

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ECONOMIA



**LAS EMPRESAS DE COMERCIO EXTERIOR; SU
CONVENIENCIA, ORGANIZACION Y FUNCIONA-
MIENTO.**

T E S I S

**Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN ECONOMIA**

P r e s e n t a

SANTIAGO

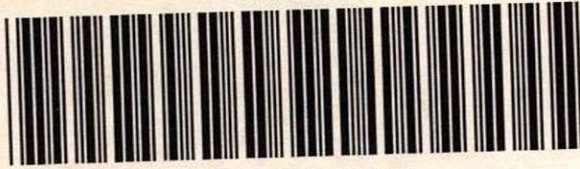
GARZA

BORDE

México, D. F.

1977

T
HD 62
.4
G3
C.1



1080076611

FACULTAD DE ECONOMIA
DEPARTAMENTO DE PASANTES
CLASIFICACION 2736
Fecha de Examen Profesional _____

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ECONOMIA



ZAR II

30-77-13

**LAS EMPRESAS DE COMERCIO EXTERIOR; SU
CONVENIENCIA, ORGANIZACION Y FUNCIONA-
MIENTO.**

T E S I S

Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN ECONOMIA

P r e s e n t a

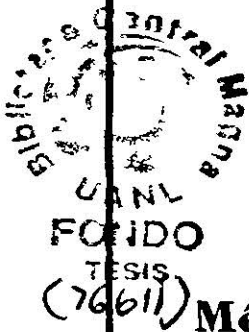
SANTIAGO

GARZA

BORDE

México, D. F.

1977



T
HDG2
.4
93

**LAS EMPRESAS DE COMERCIO EXTERIOR: SU CONVENIENCIA,
ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO.**

INDICE

	Página
CAPITULO I	
INTRODUCCION.....	1
Definición de las empresas de comercio exterior.....	1
Motivación y objetivo de este estudio.....	2
Antecedentes de las empresas de comercio exterior en México.....	4
CAPITULO II	
LA CONVENIENCIA DE LAS EMPRESAS DE COMERCIO EXTERIOR.....	
Los diferentes sistemas de comercialización internacional..	7
Las empresas de comercio exterior: Una fórmula moderna de comercialización internacional.....	11
1. - Los objetivos de las empresas de comercio exterior.....	11
2. - Los beneficios de las empresas de comercio exterior..	13
El desarrollo industrial de México y las exportaciones. ...	16
1. - Las características de la estructura del aparato productivo y las causas más importantes que obs <u>u</u> taculizan las exportaciones.....	16
2. - Mejorar los sistemas de comercialización no es una solución integral.....	20

CAPITULO III

LA ORGANIZACION DE LAS EMPRESAS DE COMERCIO

EXTERIOR.....	26
Los obstáculos iniciales.....	26
1.- La resistencia a unirse.....	26
2.- Los fabricantes que son competidores.....	27
3.- Las dificultades para financiar el proyecto.....	28
4.- La falta de personal capacitado.....	31
5.- Algunos aspectos sobre la comercialización.....	32
Los diferentes tipos de empresas de comercio exterior.....	33
Las bases para la creación de las empresas de comercio.....	
exterior.....	35
1.- Los estudios previos sobre los mercados extranjeros	
y las posibilidades de producción para la exportación....	35
2.- Criterios para la selección de los miembros del	
consorcio.....	38
3.- Definir las funciones del consorcio y elaborar sus	
estatutos.....	42
4.- Evaluación financiera del proyecto.....	43

CAPITULO IV

EL FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS DE COMERCIO

EXTERIOR.....	46
La estructura y organización del consorcio de exportación...	46
1.- El control de la política a través de un consejo de	
administración.....	46

2.- La dirección o gerencia general como ejecutora de las decisiones del consejo de administración.....	47
3.- Los diferentes departamentos que atienden cada una de las áreas de operación de la empresa.....	48
Los sistemas de comercialización.....	52
1.- Nombrar representantes exclusivos o no exclusivos en determinados mercados.....	53
2.- Enviar a un ejecutivo del consorcio a que resida en el exterior.....	55
3.- Establecer sucursales, desde un principio, en los principales mercados.....	55
El control y la vigilancia de las operaciones del consorcio....	56
CONCLUSIONES.....	58
APENDICES.....	62
BIBLIOGRAFIA.....	85

CAPITULO I

INTRODUCCION

Definición de las empresas de comercio exterior.

No es sencillo llegar a una definición de empresa de comercio exterior o consorcio de exportación que no sea limitativa. A continuación se explicará lo que es y lo que no es un consorcio de exportación, con el objeto de evitar dar una definición restringida, disponiendo así de conceptos amplios y a la vez definidos.

La falta de tradición exportadora de los países en desarrollo, caracterizados por tener un comercio de exportación que depende de un reducido número de productos agrícolas o de materias primas y por no disponer de una estructura industrial que soporte una amplia oferta, entre otras limitaciones que son de sobra conocidas, ha dado lugar a la necesidad de formar agrupaciones voluntarias de productores independientes, con el objeto de constituir instrumentos eficaces para la comercialización internacional de sus artículos.

El resultado de esta agrupación voluntaria de productores independientes es la constitución de una empresa, bajo la forma legal de sociedad mercantil, que tiene como objeto principal la comercialización internacional de los artículos que producen sus asociados.

Los asociados participan en el capital social de la empresa, pero mantienen íntegra su independencia, basada en una estructura administrativa y de capital propia. Es importante no confundirse con los conceptos de fusión de

empresas, ya que nada tiene que ver con lo que aquí se está tratando.

Los consorcios de exportación son entidades totalmente distintas de los organismos estatales que son creados para promover las exportaciones: de las confederaciones, cámaras o asociaciones del sector privado que tienen carácter de afiliación obligatoria o voluntaria; o de empresas estatales que son los compradores y exportadores únicos de algún producto. Es importante también no confundir el concepto de consorcio de exportación con el de "holding company", que tiene un significado bien distinto.

Motivación y objetivo de este estudio.

La motivación de este estudio ha sido subrayar la necesidad que tiene nuestro país de continuar integrando empresas especializadas en comercio exterior que constituyan un medio eficaz de incrementar las exportaciones de productos manufacturados y semi-manufacturados, principalmente, así como de productos agrícolas, materias primas y artesanías.

La mayoría de las industrias en nuestro país que tienen artículos con características de exportación son medianas y pequeñas, siendo común que no cuenten con los recursos ni con la organización indispensables para iniciar y sostener la incursión en los mercados internacionales. Si sumamos a esta situación el hecho de que estos mercados son cada día más competidos y de que los países desarrollados nos aventajan por la experiencia previa que resulta de haber comenzado el recorrido de este camino desde hace muchos años, concluimos que es necesario crear organizaciones y procedimientos adecuados de comercialización internacional que nos permitan dar grandes saltos hacia adelante.

La afirmación anterior no quiere significar que sólo las empresas medianas y pequeñas requieren de una organización, independiente a ellas, que maneje sus exportaciones; lo que sí es cierto es que en estos casos es obvia la necesidad de asociarse y unir fuerzas para constituir instrumentos eficaces de exportación. Las grandes industrias generalmente disponen de los recursos humanos y financieros para integrar sus propios departamentos de exportaciones y realizar la labor de promoción y venta en el exterior, pero también puede interesarles la creación de empresas de comercio exterior porque es una forma de complementar su oferta y, principalmente, de reducir sus gastos de venta de exportación.

En resumen, el propósito de este estudio será establecer en forma amplia la conveniencia de crear empresas de comercio exterior y hacer algunas recomendaciones sobre su organización y funcionamiento.

En otras naciones se tiene amplia experiencia en este campo y las empresas de comercio exterior cuentan con varias décadas de existencia y, en algunos casos, hasta con más de un siglo, estando además ligadas a fuertes grupos bancarios, financieros, industriales y transportistas, lo que les permite controlar no sólo el comercio exterior - como en el caso del Japón -, sino también el interior.

Para complementar el contenido de este trabajo, se incluye en la sección de Apéndices la información básica sobre las reglamentaciones y condiciones que el gobierno mexicano expidió para iniciar la reglamentación de las empresas de comercio exterior.

Es importante señalar que este estudio no se ha apegado a las bases -

y condiciones definidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para integrar empresas de comercio exterior, con el objeto de otorgarles estímulos fiscales a la exportación, debido a que la creación de una empresa de este tipo no es correcto que se fundamente en gozar de beneficios fiscales, lo cual no significa negar la ventaja que representan para absorber parte de sus gastos de operación. Se advierte que pretender crear una empresa de comercio exterior o consorcio de exportación con la única finalidad de disfrutar de algún estímulo fiscal, es un punto de partida erróneo.

Antecedentes de las empresas de comercio exterior en México.

A mediados de 1971 se inició en México la inquietud por constituir empresas de comercio exterior; en ese año, fueron presentados a las autoridades gubernamentales - por parte de organizaciones de la iniciativa privada y de instituciones oficiales relacionadas con el comercio exterior - diversos proyectos para la reglamentación de las empresas de comercio exterior y se sugirieron algunos estímulos fiscales para las exportaciones de manufacturas que se canalizaran a través de estas organizaciones.

El acuerdo presidencial del 15 de marzo de 1971 canceló los estímulos fiscales a la exportación existentes hasta esa fecha y creó los certificados de devolución de impuestos, comúnmente conocidos por CEDIS, los cuales tuvieron un saludable impacto entre los exportadores y las empresas con posibilidades de iniciarse en la exportación, motivándolos a incrementar sus inversiones en los mercados exteriores.

Como derivación del establecimiento de los CEDIS, se sugirió la creación de los CEDIECES (certificados de devolución de impuestos para empre -

sas de comercio exterior), con el objeto de otorgar un estímulo fiscal adicional a las exportaciones realizadas a través de las empresas de comercio exterior.

En el mes de noviembre de 1972, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público estableció las bases para aceptar el registro de las empresas de comercio exterior y dió a conocer los requisitos y las metas de exportación que deberían de cubrir para que pudieran obtener los CEDIECES. Esta reglamentación se dió a conocer por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, sin que mediara un decreto del Poder Ejecutivo publicado en el Diario Oficial de la Federación (ver apéndice A).

Con base en esta reglamentación se inició el registro de las empresas de comercio exterior y el 7 de marzo de 1973 quedó registrada con el No. 1 - la Empresa de Comercio Exterior Mexicano, S. A. de C. V., la cual puede ser considerada como pionera en México en el campo de las exportaciones a través de estas organizaciones, puesto que su constitución legal data del 24 - de abril de 1972.

El Instituto Mexicano de Comercio Exterior y diversas organizaciones empresariales han promovido la creación de consorcios de exportación tanto en la zona metropolitana como en el interior del país. Hasta el mes de diciembre de 1975, se habían constituido en México nueve empresas de comercio exterior, todas bajo el régimen de sociedades anónimas de capital variable, encontrándose agremiadas en la Asociación Nacional de Consorcios y Compañías de Comercio Exterior, A. C.

El Acuerdo Presidencial del 28 de Agosto de 1975 le dió forma legal al

reglamento existente sobre la operación de los consorcios de exportación y a los CEDIECES (ver apendice B).Esto sucedió después de casi dos años y medio de que las autoridades hacendarias aceptaron otorgar estímulos fiscales específicos a los consorcios de exportación.

Con motivo de la devaluación del peso mexicano y como parte de una estrategia económica y financiera adoptada por las autoridades gubernamentales, se dió a conocer en el Informe Presidencial del 10. de septiembre de 1976, la supresión, por innecesario, del sistema de devolución de impuestos a las exportaciones, debido a que la nueva paridad las estimula suficientemente. Sin embargo, en el mismo informe del Poder Ejecutivo se afirmó que " se mantendrán los apoyos a consorcios de exportación en la forma que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público determine ". Asimismo, se anunció la adopción de un impuesto a la exportación, la eliminación de controles a la importación de algunos bienes y la reducción de aranceles sobre la importación de materias primas, partes de ensamble de bienes necesarios, equipo y maquinaria indispensables.

El Acuerdo Presidencial del 28 de Agosto de 1975 que instituyó el CEDIECE y el prometido apoyo a los consorcios de exportación en el Informe Presidencial del 10. de septiembre de 1976, constituyen un claro reconocimiento oficial del buen papel que han desempeñado estas empresas en la promoción de las exportaciones del país.

CAPITULO II

LA CONVENIENCIA DE LAS EMPRESAS DE COMERCIO EXTERIOR

Los diferentes sistemas de comercialización internacional.

Los sistemas de comercialización internacional varían de acuerdo al régimen económico y a la propia experiencia de los países. Para facilitar la descripción de los diferentes sistemas de comercialización internacional, nos auxiliaremos de la clasificación convencional de los países, de acuerdo al régimen económico que tienen.

En los países socialistas y en algunos países en vías de desarrollo, el comercio exterior se encuentra centralizado en un solo organismo controlado por el estado, el cual a su vez delega la comercialización de determinados productos a empresas especializadas.

En los países de economía de mercado, la comercialización internacional es realizada, en términos generales, por las empresas productoras, variando únicamente los métodos y mecanismos que utilicen para la exportación y distribución de sus productos. En los países desarrollados es común que las grandes empresas establezcan filiales, sucursales o subsidiarias en el exterior para la venta directa de sus productos.

Es importante diferenciar lo que significa exportación y distribución, con el objeto de entender los métodos y mecanismos que en ambos casos son utilizados.

La exportación es el acto de vender y embarcar una mercancía con destino al exterior, mientras que la distribución está relacionada con la for-

ma en que se comercializa un producto en determinado mercado.

Tanto en la exportación como en la distribución son utilizados métodos directos e indirectos. La exportación a través de métodos indirectos se realiza por medio de casas exportadoras (trading companies), agentes de exportación, agentes de compras y cooperativas de exportación. El método directo de exportación se realiza estableciendo una división especializada dentro del departamento de ventas locales o creando un departamento de exportación.

Se opera con canales indirectos de distribución cuando la comercialización del producto en un mercado exterior se hace a través de agentes comisionistas o importadores. En el caso de que se establezca una oficina de ventas, filial o subsidiaria para que comercialice un producto en otro país, se dice que el canal de distribución es directo.

Es posible utilizar un canal de exportación indirecto -como pudiera ser el caso de exportaciones a través de trading companies-, siendo que el método de distribución sea directo, si esta casa exportadora (trading company) estableciera una oficina de venta en el exterior con objeto de promover este producto, como parte de un paquete de oferta mayor. También puede darse el caso de una exportación directa a través de un canal de distribución indirecto, cuando una empresa tiene su propio departamento de exportación y suscribe contratos de representación en el exterior con agentes comisionistas.

Es claro que una empresa con su propio departamento de exportación y con una subsidiaria u oficina de ventas establecida en el exterior, estará utilizando métodos directos tanto de exportación como de distribución.

Entre los diferentes sistemas de comercialización utilizados en países socialistas y países con economía de mercado, tanto los altamente industrializados como los que se encuentran en vías de desarrollo, destacan por su originalidad y eficiencia las casas exportadoras (trading companies) o empresas de comercialización integrada del Japón. El origen de estas empresas de comercialización integrada se remonta a más de cien años atrás, cuando el Japón se inicia en el comercio exterior.

En su comienzo, estas empresas se dedicaron a la importación de algodón y lana y a la exportación de tejidos. La industrialización del Japón se inició con el ramo textil y fue natural que su comercio exterior observara la misma tendencia. Cuando Japón se lanza a la producción de artículos siderúrgicos, estas empresas se convirtieron en importadores de chatarra y vendedores al mayoreo del acero y sus derivados. Actualmente estas empresas son las principales importadoras de materias primas metálicas y también las más importantes exportadoras de productos metálicos elaborados.

La forma en que operan estas empresas es comprando los artículos a los industriales y responsabilizándose completamente de la comercialización de estos productos. El papel de las empresas de comercialización en el Japón es predominante: en 1970 fueron responsables del 70.6% del total de las exportaciones y del 82.2% del valor total de las importaciones.

Otro aspecto interesante de las empresas de comercialización integrada japonesas es su importante participación en el comercio interno, sin que esto signifique que ejerzan un control monopolístico, pues la competencia entre ellas es muy fuerte.

El éxito que el Japón ha tenido en el comercio exterior se debe en gran

medida a la efectividad con que promueven sus productos, además de la calidad y el precio de los mismos, lo cual se explica por el funcionamiento tan eficiente de estas empresas de comercialización. La experiencia japonesa en esta materia es una interesante lección para las naciones en vías de desarrollo que, sin tener el respaldo de una fuerte tradición exportadora, están buscando caminos para incrementar sus operaciones en el mercado internacional.

No es posible ni recomendable realizar un trasplante de la experiencia japonesa a un país como el nuestro, pero sí es interesante profundizar en las ventajas que ofrece un sistema de venta al exterior a través de empresas de comercio especializadas frente al tradicional sistema de la exportación realizada directamente por los productores.

Hace cien años Japón no contaba con tradición exportadora y las empresas de comercialización le proporcionaron medios para competir con los productores europeos que desde siglos atrás se iniciaron en el comercio exterior. En la actualidad, los países en vías de desarrollo carecen de tradición exportadora si los comparamos con las naciones altamente industrializadas, razón por la cual la experiencia japonesa es digna de estudio y aplicación en la medida de lo posible.

Algunos países en vías de desarrollo se han inclinado por un sistema combinado en la promoción de sus exportaciones y control de sus importaciones. En ciertos casos, el estado ha creado un organismo centralizado que controla el comercio exterior. En otros, se han establecido organismos estatales que promueven las exportaciones; desde luego, en la mayoría de los países en vías de desarrollo, el sistema más utilizado es la exportación direc

ta por parte de las empresas industriales.

Las empresas de comercio exterior: una fórmula moderna de comercialización internacional.

1. - Los objetivos de las empresas de comercio exterior.

El objetivo más importante que cumplen las empresas de comercio exterior es la incorporación a la actividad exportadora de las empresas medianas, pequeñas y artesanales. También motivan a las grandes empresas que no exportan a hacerlo y a asociarse con aquellas industrias que ya tienen experiencia en la exportación de manufacturas. En resumen, se pone a disposición de la industria, sin importar su tamaño, un instrumento efectivo de comercialización internacional.

La exportación puede cambiar el presente y el porvenir económico de una nación. Las empresas de comercio exterior pueden contribuir en importante medida a ampliar las posibilidades de exportación, especialmente en un país como el nuestro, carente de tradición exportadora. A continuación se mencionan algunos de los objetivos que se persiguen con las empresas de comercio exterior:

a). - Realizar los estudios de mercado en el exterior a fin de determinar las posibilidades que tengan los productos que integran su paquete de oferta y promover la fabricación de otros productos con excepcionales características para la exportación. Las empresas de comercio exterior no deben limitarse únicamente a sus funciones de comercialización. Las características actuales de la industria mexicana exigen una reorientación con el objeto de hacerla más competitiva con el exterior en términos de costo, calidad y diversidad de artículos exportables.

Si las empresas de comercio exterior limitan sus funciones sólo a la comercialización, el éxito que pudieran tener sería muy relativo y en muchos casos el estancamiento en sus operaciones podría significar un fracaso.

b). - Establecer los canales de distribución necesarios para la promoción y venta de los productos en el mercado internacional. Las empresas de comercio exterior pueden crear sus propias oficinas y organizaciones de venta y servicio en los mercados más importantes o suscribir contratos de representación con agentes o distribuidores en el extranjero.

c). - Crear un sistema que les permitan constatar que las empresas que representan están fabricando sus productos dentro de normas de calidad internacionalmente aceptables.

d). - Colaborar con sus asociados en la realización de un diseño adecuado de empaque de exportación que cubra los requisitos de presentación y seguridad para que los artículos lleguen en buen estado a su destino.

e). - Efectuar los trámites para el despacho de los pedidos de exportación.

f). - Crear un sistema de comunicación con las empresas asociadas que permita la actualización técnica de los productos, mediante innovaciones sugeridas como resultado de observar la oferta internacional.

g). - Las empresas de comercio exterior deberán aprovechar su mayor capacidad de movimiento de carga para negociar un tratamiento especial de las líneas de transporte terrestre y marítimo que permitiría bajar los costos de exportación.

h). - Debido a la ampliación de las operaciones de exportación de las

empresas asociadas, éstas a su vez requerirán un mayor volumen de importación de insumos y de bienes de capital, por lo que los consorcios de exportación podrían prestar el servicio de importación. Desde luego, es recomendable que este servicio sea realizado en forma posterior, esto es, cuando la función exportadora sea cumplida en forma satisfactoria.

i). - Por el mayor conocimiento que tienen los consorcios de exportación del mercado internacional, pueden sugerir listados de productos con excepcionales características para su venta en el exterior, lo cual permitiría al gobierno mexicano celebrar tratados de intercambio comercial, sobre bases más realistas, con otras naciones o bloques de países.

2. - Los beneficios de las empresas de comercio exterior.

Además de los objetivos específicos que debe alcanzar una empresa de comercio exterior, los cuales han sido señalados anteriormente, los beneficios para el país y para las empresas asociadas, son muy amplios. A continuación se mencionan algunos de los beneficios de tipo general que pueden repercutir en la economía de un país en vías de desarrollo, como consecuencia de la actividad de las empresas de comercio exterior:

a). - La exportación permite mejorar la situación financiera del país por el ingreso de divisas. En el caso de las empresas, las ventas pactadas en divisas extranjeras las apuntalan económicamente, frente a la inflación interna que es común que se presente, en forma acentuada, en los países en vías de desarrollo.

b). - Es frecuente que algunas empresas no concurren a determinados mercados por no disponer de una oferta de artículos que sea suficiente para

surtir los pedidos iniciales; las empresas de comercio exterior permiten - - - agrupar las ofertas de empresas pequeñas y medianas, lo cual aumenta las posibilidades de concurrir a cualquier mercado exterior, sin la preocupación de no poder enfrentar la demanda.

c). - Las empresas, al unirse en un consorcio de exportación, adquieren mayor estructura, fuerza y organización para realizar una positiva y sostenida labor en el exterior, lo cual facilita el acceso a nuevos mercados, a los que nunca antes pudieron llegar en forma aislada.

La diversificación de mercados exteriores es muy sana para un país y para una empresa, porque evita la dependencia de los fenómenos políticos y económicos a que están sujetas las relaciones entre las naciones.

d). - La exportación en grupo contribuye a aumentar la conciencia de responsabilidad individual y colectiva en la producción, lo cual ayuda a mejorar la calidad de los productos y a elevar la productividad, factores que influyen en el abatimiento de los costos de fabricación y, consecuentemente, en la disminución de los precios de venta.

Aunque por regla general la exportación debe ser la resultante de un mercado interno sano y pujante, la incursión en los mercados internacionales proporcionan enseñanzas que contribuyen a mejorar la calidad y precio de los productos, aspectos que son definitivos para fortalecer el mercado interno.

e). - Al disponer de mayores recursos económicos, las empresas de comercio exterior pueden contratar especialistas y técnicos en la materia que estén a la disposición de un ramo industrial o de varias empresas. Al estar en contacto continuo el personal de las empresas asociadas con los técnicos del consorcio, aumenta el número de personas conocedoras o especialistas en

comercio exterior.

f). - Los programas gubernamentales de promoción industrial y de apoyo a la exportación se pueden canalizar adecuadamente a través de las empresas de comercio exterior, con la seguridad de que las firmas asociadas están plenamente identificadas con los propósitos que las autoridades pretenden impulsar.

g). - Son conocidas las dificultades a las que se enfrentan las empresas para conseguir un buen representante de sus productos en el extranjero, especialmente cuando se trata de artículos procedentes de países en vías de desarrollo y que compiten con marcas prestigiadas y ya introducidas plenamente en el mercado.

Uno de los objetivos de las empresas de comercio exterior es establecer oficinas y sucursales en el exterior, con lo cual se logra una mayor agresividad en la introducción de los productos, debido a que la organización que se logre integrar en el extranjero debe considerarse como una extensión de las empresas asociadas.

h). - Aprovechar la "experiencia en cabeza ajena" es una ventaja importante que ofrecen los consorcios de exportación. Los aciertos y los errores que se cometan pueden ser asimilados y transferidos a la totalidad de las empresas asociadas, lo cual ayuda a que se acorten los dolorosos períodos de aprendizaje, que en materia de exportación no sólo dañan la trayectoria de la empresa, sino que los efectos negativos se extienden perjudicando la imagen del país.

i). - El beneficio obvio de exportar en común es la reducción de los - -

gastos de promoción y venta en el extranjero, permitiendo a las empresas - - utilizar sus recursos con resultados más satisfactorios.

El desarrollo industrial de México y las exportaciones.

1. - Las características de la estructura del aparato productivo y las - causas más importantes que obstaculizan las exportaciones.

La estructura del aparato productivo de un país es la que determina - su participación en el comercio internacional; por esta razón se explica la - amplia brecha existente en la importancia relativa de la participación en el - comercio exterior de los países sub-desarrollados y en vías de desarrollo, - en comparación con las naciones altamente industrializadas.

Los países sub-desarrollados y en vías de desarrollo, exportan mate- rias primas, energéticos, productos agrícolas y, en forma reducida, artícu- los manufacturados e insumos para la industria con un escaso contenido tecno- lógico. En cambio, las naciones altamente industrializadas tienen una exten- sa gama de productos de exportación, predominando los artículos manufactu- rados con un alto contenido tecnológico.

La diferencia en el volumen y en el valor agregado de los productos - que exporta una nación en vías de desarrollo, en comparación con los de un - país industrializado, explica las cifras que a continuación se mencionan: En - 1972 el total de las exportaciones mundiales ascendieron a 412,400 millones - de dólares, de los cuales los países desarrollados de economía de mercado - participaron con un 72.07 por ciento: los países sub-desarrollados y en vías - de desarrollo de economía de mercado con un 17.60 por ciento y los países - socialistas con un 10.33 por ciento.

En cuanto a las importaciones mundiales en el mismo año, alcanzaron la cifra de 427.500 millones de dólares, con una participación del 72.84 por ciento de los países desarrollados de economía de mercado; del 16.58 por ciento de los países sub-desarrollados y en vías de desarrollo de economía de mercado y del 10.58 por ciento de los países socialistas; por lo que se refiere a las cifras de México en 1972, sus exportaciones representaron el 0.44 por ciento y sus importaciones el 0.68 por ciento de los totales mundiales antes mencionados.

En este contexto mundial la participación de México no es alagadora, sin pretender caer en el pesimismo y con la intención, en cambio, de analizar, aunque sea someramente, las características de la estructura de nuestro aparato productivo y las causas más importantes que frenan nuestras exportaciones.

La industrialización de México se orientó principalmente a satisfacer la limitada demanda del mercado interno, sustituyendo importaciones, lo cual dió lugar a un aparato productivo con un alto grado de diversificación, pero que presenta deformaciones tales como el elevado costo de los productos industriales y una dependencia excesiva del exterior en los bienes de capital y en los insumos intermedios.

En varias ramas industriales podemos observar estas deformaciones, las cuales se agravan por un mal entendido proteccionismo. Este es el caso de la industria automotriz, donde la diversidad de marcas y modelos existentes para el mercado mexicano es injustificada, motivando que estas plantas operen por debajo de su capacidad instalada, hecho que repercute en una elevación de sus costos y de los de la industria automotriz auxiliar productora

de las partes y refacciones.

La resultante de esta situación es la integración de una industria que no está debidamente orientada a la creación de un mercado interno sano y competitivo, lo cual le resta posibilidades de exportación a sus productos. Es un hecho indiscutible que muchas industrias en México se sostienen en forma artificial, gracias al proteccionismo que les brinda la posibilidad de subsistir en un mercado cautivo.

El proteccionismo ha propiciado la ineficiencia y esta a su vez origina desproporcionados costos que con frecuencia ponen en peligro la vida de una industria, siendo la salida el recurso de elevar en forma desmedida los precios, lo cual a su vez hace crónica la baja producción en la industria.

Otra consecuencia negativa del proteccionismo es la falta de calidad de los productos industriales. Es bien sabido que la falta de calidad es el resultado de la carencia de experiencia industrial de una empresa o de una nación. Sin embargo, el proteccionismo fomenta la escasa superación de la industria nacional.

Obtener un nivel adecuado de calidad no depende únicamente de las instalaciones, de la maquinaria, de la materia prima y de la tecnología utilizada, sino fundamentalmente de la actitud conciente y responsable del elemento humano que interviene en el proceso de producción. El habitante de México debe educarse para producir calidad en las fábricas y exigir calidad en los centros de consumo.

En aquellos casos en que se abuse del proteccionismo por la baja calidad y los elevados precios, es recomendable que en forma jerarquizada y selectiva, para evitar graves problemas económicos en la nación, se ponga

fin a esta perjudicial práctica, abriendo la frontera a los productos similares o sucedáneos provenientes del mercado internacional, con el objeto de que el fabricante mexicano supere la calidad y baje el precio de sus artículos.

Otro aspecto que obstaculiza las exportaciones mexicanas, es que, salvo casos excepcionales, la mayoría de las subsidiarias y filiales de empresas trasnacionales que poseen marcas de prestigio mundial, planean su producción únicamente para satisfacer la demanda interna y si acaso tienen dentro de sus programas la exportación, ésta queda sujeta a la decisión y conveniencia de sus matrices domiciliadas en el exterior. Es común que a estas empresas no les interese en forma fundamental la exportación porque esta función es generalmente cubierta por sus casas matrices o por alguna fábrica subsidiaria establecida en otro país.

Es innegable la conveniencia de que participen en la actividad industrial del país las empresas trasnacionales, provenientes de países altamente desarrollados. Sin embargo, la proliferación de estas empresas dentro de un marco de proteccionismo y de ineficiencia, propician y acentúan la carencia de plantas industriales líderes que sean el soporte de una vigorosa actividad exportadora. Es necesario aclarar que por la gran cantidad de empresas trasnacionales establecidas en México, una parte importante de la exportación es realizada por ellas, aunque no en la proporción correspondiente a sus niveles de inversión y de producción.

Existe el caso de empresas trasnacionales que fabrican artículos de prestigio mundial y que ya se encuentran plenamente introducidos en el mercado nacional, quienes al tener sólo el interés de usufructuar un reducido mer

cado cautivo con las mayores tasas de rentabilidad de su inversión, elevan los precios sin justificación real y debido a su posición predominante imponen las condiciones en el mercado, arrastrando en esta carrera inflacionaria a sus competidores que normalmente son empresas pequeñas y medianas, mismas que no pueden soportar mantener sus niveles de precio por el aumento en sus costos. Situaciones como ésta a lo único que conducen es a fomentar la ineficiencia en nuestra industria, siendo cada vez más difícil que pueda tener éxito en la exportación.

En conclusión, es necesario reconocer que nuestra industrialización y el aparato productivo que la soporta no se encuentran orientados a la exportación. El fenómeno de la exportación es la consecuencia natural de un mercado interno sano, pujante y de una población laboriosa y responsable que imprime en cada producto el prestigio y la calidad indispensables para formar y conservar la imagen industrial de la nación.

La presente es la segunda generación que está impulsando la industrialización en México, si tenemos en cuenta que en la década de los treinta se inició el esfuerzo definitivo en este sentido, lo cual significa que carecemos de tradición y abolengo industriales, requisitos indispensables para convertirnos en nación exportadora de productos manufacturados. Es necesario hacer importantes modificaciones en nuestra estructura industrial y fomentar el concurso responsable en la producción de todos que habitamos el suelo patrio, con el objeto de imprimir un vigoroso impulso a las exportaciones.

2.- Mejorar los sistemas de comercialización no es una solución integral.

Las empresas de comercio exterior son instrumentos de comercializa

ción de probada efectividad, sin embargo deben contar con el apoyo de una - -
planta industrial eficiente, porque de lo contrario es muy difícil que puedan -
tener éxito. Los consorcios de exportación deben penetrar al máximo en la -
estructura productiva de sus asociados, respetando su independencia y la -
confidencialidad de las informaciones y conocimientos que adquieran, con el -
objeto de recomendar mejoras al producto existente y promover la investiga -
ción y desarrollo de nuevos artículos.

Es común que en los países sub-desarrollados y en vías de desarrollo se le preste mayor atención e importancia a la comercialización que a la pro
pia producción, siendo esta la causa de muchos de los problemas económicos que enfrentan. En México hemos sufrido esta quimera en el planteamiento de la estrategia para convertirnos en una nación exportadora. Las instituciones, organismos, empresas y personas ligadas al comercio exterior, tanto del - -
sector público como del privado, le dan excesiva importancia a las misiones-comerciales, ferias, exposiciones y a otros eventos de promoción de ventas, lo cual contrasta con el poco énfasis que manifiestan en mejorar la eficiencia de la planta industrial mexicana. Esta afirmación no quiere significar que la-promoción de ventas no deba hacerse con esa intensidad -siendo recomenda -
ble que aún sea mayor-, pero lo que sí es conveniente es prestarle más aten
ción a los aspectos productivos.

La industria mexicana no podrá tener éxito en el comercio internacio-nal de manera diferente a como lo han tenido otros países, según nos ilustra la experiencia histórica moderna y contemporánea: las naciones que se han -
destacado como exportadoras, primeramente han demostrado su capacidad -
para crear, desarrollar y fortalecer su mercado interno. Se mencionarán los

casos de Inglaterra, Estados Unidos de Norteamérica y Japón para ejemplificar la afirmación anterior.

La revolución industrial se inició a mediados del siglo XVIII en Inglaterra, cuando la agricultura era su mayor fuente de riqueza y cuatro de cada cinco hombres se dedicaban a esta actividad. En ese entonces, Francia era la nación que tenía el predominio en el comercio exterior, a nivel mundial.

A partir de la revolución industrial, Inglaterra se dedica a transformar su estructura productiva y a formar un sólido mercado interno, bases que sirvieron para proyectarla como la nación más poderosa del mundo en el siglo XIX; a mediados del siglo XIX la producción de carbón de Inglaterra era siete veces mayor que la de Francia y superior a la del resto del mundo. Obviamente y por una consecuencia natural, este predominio también se observó en el comercio exterior, desempeñando Inglaterra el papel de rectora de las naciones durante los cien años comprendidos en el período de 1814 a 1914.

Hacia 1890, Estados Unidos de Norteamérica ya había superado la producción manufacturera de Inglaterra, pero no se lanzó inmediatamente a disputarle el liderazgo en el comercio internacional porque se encontraba muy ocupado en consolidar su mercado interno. Una vez superada esta etapa previa y aprovechando el debilitamiento de Europa por las dos guerras mundiales del presente siglo, sustituye a Inglaterra en su papel de principal comerciante y banquero en el mundo.

El Japón nos brinda otro buen ejemplo que confirma la tesis aquí expuesta. Antes de la segunda guerra mundial, este país tenía un mercado exterior muy reducido y aún sus productos no se habían introducido significativamente en los mercados europeo y norteamericano. Durante la segunda guerra

mundial, se dinamizó la industria japonesa, adquiriendo un alto grado de crecimiento, lo cual aunado a su apertura a las inversiones extranjeras, al final del conflicto bélico, crearon un fuerte aparato productivo, pero carente de tecnología avanzada y sin tener un mercado interno sólido.

La euforia de su despegue económico en el período de la posguerra, - motiva que el Japón se lance a los mercados internacionales con productos de calidad deficiente y bajos precios. El desarrollo tecnológico mundial y la sofisticación que ya existía en los mercados internacionales, después de la segunda guerra mundial, causan el rechazo de los productos japoneses, a pesar de sus precios bajos. Esta situación motivó la retracción del Japón en su salida al mercado internacional y dedicó varios años a mejorar la calidad de sus productos, a desarrollar tecnología propia, a adquirir tecnología extranjera - avanzada y a consolidar su mercado interno. Una vez cumplidas plenamente - estas etapas previas, el Japón se lanza en la década de los sesenta con fuerza avasalladora y sus productos invaden a todo el mundo, incluyendo a los mercados más exigentes y sofisticados como son el estadounidense y el europeo.

En resumen, queda claro que la exportación es una consecuencia natural de una industria próspera, con altos niveles de productividad, con productos de alta calidad y precios competitivos, características que contribuyen a crear un bien cimentado mercado interno, el cual le da el apoyo económico a la empresa para enfrentar los elevados gastos que origina la exportación en su inicio. Es posible que exista la excepción que confirme esta regla, de alguna industria que sin tener un mercado interno importante puede salir con éxito a la exportación, pero siempre serán casos aislados.

Es importante aclarar que la afirmación anterior no pretende sugerir-

que México necesita hacer una contracción en su actividad exportadora y que es preciso dejar transcurrir veinte o cincuenta años para alcanzar un alto grado de desarrollo industrial y consolidar nuestro mercado interno. No, eso no es lo que aquí se está sugiriendo. Lo que sí se está afirmando es la necesidad de tomar en cuenta que mejorar los sistemas de comercialización no es una solución integral para impulsar la actividad de exportación; es indispensable evaluar fríamente las características de las empresas y, en forma primordial, de los productos, analizando la calidad, los precios, la cantidad de producción disponible para la exportación y otros aspectos que revistan importancia, antes de elaborar un plan de comercialización internacional.

Otro de los errores que se han cometido es darle excesiva importancia a los estímulos fiscales a la exportación como un medio para hacer que la industria sea competitiva en el mercado exterior. La industria ha propiciado esta situación con su insistencia al solicitar el establecimiento de los estímulos fiscales y el gobierno ha apoyado esta actitud al concederlos. En forma definitiva, no serán los estímulos fiscales los que hagan que nuestra industria tenga éxito y sea competitiva en el exterior, sino la eficiencia de la planta industrial mexicana.

Con motivo de la devaluación del peso mexicano, se anunció el 10. de septiembre de 1976, en el informe presidencial, la eliminación de los estímulos fiscales a la exportación, representados por los CEDIS; también se comunicó el establecimiento de impuestos a la exportación, los cuales deben derogarse una vez que se restablezca el equilibrio causado por el cambio de paridad de nuestra moneda con relación a las divisas extranjeras.

Es tiempo de que las personas, empresas e instituciones involucradas en el comercio exterior y, especialmente, en la promoción de las exportaciones, abandonen el espejismo de darle mayor importancia a los aspectos de la comercialización que a los de la producción y no continúen pensando que los estímulos fiscales son factores esenciales para que las empresas incrementen en forma significativa sus exportaciones.

CAPITULO III

LA ORGANIZACION DE LAS EMPRESAS DE COMERCIO EXTERIOR

Los obstáculos iniciales.

1. - La resistencia a unirse.

El empresario prototipo de las compañías pequeñas y medianas -y en menor medida de las grandes- tiene una natural resistencia a cualquier tipo de asociación que pueda menoscabar su acción individualista. Aunque los consorcios de exportación no perjudican la independencia de las empresas manufactureras que son asociadas, en principio se crea la imagen de que esto pudiera llegar a suceder, lo cual constituye una seria objeción en el inicio de las conversaciones tendientes a lograr su constitución.

El empresario debe entender que los fines de un consorcio de exportación están muy alejados de la intención de intervenir en su negocio o de influir de alguna manera en las decisiones internas de su fábrica. Lo que sí es una función importante del consorcio es sugerir mejoras en el producto existente o el desarrollo de nuevos productos, con el objeto de aumentar las exportaciones; queda claro que esta sugerencia puede aceptarse o no, siendo de la competencia del dirigente empresarial tomar este tipo de decisiones.

Es indispensable que exista el convencimiento en los empresarios interesados en formar un consorcio de exportación, que lejos de vulnerar su independencia con una organización de esta naturaleza, se obtendrán importantes beneficios por la extensión y diversificación de los mercados exteriores, lo cual significará mayor seguridad para su empresa; se aumentará la rentabilidad de su compañía y, además, podrá continuar atendiendo el mercado in-

terno en forma independiente, utilizando su propia organización y marca comercial.

2. - Los fabricantes que son competidores.

Es común que provoque problemas el hecho de que las empresas asociadas al consorcio de exportación pertenezcan a una misma rama industrial o sean competidores. Este problema se agrava por la diferencia en el tamaño de las empresas, lo cual motiva que el potencial financiero y la cantidad de producto que se pueda ofrecer al consorcio, contraste enormemente de las compañías pequeñas a las grandes, situación que podría propiciar la formación de grupos dominantes que distorsionen los objetivos que inspirarían la creación de la organización exportadora.

Es necesario mantener una situación justa para las empresas asociadas, de tal manera que si se obtiene un pedido de un producto manejado por más de una empresa, debe distribuirse en forma equitativa, utilizando como criterio la participación en el capital de la empresa, la importancia relativa que tengan como proveedores del mercado nacional y algunos otros elementos de juicio de esta naturaleza.

La asociación de competidores en el seno de un consorcio se justifica plenamente, partiendo del hecho de que la demanda del mercado mundial es considerable y si se trata de un país en vías de desarrollo, es casi seguro que cualquier rama industrial que tenga productos con características de exportación, se saturaría con los pedidos iniciales. En conclusión, es muy difícil que pueda presentarse el caso de algún fabricante que saliera perjudicado al asociarse con un competidor en un consorcio; por el contrario, las ventajas son obvias por el hecho de poder aceptar cualquier compromiso con la

confianza de que sus problemas serán menores si está asociado con sus competidores.

3. - Las dificultades para financiar el proyecto.

Al igual que cualquier empresa, es imprescindible realizar un estudio previo que permita determinar los requerimientos de capital y de financiamiento. Es saludable que la empresa en su inicio evite la formación de una estructura material y humana costosa, lo cual frecuentemente es innecesario, motivada únicamente por aspectos de buena apariencia y una falsa sensación de prestigio.

Al estar ejecutando un proyecto que normalmente es visto y juzgado con duda en relación a su éxito, los ejecutivos deben extremar sus esfuerzos por ser objetivos y evitar que el entusiasmo desmedido los lleve a cometer errores que puedan desalentar a los miembros de la agrupación; por el hecho de que la actividad del consorcio sea fundamentalmente de promoción internacional de ventas, es fácil que los ejecutivos pierdan el sentido de la proporción de sus metas y puedan sufrir serios reveses que finalmente se reflejan en ingresos menores que los pronosticados o excesivos gastos de promoción internacional que no estén compensados con ventas.

Se debe tener mucha precaución al fijar el monto del capital requerido y la programación de las aportaciones periódicas. Si se fija un capital elevado con una programación de aportaciones también elevada, sin que tenga plena justificación por el tipo de proyectos que serán realizados, se propicia que los ejecutivos en forma consciente o inconsciente efectúen gastos suntuosos y aumenten el personal sin tener la exigencia de hacerlo, lo cual podría provocar desaliento en los socios. Por otro lado, es claro que la limitación de un capital insuficiente provoca el estrangulamiento financiero y la desavenien

cia entre los socios.

Los niveles de operación de un consorcio de exportación son variables, razón por la cual se recomienda que se constituyan legalmente bajo el régimen de sociedad anónima de capital variable, tal como se define en México, siendo conveniente que en cada país se busque la sociedad mercantil equivalente. La sociedad anónima de capital variable ofrece la facilidad de aumentar o disminuir el capital social sin necesidad de hacer modificaciones al acta constitutiva.

La exportación siempre ha sido conceptuada como un objetivo nacional y la experiencia ha demostrado que efectivamente lo es. Los países que han tenido éxito notable en este campo, han demostrado tener el convencimiento y apoyo de sus habitantes para el logro del objetivo de exportar. El estado tiene un papel de primordial importancia en este aspecto y es necesario que participe directamente en los consorcios de exportación, sin que esta medida pudiera interpretarse como intervencionismo o un deliberado propósito de ampliar el área de participación estatal en la economía.

La participación del estado en el capital de los consorcios es recomendable que sea minoritaria, porque de lo contrario provocaría recelo y desaliento en las empresas privadas asociadas. Es sano que la estructura de los consorcios refleje el régimen de economía mixta bajo el cual vivimos; esto significa que las empresas del estado o de participación estatal deben asociarse con las empresas privadas, además de contar con la participación del estado en el capital de los consorcios de exportación. Al vivir los problemas de la exportación desde una posición empresarial, el estado ampliará sus cono-

cimientos de los problemas a los que se enfrenta la industria y en esta forma tomará medidas más acertadas y de mayor beneficio para la nación.

Los consorcios de exportación deben estar ajenos al control de una empresa o grupo industrial, que distorsionen su filosofía de buscar el beneficio de todos sus asociados. Es recomendable que se procure pulverizar o democratizar el capital de los consorcios de exportación, como único medio de mantenerlos ajenos a este tipo de control. Se puede limitar la participación de los socios en el capital en un determinado porcentaje, estableciendo en su escritura constitutiva o en sus estatutos una escala decreciente de participación porcentual en el capital, conforme aumente el número de empresas asociadas; así, por ejemplo, si el consorcio se constituye con cinco empresas el límite podría ser veinte por ciento; si el consorcio de exportación tuviera diez socios, el límite por empresa podría ser diez por ciento. En esta forma se podrían llegar a establecer porcentajes de participación en el capital del dos por ciento o del uno por ciento, lo cual constituiría una garantía para el manejo independiente del consorcio y la observancia de los principios de beneficio común y respeto a los intereses de todos los agremiados.

La participación de bancos y financieras en el capital de los consorcios también es recomendable con el objeto de que tengan mayor conocimiento y sensibilidad de la importancia de las actividades de exportación; de esta manera, los bancos y financieras estarán mejor dispuestas a apoyar crediticiamente a los consorcios de exportación, sin que sólo prive el criterio frío del análisis de los estados financieros cuando se estudie el otorgamiento de un crédito.

Los consorcios de exportación no deben convertirse en organismos sub

sidiados por la industria asociada, ni deben habituarse a operar con permanente pérdida y menos aún deben justificar su existencia y vivir por algún tipo de estímulo fiscal o subsidio gubernamental. La permanencia a largo plazo de estos organismos de comercialización está garantizada si representan operaciones rentables para los inversionistas, mismos que de esta forma se verán motivados a aumentar el capital de estas empresas, favoreciendo su crecimiento y proyección.

4. - La falta de personal capacitado.

Aunque este obstáculo es cada vez menor conforme aumenta la experiencia y la tradición exportadora de un país, es importante señalar que continúa siendo un impedimento para la creación y posterior expansión de las empresas de comercio exterior.

Los organismos oficiales y privados promotores de las exportaciones pueden brindar una valiosa ayuda en los estudios previos de evaluación para crear los consorcios de exportación, proporcionando especialistas que prestan asesoría técnica. Se ha presentado también el caso de que algún organismo internacional facilite a personas que tienen experiencia en la integración de consorcios.

Los departamentos de exportación de las empresas que han aceptado asociarse en el consorcio, son una buena fuente para reclutar al personal necesario. Por las actitudes de escepticismo que despierta un proyecto de esta naturaleza, es indispensable que los ejecutivos y en general todo el personal tengan características humanas y técnicas de excepción.

El cargo de mayor jerarquía e importancia del consorcio de exportación debe ser ocupado por una persona de antecedentes profesionales brillantes y de un prestigio personal reconocido, lo cual constituye un factor clave para contar

con la confianza de los asociados.

5. - Algunos aspectos sobre la comercialización.

A continuación abordaremos algunas dificultades técnicas que se presentan en materia de comercialización, las cuales varían de acuerdo a la industria o al país a que nos refiramos. En términos generales, estas dificultades técnicas están relacionadas con el producto, el mercado y los medios de transporte.

Al inicio de las conversaciones para la creación del consorcio de exportación, es común que se presenten dudas sobre las posibilidades de competitividad en los mercados extranjeros de los productos de las empresas interesadas en asociarse. Lo mismo sucede por lo que se refiere al control de calidad de los productos y a las características y diseño de los mismos. Es importante señalar que es precisamente en estos aspectos donde debe surgir la complementación de esfuerzos y experiencias en beneficio común.

Si algunas de las empresas interesadas en asociarse ya han incurrido en los mercados internacionales, pueden proporcionar ayuda y asesoría a los que carecen de experiencia; lo mismo podemos afirmar por lo que se refiere al control de calidad, pues las empresas que ya han aplicado exitosamente estos sistemas pueden transferir su experiencia a las otras.

En su etapa inicial de operaciones, es recomendable que el consorcio de exportación ejerza una estrecha vigilancia sobre el diseño, producción, control de calidad y sistemas de empaque de exportación de las empresas asociadas, proporcionándoles toda la asesoría y ayuda posibles, con lo cual se evitarán descalabros y desprestigio en los mercados exteriores.

La diferente trayectoria y experiencia de las empresas interesadas en asociarse, puede ocasionar algunos problemas que es necesario prevenir con la debida anticipación a fin de evitar el desinterés y la deserción una vez que se haya formado el consorcio.

Si alguna de las empresas tiene algunos representantes en el exterior, con los cuales haya celebrado contratos de distribución a largo plazo, no podrá, a menos que cancele estos compromisos, ceder sus ventas al consorcio. Se recomienda para este caso que si el distribuidor en el exterior ha demostrado capacidad y eficacia en su labor de promoción, el consorcio lo seleccione como su representante del paquete de oferta total. La misma opción podría elegirse en el caso de las empresas que tengan establecidas sucursales en el exterior, lo cual puede ayudar en gran medida a sufragar los elevados gastos de promoción y sostenimiento que suponen una actividad de este tipo.

En lo que se refiere a transportes, es conocido el hecho de que en los países subdesarrollados las redes de comunicación y la infraestructura de transportación se encuentra atrazada. Este es un renglón en el cual los consorcios pueden mancomunar esfuerzos en beneficio común. Es posible que un consorcio adquiera sus propios medios de transporte de carga, con el objeto de llevar sus pedidos al puerto de salida y regresar con cargamento de materias primas de sus asociados; es obvio que estas decisiones deben tomarse después de hacer un minucioso estudio sobre el volumen de movimiento de carga, la frecuencia de los pedidos de exportación, las previsiones de crecimiento a corto y mediano plazo, los costos comparativos utilizando los medios propios y los ajenos, la posibilidad de dar servicio a empresas que no son miembros del consorcio para dar ocupación total al cupo de carga y el vo

lumen de importaciones de materias primas y maquinaria que realizan los -- asociados desde el puerto de salida y entrada.

Otro problema que comunmente se presenta es la reducida frecuencia de salida de buques de los puertos del país al exterior; los consorcios de ex portación pueden ejercer presiones -debido a su mayor capacidad de nego-- ciación- para aumentar la llegada y salida de buques. Si el volumen de car ga lo justifica, podrfan fletar buques especiales. Lo mismo se puede apli car para el caso del transporte aéreo, pues los consorcios pueden reservar con la debida anticipación y a costos diferenciales las áreas de carga de los transportes de pasajeros o fletar aviones de carga, obteniendo importantes ahorros en cuanto al costo de los fletes, lo cual podría ser, por sí solo, un importante atractivo para que algunas empresas decidieran agruparse en el consorcio.

Los diferentes tipos de empresas de comercio exterior.

Se puede intentar una clasificación de los consorcios de exportación - de acuerdo al paquete de oferta de que disponen; también podemos distinguir dos tipos de consorcio de exportación si se toma en consideración quienes - - suscriben su capital social.

Los consorcios de exportación son verticales cuando los productos - - que integran su paquete de oferta son diferentes y no complementarios; se en tiende que los consorcios son horizontales cuando los artículos que ofrecen en venta son similares o se complementan entre sí.

Los consorcios de exportación, en su concepción exacta, deben estar integrados por empresas industriales, considerando que esta es la mejor for

ma de optimizar los resultados en una organización de comercialización internacional. Sin embargo, este tipo de organizaciones no siempre tienen como suscriptores de su capital a industrias, sino también a instituciones bancarias, a comercios y a personas físicas.

Es deseable que los consorcios de exportación tengan como asociados a industrias, únicamente o en forma mayoritaria, con el objeto de que no se pierda su objetivo principal que es el de reunir a productores independientes con el propósito de exportar. Sobre este particular, las autoridades hacendarias mexicanas establecieron una diferenciación en este tipo de empresas, de acuerdo a las proporciones en que suscriben su capital.

La denominación genérica a este tipo de organizaciones, de acuerdo a las autoridades hacendarias mexicanas, es la de empresas de comercio exterior, estableciendo que se considera consorcio de comercio exterior cuando su capital mínimo es de cinco millones de pesos y está suscrito en un 75%, como mínimo, por las empresas asociadas; en cambio, cuando su capital mínimo es de dos y medio millones de pesos y sus socios son personas físicas, se les denomina empresas de servicio.

Las bases para la creación de las empresas de comercio exterior.

1. - Los estudios previos sobre los mercados extranjeros y las posibilidades de producción para la exportación.

Al estudiar la posibilidad de constituir un consorcio de exportación, es importante contemplar en qué sectores de la producción es necesario crear este tipo de organización, siempre con el objetivo de optimizar los resultados con las condiciones y medios disponibles.

¿Quiénes son los que normalmente toman la iniciativa para crear un consorcio?. Hasta la fecha, la experiencia en México nos dice que son grupos de industriales unidos por intereses económicos o pertenecientes a una región determinada; también se dió el caso de promoción por parte del Instituto Mexicano de Comercio Exterior para la creación de algunos consorcios; aunque en menor escala, algunos hombres de negocio con amplia experiencia en comercio internacional también promovieron el establecimiento de consorcios de exportación.

No existe un método o sistema predeterminado para identificar en qué sector o rama industrial conviene formar un consorcio; solo la experiencia y la investigación directa dan la pauta en este sentido. En ocasiones, es fácil identificar en alguna rama industrial o actividad productiva determinada, la necesidad de crear un consorcio, sin llegar a realizar investigaciones.

Otra fuente efectiva donde puede obtenerse información sobre empresas o productores interesados en integrar agrupaciones de exportadores, son los organismos oficiales relacionados con el comercio exterior, pues es común que se acuda a éstos en busca de ayuda o consejo cuando existe una inquietud de esta naturaleza. Es importante señalar que es insustituible al análisis de la industria y de otras actividades productivas del país, estableciendo las relaciones con la demanda de los mercados internacionales, con el objeto de identificar en qué renglones pueden promoverse la formación de agrupaciones de exportadores.

Una vez identificados los sectores productivos o ramas industriales donde es factible integrar uno o varios consorcios, es necesario obtener datos de las empresas a través de cuestionarios y entrevistas personales. Los

cuestionarios deben incluir preguntas sobre la descripción de los productos - que fabrican, características de los mismos, cantidades producidas, datos - sobre ocupación de la capacidad instalada en su planta, precios, volúmenes - que se exportan, interés en exportar si no lo hacen o en incrementar su volumen de exportaciones, obstáculos para el incremento de sus exportaciones, - quiénes son sus principales compradores, personal ocupado, capital social - y el grado de interés que tendría en participar como miembro de un consorcio de exportación.

Es indispensable determinar en el propio cuestionario el tipo de consorcio al que le interesaría pertenecer a la empresa, existiendo las opciones siguientes: una organización que incluyera a competidores nacionales que fabrican los mismos productos; asociarse con los competidores nacionales, - pero estableciendo que cada uno participe con un número limitado de productos, con el objeto de complementar la oferta en forma conjunta; y, finalmente, agruparse con empresas que fabriquen productos diferentes.

Es importante no perder de vista en las investigaciones previas y en - las posteriores negociaciones que el objetivo principal de un consorcio de exportación es lograr una operación rentable, lucrativa y evitar cualquier intención de convertirla en una operación subsidiada por las industrias asociadas. En base a este principio, es indispensable establecer, sobre bases objetivas, una relación entre la demanda extranjera, en lo que se refiere a calidad y - precio de los productos, con el paquete de oferta del consorcio.

Los problemas y necesidades de servicio comunes en materia de exportación, son los aspectos que contribuyen a que las empresas se agrupen - en un consorcio. Esta es la razón por la que se debe estudiar con detenimient

to las razones por las cuales una empresa no exporta o manifiesta que la exportación no es una operación rentable; la solución a estos problemas puede encontrarse agrupándose en un consorcio de exportación.

2. - Criterios para la selección de los miembros del consorcio.

Al iniciar la fase de selección de los miembros del consorcio, se entiende que ya se cuenta con una abundante información, obtenida mediante cuestionarios y entrevistas, acerca de las empresas que tienen posibilidades de agruparse. En base a esta información, será necesario convocar a reuniones preliminares, buscando la participación activa de los asistentes y evitando presentarles los planes y programas tan elaborados y completos que puedan frenar su iniciativa y crearles temor de formar parte de una organización en la cual ni están interiorizados ni contribuyeron a su concepción.

Los participantes en las reuniones preliminares del consorcio deben ser ejecutivos de alto nivel que tengan la facultad de tomar decisiones o de proponerlas a sus respectivos comités ejecutivos, consejos de administración o asambleas de accionistas, según sea el caso.

El primer paso debe ser la identificación de las necesidades e intereses comunes en materia de exportación, las cuales pudieran ser las siguientes: el tipo de clientes en el exterior, según los productos que integren el paquete de oferta; los representantes o distribuidores que pueden ser capaces de comercializar los diferentes productos; los medios de transporte para efectuar las exportaciones; los servicios de documentación de las exportaciones; los sistemas de embalaje para la exportación; la identidad de mercados en el exterior ya sea que se trate de un país o de una región geográfica; los estu-

dios de mercado para evaluar previamente las posibilidades que ofrecen determinados mercados. Así podríamos elaborar una larga lista de aspectos de similitud o identidad en los intereses de las empresas.

Una vez identificados los intereses y las necesidades comunes de las empresas que en principio han manifestado sus intenciones de asociarse, es necesario iniciar las negociaciones que conduzcan al establecimiento de una fórmula de operación que cuente con la aprobación unánime de las entidades que finalmente integrarán la organización exportadora. Las negociaciones deben incluir, entre otros aspectos, los siguientes: los productos que cada empresa aportará para que el consorcio realice su comercialización internacional; el tipo de estructura legal bajo el cual se organizará el consorcio, de acuerdo a las leyes vigentes del país; y la aportación de capital que cada uno de los miembros del consorcio debe realizar.

En relación al tipo de sociedad mercantil recomendable para los consorcios, como ya ha sido mencionado anteriormente, en México se ha determinado que la sociedad anónima de capital variable permite la facilidad de incrementar o disminuir el número de socios con sus respectivas aportaciones, sin necesidad de realizar modificaciones al Acta Constitutiva, lo cual exige trámmites y erogaciones en cada caso.

En cuanto a la aportación de capital, es indispensable que la casi totalidad del mismo provenga de las empresas fabricantes o de los productores, dejando una porción minoritaria del mismo, si así se desea, para que sea suscrito por bancos, financieras, promotores o ejecutivos del consorcio. Desde un principio, es conveniente que se observe un equilibrio en las aportacio -

nes al capital del consorcio, con el objeto de que no exista el predominio o -- mayoría de una empresa o grupo industrial, a fin de evitar que se desvirtúe - el carácter cooperativo de una organización de esta naturaleza.

Las bases para la aportación del capital pueden fijarse de acuerdo a la importancia relativa que cada una de las empresas tendrá en el volumen de - exportaciones del consorcio, tomando en cuenta además otros factores que - son fundamentales y que a continuación se mencionan: el capital social; las - utilidades; las ventas domésticas; las ventas de exportación y la cantidad de - obreros y empleados.

Es recomendable establecer reajustes anuales en la aportación de ca - da empresa, con el objeto de equilibrarla con el volumen real de exportacio - nes que realice por conducto del consorcio. Es natural que en la determina - ción de la aportación inicial, que en parte se hace a base de proyecciones es - tadísticas y pronósticos, exista un margen de error apreciable, razón por la cual se recomienda el reajuste anual.

A continuación se explica la mecánica para la integración del capital, - ilustrada por el cuadro que se incluye en la siguiente página, la cual ayuda a - determinar en forma proporcional y justa la contribución de cada una de las - empresas.

La mecánica para la integración del capital considera los siguientes - factores:

- capital social, incluyendo las reservas.
- utilidades del último ejercicio.
- las ventas domésticas.
- el total de ventas de exportación en el período 1971-1974.

CUADRO PARA LA INTEGRACION DEL CAPITAL
(MILLONES DE PESOS)

Empresa	Capital Social		Utilidades		Ventas Domes- ticas		Exportaciones 1971 - 1974		Exportaciones 1975		Exportaciones 1976 - 1979		Numero de Obreros y Empleados		Promedio de %
	Imp.	%	Imp.	%	Imp.	%	Imp.	%	Imp.	%	Imp.	%	No.	%	
E - 1	250.0	47.3	37.0	40.4	585.0	43.0	83.4	41.2	25.5	35.1	150	28.0	1850	38.1	39
E - 2	120.5	22.8	18.5	20.2	340.0	25.0	65.2	32.2	22.0	30.3	148	27.3	950	19.6	25
E - 3	40.4	7.6	8.0	8.7	85.0	6.2	0.0	-	5.0	6.9	50	9.3	489	10.1	7
E - 4	24.0	4.5	5.5	6.0	50.0	3.7	0.0	-	0.0	-	22	4.1	350	7.2	4
E - 5	5.3	1.0	1.2	1.3	15.5	1.1	2.0	1.0	1.5	2.1	14	2.6	85	1.7	2
E - 6	12.0	2.3	3.1	3.4	40.0	2.9	0.0	-	0.0	-	24	4.4	150	3.1	2
E - 7	5.4	1.0	0.2	0.3	13.0	1.0	0.0	-	0.0	-	12	2.2	75	1.5	1
E - 8	1.5	0.3	0.3	0.3	6.0	0.4	0.5	0.2	0.6	0.8	6	1.1	54	1.1	1
E - 9	65.0	12.3	16.3	17.8	210.5	15.5	45.0	22.2	15.0	20.7	95	17.5	783	16.1	17
E - 10	4.5	0.9	1.5	1.6	16.0	1.2	6.5	3.2	3.0	4.1	19	3.5	72	1.5	2
TOTAL	528.6	100.0	91.6	100.0	1361.0	100.0	202.6	100.0	72.6	100.0	540	100.0	4858	100.0	100

- exportaciones en 1975.
- proyección de las exportaciones para los cuatro años subsiguientes - (1976 - 1979).
- número de obreros y empleados.

En el cuadro para la integración del capital se incluyen diez empresas y el año base es 1975. La determinación de la aportación por empresa se realiza en la forma siguiente:

- a). - Se obtienen los datos de los siete factores involucrados.
- b). - Se obtiene el porcentaje por empresa de cada factor con respecto al total.
- c). - Se obtiene el promedio lineal de los siete factores por cada empresa.

Si se desea destinar una parte del capital a que lo suscriban personas o instituciones ajenas a las empresas fabricantes, únicamente es necesario obtener la deducción respectiva en los porcentajes finales.

3. - Definir las funciones del consorcio y elaborar sus estatutos.

Las funciones del consorcio se definen a partir de las tareas que desempeñará, para lo cual es necesario hacer un listado de los servicios que ofrecerá a sus asociados. Algunos de los aspectos que se deben considerar son los siguientes: la administración que es necesario integrar para cumplir con las tareas del consorcio; el capital y recursos financieros disponibles; los pronósticos de venta de exportación y las erogaciones que suponen alcanzar estos objetivos, incluyendo la labor promocional y la prestación de los servicios a los asociados.

Las funciones de un consorcio de exportación varían de acuerdo al tipo de industrias asociadas y a los mercados a los cuales se destinarán sus productos, razón por la que es necesario dilucidar una serie de interrogantes que, entre otras, podrían ser las siguientes: ¿cuáles son las características de los mercados exteriores que se intentarán conquistar?; ¿cuál será el sistema de comercialización más recomendable?; ¿Cómo se efectuarán los estudios iniciales de mercado y quién realizará la introducción de los productos?; una vez obtenidos los primeros pedidos, ¿ejercerá el consorcio alguna supervisión a las empresas productoras?; en caso afirmativo, ¿quién la llevará a cabo y cómo se realizará esa supervisión?; ¿cuáles serán las políticas de crédito y cobranza?; en cuanto a la facturación, ¿la realizará el consorcio o la empresa productora?. En esta forma podríamos alargar la lista con múltiples aspectos que es necesario contemplar a fin de establecer las funciones del consorcio de exportación.

Una vez definidas las funciones y la mecánica operacional del consorcio, es necesario establecer los estatutos, mismos que formarán parte integral de su acta constitutiva, independientemente del tipo de sociedad mercantil que se elija para su formación legal. Es indispensable prever en los estatutos todos aquellos aspectos que garanticen la existencia y proyección del consorcio, al mismo tiempo que preserven los derechos y definan las obligaciones de las empresas asociadas.

4. - Evaluación financiera del proyecto.

En las hojas precedentes se ha insistido en que los consorcios de exportación deben representar en sí mismos una operación rentable y evitar que estos se conviertan en organismos subsidiados por la industria asociada.

Es recomendable efectuar una minuciosa, detallada y objetiva evaluación financiera del proyecto a fin de determinar si es o no conveniente realizarlo.

Los mejores ejecutivos y técnicos de las industrias que pretenden integrar el consorcio deben destinarse a esta tarea, formando un equipo con los organizadores, a fin de elaborar los presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja y los estados financieros proforma que sean necesarios. Es natural y comprensible que en el primer ejercicio y posiblemente también en el segundo, los estados financieros puedan reflejar pérdida, la cual en todos los casos debe ser recuperada en los períodos siguientes.

Optar por el camino de mantener una operación subsidiada en aras del incremento y promoción de las exportaciones, cual si se tratase de una cruzada, es perder las proporciones de una empresa razonada y lógica, destinándola al fracaso.

Si los estudios previos indican que será una operación rentable, se debe pasar a una segunda etapa para determinar la cuantía y fechas en que deberá ser aportado el capital por cada uno de los socios; si en los estudios se previó algún financiamiento, definir y asegurar en lo posible su fuente. A continuación se hacen algunas recomendaciones sobre la naturaleza de las aportaciones y la forma de efectuarlas.

Las aportaciones no sólo deben hacerse en forma de capital, sino que también pueden fijarse contribuciones a gastos extraordinarios, los cuales normalmente son ocasionados por algún concepto que favorece en forma especial a determinada industria o grupo de empresas, razón por la cual es justo que su aplicación sea como aquí se indica.

El capital puede ser aportado en forma total, esto es, en una sola exhibición, o bien pudiera hacerse parcialmente. Ambas formas tienen sus ventajas y desventajas. En el primer caso, se presenta la ventaja de tener la disposición inmediata de la totalidad de los recursos de capital necesarios, pudiendo existir incluso algún ingreso adicional por rendimientos en valores de renta fija a favor del consorcio, a cambio de la desventaja de significar un esfuerzo para los socios la aportación total del capital, al tener en consideración que es frecuente que las industrias asociadas en un consorcio de exportación, sean pequeñas y medianas en su mayoría.

La aportación parcial del capital presenta la ventaja obvia para el asociado de evitarse un desembolso fuerte, a cambio de la desventaja de no disponer de inmediato de los recursos de capital con el consiguiente riesgo de que los resultados no se ajusten a los pronósticos, lo cual podría ocasionar el desaliento y la deserción de sus miembros, o en el mejor de los casos tratándose de una situación como ésta, que desistieran de continuar haciendo sus aportaciones, hecho que podría ocasionar serios trastornos al funcionamiento normal del consorcio.

Es importante que se mantenga una corriente de comunicación frecuente, clara y objetiva, entre los directivos del consorcio y la industria asociada a fin de conseguir la comprensión y apoyo en cada una de las tareas que se emprendan.

CAPITULO IV

EL FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS DE COMERCIO EXTERIOR.

La estructura y organización del consorcio de exportación.

Al igual que cualquier otra empresa comercial o industrial que tenga las características de sociedad anónima o en cuyo capital social participen varias entidades o personas, la estructura del consorcio de exportación debe comprender tres aspectos: El control de la política a través de un consejo de administración; la dirección o gerencia general como ejecutadora de las decisiones del consejo de administración y los diferentes departamentos que atienden cada una de las áreas de operación de la empresa.

1. - El control de la política a través de un consejo de administración.

La integración del consejo de administración, elegido por la asamblea general de accionistas, es un factor de primera importancia en lo que se refiere a la representación de los intereses de las empresas asociadas, lo cual garantiza la unión y la participación en las decisiones y directrices que se adopten en el consorcio.

La cantidad de miembros del consejo de administración depende del número de empresas asociadas; lo mismo puede decirse por lo que se refiere a su forma de elección y a la parte de capital o de empresas asociadas que representen. Es recomendable que los consejos de administración no estén integrados por más de diez miembros, pues de no ser así se presenta el inconveniente de la falta de acoplamiento e identidad que es frecuente que existan en un grupo demasiado numeroso, dificultando la toma de decisiones.

En el caso de que el consorcio de exportación tenga un número reducido de empresas asociadas, éstas pueden designar, cada una, a un consejero que las represente. En un consorcio de exportación que esté integrado por varias decenas de industrias, es conveniente que sus consejeros sean elegidos por grupos de empresas o por los accionistas que representen determinado porcentaje del capital, a fin de que se logre una auténtica representatividad en el consejo de administración.

Es conveniente que en el consejo de administración de los consorcios de exportación, especialmente en aquellos que por el número de industrias asociadas o por el tamaño de las mismas, tienen una importancia considerable como instrumentos exportadores, participe algún representante del estado con el objeto de propiciar la identificación y el contacto directo de las empresas con las autoridades gubernamentales en una actividad que en todos los países está revestida de una significación primordial dentro de los objetivos nacionales.

2. - La dirección o gerencia general como ejecutadora de las decisiones del consejo de administración.

El consejo de administración toma las decisiones y la dirección o gerencia general las ejecuta; es importante que la responsabilidad de la dirección recaiga y esté bien definida en una persona, evitando que ésta se diluya en las diversas gerencias o jefaturas de departamento.

Es aconsejable que la persona que ocupe el máximo cargo de dirección no actúe o se le identifique como representante de determinada empresa, razón por la cual es preferible que no provenga o no haya sido ejecutivo de

alguna de las industrias asociadas. Es natural que se entienda que ésta no debe ser una condición indispensable, pues si la extracción del director es de alguna de las empresas asociadas, su actuación diaria debe demostrar que en ningún caso está mostrando preferencia hacia la misma, sino que su atención se concentra en todas por igual.

La dirección general debe estar revestida de la autoridad y mando necesarios para la consecución de los objetivos que se fijan. Es común que los consorcios de exportación se integren con personas que antes formaban parte de los departamentos de exportación de las empresas asociadas, lo cual puede originar que algunos gerentes o jefes de departamentos desvíen las líneas de dependencia y autoridad hacia los consejeros o directores de las industrias, entorpeciendo la labor de su jefe inmediato dentro del consorcio. Esta situación debe preverse y evitarse en la medida de lo posible.

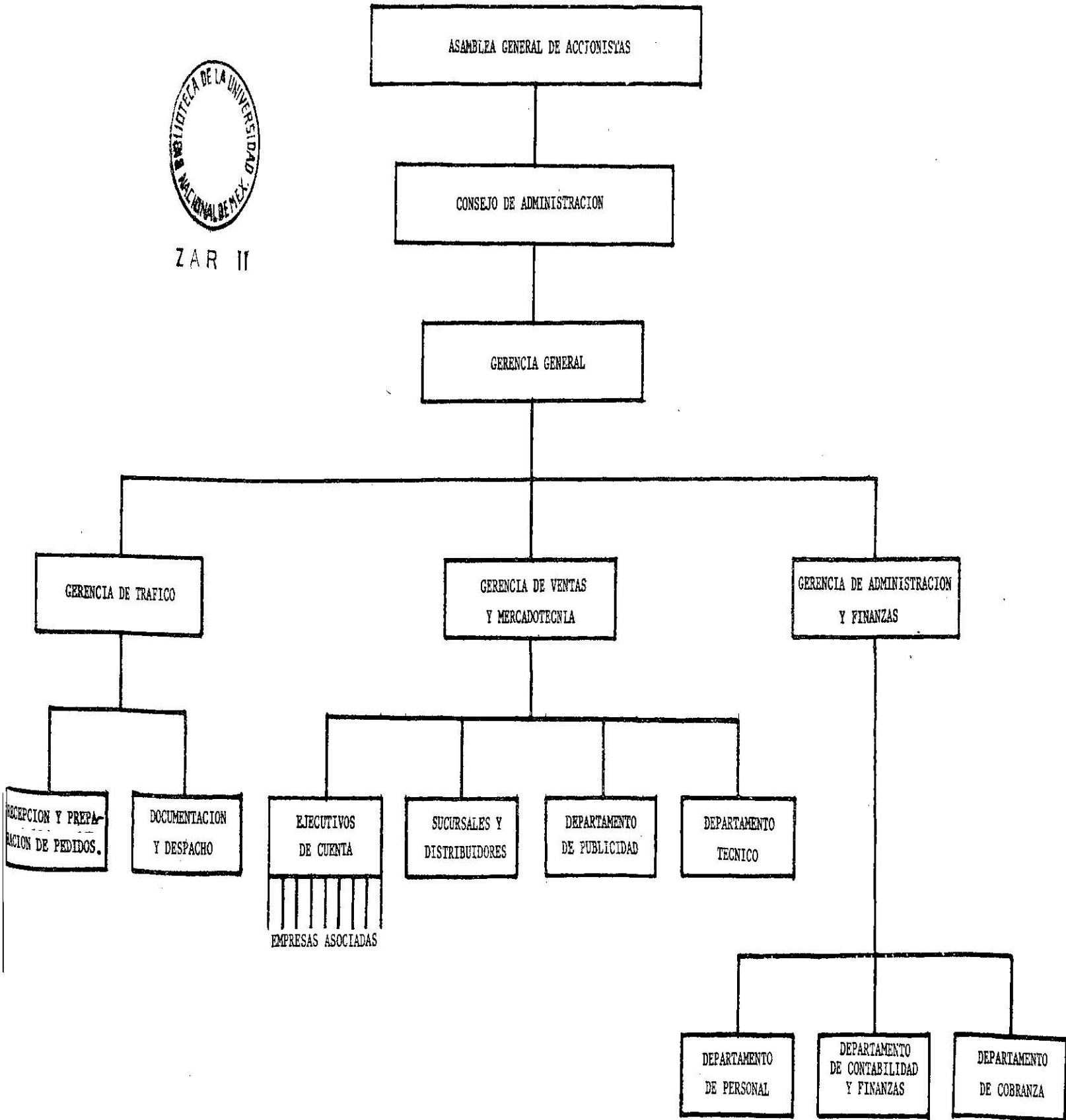
3. - Los diferentes departamentos que atienden cada una de las áreas de operación de la empresa.

El consejo de administración y la dirección o gerencia general son organismos que deben existir y funcionar en toda empresa que no tenga las características familiares o de manejo unipersonal, razón por la que en todos los consorcios de exportación deben tener funciones bien definidas. En el caso de los diferentes departamentos del consorcio, éstos pueden variar de acuerdo a las características de los productos que comercializa, de las industrias asociadas y de los tipos de mercados a los que está exportando. A continuación se presenta una división departamental y sus respectivas funciones que podríamos considerar que es la más adaptable a las necesidades generales de los consorcios de exportación:

ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA DE COMERCIO EXTERIOR



ZAR II



a). - Departamento de ventas y mercadotecnia.

Coordinación de los ejecutivos de cuenta y de las sucursales y representaciones en el exterior, así como los aspectos técnicos y publicitarios.

Ejecutivos de cuenta. Cada empresa del consorcio contará con un ejecutivo de cuenta o con una división especializada (si se trata de varias personas), quienes serán los encargados de la promoción y venta de los productos provenientes de una industria o ramo industrial, con conocimientos técnicos amplios en la especialidad de que se trate. En el caso de varias industrias pequeñas, que fabriquen productos que no requieren para su venta dominar amplios conocimientos técnicos, puede destinársele a un solo ejecutivo de cuenta.

Sucursales o representaciones en el exterior. Existen dos formas principales de introducir un producto a un mercado extranjero: con personal propio, ya sea a través de ejecutivos que viajen o mediante el establecimiento de sucursales, o suscribiendo contratos de distribución con empresas que sean representantes exclusivos o no exclusivos en una región, país o grupo de países. Es necesario nombrar ejecutivos que supervisen el desempeño de las sucursales, de los vendedores que radiquen en determinadas ciudades o países y de empresas representantes.

Publicidad. Publicación de folletos en idiomas extranjeros, edición de catálogos comunes, participación en las ferias y exposiciones internacionales y organización de campañas de publicidad por correspondencia y en revistas especializadas del extranjero.

Técnico. Supervisión en el cumplimiento de las empresas asociadas de las especificaciones, normas, control de calidad y características del emba-

laje; cuando se realicen operaciones en las cuales los artículos son surtidos o fabricados por varias industrias, supervisar la compatibilidad en los aspectos de diseño técnico y especificaciones de los productos.

b). - Departamento de Administración y Finanzas. Las funciones de este departamento son muy amplias, razón por la cual las analizaremos por separado:

- Administración del personal que comprende el reclutamiento y llevar al día la documentación relativa; la supervisión y coordinación de los diferentes sistemas y procedimientos administrativos implantados en el consorcio.

- La administración financiera de los recursos, mediante la elaboración de presupuestos y estados financieros proforma; llevar al día los registros de contabilidad y presentar con la debida oportunidad los estados financieros y reportes periódicos que se le soliciten.

- El control de los precios de costo y precios de venta, con el objeto de que la operación del consorcio sea siempre rentable; el control de la cobranza.

- Conseguir y mantener las fuentes de financiamiento para las operaciones del consorcio, tanto los préstamos directos como el financiamiento a las exportaciones; llevar al día todos los informes y reportes que las autoridades gubernamentales solicitan en materia de exportaciones y todo lo que se refiere al pago de impuestos y las declaraciones exigibles a cualquier empresa.

c). - Departamento de Tráfico. Se encarga del despacho y documentación de los pedidos de exportación; la contratación de los transportes terrestres, aéreos o marítimos; el contacto con las agencias aduanales.

Este departamento puede hacer uso o prescindir de los servicios de las agencias aduanales, dependiendo del volumen de operaciones que maneje el consorcio.

La importancia y lo delicado de las actividades de este departamento, obligan a que desde un principio se le considere como una especialización y se nombre a una persona de reconocida capacidad para ocupar ese puesto.

Hasta aquí termina la explicación de los diferentes puestos y sus funciones dentro de un consorcio de exportación. Se entiende que la jerarquía y distribución de funciones varían de acuerdo al volumen de operaciones del consorcio y a sus respectivos incrementos, de tal forma que una sección puede adquirir el grado de departamento; y éste a su vez, con el tiempo, puede alcanzar la dimensión de una gerencia.

Los sistemas de comercialización.

Antes de tomar la decisión de crear un consorcio de exportación, se entiende que se deben efectuar estudios preliminares de los mercados exteriores y comparar las posibilidades que ofrecen con los productos y capacidad de producción de las empresas interesadas en agruparse. Sin embargo, no es sino hasta que se integra el consorcio cuando se deben efectuar estudios profundos de los mercados previamente seleccionados a fin de determinar donde se concentrarán los recursos humanos, técnicos y económicos de la organización.

La información relativa a esos estudios con las conclusiones y recomendaciones correspondientes de la dirección general se deben someter al consejo de administración a fin de delinear la estrategia de penetración en

los mercados internacionales.

Los estudios de mercado deben dar el más fiel reflejo posible de la situación competitiva de los productos del consorcio, proporcionando respuestas precisas a las interrogantes siguientes: ¿Cuál es el orden en que deben considerarse los mercados, de acuerdo a las mayores facilidades y ventajas que ofrecen para la introducción de los productos?, ¿Cuáles son los precios, especificaciones y características de los productos de la competencia?, ¿Qué modificaciones es necesario hacer en los precios, presentación, diseño y embalaje de los productos del consorcio para que sean competitivos?, ¿Cómo se efectúa la distribución en esos mercados?, ¿Quiénes podrían ser agentes o representantes del consorcio en esos mercados? Estas son algunas de las preguntas básicas que debe responder todo estudio de mercado.

Al tener a la vista la información completa sobre un determinado mercado, se cuenta con los elementos para tomar la decisión sobre el sistema de comercialización a seguir. A continuación se dan algunas opiniones sobre tres sistemas de comercialización que pueden aplicarse en forma aislada o combinada dependiendo de la importancia y características de los mercados exteriores.

1. - Nombrar representantes exclusivos o no exclusivos en determinados mercados.

Cuando no es vital para el consorcio la obtención de óptimos resultados en un mercado, puede tomarse la decisión de nombrar a un distribuidor. El éxito de las exportaciones a través de distribuidores depende en gran medida del entrenamiento y supervisión que proporcionen los ejecutivos del consorcio al equipo humano que maneja la promoción y las ventas. El contacto personal, mediante viajes de los ejecutivos del consorcio, reviste primordial importan-

cia.

Es recomendable que nunca se pierda el contacto con los clientes o -- consumidores finales de los productos, pues en ello radica la fuerza de la re-- lación comercial, especialmente cuando no se trata de una marca de reconoci-- do prestigio mundial. Aún en este último caso - el de una marca de presti-- gio mundial- el contacto con el cliente o consumidor final es de tal suerte -- vital que puede ser decisivo cuando se intenta desplazarla por un artículo de - calidad inferior o desconocido. En consecuencia, es un error lamentable si - los ejecutivos del consorcio, en sus viajes al exterior, sólo se limitan a visi-- tar a sus distribuidores.

La exportación a través de distribuidores presenta la seria desventa-- ja de no garantizar la especialización en los productos del consorcio, debido a que es común que estas empresas vendan multitud de artículos y es imposi-- ble que su personal pueda interesarse en forma particular en alguno. Otro -- aspecto negativo es que el distribuidor no vacilará en cancelar su compromi-- so con el consorcio al presentársele la oportunidad de vender algún producto de la competencia que ofrezca mayores facilidades en su venta y, en conse--- cuencia, le permita dividendos mayores.

En ocasiones, ofrece mejores perspectivas de éxito interesar a em--- presas pequeñas en la distribución o lograr convencer a una persona que ten-- ga buenas relaciones en el medio y posea conocimientos técnicos de los pro-- ductos -se entiende que se trata de un residente que domine el idioma y las - costumbres locales- para que organice una empresa distribuidora, con lo -- cual se garantiza un mayor interés hacia los productos del consorcio, debido a que tendrán mayor importancia para una empresa pequeña o serán el moti-

vo de creación y sustento de una nueva empresa. Este último camino presenta el inconveniente de que una empresa pequeña o de reciente creación, no es ampliamente conocida en el mercado.

2.- Enviar a un ejecutivo del consorcio a que resida en el exterior.

En el caso de un mercado que sea vital para el consorcio y cuando éste no cuente con los recursos económicos suficientes para establecer una sucursal, se puede optar por el envío de un ejecutivo como residente en el exterior.

La permanencia diaria de un ejecutivo en un mercado extranjero garantiza la presión e insistencia en la actividad de ventas, lo cual es un factor indispensable para el éxito aún cuando se elija un sistema combinado de atención directa a los clientes y ventas indirectas a través de distribuidores. Además, la permanencia del ejecutivo en determinado mercado acelera la definición de las posibilidades reales de venta del paquete de oferta del consorcio y en caso de ser positivo el resultado se facilita el establecimiento de una sucursal, pues ya se tiene el completo conocimiento del medio y a la persona que seguramente puede ser el gerente de la oficina de ventas y servicio.

3.- Establecer sucursales, desde un principio, en los principales mercados.

Este es el sistema de comercialización más efectivo que pueda adoptar un consorcio de exportación, el cual requiere de recursos económicos y humanos de primer orden. La objetividad debe regir todas las decisiones del consorcio; una decisión de esta naturaleza debe tomarse únicamente si se han cubierto algunos requisitos como son: profundos estudios de mercado;

operaciones de importancia realizadas, las cuales siempre deben mostrar incrementos; conocimiento del medio por lo que se refiere a las perspectivas económicas del país donde se pretende establecer la sucursal; restricciones actuales y futuras que tengan o pudieran tener las importaciones; haber tenido contacto con los principales compradores de ese país; pronósticos de exportaciones que justifiquen el establecimiento de la sucursal y otros aspectos que es necesario estudiar y meditar a fin de evitar el descalabro económico y moral que puede representar el fracaso de una oficina en el exterior.

En resumen, de la explicación anterior sobre tres formas en que un consorcio puede comercializar sus productos en el exterior, se desprende que el contacto personal y la atención directa es el medio más efectivo de llegar a las metas de ventas de exportación que sobre bases objetivas se hayan fijado.

El control y la vigilancia de las operaciones del consorcio.

Un aspecto vital para el éxito de los consorcios de exportación es el control y vigilancia de sus operaciones, que debe ser ejercido en forma diaria y constante por el director o gerente general y en forma periódica, en lapsos que nunca deben exceder a un mes, por el consejo de administración.

Los errores más comunes en este tipo de organizaciones son el rebasar los gastos presupuestados y el no llegar a las metas fijadas en los pronósticos de exportaciones. Los gastos promocionales al exterior son especialmente caros si tomamos en cuenta las distancias que se cubren en los viajes y los gastos de comunicación por teléfono o télex; por otro lado, si los pronósticos de venta doméstica de las empresas acusan graves deficiencias, el margen de error es mayor cuando se trata de estimar las exportaciones por el

menor conocimiento de los mercados y las dificultades propias de este tipo - de operaciones.

La puntualidad y oportunidad de los reportes contables y financieros - a la dirección general y al consejo de administración, son factores de primera importancia para aplicar medidas correctivas cuando aún es tiempo de -- hacerlo. El consejo de administración debe reunirse, como ya se indicó anteriormente, por lo menos doce veces al año con el objeto de comparar lo - presupuestado con la realidad que se presente, tomando decisiones que involucren en una forma u otra, a la totalidad de las industrias asociadas como única forma de mantener su solidaridad y apoyo a todos los planes que se - proponga realizar el consorcio de exportación.

CONCLUSIONES

Los consorcios de exportación, entendidos como agrupaciones voluntarias de productores independientes que se unen con el propósito de crear instrumentos eficaces de comercialización internacional, pueden ayudar a compensar, en los países en vías de desarrollo, la ventaja histórica que nos llevan las naciones altamente industrializadas, quienes se iniciaron desde hace varias décadas o siglos en el comercio internacional de manufacturas.

El objetivo más importante que cumplen las empresas de comercio exterior es la incorporación a la actividad exportadora de las empresas medianas, pequeñas y artesanales. En el caso de las grandes empresas, si aún no exportan se ven motivadas a asociarse con aquellas industrias que ya tienen experiencia en este campo.

En resumen, los consorcios de exportación constituyen organizaciones de comercialización internacional que se ponen a la disposición de la industria.

La creación de las empresas de comercio exterior no debe fundamentarse en la intención de disfrutar algún beneficio fiscal ni pretender establecer una línea de dependencia económica con las industrias asociadas, promoviendo la justificación de una operación subsidiada. Optar por alguno o los dos caminos anteriores, es exponer al consorcio a una existencia precaria y efímera.

Los estímulos fiscales nunca podrán lograr, en forma aislada, que nuestra industria sea competitiva en el exterior, lo cual sólo se conseguirá aumentando la eficiencia de la planta industrial mexicana; por otro lado, los consorcios de exportación deben representar operaciones rentables, siendo ésta la única forma de garantizar su proyección y desarrollo.

Las empresas de comercio exterior no deben limitar sus funciones a mejorar únicamente los sistemas de comercialización; es indispensable que influyan en superar algunos aspectos productivos de las industrias asociadas, sugiriendo mejoras con el objeto de lograr que los artículos que exporta tengan más posibilidades de competir en términos de calidad y precio.

El darle mayor importancia a los aspectos de comercialización que a los de la producción es un error común de los países en vías de desarrollo y la causa de algunos de los problemas económicos que enfrentan. Es necesario que las personas, empresas e instituciones ligadas a la actividad exportadora en México, abandonen el espejismo de darle mayor importancia a la comercialización que a la producción y no continúen sosteniendo que los estímulos fiscales son indispensables para que las empresas incrementen sus exportaciones.

La industrialización de México no está orientada hacia la exportación. El fenómeno de la exportación de manufacturas es la consecuencia natural de un mercado interno sano, pujante y de una población laboriosa y responsable que imprima en cada producto el prestigio y la calidad indispensable para formar y conservar la imagen industrial de la nación.

La experiencia histórica moderna y contemporánea nos enseña que las naciones que han tenido éxito como exportadoras, antes han demostrado su capacidad para formar y fortalecer su mercado interno. Lo mismo puede afirmarse, salvo contadas excepciones, en el caso de las empresas: un sólido mercado interno proporciona no solo experiencia, sino también los recursos económicos indispensables para lanzarse a la conquista de los mercados exteriores.

La agrupación de una empresa en un consorcio de exportación no menos

caba en forma alguna su independencia: por el contrario, al fortalecerse económicamente la empresa por la ampliación de su mercado de exportación, se afirma su independencia y puede continuar atendiendo el mercado doméstico con su marca y sus propios recursos humanos y económicos.

Los niveles de operaciones de un consorcio de exportación son variables y es normal que el número de industrias asociadas se incremente paulatinamente, hasta llegar a cierto límite, por lo cual es recomendable que se constituya bajo la forma legal de sociedad anónima de capital variable, a fin de facilitar el registro de los incrementos en su capital social.

Es recomendable que el estado participe en el capital de los consorcios de exportación, como una forma de establecer una alianza efectiva con la empresa privada, en una tarea que reviste tanto interés para el desarrollo económico del país.

Los consorcios de exportación deben mantenerse ajenos al control de una empresa o grupo industrial, a fin de evitar que sea distorsionada su filosofía de beneficiar por igual a sus asociados.

Es necesario limitar la participación de las empresas en el capital del consorcio y conforme se incremente el número de asociados, establecer una escala decreciente de participación porcentual en el capital, teniendo como objetivo su pulverización o democratización.

Los sistemas de comercialización internacional que pueden aplicar los consorcios de exportación son muy variados, sin embargo es recomendable que todos tengan como denominador común la característica de estar en contacto personal y permanente con los mercados exteriores. En especial se recomienda que no se pierda el contacto con el cliente o consumidor final de los

productos, pues es aquí donde radica la fuerza de la relación comercial.

En la integración del consejo de administración del consorcio de exportación debe lograrse una auténtica representatividad de las industrias asociadas; es indispensable mantener una corriente constante de comunicación entre los directivos del consorcio y las industrias asociadas, siendo éste el único medio de conseguir la solidaridad y apoyo en todas las tareas que se emprendan.

APENDICE A

DEVOLUCION DE IMPUESTOS INDIRECTOS PARA LAS EMPRESAS DE COMERCIO EXTERIOR.

I. - Condiciones Generales.

1. La devolución de impuestos indirectos hasta por el 4% que causen - las empresas de comercio exterior (consorcio o empresa de servicio) consti- tuyen una ayuda para su organización, funcionamiento y desarrollo.

2. Dicha devolución será adicional al monto de los CEDIS, y no inter- ferirá con la administración de éstos, cuyo trámite continuará como hasta - ahora.

3. La base para el cómputo de la devolución adicional, será el valor - de factura planta del producto manufacturado exportado.

4. Sólo se concederá la devolución adicional cuando se demuestre que - la exportación se realizó por conducto de una empresa de comercio exterior - (consorcio o empresa de servicio) que se ajuste a las características a que se refieren la II y III partes siguientes.

5. Se cancelará el registro que se exige más adelante si la empresa - de comercio exterior (consorcio o empresa de servicio) no cumple con las con- diciones que se les fijan y con el aumento de las exportaciones mexicanas, pro- pósito para el que son estimuladas.

II. Características de los consorcios de comercio exterior.

1. Podrán estar formados con la participación de empresas industria- les de una o de distintas actividades.

2. Si bien podrán dedicarse a cualquier actividad relacionada con el -

comercio exterior, no tendrán derecho a la devolución adicional sino en los casos de las exportaciones a que se refiere el Acuerdo Presidencial del 15 de marzo de 1971 y los subsecuentes del C. Secretario de Hacienda y Crédito Público - de incorporación de nuevos productos al sistema. Sin embargo, cuando se trate de exportaciones sustanciales de productos tradicionales a nuevos mercados, se examinará la posibilidad de otorgar exclusivamente esta devolución adicional, - y sin que en forma alguna se considere como base para el cómputo de los incrementos a que se refiere el punto 4 siguiente. En este último caso, deberán mediar una autorización previa de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

3. Se otorgará la devolución adicional de impuestos a los exportadores - de manufacturas cuando, si a más de realizar sus ventas por conducto de un consorcio de comercio exterior, este último ha satisfecho los incrementos acumulativos anuales de exportación. En el supuesto de que exportadores o consorcios - dispusieran de excedentes de certificados de ayuda adicional, la Dirección General de Estudios Hacendarios y Asuntos Internacionales de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público considerará en cada caso, la forma de utilizarlos.

4. La devolución adicional se realizará desde el momento en que el consorcio de comercio exterior haya aumentado sus exportaciones en un 20% el primer año, sobre la base de las exportaciones realizadas en los doce meses inmediatos anteriores. Para los cuatro siguientes años, el incremento deberá ser del 15% acumulativo anual. Cualquier cantidad adicional al 20 o al 15% señalados, - será bonificada para considerar el incremento de los años subsecuentes. Cuando se duplique la exportación, la devolución adicional será automática siempre que se mantenga, cuando menos, el valor de lo exportado en el último año. Del incremento, el consorcio de comercio exterior deberá realizar exportaciones de pe--

queños y medianos productos y de artesanos en un 30% mínimo. Se deben entender como pequeños industriales los que tengan un capital social hasta de 5 millones de pesos, y medianos cuando sea de 5 a 10 millones.

5. La base para la obtención de la devolución adicional de impuestos, será el valor de las exportaciones realizadas durante los doce meses inmediatos anteriores, considerándose siempre las mismas empresas para el cómputo de los incrementos.

6. Para que se contabilicen las exportaciones dentro de los incrementos que se exigen a los consorcios para otorgar las devoluciones adicionales, la empresa industrial exportadora utilizará como hasta ahora, la forma EF-10 del Instructivo para la aplicación de los Estímulos Fiscales a la Exportación, señalando el consorcio de comercio exterior por cuyo conducto efectuó la exportación (ANEXO 2, libremente reproducible).

7. Como numerosas empresas industriales realizan gastos apreciables para exportar sus productos -inclusive en forma de departamentos especializados de comercio exterior-, para obtener la devolución adicional al asociarse en consorcio, deberán compensar la ventaja que obtengan a consecuencia de la reducción de sus gastos, haciendo más competitivos los precios de sus productos en el mercado exterior o destinando a gastos de promoción las cantidades que antes dedicaban a fomentar la exportación.

8. Los consorcios de comercio exterior deberán establecerse conforme a las leyes sobre sociedades mercantiles y cumplir los requisitos especiales que se les señale. Es recomendable alguna forma de sociedad de capital variable.

Los requisitos especiales que debe reunir el consorcio de comercio ex-

terior serán:

A. Monto del capital social y estructura del mismo sujeto a las condiciones que se señalan en el punto siguiente.

B. Transferibilidad de las acciones sólo con autorización de su Consejo de Administración y con autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Dirección General de Estudios Hacendarios y Asuntos Internacionales.

C. Administración a cargo de un Consejo, debiendo comunicar a la misma Dirección nombre y representaciones de sus integrantes.

9. Como el aspecto relativo a la forma de establecer los consorcios -- plantea una serie de posibilidades, ya que no resulta fácil el establecimiento de una "empresa tipo", y el cumplimiento de requisitos mínimos, contribuirá a que la devolución adicional de impuestos se otorgue sólo a empresas serias e importantes, deberán cumplir con los siguientes requisitos de organización:

A. Dirección:

B. Gerencias o jefaturas de departamentos en relación a las funciones que desempeñen, a saber:

i) Administrativas, contables, de tesorería, de relaciones y legales;

ii) De promoción y ventas:

iii) De crédito;

iv) De mercadotecnia;

v) De servicios: transporte, documentación, embalaje, seguros, disposiciones arancelarias y no arancelarias de los mercados externos, etc.

C. Representaciones en el extranjero.

D. Servicios adecuados de comunicación.

E. Designación de funcionarios que realicen contactos permanentes con

el Instituto Mexicano de Comercio Exterior y con el Banco Nacional de Comercio Exterior, S. A., y con otras organizaciones relacionadas con el fomento del comercio exterior.

F. Proporcionar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y al Instituto Mexicano de Comercio Exterior toda la información comercial y técnica que les sea solicitada.

10. Además de los requisitos mencionados, los consorcios deberán -- cumplir con los siguientes:

A. Registrarse en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Dirección General de Estudios Hacendarios y Asuntos Internacionales, conforme al cuestionario y los documentos comprobatorios a que se refiere el anexo 2, libremente reproducible. Esta Dependencia se reserva el derecho de aceptar o no la inclusión de empresas industriales en los consorcios de comercio exterior, cuando debido a arreglos comerciales, se limite el acceso de manufactura mexicana en determinados mercados exteriores y cuando se trate de empresas que obtengan ventajas internas, a que se refiere el Artículo 11 o. del Acuerdo del 15 de marzo de 1971.

B. Solicitar a dicha Dirección, autorización previa en los casos de sustitución, aumento o disminución de las industrias participantes.

C. Solicitar también autorización para que una empresa industrial participe en más de un consorcio, la que será concedida en los casos en que se obten gan beneficios para la exportación, debido al aprovechamiento de canales de distribución ya establecidos.

D. Enviar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Dirección General de Estudios Hacendarios y Asuntos Internacionales, copia o, si es el

caso, noticia escrita de sus contratos o arreglos de ventas a comisión, cuando les sean requeridos.

E. Cumplir con las obligaciones fiscales establecidas para las sociedades mercantiles.

F. Cumplir con las obligaciones fiscales establecidas para las sociedades mercantiles.

G. Cumplir con las condiciones que se les fija y con el incremento de las exportaciones mexicanas, propósito para el que son estimulados, especialmente en el caso de las exportaciones de pequeños y medianos industriales y artesanos, a que se refiere la parte final del punto 4 precedente.

11. Como los beneficios de la formación de los consorcios de comercio exterior serán mayores cuanto mayor sea el número de empresas exportadoras afiliadas, en todo caso, debe evitarse que determinada empresa o persona detente un porcentaje mayoritario de las acciones de la empresa de comercio exterior y procurar que la ayuda fiscal beneficie en la máxima proporción posible a las empresas exportadoras y asegurar la persistencia de la oferta de los productos mexicanos en los mercados internacionales.

En atención a lo anterior, para obtener la devolución adicional de impuestos:

A. Las acciones del consorcio de comercio exterior deberán ser nominativas;

B. El capital deberá ser de no menos de 5 millones de pesos, formado en un 75%, como mínimo, por aportaciones de empresas, nunca superior individualmente al 15 %. El 25 % restante del capital podrá ser suscrito por otras personas físicas o morales, distintas a las empresas asociadas. En cuanto a-

la participación de estos últimos. nunca deberá ser mayor de un 5% por cada uno, salvo tratándose de instituciones de crédito, de empresas comerciales y de organismos del sector público, en que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público aprobará en cada caso el porcentaje con el que podrán participar

III. Características que deben reunir las empresas de servicio

1. Las empresas de servicio podrán tramitar ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público las devoluciones adicionales para las exportaciones -- realizadas por pequeños y medianos industriales no pertenecientes a un consorcio de comercio exterior, o por artesanos.

2. Para fines de la aplicación del punto anterior, deberán entenderse -- por pequeños y medianos industriales a los que tengan un capital social hasta de 5 millones los primeros y de 5 a 10 millones de pesos, los segundos.

3. Si bien las empresas de servicio podrán dedicarse a cualquier actividad relacionada con el comercio exterior, no tendrán derecho a la ayuda fiscal sino en los casos de las exportaciones a que se refiere el Acuerdo Presi--dencial del 15 de marzo de 1971 y los subsecuentes del C. Secretario de Hacienda y Crédito Público de incorporación de productos. Sin embargo, cuando se tratate de exportaciones a nuevos mercados de productos tradicionales, se considerará la posibilidad de otorgar exclusivamente esta devolución adicional, sin que en forma alguna se considere como base para el cómputo de los incrementos a que se refiere el punto siguiente. En este último caso deberá mediar una autoriza--ción previa de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

4. Se otorgará la devolución adicional de impuestos a las empresas de -- servicio cuando satisfagan los incrementos acumulativos anuales de exportación señalados mas adelante. En el supuesto de que el exportador o la empresa de --

servicio dispusiera de excedentes de certificados de ayuda adicional, la Dirección General de Estudios Hacendarios y Asuntos Internacionales considerará en cada caso la forma de utilizarlos.

5. La devolución adicional se realizará durante los primeros 12 meses, sin ninguna condición respecto a incremento en exportaciones. A partir del segundo año se hará la devolución adicional si la empresa de servicio aumenta sus exportaciones en un 20% el primer año, sobre la base de las ventas al exterior realizadas los doce meses inmediatos anteriores y se le otorgará desde el momento en que lo logre. Para los tres siguientes años, el incremento deberá ser del 15% acumulativo anual. Cualquier cantidad adicional al 20 o al 15%, se bonificará para los años subsecuentes. Cuando la empresa de servicio duplique la exportación, la ayuda adicional será automática entregada siempre que se mantenga, cuando menos, el valor de lo exportado en el último año.

6. Para que se contabilicen las exportaciones dentro de los incrementos que se exigen conforme al punto anterior, la empresa de servicio utilizará la forma EF-10 del Instructivo para la Aplicación de los Estímulos Fiscales a la Exportación, señalando la industria exportadora por encargo de la que realiza la exportación. (ANEXO libremente reproducible).

7. Para tener derecho a la ayuda las empresas de servicio deberán organizarse conforme lo establecen las leyes sobre sociedades mercantiles y los requisitos especiales que señale la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Dadas las condiciones exigidas respecto al capital social, es recomendable alguna forma de sociedad de capital variable.

Las características especiales que debe reunir la empresa de servicio para recibir la ayuda adicional serán:

A. Monto del capital social y estructura del mismo, sujeto a las condiciones que se señalan en el punto siguiente:

B. Administración a cargo de un Consejo debiendo comunicar a la misma Dependencia nombres y representaciones de sus integrantes.

8. Respecto a su organización, las empresas de servicio deberán cubrir los siguientes aspectos:

A. Dirección;

B. Gerencias o jefaturas de departamentos en relación con las funciones que desempeñen, a saber;

i) Administración, contables de tesorería, de relaciones y legales;

ii) De promoción y venta;

iii) De crédito;

iv) De mercadotecnia;

v) De servicios: transporte, documentación, embalaje, seguros disposiciones arancelarias y no arancelarias de los mercados externos, etc;

C. Representaciones en el extranjero;

D. Servicios adecuados de comunicación;

E. Designación de funcionarios que realicen contactos permanentes con el Instituto Mexicano de Comercio Exterior y con el Banco Nacional de Comercio Exterior, S. A., y con otras organizaciones relacionadas con el fomento de comercio exterior.

F. Proporcionar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y al Instituto Mexicano de Comercio Exterior toda la información comercial y técnica que les sea solicitada.

9. Además de los requisitos mencionados, las empresas de servicio -

deberán cumplir con los siguientes:

A. Registrarse en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Dirección General de Estudios Hacendarios y Asuntos Internacionales, conforme el cuestionario y los documentos comprobatorios a que se refiere el anexo 2, libremente reproducible.

B. Enviar a la misma Dirección, copia o, si es el caso, noticia escrita de sus contratos o arreglos de ventas o comisión.

C. Cumplir con las obligaciones fiscales establecidas para las sociedades mercantiles.

10. Para obtener la devolución adicional de impuestos en las condiciones que señala el punto 5 anterior:

A. Las acciones de la empresa de servicio deberán ser nominativas.

B. El capital no deberá ser menor de 2.5 millones de pesos, formado por aportaciones individuales nunca superiores al 20%. Para el caso de participación de instituciones crediticias, o de organismos del sector público, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público aprobará en cada caso el porcentaje con el que participarán.

SOLICITUD DE DEVOLUCION DE IMPUESTOS INDIRECTOS Y DEL GENERAL
DE IMPORTACION, POR EXPORTACION DE MANUFACTURAS.

Dirección General de Estudios Hacendarios
y Asuntos Internacionales.
Departamento de Estímulos Fiscales.
Presente.

Solicitud No.

Nombre de la empresa.....

Dirección.....

Registro Federal de Causantes No.. Teléfono.....

Solicitud de devolución de impuestos por concepto de:

Impuestos indirectos exclusivamente

Impuestos indirectos y el general de importación

La exportación se realizó a través del consorcio de comercio exterior:

o empresa de servicio

Registro No.....

MERCANCIA EXPORTADA

Cantidad	Unidad	Valor Unitario	Valor Total	Frac. Arancelaria de exportación
----------	--------	----------------	-------------	----------------------------------

País(es) de destino

Aduana(s) de salida

Lugar donde enviar el CEDI:

Caja de la Tesorería de la ciudad de México

Oficina Federal de Hacienda No.. de
(Localidad)

La información de la presente solicitud y los anexos correspondientes se proporcionan BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD.

Lugar y fecha

Nombre y firma autorizada

.....

Anexar: Copia de pedimentos y boletas de exportación y copias de facturas de venta.

Destinar copia a la empresa de comercio exterior si es el caso.

**CUESTIONARIO QUE DEBEN PRESENTAR LOS CONSORCIOS O EMPRESAS
DE COMERCIO EXTERIOR QUE DESEEN ACOGERSE A LA DE-
VOLUCION DE IMPUESTOS INDIRECTOS.**

**C. DIRECTOR GENERAL DE ESTUDIOS
HACENDARIOS Y ASUNTOS INTERNACIONALES.
PRESENTE .**

Para fines de obtener la devolución de los impuestos indirectos que cause esta empresa de comercio exterior, ruego a usted se sirva registrarla en la Dirección a su cargo. Al efecto me permito proporcionar la siguiente información **BAJO FORMAL PROTESTA DE DECIR VERDAD.**

I. DE LA EMPRESA:

	Consortio	Empresa de servicio
1. - Nombre (*)
.....
2. - Dirección.....
.....
Teléfono.....	No. Reg. Fed. de Causantes...
3. - Fecha de iniciación de operaciones..
4. - Capital social.....	Distribuido como sigue:	
Nombre del socio:	Aportación:	
.....	
.....	

(*) Anexar escritura constitutiva de la empresa.

.....
.....
.....
.....
.....

2. - Contratos de comisión mercantil, celebrados entre el consorcio o empresa de servicio y los productores exportadores.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Firma y categoría del representante:

.....

Lugar y fecha.....

.....

.....

APENDICE B

ACUERDO PRESIDENCIAL DEL 28 DE AGOSTO DE 1975.

ACUERDO que dispone el otorgamiento de incentivos fiscales a favor de las empresas de comercio exterior.

LUIS ECHEVERRIA ALVAREZ, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, en ejercicio de la facultad a que se refiere el artículo 89, fracción I, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y que es preciso fomentar y consolidar el comercio exterior mexicano a través de empresas que promuevan la exportación de bienes mexicanos, encauzando así sus actividades hacia el logro del más conveniente desenvolvimiento de la economía del país;

Que se requiere incrementar las exportaciones de manufacturas por conducto de aquéllas para coadyuvar al alivio de las presiones negativas sobre la balanza comercial del país y para que tales empresas se constituyan en entidades especializadas que asuman la función de colocar nuestros productos en el exterior;

Que existen numerosas empresas industriales que no exportan por carecer de elementos calificados para vender al exterior;

Que se deben impulsar, asimismo las exportaciones de productos artesanales, por la demanda de mano de obra que generan; y,

Que a través de las empresas de comercio exterior se logra una serie de beneficios a consecuencia de la reducción de los gastos de exportación, tales como consolidación de la oferta y de la carga, uniformidad de los empaques y aprovechamiento de ofertas conjuntas en los mercados externos, entre

otras, con lo que se coloca a los productos mexicanos en más favorables condiciones de competencia, he tenido a bien expedir el siguiente

ACUERDO que dispone el otorgamiento de incentivos fiscales a favor de las empresas de comercio exterior.

ARTICULO PRIMERO. - Se concede un estímulo fiscal a las empresas de comercio exterior consistente en la devolución de hasta la totalidad de la percepción neta federal de los impuestos indirectos que cubran por sus actividades y que deberán destinar íntegramente a sufragar los gastos ocasionados por sus operaciones de comercio exterior .

ARTICULO SEGUNDO. - Por empresas de comercio exterior deben entenderse los consorcios de productores de manufacturas y las empresas de servicio que se organicen en los términos de este Acuerdo.

ARTICULO TERCERO. - La Secretaría de Hacienda y Crédito Público determinará el monto de la devolución con base en el valor de las exportaciones de bienes que, previamente, hubieran sido beneficiados por el Acuerdo de 15 de marzo de 1971, que dispone se devuelvan a los exportadores de productos de manufactura nacional los impuestos indirectos y el general de importación.

ARTICULO CUARTO. - Los consorcios de productores de manufacturas y las empresas de servicio deberán constituirse conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles, bajo la forma de sociedad anónima de capital variable, registrarse en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y cumplir los siguientes requisitos:

I. - El capital social de los consorcios deberá estar suscrito y totalmente pagado, representado por acciones nominativas, no ser menor de cinco millones de pesos y estar constituido en un 75% como mínimo, por empresas indus--

triales establecidas conforme a las leyes mexicanas, distribuido en aportaciones individuales que en ningún caso excederán al 15% de aquél; el 25% restante podrá ser suscrito por personas físicas o morales mexicanas de la misma o diferente actividad, con límite máximo de 5% por suscripción individual.

Estas proporciones deberán observarse también respecto de la parte variable del capital.

Tratándose de organismos del sector público o de instituciones de crédito y empresas comerciales, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, autorizará en cada caso los porcentajes de participación.

Las empresas aludidas en los párrafos precedentes podrán celebrar contratos de prestación de servicios y de comisión o mediación mercantil solamente con artesanos o empresas industriales no accionistas, cuyo capital social no exceda de 25 millones de pesos.

II. - Las empresas de servicio contarán con un capital social de dos y medio millones de pesos, como mínimo, totalmente pagado, constituido por aportaciones individuales, nunca superiores al 20% del capital total y representado por aportaciones individuales, que no excederán al 20% del capital total y representado por acciones nominativas suscritas por personas físicas mexicanas, o personas morales con mayoría de capital mexicano; prevenciones a seguir igualmente respecto de la parte variable del capital.

Cuando se trate de instituciones crediticias o de organismos del sector público, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público aprobará en cada caso el porcentaje con el que puedan participar.

Estas empresas sólo podrán realizar exportaciones por cuenta de artesanos y empresas industriales, pequeñas y medianas, cuyo capital social no

exceda de 25 millones de pesos.

III. - La organización de los consorcios y empresas de servicio será como sigue:

a) Administración a cargo de un Consejo;

b) Dirección general; gerencias o departamentos de administración; finanzas y contabilidad; relaciones públicas y legales; promoción y ventas; crédito y cobranzas; mercadotecnia y tráfico nacional e internacional y servicios de comunicación;

c) Representaciones exclusivas en el extranjero, adecuadas a la importancia de los mercados;

d) Personal especializado en cada uno de los servicios o departamentos;
y,

e) Instalaciones y servicios apropiados para su funcionamiento.

ARTICULO QUINTO. - Para obtener los beneficios a que se refiere el Artículo primero los consorcios y empresas de servicio deberán realizar las funciones de comercio exterior de las empresas asociadas o de aquellas con quienes tengan celebrados contratos. Dichas funciones comprenderán servicio de tráfico nacional e internacional, consultoría, investigación de mercados, créditos y cobranzas, representación en el extranjero, servicio de comunicación, promoción de mercados y ventas.

ARTICULO SEXTO. - Para tener derecho a la devolución de impuestos los consorcios deberán incrementar la exportación de productos manufacturados en los siguientes términos:

a) Durante el primer año, 20% respecto al valor de la exportación realizada durante los doce meses inmediatos anteriores, considerándose siempre

las mismas empresas para el cómputo de los incrementos;

b) 15% adicional, acumulativo, durante cada uno de los cuatro años siguientes;

c) Cuando en un año se supere el incremento fijado en los incisos a) y b) anteriores, la cantidad adicional requerida se considerará para obtener el incremento de los años subsecuentes.

Una vez cumplidos tales incrementos se tendrá derecho a la devolución siempre que se mantenga como mínimo el valor exportado en el año inmediato anterior.

d) El incremento señalado en los incisos a) y b) anteriores deberá ser cubierto en un 30% como mínimo, con exportaciones de artículos producidos por pequeños y medianos industriales y artesanos; y,

e) Cuando una empresa de servicio solicite operar como consorcio cumplirá el incremento inicial en los términos del inciso a), más el primer incremento acumulativo de 15%.

ARTICULO SEPTIMO. - El incentivo fiscal se concederá a las empresas de servicio sin ninguna condición respecto al incremento en exportaciones durante el primer año de su funcionamiento; a partir del segundo año, lo seguirá obteniendo si aumentan sus exportaciones en un 20% con relación al primer año; para los cuatro años siguientes, el incremento deberá ser del 15% acumulativo anual y cualquier cantidad adicional al 20% ó al 15% se bonificará para los años subsecuentes.

Satisfechos tales incrementos procederá la devolución siempre que las solicitantes mantengan, cuando menos, el valor de lo exportado en el último año.

De cambiar su estructura a la de consorcio, las empresas de servicio cumplirán con el primer incremento de 20%, una vez operado como empresa de servicio durante un año.

ARTICULO OCTAVO. - Los consorcios elaborarán sus programas anuales de trabajo sometiéndolos a la aprobación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Dirección General de Estudios Hacendarios y Asuntos Internacionales, quien oirá a la de Industria y Comercio y al Instituto Mexicano de Comercio Exterior.

Dichos programas deberán entregarse anualmente a la segunda de tales Secretarías y comprenderán obligatoriamente los siguientes aspectos:

- a) Promoción en el exterior;
- b) Captación y programación de oferta exportable;
- c) Capacitación de técnicos;
- d) Programas de exportación; y,
- e) Racionalización de las importaciones y exportaciones de socios y clientes.

ARTICULO NOVENO. - La devolución de impuestos se otorgará a través de un certificado, expedido a favor del consorcio o la empresa de servicio, con las siguientes características:

- a) Serán intransferibles;
- b) Los derechos que confieren prescribirán en cinco años, contados desde la fecha de su expedición;
- c) Se otorgarán total o parcialmente, sobre la base de los programas que hubieran presentado a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, de

acuerdo con lo que establece el Artículo Octavo anterior; y,

d) Su monto no será mayor del 60% del presupuesto de gastos que implique el programa que señala el Artículo Octavo, y la diferencia deberá ser cubierta al consorcio por la empresa asociada o aquella con quién tenga celebrado contrato de comisión mercantil.

ARTICULO DECIMO. - Se faculta a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para establecer y otorgar el monto de los incentivos a la operación de compra y comercialización de productos manufacturados para su exportación, que realicen las empresas de comercio exterior.

ARTICULO DECIMO PRIMERO. - A los beneficiarios del presente --- Acuerdo que contravengan una o más de las disposiciones que el mismo establece se le suspenderán las devoluciones hasta en tanto cumplan o satisfagan dichas disposiciones. En caso de reincidencia se cancelará el registro en forma definitiva.

ARTICULO DECIMO SEGUNDO. - Se faculta a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para dictar las disposiciones necesarias para la aplicación del presente Acuerdo, incluyendo lo relativo a plazos para solicitar los beneficios que establece y demás.

TRANSITORIOS:

ARTICULO PRIMERO. - El presente Acuerdo entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el "DIARIO Oficial" de la Federación.

ARTICULO SEGUNDO. - Las empresas ya registradas en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y las que solicitaron su registro antes de la entrada en vigor del presente Acuerdo, contarán con seis meses de plazo a partir de la vigencia de éste para cumplir con los requisitos que dispone, sin perjuicio

cio de reconocerles los incrementos que ya hubieren alcanzado, siempre que demuestren estar organizadas conforme al mismo y presenten los programas aludidos por su Artículo Octavo.

Dado en la residencia del Poder Ejecutivo Federal en México, Distrito Federal, a los veintiocho días del mes de agosto de mil novecientos setenta y cinco.

EL PRESIDENTE CONSTITUCIONAL

DE LOS

ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

LUIS ECHEVERRIA ALVAREZ.

El Secretario de Hacienda
y Crédito Público
José López Portillo

El Secretario de Industria y Comercio
José Campillo Sáinz.

BIBLIOGRAFIA

Levin, Jonathan V., Las Economías de Exportación.

U. T. E. H. A., 1964.

Balassa, Bela, Teoría de la Integración Económica.

U. T. E. H. A., 1965.

El Isworth P. T., Comercio Exterior.

F. C. E., 1966.

Hill, O. Mary, Department of trade and commerce.

Cómo conquistar los Mercados Mundiales.

Otawa, Canadá, 1968.

VIII Seminario de Fomento a las Exportaciones.

Agosto 1970.

A. N. I. E. R. M.

C. I. P. E., Consorcios de Exportación 1970.

C. I. P. E., Proyecto UGEPEX.

Seminario organizado por la Cámara de Comercio de

México, ALAC, Agosto 5 y 6 de 1970.

Kramer, Roland L., Mercadotecnia Internacional.

Cía. General de Ediciones. S. A. México, 1964.

Centro de Comercio Internacional UNCTAD- GAIT,
Iniciación en el Comercio de Exportación.
Ginebra, 1970.

Centro de Comercio Internacional UNCTAD-GATT.
Promoción de las exportaciones por organiza-
ciones del sector privado.
Ginebra 1971.

Comisión Económica para América Latina. Las Empre-
sas de Comercialización integrada en Japón.
Revista Comercio Exterior. Vol. XXII No.2
Febrero 1972.

Jetro México. Como utilizar las Compañías Mercanti-
les para exportar hacia Japón. 1972

Centro de Comercio Internacional UNCTAD-GATT, Finlandia:
Su experiencia en materia de exportación.
Ginebra 1973.

