

318302



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

7  
24

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
INCORPORADA A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESTRUCTURACION DE UNA GENERACION DE  
OPERACIONES ADUANALES EN LA INDUSTRIA  
PETROQUIMICA SECUNDARIA.

SEMINARIO DE INVESTIGACION  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION.

P R E S E N T A :

JORGE MANUEL GRANADOS MONTIEL

Y

RONALDO ARMANDO SANCHEZ MOLINA

TESIS CON  
FALLA LE ORIGEN

MEXICO, D.F.

1985



Universidad Nacional  
Autónoma de México

UNAM



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

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

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

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

# I N D I C E

	Pags.
PROLOGO	1
CAPITULO I - " HISTORIA DE LA ADMINISTRACION "	6
I. INTRODUCCION.	7
I.I. DESARROLLO HISTORICO DE LA ADMINISTRACION.	7
I.I.1) Etapa Empírica o Práctica.	7
I.I.2) Etapa Científica.	8
I.II. DEFINICIONES DE ADMINISTRACION.	8
I.III. ANALISIS DE DOS ENFOQUES A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.	11
I.III.1) Proceso Administrativo para Don Agustín Reyes Ponce.	11
I.III.2) Previsión.	11
I.III.3) Planeación.	12
I.III.4) Organización.	12
I.III.5) Integración.	12
I.III.6) Dirección.	13
I.III.7) Control.	13
I.IV. FUNCIONES BASICAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO (Según G.R.Terry)	14
I.IV.1) Planeación.	14
I.IV.2) Organización.	15
I.IV.3) Ejecución.	15
I.IV.4) Control.	16
I.V. TEORIAS DE ORGANIZACION.	17
CAPITULO II - " PANORAMA GENERAL "	18
II.I. INTRODUCCION.	19
II.II. CLASIFICACION DE LA INDUSTRIA PETROQUIMICA.	20
II.II.1) Productos Petroquímicos Intermedios, derivados de:	20
II.III. LA INDUSTRIA PETROQUIMICA SECUNDARIA Y SUS RELACIONES CON ORGANISMOS NACIONALES.	21
II.III.1) Secretarías de Estado.	22
II.III.1.1) Secretaría de Hacienda y Crédito Público.	22
II.III.1.2) Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.	23

II.III.1.3)	Secretaría de Relaciones Exteriores.	24
II.III.1.4)	Secretaría de la Defensa Nacional.	24
II.III.2)	La Industria Petroquímica Secundaria y las Sociedades Nacionales de Crédito.	25
II.III.3)	Reexpedidoras.	27
II.III.4)	Agencias Aduanales.	28
II.III.5)	Cámaras.	30
II.IV.	LA RELACION DE LA INDUSTRIA PETROQUIMICA SECUNDARIA CON ORGANISMOS EXTRANJEROS.	35
II.IV.1)	Embajadas y Consulados.	36
II.V.	ACUERDOS Y CONVENIOS MULTILATERALES.	37
II.V.1)	Acuerdo de Alcance Parcial.	37
II.V.2)	Acuerdos Comerciales.	37
II.V.3)	Acuerdo relativo al Comercio Internacional de los Textiles.	37
II.VI.	SISTEMA GENERAL DE PREFERENCIAS (SGP).	39
CAPITULO III - " LAS OPERACIONES DE IMPORTACION Y EXPORTACION "		41
III.I.	ANTECEDENTE.	42
III.II.	ESTABLECIMIENTO DE FUNCION DEL CONTROL DE CAMBIOS.	43
III.III.	IMPORTACION.	46
III.III.1)	La Importación Definitiva.	46
III.III.2)	La Importación Temporal.	47
III.III.3)	Impuestos a la Importación o Arancel.	48
III.III.4)	Reglas Contemplativas de Control de Cambios aplicables a la Importación.	49
III.III.5)	Proceso Administrativo de Investigación y Audiencia.	51
III.III.6)	Contrabando. (Infracciones y Sanciones).	52
III.III.7)	Depósitos Fiscales.	53
III.III.8)	Tránsito de Mercancías.	55
III.IV.	EXPORTACION.	56
III.IV.1)	Las Exportaciones en el Control de Cambios.	57
III.IV.2)	Sanciones aplicables por evasión al Control de Cambios.	58
III.IV.3)	Deducciones del C.V.D.	58
III.IV.4)	Exportación Definitiva.	59
III.IV.5)	Régimen de Exportación Temporal.	60

	Pags.
III.IV.6) Impuestos a la Exportación.	61
III.IV.7) Estímulos a la Exportación.	61
III.IV.8) Instituto Mexicano del Comercio Exterior.	62
III.IV.9) Secretaría de Hacienda y Crédito Público.	63
III.IV.10) Fomex	65
CAPITULO IV - " MANUAL DE ORGANIZACION "	71
IV.I. OBJETIVOS GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES ADUANALES.	74
IV.II. FUNCIONES GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES ADUANALES.	74
IV.III. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	76
IV.IV. MANUAL DE ORGANIZACION.	77
IV.IV.1) Gerente de Operaciones Aduanales.	78
IV.IV.2) Asistente Administrativo.	81
IV.IV.3) Sub-gerente Administrativo.	83
IV.IV.4) Coordinador de Importación de Materias Primas.	86
IV.IV.5) Coordinador de Exportación.	89
IV.IV.6) Coordinador de Proyectos y Abastecimientos.	91
IV.IV.7) Coordinador Administrativo.	94
IV.IV.8) Coordinador de Cuentas.	97
IV.IV.9) Sub-gerente de Clasificación y Trámite.	100
IV.IV.10) Analista de Clasificación.	104
IV.IV.11) Gestor Externo.	107
IV.IV.12) Secretaria "C".	110
IV.IV.13) Secretaria "B".	113
ANEXO	117
CAPITULO V - " MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA OPE- RACION DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES ADUANALES "	118
V.I. DIRECCION DE DESARROLLO Y PROMOCION INDUSTRIAL. GERENCIA DE OPERACIONES ADUANALES. Indice.	119

	Pags.	
V.II.	DIRECCION DE DESARROLLO Y PROMOCION INDUSTRIAL. GERENCIA DE OPERACIONES ADUANALES. Objetivos / Políticas.	120
V.III.	DIRECCION DE DESARROLLO Y PROMOCION INDUSTRIAL. GERENCIA DE OPERACIONES ADUANALES. Responsabilidades.	121
V.IV.	DIRECCION DE DESARROLLO Y PROMOCION INDUSTRIAL. GERENCIA DE OPERACIONES ADUANALES. Procedimientos. 1.	122
V.V.	DIRECCION DE DESARROLLO Y PROMOCION INDUSTRIAL. GERENCIA DE OPERACIONES ADUANALES. Procedimientos. 2.	127
V.VI.	DIRECCION DE DESARROLLO Y PROMOCION INDUSTRIAL. GERENCIA DE OPERACIONES ADUANALES. Procedimientos. 3.	130
V.VII.	DIRECCION DE DESARROLLO Y PROMOCION INDUSTRIAL. GERENCIA DE OPERACIONES ADUANALES. Procedimientos. 4.	134
V.VIII.	DIRECCION DE DESARROLLO Y PROMOCION INDUSTRIAL. GERENCIA DE OPERACIONES ADUANALES. Procedimientos. 5.	137
V.IX.	DIRECCION DE DESARROLLO Y PROMOCION INDUSTRIAL. GERENCIA DE OPERACIONES ADUANALES. Procedimientos. 6.	140
V.X.	DIRECCION DE DESARROLLO Y PROMOCION INDUSTRIAL. GERENCIA DE OPERACIONES ADUANALES. Procedimientos. 7.	143
CONCLUSIONES		149
BIBLIOGRAFIA		152

# P R O L O G O

## PROLOGO

Las operaciones aduanales en esencia son el medio de control oficial de los gobiernos a los movimientos y transacciones de comercio internacional, es por ello que tratamos de definir, como primer punto, el origen de la teoría de comercio internacional, ¿De dónde se desprende? y ¿Cuál es su objetivo?.

Por su naturaleza misma, la teoría de las Relaciones Económicas Internacionales, forma parte de la ciencia de la Economía, ya que ésta --- tiene un área de estudio específico cuya misión es el descubrir y analizar las relaciones por las que se rigen las actividades de los individuos en sus aspectos productivo y comercial.

El comercio es, en términos generales, la rama de la actividad económica que atiende la compra de las mercancías para la venta con fines lucrativos, limitando a los productores a su función específica, permitiéndoles emplear su tiempo y recursos en las tareas directamente productivas.

En consecuencia, el comercio solo adapta las mercancías al monto y oportunidad que el comprador desea; al cumplirse esta función, promueve la producción y el transporte de una gran diversidad de mercancías. Suministrará lo que una comunidad no puede producir por falta de uno o más recursos, o bien la provee de aquellos artículos que producirá a un costo -- comparativo mayor. Estudia y crea necesidades enseñando así al hombre a - desear y demandar cosas que no produce.

El comercio es en sí el eslabón entre la producción y el consumo.

Los artículos objeto de intercambio, reciben el nombre de bienes económicos o mercancías; como valores de uso, tienen capacidad para satisfacer necesidades en el tiempo y el espacio; como valores de cambio, permiten la obtención de lucro. Las mercancías como producto social, se consiguen mediante el esfuerzo y la actividad de una comunidad.

Cuando el intercambio se realiza en condiciones de relativa libre competencia, cada parte recibe un valor equivalente al que da en cambio, pero materializado en artículos de diferente naturaleza, lo que significa una ganancia mutua.



Para cambiar se necesita de la especialización, y para que ésta se desenvuelva dependerá del cambio y obviamente de un mercado con cierta aptitud.

El mercado exterior constituye solo una extensión del mercado interno, esencialmente no existe diferencia entre ambos tipos de comercio, siendo mas bien factores y situaciones artificiales lo que los distinguen uno del otro (operaciones aduanales), restricciones al comercio exterior debido al tipo de cambio que crea problemas y complica los existentes. - Básicamente los dos mercados persiguen lo mismo: cambiar bienes, para lo cual se busca la obtención del lucro o abastecimiento de lo que se carece.

Los motivos básicos del comercio internacional consisten en atacar por una parte la distribución desigual de los recursos naturales y por la otra atender las ventajas que resultan de la especialización y la división del trabajo en este ámbito.

Dentro de las diferentes etapas de la historia se han desarrollado corrientes sobre la conveniencia del comercio internacional. La Edad Media se caracterizó por la preferencia a importar, dado que consideraban que las importaciones aumentaban la cantidad de bienes disponibles, en tanto -- que las exportaciones las disminuían. Esta fue la época en que se atendía perfectamente el abastecimiento del consumidor.

En la Epoca Mercantilista se invirtió el pensamiento, ya que se impuso la conveniencia de exportar al máximo e importar el mínimo posible; adquiriendo metales preciosos por medio del saldo neto que resultaba del intercambio exterior.

Durante la Epoca Libre Cambista se definió que era tan bueno exportar como importar, apoyándose en el principio de que es mejor comprar barato que fabricar caro, siendo el factor determinante el precio; y así, los países debían comprar en el mercado las mercancías más baratas y vender sus productos en el que encontrarán los mejores precios.

En la actualidad no hay corriente determinante ya que se reduce a reconocer que no sólo es conveniente sino que es inevitable intercambiar, la decisión radica en lo que debe comerciarse.

Visto desde otro ángulo, el comercio es el proceso histórico en el que la humanidad influye desde el punto de vista de los regímenes doméstico y feudal para transformar una economía nacional mediante la unión de -

varios feudos bajo el control de un sólo mando político y económico, que más adelante evoluciona hacia una economía internacional; correspondiendo estas etapas al Feudalismo, al Mercantilismo y al Libre Cambio.

Es así como de la autosuficiencia local provoca el principio de autosuficiencia nacional y de esta el principio de la independencia mundial.

Finalmente, en la actualidad el comercio internacional en México, está regulado oficialmente por los controles al comercio exterior con herramientas tales como el permiso previo a la importación y exportación, los aranceles y precios oficiales; asignando a la Autoridad Aduanera la responsabilidad de vigilancia y el cumplimiento de las políticas de comercio exterior del país.

Conscientes de la situación por la que atravieza actualmente nuestro país, económica, social y políticamente, hemos elaborado este estudio como parámetro para facilitar la toma de decisión de los importadores y exportadores.

Creemos que al presentar éste, se podrá vislumbrar la conveniencia de exportar al máximo nuestros excedentes de mercancías, como es el caso de materias primas, productos terminados, tecnología, entre otros, y así evitar a toda costa la importación de estos.

Creemos que es latente la necesidad de captación de divisas y evitar la salida o fuga de las mismas de nuestro país, y para lograr esto, la solución más viable, ahunada a las impuestas actualmente por el control de cambios es la propuesta anteriormente.

Como se ha dicho antes, no se pretende brindar soluciones, únicamente queremos que este esfuerzo sirva como una guía a los importadores y exportadores de nuestro país.

Después de haber contemplado en una forma somera los orígenes del comercio, pasaremos a hablar acerca del porqué de esta investigación.

La forma en que los acontecimientos se han sucedido, uno tras otro, no había dejado margen de respiro a la economía de nuestro país. Un golpe y luego otro, parecía que jamás pararían las malas noticias y los errores financieros.

Todo marchaba perfectamente todavía hasta el año de 1981; la economía mexicana era por cierto, una de las más envidiadas y admiradas por diversos países del orbe. Las empresas mexicanas marchaban a buen ritmo, se vivía una situación estable, gracias al auge petrolero que a la postre significó la perdición. Poco tiempo después, para el año de 1982, en el mes de Febrero, se suscitó la primera devaluación, y aún no se recuperaban las empresas, cuando vino una segunda devaluación. La más terrible se llevó a cabo casi al finalizar el sexenio y tal vez con el fin de apaciguar ciertos ánimos, se realizó un movimiento que aumentó la desconfianza y preocupación de otros: "La Estatización de la Banca Mexicana". A partir del 1° de Septiembre de 1982 las instituciones bancarias pasaban a formar parte del gobierno, más directamente de Hacienda y Banco de México, formándose así las Sociedades de Crédito. De la misma manera se decretaba que México se retiraba temporalmente del mercado cambiario para regresar a incorporarse en el mes de Diciembre al nuevo control de cambios, que es el mismo que se ha establecido en otros países, pero con diferentes resultados.

Este nuevo control de cambios es el resultado de una serie de requisitos que el Banco Mundial y los Bancos Acreedores exigieron a México -- con el fin de controlar ciertas fugas y gastos, así como el de recavar más prontamente las divisas para el pago de su pesada deuda.

Es así como el gobierno federal y la iniciativa privada quedaron endeudadas, ya que los préstamos que se tenían en dólares, ahora se tienen que pagar a diferente tipo de cambio, triplicándose así el monto total.

Como respuesta y con el fin de solventar las deudas de las empresas privadas y públicas se determinaron una serie de políticas y estrategias para dar apoyo ante la situación en que se encontraban.

Una de las industrias que resintió la crisis de 1982 fue la industria petroquímica secundaria, ya que ésta recibe la mayoría de sus insumos por parte de Pemex, importando el resto, con grandes créditos en favor de entidades financieras del extranjero. No podían parar las plantas productivas, tenían que hacer frente ante tal situación, de alguna forma u otra.

En base a una serie de profundas investigaciones sobre la situación tanto de las empresas petroquímicas secundarias como del país en general, se vieron precisadas a recortar personal, a disminuir importaciones, a

buscar sustituciones en el país y a exportar con la mayor calidad a gran escala al extranjero.

Las empresas petroquímicas secundarias aprovecharon lo que los bancos ofrecían mediante el nuevo control de cambios: Se tenían dos tipos de cambio para el dólar, el preferencial o controlado y el libre. Se brindaron una serie de estímulos a la exportación, así como al pago de la deuda mediante la creación del Fideicomiso llamado "FICORCA" (Fideicomiso para la cobertura de riesgos cambiarios), donde de común acuerdo entre deudores y acreedores, se pagaban primeramente los intereses y después el capital, mensualmente, hasta cumplir con dicha obligación, siendo los bancos los intermediarios entre ambas personas.

Así es como poco a poco la economía de las empresas de la Petroquímica secundaria recuperan y alivian su situación económica, levantándose junto con el país de la pesada crisis en que se encuentran.

## CAPITULO I

" HISTORIA DE LA ADMINISTRACION "

# CAPITULO I

## HISTORIA DE LA ADMINISTRACION

### I. INTRODUCCION

Es de suma importancia señalar para el desarrollo del presente capítulo lo que la administración significa, con el objeto de adentrarnos un poco en la materia, ya que es nuestro propósito plantear las bases para la creación de una Dirección, Gerencia o Departamento de Operaciones Aduanales con cimientos administrativos que no sólo se canalizan a un determinado campo de acción, sino que su aplicación es amplísima como se de mostrará más adelante. Partiremos primeramente con un breve origen de la administración y definiciones de la misma, para continuar con los procesos administrativos más importantes, concluyendo así con las principales escuelas de la administración.

#### I.1. DESARROLLO HISTORICO DE LA ADMINISTRACION

Este proceso de desarrollo ha tenido dos grandes etapas: La Empírica o Práctica y la Científica.

##### I.1.1) Etapa Empírica o Práctica:

Tiene una historia aproximada de cuatro mil años y abarca las siguientes fases:

- 1a.: El trabajo de apropiación concerniente de las tribus nómadas.
- 2a.: La fase de agricultura y pastoreo en la que se convierten en sedentarios.
- 3a.: La época de la esclavitud.
- 4a.: La época de la servidumbre en la Edad Media.
- 5a.: La fase de los gremios y artesanos. Aquí nace la pequeña propiedad.
- 6a.: El surgimiento de la Revolución Industrial. Comienza la etapa de la mecanización, explotándose al máximo la mano de obra y dividiéndose el capital del trabajo.

### 1.1.2) Etapa Científica:

La segunda etapa de la administración, la Científica, surge a partir de 1890 a la fecha y es en el lapso de 1903 a 1921 donde se puede considerar a esta etapa como de una fuerte formación, ya que inicia una investigación en todos los campos de la administración. De 1921 a 1945, como resultado de su extenso uso en las guerras mundiales, la Administración Científica llegó a un período de consolidación.

De 1946 a 1970 se le denomina mecanización de la administración porque se introduce el concepto de informativa, donde la electrónica perfecciona a la mecánica y a partir del año 1970 se inicia una fase que se ha denominado "estudio y conocimiento de la mente humana" debido a una fuerte tendencia hacia el humanismo.

Dentro de la administración científica se consideran como iniciadores a los señores Federico Taylor y Henry Fayol, debido a sus estudios y aplicación de sistemas, métodos y procedimientos que vinieron a revolucionar la administración.

Hasta aquí se ha mencionado en forma resumida el origen de la Administración y su desarrollo a nuestros días. A continuación se presentan las principales definiciones de esta materia realizadas por personajes que más aportaciones han hecho a la administración.

### I.II DEFINICIONES DE ADMINISTRACION

Es la dirección de un organismo social y su efectividad para alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Koontz y O'donell

Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en la forma de estructurar y manejar un organismo social.

Agustín Reyes Ponce

Es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del objetivo de la empresa.

Tannenbaun

La administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar; desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

George R. Terry

A continuación se presentan los principales procesos administrativos de los autores más sobresalientes en la administración moderna.

(Véase cuadro sinóptico en la siguiente hoja)



<u>AUTOR</u>	<u>ENFOQUE</u>
H. Fayol	Previsión, Organización, Mando, Coordinación y Control.
Urwik	Planeación, Organización, Mando, Coordinación y Control.
Newman	Planeación, Organización, Obtención de Recursos, Dirección y Control.
Davis	Planeación, Organización y Control.
Koonts y O'donnell	Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.
John Mee	Planeación, Organización, Motivación y Control.
G. F. Terry	Planeación, Organización, Ejecución y Control.
Allen	Planeación, Organización, Coordinación y Control.
Fernal	Planeación, Organización y Control.
Reyes Ponce	Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.
Guzmán Valdivia	Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.
Fernández Arenas	Planeación, Implementación y Control.

### I.III ANALISIS DE DOS ENFOQUES A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

Como se puede ver, no existen muchas diferencias en cuanto a la estructuración de los procesos administrativos anteriores. Para conocer un poco más sobre éstos, analizaremos dos de ellos: el del Sr. Agustín Reyes Ponce y el del Sr. George R. Terry.

I.III.1) Para Don Agustín Reyes Ponce el proceso administrativo se divide en dos partes: Mecánica y Dinámica.

La parte mecánica se compone de :

- a) Previsión ¿Qué puede hacerse?
- b) Planeación ¿Qué se va a hacer?
- c) Organización ¿Cómo se va a hacer?

y la parte dinámica de:

- a) Integración ¿Con qué lo vamos a hacer?
- b) Dirección. Ver que se haga.
- c) Control ¿Cómo se ha realizado?

Las tres primeras se refieren al futuro y las otras tres al presente. (1) Partamos pues de la definición de las fases anteriores.

I.III.2) Previsión, es el elemento de la administración en el que, con base a una investigación técnica, así como en el análisis y selección de cursos alternos de acción, se fijan los objetivos de una organización. (Fijar objetivos forma parte integral de la vida humana. Preever es querer lograr objetivos).

La previsión tiene tres funciones básicas:

- a) Fijación de objetivos.
- b) Investigación de factores
- c) Coordinación y análisis de cursos alternos de acción (2)

(1) Henry Fayol decía que hay otras funciones que se dan a través del Proceso Administrativo y son: Producción, Finanzas, Personal, Compras, Información y Administración.

(2) Administración de Empresas Teoría y Práctica, Primera Parte, Agustín Reyes Ponce, Editorial Limusa, S.A.

I.III.3) La Planeación consiste en fijar el curso alterno de acción que ha de seguirse, determinando la secuencia cronológica de su realización.

La planeación tiene que estar en el cambio y la empresa debe habituarse a ella.

La planeación se compone de:

- a) Planes
- b) Políticas
- c) Normas
- d) Procedimientos
- e) Programas

I.III.4) Organización; tercera y última fase de la parte mecánica.

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. (3)

La organización establece cuatro principios básicos:

- a) Principio de la especialización
- b) Principio de la unidad de mando
- c) Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad.
- d) Principio del equilibrio de dirección-control.

I.III.5) Primera parte de la fase dinámica, Integración:

Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social. (3)

La integración se compone de las siguientes partes:

- a) Reclutamiento
- b) Selección
- c) Inducción
- d) Desarrollo

I.III.6) Dirección: Es la obtención de los resultados que se hablan pre visto y planeado y para los que se habia organizado e integrado, habiendo dos estratos distintos para obtener dichos resultados:

- a) En el nivel de ejecución (obreros, empleados y aún técnicos) que son los que se encargan de realizar las acciones que habrán de ser productivos.
- b) En el nivel administrativo (Jefes), que son los que dirigen, haciendo que otros ejecuten. (4)

La dirección tiene 4 fases, y son:

- a) Delegación de la autoridad.
- b) Ejercicio de esa autoridad.
- c) Establecimiento de canales de comunicación.
- d) Supervisión del ejercicio de la autoridad.

I.III.7) Control: Es la recolección sistemática de datos para conocer la realización de los planes.(5)

Por su forma de operar, el control puede ser de dos tipos:

- a) Control automático (feedback control)
- b) Control sobre resultados (open control)

Básicamente el control implica la comparación de lo obtenido con lo esperado.

Principios del Control:

- a) Del carácter administrativo del control.
- b) De los estándares
- c) Del carácter medial del control.
- d) De excepción.

Etapas del control:

- a) Establecimiento de los medios de control.
- b) Operaciones de recolección y concentración de datos.
- c) Interpretación y valorización de los resultados.
- d) Utilización de los mismos resultados.

(4) Administración de Empresas Teoría y Práctica, Segunda Parte, Agustín Reyes Ponce, Editorial Limusa, S.A.

(5) Ibid

Con la fase del control termina el proceso administrativo de Agustín Reyes Ponce, a continuación se presentan las fases propuestas por el Sr. Terry.

#### I.IV FUNCIONES BASICAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO (Según G.R. Terry)

Para George R. Terry el proceso administrativo tiene cuatro funciones básicas: Planeación, organización, ejecución y control o vigilancia y estos son los medios por los cuales administra un gerente.

I.IV.1) Planeación: Es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones con respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se crean necesarias para alcanzar los resultados deseados. (6)  
Características de la Planeación:

- a) La planeación incluye la identificación personal y organizacional.
- b) La planeación se relaciona con las condiciones de la certidumbre y la incertidumbre relativas.
- c) La planeación es intelectual por naturaleza.
- d) La planeación implica el futuro.
- e) La planeación es continua y permea toda la empresa.

Principio de Planeación:

Para alcanzar un objetivo en la forma más efectiva, la planeación adecuada, o sea el esfuerzo mental, debe tener lugar antes de la ejecución o del esfuerzo físico. (7)

Tipos de planeación:

- a) Objetivos
- b) Políticas
- c) Procedimientos
- d) Métodos

(6) G.R. Terry Principios de la Administración (CECSA 1981)

(7) Ibid

- e) Estándares
- f) Presupuestos
- g) Programas, y
- h) Tecnofactores.

1.IV.2) Organización: Es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas de manera que puedan trabajar juntas con eficacia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar alguna meta y objetivo. (8)

Fases de la organización:

- a) Coigualdad de la autoridad y de la responsabilidad.
- b) Delegación de la autoridad.
- c) Tramo de control de la autoridad.
- d) Canales de comunicación adecuados.

Partes de la organización:

- a) Organización formal
- b) Organización no formal
- c) Organización informal

1.IV.3) Ejecución: Es hacer que todos los miembros del grupo deseen alcanzar los objetivos y se esfuercen en lograr los que el gerente desea que logren porque ellos quieren lograrlos. (9)

Principios de la Ejecución:

Por lo general se obtienen esfuerzos favorables tratando a los empleados como a seres humanos, fomentando su crecimiento y desarrollo, insitándoles el deseo de superarse, reconociendo el trabajo bien hecho y asegurándoles un juego limpio. (10)

Dentro de la Ejecución se encuentra la dirección como parte fundamental y Terry la define de la siguiente manera: "Es la relación en la cual una persona, o sea el dirigente influye en otras para que trabajen juntos voluntariamente en tareas relacionadas para lograr lo que el dirigente desea. (11)

(8) G.R. Terry Principios de la Administración (CECSA 1981)

(9) Ibid

(10) Ibid

(11) Ibid

De la misma manera la creación y la innovación se consideran importantes para el éxito de la organización por parte de los gerentes.

Por otro lado, la evaluación, desarrollo y compensación juegan un papel decisivo para el desempeño de un ejecutivo.

I.IV.4) Control: Es determinar lo que se está haciendo, esto es, evaluar el desempeño y, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño esté de acuerdo con los planes. (12)

El control consta de varios pasos:

- a) Medición del desempeño.
- b) La comparación del desempeño con el estándar, y averiguar la diferencia, si la hay.
- c) La corrección de desviaciones no favorables por medio de acciones remediadoras.

Así mismo el control administrativo se divide en: Control General y Auditoría Administrativa. (13)

Con lo anterior concluimos que la administración es una ciencia que está compuesta por una serie de subactividades y estas son susceptibles a clasificarse y formar un proceso definido como una serie de fases que con forman un fenómeno o un conjunto de fenómenos que encadenados en forma evolutiva crean lo que en la administración se llama Proceso Administrativo, el cual pudiera ser estático, pero en la práctica cada paso actúa e interactúa, se combina, etc., como hemos visto en forma somera con las anteriores concepciones de Agustín Reyes Ponce y George R. Terry, que no siendo exactamente iguales, sí coinciden en diversos puntos, los cuales convergen en lo mismo que es el brindar las bases administrativas necesarias para el apoyo y funcionamiento de todas las organizaciones que se han venido desarrollando con forme al seguimiento de una serie de teorías que buscan un modelo adecuado a la estructura y desarrollo de las mismas, siendo las más importantes, las si guientes:

(12) G.R. Terry. Principios de la Administración (CECSA 1981)

(13) *Ibid*

#### I.V. TEORIAS DE ORGANIZACION

##### A) Teoría Clásica:

Postula un modelo lógico de funciones con limitaciones en el tramo de control y considera el elemento autoridad proveniente del nivel superior. Hace hincapié en el principio de la división del trabajo para crear unidades orgánicas. El trabajo en esta teoría es considerado lineal y funcional; lo primero relacionado con el mando y lo segundo en cuanto al crecimiento horizontal de la organización.

##### B) Teoría Neoclásica:

Tiende a corregir las desventajas de la primera teoría, ya que integra aportaciones de la ciencia de la conducta a los conceptos de organización, prestándose atención tanto a la conducta individual como grupal. Así también se toma en consideración el grupo informal dentro de la organización formal. La comunicación juega un papel importante y por lo mismo existe un reconocimiento a la dignidad humana y la participación de estos en problemas que afecten su trabajo.

##### C) Teoría de la Fusión:

Con esta teoría se pretende resolver el dilema de la organización a través de la fusión de intereses. Su postulado básico es servirse del hombre para alcanzar sus objetivos y el hombre de ésta para lograr los suyos.

##### D) Teoría de Sistemas:

Sistema es un conjunto de elementos que interrelacionados buscan alcanzar un objetivo dándose el nombre de sistema a la organización interrelacionándose el individuo, la organización formal y la informal, así como los modelos de conducta dados por los puestos y el entorno físico en el que se desenvuelve la empresa.



CAPITULO II

"PANORAMA GENERAL"

## CAPITULO II PANORAMA GENERAL

### II.1 INTRODUCCION

La Industria Petroquímica comprende la elaboración de todos aquellos productos químicos que derivan de los hidrocarburos, del petróleo y del gas natural.

El desarrollo de esta industria se encuentra íntimamente ligada a la economía en general, ya que es de las actividades productivas que tiene mayor interrelación con el resto de las ramas económicas debido a la amplia gama de productos que genera.

La Industria Petroquímica Nacional, tanto en el sector básico - como en el secundario, fincó su desarrollo en los años sesentas y en la primera parte de los setentas, en la substitución de importaciones y en la satisfacción de la creciente demanda del mercado interno. Puede afirmarse categóricamente que en los últimos años la petroquímica ha sido la rama más importante en el sector industrial.

Para que se diera el desenvolvimiento de la Industria Petroquímica mexicana, ha contado desde entonces con cinco elementos básicos que son los siguientes:

- a) Disponibilidad de materia prima.
- b) Un mercado interno en continua expansión.
- c) Recursos financieros suficientes provenientes, en el caso del sector básico, de la Industria Petroquímica.
- d) Recursos humanos con gran experiencia en actividades de la industria de proceso en general, logrando niveles de eficiencia comparables a los de cualquier país industrializado, y
- e) Fijar bases para un crecimiento armónico entre sus sectores con el soporte de una legislación jurídica adecuada.

De acuerdo con la Ley Reglamentaria del artículo 27 constitucional en el ramo de petróleo en materia de petroquímica, publicado en el diario oficial del 9 de Febrero de 1971, la Industria Petroquímica se divide en dos sectores: El Sector Básico y El Sector Secundario.

El sector Básico cuyo desarrollo corresponde a Petróleos Mexicanos, comprende aquellos productos que sean susceptibles de servir como materias primas industriales básicas, que sean resultado de los procesos petroquímicos --

fundados en la primera transformación química importante, o en el proceso físico esencial que se efectúe a partir de productos o subproductos de refinación de hidrocarburos naturales del petróleo.

El Sector Secundario comprende aquellos productos que sean resultado de procesos subsecuentes a los señalados en el párrafo anterior, en cuya elaboración puede operar indistintamente y en forma no exclusiva la Nación, los particulares o las sociedades que tengan una mayoría de capital mexicano, ya sea de forma individual o en asociación con la Nación (1).

Cuando algún producto tenga un interés económico o social para el país, su elaboración compete a la Nación por conducto de Petróleos Mexicanos; sus empresas asociadas u otros organismos descentralizados o empresas de participación estatal formadas íntegramente por mexicanos.

A continuación se presentan dos cuadros que muestran a partir de qué petroquímicos se obtienen los secundarios:

## II.II CLASIFICACION DE LA INDUSTRIA PETROQUIMICA

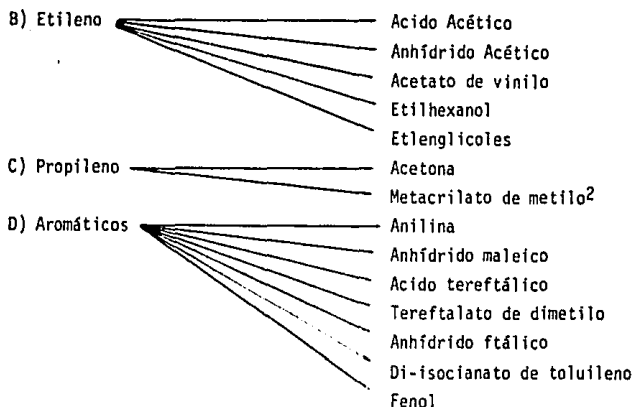
<u>Sectores</u>	<u>Grupos</u>	<u>Ramas</u>
Cásico	Productos de uso final	Fibras artificiales y sintéticas. (Incluye sus polímeros)
Secundario	Productos intermedios	Resinas, plastificantes, fertilizantes, plaguicidas, elastómeros y productos relacionados con elastómeros. Productos diversos: Agentes tensoactivos, colorantes y pigmentos orgánicos, otros.

### II.II.1) Productos Petroquímicos Intermedios, derivados de:

Se obtienen de: Petroquímico Intermedio:

A) Gas Natural ————— Formal dehidro

(1) Desarrollo y expectativas de la Ind. Petroquímica Mexicana, Instituto Mexicano del Petróleo 1977, México, D. F.



Estos dieciseis productos participan con un 75% del volúmen de producción total de la Industria Petroquímica Nacional.

Para que la Industria Petroquímica funcione de una manera óptima necesita de la coordinación y ayuda de una serie de organismos con los cuales guarda nexos estrechos, que vinculan sus actividades. Estos órganos son tanto nacionales como internacionales y estimulan sus relaciones comerciales con el exterior.

#### II.III LA INDUSTRIA PETROQUIMICA SECUNDARIA Y SUS RELACIONES CON ORGANISMOS NACIONALES.

Guarda una importante relación la Industria Petroquímica Secundaria con los siguientes organismos: Secretarías de Estado, Sociedades Nacionales de Crédito, Empresas Paraestatales, Cámaras de Comercio, Reexpedidoras y Agencias Aduanales. Todo esto es con el fin de proceder debidamente con los acuerdos establecidos por el gobierno federal, a través de los antes mencionados, y contar con los servicios de empresas del sector privado, para evitar problemas que a la larga, obstaculizarían el desarrollo y expansión de dicha Industria Nacional.

En primer plano se analizarán las principales Secretarías de Estado que regulan las operaciones en la Industria Petroquímica Secundaria.

### II.III.1) Secretarías de Estado:

Las Secretarías de Estado forman parte de la Administración Pública Centralizada y se encargan del despacho de los negocios del orden administrativo encomendado al Poder Ejecutivo.

Las Secretarías tienen entre ellas igual rango, y por lo mismo no existirá superioridad entre sí. De la misma manera se harán cargo los titulares de las funciones de su competencia y cada una de ellas formulará los proyectos de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de la República. (2)

La Secretaría de la Defensa Nacional, la Secretaría de Relaciones Exteriores, Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de Comercio son las que primordialmente afectan a la Industria Petroquímica Secundaria.

#### II.III.1.1) Secretaría de Hacienda y Crédito Público:

La Dirección General de Aduanas es una institución que depende de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como órgano regulador de las políticas de comercio exterior; y es a través de la misma que se proponen para aprobación superior los programas de actividades relacionados con la regulación de entrada al territorio nacional o la salida del mismo; de mercancías y medios de transporte en materia de despacho de importaciones y exportaciones; inspección, comprobación y vigilancia del cumplimiento de las obligaciones respectivas; procedimiento administrativo de investigación y audiencia; orientación técnica de los contribuyentes, consultas, autorizaciones, devoluciones y compensaciones; recaudación, determinación, cobro coactivo, imposición de sanciones y recursos administrativos referentes a los impuestos al comercio exterior, derechos por servicios aduaneros y aprovechamiento en materia de importación y exportación.

Participar con las autoridades competentes en el estudio y formulación de los proyectos de aranceles, precios oficiales y estímulos fiscales a las exportaciones y subsidios a las importaciones, así como proponer la fijación del valor real de las mercancías en los casos prácticos desleales y al

(2) Art. 3° al 10° Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

comprobar que estas han desaparecido; someter a consideración superior se deje sin efectos. Llevar el registro de Agentes Aduanales, recibir los informes sobre honorarios percibidos, comprobar el cumplimiento de sus obligaciones y resolver los asuntos concernientes a los citados Agentes.

Llevar el Registro Nacional de Importadores y Exportadores, e integrar la información estadística sobre el comercio exterior, autorizar que el despacho de las importaciones se efectúe mediante la verificación física de los bultos que contengan, cuando se reúnan los requisitos exigidos legalmente. Autorizar previamente los regímenes temporales de transformación, elaboración, reparación o depósito industrial y de importación para reposición de existencias, así como para despachar las mercancías en el domicilio de los interesados, plantas de montaje y depósito industrial, adscribiendo al personal aduanero necesario; supervisar la aplicación de los regímenes aduaneros; aplicar las franquicias, exenciones, estímulos fiscales y subsidios otorgados por autoridad competente; resolver las solicitudes de exención, devolución o compensación de las contribuciones en la materia de competencia y ejercer las facultades de las autoridades aduaneras en materia de abandono de mercancías.

Recaudar los otros impuestos que se causen con motivo de la importación de bienes, observando los sistemas, procedimientos e instrucciones que fije la tesorería de la federación y las otras autoridades competentes. Investigar, comprobar y sancionar las infracciones a las disposiciones legales en la materia de su competencia.

#### II.III.1.2) Secretaría de Comercio y Fomento Industrial:

Formula y conduce las políticas generales de industria, comercio exterior, interior, abasto y precios del país. Regula, promueve y vigila la comercialización, distribución y consumo de los bienes y servicios. Fomenta el comercio exterior del país, estudia, proyecta y determina los aranceles y fija los precios oficiales escuchando la opinión de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; estudia y determina las restricciones para los artículos de importación y exportación; participa con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público sobre la fijación de los criterios generales para el establecimiento de los estímulos al comercio exterior; examina y determina mediante reglas generales acorde a los montos globales establecidos por la Secretaría de Ha--

cienda y Crédito Público, los estímulos necesarios para el fomento industrial, el comercio interior y exterior y el abasto, incluyendo los subsidios sobre impuestos de importación, así como administrar su aplicación y control de los resultados.

Norma y registra la propiedad industrial y mercantil, así como regula y orienta la inversión extranjera y la transferencia de tecnología. Organiza y patrocina exposiciones, ferias y congresos de carácter industrial y comercial, dando apoyo a los exportadores para que introduzcan sus bienes en el extranjero. Establece y vigila las normas de calidad, pesos y medidas necesarias para la actividad comercial, así como las normas y especificaciones industriales, y en general promueve, orienta, fomenta y estimula la industria nacional a la investigación para utilización de productos y materiales sustitutos para reducir al mínimo las importaciones y provocar el aumento de las exportaciones de mercancías nacionales. (3)

Más adelante se muestra de manera somera la relación directa que tiene la Industria Petroquímica Secundaria y las Sociedades Nacionales de Crédito.

#### II.III.1.3) Secretaría de Relaciones Exteriores:

Tiene como función la de dirigir el servicio exterior en sus aspectos diplomáticos y consular. Interviene en lo relativo a comisiones, congresos, conferencias y exposiciones internacionales de que el gobierno federal forma parte. (4) Se encarga de enviar instrucciones al embajador y a las secciones consulares en los diferentes países del mundo para que autoricen la documentación necesaria para obtener la aprobación comercial (visa consular) y los documentos que se requieren en las diversas transacciones de comercio internacional.

#### II.III.1.4) Secretaría de la Defensa Nacional:

Interviene en la expedición de permisos para el comercio, transporte y almacenamiento de armas de fuego, municiones, explosivos, agresivos químicos, artificios y material estratégico. De la misma forma interviene en su

(3) Art. No. 32 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

(4) Art. No. 28 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

importación y exportación y en otorgar permisos para exploraciones científicas internacionales en el territorio nacional. (5) Mediante elaboración previa de una solicitud por parte del importador, la Secretaría de la Defensa Nacional le impone una serie de requisitos que debe satisfacer para que dicha solicitud de importación sea aceptada. Estos requisitos son los siguientes:

- a) Que no exista producción nacional o substitutos.
- b) Empaque especializado.
- c) Transporte especializado.
- d) Vigilancia en el momento de la importación por parte de la guarnición militar de la zona, y
- e) Polvorín, en caso de materiales explosivos. (Almacenamiento distante de cualquier construcción, con responsabilidad para el importador, así como de vigilancia y uso adecuado).

La autorización se da a través de la Dirección de Armas de Fuego y Explosivos.

#### II.III.2) La Industria Petroquímica Secundaria y las Sociedades Nacionales de Crédito:

Con motivo del surgimiento del control de cambios, se establecieron dos tipos de cambio del peso con respecto al dólar: el tipo libre y el preferencial o controlado. Así mismo se determinó un deslizamiento diario 00.13 centavos de peso por dólar, mismo que a partir del día 6 de Diciembre de 1984 aumentaría a 00.17 centavos diarios. Las divisas del tipo controlado o preferenciales solamente se otorgan a las empresas privadas y públicas para la adquisición de sus importaciones y pago de su deuda; y por otro lado son deducidas con el producto de sus ventas al extranjero, lo cual da lugar a la obtención de divisas por exportación.

La venta de las divisas, ya sean libres o controladas, estará su-peditada a la demanda de los clientes y a la oferta de los bancos, esto quiere decir que todo depende del monto que de divisas tengan los mismos y que será la que pueda venderse. Así mismo, como se comentó anteriormente, se creó el Fideicomiso para la Cobertura de Riesgos Cambiarios (FICORCA), que brinda apo-

(5) Art. No. 29 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.



yo para el pago de la deuda y se amplió el estímulo que brinda el fideicomiso FOMEX. Estas son las medidas más importantes que se introdujeron a partir de Diciembre de 1982 como forma de respuesta y ayuda a las diferentes empresas y en este caso a la Industria Petroquímica Secundaria. (La función bancaria en el actual sistema del control de cambios se amplía en el capítulo III).

Como tercer grupo de organismos relacionados con la Industria Petroquímica Secundaria se encuentran las empresas paraestatales.

La Industria Petroquímica Secundaria y las Empresas Paraestatales dentro de la Administración Pública Paraestatal serán consideradas como organismos descentralizados; las instituciones creadas por disposición del Congreso de la Unión, o en su caso por el Ejecutivo Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios; así mismo se consideran empresas de participación estatal mayoritaria aquellas en las que el Gobierno Federal, con uno o más organismos descentralizados o empresas de participación estatal, o Sociedades Nacionales de Crédito, ó cualquiera de los organismos del sector público; aporten o sean propietarias conjunta o separadamente del 50% ó más del capital social. Que el Gobierno Federal sea el único capaz de suscribir acciones de serie especial en la construcción de su capital. De la misma forma tengan la facultad de nombrar la mayoría de los miembros del Consejo de Administración y Junta Directiva u órgano de gobierno. (6)

Las empresas de participación estatal mayoritarias son aquellos organismos del gobierno federal que tiene a su cargo el desempeño del funcionamiento de industrias en las ramas prioritarias de la economía del país, esto es, como en el caso de Pemex, Teléfonos de México, Comisión Federal de Electricidad, Conasupo, etc. Las empresas paraestatales tienen importante relación con el sector empresarial privado, ya que suministran los productos, bienes y servicios necesarios para sus procesos de producción. De la misma manera su aportación a la economía es de vital importancia, ya que sincronizado a la satisfacción de la demanda interna del país, atacando los puntos prioritarios como son el campo y la industria y la captación de divisas como resultado de exportaciones y como un ejemplo muy demostrativo Petróleos Mexicanos, que es la empresa número uno en México y que con la Industria Petroquímica Secundaria mantiene una estrecha relación, ya que es el principal proveedor

(6) Arts. del 45 al 48 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

de materia prima. Así mismo evalúa y autoriza o niega las solicitudes de los importadores, elaborando un dictamen a la atención de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público sobre la situación que guardan cada una de las solicitudes. Esto se da en base al principio de reducción de importaciones; en caso de ser rechazada se le da a conocer al importador todos los productores nacionales a los que puede acudir para encontrar un posible elemento sustituto. Cabe mencionar que PEMEX sólo revisará las solicitudes de materias primas derivadas de los hidrocarburos.

Continuando con los organismos relacionados con la Industria Petroquímica Secundaria, se presentan a continuación las funciones de las Reexpedidoras y de las Agencias Aduanales.

### II.III.3) Reexpedidoras:

Fueron creadas con el objeto de proporcionar a los exportadores e importadores el servicio de contactarlos con sus clientes y proveedores. Funcionan a base de agentes representantes en el extranjero, formando parte de la misma matriz u organización, suponiendo que alguna agencia aduanal tiene sucursal en el extranjero o simplemente representantes con agentes aduanales en países con los que mantiene convenios de comercialización.

Los exportadores e importadores trabajan a través de agentes aduanales en el territorio nacional y que de acuerdo a las necesidades de sus clientes establecen el contacto con las reexpedidoras en el exterior para que chequen sus órdenes de compra o venta que se fincan en el extranjero, tomando en cuenta la logística del embarque o proponiendo una mejor alternativa. Sus funciones para con la Industria Petroquímica Secundaria son las siguientes:

- a) Establecer la mejor opción tanto de ruta como de costo para el transporte de mercancías.
- b) Consolidar cargas pequeñas para transportar de una forma multimodal, diferentes mercancías de diversos clientes y a varias partes del mundo, inclusive este tipo de operación es aplicable a la importación y a la ex-

portación.

- c) Gestionar los cobros y relaciones públicas de la oficina matriz de quien dependan, y
- d) Transmitir oportunamente la información del envío, tránsito y llegada de la mercancía a su destino.

Para su sobrevivencia, las reexpedidoras establecen una serie de medidas mismas que ayudan a satisfacer sus necesidades y que son las siguientes:

- a) A través de las comisiones otorgadas de acuerdo al tonelaje o volumen embarcado con las diferentes líneas navieras o aéreas, según sea el caso.
- b) Por medio de cuotas fijas mensuales que fijen con sus oficinas principales.

#### II.III.4) Agencias Aduanales:

En las actividades de comercio exterior que las empresas realizan, es de vital importancia la función que vienen a desempeñar las agencias aduanales. Tienen a su cargo la misión de agilizar las operaciones ya sea de exportación o importación de las empresas en el país, con el objeto de que se cumplan todas las formalidades que la Ley Aduanera exige, así mismo, comprobar que la mercancía que se introduzca o salga del país sea la que realmente se declara, para evitar problemas de contrabando y evasión al fisco. En una forma más clara, se muestran con mayor detalle los derechos, obligaciones y funciones del Agente Aduanal.

El Agente Aduanal es la persona física autorizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, mediante patente, para realizar por cuenta ajena el despacho de las mercancías en los diferentes regímenes aduaneros determinados en la Ley Aduanera. Para obtener su patente necesita satisfacer los siguientes requisitos:

- 1° Ser ciudadano mexicano.
- 2° No haber sido condenado por cometer delito internacional o responsabilizado por alguna de las infracciones de la Ley Aduanera.
- 3° Gozar de buena reputación personal.
- 4° No debe ser funcionario o empleado público, militar en servicio activo,

- representante o empleado de alguna empresa de transporte.
- 5° No tener nexo por parentesco o afinidad con el jefe o subjefe de la aduana de adscripción de la patente.
  - 6° Tener el bachillerato con validez oficial de cualquier Institución Educativa.
  - 7° Tener una experiencia mayor de tres años en materia aduanera, y
  - 8° Aprobar el examen sobre la materia aduanera, misma que señala el reglamento. (7)

El agente aduanal actúa únicamente ante la aduana en la que se expidió la patente, pero podrá promover en otras el despacho para el régimen de tránsito interno, siempre y cuando las mercancías hayan sido sometidas a otro régimen aduanero en la aduana de su adscripción.

La patente es personal e intransferible y en caso de fallecimiento del autorizado, sólo se dará un permiso de tres meses de plazo a la agencia aduanera para continuar con sus operaciones.

El agente aduanal debe cumplir con una serie de obligaciones que son las siguientes:

- 1° Actuar en su carácter de agente aduanal, en los trámites o gestiones aduanales.
- 2° Mantener la oficina principal en el lugar de su adscripción.
- 3° Otorgar una garantía anual en la cuantía que establezca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en disposiciones de carácter general.
- 4° Cumplir con el encargo conferido, no pudiendo endosarlo ni transferirlo; sólo por autorización expresa y por escrito de quien lo otorgó.
- 5° Ocuparse de sus actividades habituales y no suspenderlas debido a coalición o acuerdo expreso o tácito con otras personas, sean o no agentes a aduanales.
- 6° Declarar bajo protesta de decir verdad los datos del destinatario o del remitente de las mercancías en los documentos en que sean requeridos.
- 7° Tener al corriente el registro de los despachos y archivar para su conservación durante cinco años en la oficina principal.
- 8° Dar a conocer los nombres de sus empleados o dependientes que fungirán como sus representantes en los actos del despacho aduanero.

- 9° Comprobar a sus clientes las cuentas de gastos y entregarles los comprobantes de pago y demás documentos en un plazo de treinta días naturales posteriores a la terminación de su mandato.
- 10° Someterse a los exámenes de eficiencia cuando la Secretaría de Hacienda y Crédito Público convoque para ello, y
- 11° Aceptar visitas que ordene la autoridad aduanera para comprobar el cumplimiento de sus obligaciones o para alguna investigación en especial.

De la misma manera que tiene obligaciones adquiere derechos y son:

- 1° Ejercer la patente.
- 2° Cobrar por los servicios que presta, acorde a la tarifa correspondiente, y
- 3° Para el ejercicio de la patente, podrá constituir sólo sociedades o asociaciones de personas, cumpliendo condiciones y requisitos que establece el reglamento. (8)

El derecho que ejerce la patente se extinguirá una vez que el agente aduanal deje de reunir los requisitos o cuando no realice actividades propias de su función por más de seis meses sin causa justificada.

Los organismos antes vistos determinan una influencia y relación estrecha para que no solamente la Industria Petroquímica Secundaria subsista como empresa básica para el desarrollo nacional, sino también para estimular sus operaciones de exportación y absorba de esta manera divisas necesarias para el país, por eso mismo, esta Industria mantiene un contacto continuo con gentes del exterior, como es el caso de las embajadas, consulados y los diferentes convenios que establece con diversos países del mundo.

#### II.III.5) Cámaras:

##### ANIQ. (ASOCIACION NACIONAL DE LA INDUSTRIA QUIMICA, A. C.)

Es un organismo intermedio representativo de las industrias química y petroquímica en México, que fué constituido el 11 de Noviembre de 1959 con 25 empresas afiliadas y que hoy en día cuenta con más de 350.

Sus objetivos básicos son:

- Fomentar el desarrollo y pugnar por el mejoramiento de la Industria Química

(8) Arts. 144, 146 y 149 de la Ley Aduanera.

ca Nacional y actividades conexas.

- Realizar directamente o a través de organismos especializados, investigaciones y estudios tecnológicos, científicos, económicos o de cualquier otra índole, relacionados con la industria química, que sean de interés colectivo.
- Estimular el espíritu de cooperación entre sus miembros y otras organizaciones para la mejor realización de las actividades que favorezcan la solución de los problemas comunes de la rama industrial química mexicana, así como de sus grupos o sectores.
- Auxiliar a sus asociados en todo aquello que se relacione con la explotación industrial química y sus actividades conexas. Ser consultora de sus asociados, de los organismos gubernamentales nacionales y de la iniciativa privada nacional e internacional.
- Participar en la defensa de los intereses de sus asociados y de la Industria Química Nacional, tanto en sus aspectos generales como en los correspondientes a unidades, sectores o grupos de la rama química nacional, por los medios adecuados y ante las autoridades y personas físicas o morales que corresponda.
- Arrendar y adquirir bienes muebles e inmuebles, necesarios para cumplir con el objetivo social y en general, ejecutar toda clase de actos civiles o mercantiles que se requieran para la consecución de este objetivo.

Sus funciones principales son:

- Proteger a la industria de importaciones inconvenientes, de la competencia desleal, de posibles abusos de autoridad y de otras eventualidades que le afecten.
- Fomentar el desarrollo del sector químico, buscando reglamentaciones apropiadas y tratamientos específicos en los fiscal, lo arancelario y otros. Ayuda a preservar mercados, propiciar financiamientos, localizar personal, proteger abastecimientos y lograr medidas de fomento en general.
- Gestiona a petición de sus socios, concesiones de trato preferencial en ALADI, permisos de importación y exportación, Normas, modificaciones en tarifas, cuotas de abastecimiento, controles a las importaciones o exportaciones, acuerdos especiales que ayuden a la industria a su mejor desenvolvimiento, certificados de origen, constancias para permisos de importación, etc.
- Presta a sus asociados servicios de representación, asesoría, gestiones

- públicas, información, protección, estudios especiales, promoción institucional, comunicación interna y hacia el exterior, conciliación, fomento, becarios, capacitación y otros servicios que le sean solicitados.
- Promueve el comercio exterior interviniendo en tratados internacionales, enviando sus publicaciones al exterior, participando en ferias y atendiendo las demandas del extranjero.

Con esto pretendemos dar una idea general de lo que es en sí la Asociación Nacional de la Industria Química, así como sus objetivos y funciones principales, aunque también este organismo cuente con muchas otras funciones y servicios para sus empresas afiliadas.

#### CANACINTRA (CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE TRANSFORMACION)

Es una institución autónoma con personalidad jurídica y cuyos objetivos son los siguientes:

- 1º Representar los intereses generales de la Industria Asociada.
- 2º Fomentar el desarrollo de la Industria Nacional.
- 3º Participar en la defensa de los intereses particulares de sus asociados.
- 4º Ser órgano de consulta del Estado para la satisfacción de las necesidades de las actividades industriales.
- 5º Promover los sistemas que conduzcan a mejorar las relaciones entre patrones y trabajadores.
- 6º Estudiar y promover las medidas convenientes para la capacitación de técnicos y mano de obra calificada.
- 7º Estudiar y promover sistemas de seguridad social más adecuados.
- 8º Fomentar la concurrencia de la Industria Asociada al mercado Internacional y Externo.
- 9º Promover y participar en ferias y exposiciones Nacionales e Internacionales.

También da consulta y asesoría sobre:

- 1º Interpretación, cumplimiento de impugnación de leyes y reglamentos.
- 2º Consulta y asesoría sobre exención de impuestos a industrias nuevas y necesarias.
- 3º Verificación y establecimiento de precios oficiales.
- 4º Técnicas de Administración, Mercadotécnica, Negocios, etc. a través de cursos, conferencias, seminarios, etc.

También gestiona lo siguiente:

- 1° Inscripción en registro de proveedores del Estado.
- 2° Condenación y reducción de multas.
- 3° Permisos de importación y exportación.
- 4° Establecimiento de marcas.
- 5° Abastecimiento y distribución de combustibles y materias primas.
- 6° Aperturas, clausuras, traspasos, cambios de domicilio, cambios de razón social.
- 7° Tramitación de registro de patentes y nombres comerciales.
- 8° Registro de productos de tocador, bebidas y productos alimenticios ante la S.S.A.

Otros servicios que proporciona son:

- 1° Informes confidenciales de crédito.
- 2° Informes sobre producción industrial general.
- 3° Expedición de certificados de origen de producto de exportación.
- 4° Permisos para tránsito de vehículos por carreteras nacionales.
- 5° Expedición de credenciales de agentes viajeros.
- 6° Bolsa de trabajo.

#### CONCAMIN (CONFEDERACION DE CAMARAS INDUSTRIALES DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS).

Es un organismo cuyas funciones principales son la defensa, representación y promoción de la Industria Nacional.

Las empresas industriales, salvo contadas excepciones, tienen la obligación legal de registrarse anualmente en la Cámara de la Industria que les corresponda de acuerdo a la actividad que desempeñan y a su localización geográfica.

Actualmente la CONCAMIN cuenta con 62 cámaras y 28 asociaciones industriales.

Es una institución pública, autónoma, con personalidad jurídica; cuya dirección y administración está constituida por los siguientes órganos:

- 1° Asamblea General - Es la autoridad máxima.
- 2° Consejo Directivo - Formado por un representante propietario y un suplente de cada una de las cámaras afiliadas.



3º Comisión Ejecutiva - Es el órgano que lleva a cabo las tareas acordadas por la Asamblea General y el Consejo Directivo.

y, las tareas acordadas por los tres anteriores son llevadas a la práctica por el personal administrativo.

Fue constituida el 13 de Septiembre de 1918, como consecuencia de los acuerdos del I Congreso Nacional de Industriales, que había sido promovido ante la Secretaría de Economía por el Centro Industrial Mexicano en la ciudad de Puebla.

El 18 de Agosto de 1936 fue promulgada la Ley de las Cámaras de Comercio y de las de Industria, que sería reformada 5 años más tarde.

Conforme han transcurrido los años, se han seguido convocando Congresos en los que se realizan nuevas modificaciones a la Ley, de manera que se adapte a las necesidades de la época.

Su Naturaleza, Objetivos y Funcionamiento:

La CONCAMIN se encuentra en la Capital de la República y se sostiene con las cuotas de sus afiliadas, que corresponden al 15% de sus ingresos, y con las aportaciones que las Asociaciones le den con carácter de cooperación pues su incorporación es voluntaria.

Sus objetivos principales son:

- a) Representar los intereses generales de la industria.
- b) Fomentar el desarrollo de la industria nacional.
- c) Participar en la defensa de los intereses particulares de los industriales y prestarles los servicios que señalen los Estatutos.
- d) Actuar como árbitro en los conflictos que surjan entre sus afiliadas y desempeñar la sindicatura en las quiebras de industriales inscritos en alguna de sus cámaras, a solicitud de estas.

Otras finalidades importantes de este organismo se muestran en el Artículo 5º de sus Estatutos y en resumen son las siguientes:

- 1.- Fomentar la creación de industrias nuevas en el país.
- 2.- Realizar estudios e investigaciones en cada Estado de la República para conocer los problemas que confronta la economía de cada entidad y determinar los productos que pueden ser industrializados.

- 3.- Difundir y fomentar los oficios y carreras técnicas y especializadas que precise la industria nacional.
- 4.- Colaborar con el Estado para la resolución de los problemas de la industria.
- 5.- Ejercer el derecho de petición y solicitar, cuando proceda, la expedición, modificación o derogación de leyes o disposiciones administrativas con objeto de fomentar y proteger el desarrollo de la industria nacional.
- 6.- Procurar la unión y cooperación de las Cámaras de industria.
- 7.- Coadyuvar con sus afiliadas en la defensa de los intereses que representen
- 8.- Opinar sobre la constitución de nuevas cámaras de industria, previa consulta a la afectada o afectadas.
- 9.- Elaborar y editar un Directorio General de Industria del país, así como el órgano oficial de la confederación.
- 10.- Estudiar y promover el fomento a las exportaciones.
- 11.- Organizar y coordinar congresos locales y nacionales relativos a los problemas del fomento y desarrollo de la industria.
- 12.- Organizar y coordinar ferias y exposiciones industriales.

Con lo anterior sólo se pretende dar una idea general de lo que son las cámaras, así como de sus objetivos y funciones principales y generales que básicamente están enfocados a orientar, representar, apoyar, promover, etc. a la industria nacional, ya sea en el interior del país o en el extranjero.

#### II.IV LA RELACION DE LA INDUSTRIA PETROQUIMICA SECUNDARIA CON ORGANISMOS EXTRANJEROS.

Con el objeto de satisfacer una necesidad interna, debido a que en el país no se cuenta con alguna materia necesaria para el proceso de producción y también para poner a disposición de clientes actuales y futuros mercanca nacional, la Industria Petroquímica recurre a embajadas, consulados y acuerdos bilaterales y multilaterales para establecer contactos en diversos

países del mundo para realizar un intercambio de bienes y servicios con el exterior.

#### II.IV.1) Embajadas y Consulados:

Estas se consiven como una extensión de la Secretaría de Relaciones Exteriores del país en que se ubican, y más ampliamente del Gobierno Mexicano; ello implica que no sólo abarca aspectos económicos y comerciales sino también políticos, sociales, culturales, científicos, técnicos y, en algunos casos, como contratante del gobierno mexicano.

En el área de relación económica, su ámbito de acción se ubica en los aspectos comerciales, financieros, energéticos, de transporte, agropecuarios, pesqueros y otros. En relación comercial, la embajada es la encargada de representar al gobierno mexicano en todo tipo de litigio, -- transacción o contratación con un país determinado. Esta función se lleva a cabo en coordinación directa con la Secretaría de Relaciones Exteriores; a su vez ésta última mantiene una amplia comunicación con el resto de las entidades del ejecutivo que se involucra en la ejecución de una determinada política, que tiene que ver con las relaciones comerciales internacionales. Al mismo tiempo, la embajada debe encargarse de retroalimentar de información actualizada y objetiva a la Secretaría de Relaciones Exteriores a fin de detectar las medidas de política económica y en su ámbito comercial que pudieran afectar el desarrollo del intercambio de México con el país en cuestión.

Debe destacarse además que paralelamente a la embajada y de manera formal, coordinados por ésta, pueden encontrarse con el exterior instancias o dependencias encargadas de forma especializada en impulsar el desarrollo comercial mexicano, como son: Los Consulados Generales, Los Consulados de Carrera y Los Consulados Honorarios.

Así mismo, de forma independiente de la embajada pero dependiente del Instituto Mexicano de Comercio Exterior, actúan en el extranjero las llamadas Consejerías Comerciales del Gobierno de la República en el ámbito internacional para abrir nuevos mercados en el mundo para que se den a conocer nuestros productos y poder incrementar las exportaciones y encontrar mejores alternativas para la importación y/o exportación de mercancías que las empresas necesitan.

El segundo elemento en las relaciones comerciales internacionales es el de los Acuerdos y Convenios multilaterales que afectan a la Industria Petroquímica Secundaria, son aquellos en donde se establece un intercambio mutuo de mercancías, con el objeto de sacar el mayor provecho para las partes involucradas.

#### II.V. ACUERDOS Y CONVENIOS MULTILATERALES

Los acuerdos que a continuación mencionaremos nacen de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).

##### II.V.1) Acuerdo de Alcance Parcial:

Estos acuerdos pueden ser bilaterales o plurilaterales. Se integran con la renegociación en cualquiera de las dos formas antes mencionadas de los productos concesionados en la lista nacional, lista de ventajas no extensivas y lista nacional de productos químicos. Su tendencia es a converger en acuerdos multilaterales. Tienen una vigencia indefinida y se revisan tres veces al año en forma normal o extraordinaria a petición de los países involucrados. El nivel de desarrollo del país; de menor desarrollo Bolivia, Ecuador y Paraguay; de mediano desarrollo Chile, Colombia, Perú, Uruguay y Venezuela; y de mayor desarrollo Argentina, Brasil y México.

##### II.V.2) Acuerdos Comerciales:

Estos también pueden ser bilaterales o multilaterales y son acuerdos sobre ramas específicas de una industria o sector determinado. Su vigencia es de un año y se renegocian en base a recomendaciones resultantes de reuniones a nivel empresarial que se llevan a cabo para estos efectos.

Se otorgan ventajas en cuanto a disminución de porcentaje aplicado al arancel a terceros países y son concesiones extensivas a países de menor desarrollo.

##### II.V.3) Acuerdo relativo al Comercio Internacional de los Textiles:

Reconoce la gran importancia de la producción textil (lana, fibras

artificiales y sintéticas y algodón) para la economía de muchos países y especialmente para la expansión y diversificación de ingresos de exportación en los países en desarrollo; y tomando en cuenta que la situación del comercio mundial de productos textiles tiende a ser insatisfactoria y que de no resolverse podría afectar a países tanto importadores como exportadores en cuanto a perspectivas de cooperación internacional en la esfera comercial, al igual que tener repercusiones desfavorables para las relaciones del comercio en general.

Esta situación insatisfactoria se caracteriza por el aumento de medidas restrictivas y/o discriminatorias que son incompatibles con los principios del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio; y que en algunos países importadores desorganizan o amenazan desorganizar a juicio de ellos sus mercados interiores.

El presente acuerdo desea comprender una cooperativa dentro de un marco multilateral que promueva al sano desarrollo de la producción y expansión del comercio de productos textiles y logre la reducción de obstáculos al comercio, obteniendo así la liberación de intercambios mundiales de estos productos, teniendo en cuenta que es necesario tener constantemente presente la naturaleza variable y continua evolución de la producción y comercio de dichos productos, al igual que los graves problemas económicos y sociales que existen en esta esfera en los países importadores y exportadores y, especialmente, en los países en desarrollo.

Cabe mencionar que dicha acción debe estar encaminada a la expansión económica y el fomento del desarrollo de los países en desarrollo y que posean los recursos necesarios que les permitan participar en la exportación de textiles para aumentar sus ingresos de divisas mediante la venta en mercados mundiales de los productos que producen eficientemente.

El futuro desarrollo armónico del comercio de textiles también depende en forma importante de factores que quedan fuera del alcance del presente acuerdo; uno de esos factores es lograr progresos que conduzcan a la reducción de los aranceles y al mantenimiento y mejoramiento de los esquemas preferenciales generalizados, de conformidad con la Declaración de Tokio relativa a las negociaciones comerciales multilaterales. (Septiembre 14, 1973)

Los objetivos básicos serán conseguir la expansión del comercio, la reducción de los obstáculos a ese comercio y la liberalización progresiva

a ese comercio y a la liberación progresiva del comercio mundial de productos textiles, y al mismo tiempo, asegurar el desarrollo ordenado y equitativo de ese comercio y evitar los efectos desorganizadores en los distintos mercados y en las distintas ramas de producción, tanto en los países importadores como en los exportadores. En el caso de aquellos países que tienen mercados pequeños, un nivel excepcionalmente elevado de importaciones y, correlativamente, un nivel bajo de producción interior, debe tenerse en cuenta la necesidad de evitar perjuicios a la producción mínima viable de textiles de estos países.

Un objetivo principal en la aplicación del presente acuerdo será fomentar el desarrollo económico y social de los países en desarrollo, conseguir un aumento substancial de sus ingresos de exportación procedentes de los productos textiles y darles la posibilidad de conseguir una mayor participación en el comercio mundial de estos productos. (9)

El presente acuerdo entró en vigor el día 1º de Enero de 1974, no obstante que las cláusulas 2, 3 y 4 de su artículo 2 entraron en vigor hasta el 1º de Abril de ese mismo año, (10) y permaneció en vigor durante cuatro años. (11)

#### II.VI. SISTEMA GENERAL DE PREFERENCIAS (SGP)

Es el convenio mediante el cual algunos países desarrollados otorgan preferencias a los productos manufacturados en las exportaciones provenientes de países en desarrollo. Tienen las siguientes características:

- 1ª Otorgamiento de ventajas preferenciales.
- 2ª No reciprocidad, y
- 3ª No discriminación.

#### Aspectos Básicos:

- a) Los países en desarrollo son los potencialmente beneficiados.

(9) Art. 1 Acuerdo Relativo al Comercio Internacional de los Textiles.  
(10) Art. 14 Acuerdo Relativo al Comercio Internacional de los Textiles.  
(11) Art. 16 Acuerdo Relativo al Comercio Internacional de los Textiles.

- b) Para proteger su mercado interno los países otorgantes imponen en forma unilateral medidas de protección.
- c) De acuerdo al producto y al país, la reducción del arancel puede ser parcial o total por parte del país otorgante, y
- d) Los países beneficiados deben cumplir con el requisito de origen determinado por el país otorgante.

CAPITULO III

" LAS OPERACIONES DE IMPORTACION Y EXPORTACION "



## CAPITULO III

### LAS OPERACIONES DE IMPORTACION Y EXPORTACION

#### III.1. ANTECEDENTE

Con objeto de agilizar las operaciones de importación y exportación, se ha creado como propósito fundamental la nueva Ley Aduanera, que rige actualmente al comercio exterior mexicano, aunada con el surgimiento del control de cambios. Estas nuevas medidas propiciarán una mayor eficiencia a los servicios que se vienen prestando a las empresas que tienen como actividad para la realización de sus fines, la de exportar e importar sus productos en el menor tiempo posible y sin la necesidad de cumplir con toda una serie de trámites que con anterioridad se exigían.

Para promover dichas actividades, la Ley Aduanera señala los requisitos de las autorizaciones, para el despacho mediante verificación física, para el tránsito y tramitación en la aduana distinta de la entrada; la regulación de los diversos regímenes temporales y de los mecanismos para el fomento de las industrias de exportación, así como para regular lo que concierne a desarrollos portuarios que se están instalando en el país.

Fue por este motivo que se determinaron las siguientes normas y conceptos básicos:

1) "Los impuestos generales de Importación y Exportación y de más leyes aplicables, regulan la entrada y salida al territorio nacional de mercancías, así como de los medios en que se transportan o conducen; también del despacho aduanero y los actos que se derivan de éste."

2) "De la misma manera, la Ley Aduanera establece que todas aquellas mercancías que entren o salgan del territorio, se contemplarán en el marco de los regímenes aduaneros siguientes:

-- Definitivos:

- a) Importación
- b) Exportación

-- Temporales

- a) De Importación
  - a<sub>1</sub>) Para retornar al extranjero en el mismo estado
  - a<sub>2</sub>) Para elaboración, transformación o reparación, y
  - a<sub>3</sub>) Para depósito industrial
- b) De Exportación
  - b<sub>1</sub>) Para retornar al país en el mismo estado.
  - b<sub>2</sub>) Para elaboración, transformación o reparación.

III.11. ESTABLECIMIENTO Y FUNCION DEL CONTROL DE CAMBIOS.

Debido a los problemas surgidos en el año de 1982, y como se ha venido comentando, muchas empresas sufrieron serios impactos en sus economías. Empresas en la rama de la Petroquímica Secundaria, abastecían parte de sus existencias con productos provenientes del extranjero. Como consecuencia de las devaluaciones y del indefinido deslizamiento diario del peso en relación al dolar, que actualmente es a razón de 00.17 pesos (a partir del día 6 de Diciembre de 1984), se frenaron en forma repentina sus importaciones y aumentó en forma estratosférica su deuda externa. En tal situación el 20 de Diciembre de 1982 fue abolido el sistema general de cambios y se implantó uno dual: un mercado libre y otro controlado. El mercado libre abrió a \$150.00, operado por la banca con intervención del Banco de México. El mercado controlado funcionaba a fin de año con dos tipos de cambio: el llamado especial que empezó a \$70.00 y el controlado a \$95.10 por dolar. Ese mismo día el Banco de México anunció la implantación de un mercado a futuro para ayudar a empresas endeudadas en dólares.

Con el establecimiento del control de cambios, se buscaba el obstaculizar lo menos posible las transacciones internacionales necesarias para el desarrollo económico del país, es por eso que continuamente se irá modificando a fin de adaptarlo a las necesidades particulares de nuestro país. (1)

De ahí que surgiera la necesidad de adoptar un control de cam bios tan simple como fuera posible, y con lo cual se buscaba eliminar obstáculos y establecer mejoras: a continuación se mencionan algunas:

- a) Que no se desarrollara un mercado de cambios fuera de las instalacio nes bancarias, ya que ocasiona problemas de cotización y seguridad.
- b) La imposibilidad práctica y el elevado costo administrativo del controlar los ingresos de divisas correspondientes a numerosos conceptos.
- c) La consideración de las peculiaridades de las zonas fronterizas de nuestro territorio, en especial la colindante con los Estados Unidos de Norte América, por estar su economía muy integrada al vecino país y la concentración importante de población.
- d) Remover los obstáculos que se opongan al apoyo de las ventas que rea lizan las empresas pequeñas y medianas, estimulando sus exportaciones.
- e) Para compensar el desequilibrio externo es conveniente canalizar las divisas hacia usos prioritarios.
- f) Facilitar la reestructuración de la deuda externa, aplicando parte de los ingresos de divisas para el pago de dicha deuda.
- g) Proteger contra riesgos cambiarios los ingresos en divisas de los ex portadores que le son necesarios para cubrir sus obligaciones en el ex tranjero.
- h) Los tipos de cambio deben responder a las realidades económicas.
- i) La defensa de pérdidas cambiarias inmediatas derivadas de adeudos ante riores a empresas mexicanas que puedan ocasionar su quiebra, trayendo consigo desempleo, bajas en la producción.

(1) Diario oficial del 13 de Diciembre de 1982.

Para obtener dicha mejora y eficiencia en el funcionamiento del control de cambios, se constituyó un Comité de Control de Cambios, que estará integrado por diez miembros propietarios designados, tres por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, tres por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, tres por el Banco de México y uno por el Instituto Mexicano del Comercio Exterior. Con esto se busca la acción coordinadora de las autoridades que tienen a su cargo dicho control.

A dicho comité técnico de control de cambios le corresponde:

- a) Actuar como órgano de consulta y dar opinión a asuntos relativos a las disposiciones de control de cambios.
- b) Evaluar el funcionamiento del control de cambios.
- c) Estudiar las disposiciones de dicho control que sean competencia de varias autoridades, recomendando aquellas que resulte conveniente expedir.
- d) Conocer y aprobar programas de generación y uso de divisas que presenten los exportadores a través del Instituto Mexicano del Comercio Exterior. (2)

Dentro del nuevo sistema de control de cambios, como se dijo anteriormente, funcionarán dos mercados de divisas, uno sujeto a control y otro libre. (3)

Dentro del mercado controlado quedan comprendidos los conceptos siguientes: (4)

- a) La exportación de mercancía que efectúe cualquier persona física o moral, excluyéndose aquellas que por su naturaleza resulte impráctico sujetar control.
- b) Los pagos que realicen las empresas maquiladoras correspondientes a sueldos, salarios, arrendamientos, así como adquisiciones de bienes y servicios de origen nacional, excepto activos fijos.
- c) El principal e intereses y demás accesorios que determine el Banco de México, que corresponden a financiamientos en divisas a cargo del Gobierno Federal, entidades de la Administración Pública Federal y empresas financieras del extranjero y de instituciones de crédito mexicanas, pagaderos fuera del país.

(2) Diario Oficial del 24 de Marzo de 1983.

(3) Diario Oficial del 24 de Marzo de 1983.

(4) Art. 1° del Decreto de Control de Cambios.

- d) Las importaciones de mercancías y los gastos comprobables asociados que determine la Secretaría de Comercio.
- e) Los gastos correspondientes al Servicio Exterior Mexicano, cuotas y aportaciones de México en Organismos Internacionales. (5)

En base a estos decretos establecidos por el gobierno federal a través de sus diferentes dependencias a cargo del nuevo sistema cambiario que facilitaba las operaciones de comercio exterior, las empresas de la industria Petroquímica Secundaria determinaron tres caminos a seguir:

- 1.- Disminución de sus importaciones.
- 2.- Sustitución de importaciones.
- 3.- Estímulos a las exportaciones.

A continuación analizaremos las operaciones de importación y exportación.

### III.III. IMPORTACION

La importación es la introducción a un país de productos, bienes o servicios del extranjero que pueden ser de dos tipos: Definitivos o Temporales. Estas mercancías son necesarias para su proceso de producción, mismas que serán transformadas y distribuidas para consumo interno o para exportación.

#### III.III.1) La Importación Definitiva:

Se entiende por este régimen de importación a la entrada de mercancías de procedencia extranjera para permanecer en el territorio nacional por tiempo ilimitado. (6) Este régimen definitivo dará lugar al pago de impuestos a la importación. (7)

(5) Art. 2º del Decreto de Control de Cambios.

(6) Art. 70 de la Ley Aduanera.

(7) Art. 69 de la Ley Aduanera.

Realizada dicha importación, podrá autorizarse su retorno al extranjero sin el pago de impuestos a la exportación debido a que no cumplen con las características establecidas o por estar defectuosos. Se les extiende un plazo de tres meses contados a partir de que hubiese sido retirado el depósito ante la aduana con el propósito de sustituir las mercancías anteriores por otras de la misma clase pero con las características y condiciones esperadas. Estas deberán introducirse al país en un período máximo de seis meses desde el retorno de las sustituidas. Las nuevas mercancías sólo causarán impuesto cuando excedan en precio a las anteriores, cuando lleguen después de los plazos autorizados o se compruebe que no son de la misma naturaleza que las primeras. En este último caso pagarán los impuestos íntegros además de cumplir con todos los requisitos especiales que se requieren; se establecerán las sanciones que la Ley determine. (8)

### III.III.2) La Importación Temporal:

Se entiende por régimen de importación temporal a la introducción al país de mercancías con la finalidad de permanecer por un tiempo limitado y con un objetivo específico. (9)

Dentro de las disposiciones generales sobre la Importación Temporal destacan las siguientes:

- 1.- No causarán los impuestos al comercio exterior, excepto cuando se trate de maquinaria, equipo, animales vivos.
- 2.- Se impondrán los impuestos y se aplicarán multas en el caso de que las mercancías no retornen en el plazo autorizado.
- 3.- Cumplirá con una serie de obligaciones, referente a restricciones, requisitos especiales y formalidades para el despacho de las mercancías de este régimen. (10)

(8) Art. 71 de la Ley Aduanera.

(9) Art. 75 de la Ley Aduanera.

(10) Art. 79 de la Ley Aduanera.

Si se realiza la importación temporal de un producto exento y sin restricciones no será objeto de infracción o contrabando y sólo se tendrá que garantizar la multa que se fije. (11)

Cuando se habla de importación temporal debe considerarse que existen tres clases de regímenes temporales y que son:

- a) Para retornar al extranjero en el mismo estado.
  - b) Para transformación, elaboración o reparación.
  - c) Para depósito industrial.
- 
- a) Para retornar al extranjero en el mismo estado: Consiste en la introducción de materias al país, que posteriormente a su ingreso y finalidad se retornarán a su lugar de origen sin modificación alguna. (12)
  - b) Para transformación, elaboración o reparación: Es aquel que se permitirá por el plazo que como necesario determine la autoridad aduanera para la ejecución de su proceso respectivo, sin que exceda del máximo permitido. (13)
  - c) Para depósito industrial: Son aquellos en los que en recintos acondicionados se realice el proceso de transformación, elaboración o reparación, sin el pago de los impuestos correspondientes, siempre y cuando los productos resultantes se exporten. (14)

Conociendo ya los tipos de importación existentes, es necesario contemplar ahora sobre los impuestos a la importación, así como el proceso para adquirir el permiso para importar mercancía.

### III.III.3) Impuestos a la Importación o Arancel:

El impuesto a la importación o arancel es un instrumento que per

(11) Art. 140 de la Ley Aduanera

(12) Art. 82 y 83 de la Ley Aduanera

(13) Art. 84 y 85 de la Ley Aduanera

(14) Art. 88 y 89 de la Ley Aduanera

mite mayor eficiencia y competitividad a la industria nacional; es establecer un precio tope al producto nacional, esto es, el precio internacional más el impuesto de importación. Esto propicia protección al producto nacional, pero sólo hasta cierto punto, ya que está sujeto a la competencia externa. (15)

Como medida proteccionista, el impuesto o arancel es más eficiente que el permiso, desde el punto de vista de balanza de pagos, ya que limita la demanda de importaciones a la misma cantidad que un permiso o cuota global. Ahora bien, el arancel establece un tope a la protección (precio internacional más la tarifa), como resultado, el productor nacional tendrá que preocuparse por ser competitivo y eficiente, lo cual posibilita para poder exportar.

Los impuestos al comercio exterior referentes a la importación que se aplican son los siguientes:

- a) General, conforme a la tarifa de la Ley respectiva.
- b) 25% sobre el valor base del impuesto general.
- c) Sobre importaciones temporales de maquinaria, equipo, etc.
- d) Adicionales:
  - 1.- 3% sobre el impuesto general y
  - 2.- 10% sobre el impuesto general en importaciones por vía postal. (16)

Para que toda persona física o moral importe cumpliendo con el pago de los impuestos antes mencionados, necesita forzosamente de la adquisición del permiso mediante un proceso, mismo que en seguida se detallará.

#### III.III.4) Reglas contemplativas de Control de Cambios aplicables a la importación:

En la actualidad toda concesión de permisos se evalúa a través de la Dirección General de controles al Comercio Exterior de la Secretaría de

(15) El Comercio Exterior de México Tomo I IMCE  
(16) Art. 35 Ley Aduanera.



Comercio, donde diariamente se decide con apoyo de comités consultivos sobre la asignación y aprobación de una solicitud de permiso. Estos últimos se manejan de dos formas: temporales y definitivos.

El otorgamiento de los permisos no se realiza en una forma adecuada, pero quien sí lo elimina mediante una regla general aplicable a los importadores es el arancel.

Los permisos que concede dicha secretaría para la importación de mercancías queda comprendida en el mercado controlado de divisas, incluyendo la que se realice en las zonas libres del país. (17) Confieren al titular de dicho permiso la adquisición de divisas al tipo de cambio controlado por conducto de las instituciones de crédito del país. En el permiso de importación deberá figurar la siguiente leyenda:

" Este permiso otorga derecho a su titular para adquirir divisas al tipo de cambio controlado, para pagar las mercancías a que el permiso se refiere."

El otorgamiento de los permisos de importación o exportación procederá de acuerdo al reglamento de dichos permisos sobre mercancías sujetas a restricciones.(18)

Ya con el permiso en su poder, el titular podrá acudir a cualquier Sociedad Nacional de Crédito, donde iniciará el trámite para la adquisición de las divisas, siempre que compruebe que cuenta con los medios necesarios para liquidar el valor de las divisas. Una vez que la Institución de Crédito reciba la notificación de que la mercancía ha sido enviada a territorio nacional procederá a transferir al banco extranjero las divisas correspondientes. Para los casos de pago por anticipado de determinada cantidad de divisas, deberá el interesado señalar la cantidad, la fecha de importación de las mercancías y el calendario de pagos correspondiente; todo esto se indicará en el permiso que expida la Secretaría de Comercio.

Una vez internada la mercancía, el interesado deberá entregar en un plazo máximo de 30 días, una copia certificada del pedimento de importación respectivo.

(17) Diario Oficial de la Federación del 20 de Diciembre de 1982

(18) Diario Oficial de la Federación del 14 de Septiembre de 1977

El monto de divisas a que tiene derecho el importador viene implícito en el permiso que se le otorga.

El interesado, si es su necesidad el seguir importando, debe comprobar ante la Secretaría de Comercio al haber efectuado las importaciones de los anteriores permisos que los bienes adquiridos son acorde a lo señalado en el permiso; todo esto con el fin de concederle los subsiguientes permisos, autorizaciones para futuras importaciones. (19)

Una vez que se ha efectuado el procedimiento para la venta de divisas con el fin de cubrir la deuda del importador con su proveedor sobre la mercancía enviada, ésta llegará a la aduana respectiva, misma que se encargará de su revisión e inspección minuciosa para dar vía libre a la mercancía, aplicando los impuestos acordados o en su defecto que multas y recargos se deberán liquidar cuando la importación no cumple ciertos requisitos.

### III.III.5) Proceso Administrativo de Investigación y Audiencia:

Cuando se presume sobre infracciones de contrabando a la importación, se realizarán una serie de trámites de investigación de la mercancía para comprobar su legal estancia en el país, misma que se realiza de la siguiente manera: (20)

- 1.- Una vez descubiertas las mercancías, se le notificará al particular mediante acta.
- 2.- Se practicará la clasificación arancelaria de las mercancías cerciorándose de su valor, origen y procedencia. Determinará las prohibiciones, restricciones o requisitos especiales y demás actos de investigación que considere necesarios.
- 3.- A partir de diez días después de haber sido recibida la notificación, el particular expondrá por escrito sus derechos en cuanto a los hechos u omisiones versados en el acta ofreciendo pruebas sobre lo anterior.

(19) Reglas complementarias al Control de Cambios.

(20) Arts. 120 al 126 y 170 de la Ley Aduanera.

- 4.- Los particulares y peritos podrán examinar las mercancías y las constancias del expediente relativo.
- 5.- Las pruebas deben presentarse en un plazo de 30 días.

Una vez realizado dicho proceso, el particular podrá solicitar la entrega de sus mercancías previa garantía de probables contribuciones omitidas, multas y recargos; y después de haberse practicado la clasificación arancelaria, aún sin dictarse la resolución y siempre que no se trate de mercancías de importación prohibidas.

El importador deberá tener demasiado cuidado para no caer en estas violaciones o infracciones, que pueden ocasionar la acción de contrabando.

### III.III.6) Contrabando: (Infracciones y Sanciones)

Comete infracción de contrabando quien introduzca o extraiga al país mercancías como a continuación se especifica:

- 1.- Omitiendo el pago total o parcial de los impuestos al Comercio Exterior
- 2.- Sin permiso de autoridad competente, cuando sea necesario.
- 3.- Cuando su importación o exportación esté prohibida.
- 4.- Si no se justifican los faltantes. (21)

Dentro de las sanciones aplicables a quien cometa la importación o contrabando, se encuentran:

- 1.- Multa equivalente a un tanto de los impuestos al Comercio Exterior omitidos, o a una cuarta parte del valor normal o comercial de las mercancías cuya importación esté exenta.
- 2.- Cuando se omita de autoridad competente, corresponderá a un tanto y medio de la fracción anterior.
- 3.- Cuando se cometa infracción por mercancía de tráfico prohibido la multa será equivalente a dos tantos de la fracción primera. (22)

(21) Art. 127 de la Ley Aduanera.

(22) Art. 129 de la Ley Aduanera.

Las mercancías pasarán a ser propiedad del fisco a no ser que quede comprendida en la fracción primera de infracción o que se haya cometido por inexactitud en el valor normal o comercial o en la clasificación arancelaria; tampoco cuando estén exentas de impuestos a menos que esté restringida o prohibida.(23)

Cuando las mercancías del importador cumplen con lo establecido por la Ley Aduanera sin caer en las infracciones anteriores, puede ya introducir en forma legal al territorio nacional sus mercancías, pero si el interesado aún no cubre los impuestos de esos bienes por diferentes motivos, puede hacer uso de los depósitos fiscales.

### III.III.7) Depósitos Fiscales:

Sistema que consiste en almacenar en lugares autorizados mercancías extranjeras que aún no hayan pagado los impuestos de importación respectivos. De los almacenes generales de depósito que operan en el país, algunos están autorizados para manejar Almacenes Fiscales o Depósitos Fiscales. Estos almacenes generales son organizaciones auxiliares de crédito que operan con concesión otorgada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y son las únicas empresas autorizadas por la ley para expedir certificados de depósito y bonos de prenda por las mercancías o bienes almacenados bajo su cuidado y responsabilidad. El legítimo tenedor de estos últimos puede transmitir la propiedad de las mercancías o bienes, o también empeñarlas, con sólo negociar los documentos correspondientes.

Las mercancías pueden permanecer hasta un año en depósito fiscal, renovable por otro y ser retirados parcialmente de acuerdo con la necesidad del cliente, previo pago al fisco de los impuestos correspondientes que vienen siendo los mismos que deberían haberse pagado el día de la entrada al país del producto que se trata.

Para que el almacén pueda recibir mercancías con depósito fiscal, es necesario satisfacer los siguientes requisitos:

(23) Art. 129 de la Ley Aduanera.

- 1.- Que las mercancías no se encuentren específicamente prohibidas por el gobierno federal.
- 2.- Que no hayan salido del dominio fiscal.
- 3.- Que se haya practicado el reconocimiento aduanero y determinado el monto de los impuestos de importación correspondientes de conformidad con las autorizados (durante los primeros 15 días de internada la mercancía), si no causaran pagos elevados y progresivos por concepto de almacenaje.
- 4.- Que la mercancía no cause abandono, esto es, que dentro de los 90 días de haber sido internada al país no hubiera sido retirada de la aduana.
- 5.- Que el Almacén General de Depósito manifieste por escrito a la aduana su conformidad para recibir la mercancía (Carta de cupo).

Ahora bien, existen tres casos en los cuales la mercancía que se encuentra almacenada en depósito fiscal puede ser retirada y que son los siguientes:

- 1.- Importarse definitivamente si son de procedencia extranjera.
- 2.- Exportarse definitivamente si son de procedencia nacional.
- 3.- Retornarse las dos anteriores cuando los beneficiarios se desistan de este régimen. (24)

Existen también otro tipo de depósitos que son propiedad de la aduana y que son los llamados recintos fiscales pero el fin del almacenaje es distinto al primero ya que el recinto fiscal tiene como propósito destinar las mercancías a un régimen aduanero por eso es su temporal detención, durante ese tiempo el personal de la aduana prestará los Servicios de almacenaje, análisis de laboratorio y vigilancia, tomando las medidas necesarias para la salvaguarda y protección del interés fiscal de las propias mercancías. (25) En el caso que por accidente las mercancías en depósito se destruyeran, quedarán liberadas de la obligación fiscal, a no ser que a los restos se les quisiera aplicar algún régimen fiscal por parte del interesado.

(24) Art. 97 de la Ley Aduanera.

(25) Art. 15 al 22 de la Ley Aduanera.

El fisco responderá ante el siniestro del valor de las mercancías en depósito por la cantidad de créditos fiscales que se hubiesen pagado en relación con ellas, siendo responsable ante el fisco federal el personal de la aduana encargado de su manejo y custodia y estos pagarán los créditos fiscales y el valor de las mercancías extraviadas, ya que se considera que tres días después de solicitarse la mercancía para su examen, reconocimiento u otro y esta no se entregara se considerará como pérdida.

Solo en casos no comprobables para el fisco y sus empleados no serán responsables del extravío.

Cuando las mercancías se encuentran bajo control fiscal se podrán hacer movimientos de una aduana a la otra y que es lo que se llama tránsito de mercancías.

#### III.III.8) Tránsito de Mercancías:

El régimen de tránsito consiste en el traslado entre aduanas nacionales de materiales o productos. (26)

El desarrollo de las vías de comunicación, la posibilidad de transportar grandes volúmenes de mercancías destinadas a diferentes centros de consumo, tanto nacionales como internacionales y la necesidad de abaratar costos y simplificar trámites administrativos, hacen necesario proveer un régimen donde las mercancías puedan ser despachadas para consumo interno en una aduana diferente a la de entrada y lo más cerca posible del lugar donde va a ser utilizada, igualmente las mercancías extranjeras destinadas a otros países para que puedan pasar por el territorio nacional.

El tránsito puede ser:

##### 1.- Interno:

- a) Cuando por vía de la aduana de entrada mande la mercancía proveniente del extranjero a la que se encargará del despacho de su correspondiente importación.

b) Cuando la aduana de despacho envíe las mercancías nacionales o nacionalizadas a la de salida que se encargará de cumplir con la exportación.

## 2.- Internacional:

- a) Cuando mercancías extranjeras solo pasen por el territorio nacional pero con destino a otro país, la aduana de entrada las enviará a la aduana de salida.
- b) Cuando mercancías nacionales o nacionalizadas reingresen al territorio nacional provenientes del extranjero.

El traslado de las mercancías en el territorio nacional sólo se hará por empresas que estén legalmente establecidas y autorizadas por el gobierno federal para su transportación regular.

## III.IV. EXPORTACION

Es en esta época cuando más se necesita dar apoyo, facilidad y estímulo a la exportación, ya que es una de las soluciones que darán salida al estancamiento y crisis por las que se atraviesa; creciendo e incrementando no sólo lo que se refiere a la composición de los productos sino también con respecto a los mercados de exportación, cuando se logre lo anterior propiciará que una serie de metas se consoliden; entre ellas están:

- a) Mejor utilización de los recursos internos.
- b) Mayor ocupación.
- c) Desarrollo tecnológico en producción, gestión o comercialización.
- d) Expansión del mercado nacional mediante el comercio internacional y,
- e) Aumentos de los ingresos en divisas.

Es reconocido sin objeción alguna, que el aumento de las exportaci

ciones implica una mejora notable en la productividad y competitividad, aunado a un crecimiento moderado de los salarios y relativa estabilidad de precios y la sustitución de importaciones, todo ello traería consigo un auge industrial. Es pues básico el apoyo brindado por el actual gobierno para facilitar las exportaciones de las empresas del país y en el caso nuestro de la industria petroquímica secundaria que han disminuido en forma notable sus importaciones y expandido sus exportaciones. En el mecanismo del actual control de cambios con respecto a las exportaciones se siguen una serie de pasos que a continuación se detallarán.

### III.IV.1) Las Exportaciones en el Control de Cambios:

En diciembre de 1982 se estableció la forma en que las exportaciones se llevarían a cabo y como se mencionó anteriormente todas se incluyen en el mercado controlado. (27)

Básicamente toda exportación funciona a través de un Compromiso de Venta de Divisas (C.V.D.), es un documento por medio del cual un exportador establece con una sociedad nacional de crédito el compromiso de vender las divisas resultantes de una venta de mercancías al exterior una vez que le hayan sido liquidadas por su comprador. Por medio de este documento se vigila y controla la entrada de divisas al país. El C.V.D. debe presentarlo el exportador en la aduana a fin de que se autorice la salida de la mercancía objeto de la exportación, posteriormente la aduana turnará una copia a la institución de crédito emisora, así como una copia del pedimento de exportación a fin de que se controle la venta de divisas por parte del exportador.

En la medida de que el interesado no de cumplimiento a su C.V.D., el banco emisor dará aviso al Banco de México y a la Secretaría de Comercio para que tomen las medidas correspondientes.

(27) Diario Oficial del 20 de Diciembre de 1982.



### III.IV.2) Sanciones aplicables por evasión al Control de Cambios:

1.- En caso de que un exportador no efectúe la venta de divisas de una exportación dentro del plazo ordinario de 90 días, debe efectuar tal venta a más tardar hasta el día 120 natural, contando a partir de la primera salida de la mercancía al tipo de cambio controlado de compra del día en que se realice tal liquidación de divisas, descontándose 7 centavos por cada día de retraso a partir de vencido el plazo ordinario de 90 días. En caso de que se excediera del período ampliado de 120 días naturales, cuando el exportador se presente a liquidar el C.V.D. se tomará al tipo de cambio controlado del día último ordinario (90). (28)

2.- Una vez que el plazo de 90 días se cumpla, la institución emisora reporta al Banco de México el C.V.D. como incumplido, enviando carta al exportador para que se presente a liquidar dicho compromiso lo más pronto posible, debido a que el Banco de México se encargará del caso turnándole a la Procuraduría General de la República la investigación, así mismo, se enviarán a todas las Sociedades Nacionales de Crédito un boletín en el cual se hace mención de los exportadores que tienen C.V.D.'s incumplidos y que les impiden abrir nuevos compromisos hasta no liquidar los anteriores. (29)

El exportador puede presentar una autorización escrita por la Secretaría de Comercio, en la cual se le extiende un plazo o se le permite cancelar sus C.V.D.

Con el producto de sus exportaciones el interesado puede utilizar sus divisas para aplicarla a una serie de deducciones.

### III.IV.3) Deducciones del C.V.D.:

Las deducciones se podrán realizar siempre y cuando la destinene a pagar uno ó más de los conceptos siguientes:

a) Importación de mercancías hasta por el 100% del importe total de cada

(28) Diario Oficial del 7 de Noviembre de 1984.

(29) Ibid

- C.V.D. registrado.
- b) Gastos asociados a la importación y exportación.
  - c) Adeudos vencidos a su cargo y a favor de proveedores extranjeros que se encuentren registrados en la Secretaría de Comercio, hasta por el 20% del importe total de cada C.V.D. registrado.
  - d) Del inciso anterior puede cubrirse hasta por el 100% del importe total del C.V.D., siempre y cuando el exportador cuente con un programa de generación y uso de divisas en el que se otorgue la autorización.

La deducción para pagar importaciones sólo procederá cuando el exportador presente a la Institución un permiso de importación.

Los exportadores deberán entregar la documentación comprobatoria de la internación al país de la mercancía importada dentro de los noventa días naturales siguientes a la fecha en que se efectúe la deducción al C.V.D.

El plazo otorgado para efectuar las deducciones será dentro de los noventa días naturales siguientes a la fecha de salida de la mercancía exportada o dentro del autorizado para cumplir con el C.V.D., en caso de que este último sea mayor.

Hasta aquí se contempló lo que es el proceso de gestión de la exportación en el control de cambios, pero debemos entender como continuación lo que es la exportación y cuantos tipos de regímenes existen.

#### III.IV.4) Exportación Definitiva:

Es el régimen de exportación definitiva donde los productos o mercancías nacionales salen de nuestro territorio para permanecer en el extranjero por tiempo ilimitado.

Autorizándose su retorno sin el pago de impuestos sólo en el caso que se compruebe que fueron objeto de modificaciones en el extranjero y que no transcurrió más de un año de la salida del territorio nacional.

(30)

(30) Art. 73 de la Ley Aduanera.

III.IV.5) Régimen de Exportación Temporal:

Es toda salida de mercancías del territorio nacional temporal y con una finalidad específica en su permanencia en el extranjero. (31)

Toda exportación de mercancías nacionales o nacionalizadas deberá ajustarse a lo siguiente:

- 1.- No se pagarán los impuestos al comercio exterior.
- 2.- En caso de que la mercancía no regrese al país, el código fiscal de la federación determinará la cantidad de impuestos a la exportación y la multa correspondiente.
- 3.- En materia de restricciones, requisitos especiales y formalidades para su despacho, se acatarán las diferentes obligaciones de este régimen. (32)

Una exportación podrá convertirse en definitiva cuando se solicite antes del vencimiento del plazo concedido o de sus prórrogas, así como haber satisfecho los requerimientos sobre restricciones y obligaciones al concederse dicha autorización y convertirse en definitiva, se pagarán los impuestos al comercio exterior.

Se impondrá multa una vez vencido el plazo o el de prórroga, así como el de hacer efectivo el importe de los créditos fiscales. (33)

Existen dos tipos de exportación temporal y son los siguientes:

- a) Para retornar al país en el mismo estado: Las mercancías nacionales o nacionalizadas que una vez efectuada su finalidad en el extranjero, retornan a nuestro país sin modificación alguna.
- b) Para elaboración, transformación o reparación: Esta exportación temporal tendrá como plazo el que a juicio de la autoridad aduanera considere necesario para efectos de sus procesos respectivos sin que exceda del autorizado y serán sólo aquellos que se compruebe que dichos procesos no pueden llevarse a cabo dentro del país, (34) y se pagarán los impuestos a la importación cuando se le incorpore al producto mercancías o materias primas extranjeras.

(31) Art. 75 de la Ley Aduanera.

(32) Art. 90 de la Ley Aduanera.

(33) Art. 91 de la Ley Aduanera.

(34) Arts. 92 al 94 Ley Aduanera.

Los regímenes de exportación causan impuestos que se determinan de la siguiente forma:

III.IV.6) Impuestos a la Exportación:

a) General, conforme a la tarifa de la Ley respectiva.

b) Adicionales:

b.1) 3% sobre el impuesto general en exportaciones de petróleo crudo y gas natural y sus derivados y 2% en las demás exportaciones y

b.2) 10% sobre el impuesto general en exportaciones por vfa postal. (35)

En relación al contrabando o presunción del mismo se practicará el mismo proceso que se realiza con las importaciones: revisión, clasificación, determinación de prohibiciones, restricciones, etc.

Se liquidarán las diferentes multas o recargos después de que el personal de la aduana determine la clasificación arancelaria para que le sean entregadas las mercancías siempre y cuando no sean de carácter prohibitivo. (36)

Se ha venido brindando en los últimos años un apoyo notable, tanto en materias tributarias como crediticias, con el fin de incrementar las ventas al extranjero de los productos que el país produce; para ello se han creado una serie de incentivos hechos tanto a iniciativa del gobierno mexicano, como a peticiones y recomendaciones del sector empresarial nacional.

III.IV.7) Estímulos a la exportación:

Se ha puesto en marcha un conjunto de acciones inmediatas de apoyo a las exportaciones entre las que se incluyen: La simplificación de trámites por parte de las dependencias gubernamentales y a una serie de medios que enfrentan los exportadores. Esto es resultado de las recomendaciones externadas por la comunidad exportadora.

(35) Art. 35 al 39 de la Ley Aduanera.

(36) Art. 129 de la Ley Aduanera.

A continuación se detallan las acciones de estas dependencias:

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial:

- 1) Eximió de permisos de exportación previo a 2,695 fracciones de la tarifa de exportación de un total de 3,038 que en términos de valor significan un 94.3% de la exportación total de mercancías.
- 2) Liberó de permiso previo de importación temporal a 469 fracciones arancelarias de un total de 565. Con ello asciende a 7,837 las fracciones de la tarifa del impuesto general de importación que ya no requieran este trámite, quedando tan solo 186. Así mismo podrán deducir de su compromiso de venta de divisas las cantidades necesarias para el pago de su importación temporal, presentando ante el banco el pedimento de importación.
- 3) Aranceles a la exportación: Se modificó un total de 46 fracciones arancelarias de exportación quedando exentas de impuesto 25 y reduciendo notablemente 21. Actualmente se encuentran en revisión 125 fracciones sujetas a arancel para reducir al mínimo dicha lista.

III.IV.8) Instituto Mexicano de Comercio Exterior:

Es la dependencia gubernamental encargada de fomentar las exportaciones mexicanas al exterior, desarrollando convenios tanto internacionales como nacionales y dando las facilidades necesarias para que los productos nacionales se introduzcan en el mercado mundial. Dentro de los convenios y programas destacan:

- 1) Convenios Interinstitucionales: fortalecer la coordinación en materia de apoyos y trámites diversos, tanto en la oficina central del IMCE, como en las regionales; celebrando convenios con la Secretaría de Comercio, Hacienda y otras.
- 2) Programas de generación y uso de divisas.
- 3) Coordinación del IMCE y Banco Mexicano del Comercio Exterior para apoyar

a las empresas que pongan en práctica el punto inmediato anterior.

### III.IV.9) Secretaría de Hacienda y Crédito Público:

Entre la serie de modificaciones y mejoras que presentó esta secretaría destacan:

- 1.- Amplió el plazo del depósito en la aduana de 45 días a 5 meses.
- 2.- Excentó de pedimento de aduanas a las exportaciones ocasionales con un valor hasta por \$1'000,000.00.
- 3.- Agilización de trámites aduanales y
- 4.- Desconcentración de servicios.

Además se determinó debido a la coordinación previa de varios organismos gubernamentales, entre los que destacan: Banco de México, Secretaría de Hacienda, Secretaría de Comercio, IMCE, las siguientes acciones y medidas a corto plazo:

#### a) En política cambiaria:

- a.1) Tipos de cambio: se reducirá gradualmente la brecha existente entre el tipo de cambio que aliente al exportador.
- a.2) Generación y uso de divisas: Se realizará el esfuerzo para simplificar las reglas complementarias al control de cambios aplicables a la generación y uso de divisas derivadas de la exportación y así entender sus requerimientos de importación, financiamiento, pago de adeudos vencidos a favor de entidades financieras y proveedores del extranjero.
- a.3) Programa de cobertura de riesgos cambiarios derivados de endeudamientos externos. (FICORCA)

#### b) En política fiscal:

- b.1) Dispensar la fianza que garantiza el interés fiscal de la importación temporal a las empresas, por tiempo indefinido y mientras cumplan con sus compromisos de exportación.
- b.2) Devolución de Impuestos Indirectos aplicables a los insumos importados para productos de exportación.

c) En materia financiera:

c.1) Se ampliarán los programas financieros del Banco Mexicano de Comercio Exterior y del Fondo para el Fomento de las Exportaciones de Productos Manufacturados (FOMEX), a fin de obtener mayores recursos crediticios en condiciones adecuadas de plazo y tasa de interés para la preexportación y exportación.

d) Otros apoyos: Se otorgarán créditos preferenciales que permitan incrementar la eficiencia, aumentar la producción y reducir los costos de empresas industriales que exporten o puedan realizar dicha actividad. Estos créditos se otorgarán por parte del FONEI (Fondo de Equipamiento Industrial), FOGAIN (Fondo de Garantía y Fomento para la pequeña y mediana Industria), FOPROBA (Fondo de Garantía y Fomento a la Producción, Distribución y Consumo de Productos Básicos).

e) Estímulos Promocionales:

e.1) Promoción: Desconcentración de promoción en las oficinas regionales del IMCE, fortalecimiento de organizaciones organizadas para exportación, así como estimular al desarrollo de comercialización.

2.- Asesoría:

Se reforzarán los servicios de asesoría que brinda el IMCE a la comunidad exportadora para mejorar la oferta exportable en aquellos mercados donde se tienen ventajas comparativas y demanda competente.

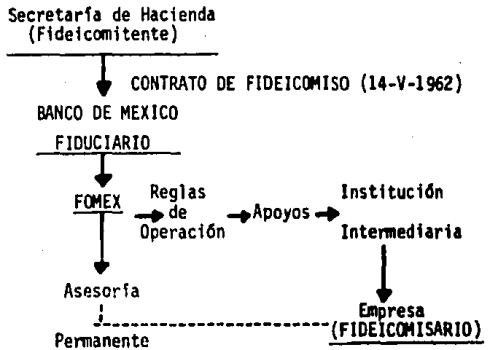
De igual modo se brindará apoyo jurídico, asesoría en el proceso de litigio, cuando se enfrenten los exportadores a problemas de cobro de su mercancía, barreras arancelarias y no arancelarias del exterior.

El más importante estímulo para las exportaciones es el llamado Fondo para el Fomento de las Exportaciones de Productos de Manufacturados, (FOMEX), creado por el gobierno federal y que a continuación se detalla.

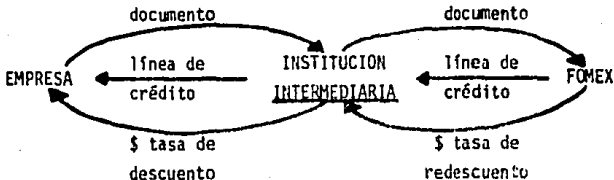
III.IV.10) Fomex:

Fomex tiene por objetivos propiciar el aumento del empleo, el incremento del ingreso y el fortalecimiento de la balanza de pagos, mediante el otorgamiento de créditos y garantías para la exportación de productos manufacturados y servicios, la sustitución de importaciones de bienes de capital y de servicios prestados por sus productores y la sustitución de importaciones de bienes de consumo y de servicios en las franjas fronterizas.

Naturaleza Jurídica:



Mecánica Operativa:





Los financiamientos y garantías de FOMEX se otorgarán en función de la conveniencia de apoyar determinados productos, desarrollar ciertas ramas industriales o en atención a la necesidad que tengan los industriales o exportadores para recibirlos.

Apoyo a la Exportación:

A) Programa de financiamiento a la pre-exportación:

Tiene por objeto proporcionar al empresario mexicano el respaldo financiero necesario para sostener e incrementar las exportaciones de productos manufacturados y servicios, reforzando el proceso productivo y permitiendo al fabricante lograr mayor competitividad.

Requisitos:

Las empresas solicitantes deben tener capital mayoritario mexicano, de acuerdo con la Ley.

Apoyos programa A:

- 1.- Distribución a las empresas del capital necesario para la producción de artículos manufacturados destinados a la exportación.
- 2.- Producción de artículos destinados a la exportación por empresas maquiladoras.
- 3.- Existencias en el país o en el extranjero de productos manufacturados destinados a su venta en el exterior.
- 4.- Gastos de instalación para el establecimiento de bodegas en México o en el extranjero.
- 5.- Prestación de servicios o suministro de tecnología que se destinen a la venta al exterior.
- 6.- Prestación de servicios de reparación, adaptación o conversión de barcos de bandera extranjera, así como mexicanos, cuando transporten mercancía mexicana al exterior.
- 7.- Adquisición de equipo de transporte automotriz fabricado en México, necesario para realizar exportaciones.
- 8.- Estudios destinados a mejorar servicios o productos que ya se estén exportando, o para elaborar nuevos productos con mercado potencial de exportación.

- 9.- Capacitación en México o en el extranjero de personal técnico y de operarios mexicanos, así como la capacitación en México de técnicos extranjeros.
- 10.- Estudio y formulación de proyectos de exportación que presenten las empresas a licitaciones internacionales.
- 11.- Honorarios de técnicos mexicanos o extranjeros encargados del proceso de producción dentro de las empresas exportadoras.

Requisitos:

- a) Las empresas solicitantes deben tener capital mayoritario mexicano.
- b) Que los costos y gastos cuyo financiamiento se solicita, sean indispensables para realizar el proyecto que participe en la licitación internacional.
- c) La solicitud de financiamiento deberá presentarse a Fomex con tiempo, y poder presentarse en el curso respectivo.

B) Programa de financiamiento a la exportación:

Tiene por objeto apoyar al empresario para ponerlo en aptitud de competir en el mercado internacional en el aspecto financiero de sus operaciones y facilitarle la permanencia en dichos mercados.

Apoyos programa B:

- 1.- Ventas de productos manufacturados al exterior.
- 2.- Ventas de productos manufacturados de empresas maquiladoras al exterior.
- 3.- Ventas de servicios al exterior.
- 4.- Ventas de servicios de reparación, adaptación o conversión de barcos de bandera extranjera así como de mexicana, cuando transporten mercancías mexicanas al exterior.
- 5.- Estudios de mercado para colocar productos mexicanos en el extranjero.
- 6.- Campañas publicitarias para promover la venta.
- 7.- Gastos de instalación y operación inicial para el establecimiento de tiendas en el extranjero.
- 8.- Costo y envío de muestras al extranjero.
- 9.- Inversiones de empresas mexicanas en el capital social de empresas del extranjero, con el propósito de exportar a dichas empresas servicios

o bienes.

10.- Inversiones de empresas mexicanas en el capital social del extranjero para asegurar el abasto por parte de dichas empresas de las materias primas que utilizan en la elaboración de sus productos de exportación.

Requisitos:

- a) El exportador deberá contar con póliza de seguro que ampare el crédito respectivo. Podrá eximirse de este requisito cuando se demuestre que la operación se encuentra protegida con garantías adecuadas o el seguro no sea aplicable a créditos a cargo de entidades importadoras.
- b) El capital mayoritario debe ser mexicano, tanto en el caso de contratación de compañías publicitarias (agencias) y cuando la empresa sea inversionista.
- c) Establecer un control estricto en relación con el destino del crédito.
- d) Contratar para estudios de mercado a empresas profesionales dedicadas a ello.

C) Programa de garantías de crédito a la exportación:

Este programa protege a los exportadores o las sociedades nacionales de crédito intermediarias contra los riesgos de sus créditos derivados de las operaciones de exportación de materias primas, productos semi-manufacturados, manufacturados y de servicios; tanto en la etapa de pre-embarque -- como en la de post-embarque.

Requisitos:

- a) Que las empresas tengan capital mayoritario mexicano.
- b) Que se cuente con pedido en firme del importador o contrato que asegure al exportador la venta.
- c) Tener considerado al productor como buen sujeto de crédito, basado en su experiencia crediticia y solvencia moral, para que la institución de crédito apruebe el financiamiento y quede condicionado a la aprobación de la garantía de Fomex.

Apoyo a la sustitución de importaciones:

- 1.- Programa de financiamiento de bienes de consumo.
- 2.- Programa de financiamiento a la compra-venta de automóviles populares.
- 3.- Programa de financiamiento de bienes de capital y servicios.

- 4.- Programa de garantía contra la falta de pago de créditos otorgados para la producción de bienes de capital.
- 5.- Programa de garantía al primer adquiriente de bienes de capital con tra pérdidas derivadas del mal funcionamiento de los mismos.

1.- Programa de financiamiento de bienes de consumo:

A través del financiamiento a la producción, existencias y compra-venta de bienes de consumo fabricados en las franjas fronterizas o con destino a ellas, se logra una reducción de costos, se alienta a los fabricantes a aumentar su producción, a los comerciantes a incrementar sus ventas y a competir con los productos extranjeros en dichas franjas.

Requisitos:

- a) Contar con el capital mayoritario mexicano en sus empresas.

2.- Programa de financiamiento a la compra-venta de automóviles populares:

Se otorga financiamiento para la compra-venta de automóviles nacionales nuevos de categoría popular en la zona libre, así como en la franja fronteriza.

3.- Programa de financiamiento de bienes de capital y servicio:

Se brinda apoyo en dos casos

- Cuando la producción y compra-venta de estos bienes y servicios en el país sustituyen importaciones.
- Cuando la producción y compra-venta sean realizados por industrias cuyas actividades estén consideradas como prioritarias de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo Industrial.

Requisitos:

- a) Que comprueben que se trata de una eficiente sustitución de importaciones.
- b) Presentar la certificación de SEPAFIN (Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial) de que se trata de una actividad prioritaria.

c) En contrarrecibos es indispensable que amparen bienes de capital.

4.- Programa de garantía contra la falta de pago de créditos otorgados para la producción de bienes de capital:

Se puede otorgar dicha garantía contra la falta de pago por insolvencia o mora prolongada de los productores a que están expuestos los créditos concedidos por las instituciones para la producción de bienes de capital a empresas que sustituyan importaciones o que realicen actividades prioritarias.

Requisitos:

- a) El capital mayoritario en las empresas debe ser mexicano.
- b) Presentar evidencia de que la empresa exportadora tiene una realación mayor de pasivo en función a su capital contable.
- c) Ser buen sujeto de crédito.
- d) Que el fabricante tenga capacidad técnica y productiva suficiente para cumplir con sus compromisos.
- e) Que exista pedido en firme o contrato de compra-venta.

E) Programa de garantía al primer adquiriente de bienes de capital contra pérdidas derivadas del mal funcionamiento de los mismos:

Se puede otorgar la garantía para proteger al primer adquiriente de un bien de capital, que se haya diseñado y fabricado por primera vez en México, contra pérdidas a las que el adquiriente está expuesto durante el período inicial de funcionamiento del bien.

Requisitos:

- a) Presentar la solicitud a Fomex previa contratación de la compra del bien que se pretende solicitar.
- b) Que se presente garantía de buen funcionamiento que el fabricante otorga, así como características del bien y su duración.
- c) Comprobar que esté bien fabricado por primera vez en México.

CAPITULO IV

"MANUAL DE ORGANIZACION"

En este capítulo proponemos la estructura organizacional tipo para una Gerencia de Operaciones Aduanales en base a las necesidades actuales de las empresas para sus operaciones de importación y exportación.

Creemos que la estructura que presentamos puede dar más rapidez y certeza en todas las acciones y decisiones de dicha función.

La evaluación hecha para la empresa sujeto de nuestro estudio alcanza los niveles de quince empleados que en conjunto con sistemas básicos de información computarizados pueden cubrir las necesidades de servicio para una organización clasificada como "grande" (viendo a estas como las que cuentan con 100 ó más empleados dentro de su organización); cabe mencionar que esta estructura puede cambiar según las necesidades de las empresas medianas y pequeñas (teniendo en cuenta que las empresas pequeñas son aquellas que tienen de uno a 49 empleados dentro de su organización y las medianas de 50 a 99), en donde cada elemento humano puede adquirir mayores funciones o bien dedicarse a una tarea específica como consecuencia de una evaluación en la carga de trabajo. Así mismo el número de elementos que compongan la organización podrá relacionarse directamente con la mecanización computarizada de la información y manejo de documentos y trámites oficiales existentes, derivado de una política nacional de Comercio Exterior. Como antecedente histórico es necesario saber que en los tres últimos sexenios presidenciales ha existido una multiplicidad de cambios a los controles de comercio exterior, ej: Requisito permiso previo vs. precios oficiales vs. aranceles a consecuencia de estas tres combinaciones esta área debió reducir o aumentar su personal. (En el segundo bienio del mandato del presidente constitucional Lic. José López Portillo se eliminó el

requisito del permiso previo a la importación a más del 95% de la tarifa general de Importación, con lo que el personal designado a elaboración y análisis de descripciones técnicas así como el mecanografiado, trámite, obtención y control de permisos de importación hubo de ser re-ubicado en otras áreas o bien liquidado).

Finalmente deseamos que con estas ideas se ilustre la dinámica que esta área presenta y que la estructura ahora propuesta no es limitativa ni mucho menos definitiva, quedando siempre como tarea del líder el actualizar las funciones, responsabilidades y actividades como consecuencia de las variables que a él infieren en el manejo y control de actividades de comercio exterior.



CAPITULO IV  
MANUAL DE ORGANIZACION

IV.I. OBJETIVOS GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES ADUANALES.

Asegurar que todas las operaciones aduanales de importación y exportación de la compañía se realicen dentro de los lineamientos legales y del control de cambios, con la mayor oportunidad requerida y al menor costo posible; a través de la adecuada administración de los recursos de la compañía a efecto de garantizar la continuidad de las operaciones de producción de las plantas y de los clientes.

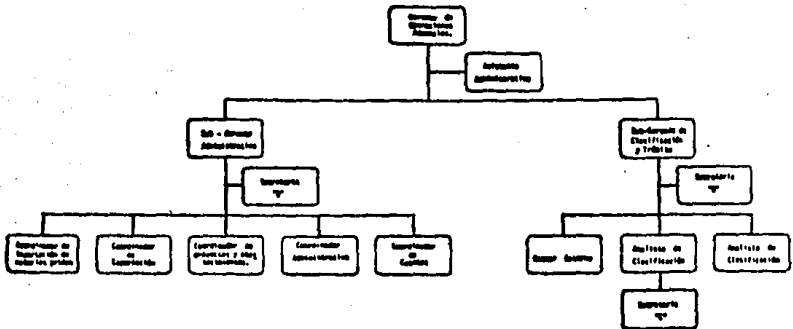
IV.II. FUNCIONES GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES ADUANALES.

- 1.- Garantizar la continuidad de operación de plantas y/o usuarios en sus necesidades de materiales de importación a través del control, expedición y supervisión de los tramites aduanales, logrando la entrega oportuna de materias primas, refacciones y equipos.
- 2.- Garantizar el despacho aduanal y embarque oportuno para productos de exportación con su documentación comprobatoria, mediante la coordinación con los agentes aduanales y departamentos de tráfico y exportación.
- 3.- Garantizar el despacho aduanal y entrega oportuna de operaciones especiales en coordinación con el área de clasificación y trámite.
- 4.- Controlar el flujo de información que se genera por importaciones, exportaciones y operaciones especiales, mediante el establecimiento de controles que permitan identificar el avance de cada material o producto del proceso aduanal.
- 5.- Proporcionar el servicio informativo necesario y oportuno a los usuarios y/o departamentos involucrados con la compra y entrega de cada material o producto manejado.

- 6.- Otorgar a los agentes aduanales los fondos económicos necesarios previos al despacho aduanal en frontera para liquidación de impuestos, estableciendo los controles contables idóneos para su comprobación y supervisión.
- 7.- Pagar con el plazo acordado los servicios por trámite aduanal a los agentes con quienes tenemos pactado el servicio conforme a las tarifas autorizadas.
- 8.- Elaborar y tramitar las solicitudes de pago a proveedores extranjeros por materiales de importación y sus correspondientes gastos asociados mediante el análisis y entrega de la documentación requerida a las dependencias correspondientes.
- 9.- Controlar el costo de los servicios aduanales mediante la negociación con los agentes aduanales y reexpedidoras de las tarifas propuestas, su respectiva autorización y aplicación.
- 10.- Crear reportes informativos mensuales y anuales que sirvan como parámetro para la toma de decisiones de la alta dirección.

#### IV.III. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En base a los objetivos y funciones generales de la compañía anteriormente mencionados para el mejor funcionamiento del departamento de operaciones aduanales, el organigrama más adecuado sería el siguiente:



#### IV.IV. MANUAL DE ORGANIZACION

El presente manual es un instrumento de trabajo para la selección y adiestramiento del personal; para el control de actividades y responsabilidades; para analizar y valuar sus puestos; y fue elaborado para uso exclusivo del personal del departamento de operaciones aduanales.

A continuación se presenta una descripción de todos los puestos que integran dicho departamento.

IV.IV.1) Gerente de Operaciones Aduanales:

Nombre del puesto: GERENTE DE OPERACIONES ADUANALES

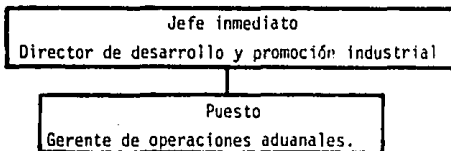
Tipo de puesto: PLANEACION Y SUPERVISION

Analistas: RONALDO SANCHEZ MOLINA Y JORGE MANUEL GRANADOS MONTIEL

Fecha de formulación: 2 de Enero de 1985

Departamento: OPERACIONES ADUANALES

Posición en el organigrama:



DESCRIPCION GENERICA

Asegurar que las operaciones aduanales de la compañía de importación y exportación se realicen dentro de los lineamientos legales y del control de cambios, con la oportunidad requerida y al costo más bajo posible, a través de la adecuada administración de los recursos de la compañía a efecto de garantizar la continuidad de las operaciones de las plantas y de los clientes.

DIMENSIONES \*

Administración interna a \$ 00.00 MM (M.N. 1984)

Volumen de importaciones 1984 = \$000.0 MM (Dólares)

Volumen de exportaciones 1984 = \$000.0 MM (Dólares)

Impuestos y derechos aduanales 1983 = \$000.00 MM (M.N.)

Gastos aduanales 1983 = 00.0 MM (M.N.)

Personal a su cargo: 13 empleados.

\* Las dimensiones en los montos no se especifican debido a la creciente inflación en la economía nacional, dependiendo de la empresa varían las cantidades.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

#### NATURALEZA Y ALCANCE

Reporta al Director de Desarrollo y Promoción Industrial, al igual que el Gerente de Promoción Industrial.

Las actividades del puesto se desarrollan en las oficinas generales de la empresa y ocasionalmente en las plantas. Mantiene contacto con los gerentes, jefes y empleados de los departamentos de la compañía. Viaja dos veces al mes a las fronteras y otras dos veces a los puertos para expedir trámites de importación complejos o morosos.

#### RELACIONES DEL PUESTO

##### Internas:

Direcciones Financiera, Recursos Humanos, Fibras, Química, Plásticos y Especialidades, Exportación, Suministros, Sistemas, Ingeniería y Proyectos, Gerencias Plantas y Promoción Industrial.

##### Externas:

SECOFIN, SHCP, Secretaría de la Defensa Nacional, Secretaría de Relaciones Exteriores, SARH, Aduanas, Agencias Aduanales, Afianzadoras, Banco Nacional de Comercio Exterior.

#### SUS FUNCIONES PRINCIPALES

- 1.- Supervisar la administración departamental:  
Personal, presupuesto, gastos, estadísticas, información, documentación, controles, planes y procedimientos, etc.
- 2.- Garantizar la obtención de permisos de importación y exportación, así como todas las autorizaciones gubernamentales necesarias para dar cumplimiento a los requisitos legales de las operaciones aduanales y de control de cambios.
- 3.- Brindar el soporte necesario a otros departamentos y direcciones a fin de obtener beneficios adicionales para la compañía (subsidios, CEDIS,

CEPROFIS, exención de impuestos, etc.)

- 4.- Garantizar mediante el manejo de las operaciones especiales (operaciones temporales de importación y exportación, maquinaria usada, etc.) la utilización de todas las oportunidades que tengan beneficio para la compañía.

#### CONOCIMIENTOS DEL PUESTO

Domínio del Código Aduanero, de la tarifa y clasificación arancelaria, del idioma Inglés, de administración, de economía, de contabilidad y estadística, de química básica, de la materia prima, equipos, partes y funciones, y de los procesos de la compañía que le permitan dirigir el funcionamiento del departamento y tramitar oportuna, eficientemente y al menor costo las importaciones.

#### LOS PROBLEMAS DEL PUESTO

El no poder sujetarse a los programas de trabajo por las urgencias y constantes modificaciones a disposiciones arancelarias que complican los trámites y prohíben la importación sin garantizar la calidad y cantidad producidas en el país.

IV.IV.2) Asistente Administrativo:

Nombre del puesto: ASISTENTE ADMINISTRATIVO

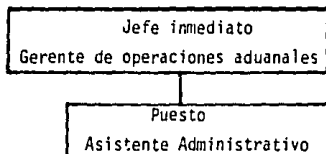
Tipo de puesto: EJECUCION

Analistas: RONALDO SANCHEZ MOLINA Y JORGE MANUEL GRANADOS MONTIEL

Fecha de Formulación: 2 de Enero de 1985.

Departamento: OPERACIONES ADUANALES

Posición en el organigrama:



DESCRIPCION GENERICA

Dar apoyo secretarial y administrativo a la Gerencia de Operaciones Aduanales.

DIMENSIONES

Tiene bajo su responsabilidad el manejo y distribución de toda la información departamental.

NATURALEZA Y ALCANCE

Reporta al Gerente de Operaciones Aduanales, al igual que el Sub-gerente Administrativo y el Sub-gerente de Clasificación y Trámite.

Las actividades las desarrolla en las oficinas generales de la empresa, teniendo estrecho vínculo con los empleados de su mismo departamento, así como con los departamentos de contabilidad, plantas, sistemas y compras.



## RELACIONES DEL PUESTO

### Internas:

Compras, tráfico, contabilidad, plantas y sistemas.

### Externas:

Agencias aduanales.

## SUS FUNCIONES PRINCIPALES

- 1.- Dar apoyo secretarial al Gerente del departamento.
- 2.- Comunicar permisos de importación.
- 3.- Recepción y distribución de la información y correspondencia del departamento.
- 4.- Alimentar el sistema computarizado de llegadas, cruces y reexpediciones de mercancías de importación, así como fechas de comunicación de permisos de importación.
- 5.- Archivo.
- 6.- Dar apoyo administrativo y operacional a las diferentes secciones del departamento.

## CONOCIMIENTOS DEL PUESTO

Dominio del idioma Inglés, carrera secretarial, conocimientos básicos del Comercio Exterior.

## LOS PROBLEMAS DEL PUESTO

Las constantes caídas del sistema computarizado que provocan el retraso de la alimentación de la información. (Este sistema lo veremos más adelante.)

IV.IV.3) Sub-gerente Administrativo:

Nombre del puesto: SUB-GERENTE ADMINISTRATIVO

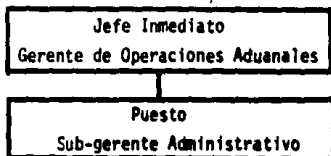
Tipo de puesto: PLANEACION, SUPERVISION Y EJECUCION

Analistas: RONALDO SANCHEZ MOLINA Y JORGE MANUEL GRANADOS MONTIEL

Fecha de formulación: 2 de Enero de 1985.

Departamento: OPERACIONES ADUANALES.

Posición en el organigrama:



DESCRIPCION GENERICA

Mediante la administración de las operaciones aduanales, garantizar al menor costo la entrega oportuna de todas las refacciones, equipos y materias primas de importación a las plantas y usuarios, así como garantizar al menor costo el cumplimiento aduanal oportuno de todos nuestros compromisos de exportación.

DIMENSIONES \*

Volumen de importación \$00,000.00 Millones

Volumen de exportación \$00,000.00 Millones

Impuestos \$ 0,000.00 Millones

(Enero - Diciembre 1984)

Personal a su cargo: 6 empleados

NATURALEZA Y ALCANCE

Reporta al Gerente de Operaciones Aduanales, igual que el Sub-ge-

\* Las dimensiones en los montos no se especifican debido a la creciente inflación en la economía nacional y dependiendo de la empresa varían las cantidades.

rente de Clasificación y Trámite.

Las actividades del puesto se desarrollan en las oficinas generales de la empresa. En ocasiones visita las plantas para revisar o checar los artículos importados. Mantiene contacto con Gerentes de Planta, así como con los Gerentes de los diferentes departamentos de la empresa y está en contacto estrecho con los representantes de las Agencias Aduanales, Reexpedidoras y compañías almacenadoras y afianzadoras. Viaja a las fronteras y puertos según lo requiera el caso.

#### RELACIONES DEL PUESTO

##### Internas:

Dirección de Desarrollo y Promoción Industrial, Dirección Financiera, Dirección de Recursos Humanos, Dirección Fibras, Dirección Química, Dirección Exportación, Dirección Suministros y Dirección Sistemas.

##### Externas:

Dirección General de Aduanas, aduanas, agencias aduanales, compañías afianzadoras, Banco Nacional de Comercio Exterior.

#### SUS FUNCIONES PRINCIPALES

- 1.- Supervisar el manejo aduanal de todas las importaciones y exportaciones que se realizan para la empresa con la correspondiente relación de los agentes aduanales y departamentos involucrados.
- 2.- Supervisar el manejo de fondos para pago y anticipo de gastos e impuestos aduanales en moneda nacional y dólares.
- 3.- Supervisar la revisión, aprobación y distribución de los gastos generados por las operaciones aduanales.
- 4.- Supervisar la solicitud de pago a proveedores por materiales de importación conforme los requisitos del control de cambios.
- 5.- Dirigir la administración departamental: personal, presupuesto, gastos, estadísticas, información, documentación y controles.

### CONOCIMIENTO DEL PUESTO

Domínio del Código Aduanero, de la tarifa y clasificación arancelaria, del idioma Inglés, de administración, contabilidad general, conocer los procesos y productos de la compañía que le permitan tener una visión amplia de las necesidades de esta para realizar con la mejor calidad las importaciones.

### LOS PROBLEMAS DEL PUESTO

No poder cumplir al 100% los objetivos del puesto por las urgencias y constantes modificaciones a disposiciones gubernamentales que complican y en algunos casos prohíben la importación sin garantizar la calidad y cantidad producida en el país.

**IV.IV.4) Coordinador de Importación de Materias Primas:**

Nombre del puesto: COORDINADOR DE IMPORTACION DE MATERIAS PRIMAS

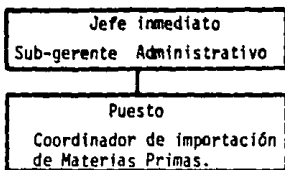
Tipo de puesto: EJECUCION

Analistas: RONALDO SANCHEZ MOLINA Y JORGE MANUEL GRANADOS MONTIEL

Fecha de formulación: 2 de Enero de 1985

Departamento: OPERACIONES ADUANALES.

Posición en el organigrama:



**DESCRIPCION GENERICA**

Asegurar que la importación de materias primas se efectúe dentro de los planes y programas establecidos bajo los requerimientos aduanales oficiales para mantener la continuidad operativa de los centros de producción, así como cumplir con los compromisos de embarque establecidos con nuestros clientes.

**DIMENSIONES \***

Volumen de importaciones, \$000.00 MM (dólares)

(compartido)

Volumen de exportaciones, \$000.00 MM (dólares)

(compartido)

\* Las dimensiones en los montos no se especifican debido a la creciente inflación en la economía nacional y dependiendo de la empresa varían las cantidades.

## NATURALEZA Y ALCANCE

Reporta al Sub-gerente de Operaciones Aduanales igual que los Coordinadores de Importación, Exportación, Abastecimientos, Administrativo y de Cuentas.

Las actividades del puesto se desarrollan en las oficinas generales de la compañía. Constantemente visita a las agencias aduanales en fronteras y los puertos para encargarse de expediciones de mercancías con problemas o retrasos innecesarios.

## RELACIONES DEL PUESTO

### Internas:

Suministros materias primas, tráfico, promoción industrial, control de producción (tres divisiones), departamento técnico (fibras y químicos), exportaciones.

### Externas:

Agencias aduanales, Banco Nacional de Comercio Exterior y aduanas.

## SUS FUNCIONES PRINCIPALES

- 1.- Coordinar con los agentes aduanales el despacho aduanal de la importación de materias primas.
- 2.- Coordinar con el departamento de tráfico los embarques de mercancías importadas que han de importarse.
- 3.- Proporcionar al departamento de Clasificación Arancelaria las solicitudes de permisos de importación de materias primas para su trámite con la SECOFIN.
- 4.- Vigilar la existencia de permisos de importación y su vigencia para importar todos los embarques de materias primas de acuerdo al programa establecido por el departamento de suministros.
- 5.- Asesorar al departamento de Control de Exportación para la elaboración

de facturas y compromisos de venta de divisas.

- 6.- Supervisar la coordinación de los embarques y trámites aduanales de las operaciones de exportación.

#### CONOCIMIENTO DEL PUESTO

Conocimientos firmes en Ingeniería Química, dominio del código aduanero, de la tarifa y clasificación arancelaria, del idioma Inglés.

Conocer perfectamente los procesos y productos de la compañía para conocer así las necesidades de esta, así como su problemática para realizar con la mejor calidad las importaciones.

#### LOS PROBLEMAS DEL PUESTO

La mala información por parte de plantas y usuarios en cuanto a las fechas en que se necesitan las materias primas para continuar con los procesos de producción de la compañía, así como la no consecución de los permisos de importación requeridos; todo esto provoca el retraso y no cumplimiento de los requisitos establecidos por el puesto en un 100%.

**IV.IV.5) Coordinador de Exportación:**

Nombre del puesto: COORDINADOR DE EXPORTACION

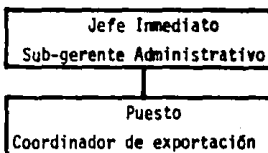
Tipo de puesto: EJECUCION

Analistas: RONALDO SANCHEZ MOLINA Y JORGE MANUEL GRANADOS MONTIEL

Fecha de formulación: 2 de Enero de 1985.

Departamento: OPERACIONES ADUANALES

Posición en el organigrama:



**DESCRIPCION GENERICA**

Asegurar que la información y documentación de los embarques de exportación se mantenga actualizada para el seguimiento eficaz, conforme a los planes de dichas operaciones.

**DIMENSIONES**

Interviene en todas las operaciones de exportación de la compañía.

**NATURALEZA Y ALCANCE**

Reporta al Sub-gerente administrativo, al igual que los Coordinadores de Importación de Materias Primas, Importación Proyectos y Abastecimientos, Administrativo y de Cuentas.

Las actividades del puesto se desarrollan en las oficinas generales con constantes expeditaciones en fronteras y puertos.



## RELACIONES DEL PUESTO

### Internas:

Departamento de control de exportación, departamento de promoción industrial, departamento de tráfico, departamento de compras materias primas.

### Externas:

Banco de Comercio Exterior y Agencias Aduanales.

## SUS FUNCIONES PRINCIPALES

- 1.- Controlar toda la documentación correspondiente a los pedidos de exportación y mantenerlos en orden consecutivo por divisiones en su archivo correspondiente.
- 2.- Mantener alimentado al día el sistema computarizado de las operaciones de exportación efectuadas por la compañía.
- 3.- Contraer los compromisos de venta de divisas (.C.V.D) con la institución bancaria correspondiente.
- 4.- Mantener el control de pedimentos de exportación.
- 5.- Auxiliar en la expedición de los embarques de exportación al supervisor de tráfico en las exportaciones.
- 6.- Auxiliar en el control de importaciones temporales a través de las exportaciones.

## CONOCIMIENTOS DEL PUESTO

Conocimientos básicos del idioma Inglés, de la Ley Aduanera, de química básica, procesos y productos.

## LOS PROBLEMAS DEL PUESTO

El no poder cumplir con los programas de entrega al comprador por las urgencias y constantes modificaciones a disposiciones gubernamentales y del control de cambios.

IV.IV.6) Coordinador de Proyectos y Abastecimientos:

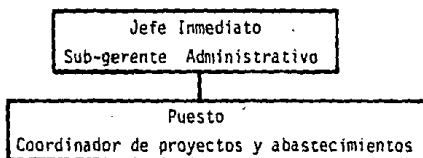
Nombre del puesto: COORDINADOR DE PROYECTOS Y ABASTECIMIENTOS.

Tipo de puesto: EJECUCION

Analistas: RONALDO SANCHEZ MOLINA Y JORGE MANUEL GRANADOS MONTIEL

Fecha de Formulación: 3 de Enero de 1985

Posición en el organigrama:



DESCRIPCION GENERICA

Asegurar la importación oportuna de mercancías relativas a abastecimientos y proyectos dentro del marco legal a través de los agentes aduanales mediante el control de la llegada de mercancías con la documentación requerida, su cruce fronterizo y reexpedición a destino final, logrando con ello la continuidad de operación de nuestras plantas y oficinas.

DIMENSIONES \*

Volumen de importaciones 1984 \$000.00 MM (dólares)

Impuestos y derechos aduanales 1984 \$000.00 MM (dólares)

Gastos aduanales 1984 \$00.00 MM (dólares)

NATURALEZA Y ALCANCE

Reporta al sub-gerente administrativo, al igual que el Coordina-

\* Las dimensiones en los montos no se especifican debido a la creciente inflación en la economía nacional y dependiendo de la empresa varían las cantidades.

dor de Importación de Materias Primas, Exportación, Coordinador Administrativo y Coordinador de Cuentas.

Las actividades del puesto se desarrollan en las oficinas generales de la empresa con continuas visitas a fronteras, puertos y aeropuerto internacional e interior de la ciudad de México para coordinar y controlar la expedición de las importaciones hechas para la compañía.

#### RELACIONES DEL PUESTO

##### Internas:

Promoción industrial, departamento legal, suministros importación, departamento de tráfico.

##### Externas:

Compañías afianzadoras, agencias aduanales y aduanas.

#### SUS FUNCIONES PRINCIPALES

- 1.- Controlar diariamente la llegada de nuestras mercancías a frontera, su documentación, cruce fronterizo y reexpedición a destino final efectuado por los diferentes agentes aduanales.
- 2.- Coordinar los trámites de importación con el agente aduanal mediante la expedición de actividades y resolución de problemas, logrando la continuidad de operación de nuestras plantas y oficinas. Con el pago justo de impuestos, evitando demoras y multas innecesarias.
- 4.- Coordinar con el departamento de suministros-abastecimientos, proyectos y agentes aduanales la llegada de materiales no identificados, equivocados y/o sin facturas, para tomar la acción correctiva y dar continuidad a las importaciones.
- 5.- Informar a los departamentos de suministros-abastecimientos, proyectos y tráfico de los movimientos realizados en las diferentes aduanas a través de los reportes de los agentes aduanales.

- 6.- Coordinar las operaciones temporales de importación para que se realicen dentro de los planes establecidos y bajo las condiciones específicas de cada autorización.
- 7.- Asegurar el despacho inmediato de materiales de emergencia, así como su reexpedición a la planta en coordinación con los departamentos de tráfico y suministros importación.
- 8.- Depurar constantemente los reportes de agentes aduanales con el objeto de mantenerlos actualizados y confiables.
- 9.- Completar los expedientes con la documentación legal que ampare su importación, verificando la cantidad y valor importado contra lo programado, así como catálogos y especificaciones de los materiales para utilizarse como referencia informativa de pedidos futuros.
- 10.- Mantenerse al día en los cambios que afectan los procedimientos establecidos por los organismos oficiales para importación.

#### CONOCIMIENTOS DEL PUESTO

Dominio del idioma Inglés, conocimientos básicos de la tarifa de importación, código aduanero y trámites de importación.

#### LOS PROBLEMAS DEL PUESTO

Las llegadas a frontera de mercancías sin clasificar o sin permiso, así como la llegada de materiales sin facturas, provocando el pago de almacenajes y demoras indevidamente, lo cual aumenta los costos de importación.

IV.IV.7) Coordinador Administrativo:

Nombre del puesto: COORDINADOR ADMINISTRATIVO

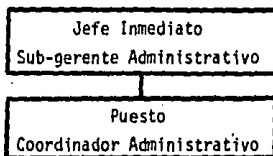
Tipo de puesto: EJECUCION

Analistas: RONALDO SANCHEZ MOLINA Y JORGE MANUEL GRANADOS MONTIEL

Fecha de formulación: 3 de Enero de 1985.

Departamento: OPERACIONES ADUANALES

Posición en el organigrama:



DESCRIPCION GENERICA

Proporcionar el flujo oportuno de recursos económicos a los diferentes agentes aduanales con los que opera la compañía a fin de cumplir con los requisitos económicos aduanales de nuestras operaciones de importación y exportación, así como la solicitud y control del pago de divisas a proveedores y gastos asociados a la importación y exportación de acuerdo al control de cambios.

DIMENSIONES \*

Pagos a agencias aduanales anualmente \$0,000.00 MM (M.N.)

Pagos a agencias aduanales anualmente \$0,000.00 MM (dls.)

Pagos a proveedores extranjeros anualmente \$ 0,000.00 MM (dls.)

NATURALEZA Y ALCANCE

Reporta al Sub-gerente Administrativo al igual que el Coordinador de Materias Primas, Coordinador de Proyectos y Abastecimientos y Co-

\* Las dimensiones en los montos no se especifican debido a la creciente inflación en la economía nacional y dependiendo de la empresa varían las cantidades.

ordinador de cuentas.

Las actividades del puesto se desarrollan en las Oficinas generales de la empresa y ocasionalmente en las oficinas de agencias aduanales, ya sea en fronteras, puertos o en la ciudad de México para la consiliación de estados de cuenta y los problemas de tipo administrativo.

Mantiene contacto continuo con la Dirección Financiera, la Gerencia de Valores, el Departamento de cuentas por pagar y con Instituciones Nacionales de Crédito como el Banco Nacional de Comercio Exterior.

#### RELACIONES DEL PUESTO

##### Internas:

Direcciones de Promoción Industrial, Financiera, Contabilidad y Departamentos de Tráfico y Cuentas por pagar.

##### Externas:

Agencias aduanales, Banco Nacional de Comercio Exterior, Tesorería de la Federación y compañías afianzadoras.

#### SUS FUNCIONES PRINCIPALES

- 1.- Asegurar la oportuna obtención de fondos para el pago y anticipo de pago de gastos e impuestos aduanales en moneda nacional y dolares para los diferentes agentes aduanales con los que opera la compañía.
- 2.- Tramitar y controlar el pago a proveedores por materiales de importación así como los gastos asociados que son generados por dichas importaciones conforme a los requisitos del control de cambios.
- 3.- Controlar la aplicación contable de los fondos otorgados a los agentes aduanales y proveedores generados por pagos y/o anticipo de pagos.
- 4.- Pagar y controlar con su oportunidad a los agentes aduanales y a los proveedores del exterior por los servicios de tramitación aduanal de exportación que realizan para nuestra compañía en dólares.
- 5.- Pagar y controlar los gastos a nuestros diferentes agentes aduanales por los servicios de tramitación aduanal de exportación que realizan para nuestra compañía en moneda nacional y en dólares.

- 6.- Elaborar reportes de control periódicos para informar a la Dirección de las operaciones realizadas para la toma de decisión de esta tanto de exportación como de importación.

#### CONOCIMIENTOS DEL PUESTO

Dominio en las áreas de contabilidad, de administración, estadística, con conocimientos básicos de economía y de los procesos productivos de la compañía y dominio del idioma Inglés.

#### LOS PROBLEMAS DEL PUESTO

La constante modificación de las disposiciones del control de cambios, mala información por parte de las agencias aduanales al solicitar anticipos, envío incompleto de documentación soporte para el pago de las cuentas de gastos, retrasos en los estados de cuenta; todo esto ocasiona que no se cumplan los programas de pago.

IV.IV.8) Coordinador de Cuentas:

Nombre del puesto: COORDINADOR DE CUENTAS

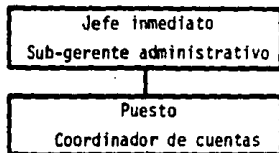
Tipo de puesto: EJECUCION

Analistas: RONALDO SANCHEZ MOLINA Y JORGE MANUEL GRANADOS MONTIEL

Fecha de formulación: 3 de Enero de 1985

Departamento: OPERACIONES ADUANALES

Posición en el organigrama:



DESCRIPCION GENERICA

Analizar las cuentas de gastos que envían los diferentes agentes aduanales de acuerdo con las tarifas que nos envían estos, así como la elaboración de reportes informativos para la elaboración de estadísticas que dan apoyo a la dirección para la toma de decisiones en cuanto a importaciones y exportaciones.

DIMENSIONES \*

Manejo de cuentas de agentes aduanales anualmente \$0'000.00 MM (M.N.)

Manejo de cuentas de agentes aduanales anualmente \$0'000.00 MM (dls.)

Manejo de facturas de proveedores extranjeros \$0'000.00 MM (dls.) anualmente.

\* Las dimensiones en los montos no se especifican debido a la creciente inflación en la economía nacional y dependiendo de la empresa varían las cantidades.



## NATURALEZA Y ALCANCE

Reporta al Sub-gerente Administrativo al igual que el Coordinador de Importación Materias Primas, de Exportación, Improtación Proyectos y Abastecimientos y Coordinador Administrativo.

Las actividades del puesto se desarrollan en las oficinas generales de la empresa; ocasionalmente visita las oficinas de las agencias aduanales para solicitar nuevos formatos en las cuentas, aclaraciones de las mismas entre otros asuntos administrativos. Está en contacto con departamentos como el de cuentas por pagar y contabilidad para planear cuestiones de tipo contable.

## RELACIONES DEL PUESTO

### Internas:

Dirección de contabilidad, en especifico cuentas por pagar.

### Externas:

Agencias aduanales.

## SUS FUNCIONES PRINCIPALES

- 1.- Recepción de cuentas de gastos de agentes aduanales que contengan todos los documentos soporte necesarios.
- 2.- Análisis de las cuentas de gastos contra la tarifa de gastos autorizados y relación de las mismas.
- 3.- Clasificación de la documentación que da soporte a las cuentas de gastos, elaborando tres juegos de las mismas: uno para el archivo de operaciones aduanales, otro para la planta o plantas afectadas y por último uno para el departamento de cuentas por pagar.
- 4.- Obtención de autorizaciones necesarias para el pago de las cuentas de gastos.
- 5.- Elaboración de reportes de control periódicos para informar a la Dirección de los movimientos de Importación y Exportación en el renglón fi-

nanciero.

#### CONOCIMIENTOS DEL PUESTO

Dominio en el área de contabilidad con conocimientos básicos del idioma Inglés.

#### LOS PROBLEMAS DEL PUESTO

La constante recepción de cuentas de gastos con documentación soporte incompleta, la recepción de estados de cuenta con retraso; esto provoca el retraso en los términos estipulados de pago.

IV.IV.9) Sub-gerente de Clasificación y Trámite:

Nombre del puesto: SUBGERENTE DE CLASIFICACION Y TRAMITE

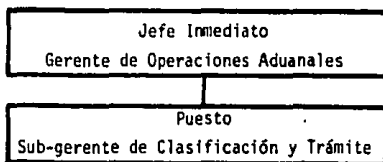
Tipo de puesto: PLANEACION, SUPERVISION Y EJECUCION.

Analistas: RONALDO SANCHEZ MOLINA Y JORGE MANULE GRAJADOS MONTIEL

Fecha de formulación: 3 de Enero de 1985

Departamento: OPERACIONES ADUANALES

Posición en el organigrama:



DESCRIPCION GENERICA

Obtener en base a lineamientos legales todos los permisos y autorizaciones necesarias para exportar e importar bienes de procedencia extranjera requeridos para garantizar las operaciones de nuestras plantas y clientes.

DIMENSIONES \*

Volumen de importación \$ 0,000.00 Millones

Volumen de exportación \$ 0,000.00 Millones

Impuestos \$ 000.00 Millones

NATURALEZA Y ALCANCE

Reporta al Gerente de Operaciones Aduanales al igual que el Sub-gerente Administrativo.

Las actividades del puesto se desarrollan en las oficinas generales de la empresa, en ocasiones visita las diferentes secretarías a fin de

\* Las dimensiones en los montos no se especifican debido a la creciente inflación en la economía nacional y dependiendo de la empresa varían las cantidades.

obtener los permisos de importación con problemas en la autorización de los mismos.

#### RELACIONES DEL PUESTO

##### Internas:

Departamentos de compras internacionales, compras materias primas, ingeniería, plantas, relaciones industriales, contabilidad, ventas, exportación, jurídico, tráfico, seguros, producción y gerencias técnicas de plantas.

##### Externas:

Secretarías de Estado, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Comercio y Fomento Industrial, Agricultura y Recursos Hidráulicos, Defensa Nacional, Relaciones Exteriores, IMCE, Banco Nacional de Comercio Exterior, Cámaras y asociaciones Civiles y Agencias Aduanales.

#### SUS FUNCIONES PRINCIPALES

- 1.- Obtener de las diferentes Secretarías de Estado las autorizaciones y permisos necesarios para importar o exportar en forma definitiva, temporal o especial, maquinaria, equipo, refacciones y materias primas a efecto de garantizar la continuidad de las operaciones de nuestras - plantas y clientes.
- 2.- Supervisar la obtención de permisos y autorizaciones ante las diferentes Secretarías de Estado.
- 3.- Instruir a los agentes aduanales en el adecuado uso de permisos y autorizaciones, así como de la correcta aplicación del arancel.
- 4.- Asesorar a nivel corporativo en lo referente a las autorizaciones y documentación requerida para importar o exportar; su conveniencia o desventaja, tiempo y condiciones en las que se deben realizar.
- 5.- Supervisar que la importación temporal de maquinaria, equipo, materia prima y envases destinados a exportación se retornen al extranjero en el plazo autorizado.

- 7.- Mantenerse permanentemente informado y actualizado de las reformas a la tarifa del Impuesto General de Importación y Exportación, Ley Aduanera y su Reglamento, Código Fiscal así como demás disposiciones y Reglamentos publicados por las autoridades competentes.
- 8.- Administrar el área de clasificación y trámite mediante la coordinación de actividades relacionadas con el personal a su cargo, a fin de lograr el mejor aprovechamiento de los recursos y alcanzar así los objetivos fijados.
- 9.- Supervisar que el ejercicio de permisos de importación abiertos se reporten oportunamente a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.
- 10.- Supervisar que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público establezca porcentaje de deducción para la importación de maquinaria usada.
- 11.- Controlar los anticipos autorizados por la empresa, para la compra de cupones que se utilizan para el trámite de solicitudes de permiso de importación.
- 12.- Defender los recursos de revocación que se presenten a nivel Aduana o Dirección General de Aduanas, a fin de evitar dictámenes desfavorables que eleven el costo de las Operaciones de la Empresa.
- 13.- Obtener las autorizaciones de menaje de casa de personal administrativo o técnico, extranjero o nacional que retorna al extranjero o que viene a residir en el país contratado por la compañía.
- 14.- Supervisar que el muestreo no realizado en frontera para materias primas importadas se lleve a cabo en nuestras instalaciones en presencia de la autoridad competente.

#### CONOCIMIENTOS DEL PUESTO

dominio de la tarifa del Impuesto General de Importación y Exportación, Ley Aduanera y su Reglamento, Código Fiscal, conocimientos firmes en administración, economía, idioma Inglés y de los procesos de producción así como de sus materias primas y maquinaria necesaria.

## LOS PROBLEMAS DEL PUESTO

Las constantes modificaciones a las disposiciones gubernamentales, así como a las diferentes herramientas de control gubernamentales como es la Ley Aduanera y su reglamento.

IV.IV.10) Analistas de Clasificación:

Nombre del puesto: ANALISTAS DE CLASIFICACION

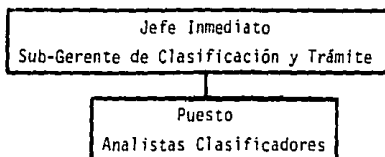
Tipo de puesto: EJECUCION

Analistas: RONALDO SANCHEZ MOLINA Y JORGE MANUEL GRANADOS MONTIEL

Fecha de formulación: 3 de Enero de 1985

Departamento: OPERACIONES ADUANALES

Posición en el organigrama:



DESCRIPCION GENERICA

Responsable de la correcta interpretación y aplicación de las tarifas del impuesto general de importación y/o exportación y demás disposiciones en materia aduanera aplicables a la importación y/o exportación de maquinaria, equipo, refacciones y materias primas necesarias para mantener las plantas productivas en operación.

DIMENSIONES \*

Volumen de importación \$ 0,000.00 MM (pesos)

Volumen de exportación \$ 0,000.00 MM (pesos)

Impuestos \$ 000.00 MM (pesos)

NATURALEZA Y ALCANCE

Reporta al Sub-gerente de clasificación y trámite al igual que

\* Las dimensiones en los montos no se especifican debido a la creciente inflación en la economía nacional y dependiendo de la empresa varían las cantidades.

Secretaría B, Gestor Externo y Secretaría C.

Las actividades del puesto se desarrollan en las oficinas generales de la empresa y ocasionalmente en las plantas, mantiene contacto con gerentes, jefes y empleados de la compañía, viaja aproximadamente seis veces al año a las plantas acompañado con visitas periciales de la S.H.C.P. para hacer alguna inspección en mercancía de importación.

#### RELACIONES DEL PUESTO

Internas:

Departamentos de compras: importación y nacionales, ingeniería de materiales, contabilidad, relaciones industriales, exportación, tráfico, producción, gerencias técnicas en plantas.

Externas:

S.H.C.P., Defensa Nacional, Relaciones Exteriores, IMCE, Banco Nacional de Comercio Exterior, Agentes Aduanales.

#### SUS FUNCIONES PRINCIPALES

- 1.- Determinar la clasificación arancelaria, la descripción aduanal, así como elaborar las solicitudes de permiso de importación y/o exportación para maquinaria, equipo y refacciones, anexando la información técnica necesaria para asegurar la obtención de los permisos.
- 2.- Mantenerse permanentemente informado y actualizado de las reformas a la tarifa del impuesto general de importación y exportación, ley aduanera y su reglamento, código fiscal, así como demás disposiciones y reglamentos publicados por las autoridades competentes.
- 3.- Asesorar constantemente a los agentes aduanales y a los exportadores a fin de que apliquen correctamente las disposiciones vigentes en materia aduanera.
- 4.- Obtener de la S.H.C.P. la designación del personal autorizado a fin de que efectúen muestreos para las materias primas importadas en nuestras instalaciones.
- 5.- Asesorar y asistir a los departamentos de compras importación y nacionales y exportación en todas las operaciones que deseen realizar, indicándoles claramente que requisitos deben llenar, de acuerdo a las



disposiciones legales existentes.

- 6.- Obtener de la S.H.C.P. los porcentajes de depreciación para la importación de maquinaria usada que se importe.

#### CONOCIMIENTOS DEL PUESTO

Dominio del Código Aduanero, de la clasificación arancelaria, manejo del sistema de medición, conversión de divisas, idioma inglés; conocimientos elementales de contabilidad, administración, economía y química básica que le permita comprender los sistemas de operación de compras y preparar los argumentos para justificar el material importado.

#### LOS PROBLEMAS DEL PUESTO

El no poder sujetarse a los programas de trabajo, conseguir la información adicional para complementar las solicitudes de permisos y la necesidad de adaptarse a las deficiencias de los sistemas gubernamentales.

IV.IV.11) Gestor Externo:

Nombre del puesto: GESTOR EXTERNO

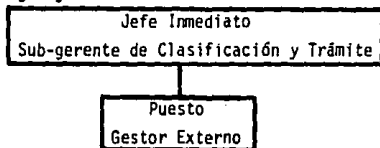
Tipo de puesto: EJECUCION

Analistas: RONALDO SANCHEZ MOLINA Y JORGE MANUEL GRANADOS MONTIEL

Fecha de formulación: 3 de Enero de 1985.

Departamento: OPERACIONES ADUANALES

Posición en el organigrama:



DESCRIPCION GENERICA

Gestionar y activar las autorizaciones de permisos de importación ante los comités de las dependencias gubernamentales, defendiendo y unificando el criterio de las visitas aduanales en favor de la clasificación arancelaria más conveniente para no pagar más del impuesto justo, garantizando así la operación de las plantas.

DIMENSIONES \*

Volumen de importación \$ 00,000.00 MM (pesos)

Volumen de exportación \$ 00,000.00 MM (pesos)

Impuestos \$ 0,000.00 MM (pesos)

NATURALEZA Y ALCANCE

Reporta al Sub-gerente de Clasificación y trámite al igual que Secretarías B y C y analistas clasificadores.

Las actividades del puesto se desarrollan en las oficinas gene-

\* Las dimensiones en los montos no se especifican debido a la creciente inflación en la economía nacional y dependiendo de la empresa varían las cantidades.

rales de la empresa, con visitas continuas a las Secretarías de Estado para activar y gestionar las solicitudes de permisos de importación, manteniendo también contacto con Gerentes, Jefes y Empleados de los departamentos con los que tiene relación la compañía.

#### RELACIONES DEL PUESTO

##### Internas:

Departamentos de compras, tráfico, importación y contabilidad.

##### Externas:

Secretarías de Comercio, Defensa Nacional, Hacienda y Crédito Público, S.A.R.H., Banco Nacional de Comercio Exterior y Asociación Nacional de la Industria Petroquímica.

#### SUS FUNCIONES PRINCIPALES

- 1.- Tramitar y obtener de las diferentes dependencias gubernamentales los permisos y autorizaciones necesarios para importar y/o exportar bienes de procedencia extranjera requeridos para garantizar las operaciones de nuestras plantas y clientes.
- 2.- Mantener una estrecha relación con el personal de las diferentes dependencias gubernamentales que manejan nuestros asuntos.
- 3.- Controlar que los depósitos en efectivo que hace la empresa ante la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial se apliquen para el pago por servicios que presta esa dependencia para el expedición de permisos de importación y/o exportación.
- 4.- Controlar diariamente todas las solicitudes de importación y/o exportación que se presentan ante la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, a efecto de evitar cualquier atraso en la obtención de las mismas.
- 5.- Elaborar mensualmente un reporte estadístico de todas las solicitudes de permisos de importación que fueron presentados ante la Secretaría

de Comercio, así como los permisos de importación obtenidos, oficios de cancelación y negativas, con el fin de mantener una estadística que se elabora durante el año.

#### CONOCIMIENTOS DEL PUESTO

Dominio del Código Aduanero, de la tarifa y clasificación arancelaria, manejo de medición y conversión de divisas, idioma Inglés, para lograr el mejor desempeño de sus funciones.

En forma elemental de Administración, Contabilidad, Economía, Química básica, Relaciones Públicas y Humanas que le permitan comprender los sistemas de operación de compras en la compañía y preparar los argumentos para justificación del material importado.

#### LOS PROBLEMAS DEL PUESTO

El no poder sujetarse a los programas de trabajo, el conseguir la información adicional para gestionar las solicitudes y permisos de importación y la necesidad de adaptarse a las deficiencias de los sistemas gubernamentales.

IV.IV.12) Secretaría "C":

Nombre del puesto: SECRETARIA "C"

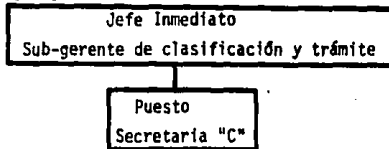
Tipo de puesto: EJECUCION

Analistas: RONALDO SANCHEZ MOLINA Y JORGE MANUEL GRANADOS MONTIEL

Fecha de formulación: 3 de Enero de 1985.

Departamento: OPERACIONES ADUANALES

Posición en el organigrama:



DESCRIPCION GENERICA

Es responsable del trabajo secretarial generado por el departamento de clasificación y trámite, así mismo controla el flujo de documentación entre compras y operaciones aduanales. Auxilia al analista clasificador y al gestor externo en el registro de información a controles y reportes departamentales.

DIMENSIONES

Tiene bajo su responsabilidad el manejo y distribución de la información de la sub-gerencia de clasificación y trámite.

NATURALEZA Y ALCANCE

Reporta al Sub-gerente de Clasificación y trámite al igual que Secretaría "B", analistas de clasificación y gestor externo.

Las actividades del puesto se desarrollan en las oficinas generales de la empresa, manteniendo contacto con los empleados de los departamentos con los que tiene relación, procurando brindar la información más veraz y oportunamente posible.

## RELACIONES DEL PUESTO

### Internas:

Departamentos de compras, tráfico, cuentas por pagar, contabilidad, archivo, desarrollo y promoción industrial, almacén, imprenta, servicios, correspondencia, telex.

### Externas:

Agencias aduanales.

## SUS FUNCIONES PRINCIPALES

- 1.- Elabora conforme a los requerimientos gubernamentales las solicitudes de importación, exportación y solicitudes de operaciones especiales.
- 2.- Auxiliar a los analistas clasificadores, proporcionando la documentación necesaria que sirva de referencia en la elaboración de solicitudes de permisos.
- 3.- Actualizar permanentemente la línea de catálogo de refacciones, equipo y materias primas del departamento de Operaciones Aduanales.
- 4.- Controlar el flujo de documentación entre los departamentos de compras y operaciones aduanales, a saber:
  - a) Entrega y recepción de requisiciones de importación,
  - b) Entrega y recepción de pedidos de importación,
  - c) Situación en la que se encuentra cada pedido en el proceso de obtención del permiso y/o autorización correspondiente, y
  - d) Control departamental de envío de permisos a los agentes aduanales.
- 5.- Auxiliar a los analistas clasificadores en el control de pedidos pendientes por elaborar solicitudes y sus motivos.
- 6.- Asegurar que los expedientes/pedidos, muestren la situación real que guarda cada uno de ellos mediante la actualización permanente del archivo.
- 7.- Elaborar el trabajo secretarial proveniente de la administración general del departamento.

#### CONOCIMIENTOS DEL PUESTO

Estudios comerciales, taquígraffa, mecanograffa en español, archivo, ortograffa e Inglés básico.

#### LOS PROBLEMAS DEL PUESTO

Las constantes caídas del sistema computarizado, lo cual provoca retrasos en la alimentación de información a este y por consiguiente no puede brindar la información requerida en el momento que el interesado la requiere.

IV.IV.13) Secretaria "B":

Nombre del puesto: SECRETARIA "B"

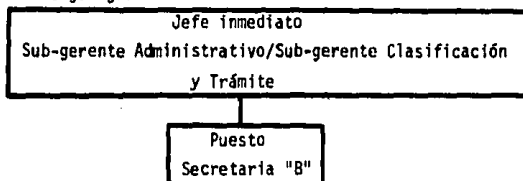
Tipo de puesto: EJECUCION

Analistas: RONALDO SANCHEZ MOLINA Y JORGE MANUEL GRANADOS MONTIEL

Fecha de formulación: 3 de Enero de 1985.

Departamento: OPERACIONES ADUANALES

Posición en el organigrama:



DESCRIPCION GENERICA

Proporciona al personal de la Sub-gerencia servicios de dictado y transcripción de cartas, reportes e informes, memorandums, telex, etc.; en español e inglés. Comunica y atiende las llamadas por teléfono, recibe a personas que solicitan entrevistas; revisa, depura y distribuye la correspondencia y archivo dentro de la misma subgerencia.

NATURALEZA Y ALCANCE

Reporta al Sub-gerente Administrativo/Sub-gerente de Clasificación y trámite, al igual que los coordinadores de Importación Materias Primas, Exportación, Administrativo, Proyectos y Abastecimientos y Cuentas; y proporciona servicios secretariales a todo el personal de dicha subgerencia.

RELACIONES DEL PUESTO

Internas:

Con los departamentos de Promoción Industrial, Compras Importa-



ción, Tráfico, Cuentas por pagar, Contabilidad, Archivo de Contabilidad, Caja y Archivo General.

Externas:

Agencias Aduanales y Compañías de Finanzas.

#### SUS FUNCIONES PRINCIPALES

- 1.- Diariamente recibe del Sub-gerente de Promoción Industrial el programa de trabajo que desarrollará.
- 2.- Toma dictado en Español e Inglés de la Sub-gerencia Administrativa.
- 3.- Transcribe cartas, reportes, informes, solicitudes, memorandums, telex, etc.
- 4.- Transcribe, tabula y saca copias fotostáticas de los diferentes reportes e informes de las labores del departamento.
- 5.- Mantiene actualizados los controles, registros y expedientes de importación.
- 6.- Revisa, depura y distribuye la correspondencia y archivos correspondientes a la Sub-gerencia Administrativa.
- 7.- Proporciona información autorizada a solicitantes de trámites de importación y a los agentes aduanales y compañías de fianzas.
- 8.- Toma el reporte semanal de mercancías en tránsito con los diferentes agentes aduanales en puertos de entrada.
- 9.- Atiende y comunica por teléfono urbano y de larga distancia al personal del departamento, seleccionando las llamadas y tomando nota de los recados.
- 10.- Maneja y actualiza el directorio de personas relacionadas con el departamento y que son de interés para el mismo.
- 11.- Es responsable de la existencia necesaria de papelería y útiles de escritorio.
- 12.- Manejo y actualiza la biblioteca de catálogos de equipo y refacciones; sustituye las hojas de la Ley de Impuestos y la Tarifa arancelaria.
- 13.- Semanalmente reporta los trabajos asignados, los resultados y problemas.

**CONOCIMIENTOS DEL PUESTO**

**Dominio de las técnicas secretariales bilingües, de Relaciones Públicas y Humanas y control de sistemas de registro y archivo para proporcionar eficiente servicio al personal del departamento.**

## MANUAL DE ORGANIZACION

### TECNICAS UTILIZADAS

- A) Se aplicaron los siguientes principios administrativos:
  - A.1) Definición de objetivos y Políticas de Operación.
  - A.2) Estructura de organización en línea y comité.
  - A.3) Descripción de puestos por el método de perfiles y matrices.

### BENEFICIOS

- B) La aplicación de este sistema nos brinda los resultados siguientes:
  - B.1) Define claramente la autoridad, la responsabilidad y los deberes y actividades de cada puesto.
  - B.2) Delimita los puntos de control y las funciones generales y específicas.
  - B.3) Coordina las actividades del departamento para el logro de los objetivos.
  - B.4) Permite valuar el puesto en razón a las responsabilidades.
  - B.5) Facilita la clasificación de méritos del ocupante del puesto.

CAPITULO IV  
(ANEXO)

Al principio de este capítulo se mencionó uno de los problemas que presentan los sistemas computarizados (centralizados), la constante "caída del sistema".

Un sistema centralizado consta de un procesador o computadora central a la cual se conectan varias terminales, ya sean "inteligentes" o no.

La "caída del sistema" consiste en que al tener una falla el computador central, ninguna de las terminales podrá utilizarse para procesar información.

## CAPITULO V

" MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA OPERACION "  
DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES ADUANALES.

## CAPITULO V

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA OPERACION DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES ADUANALES.

#### V.I. DIRECCION DE DESARROLLO Y PROMOCION INDUSTRIAL. GERENCIA DE OPERACIONES ADUANALES.

Indice:

- I. OBJETIVOS / POLITICAS.
- II. RESPONSABILIDADES.
- III. PROCEDIMIENTOS.
  - 1. SOLICITUD DE PERMISO DE IMPORTACION DEFINITIVA.
  - 2. SOLICITUD DE PERMISO DE EXPORTACION DEFINITIVA.
  - 3. IMPORTACION TEMPORAL.
  - 4. EXPORTACION TEMPORAL.
  - 5. PERMISO ABIERTO DE IMPORTACION.
  - 6. MANEJO Y CONTROL DE IMPORTACIONES.
  - 7. MANEJO Y CONTROL DE EXPORTACIONES.

V.II. DIRECCION DE DESARROLLO Y PROMOCION INDUSTRIAL.  
GERENCIA DE OPERACIONES ADUANALES.  
Objetivos / Políticas:

I. OBJETIVO

Realizar, ante quien corresponda, todos los trámites que se requieran para la obtención de los Permisos que necesite la empresa para la importación y exportación de productos.

Ia. POLITICAS

En Exportaciones Temporales la fianza deberá mantenerse vigente por un periodo no mayor a nueve meses y en Importación Temporal por un año como máximo.

Las fianzas deberán invariablemente ser canceladas al finalizar el trámite para el que fueron obtenidas. Trámite que deberá realizar el Agente Aduanal ante la Aduana correspondiente.

Los nuevos Permisos Abiertos de Importación sólo podrán solicitarse previa consulta de las disposiciones que las autoridades correspondientes tengan vigentes en el momento de la solicitud.

Toda Importación Temporal requiere invariablemente la autorización del Director de Desarrollo y Promoción Industrial.

V.III. DIRECCION DE DESARROLLO Y PROMOCION INDUSTRIAL.

GERENCIA DE OPERACIONES ADUANALES.

Responsabilidades:

II. RESPONSABILIDADES

La Gerencia de Operaciones Aduanales será quien establezca los términos legales bajo los que se deberán realizar las Importaciones o Exportaciones en la empresa.

Será responsabilidad del Departamento de Operaciones Aduanales tramitar, en caso necesario, las autorizaciones de Dependencias Gubernamentales diferentes a las mencionadas en este procedimiento.

Será responsabilidad del Departamento de Operaciones Aduanales tratar los asuntos relacionados con agentes aduanales y las aduanas.

Será responsabilidad del Departamento de Operaciones Aduanales solicitar y vigilar la cancelación de las fianzas cuando éstas hayan cumplido su cometido.



V.IV. DIRECCION DE DESARROLLO Y PROMOCION INDUSTRIAL.

GERENCIA DE OPERACIONES ADUANALES.

Procedimientos:

1. Solicitud de Permiso de Importación Definitiva.

- Analista de Clasificación
1. Recibe de Compras Importación las REQUISICIONES y/o el PEDIDO junto con una RELACION DE ENVIO.  
NOTA: En la Requisición o en el Pedido podrán incluirse tantos productos como sea necesario, cada uno de los cuales constituirá una partida.
  2. Revisa que la Requisición o el Pedido contengan todos los datos necesarios para la correcta identificación del material solicitado, así como si contienen los Anexos necesarios para los mismos (catálogo, fotos, planos, referencias de pedidos anteriores, etc).
    - 2.1. Si no está completa esta información la solicita a quien corresponda.
  3. Si la información está completa, turna todo lo recibido a la Secretaria C.
- Secretaria "C"
4. Verifica que las Requisiciones o Pedidos recibidos coincidan con los relacionados.
- Analista de Clasificación.
5. Ordena las Requisiciones o Pedidos por prioridades, según indicaciones del Departamento de Compras, o por fecha de embarque.
  6. Clasifica el material de acuerdo a la Fracción Arancelaria que corresponda, la cual lo caliza en la tarifa del Impuesto General de Importación.
  7. Elabora en borrador una Solicitud de Permiso de Importación (si se requiere) por cada una de las fracciones arancelarias afectadas, checando el tipo de cambio que se debe

**Analista de Clasificación**

rá utilizar en cada caso, mismo que anota en la Solicitud.

NOTA: En cada Solicitud podrán incluirse todos los productos o partidas que se requieran, siempre y cuando todas pertenezcan a una misma Fracción Arancelaria.

8. Elabora también en borrador el Anexo de la Solicitud, en el cual describe las características del material solicitado.
9. Turna la Solicitud y su Anexo a la Secretaría C para su mecanografiado.

**Secretaria "C"**

10. Mecanografa la Solicitud en original y dos copias, anotando las leyendas que correspondan al desglose de la Fracción Arancelaria y al tipo de cambio controlado.
11. El Anexo de la Solicitud lo mecanografa en original y cuatro copias, una de ellas para el control interno.
12. Turna la Solicitud y sus Anexos al Area de Clasificación para su revisión.

**Analista de Clasificación**

13. Revisa la Solicitud y recaba la firma del Subgerente de Clasificación y Trámite, regresando la Solicitud a la Secretaria C.

**Secretaria C**

14. Separa las Solicitudes formando juegos de la manera siguiente:

1° Juego.- Original de la Solicitud  
Original y dos copias del anexo  
Dos juegos de catálogos (fotocopias).

2° Juego.- Copia de la Solicitud.  
Copia (hoja blanca) del anexo.

NOTA: En caso de Materia Prima, anexa al primer juego copia del último permiso con sus correspondientes descargas anotadas al reverso.

15. Anexa a la Solicitud los Cupones de Aportación por Trámite y el Registro de Personas autorizadas para suscribir o tramitar soli-

Secretaría "C"

tidades de importación.

Gestar Externo

16. Archiva una copia de la Solicitud y una del Anexo en el expediente del Pedido y turna los demás tantos al Area de Clasificación.
17. Sella la Solicitud con el sello del fondo revolvente que la empresa mantiene en la Secretaría de Comercio.
18. Presenta la Solicitud y sus Anexos ante la Asociación Nacional de la Industria Química (ANIQ) donde la sellan y devuelven.
19. Presenta la Solicitud y sus Anexos ante la Secretaría de Comercio, donde le colocan un sello y un número de folio con el cual queda registrada la Solicitud y le entregan una copia de la misma.
20. A los diez días hábiles de haber presentado la Solicitud ante la Secretaría, se informa en la misma la situación en que se encuentra dicha Solicitud, la cual puede ser:
  - Cancelada
  - Negada
  - Aprobada
21. Si la Solicitud ha sido cancelada, le será notificado a través de un oficio, en el cual la Secretaría informará las causas de la cancelación (normalmente es por falta de información).
  - 21.1. Entrega al Area de Clasificación la Solicitud cancelada y el oficio.
  - 21.2. Corrige las deficiencias que causaron la cancelación y realiza nuevamente todos los trámites.
22. Si el Permiso es negado, la Secretaría lo notificará también por medio de un oficio, en el cual explicarán las causas de la negativa (generalmente la causa es que existe fabricación nacional del producto que se desea impor

Gestor Externo

tar).

- 22.1. Entrega al Area de Clasificación la Solicitud y el oficio.
  - 22.2. Notifica al Departamento de Compras Importación que el Permiso ha sido negado y le proporciona el nombre de los proveedores ubicados en territorio nacional recomendados por la Secretaría.
  - 22.3. Recibe, en su caso, del Departamento de Compras Importación la notificación de que los proveedores recomendados por la Secretaría no pueden proporcionar el material requerido.
  - 22.4. Si el material no se fabrica en México elabora una Petición de Reconsideración a Solicitud de Importación o Exportación, anexando las cartas declinatorias de los proveedores o con las indicaciones correspondientes si la comunicación del proveedor fue verbal.
  - 22.5. Realiza los mismos trámites de una Solicitud normal.
23. Cuando la Solicitud es aprobada la Secretaría de Comercio entregará un Permiso de Importación junto con la copia de Anexo de la Solicitud. Este permiso normalmente tendrá una vigencia de nueve meses.
- La Secretaría al momento de conceder el permiso descontará del fondo revolvente el seis al millar del valor total del permiso.
24. Entrega los permisos a la Secretaria C.
  25. Elabora una relación de permisos en original y cuatro copias y obtiene dos copias fotostáticas del permiso y una del Anexo de la Solicitud.

Secretaria "C"

Secretaria "C"

Gestor Externo

26. Entrega todo al Gestor Externo.

27. Presenta la relación, el Permiso y las fotocopias en el Banco Nacional de Comercio Exterior, donde conservan una copia de la relación y le sellan el original del permiso y una copia de la relación.

28. Entrega todo a la Secretaria "C"

Secretaria "C"

29. Distribuye los documentos como a continuación se indica.

- Copia fotostática del Permiso y del Anexo de la Solicitud al Departamento de Compras Importación.

- El original del Permiso y del Anexo los entrega al Subgerente Administrativo.

- Entrega una copia de la relación al Director de Desarrollo y Promoción Industrial y otra al Gerente de Valores.

- Archiva la copia sellada de la relación.

Subgerente Administrativo

30. Elabora una relación de permisos, dirigida al Agente Aduanal que corresponda y se las envía junto con los originales de los Permisos.

V.V. DIRECCION DE DESARROLLO Y PROMOCION INDUSTRIAL.  
GERENCIA DE OPERACIONES ADUANALES.

Procedimientos:

2. Solicitud de Permiso de Exportación Definitiva.

Subgerente de Clasificación y Trámite

Analista de Clasificación

Gestor Externo

1. Recibe del Departamento de Ventas Exportación un plan para la exportación de un producto determinado, el cual deberá contener la siguiente información:
  - Cantidad de producto a exportar.
  - Tiempo que ese producto se va a exportar.
  - Destino.
  - Precio unitario.
2. Establece la clasificación arancelaria que le corresponde al producto a exportar, determinando si requiere permiso para su exportación.
3. Le turna esta información al Departamento de Tráfico y Logística.
4. Si el producto requiere Permiso de Exportación elabora la Solicitud de Permiso de Exportación en original y dos copias y el Anexo a la Solicitud de Exportación en original y tres copias.
5. Entrega los documentos al Gestor Externo.
6. Presenta los documentos ante la Asociación Nacional de la Industria Química (ANIQ) donde se los sellan de visto bueno y se los devuelven.
7. Presenta la Solicitud y sus Anexos ante la Secretaría de Comercio, donde le colocan un sello y un número de folio, con el cual queda registrada la solicitud. La Secretaría conserva todos los documentos menos una copia de la Solicitud, la cual le entrega al Gestor.

Gestor Externo

8. A los diez días hábiles de haber presentado la Solicitud ante la Secretaría, se informa en la misma la situación en que se encuentra dicha solicitud, la cual puede ser:

- Cancelada
- Negada
- Aprobada

9. Si la Solicitud ha sido cancelada, le será notificado a través de un oficio en el cual la Secretaría informará las causas de la cancelación.

10. Entrega al Área de Clasificación la Solicitud cancelada y el oficio.

Analista de Clasificación

11. Corrige las deficiencias que causaron la cancelación y realiza nuevamente todos los trámites.

12. Si el Permiso es negado, la Secretaría lo notificará también por medio de un oficio, en el cual explicarán las causas de la negativa.

13. Entrega al Área de Clasificación la Solicitud y el Oficio.

Analista de Clasificación

14. Realiza lo necesario para corregir las causas por las que el permiso fue negado.

15. Presenta ante la Secretaría de Comercio una Petición de Reconsideración a la Solicitud de Permiso de Importación o Exportación.

16. Realiza los mismos trámites de una Solicitud normal.

Gestor Externo

17. Cuando la Solicitud es aprobada, la Secretaría de Comercio le entregará un Permiso de Exportación junto con la copia del Anexo de la Solicitud.

18. Entrega el Permiso a la Secretaria C

Secretaría "C"

19. Elabora una relación de permisos en original y copia.

20. Envía la Relación y los Permisos a la Subge-

Secretaria "C"

Subgerente Administrativo.

rencia Administrativa.

21. Elabora una relación de Permisos dirigida al Agente Aduanal que corresponda y se le envía junto con los originales de los Permisos.



V.VI. DIRECCION DE DESARROLLO Y PROMOCION INDUSTRIAL.  
GERENCIA DE OPERACIONES ADUANALES.

Procedimientos:

3. Importación Temporal.

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| Subgerente de Clasificación y Trámite | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Recibe del Departamento de Compras Importación una copia de la Requisición la cual deberá contener claramente los datos que identifiquen el producto a importar, como son: cantidad, precio, plazo de retorno y anexos catálogos y justificación por escrito de la operación. La requisición y/o la justificación deberán estar autorizados por el Director de Desarrollo y Promoción Industrial.</li><li>2. Si estos datos no están completos regresa los documentos al Departamento de Compras Importación, a fin de que proporcionen la información correcta y completa.</li><li>3. Si los datos son correctos, checa con el Analista de Clasificación si la importación requiere permiso de la Secretaría de Comercio.</li></ol> |
| Analista de Clasificación             | <ol style="list-style-type: none"><li>4. Cuando requiera permiso, elabora en borrador una Solicitud de Permiso de Importación Temporal con su anexo correspondiente y la turna a la Secretaría C.</li></ol>   |
| Secretaría "C"                        | <ol style="list-style-type: none"><li>5. Mecnograffa el permiso y su anexo y los regresa al Area de Clasificación.</li></ol>  |
| Analista de Clasificación             | <ol style="list-style-type: none"><li>6. Se procede como se indica en el Procedimiento "Solicitud de Permiso de Importación Definitiva" en sus pasos 13 al 23.</li></ol>  |
| Secretaría "C"                        | <ol style="list-style-type: none"><li>7. Cuando recibe los permisos (de acuerdo a los pasos 13 al 23 arriba mencionados) elabora una relación de los mismos en original y copia.</li></ol>  |

Secretaría "C"

Subgerente Administrativo.

8. Turna la relación y los permisos a la Subgerencia Administrativa recabando firma de recibido en la copia de la relación, la cual archiva.
9. Una vez que tiene en su poder el Permiso de Importación Temporal, o cuando no se requiera este permiso, elabora una carta dirigida al Agente Aduanal en original y tres copias solicitándole que tramite ante la Aduana correspondiente la Importación Temporal y especificando lo siguiente:
  - Características del producto a importar.
  - Tiempo que permanecerá en el país.
  - Aduana de Salida y Retorno.
10. Envía el original de la carta al Agente Aduanal y archiva una copia en el expediente y otra en el consecutivo.
11. El Administrador de la Aduana notificará su autorización por medio de un oficio y posteriormente enviará el Pedimento de Importación correspondiente.
12. Cuando el producto ha sido importado, recibe del Agente Aduanal una copia certificada del Pedimento Aduanal de Importación.
13. Elabora el Reporte de Control de Exportaciones e Importaciones con los siguientes datos:
  - Número de Pedimento.
  - Fecha de Pedimento.
  - Fecha de Vencimiento.
  - Fecha de Prórroga.
14. Un mes y medio antes del vencimiento del Permiso consulta en el Departamento de Exportación la situación del producto importado y se la comunica al Gerente de Operaciones Aduanales.

- Gerente de Operaciones Aduanales.
- Analista de Clasificación.
- Secretaria "C"
- Gestor Externo
- Secretaria "C"
- Subgerente Administrativo
15. Si el producto va a permanecer en el país, coordina que se haga el cambio de régimen a Importación Definitiva, para lo cual turna toda la información al Analista de Clasificación.
  16. Se procede como se indica en el Procedimiento "Solicitud de Importación Definitiva".
  17. Una vez tramitado el permiso se lo entrega a la Subgerencia Administrativa.
  18. Elabora una carta dirigida a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público solicitando el cambio de régimen de Importación Temporal a Definitiva en original y tres copias.
  19. Entrega el original y dos copias de la carta al Gestor Externo y archiva la tercer copia en el consecutivo.
  20. Entrega en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público el original y una copia de la carta y recaba sello de recibido en la otra copia, la cual entrega a la Secretaria "C".
  21. Archiva en el expediente la carta sellada.
  22. Recibe de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público un oficio notificando la autorización para cambio de régimen, el cual entrega al Subgerente Administrativo.
  23. Elabora una carta dirigida al Agente Aduanal en original y dos copias en la cual se le solicita se tramite ante la Aduana el cambio de régimen en base al oficio expedido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la cancelación de la fianza.
  24. Envía el oficio y el original de la carta al Agente Aduanal y archiva una copia de esta última en el expediente y otra en el consecutivo.

Subgerente Administrativo

25. Recibe del Agente Aduanal los documentos que comprueban la cancelación de la fianza y los archiva en el expediente.
26. Si el producto no permanecerá en el país, vigilará a través del Departamento de Exportación y/o el Departamento de Compras Importación que salga antes del vencimiento del permiso.
27. En caso que el producto no pueda salir antes de la fecha de vencimiento del permiso, solicita al Agente Aduanal que tramite una prórroga ante el Administrador de la Aduana.
28. Una vez que el producto sale del país, recibe del Agente Aduanal Pedimento de Exportación correspondiente, el cual registra en el Reporte de Control de Exportaciones y solicita al mismo Agente Aduanal tramite la cancelación de la fianza correspondiente.

V.VII. DIRECCION DE DESARROLLO Y PROMOCION INDUSTRIAL.  
GERENCIA DE OPERACIONES ADUANALES.

Procedimiento:

4. Exportación Temporal.

Subgerente de Clasificación y Trámite

1. Recibe de Compras Importación una Requisición la cual deberá contener claramente descritos los datos del producto a exportar como son: descripción de la mercancía, número de pedido con el que se importó, número de serie, marca, desperfecto, etc.
2. Si estos datos están incompletos, regresa los documentos a Compras Importación a fin de que proporcionen la información correcta y completa.
3. Si los datos son correctos checa con los Analistas de Clasificación si la exportación requiere permiso de Secretaría de Comercio y Fomento Industrial o no.

Analista de Clasificación

4. Cuando requiera permiso elabora en borrador una Solicitud de Permiso de Exportación Temporal y lo turna a la Secretaría C para su mecanografía.
5. Se procede como se indica en el Procedimiento "Solicitud de Permiso de Exportación Definitiva en sus puntos 5 al 16.

Secretaría "C"

6. Una vez que el permiso ha sido obtenido o cuando la exportación no requiere de este permiso, elabora una carta en original y dos copias solicitando autorización para la Exportación Temporal a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
7. Recibe de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público un oficio con la autorización correspondiente, el cual envía a la Subgerencia jun

Secretaría "C"  
Subgerente Administrativo

- to con los permisos.
8. Elabora una Factura de Exportación, en original y siete copias, una Carta de Instrucciones en original y copia y un Pase de Salida en original y tres copias.
  9. Envía al Agente Aduanal que corresponda el original y seis copias de la Factura y el producto que se vaya a exportar debidamente identificado.  
Lo anterior se realiza previo trámite del Pase de Salida según el procedimiento correspondiente.
  10. Archiva una copia de la Carta de Instrucciones y una de la Factura en el expediente correspondiente, agregando una copia del Pase de Salida cuando lo reciba.
  11. Cuando el trámite es por medio de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público o bien por el Administrador de la Aduana, elabora un memorándum en original y copia dirigido al Departamento de Seguros y Valores a fin de que obtenga fianza por el 25% del costo actual del producto a exportar.  
(Lo anterior siempre y cuando este precio sea mayor a 1000 dolares).
  12. Recibe del Departamento de Seguros la fianza en original y tres copias.
  13. Envía al Agente Aduanal el original y dos copias de la fianza y archiva la tercer copia en el expediente de la exportación.
  14. Recibe del Agente Aduanal en forma verbal información de la fecha de salida del producto, así como el número de vuelo y la hora del mismo, los cuales anota en la copia de la factura que tiene en el expediente.

Subgerente Administrativo.

15. Recibe copia del Pedimento de Exportación.  
16. Le saca una copia fotostática a esta Factura y otra a la Carta de Instrucciones y las envía al Departamento de Compras Importación.

17. Elabora el reporte de Control de Exportaciones con los siguientes datos:

- Pedimento número
- Fecha Pedimento
- Fecha Vencimiento
- Fecha Prórroga

18. Un mes y medio antes del vencimiento del permiso consulta en el Departamento de Compras la fecha exacta en la que la pieza exportada deberá retornar al país.

19. Si esta fecha es posterior a la fecha de vencimiento del permiso solicita al Departamento de Compras una carta en la que justifique con bases firmes el retraso, y la envía al Departamento de Operaciones Aduanales.

Secretaría "C"

20. En base a la carta, solicita por escrito a la Autoridad correspondiente una prórroga al plazo convenido inicialmente y entrega al Subgerente Administrativo.

Subgerente Administrativo

21. Cuando la pieza ya reparada retorna al país, recibe del Agente Aduanal una copia certificada del Pedimento de Importación correspondiente, el cual archiva en el expediente.

22. Solicita al Agente Aduanal, por medio de una carta, la cancelación de la fianza correspondiente.

V.VIII. DIRECCION DE DESARROLLO Y PROMOCION INDUSTRIAL.  
GERENCIA DE OPERACIONES ADUANALES.

Procedimiento:

5. Permiso Abierto de Importación.

Subgerente de Clasificación y Trámite.

1. Elabora en borrador una Solicitud de Permiso Abierto de Importación en el cual especifica el valor total de las importaciones que amparará este Permiso y la descripción genérica de la mercancía a importar.
2. Solicita al Analista de Clasificación una lista de los productos de mayor consumo con sus respectivas fracciones arancelarias.
3. Depura esta lista y agrega a la Solicitud la información que se haya negociado en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Secretaría "C"

4. Turna el borrador a la Secretaría C.
5. Mecnografía la Solicitud de Permiso en original y dos copias.
6. Turna al Subgerente de Clasificación y Trámite el documento.

Subgerente de Clasificación y Trámite

7. Elabora un escrito dirigido a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial en el cual explica el motivo por el cual está solicitando el permiso.

Secretaría "C"

8. Lo turna a la Secretaría C.
9. Mecnografía el escrito en original y dos copias.

Gestor Externo

10. Recaba la firma del Subgerente de Clasificación y Trámite y turna la Solicitud de Permiso, el Anexo y el escrito al Gestor Externo.
11. Presenta la Solicitud de Permiso ante la Asociación Nacional de la Industria Química para obtener el visto bueno de la misma.



Gestor Externo

12. Entrega a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial la Solicitud de Permiso, el Anexo y el escrito, le sellan de recibido una de las copias de la Solicitud de Permiso y le asignan un número de folio.

13. Realiza los mismos trámites que se mencionan en los puntos del 17 al 19 del procedimiento "Importación Definitiva".

14. Una vez autorizado el Permiso se lo entrega a la Subgerencia Administrativa.

Subgerente Administrativo

15. Elabora un memorándum dirigido al Agente Aduanal en el que le da las explicaciones pertinentes acerca del manejo del Permiso Abierto.

16. Envía al Agente Aduanal el original del Permiso, del Anexo y el memorándum.

17. Recibe del Agente Aduanal, una vez realizado el trámite de la Importación, una copia del Pedimento Aduanal, una de la Factura y una relación de los mismos. Toda esta documentación la entrega a la Secretaría C:

Secretaría "C"

18. Elabora una hoja de control donde se anotarán y descontarán del saldo original todas las importaciones hasta llegar a cero.

19. Cada vez que se realice una importación se reporta a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial a través de un escrito, en el cual se justifica la utilización de este Permiso y los valores utilizados.

20. Envía a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial el escrito junto con copias de los Pedimentos y de las Facturas.

Subgerente Administrativo

21. Periódicamente solicita al Agente Aduanal una copia del Permiso con las descargas al reverso y las turna a la Subgerencia de Clasificación y Trámite.

Secretaría "C"

22. Una vez agotado este Permiso se entrega un es

Secretaria "C"

crito y el original del Permiso a la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial y al mismo tiempo entrega otra Solicitud de Permiso Abierto con lo cual reinicia el ciclo nuevamente.

V. IX. DIRECCION DE DESARROLLO Y PROMOCION INDUSTRIAL.  
GERENCIA DE OPERACIONES ADUANALES.

Procedimiento:

6. Manejo y control de Importaciones.

Coordinador de Pro-  
yectos y Abastecimientos

1. Recibe del Coordinador de Materias Primas los informes y documentos que comprueben la próxima importación de materia. (Permiso de Importación, Fracción Arancelaria).
2. Controla la llegada de la mercancía a frontera, chequeando documentación, el cruce fronterizo y reexpedición a destino final.
3. Coordina los trámites de importación con el Agente Aduanal, resolviendo los posibles problemas que pudieran presentarse.
4. Si todo se encuentra en orden, turna información y documentación al Coordinador de Cuentas.

Coordinador de Cuen-  
tas

5. Recibe del coordinador de Proyectos notificación de la recepción de la mercancía, así mismo las cuentas de gastos de Agentes Aduanales con todos los documentos comprobatorios.
6. Clasifica la documentación que da soporte a las cuentas.
7. Elabora los juegos necesarios para archivo, planta y para cuentas por pagar.
8. Turna una copia de lo anterior al coordinador administrativo.

Coordinador Adminis-  
trativo

9. Con la documentación anterior obtiene los fondos necesarios para el pago de impuestos aduanales para los diferentes agentes aduanales.
10. Obtiene la autorización para el pago de cuentas a los Agentes Aduanales.
11. Con la autorización necesaria realiza el pago oportuno por los servicios aduanales.

Coordinador Administrativo

12. Elabora los reportes de las operaciones realizadas a la Dirección y al Subgerente Administrativo de Operaciones Aduanales.

Subgerente Administrativo

13. Supervisa el manejo aduanal de las operaciones de Importación, así como la relación de Agentes Aduanales.

14. Supervisa el manejo de fondos para el pago de gastos y anticipos.

15. Supervisa, aprueba y revisa la distribución de los gastos generados por las operaciones aduanales.

16. Supervisa la Solicitud enviada por el Coordinador Administrativo sobre el pago a proveedores para dar la autorización correspondiente.

17. Turna dicha autorización al Coordinador Administrativo.

Coordinador Administrativo

18. Recibe autorización del Subgerente Administrativo para el pago a proveedores.

19. Tramita y controla el pago a proveedores por materiales de importación, así como los gastos generados.

20. Se comunica con el Coordinador de Proyectos y Abastecimientos sobre Agentes Aduanales.

Coordinador de Proyectos y Abastecimientos

21. Depura los reportes de Agentes Aduanales para mantener una información actualizada y confiable.

22. Turna la información anterior al Asistente Administrativo.

Asistente Administrativo

23. Recibe y distribuye la información al Gerente y diferentes coordinadores.

24. Archiva todo lo referente a las operaciones realizadas con el objeto de tenerlo dispuesto para cualquier aclaración.

25. Comunica al Coordinador de Importación de Ma-

/Asistente Administrativo

Coordinador de Importación de Materias Primas

Asistente Administrativo

Gerente de Operaciones Aduanales

Subgerente Administrativo

Coordinador de Proyectos y Abastecimientos.

terias Primas lo referente a Permisos de Importación.

26. Proporciona al Departamento de Clasificación Arancelaria las solicitudes de Permisos de Importación para su trámite en Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.
27. Está al pendiente de la existencia de Permisos de Importación y su vigencia para importar todos los embarques de Materias Primas.
28. Proporciona datos de lo anterior al Asistente Administrativo para que a su vez lo turne al Gerente de Operaciones Aduanales.
29. Revisa la documentación recibida del Coordinador de Materias Primas y la turna al Gerente de Operaciones Aduanales.
30. Garantiza la obtención de Permisos de Importación, así como las autorizaciones gubernamentales necesarias para que se cumpla con lo establecido.
31. Gira órdenes al Subgerente Administrativo para control y manejo de las importaciones.
32. Supervisa el manejo aduanal de todas las operaciones de importación.
33. Mantiene comunicación constante con el Coordinador de Proyectos y Abastecimientos sobre posibles llegadas de mercancía a frontera no identificadas.
34. Informa sobre el arribo de materiales no identificados, equivocados y/o sin facturas.
35. Toma acciones correctivas y de continuidad a las importaciones.
36. Coordina las operaciones temporales de importación para que se realicen.
37. Asegura el despacho inmediato de materiales de emergencia, así como su reexpedición a la planta.

V.X. DIRECCION DE DESARROLLO Y PROMOCION INDUSTRIAL.  
GERENCIA DE OPERACIONES ADUANALES.

Procedimiento:

7. Manejo y control de exportaciones.

Subgerente Adminis-  
trativo

1. Da órdenes al Coordinador de Exportación, sobre las exportaciones que se realizan para la empresa y su correspondiente relación con Agentes Aduanales.

Coordinador de Expor-  
tación

2. Controla la documentación correspondiente a los pedidos de exportación.

3. Registra ante las Sociedades Nacionales de Crédito los diferentes compromisos de venta de divisas necesarios para las exportaciones de la empresa.

4. Proporciona a los Agentes Aduanales los juegos de C.V.D. y demás documentación necesaria para llevar a cabo la salida de la mercancía.

5. Recibe de los Agentes Aduanales los pedimentos de exportación.

6. Mantiene el control de los pedimentos de exportación de acuerdo a los C.V.D.'s registrados.

7. Hace el pago correspondiente a la Sociedad Nacional de Crédito donde se hubo registrado el C.V.D. para liberarlo en el periodo de vigencia normal, evitando penalizaciones.

8. Mantiene contacto permanente con el Coordinador de Cuentas para la recepción de las cuentas de gastos de Agentes Aduanales.

Coordinador de Cuentas

9. Analiza las cuentas de gastos y clasifica la documentación que dá soporte a las mismas.

10. Tramita la autorización para el pago de las cuentas de gastos con el subgerente Adminis-

**Coordinador de Cuentas**

trativo para que la lleve a efecto el Coordinador Administrativo.

**Subgerente Administrativo**

11. Supervisa, revisa y aprueba la distribución de los gastos generados por las operaciones aduanales.

12. Autoriza al Coordinador Administrativo para el pago de los gastos de los Agentes Aduanales.

**Coordinador Administrativo**

13. Paga y controla a los Agentes Aduanales por los servicios de tramitación aduanal de exportación.

14. Elabora reportes de control periódicos para informar a la Gerencia y Dirección de las operaciones realizadas en lo referente a la exportación.

DIAGRAMA DE FLUJO PARA IMPORTACION DE MATERIAS PRIMAS Y REFACCIONES

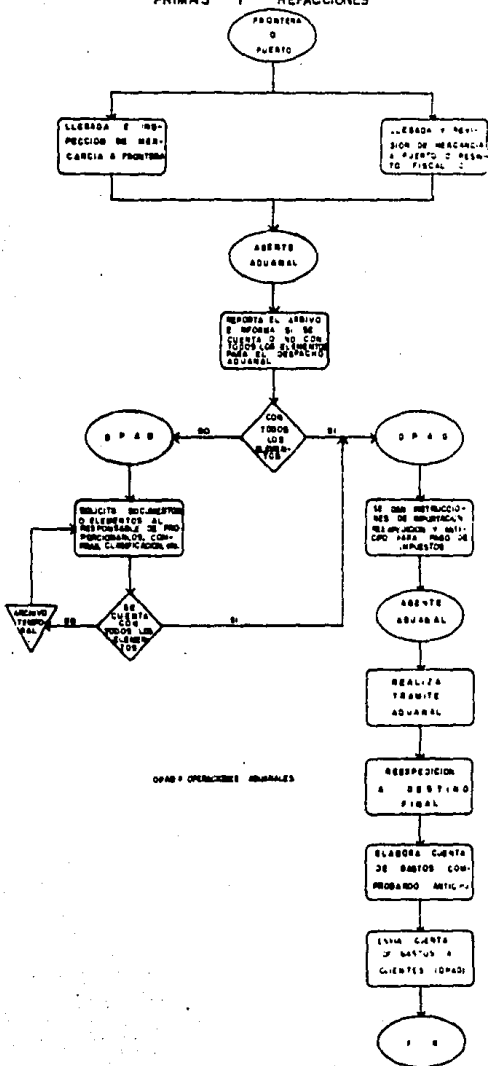




DIAGRAMA DE FLUJO PARA TRAMITE ADUANAL DE EXPORTACION DE PRODUCTO TERMINADO

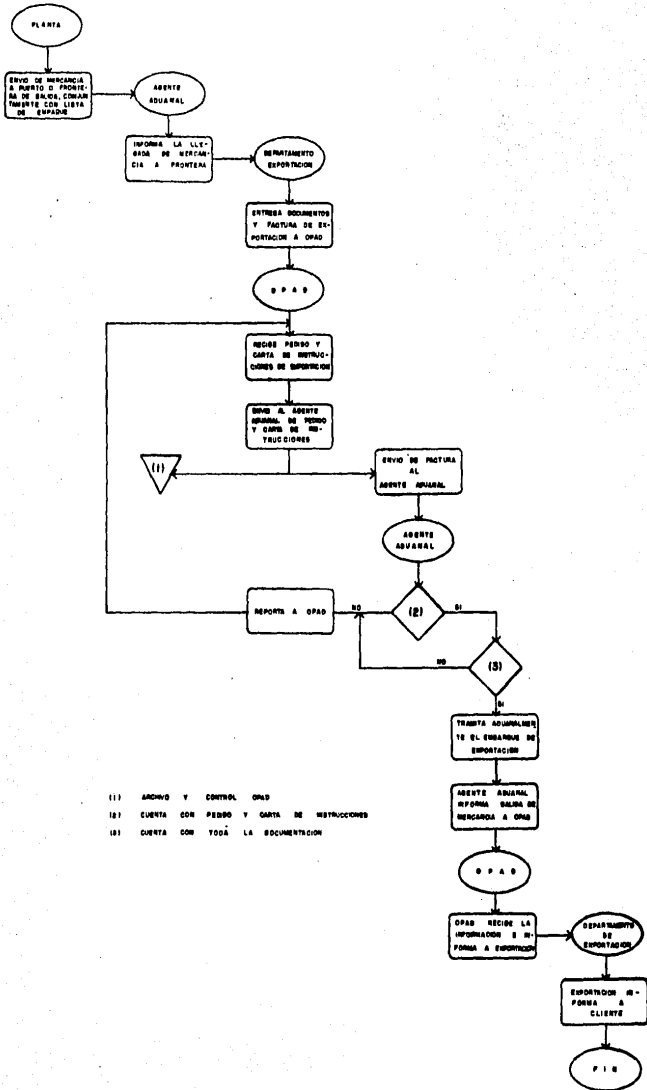
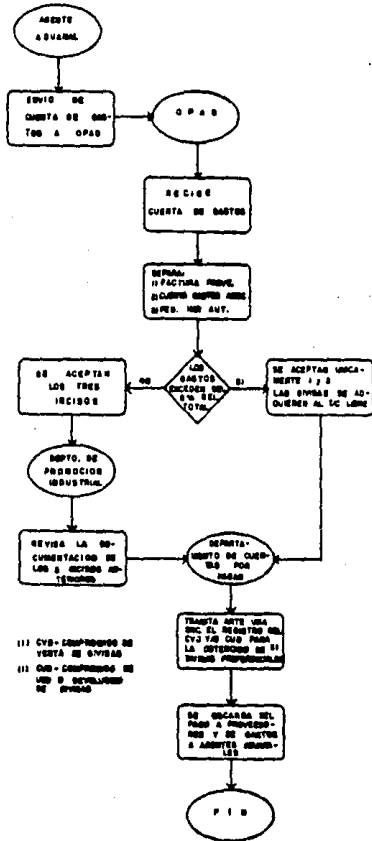


DIAGRAMA DE FLUJO DE PAGO A PRO-  
VEEDORES Y GASTOS ASOCIADOS





## CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

Como hemos visto a lo largo de la presente investigación, la aplicación de técnicas administrativas en una de las ramas primordiales actualmente del país (el comercio exterior) es básica, ya que coadyuba a la obtención de los objetivos de una manera más eficaz y eficiente.

La Petroquímica Secundaria es pues una de las industrias mejor consolidadas y más firmes que no sólo han podido mantenerse, sino que de alguna manera han crecido, esto quiere decir que buscaron la forma de salir adelante en contra de la crisis, evitando a toda costa el cerrar plantas productivas que hubieran provocado un mayor estancamiento al país que en el que actualmente vive. Utilizando y aplicando la Administración en un sentido acorde a la situación que se vive han podido desenvolverse con éxito.

La creación de una Gerencia de Operaciones Aduanales viene a solucionar en gran medida problemas a que se enfrenta dicha industria.

Era esencial como punto de partida minimizar el consumo de insumos que se requieran para sus procesos y que se importaban del exterior. Debido a la escasez de divisas para la obtención de estos las empresas establecieron la política de sustitución de importaciones, esto quiere decir, buscar proveedores nacionales, que reúnan los requisitos en cuanto a calidad, tiempos de entrega, condiciones de pago, entre otros; comparables a los otorgados por los proveedores extranjeros. Esto a su vez contribuye a la creación de nuevos empleos y al fortalecimiento de la economía nacional.

Por otro lado en el renglón de las exportaciones a un mediano plazo se observó la importancia de estas para equilibrar la balanza entre el gasto de las divisas debido a las importaciones y la obtención de las mismas por las exportaciones. Es aquí donde la Gerencia de Operaciones Aduanales encuentra su reto primordial, buscando la forma de agilizar los trámites de exportación, así como la importación de insumos que no tengan sustitutos en el país.

También es muy importante la contribución del gobierno mexicano al brindar estímulos y apoyos fiscales a la exportación.

Para que los productos nacionales puedan competir en el exterior es necesario que la industria en general implante estrictos controles de calidad.

Lo que es palpable en base a lo expuesto en esta investigación es que la Administración es universal, esto quiere decir que ésta se aplica no sólo en las organizaciones, sino en todo el quehacer humano y puede obtener excelentes resultados con la aplicación de las técnicas y principios administrativos.

## BIBLIOGRAFIA

## BIBLIOGRAFIA

- 1) Instituto Mexicano del Petróleo.  
Desarrollo y Perspectivas de la Industria Petroquímica Mexicana.  
México, D.F.  
Instituto Mexicano del Petróleo.  
1a. Edición.  
1977.
- 2) S. P. P., S. P. F. I.  
PEMEX, FERTIMEX,  
Industria Petroquímica Análisis y Espectativas.  
México, D.F.  
Talleres Gráficos de la Nación, S.C. de P.E. y R.S.  
1981.
- 3) Instituto Mexicano del Comercio Exterior.  
El Comercio Exterior en México.  
México, D.F.  
Editorial Siglo XXI.  
1982.  
Tomo I.
- 4) Reyes Ponce Agustín.  
Administración de Empresas Primera y Segunda Parte.  
México, D.F.  
Editorial Limusa Wiley, S.A.  
1980.
- 5) Terry George.  
Principios de Administración.  
México, D.F.  
Editorial Continental, S.A.  
1981.
- 6) Fomex - Banco de México.  
Nuevos Estímulos Financieros y de Garantías a la Exportación.



México, D.F.

Talleres Gráficos de la Nación, S.C. de P.E. y R.S.

1982.

7) Dale Ernest.

Cómo Planear y Establecer la Organización de una Empresa.

México, D.F.

Editorial Reverté, S.A.

1960.

8) Dale Ernest.

Organización.

México, D.F.

Editorial Reverté, S.A.

1960.

9) Lazzaro Víctor.

Sistemas y Procedimientos.

México, D.F.

Editorial Diana.

1972.

10) Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

México, D.F.

Editorial Porrúa.

1985.

11) Torres Gaitán Ricardo.

Teoría del Comercio Internacional.

Editorial Siglo XXI.

México, D.F.

1982.

- 12) D. Theberge James.  
Economía del Comercio y Desarrollo.  
Buenos Aires, Arg.  
Ammorortu Editores.  
1968.
- 13) A. de Uries Barend.  
La Experiencia de los Países en Desarrollo en Materia de Exportaciones.  
Madrid, España.  
Editorial Tecnos.  
Publicado para el Banco de México.  
1967.