las tasas de interés.

C.- Política del tipo de cambio.

Devaluación.

D.- Política de salarios y precios.

Indización salarial.

Racionalización de los precios.

Ajuste de los precios de productores.

- E.- Administración de la deuda.
  - Reestructuración.
  - Financiamiento coordinado.
- F.- Reforma comercial.
  - Regularización de retrasos.
- G.- Políticas del sector financiero.
  - Liberalización arancelaria.
  - Relajamiento de las restricciones cambiarias.
- H.- Reforma tributaria.
  - Liberalización financiera.

Analizando este contenido y sus condiciones nos damos cuenta que el gobierno mexicano esta aplicándolas, con sus consecuencias positivas y negativas y, que de no seguirlas simplemente dejarían de proporcionarle recursos frescos para el manejo de su economía local. Por tanto es necesario reconocer este modelo que para bien o para mal esta llevándose a cabo, y ver, reconocer y manejar las oportunidades y las amenazas que nos deja para la micro y pequeña empresa.

Para concluir con la globalización y sin el afán de hacer un análisis a fondo de este proceso encuentro tres contradicciones en este proceso desde el punto de vista de la micro y pequeña empresa y son:

Ponen de valuarte el modelo económico de libre mercado, pero sin embargo, el mercado es controlado por las transnacionales, sin injerencia del estado y sin repartirlo con las micros y pequeñas empresas a nivel nacional.

Son portadores de la democracia en todos los ámbitos políticos y sociales, sin embargo, nunca ponen en riesgo sus instituciones de poder.

Pregonan el libre cambio y apertura comercial, más cuando se integran a bloques y acuerdos comerciales fijan restricciones y proteccionismo argumentando rezagos en sus sectores económicos.

Así las cosas, nos damos cuenta de que la globalización al igual que muchas cuestiones económicas y sociales, tienen oportunidades y amenazas para todos los sectores de la economía, solo es cuestión de aprovecharlas o superarlas según la cuestión y el sector a analizar.

Antes de analizar la micro y pequeña empresa en México, y descubrir las oportunidades y amenazas ante la globalización económica, expondré un poco sobre la pequeña empresa en el mundo, mas explícitamente los casos de Italia y Japón que son los casos que más se exponen en foros mundiales sobre el éxito de pequeñas y medianas empresas y cuales son las estrategias básicas de crecimiento de estas por parte de sus gobiernos.

Dentro del seminario " El papel de la micro, pequeña y medianas empresa en el proceso de globalización de la economía mundial" auspiciado por la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras de desarrollo y con apoyo de Nacional Financiera, El Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Nacional de Comercio exterior y La Universidad Nacional Autónoma de México. Expusieron bajo estos temas el caso Italiano y el caso Japonés.

Dentro del caso Italiano el desarrollo de las pequeñas y medianas empresa en Italia se ha visto favorecido por elecciones oportunas de política económica. Algunas de estas

políticas han tenido resultados positivos, y otras han resultado totalmente equivocadas como aquellas destinadas al desarrollo del sur.

Entre las políticas positivas se encuentra la denominada Ley Sabatini creada con el objeto de favorecer las instalaciones de las pequeñas empresas, habiéndose alcanzado gran éxito en aquellas regiones de Italia en las que existía infraestructura, a menudo subterránea, de pequeñas iniciativas, pequeñas empresas, cooperativas y grupos de artesanos.

La ley considera dos distintas necesidades: la de la pequeña empresa que adquiere una nueva instalación y necesita poder pagar en un plazo bastante largo - cinco años - a una tasa de interés bajo respecto de las tasas corrientes, mientras que la empresa que produce maquinaria necesita vender y poder cobrar de inmediato el precio de la maquinaria que ha vendido.

La secretaria de Industria, a través de Bancos autorizados, otorga un financiamiento a la pequeña empresa para que adquiera una nueva instalación que paga de contado a la empresa productora de maquinaria. La pequeña empresa a su vez devuelve a la Secretaria el préstamo a cinco años y la secretaria a través de una institución especial de mediano crédito central, con un fondo especial, reduce los intereses y constituye un fondo de garantía. Como medida de protección de casos negativos.

De esta manera, la pequeña empresa obtiene la nueva maquinaria de inmediato, estando en condiciones de pagar pronto el préstamo; las tasas son reducidas y no representan un grave problema para las finanzas públicas ya que se hace un fondo relativamente pequeño comparado con las sumas públicas destinadas a financiamientos a fondos destinados a las empresas del sur.

Las empresas productoras de maquinaria tienen la gran ventaja de obtener pago al contado y por lo tanto cuentan con una importante reducción de su costo financiero, obteniendo un mercado interno creciente y sobre todo se convierte en formidable promotora de inversiones.

En Japón existen básicamente dos tipos de pequeñas y medianas empresas. El primero está relacionado con la ubicación, esto es, con la producción local de bienes, como los textiles tradicionales y la porcelana; el otro está relacionado con las grandes plantas de montaje que integran redes de abastecimiento en un área específica. A este proceso de integración se le conoce con el nombre de Joka-machi o población complejo-industrial.

Las pequeñas empresas japonesas desempeñan un papel muy importante en el sector de los servicios. Los comerciantes al por menor y los mayoristas, en su mayoría pequeñas empresas, siempre se ubican cerca de los lugares de concentración de abasto y habitación, a tal grado que son un factor principal en la estructura comercial del Japón.

La subcontratación es muy común, tanto en el caso de la industria como en la del automóvil y de productos metálicos, como en las industrias ligeras como la textil y la del vestido, compartir información y alcanzar la cooperación entre las empresas de gran escala y las pequeñas a través de la subcontratación ha sido clave en el desarrollo de uno de los sistemas de producción más eficiente del mundo.

El apoyo del gobierno japonés a las pequeñas y medianas empresas parte del hecho de que estas eran tratadas injustamente por su débil posición negociadora en relación con las grandes empresas, su limitado acceso a las instituciones financieras convencionales, así como su limitado desarrollo tecnológico, y enormes obstáculos de ingreso y productividad.

De esta forma, la política del gobierno se divide principalmente en tres partes: La orientada a levantar los obstáculos a las transnacionales para mejorar la productividad: la que facilita el acceso a los recursos financieros a tasas preferenciales y la que se dirige a prevenir los incentivos fiscales y el desarrollo tecnológico.

La experiencia japonesa demuestra el papel que juega el gobierno en la política de las pequeñas y medianas empresas. El mecanismo de mercado y la apertura de la economía nacional también son necesarias. Pero que deben evitarse los cambios bruscos o la discontinuidad de políticas previamente establecidas. Es mucho mejor la modificación gradual de las políticas en una dirección bien definida.

Las políticas promocionales como los incentivos fiscales y financieros son muy efectivos, sin embargo se ha confirmado que conforme aumenta la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas superando lo concebido originalmente, la protección se debió delimitar a solo el periodo inicial evitando su prolongación.

En el caso de México existen diversos tipos de programas que ayudan a la micro y pequeña empresa por parte de Instituciones del gobierno, tales como Nacional Financiera, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Banco nacional de Comercio Exterior, Secretaria de desarrollo Social etc. más, sin embargo, considero que a pesar de tanto discurso que hacen estas instituciones sobre dichos programas en cuanto a la ventajas de cada uno de ellos, el principal problema que veo en ellos es que sin excepción, la justificación de aplicación de dichos programas empiezan por decir "tomando en cuenta las ventajas potenciales de la micro y pequeña empresa . . ." sin tomar en cuenta que la mayoría de estas ventajas potenciales aun no las conocen ni desarrolla la micro y pequeña empresa, por lo que recomiendo que se deben aplicar estos programas tomando en cuenta las ventajas reales de estas empresas.

Dentro de todo estas cuestiones en el proceso de globalización por el que estamos atravesando, los estados deberán apoyar y confiar más en el ingenio y en la capacidad de innovación de sus micros y pequeñas empresas., pues son ellas las que inyectaran el dinamismo que se requiere para poder sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo. Las políticas financieras de un país considero tienen una fuerte influencia para la determinación del éxito o fracaso de estas empresas.

Así las cosas, y tomando en cuenta el marco arriba señalado es conveniente el llevar a cabo una serie de estrategias que nos permitan despertar en la micro y pequeña empresa sus tan mencionadas ventajas potenciales, para que estas se conviertan en ventajas reales, que les permita sobrevivir ante esta etapa de globalización que inexorablemente estamos pasando. De aquí la necesidad de conocer a fondo que es y como se aplica la Administración Financiera Internacional como una herramienta indispensable para hacer crecer y sean toda una realidad las ventajas potenciales de la micro y pequeña empresa.

Dentro de los puntos importantes que debe abarcar esta Administración Financiera Internacional, esta sin lugar a dudas la visión de largo plazo con la que no cuenta el empresario de la micro y pequeña empresa, por lo que recomiendo hacer énfasis en diseñar una planeación de largo plazo en la cual contemple cuando menos los siguientes puntos:

- La misión que se pretende lograr.
- El análisis del medio ambiente interno, por medio del cual determinara sus fuerza y debilidades para hacer frente a su ambiente externo.

- El análisis del medio ambiente externo, por medio del cual determinara sus oportunidades y amenazas que le permitan aprovechar en base a sus fuerzas y debilidades.
- En base a estos dos análisis y tomando en cuenta su misión, determinara el escenario que tendrá en un futuro, por lo que esto contribuirá a diseñar y tomar en cuenta todos los cambios que inciden a favor o en contra para llegar a su misión. Incluida en este la globalización económica.
- Diseñar y crear las estrategias que le permitan llevar a cabo y lograr su misión, siempre tomando en cuenta el análisis interno y externo de su medio ambiente.
- Aplicación de las estrategias determinadas para el cumplimiento de la misión.
- Control y manejo de los factores que inciden tanto positiva como negativamente en la aplicación de las estrategias.
- Tomar decisiones.

Seguramente al analizar el medio ambiente externo, este empresario se dará cuenta de que la globalización económica implica que para planear su futuro necesariamente necesitará tomar en cuenta los mercados internacionales o por lo menos la competencia internacional que tendrá en su mercado por lo que es necesario e imprescindible que conozca las bases necesario mínimas para entrar a competir a nivel internacional y entre las cuales encuentra:

- Los instrumentos de promoción y ayuda que da el Gobierno para competir internacionalmente dependiendo del giro a que se dedique.
- El tipo de acuerdos comerciales que tiene México con los países con los cuales tendrá sus relaciones comerciales, a fin de saber los impuestos arancelarios que pagara o las restricciones que tendrá para introducir sus productos.
- Las formas en como se realizan los pagos en operaciones internacionales para evitar verse envuelto en problemas de cobros internacionales.
- Los medios más importantes para llevar a cabo operaciones internacionales de compra-venta de mercancías y/o servicios.
- El valor que tiene la carta de crédito, como uno de los medios más seguros y que dan respaldo tanto para el comprador como el vendedor en operaciones internacionales.
- Los incoterms (términos de comercio internacional), que son los derechos y obligaciones que tienen tanto comprador y vendedor en las transacciones comerciales internacionales, que le permitan tomar decisiones en cuanto al precio del producto a vender o comprar.

Otro de los puntos a analizar y tomar en cuenta por parte de la micro y pequeña empresa será, una vez analizado su medio ambiente interno y externo y las posibles formas de hacer operaciones internacionales de compra y/o venta de mercancías, será la toma de decisiones sobre su forma de administración interna y de las cuales puede surgir varios caminos:

- Antes de determinar o pedir recursos financieros para poder funcionar es necesario llevar a cabo un análisis para determinar si necesariamente son recursos financieros los que necesita u otro tipo de recursos que no necesariamente son financieros.

Llevar a cabo una reestructuración empresarial que significa que tendrá que analizar a fondo la manera de como maneja sus recursos para ver la manera de reducir u optimizar más para el cabal cumplimiento de sus objetivos, que nos permitan alcanzar la misión. Este análisis tendrá:

- Una reestructuración operativa que implicara que antes de pedir ayuda de recursos al exterior, es mejor un análisis interno de todos los recursos que manejamos para ver si es posible una reducción en los costos de estos a fin de obtener un ahorro de los mismos.
- Una reestructuración financiera que implica saber escoger en caso de pedir ayuda financiera externa, su costo, así como sus repercusiones tanto administrativas como financieras respecto a las utilidades que la empresa espera obtener.
- Análisis de las fuentes de financiamiento reales específicas a la empresas, a fin de determinar cual de ellas será la más adecuada y la que menos costo financiero represente.
- Planeación y evaluación de estas fuentes de financiamiento a fin de estar en posición de escogerla, llegado su momento.
- Determinación en uno de los casos si es necesario hacer alianzas estratégicas con proveedores o la competencia a fin de sobrevivir en el mercado; y determinar sus repercusiones que traerá para los socios de la empresa con respecto a la toma de decisiones y reparto de utilidades.

En conclusión podemos decir que la globalización es un concepto; la apertura es una estrategia y la desregulación del mercado es un instrumento.

No solo para el estado, sino para cualquier empresa, resulta indispensable conceptualizar su actividad de manera global, significando con ello el poder moverse en un horizonte planetario con normas uniformes y sin trabas.

La apertura constituye una estrategia del estado, para garantizar el libre juego de los intereses comerciales, industriales y financieros mundiales, que habrán de desarrollarse dentro de un territorio determinado.

La desregulación es un poderoso instrumento que da a la apertura comercial el marco jurídico adecuado, con una normatividad esencialmente uniforme con las reglas del juego impuesta en las grandes corrientes comerciales, financiera e industriales mundiales.

Este es el contexto del macro escenario que previsiblemente se desarrollara en la economía de un país como México en el futuro próximo. Posiblemente no sea del agrado de todos los actores económicos mexicanos, pero lejos de poder sustraerse a estas fuerzas poderosas, será necesario considerar el juego estratégico de cada uno de nosotros en este nuevo horizonte.

Como colofón basta agregar que las situación mundial y el posible camino de globalización que seguimos, será necesario que tanto micro, pequeña., mediana empresa y nosotros mismos nos adaptemos a los cambios tan rápidos que están surgiendo a nivel mundial y, en base a nuestra experiencia, sacar adelante nuestro país.

**BIBLI OGRAFIA**

- —————. Compilador. Pequeña y Mediana Empresa : del Diagnostico a las Políticas. Universidad Nacional Autonomía de México, Centro de Investigaciones interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, México. primera edición 1997.
- —————. Compilador. Reto de la globalización para la Industria Mexicana. Editorial Diana , México, Primera EDICION 1989.
- ansoff H. Igor Corporate strategy. An Analytic approach to Business Policy for Growth and Expansion. Mc Graw hill-Book Company, Estados Unidos de América, 1995.
- Aspe Armella Pedro, El Camino Mexicano de la Transformación económica, Fondo de Cultura Económica, México, Primera edición 1993.
- Castañares priego Jorge, Las Negociaciones Internacionales, Secretaria de Relaciones exteriores, México, primera edición 1990.
- Castellot Rafful Rafael Alberto. La Unión Europea : Una experiencia de integración regional. Editores Plaza y Valdés y Universidad Iberoamericana, México. Primera edición 1996.
- Galvez Azcanio Ezequiel. Planeación Estratégica en los Negocios. ECAFSA. Mexico. Primera edición 1993.
- Haime Levy Luis Dr. Reestructuración Integral de Empresas, como base de supervivencia. Ediciones Fiscales ISEF S.A. , México. Primera edición 1996.
- Lerma Kirchner Alejandro. Comercio Internacional. ECAFSA. México Primera edición 1992.
- Loyola Alarcón José Antonio Dr. Desequilibrio externo y crisis económica. Editorial pac S.A. de C.V. , México. primera edición 1995.
- Montaña Agustín. Administración de las Inversiones. Editorial pac S.A. de C.V. , México . primera edición 1992.
- Moreira Rodríguez Hector, Entendiendo al TLC, Fondo Cultura Económica, ITESM, México, primera edición 1994.
- Moreno Fernández Joaquin, Las Finanzas en la Empresa, Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas, México quinta Edición 1996.
- Organización de las Naciones Unidas. Departamento de información pública de las Naciones Unidas, Estados Unidos, Nueva York, 1993.
- Ortega Ochoa Rosa María, Villegas Hernandez Eduardo. Análisis Financiero. Editorial pac S.A. de C.V. , México . primera edición 1997.
- Perdomo Moreno Abraham. Administración Financiera de Inversiones II. ECASA, México. Segunda edición 1994.
- Perdomo Moreno Abraham. Administración Financiera del Capital de Trabajo. ECAFSA, México. Segunda edición 1996.
- Perdomo Moreno Abraham. Planeación Financiera para épocas normal y de inflación. ECAFSA, México. Cuarta edición 1997.
- Reyes Diaz-Leal Eduardo. Importaciones Temporales. Universidad en Asuntos Internacionales, México . primera edición 1995.
- Reyes Diaz-Leal Eduardo. Semáforo Fiscal. Universidad en Asuntos Internacionales, México. Tercera edición 1996.
- Rodríguez Valencia Joaquin. Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. ECAFSA. México Cuarta edición 1996.



- Rodríguez Valencia Joaquin. Como Aplicar la Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa. ECAFSA. México primera edición 1997.
- Solís Leopoldo. Políticas Comerciales Internacionales. El Colegio de México, México primera edición 1995.
- Villegas Hernández Eduardo, Ortega Ochoa Rosa María. Administración de inversiones. Mc graw hill, México primera edición 1997.

## **HEMEROGRAFIA**

- Periódico el Financiero.
- Periódico la jornada.
- Revista el mercado de valores
- Revista expansión
- Revista ejecutivos en finanzas
- Revista adminístrate hoy.