

10  
ZEJ



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**ORGANISMOS INTEREMPRESARIALES:**

**OPCIONES DE DESARROLLO PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

que para obtener el Título de Licenciado en Administración presentan :



Campos Navarro Claudia  
García Galicia Grisel

Directora del Seminario:  
Dra. Araceli Jurado Arellano

**FALLA DE ORIGEN**

México D. F.

1995.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

**A Nuestra Máxima Casa de Estudios, La Universidad Nacional Autónoma de México.**

A mis padres:

Que con su amor me impulsaron a lograr uno de mis mayores objetivos.

A mis hermanos:

Que con su alegría inspiraron la realización de esta meta.

**Claudia Campos Navarro**

Porque tu ejemplo, tu imagen y tu recuerdo me han dado y me seguirán dando la fortaleza y el ánimo para seguir adelante en las etapas más difíciles y hermosas de mi vida. Gracias Papá. Se que de estar aquí compartirías esta inmensa felicidad conmigo. Te amo.

Esto es sólo uno de los primeros frutos y el principio de lo que comenzarás a cosechar por haber sembrado en mí tu amor, dedicación, apoyo y confianza. Con infinito amor, respeto y agradecimiento para una ejemplar mujer, a ti Mamá.

Por tus interminables muestras de amor, confianza y apoyo para la culminación de esta importante etapa de mi vida. Alex, gracias por compartir tu vida conmigo.

Gracias, por haberme dejado tantos ejemplos de esfuerzo, superación, paciencia, bondad y amor. Realmente han sido muy valiosos en las decisiones de mi vida. Por tus acciones te recordaré siempre, a mi abuelita Lola.

Con todo mi cariño para mis hermanos Edy, Ara, Ale, Lucy, Oscar y Dona; y para mis cuñados Alfredo, Paco, Chava, Pepe, Mary y Bere.

No es el hecho de obtener un título o alcanzar una meta sino el tipo de persona en el que tenemos que transformarnos para lograrlo. Con todo mi amor a mis sobrinos: Paola, Faby, Maris, Edy, Oscarito, Toño, Mau, Fer, Dany y Paquito.

Mi más sincero agradecimiento a Bety y Rodolfo por su valiosa ayuda.

Dios los bendiga siempre

**Grisel García Galicia**

**A la Dra. Araceli Jurado Arellano, Directora de nuestra tesis, por su valiosa colaboración en el desarrollo de la misma.**

**Al C.P. José S. Ramírez Bocanegra, Vicepresidente del Consejo Nacional de Empresas Integradoras por el interés y tiempo dedicado al desarrollo de nuestra investigación.**

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>I. LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO.....</b>	<b>3</b>
<b>1. ASPECTOS GENERALES.....</b>	<b>3</b>
<b>2. IMPORTANCIA DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.....</b>	<b>11</b>
<b>3. CARACTERÍSTICAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.....</b>	<b>26</b>
<b>4. PROBLEMÁTICA DE LAS MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS.....</b>	<b>34</b>
<b>II. ORGANIZACIONES INTEREMPRESARIALES.....</b>	<b>43</b>
<b>1. SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA DE INTERÉS PÚBLICO.....</b>	<b>45</b>
<b>A. ANTECEDENTES.....</b>	<b>45</b>
<b>B. DEFINICIÓN.....</b>	<b>45</b>
<b>C. FUNDAMENTO LEGAL.....</b>	<b>46</b>
<b>D. OBJETIVO.....</b>	<b>48</b>
<b>E. ESTADÍSTICAS.....</b>	<b>49</b>
<b>2. CENTRO DE ADQUISICIONES EN COMÚN.....</b>	<b>50</b>
<b>A. DEFINICIÓN.....</b>	<b>51</b>
<b>B. OBJETIVOS.....</b>	<b>51</b>
<b>C. FUNCIONES DE UN CAC.....</b>	<b>52</b>
<b>D. FORMAS DE OPERACIÓN DE LOS CAC.....</b>	<b>53</b>
<b>E. PROMOCIÓN E INSTRUMENTACIÓN DE UN CAC.....</b>	<b>55</b>
<b>F. APOYOS INSTITUCIONALES.....</b>	<b>61</b>

<b>3. EMPRESAS DE COMERCIO EXTERIOR (ECEN)</b> .....	<b>62</b>
<b>A. DEFINICIÓN</b> .....	<b>62</b>
<b>B. OBJETIVO</b> .....	<b>62</b>
<b>C. CARACTERÍSTICAS</b> .....	<b>62</b>
<b>D. VENTAJAS DE LAS ECEN</b> .....	<b>63</b>
<b>E. MARCO JURÍDICO</b> .....	<b>63</b>
<b>F. ORGANIZACIÓN</b> .....	<b>63</b>
<b>G. INSTITUCIONES QUE APOYAN Y ASESORAN A LAS ECEN</b> .....	<b>65</b>
<b>4. UNIONES DE CREDITO</b> .....	<b>66</b>
<b>A. ANTECEDENTES</b> .....	<b>67</b>
<b>B. DEFINICIÓN</b> .....	<b>75</b>
<b>C. OBJETIVO</b> .....	<b>75</b>
<b>D. FUNCIONES</b> .....	<b>76</b>
<b>E. CLASIFICACIÓN</b> .....	<b>77</b>
<b>F. VENTAJAS</b> .....	<b>78</b>
<b>G. ESTRUCTURA ORGÁNICA</b> .....	<b>79</b>
<b>II. PASOS PARA PROMOVER E INSTRUMENTAR UNA UNIÓN DE CRÉDITO</b> .....	<b>87</b>
<b>I. REQUISITOS PARA LA AUTORIZACIÓN DE UNA UNIÓN DE CRÉDITO</b> .....	<b>92</b>
<b>J. TRAMITES PARA EL REGISTRO E INICIO DE OPERACIONES</b> .....	<b>99</b>
<b>K. APOYOS INSTITUCIONALES</b> .....	<b>100</b>
<b>L. ESTADÍSTICAS</b> .....	<b>102</b>

<b>5. SUBCONTRATACIÓN</b> .....	<b>103</b>
<b>A. ANTECEDENTES</b> .....	103
<b>B. CONCEPTOS BÁSICOS</b> .....	106
<b>C. BENEFICIOS Y RIESGOS DE LA SUBCONTRATACIÓN</b> .....	109
<b>D. FORMAS DE SUBCONTRATACIÓN</b> .....	113
<b>E. LA TOMA DE DECISIONES EN EL PROCESO DE SUBCONTRATACIÓN</b> .....	115
<b>F. INSTRUMENTOS PARA RELACIONAR EMPRESAS CONTRATISTAS Y SUBCONTRATISTAS</b> .....	124
<b>G. ORGANISMOS QUE APOYAN LA SUBCONTRATACIÓN</b> .....	127
<b>6. EMPRESAS INTEGRADORAS</b> .....	<b>130</b>
<b>A. ANTECEDENTES</b> .....	130
<b>B. DEFINICION</b> .....	132
<b>C. FUNDAMENTO LEGAL</b> .....	132
<b>D. CONSTITUCION DE UNA EMPRESA INTEGRADORA</b> .....	132
<b>E. SERVICIOS QUE OFRECE</b> .....	135
<b>F. BENEFICIOS</b> .....	139
<b>G. APOYOS GUBERNAMENTALES Y PRIVADOS</b> .....	140
<b>H. ESTADÍSTICAS</b> .....	146
<b>III. CASO PRÁCTICO "COMERCIALIZADORA INTEGRAL OCEAN LIFE, S.A. DE C.V. EMPRESA INTEGRADORA"</b> .....	<b>148</b>
<b>1. ANTECEDENTES</b> .....	148
<b>2. ASPECTOS GENERALES</b> .....	151
<b>A. IMPORTANCIA Y CRECIMIENTO DE OCEAN LIFE</b> .....	151
<b>B. OBJETO SOCIAL</b> .....	153
<b>C. SERVICIOS QUE OFRECE</b> .....	154

<i>D. SUJETOS DE INTEGRACIÓN</i> .....	157
<i>E. CUOTAS PARA SU OPERACIÓN</i> .....	159
<i>F. BENEFICIOS A INTEGRADOS</i> .....	160
<i>G. MISION EMPRESARIAL</i> .....	162
<b>3. CENTRO DE INNOVACION EN PROCESAMIENTO Y CONSERVACION DE ALIMENTOS</b>	
<b>MARINOS S. C. (CIP-CAM)</b> .....	<b>164</b>
<i>A. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION PARA LA CREACION DE UN CIP-CAM</i> .....	164
<i>B. QUE ES EL CIP-CAM</i> .....	171
<i>C. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS</i> .....	172
<i>D. ACTIVIDADES Y PROYECTOS QUE SE REALIZARAN EN EL CIP-CAM</i> .....	175
<i>E. ANÁLISIS DEL MERCADO POTENCIAL</i> .....	177
<i>F. PRECIOS Y CARACTERISTICAS DE LA DEMANDA</i> .....	180
<i>G. ANALISIS DE LA COMPETENCIA DEL CIP-CAM</i> .....	180
<i>H. ESTRUCTURA OPERATIVA DEL CIP-CAM</i> .....	181
<i>I. INFRAESTRUCTURA FISICA</i> .....	182
<i>J. APOYOS PARA LA INSTALACION Y OPERACION DEL CIP-CAM</i> .....	183
<i>K. ANÁLISIS DE LA EMPRESA INTEGRADORA "OCEAN LIFE"</i> .....	185
<b>IV. SUGERENCIAS</b> .....	<b>188</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>193</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>196</b>

## INTRODUCCIÓN

En el mundo contemporáneo, la escala de producción es sin duda un factor fundamental de competencia. Ante ello las naciones se asociaron en zonas económicas y comerciales, y las empresas requieren también de nuevos esquemas de agrupación para compartir costos y aumentar así su eficiencia.

Hoy, las micro y pequeñas empresas existentes en el país, enfrentan el reto de competir exitosamente fuera y dentro de nuestras fronteras. El gran número de empresas pertenecientes a estos sectores así como su problemática existente hacen necesario que se establezcan estrategias de acción para fortalecerlas.

Con este propósito se han creado esquemas de organización mediante los cuales las empresas puedan lograr cambios cualitativos en las formas de comprar, producir, comercializar, elevar su nivel tecnológico y de calidad, así como facilitar la obtención de crédito; a efecto de consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su concurrencia en los mercados de exportación.

De esta manera el objetivo de nuestra investigación es dar a conocer seis diferentes esquemas de organización que se promueven en el Programa de Modernización y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Industria 1991-1994.

Este Programa plantea 6 diferentes opciones de organización interempresarial :

- ◆ La Sociedad de Responsabilidad Limitada de Interés Público
- ◆ Los Centros de Adquisición en Común
- ◆ Las Empresas de Comercio Exterior
- ◆ Las Uniones de Crédito
- ◆ El esquema de la Subcontratación y
- ◆ Las Empresas Integradoras

Cada uno de ellos responde a objetivos, necesidades y posibilidades económicas específicas de las empresas. El objetivo fundamental de estos instrumentos es evitar el riesgo de que las empresas de menor tamaño se diluyan frente a la competencia creciente y fortalezcan su capacidad de negociación en los mercados. Ante este hecho y con la finalidad de sumar recursos, esfuerzos y experiencias para superar los inconvenientes de sus propias escalas y aprovechar las ventajas inherentes a las mismas, las personas físicas y morales pueden optar por una o más formas de asociación, sin que ello signifique trastocar la autonomía de sus empresas.

La presente investigación consta de 4 capítulos. En el primer capítulo se señala la situación actual de la micro y pequeña empresa en México. En el segundo se presentan y explican seis diferentes formas de asociación por las que puede optar este importante sector empresarial para resolver sus problemas. Cada forma de asociación responde a necesidades y objetivos diferentes así como a las características de cada empresa. En el tercer capítulo se trata un caso práctico de asociación de un grupo de pequeños locatarios del mercado de la Nueva Viga; desde su formación, la problemática antes de su integración, las ventajas que obtuvieron de dicha unión hasta los proyectos realizados y sus expectativas de crecimiento. En el cuarto capítulo se proporcionan las conclusiones de esta investigación y las sugerencias que los empresarios deben tomar en cuenta para tomar la decisión de asociarse.

## ***I. LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO***

### ***I. ASPECTOS GENERALES***

#### ***DEFINICIONES***

##### ***EMPRESA***

*Es una entidad económica destinada a producir bienes o servicios, venderlos y obtener un beneficio. La ley la reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual.*<sup>1</sup>

##### ***MICROEMPRESAS***

*Son los pequeños negocios (en cualesquiera de los cuatro sectores de actividad económica: manufactura, construcción, comercio y servicio) que manejan un máximo de 110 salarios mínimos anuales (zona A) como nivel de venta anual, es decir, hasta NS 900,000 y que tienen de 1 a 15 empleados como máximo.*<sup>2,3</sup>

##### ***PEQUEÑAS EMPRESAS***

*Son las empresas que manejan de 111 salarios mínimos anuales (zona A) a 1,115 salarios por ventas anuales, es decir, se considera dentro de este estrato a todas aquellas empresas cuyas ventas sean hasta NS 9'000,000 y tengan de 16 a 100 empleados*<sup>4,5</sup>

---

<sup>1</sup> Rodríguez Valencia. Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas

<sup>2</sup> Diario Oficial de la Federación Diciembre 3, 1993. Pág. 14

<sup>3</sup> Encuesta INEGI-NAFIN 1993. Pág. 11

<sup>4</sup> Idem<sup>2</sup>

<sup>5</sup> Idem<sup>1</sup>

*MEDIANAS EMPRESAS*

*Son las empresas que manejan un volumen anual de ventas de 1'116 a 2'010 salarios mínimos anuales, es decir, sus ventas no exceden de N\$ 20'000,000 y su personal varía de 101 a 250 empleados.<sup>6</sup> y<sup>7</sup>*

*LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA ANTE LA SITUACIÓN DE LA ECONOMÍA MEXICANA*

*La estabilidad macroeconómica, la atenuación de los índices inflacionarios y la mayor afluencia de capitales externos observada en años recientes, configuran un escenario alentador para el crecimiento económico del país.*

*Si bien, el desempeño económico general alcanzado resulta importante en comparación con el estancamiento de las economías durante la "década perdida" de los ochenta, las reformas estructurales que la propiciaron aún no se traducen en resultados efectivos en la lucha contra la pobreza, el desempleo, el reducido poder adquisitivo de la población y la desigualdad en la distribución del ingreso, postergándose de esta manera el desarrollo económico con equidad social.*

*La ausencia de políticas eficaces a problemas concretos como los señalados imponen retos impostergables a la nación. No obstante ello, es destacable que un importante segmento de la población apelando a su iniciativa, inventiva y empuje, continúa desplegando enormes esfuerzos para insertarse en las actividades económicas de manera formal o informal. Este es el caso del sector de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MP y ME).*

---

<sup>6</sup> Diario Oficial de la Federación. Diciembre 3, 1993. Pág. 14

<sup>7</sup> Encuesta INEGI-NAFIN 1993. Pág. 11

*Este estrato empresarial dispone de un enorme potencial para coadyuvar no sólo al desarrollo económico y social de los países, sino a que éste se desenvuelva de una manera equitativa y sostenida. En efecto, las actividades de la MP y ME se caracterizan por ser altamente demandantes de mano de obra, requieren de niveles bajos de capital por trabajador y muestran una baja proporción al consumo de las divisas para insumo y bienes de capital. Además, por su propia estructura y funcionalidad, se adaptan fácilmente a los cambiantes contextos económicos nacionales y facilita una mejor distribución del ingreso a los segmentos más desposeídos de la población.*

*A pesar de las enormes ventajas y posibilidades que tiene este sector empresarial para lograr su desarrollo y contribuir con ello a solucionar los problemas económicos, aún enfrenta en mayor o menor medida, por sus propias características o por las imperfecciones del mercado, de varias restricciones tales como la falta de financiamiento, de garantías que sustenten su demanda de créditos, la carencia de asistencia técnica, de programas de adiestramiento, y de gestión empresarial, entre otras.*

*Como ha sido advertido en años recientes, el sector de la MP y ME está cobrando una mayor importancia al interior de la economía nacional, aún cuando el apoyo del gobierno resulta modesto. En efecto, se observa entre otras acciones, una mayor predisposición para la obtención de líneas de financiamiento, aunque a plazos y costos financieros todavía inconvenientes; se procura incorporar al sector en los programas de desarrollo nacionales en tanto se están incentivando progresivamente mecanismos de financiamiento tan necesarios como la constitución de fondos de garantía que respalden los préstamos solicitados por los empresarios a las entidades del sistema financiero.*

*No obstante los avances logrados, aún subsisten diversas restricciones que enfrenta la MP y ME las mismas que deben encararse de manera integral y oportuna para darle la viabilidad y el crecimiento sostenido que requiere.*

*Para que este segmento empresarial sea fuerte y pueda afrontar las transformaciones se requiere interpretar prospectivamente los cambios, hacer fluir la información y proporcionarle los distintos recursos técnicos, financieros y administrativos que le den capacidad de dirección en relación con su medio ambiente.*

*Así, cabe señalar que en la actualidad diversas corporaciones, fundaciones e instituciones financieras de desarrollo, cuentan con diversos programas específicos o integrales para satisfacer los servicios que demanda la MP y ME, y que recaen no sólo en el financiamiento, sino en ámbitos tan diversos como la capacitación, el desarrollo tecnológico, la asistencia técnica, la comercialización, y la asesoría económico-financiera, entre otros.<sup>8</sup>*

*Por lo que en el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 y en el Programa Nacional de Modernización Industrial y Comercio Exterior 1990-1994, se reconoce la importancia de las empresas de menor tamaño y se establecen los lineamientos bajo los que deben actuar las instituciones gubernamentales, privadas y del sector social para contribuir en forma más eficiente a superar los problemas de organización, gestión y de mercado de estas empresas; también se establece la línea de acción para fortalecer su crecimiento e incrementar sus niveles de productividad y calidad.<sup>9</sup>*

*La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) en coordinación con otros organismos apoya a la Micro, Pequeña y Mediana Industria. Para ello cuenta con el Programa de Modernización y Desarrollo para la Micro, Pequeña y Mediana Industria 1991-1994, la Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y la Actividad Artesanal, y el Programa de Apoyo a la Actividad Artesanal 1991-1994.*

---

<sup>8</sup> Mercado de Valores.NAFIN.Agosto, 1994.Págs.44 y 45

<sup>9</sup> Mercado de Valores.NAFIN.Septiembre, 1993.Pág.26

*Nacional Financiera (NAFIN) apoya a la MP y ME a través del Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (PROMYP), el Programa de Modernización, el Programa de Apoyo a la Microindustria (PROMICRO) y el Programa de Garantías.*

*También otorgan apoyo a la MP y ME las Cámaras como la Cámara Nacional de Comercio (CANACO), Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA); y diferentes Asociaciones.*

*Estas son algunas de las instituciones que apoyan al sector de la MP y ME cuyo propósito es ayudarles a resolver sus problemas de capacidad económica, mercado, organización, tecnología y capacitación.*

*El apoyo a estas empresas debe ser acorde con la naturaleza de sus proyectos a las políticas del sector económico ( Industria, Agricultura, Comercio y Servicios, entre otros ), y al contexto económico nacional e internacional.*

*Si bien las acciones adoptadas en las instituciones para apoyar este sector resultan importantes, es preciso también que los propios micro, pequeños y medianos empresarios otorguen, en el actual contexto de competitividad de los mercados, una particular atención a la gestión empresarial con el propósito de que asuman con mayor eficacia sus funciones en el corto, mediano y largo plazo y de esta forma superen parcialmente las restricciones que de ellos provienen.*

*El pleno conocimiento y puesta en práctica de las funciones inherentes a la gerencia de una empresa propiciará que dicho sector empresarial alcance mayores niveles de productividad, eficiencia y rendimiento en las distintas áreas de su organización, en tanto también les permitirá reforzar sus capacidades empresariales para sobrellevar las fluctuaciones de las economías domésticas.*

*Por otro lado, la apertura externa de las economías que acontece en diversos países es un aspecto que atañe al desarrollo de la MP y ME y, en general, a la economía en su conjunto. En efecto se aprecia desde hace algunos años que el proceso de liberalización comercial está determinando, en un buen número de países, entre otros aspectos la creciente competencia de productos importados contra la producción de la MP y ME (como también en las grandes empresas), y a su vez viene generando desequilibrios importantes en la balanza comercial.*

*Este entorno hace necesario que los gobiernos adopten acciones oportunas en materia de políticas cambiarias, arancelarias y, en general, de armonización de políticas macroeconómicas que coadyuven a moderar los desequilibrios que subyacen en la economía (elevadas tasas de interés, reducida capacidad adquisitiva de la población, rezago del tipo de cambio, elevadas tarifas públicas), y que afectan en particular a la MP y ME como consecuencia de la apertura económica y los programas de ajuste.<sup>10</sup>*

*En este sentido y con el propósito de llevar a cabo las estrategias del gobierno las cuales permitan el desarrollo económico del país, el 24 de septiembre de 1994 se firmó en la Ciudad de México en la Residencia Oficial de los Pinos, el Pacto para el Bienestar, la Estabilidad y el Crecimiento (PBEC), que es la renovación del Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento y el Empleo (PECE). Firmaron este pacto representantes de los sectores gubernamental, obrero, campesino y empresarial. Tendrá vigencia hasta el 31 de diciembre de 1995 y contiene principalmente los siguientes aspectos.<sup>11</sup>*

*\* Una propuesta de revisión del impuesto al activo de las empresas, la cual comprende la reducción del 10% en la tasa de este gravamen, es decir, se disminuye este impuesto de un 2% a un 1.8%.*

---

<sup>10</sup> Idem\*

<sup>11</sup> Excelsior. Septiembre 25, 1994. Págs. 1, 10A 26A y 44A

*\* Otorgar un plazo de gracia de 4 años durante el cual el impuesto al activo no grave a las nuevas inversiones y que las empresas que registren pérdida, en un determinado año fiscal, deduzcan o no paguen tal gravamen si obtuvieron utilidades en alguno de los 3 años anteriores.*

*\*Una propuesta para que el esquema de pagos trimestrales de impuestos aplicable a todas las empresas con ingresos anuales de hasta 2.4 millones de nuevos pesos, se amplíe para incluir a las que tengan ingresos hasta por 4 millones de nuevos pesos. Esto significaría que más del 80% de las empresas del país quedarían sujetas a este régimen simplificado.*

*\*Ampliar a las 3 principales zonas metropolitanas la depreciación inmediata de la inversión que realizan las empresas con ingresos anuales de hasta 4 millones de nuevos pesos, así como establecer estímulos fiscales para que las empresas destinen mayores recursos a la capacitación para el trabajo, a la actualización tecnológica y a la instalación de equipos anticontaminantes.*

*\*Se pondrán a consideración del nuevo gobierno anteproyectos que contendrán una propuesta de crédito fiscal adicional que incrementará hasta un 13% la percepción disponible de quien percibe hasta 2 salarios mínimos, en función de la proporción que representan las prestaciones sociales en su ingreso, todo esto con el objeto de incrementar el ingreso de los trabajadores.*

*\*Un aumento al salario mínimo del 4% a partir del 1ro. de enero de 1995, destacando que aquellas personas que perciben el salario mínimo (menos de 5 dólares diarios), recibirán además del 4% un aumento adicional con bonos de productividad que se espera sea del 2%.*

*\*Vincular importantes indicadores a la tasa proyectada de inflación de 4% para 1995. Así, los precios de bienes controlados por el gobierno como gasolina, combustibles y electricidad, no podrán aumentar más de 4%.*

*\*El otorgamiento de un subsidio que el gobierno llama impuesto negativo a casi 5.2 millones de trabajadores con ingresos bajos. Dicho subsidio considerado como un incentivo al trabajo permitirá que los trabajadores no sólo no paguen impuestos sino que reciban un pago del gobierno.*

*\*Aumentar la competitividad de la producción agropecuaria nacional para mejorar su participación en el mercado frente a los productos internacionales. Se ratifica la continuación del Programa de Apoyos Directos al Campo (PROCAMPO).*

*\*Un incremento del 25% en la inversión del sector pública en proyectos de infraestructura.*

*\*Precisar el compromiso del sector empresarial de repercutir en menores precios los beneficios que le reporten los estímulos fiscales.*

*El nuevo pacto tiene como propósito mantener términos que aseguren mayor bienestar en la estabilidad de precios y en la recuperación sostenida de la economía y el crecimiento así como lograr un incremento sustancial en la productividad de las empresas. Para lo cual se deben mantener políticas que permitan un crecimiento con estabilidad, certeza y permanencia al orden institucional impulsando de esta forma la modernización integral del aparato productivo que es el sustento de la generación de empleo, del incremento sano y sostenido del salario de los trabajadores, del ahorro interno y, en general, del nivel de vida de los mexicanos.*

## **2. IMPORTANCIA DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

*Casi todas las empresas fueron alguna vez micros o pequeñas.*

*Aun cuando existen negocios que con una buena inversión pueden iniciar como empresas medianas o grandes; existen muchos otros que de una forma sencilla y limitada se establecen con un pequeño taller y dos o tres personas, logrando hacer crecer poco a poco su negocio hasta convertirlo en una próspera empresa. Bajo estas circunstancias la MP y ME representan un papel muy importante dentro del esquema político, económico y social del país.*

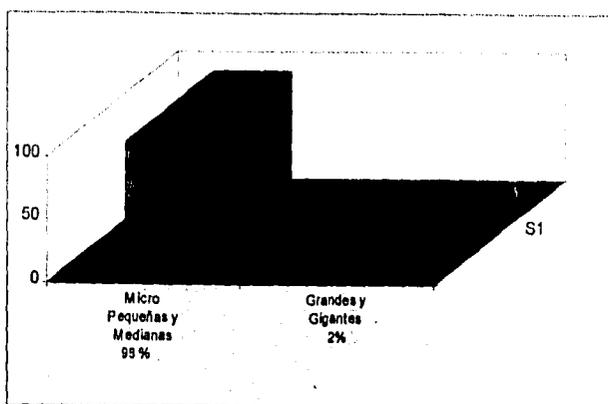
### **A) IMPORTANCIA ECONÓMICA**

*La micro, pequeña y mediana empresa constituye, hoy en día, el centro del sistema económico de nuestro país. a continuación se señalan algunos aspectos que brindan una perspectiva de ésta situación:*

a) Número de empresas

De un total de 1'316,952 empresas que existen en el país, el 98% son micros, pequeñas y mediana, y sólo el 2% pertenecen al grupo de las grandes.<sup>12</sup>

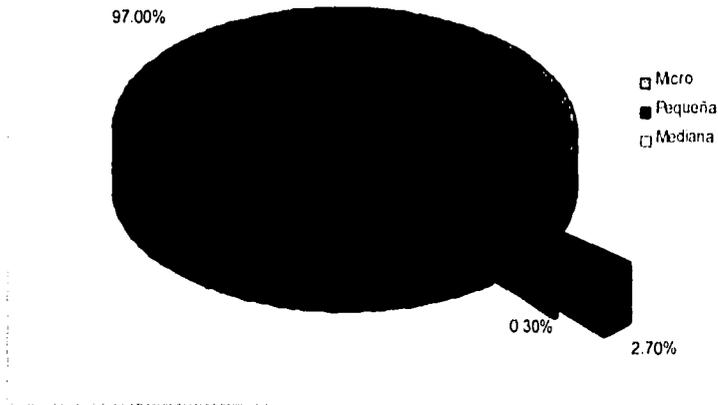
LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL DEL PAIS



<sup>12</sup> Encuesta INEGI-NAFIN, 1993. Pág.15.

*El total de empresas micro, pequeñas y medianas equivale a 1'194,998\*, de las cuales el 97% son micro, 2.7% pequeñas y 0.3% medianas.<sup>13</sup>*

Distribución de las empresas por tamaño



*\* Se tomaron en cuenta las micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores: Manufactura, Construcción, Comercio y Servicio (excluyendo los servicios prestados por el Sector Público).*

<sup>13</sup> Idem <sup>12</sup>.

*b) Generación de empleo*

*En México, la micro, pequeña y mediana empresa absorbe más de la mitad de la mano de obra. Tal cifra se va incrementando conforme se automatizan, cada vez más, las grandes empresas con la correspondiente reducción de personal.*

*En promedio, una microempresa emplea 9 trabajadores, una pequeña 34 y una mediana 131 elementos.<sup>14</sup> La gran empresa se inclina más por la utilización intensiva de tecnología, eliminando así la dificultad de tratar con un gran número de trabajadores que carecen de experiencia y especialización.*

*Existen ramas de la industria en que los procesos obligan a la automatización y a la gran escala productiva, en este tipo de empresas la capitalización por trabajador es muy elevada y por lo mismo el índice de ocupación relativamente bajo. En la MP y ME es más fácil reemplazar el factor capital (tecnología) por mano de obra con resultados positivos en la economía y la calidad. Es decir, en la MP y ME se puede utilizar más fuerza de trabajo por unidad de capital invertido, contribuyendo de manera más efectiva a la solución del problema de desempleo.*

*Ante los elevados índices de desempleo que existen actualmente, la MP y ME cumple la función de generar fuentes de trabajo en muy diversas formas; así tenemos que multitud de personas que no son empleables con arreglo a las normas de muchas empresas - ya sea por la falta de preparación o por cualquier otra circunstancia- encuentran oportunidad de trabajar en pequeñas y medianas empresas, ya sea como empleados o estableciendo un pequeño negocio por cuenta propia.*

*Así mismo se puede citar el caso de personas mayores de 45 años, o las que tienen defectos físicos, o aquéllas cuyas necesidades no son completamente satisfechas con lo que obtienen en un empleo, y adicionalmente se ocupan en una de estas empresas.*

---

<sup>14</sup> Mercado de Valores.NAFIN Junio, 1994. Pág. 21 y 29.

**NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS Y PERSONAL  
OCUPADO POR ESTRATOS DE PERSONAL**

<b>SECTOR INDUSTRIAL*</b>			
		<b>Número de establecimientos</b>	<b>Personal ocupado total al 31 de diciembre de 1988</b>
<b>TOTAL NACIONAL</b>		<b>146 252</b>	<b>3 263 863</b>
<b>Micro</b>			
0	a 2	personas	69 502
3	a 5	personas	38 054
6	a 10	personas	11 614
11	a 15	personas	5 444
			<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> 124 614
<b>Pequeña</b>			
16	a 20	personas	3 485
21	a 50	personas	8 676
51	a 100	personas	4 001
			<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> 16 162
<b>Mediana</b>			
101	a 250	personas	3 133
<b>Grande</b>			
251	a 500	personas	1 315
501	a 1000	personas	682
1001	y más	personas	346
			<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> 2 343

\* XIII Censo Industrial. Resultados definitivos. Resumen General. Censos Económicos, 1989.  
INEGI.

*El sector industrial incluye los siguientes subsectores: minería, extracción de petróleo, industrias manufactureras, electricidad, agua y construcción.*

<b>SUBSECTORES EN QUE SE DIVIDE EL SECTOR INDUSTRIAL</b>		
<b>Número de establecimientos</b>		<b>Personal ocupado total censados el 31 de diciembre de 1988</b>
Manufactureros	138 835	2 662 465
Extractivos	2 073	152 136
Construcción	5 308	328 071
Eléctricos	<u>36</u>	<u>121 191</u>
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>146 252</b>	<b>3 263 863</b>

<b>SECTOR COMERCIO*</b>		
Número de establecimientos censados		Personal ocupado total el 31 de diciembre de 1988
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>754 848</b>	<b>2176 398</b>
<b>MICRO</b>		
0 a 2 personas	609 946	837 801
3 a 5 personas	98 837	343 417
6 a 10 personas	23 075	172 411
11 a 15 personas	8 396	106 706
	<u>740 254</u>	<u>1 460 335</u>
<b>PEQUEÑA</b>		
16 a 20 personas	4 347	77 465
21 a 50 personas	6 988	215 341
51 a 100 personas	1 978	138 839
	<u>13 313</u>	<u>431 645</u>
<b>MEDIANA</b>		
101 a 250 personas	972	151 341
<b>GRANDE</b>		
251 a 500 personas	260	87 016
501 y más personas	49	46 061
	<u>309</u>	<u>133 077</u>

\* X Censo Comercial. Resultados definitivos. Censos Económicos, 1989. INEGI.

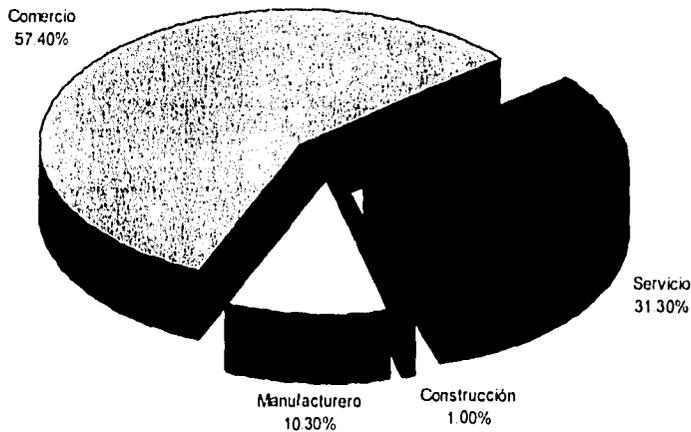
<b>SECTOR SERVICIOS*</b>		
	<b>Número de establecimientos censados</b>	<b>Personal ocupado total al 31 de diciembre de 1988</b>
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>412 571</b>	<b>1 171 881</b>
<b>MICRO</b>		
0 a 2 personas	281 739	395 458
3 a 5 personas	86 825	307 052
6 a 10 personas	22 701	167 455
11 a 15 personas	7 708	97 490
	<u>398 973</u>	<u>967 455</u>
<b>PEQUEÑA</b>		
16 a 20 personas	3 811	67 701
21 a 50 personas	6 458	198 112
51 a 100 personas	1 961	137 465
	<u>12 230</u>	<u>413 278</u>
<b>MEDIANA</b>		
101 a 250 personas	1 001	153 001
<b>GRANDE</b>		
251 a 500 personas	242	85 332
501 a 1000 personas	98	67 091
1001 y más personas	27	41 724
	<u>367</u>	<u>194 147</u>

\* X Censo de Servicios. Resultados definitivos. Censos Económicos, 1989. INEGI. Tomo I.

*c) Participación en la Producción y Abastecimiento Nacional*

*De las micro, pequeñas y medianas empresas, el 57.4% son empresas dedicadas al comercio, el 31.3 % a los servicios, el 10.3 % al sector manufacturero y el 1 % en la industria de la construcción.<sup>15 y 16</sup>*

DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS POR SECTOR

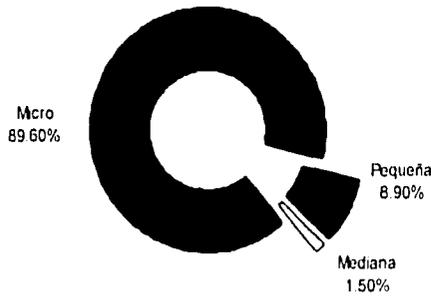


<sup>15</sup> Idem<sup>12</sup> Pág. 16, 41, 61, 81 y 101

<sup>16</sup> Idem<sup>14</sup>

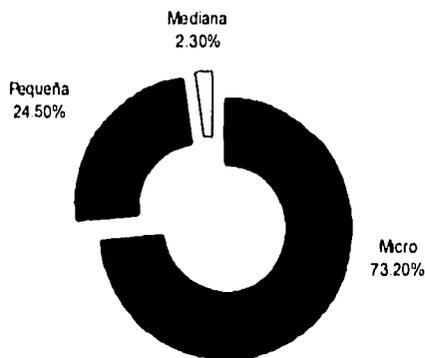
*Dentro del sector manufacturero, el 89.6 % de las empresas son micro; el 8.9 % son pequeñas y el 1.5 % son medianas.*

DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS EN EL SECTOR MANUFACTURERO POR TAMAÑO



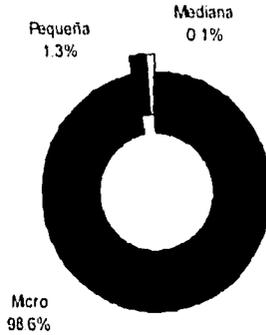
*El sector construcción está constituido en un 73.2% por empresas micro; en un 24.5 % por empresas pequeñas y en un 2.3 % por medianas.*

DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS EN EL SECTOR CONSTRUCCION POR TAMAÑO



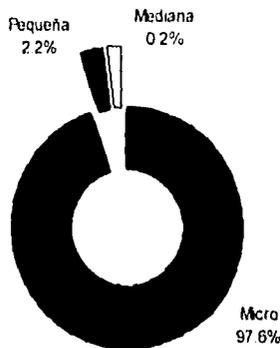
En el sector comercio el 98.6 % son micro, el 1.3 % pequeñas y el 0.1 % medianas.

DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS EN EL SECTOR COMERCIO  
POR TAMAÑO



En el sector servicio el 97.6 % son micro, el 2.2 % pequeñas y el 0.2 % medianas.

DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS EN EL SECTOR  
SERVICIO POR TAMAÑO



Como puede observarse la microempresa es la que acapara una mayor participación en todos los sectores de actividad.

*En lo que se refiere al Producto Interno Bruto(PIB), la micro, pequeña y mediana empresa aporta el 11%. En cuanto a la distribución por región geográfica las micros, pequeñas y medianas empresas se encuentran distribuidas en las 32 entidades del país, en cerca de 465 ciudades. El 61% se ubica en el Distrito Federal, Jalisco, Estado de México, Nuevo León, Guanajuato, Puebla y Veracruz.*

*d) Contribución a la expansión económica del país.*

*Hablando particularmente de la micro y pequeña empresa, ésta proporciona salidas productivas para el talento y las energías de personas emprendedoras e independientes y brinda la oportunidad a cualquier persona, de cualquier condición, para integrarse al ámbito empresarial; debido a esta facilidad se inician anualmente muchos negocios, miles de pequeñas empresas que compiten entre sí en su afán de salir adelante. Muchas de ellas desaparecen pronto, pero las mejores subsisten.*

*La MP y ME ha proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica del país; podemos decir que este tipo de empresas han sido una gran oportunidad, a través de la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios.*

*e) Innovación*

*La MP y ME ofrece el campo experimental en donde se genera con frecuencia nuevos productos, nuevas ideas, nuevas técnicas y nuevas formas de hacer las cosas.*

*f) Complementa la producción*

*Hay un gran número de productos que tienen que ser elaborados en pequeña escala. por ejemplo cuando el consumo nacional total es reducido. En este caso tiene que producirse poco y tal vez requiera una fábrica con maquinaria, procesos y organización específicamente adaptados al producto por fabricar: por ejemplo cuando las demandas totales son en pequeña escala o cuando varias empresas grandes del mismo ramo requieren de una misma parte o material en reducida cantidad pero les resulta incosteable fabricarlas ellas mismas. En estos casos la micro y pequeña empresa se integra perfectamente con las grandes empresas pues en vez de competir, las complementa.*

**B) IMPORTANCIA SOCIAL.**

*a) Facilita una mejor distribución del ingreso de los segmentos bajos de la población*

*La MP y ME contribuye a incorporar a desocupados o semiocupados a la fuerza productiva del país, dotándolos de capacidad de compra de bienes, adquiridos a través de sus salarios. La MP y ME contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población al crear un mecanismo redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala. De esta manera, esta clase de empresas son un mecanismo de captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos, ahorros que de otra forma permanecerían ociosos.*

*b) Capacita la fuerza de trabajo.*

*La MP y ME contribuye a crear y capacitar la mano de obra que por la estructura educacional, característica de los países en vías de desarrollo, no habría encontrado los elementos para capacitación.*

*La MP y ME se conforma en la escuela empírica (práctica). En ella se realiza la formación "directiva" que requiere forzosamente un país para mejorar su sistema administrativo-productivo con el fin de crear una sólida y pujante industria.*

*La micro y pequeña empresa constituye una escuela práctica de gran valor nacional para formar empresarios, administradores y técnicos, (bien provengan del ámbito comercio o profesional). La pequeña escala de operaciones les permite ir adquiriendo las disciplinas necesarias sin grandes quebrantos económicos, porque además de su reducido tamaño, la micro y pequeña empresa tiene todas las funciones a la vista y el sentido común y la práctica bastan para resolver los problemas que sobre la marcha se van presentando. Lo anterior no sucede en la gran empresa donde ya se requiere de especialización de técnicas y de gran experiencia y donde una mala decisión puede costarle a la empresa grandes pérdidas de capital.*

*La MP y ME es importante por el número de establecimientos, por el capital invertido que representan, por el valor de su producción, por las materias primas que consumen, por el empleo que generan y por la capacidad de compra que brindan a la población trabajadora mediante los sueldos y salarios.*

*Por todo lo anterior la MP y ME constituyen un terreno al que es necesario aportar ayuda y estímulo, con el fin de reducir los fracasos innecesarios con las consiguientes pérdidas económicas, esperanzas truncadas, y a veces, perturbaciones graves en la personalidad de los fracasados inversionistas.*

*La MP y ME tiene como reto producir, ser eficiente, generar empleos, participar en el desarrollo regional, promover mayores y mejores niveles de calificación de la fuerza de trabajo y contribuir a la dependencia económica y social del país, sustituyendo importaciones a la vez que se produzcan bienes competitivos para los mercados internacionales*

*Concluyendo, la MP y ME tienen una importante función que desempeñar; existen de manera predominante y en ocasiones casi absoluta en los países y coexisten con las grandes empresas aún en las naciones más avanzadas, por lo cual es necesario ir eliminando las causas principales que frenan su desarrollo.*

*c) Integración de la familia en el trabajo*

*En México la gran mayoría de las empresas micro y pequeñas son familiares. Este tipo de empresas son piedra angular sobre la que se ha basado el desarrollo primario de los negocios, y esto ha contribuido al desarrollo económico de las familias y como consecuencia al bienestar de sus miembros.*

*Bajo este esquema la MP y ME es importante socialmente porque logra ocupar a miembros de la familia que estando desempleados o económicamente inactivos (hijos-estudiantes, madre-ama de casa, jubilados, etc.) se integran a un negocio que por sus características y carencias requiere del esfuerzo conjunto y del sacrificio personal de cada uno de los miembros de la familia. Además brinda a los integrantes de la familia la posibilidad de percibir ingresos que les permitan sostenerse y crear un patrimonio futuro. Por otra parte, crea una actitud solidaria y participativa entre padres, hijos y demás parientes, porque al tener como objetivo el crecimiento y buen desempeño de la empresa, existe entre ellos una mayor comunicación, colaboración e interacción para resolver las diferentes situaciones que se les presenten.*

### **3. CARACTERÍSTICAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA**

*En nuestro país la micro y pequeña empresa se caracteriza por diversos aspectos entre los que destacan los siguientes:*

***Son de tipo personal o familiar.***

*El 85% de las microempresas y el 56% de las pequeñas son de tipo familiar.*

***Se establecen en un local propio.***

*El 52 % de las microempresas y el 40% de las pequeñas se encuentran ubicadas en locales propios.*

***A medida que el tamaño de la empresa aumenta, el nivel de escolaridad de los empresarios también es mayor.***

*El 53% de los microempresarios tienen estudios de secundaria o menos, en tanto que el 62% de los empresarios pequeños tienen estudios profesionales o más.*

***Solo disponen de sus recursos y apoyos patrimoniales.***

*El 90% de las microempresas y el 75% de las pequeñas aplican sus propios recursos para la operación de sus empresas ya sea porque consideran no necesitar crédito, porque lo necesitan pero no lo solicitan, o porque no son sujetos de crédito.*

***Tienen 6 años o más de estar operando.***

*El 80% de las empresas pequeñas y el 51% de las micro tienen 6 años o más de estar operando.*

***Predomina el empresario masculino.***

*En la micro y pequeña empresa por cada 4 empresarios hay una mujer empresaria, aunque cabe resaltar que es en la microempresa donde participa el mayor número de mujeres.*

***Permanencia en el sector de actividad.***

*Tomando en cuenta que los sectores de actividad son: manufactura, construcción, comercio y servicio, se ha observado que las MyPE permanecen en el sector de actividad en el que iniciaron originalmente.*

***Conocen las leyes y reglamentos que norman el funcionamiento de su negocio.***

*Más de la mitad de los microempresarios y casi la totalidad de los pequeños conocen las leyes y reglamentos que norman el funcionamiento de su negocio.*

***Están afiliadas a una Cámara o Asociación.***

*La gran mayoría de las pequeñas empresas se encuentran afiliadas a una Cámara o Asociación, mientras que en el caso de la microempresa sólo poco más de la mitad está afiliada.*

***Mientras más grande sea la empresa es menor la posibilidad de que sea administrada por su dueño***

*El 88% de las microempresas son administradas por sus propios dueños, en tanto que en las pequeñas el porcentaje se reduce a un 57%.*

***Llevan registros contables.***

*El 77% de las microempresas llevan registros contables; en la pequeña el porcentaje es de 98%. En las primeras la contabilidad es llevada preferentemente por un profesional independiente, a medida que el tamaño aumenta dicha función se transfiere a un empleado de la empresa. Cabe mencionar que el 21% de los dirigentes de microempresas realizan, ellos mismos, la contabilidad de su empresa. Es conveniente mencionar que a pesar de que se realicen los registros contables en muchas empresas, muy pocas veces estos son utilizados adecuadamente para la toma de decisiones ya que comúnmente su uso es para fines fiscales.*

***Consideran no necesitar financiamiento.***

*Solo el 36 % de las microempresas y el 50% de las pequeñas consideran tener necesidad de financiamiento. Las solicitudes de crédito son dirigidas principalmente a la banca comercial: 49 % de la microempresa y 70% la pequeña. La segunda fuente de financiamiento es la Banca de Desarrollo en el caso de la pequeña empresa y a los particulares en el caso de la microempresa. En su mayoría, las empresas utilizan el crédito para capital de trabajo, adquisición de maquinaria y equipo, pago de deuda y pago de impuestos.*

***El área de mayor conflicto en las pequeñas empresas, es el área administrativa.***

*Esto ocurre en algunos casos por la falta de conocimiento sobre administración y finanzas, y en otros casos el problema es de desorganización del empresario lo que le lleva a hacer las cosas a un costo elevado y a perder visión de lo que les permite hacer dinero. La administración deficiente hace que los problemas de las empresas no sean visibles, con frecuencia, hasta que ya es demasiado tarde.*

***El crecimiento de las pequeñas empresas por encima del ritmo sostenible.***

*Una de las características que obstaculizan el progreso de las empresas es el crecimiento de las mismas por encima del ritmo sostenible. Las empresas que subsisten y tienen utilidades razonables, mientras se mantienen de tamaño modesto, entran en dificultades cuando empiezan a crecer; de hecho algunos empresarios han afirmado que "el crecimiento los mata".*

***Control de costos deficiente.***

*El control de costos es una característica notoriamente deficiente de las microempresas, esta deficiencia hace muy difícil que las empresas hagan un manejo eficiente de los recursos, y en consecuencia es difícil juzgar si se obtiene una rentabilidad adecuada en toda la línea de productos o servicios, y en los distintos segmentos de mercado que se atienden.*

***Estrategias de mercadotecnia poco sólidas.***

*Las estrategias de mercadotecnia en las pequeñas empresas mexicanas suelen ser muy poco sólidas, cuando es que llegan a existir. La falta de promoción es una característica fundamental de este sector, y se considera una de las causas principales de mortandad. Cabe decir que para los empresarios no hay nada más caro que no anunciarse.*

***Carecen de una fuerza de ventas.***

*Es conveniente analizar que para la micro y pequeña empresa resulta muy costoso tener vendedores, ya que su tamaño no lo paga. Esta situación hace suplir la actividad de ventas con tiempo del empresario, mismo que al tener que participar en otros asuntos no le puede dedicar toda su atención. Un punto que sería muy provechoso que recordaran los empresarios, respecto de los vendedores, es que hay una forma de contar con agentes de ventas potenciales en sus empresas cuyo precio equivale únicamente a brindar un buen servicio, ya que un cliente satisfecho es un agente de ventas potencial.*

***Dificultad para ubicar nuevos mercados de sus productos y servicios.***

*La pequeña empresa presenta poca capacidad para detectar los medios que le permitan penetrar y adaptarse a los cambios en el mercado. Un factor clave del éxito de la pequeña empresa es su versatilidad ante los cambios económicos que tienen lugar en el mundo.*

*Sin embargo, esta capacidad de adaptación no se da por sí misma; exige una orientación en los planes de trabajo, y más aún, una nueva mentalidad empresarial.*

***Realizan inversiones no productivas.***

*Suele ser un error común de los propietarios de microempresas el realizar inversiones improductivas. Este tema está bastante ligado a la falta de un control adecuado de costos. Frecuentemente el empresario se siente seguro de su negocio y hace inversiones innecesarias. Estas inversiones no se estudian suficientemente y muchas veces la ausencia de un sistema de costos hace imposible su estudio siendo posteriormente más dañinas cuando la empresa se endeuda por solventarlas.*

***Falta de Mentalidad Empresarial.***

*La mayoría de los empresarios operan con una mentalidad que no busca el desarrollo de la empresa, sino exclusivamente la supervivencia a corto plazo.*

*En muchas ocasiones es fácil encontrarse con empresarios ricos y empresas pobres, esto es porque no están dispuestos a invertir en su propia empresa, (sea en asesorías externas, en el mejor acondicionamiento de su empresa, en estudios de mercado, en capacitación, etc.) aún cuando estén conscientes de que sus ingresos los han obtenido de ésta, situación que se debe a la poca visión empresarial que les impide darse cuenta del costo-beneficio que esto implica. Para otros empresarios su mentalidad es la de esperar del gobierno las soluciones a sus problemas y no tomar la responsabilidad de su propio desarrollo.*

***Falta de especialización.***

*Muchos pequeños empresarios tratan de competir en toda la línea con sus competidores de gran tamaño, haciendo que sus costos sean mayores debido a su pequeña escala.*

***Abastecimiento costoso.***

*Al tener que adquirir en pequeños volúmenes, el empresario paga un costo más elevado que el de la empresa mayor.*

***Cambios en el entorno.***

*Una de las causas de mortandad de las empresas, indudablemente son atribuibles a los cambios en el entorno. Uno de ellos es el cambio de las cadenas productivas tradicionales. Anteriormente las empresas grandes se proveían unas a otras, al igual que las microempresas.*

*Empresas medianas y grandes ante la saturación de mercados tradicionales, han entrado a competir en mercados de especialidad y pequeños volúmenes, creando nuevas cadenas productivas. Esta situación ha desplazado a pequeñas empresas de sus mercados tradicionales, incidiendo directamente en esta situación la apertura a la competencia internacional. Los requerimientos crecientes del mercado, el movimiento mundial en pro de mayor calidad y productividad, con frecuencia dejan fuera del mercado a las pequeñas empresas, que por lo regular carecen de los recursos de personal y financieros necesarios para adaptarse a estos nuevos requerimientos.*

*En cuanto a financiamiento los problemas más comunes se refieren a escasez del crédito, tasas elevadas en el crédito, incumplimiento de los requisitos para tener acceso al crédito, entre otros.*

**SITUACION DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA  
CAUSAS DE MORTANDAD**

ESTRUCTURALES	DIRECCION Y ADMINISTRACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Ausencia de un sistema</li> <li>*Crecimiento por encima de lo sostenible</li> <li>*Mercadotecnia</li> <li>*Falta de mentalidad empresarial</li> </ul>
	PROBLEMAS DE ESCALA	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Falta de especialización</li> <li>*Abastecimiento costoso</li> <li>*Mercadotecnia deficiente</li> </ul>
DEL ENTORNO	MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Cambios de las cadenas productivas</li> <li>*Requerimientos crecientes</li> <li>*Plazos de cobranza</li> </ul>
	FINANCIAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Escasez de crédito</li> <li>*Costos de crédito</li> <li>*Requisitos y actitud de los Bancos</li> </ul>
	OTROS	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Impuestos</li> <li>*Falta de Organización y Liderazgo</li> </ul>

#### **4. PROBLEMÁTICA DE LAS MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS**

*Las M y PES se enfrentan a una serie de problemas que obstaculizan su desarrollo. Esto determina condiciones de desventaja en su competencia con las grandes empresas transnacionales. A continuación se señalan algunos problemas que enfrenta este sector empresarial:*

*a) Falta de estudios de preinversión.*

*Los cuales comprendan un análisis de las principales variables como: mercado, tecnología, costos, localización, financiamiento, redituabilidad.*

*b) Desconocimiento de los requerimientos administrativos para formalizar su negocio.*

*Autorización de la denominación o razón social de la empresa, inscripción en el Registro Público de la Propiedad, licencia de anuncios en la vía pública, Registro Federal de Contribuyentes, licencia de suelo, licencia sanitaria, etc.*

*c) Carencia de mecanismos de crédito apropiados, ágiles, suficientes y oportunos.*

*Escaso conocimiento de los empresarios de la MyPE, sobre las modalidades y esquemas de financiamiento existentes en el sistema financiero. Existen instituciones del Gobierno Federal, encargadas de otorgar diferentes tipos de crédito a la MyPE, en condiciones de fomento (banca de desarrollo); sólo que para muchos es desconocido este tipo de financiamiento, o no conocen plenamente lo que estas organizaciones ofrecen, así que recurren a las fuentes de financiamiento comunes como pudieran ser las instituciones privadas de crédito (banca comercial); o en su defecto, prestamistas particulares, los cuales imponen tasas prohibitivas y costos onerosos.*

*-Limitaciones para el acceso a la obtención del crédito, debido a que La banca comercial no siempre considera a la empresa MyP como un sujeto de crédito. Le exige diferentes garantías desproporcionadamente elevadas en relación a la capacidad de endeudamiento de estas empresas. La MyPE por una parte, tiene limitada capacidad de pago y por la otra sus pasivos son elevados. Así también, tienen problemas en la formulación adecuada de sus solicitudes de crédito y los trámites para ello son complicados.*

*Al solicitar crédito, se enfrentan a altas tasas de interés, su documentación es insuficiente ya que no cuentan con estados financieros que permiten conocer el desarrollo de la empresa, por lo que muchas veces no tienen acceso al crédito. De igual manera la MyPE enfrenta un mayor costo financiero por tasas de interés más altas y períodos de amortización más cortos que las grandes empresas; y en los casos en los que se obtienen recursos, su canalización se limita al corto plazo y para cubrir necesidades de capital de operación.*

*-Los problemas de financiamiento de la MyPE pueden ser cruciales en algunos momentos del desarrollo de su vida empresarial. Particularmente en el momento inicial, cuando se decide crear la empresa; después, durante las fases de crecimiento y expansión, ya que su inadecuada estructura financiera resulta insuficiente para soportar el financiamiento de inversiones, incluso, la mayoría de las veces sus necesidades de capital circulante; de igual forma cuando la empresa decide reestructurarse o reconvertir sus actividades productivas y el proceso le exige fuertes inversiones; así como en el momento en que decide realizar una investigación y el desarrollo posterior de nuevos productos o procesos.*

*d) Inadecuado control financiero.*

- El empresario no divide los gastos familiares de los gastos de la empresa.
- Carecen de Estados Financieros que le permitan la correcta toma de decisiones
- Generalmente, el plazo de crédito pactado con los proveedores es menor que el plazo de crédito otorgado a los clientes, lo que trae como consecuencia falta de liquidez.
- No existen comprobantes de gastos, por lo que se desconoce el destino o uso de los ingresos.

*e) Competencia internacional.*

*Ante el ALCN (Acuerdo de Libre Comercio de Norteamérica), las firmas internacionales tendrán ventajas competitivas al contar con tecnología avanzada, y por lo tanto, mayor calidad de sus productos u menor costo; poder disponer de créditos con intereses más bajos, así como negociaciones globales con proveedores ya establecidos con las empresas matrices. También se beneficiarán de volúmenes de compra corporativos y de una organización y técnicas comerciales de dimensiones multinacionales.*

*f) Contracción económica*

*En los últimos años, ha habido una reducción del gasto privado, o sea, la caída de la demanda de empresas particulares.*

*g) Excesiva regulación*

*Ésta se da en los aspectos fiscales, del sector financiero, del entorno ecológico, del IMSS, de los usos de suelo, en salud, SAR, Infonavit, patentes y marcas y otros. Existe una excesiva tramitología para la creación y operación de empresas.*

*h) Escasez de mano de obra calificada.*

*Esta situación eleva los costos y retarda parcialmente la productividad; esto sumado a una deficiente supervisión, repercute en mala calidad de los productos. Por otra parte, la MyPE tiene una mínima participación en los programas institucionales de capacitación y adiestramiento.*

*Al hacer la localización de la planta nos encontramos con que la zona deseada no cuenta con gente capacitada y con las habilidades que requiere la empresa; esto se agrava ya que para poder satisfacer esta necesidad, la empresa tendrá que recurrir a otras zonas, muchas veces retiradas, para hacerse de mano de obra, elevando con esto, sus costos, y a esto, tendríamos que agregar el ausentismo provocado por lo retirado de sus fuentes de ingresos .*

*i) Escasez de bienes de capital.*

*Ya que el país no cuenta con recursos tecnológicos suficiente para generar bienes de capital. Esto obliga a importaciones, fuga de divisas, dependencia tecnológica, limitación de la producción y estructura industrial desequilibrada.*

*j) Escasa cultura tecnológica y resistencia a la incorporación de tecnología.*

*Estas empresas tienen un bajo nivel tecnológico el cual tiene su origen fundamentalmente en los siguientes aspectos :*

- Obsolescencia frecuente de la maquinaria y el equipo.*
- Limitados recursos para realizar de forma sistemática, la innovación de tecnología.*
- Desvinculación con los centros de investigación y desarrollo tecnológico.*
- Escasa utilización de los servicios de consultoría y firmas especializadas de ingeniería.*
- Falta de difusión y aprovechamiento de normas y patentes del dominio público.*
- Limitado flujo de información técnica especializada.*

*Este conjunto de problemas se manifiesta, en general, en la baja productividad de las empresas MyP, lo que se traduce en una aguda falta de competitividad en el mercado.*

*k) Escasez de recursos técnicos, materiales, humanos y financieros.*

*Lo que provoca una limitación en la expansión del mercado situación que es aprovechada por empresas con suficientes recursos que absorben o detienen el desarrollo y la actividad de este importante sector. El menor poderío financiero de la MyPE, le hace más frágil frente a las variaciones de la oferta y la demanda.*

*l) Inadecuada selección de materia prima.*

*Esto se debe en primer lugar a que no investiga la posible variedad de proveedores existentes, sino que se limita a los que acuden a su empresa a ofrecer productos, y en segundo lugar, a que no cuenta con estándares de calidad para la adquisición de su materia prima.*

*m) Inadecuada determinación del precio*

*La mayoría de los empresarios de la MyP, no tienen una clara noción en la fijación de los precios de sus productos, ya que éstos son determinados únicamente en base a los costos de materia prima, sin tomar en cuenta otros costos como el de mano de obra, costos fijos, gastos administrativos, el precio de la competencia, precios oficiales, etc.*

*n) Política de venta no definida.*

*Debido a que no se cuenta con políticas de venta previamente establecidas, los vendedores difícilmente pueden tomar decisiones.*

*o) Falta de promoción de sus productos.*

*Uno de los grandes problemas al que se enfrenta la MyPE es el que no efectúan ningún tipo de propaganda para promover sus productos: sino que presentan sus productos de forma directa al cliente; esto se debe a que se considera que el costo de la promoción es muy alto, ya que se enfocan en medios tradicionales como son el periódico y el directorio telefónico, olvidándose de que existen otros medios que se adaptan a sus posibilidades económicas, como son folletos, volantes, radio, recomendaciones de clientes, promoción entre distribuidores, mantas, revistas especializadas en anuncios publicitarios, periódicos locales, etc.*

*p) Dificil acceso y falta de información sobre sus actividades y competidores.*

*Los problemas de orden administrativo y organizacional no permiten a las empresas MyP conocer el tamaño, características y funcionamiento del mercado, colocándose generalmente en desventaja frente a las empresas de mayor magnitud.*

*q) Restringida participación en los mercados, principalmente en los de exportación.*

*Su mercado es limitado con número reducido de clientes. No puede competir dentro del mercado internacional debido a que no cuenta con los suficientes volúmenes de producción de los estándares de calidad necesarios y de que carece de habilidad en dicho mercado.*

*r) Utilización de sistemas operativos y administrativos rudimentarios.*

*Uno de los problemas de mayor importancia al que debe enfrentarse y resolver la MyPE, es su incapacidad en la administración. En sí, este tipo de empresas cuentan con un administrador, que no es especialista sino un "generalista". Esta deficiencia no les permite implantar una adecuada función administrativa y de gestión en sus operaciones.*

*Falta capacitación de los directivos en asuntos administrativos, fiscales, de calidad total, finanzas, mercadeo y comercio exterior. Si al gerente se le presenta un problema, lo resolverá conforme a los estudios que haya hecho, enfocando de esa manera su actitud personal y no como se le presente la realidad de la situación.*

*Las decisiones que tome el gerente en ocasiones sólo se enfocan a un área determinada, descuidando las demás, debido a su falta de experiencia y a su visión de que la empresa es un todo. Sin una capacitación adecuada para administrar las empresas, nada puede garantizar el éxito de las mismas.*

*En la MyPE existe :*

- *Un inadecuado manejo de los aspectos contables y financieros, debido a que los estados financieros, más que ser analizados para la toma de decisiones son utilizadas para fines fiscales.*
- *Mala planeación y control de sus actividades( tendencia a la improvisación, mentalidad de corto plazo, no programan su producción, sus ventas, etc. ).*
- *Pobre control de calidad (carecen de estándares de calidad adecuados).*
- *Técnicas y procesos de producción obsoletos.*
- *Poco conocimiento de las características de sus consumidores o clientes lo que les impide ampliar su mercado.*
- *Debilidades administrativas en: compras, control de inventarios, contratación, selección y capacitación de personal.*
- *Limitadas condiciones de seguridad e higiene en el trabajo.*
- *Inadecuada delimitación de funciones y responsabilidades.*

*s) Resistencia a la asesoría externa.*

*El propietario y/o dirigente de la MyPE no está acostumbrado a recibir orientación externa y por su escasa preparación prefiere aplicar las soluciones que le dicta su propia experiencia. Por otra parte, no utiliza los servicios de asesoría externa porque no cuenta con los recursos económicos suficientes para cubrir su costo y por considerar entre sus recursos más valiosos el tiempo, presenta cierta resistencia a las actividades de capacitación y asistencia técnica porque piensa que no son importantes.*

*t) Inexistencia de manuales.*

*Un problema muy frecuente que presenta la MyPE es el de no contar con manuales de organización y procedimientos que faciliten el conocimiento general sobre la empresa, niveles jerárquicos, las funciones y actividades, los objetivos, las políticas, etc.*

*u) Capacidad instalada ociosa.*

*Hay industrias MyP que trabajan con un solo turno por día, ocasionando que exista una menor eficiencia en la utilización de toda la capacidad de la planta industrial, ocasionando con esto, baja productividad y elevados precios.*

*v) Débil poder de negociación en el entorno financiero, económico y político*

*La MyPE presenta debilidad política, gremial y social, debido a que representa una mínima parte dentro de las decisiones, respecto de las políticas y mecanismos de acción que adoptan las asociaciones industriales. Tal situación provoca que sus problemas se planteen y se resuelvan de manera independiente, encontrándose en una posición desventajosa ante la fuerza de las grandes empresas.*

*La MyPE presenta un bajo nivel de representatividad frente a una limitada atención del Estado , ya que el apoyo que otorga éste es insuficiente debido a la gran demanda. Además presenta una limitada capacidad de negociación en los mercados como consecuencia de sus pequeñas escalas para comprar, producir y vender, así como de los bajos niveles de organización y gestión. La MyPE tiene incapacidad para competir con la gran empresa en aquellos productos de grandes series de producción.*

*w) Propensión del empresario al trabajo individual.*

*El empresario de la MyPE muestra poco interés por las actividades en común debido a que desconocen las ventajas que puede obtener al unirse con otros empresarios como son las realización de compras en común, adquisición de maquinaria y equipo, mejora de procesos industriales, financiamiento, etc.*

*El proceso de asociación entre los empresarios de la MyP no es nada sencillo debido a que están acostumbrados a trabajar en forma individual, a verse más como competidores que como socios de una gran empresa.*

## **II. ORGANIZACIONES INTEREMPRESARIALES**

*El sector empresarial en nuestro país, al igual que el de otros países está compuesto por una gran cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas y sólo algunas de mayor tamaño. Estas últimas dependen en mucho, de los productos, servicios y materias primas que las primeras sean capaces de suministrarles. Sin embargo su desarrollo así como su forma de operar no responden a las necesidades y expectativas de un mercado cada vez más exigente.*

*La micro y pequeña empresa por su tamaño presenta problemas de competitividad ya que carecen de los sistemas que las grandes empresas pueden implantar, de los servicios que éstas pueden contratar y de los ahorros por volumen que las grandes empresas pueden obtener.*

*Por ello es recomendable que las micro y pequeñas empresas se unan para realizar operaciones de gran escala, pero conservando al mismo tiempo su individualidad y aprovechando las ventajas de que sigan siendo pequeñas.*

*Hoy, las micro y pequeñas existentes en el país, enfrentan el reto de competir exitosamente fuera y dentro de nuestras fronteras. El gran número de empresas pertenecientes a estos sectores así como su problemática existente hacen necesario que se establezcan estrategias de acción para fortalecerlas.*

*Por estas razones, dentro de las políticas gubernamentales actuales, se promueve la conformación de formas asociativas con diversos fines. Dentro de algunas de esas formas de asociación se encuentran los organismos interempresariales que permiten a las empresas sumar sus esfuerzos y ser más competitivas.*

*El Programa de Modernización y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Industria 1991-1994 promueve la conformación de las organizaciones interempresariales, señala su objetivo y establece los lineamientos y políticas para su funcionamiento. En el se plantean 6 diferentes opciones de organización interempresarial :*

- ◆ *La Sociedad de Responsabilidad Limitada de Interés Público*
- ◆ *Los Centros de Adquisición en Común*
- ◆ *Las Empresas de Comercio Exterior*
- ◆ *Las Uniones de Crédito*
- ◆ *El esquema de la Subcontratación y*
- ◆ *Las Empresas Integradoras*

*El objetivo fundamental de estos instrumentos es evitar el riesgo de que las empresas de menor tamaño se diluyan frente a la competencia creciente y fortalezcan su capacidad de negociación en los mercados. Cada uno de ellos responde a objetivos, necesidades y posibilidades económicas específicas de las empresas. Las personas físicas y morales pueden optar por una o más formas de asociación, sin que ello signifique trastocar la autonomía de sus empresas. Una de las dificultades que presenta esta estrategia de agrupación y que constituye un reto a vencer para los empresarios que busquen el desarrollo de sus empresas por medio de estos instrumentos de integración, es el lograr que se desee trabajar en equipo. Ya que los empresarios están acostumbrados a trabajar en forma individual, son desconfiados y muestran poco interés por conocer los beneficios que podrían recibir de la integración con otros empresarios. Es necesario que se pierda el miedo a la asociación y para lograrlo se deberá realizar un gran esfuerzo para cambiar la mentalidad y actitud del empresario. Este cambio no es fácil y se requiere de disposición por parte del empresario y de tiempo; tiempo que la micro y pequeña empresa no tiene. Sin embargo la sobrevivencia y permanencia de las pequeñas empresas no depende solamente del cambio de actitud del empresario para asociarse, sino también de los apoyos concretos y oportunos por parte de las autoridades gubernamentales.*

## ***I. SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA DE INTERÉS PÚBLICO***

### ***A. ANTECEDENTES***

*La Sociedad de Responsabilidad Limitada de Interés Público (S. de R.L. de I.P.) constituye una variante de las Sociedades de Responsabilidad Limitada (S. de R.L.). El origen de este tipo de sociedades se debe a que la S. de R. L. creada por la Ley General de Sociedades Mercantiles no puede ajustarse a las necesidades de gran número de productores o comerciantes (la S. de R.L. no permite tener más de 25 socios) que necesitan unirse para determinados fines, por lo que se estableció la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada de Interés Público, la cual, bajo los sistemas básicos de la S. de R.L., crea un nuevo tipo con características especiales que pueden ajustarse a aquellas necesidades de la economía nacional.<sup>17</sup>*

### ***B. DEFINICIÓN***

*Es una empresa mercantil diseñada con la finalidad de realizar actividades en común, como son la compra de materias primas y maquinaria, comercialización de sus productos, créditos, asistencia técnica y capacitación. Se ofrece como una opción de agrupación para el trabajo, principalmente a productores de escasos recursos como son artesanos y microindustrias. Bajo este esquema sólo se exige a los interesados una aportación en función de sus necesidades de crédito y posibilidades económicas, sin requerirles la exhibición de avales o garantías.*

---

<sup>17</sup> Cervantes Ahumada. La Sociedad de Responsabilidad Limitada en el Derecho Mercantil Mexicano. Pág.60

### **C. FUNDAMENTO LEGAL**

*La S. de R.L. de I.P. se rige por la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada de Interés Público del 28 de agosto de 1934, publicada en el Diario Oficial de la Federación, el día 31 de agosto del mismo año. Y en lo no previsto por esta Ley, por la Ley de Sociedades Mercantiles, tanto por sus disposiciones generales como por las especiales relativas a las S. de R.L. De acuerdo a la Ley de Sociedades Mercantiles, una S. de R. L. contempla, entre otras, las siguientes disposiciones:*

- ◇ *Se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan ser representadas por títulos negociables a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la Ley.*
- ◇ *La responsabilidad de los socios en este tipo de sociedades está limitada al pago de sus aportaciones. En tal virtud, cuando se pronuncie sentencia contra la sociedad condenándola al cumplimiento de obligaciones respecto de tercero, la ejecución de dicha sentencia en relación con los socios se reducirá al monto insoluto exigible de dichas aportaciones.*
- ◇ *Debe advertirse, sin embargo, que los socios, además de sus aportaciones para la integración del capital social, pueden quedar obligados, si así lo dispone el contrato social, a hacer aportaciones suplementarias y accesorias.*
- ◇ *En el caso de quiebra, el síndico podrá reclamar de los socios la parte de sus aportaciones que aún no hubieren entregado a la sociedad al tiempo de la declaración de quiebra.*

*La Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada de Interés Público determina que:*

- ⇒ Las S. de R.L. de I.P. sólo se constituirán cuando tengan por objeto actividades de interés público y particular conjuntamente a juicio de la SECOFI.*
- ⇒ La constitución de este tipo de sociedades requiere la autorización del Ejecutivo Federal.*
- ⇒ Deberán presentar solicitud ante la SECOFI, la que otorgará o negará la autorización, dentro del término de 30 días contados a partir de la fecha en que reciba el oscurso correspondiente, acompañado del proyecto de escritura constitutiva.*
- ⇒ Otorgada la autorización necesaria y extendida la escritura correspondiente, sin otro trámite se inscribirá en el registro público de la propiedad. Cabe mencionar que este tipo de sociedades no requiere de su constitución ante notario.*
- ⇒ Se constituirá siempre como sociedad de capital variable.*
- ⇒ Podrá tener más de 25 y no menos de 4 socios.*
- ⇒ El importe de una parte social no podrá exceder del 25 % del capital de la sociedad. Por tanto nunca, podrán tener menos de 4 socios.*
- ⇒ La aportación mínima de cada socio será en base a sus necesidades de crédito y posibilidades económicas.*
- ⇒ El fondo de reserva legal debe formarse con el 20% de las utilidades netas obtenidas anualmente, hasta que alcance un importe igual al capital social.*
- ⇒ La sociedad estará administrada por un consejo de administración compuesto de 3 socios por los menos. Los administradores garantizarán su manejo en la forma que disponga el contrato social.*
- ⇒ Deberán constituir siempre un consejo de vigilancia, compuesto por dos socios como mínimo.*
- ⇒ El contrato social determinará los derechos que corresponden a la minoría en la designación de administradores y de miembros del consejo de vigilancia; pero en todo caso la minoría que represente un 25% del capital social nombrará, cuando menos un consejero y un miembro del consejo de vigilancia.*

*Sólo podrán revocarse estos nombramientos cuando se revoquen igualmente los de todos los demás administradores o miembros del consejo de vigilancia.*

*⇒ La SECOFI tiene intervención en el funcionamiento de estas sociedades, con las atribuciones siguientes:*

- \* Obtener del consejo de administración o del consejo de vigilancia informes sobre la marcha de los negocios sociales.*
- \* Convocar para la celebración de asambleas cuando no se hayan reunido en épocas señaladas en el contrato social, y a falta de estipulación de éste, cuando haya transcurrido más de un año sin que se haya celebrado una de dichas asambleas.*
- \* Promover ante la autoridad judicial la disolución y liquidación de la sociedad, cuando existan motivos legales para ello.*
- \* Denunciar ante el Ministerio Público las irregularidades que tengan carácter delictuoso, cometidas por los administradores de la sociedad.*

#### **D. OBJETIVO**

*El objetivo de la S. de R.L. de I.P. es ser una entidad de fomento que agrupe a un gran número de empresarios de escasos recursos, como es el caso de los productores artesanales y de la microindustria, para obtener beneficios comunes en la compra de materia prima y maquinaria, comercialización de sus productos, crédito, asistencia técnica y capacitación.*

***E. ESTADÍSTICAS***

*De acuerdo a documentos elaborados por SECOFI existen 34 sociedades constituidas bajo esta modalidad, sin embargo, en virtud de que esta forma jurídica también puede ser una opción para constituir legalmente una empresa integradora, a condición de que asocie a empresarios microindustriales o productores artesanales, la gran mayoría de Sociedades de Responsabilidad Limitada de Interés Público se encuentran ahora registradas como Empresas Integradoras.*

## **2. CENTRO DE ADQUISICIONES EN COMÚN**

*La Micro y Pequeña Empresa adolece de una vasta y compleja problemática. En términos individuales se ve imposibilitada en muchos casos a acceder a un suministro adecuado de materia prima, insumos, bienes de capital, mercancías y artículos diversos; esto se debe a la pequeña escala de sus operaciones que trae como consecuencia un escaso poder de negociación con los proveedores.*

*Por estas razones el gobierno federal por medio de sus diferentes instituciones ha promovido la creación de un organismo interempresarial que permita a las MP y ME la adquisición conjunta de bienes, lo cual facilitaría el trabajo en equipo e incrementaría la capacidad de negociación en el mercado.*

*Así pues, los Centros de Adquisición en Común son la respuesta a estas necesidades de abastecimiento de los Micro, Pequeños y Medianos empresarios.*

## **CENTRO DE ADQUISICIONES O COMPRAS EN COMÚN (CAC)**

### **A. DEFINICIÓN**

*Los centros de Adquisición en Común son agrupaciones de Micro, Pequeños y Medianos Industriales de una misma rama de actividad económica y que operan en una misma región geográfica, que se organizan para la compra conjunta y programada de materias primas, insumos, bienes de capital, mercancías y artículos diversos similares, generando ventajas de almacenaje, administración precio, oportunidad, volumen y calidad.*

### **B. OBJETIVOS**

- 1) Lograr una mayor capacidad de negociación frente a los proveedores, al adquirir mayores volúmenes de bienes, consiguiendo con ello menores costos y mayor calidad.*
- 2) Mejorar las oportunidades y condiciones de compra de sus asociados, que les permita disminuir sus costos de operación.*
- 3) Lograr una mayor productividad de la industria, al obtener los suministros adecuados y oportunos.*
- 4) Proporcionar información más completa sobre el mercado de materias primas e insumos al contar con especialistas en abastecimiento.*
- 5) Obtener financiamiento y Asistencia Técnica por parte de la Banca de Desarrollo para el mejor desempeño de sus actividades en beneficio de sus asociados.*
- 6) Atenuar problemas de transporte y almacenaje ya que el equipo necesario para ello es utilizado conjuntamente.*

### **C.FUNCIONES DE UN CAC**

#### **✓GESTIÓN DE COMPRAS**

- *Investigación del mercado oferente y Selección y contacto con proveedores*
- *Negociación de las condiciones de compra*
- *Elaboración de programas de adquisición*
- *Manejo de los inventarios del CAC e*
- *Investigar posibilidades de sustitución de bienes*

#### **✓FINANZAS**

- *Elaboración del programa financiero con base a las condiciones de compra definidas*
- *Captación de los recursos provenientes de los socios*
- *Elaboración de Estados Financieros*
- *Tramitación de créditos ante instituciones financieras*
- *Asesoría financiera a los socios*

#### **✓TRANSPORTE Y ORGANIZACIÓN**

- *Administración del equipo de transporte*
- *Elaboración del calendario de abastecimiento de las requisiciones de los socios.*
- *Obtener condiciones más favorables en el caso de alquilar transporte y almacenes*

#### **✓DIRECCIÓN Y SUPERVISIÓN**

- *Supervisar que los socios consuman efectivamente el volumen de bienes que solicitaron y Supervisar la correcta utilización de los créditos*
- *Sugerir o asesorar a los socios en lo relativo al tipo y calidad de los bienes de consumo y a su mejor aprovechamiento*
- *Elaborar y cuidar la observancia de las normas de operación internas del CAC: gastos, cuotas de adquisición, etc.*

- *Supervisar el funcionamiento de las obras comisiones, es decir, supervisar la calidad, condiciones de almacenaje y de transporte de los bienes que se adquieren.*

#### **D. FORMAS DE OPERACIÓN DE LOS CAC<sup>18</sup>**

*Se han establecido dos formas diferentes en las que pueden operar los CAC :*

- a) Adquisición de materias primas por cuenta y orden de los socios.*
- b) Adquisición de materias primas por cuenta del CAC.*

*Es más frecuente la operación del primer caso, debido principalmente a que estos centros no cuentan con el capital suficiente para financiar la adquisición de los insumos requeridas por los socios. La primera forma opera bajo el siguiente procedimiento :*

- 1) El CAC investiga condiciones de compra, determina que insumos son recomendables de adquirir y solicita cotizaciones a los proveedores.*
- 2) Analiza las cotizaciones, aprobando la que resulte más benéfica a los intereses de los socios.*
- 3) Informa a los socios de la decisión tomada y les solicita llenen su solicitud de requerimientos.*
- 4) Agrupa las solicitudes de compra de los socios y elabora el pedido de los proveedores, detallando las cantidades que corresponden a cada socio.*
- 5) El proveedor aprueba el o los pedidos y surte a cada socio las cantidades requeridas.*
- 6) El proveedor elabora factura a cada uno de los socios.*
- 7) El CAC revisa y aprueba las facturas del proveedor y se fija el pago de la misma.*
- 8) Cobra el monto de las facturas a los socios y liquida al proveedor.*

---

<sup>18</sup> Cuaderno de Microempresa. Centro de Adquisición de Materia Prima. NAFIN. Marzo, 1991.

*Para operar de esta forma se requiere elaborar un contrato con el proveedor para que éste facture directamente al socio y por las compras del mes liquide la comisión pactada. En cuanto al plazo para pagar el CAC, por cada venta que el proveedor haga al socio, le firmará un pagare en garantía, a su vez el socio nos firmará un pagare por el mismo importe. Así, el socio liquida al CAC el pagaré y el CAC liquida al proveedor sin tener que manejar la cuestión fiscal del IVA.*

*La segunda forma de operar un CAC consiste en lo siguiente :Esta forma de operar consiste en adquirir con los propios recursos del CAC los insumos que requieren los socios para después vendérselos brindándoles además de un precio inferior por la compra conjunta, un plazo mayor de financiamiento.*

- 1) El CAC investiga condiciones de compra, determina que insumos son recomendables de adquirir y solicita cotizaciones a los proveedores.*
- 2) Analiza las cotizaciones, aprobando la que resulte más benéfica a los intereses de los socios.*
- 3) Informa a los socios la decisión tomada y se les pide llenen sus solicitudes de requerimientos.*
- 4) Agrupa las solicitudes de compra de los socios y elabora pedido general a los proveedores.*
- 5) Proveedor aprueba el pedido y elabora factura al CAC.*
- 6) El CAC recibe la mercancía del proveedor y la almacena en la bodega (si se tiene) dando contra recibo.*
- 7) Elabora remisiones a los socios de acuerdo a los requerimientos, entregando la mercancía solicitada por cada uno de ellos.*
- 8) Liquida al proveedor en la fecha convenida.*
- 9) Elabora factura a cada uno de los socios, fijándoles la fecha para el pago.*
- 10) Los socios liquidan al CAC las facturas en la fecha acordada.*

*Para este caso se requiere :*

- \* Contar con almacén para la mercancía, que algún socio lo facilite o bien que el proveedor lo almacene. Este último entregará la mercancía a nuestros socios previa orden.*
- \* Que el CAC expida facturas al socio por la mercancía, requiriendo de un talonario de facturas autorizadas y trasladar el IVA.*

## **E. PROMOCIÓN E INSTRUMENTACIÓN DE UN CAC**

### **PLANEACIÓN**

*En esta etapa resulta importante tener un conocimiento amplio y profundo de las oportunidades y problemas que presentan los diversos sectores productivos en la región. Un instrumento de primer orden en esta fase lo constituye la información que proporciona la programación industrial de cada una de las entidades federativas y que son elaboradas por la Oficinas Estatales de Nacional Financiera. Es de primordial importancia conocer las vocaciones industriales de la región, así como la existencia de organismos públicos y privados de apoyo al subsector, con el fin de llevar a cabo acciones conjuntas que pueden significar un ahorro en esfuerzos y recursos. Los aspectos básicos que se deben cubrir en esta fase son :*

- ⇒ Un estudio de la Industria Regional a fin de determinar las actividades que en razón del número de establecimientos, tipos de consumo y asentamiento en un ámbito limitado constituyan grupos susceptibles de formar un CAC.*
- ⇒ Elaborar programa de actividades a realizar para promover e implementar un CAC.*
- ⇒ Identificación de líderes formales de la industria o líderes informales de la localidad, Cámaras o Asociaciones de Industriales, para buscar posibles apoyos.*

## **PROMOCIÓN**

*Esta etapa tiene como objetivo seleccionar a los empresarios que formarán el CAC, y las tareas a efectuar son las siguientes :*

- ⇒ Difundir en forma general a organizaciones y empresarios las posibilidades y beneficios de constituir un CAC. Es importante mencionar que hay que identificar a los posibles candidatos de todo un universo.*
  - ⇒ Detectar grupos de industriales con requerimientos comunes de materias primas, con problemas en cantidad, calidad, precio o plazo, para encauzarlos a realizar actividades de compras en común de materias primas, sensibilizando y concientizando a estos empresarios sobre las ventajas que se obtienen.*
  - ⇒ Elaborar Matriz de Candidatos para poder efectuar una preselección de los mismos, de acuerdo a las características de los problemas a resolver o en su caso de acuerdo con los parámetros que se establezcan. Esto, con el fin de disminuir nuestro universo de candidatos.*
  - ⇒ Integración de un grupo industrial promotor del CAC, que podría convertirse posteriormente en la Comisión de Dirección y Vigilancia.*
  - ⇒ Visitas a los candidatos para que, de manera más personal, se expliquen los objetivos del CAC, destacando los beneficios a obtener tanto cualitativos como cuantitativos.*
- Selección de las empresas que van a participar en el CAC. En cuanto al número de participantes o socios que pueden formar el CAC es recomendable que sean de 20 a 25 y que tengan la misma actividad industrial. Sin embargo, cabe señalar que el número que debe establecerse como mínimo de empresas socios, es aquel de cuyas operaciones se deriven beneficios o ahorros superiores a las erogaciones que deban realizarse para instalar el CAC.*

### **FORMALIZACIÓN**

*En esta etapa se elabora un convenio con los industriales para establecer un compromiso de participación. Una vez que se haya logrado convencer e integrar el grupo que formará el CAC, se buscará comprometerlos para realizar las actividades necesarias, en reuniones periódicas y trabajando en equipo para la consolidación del proyecto.*

### **EJECUCIÓN**

*Esta fase tiene como finalidad realizar todas las actividades que sean necesarias para la concreción de los CAC.*

⇒ *Investigación de Mercados: dentro de los objetivos que se persiguen en esta investigación, se enuncian los siguientes :*

- \* Materias primas e insumos que consumen los socios.*
- \* Volumen de compra.*
- \* Periodicidad de las compras.*
- \* Precios de compra.*
- \* Condiciones de pago.*
- \* Origen de las materias primas.*
- \* Principales proveedores.*

⇒ *Diseñar Cuestionario: este cuestionario deberá determinar las necesidades comunes de los empresarios y adecuarse a la problemática que se pretenda resolver. En términos generales se pueden considerar los siguientes aspectos :*

- \* Datos generales y específicos de la empresa.*
- \* Problemática del Abastecimiento de Materias Primas*
- \* Características relevantes de los proveedores.*

- ⇒ *Aplicación del Cuestionario:* el objetivo fundamental que se persigue es el de definir ampliamente (especificaciones y características) las materias primas a incluir para la formación del CAC. La aplicación del cuestionario puede ser mediante una reunión general de los candidatos seleccionados o mediante entrevistas programadas.
- ⇒ *Recopilación de la Información:* con la información obtenida se procede a elaborar un resumen que incluya la cantidad total requerida por insumo, lo cual permitirá desarrollar el estudio de mercado (cotizaciones).
- *Elaboración del directorio de empresas, incluyendo la clave, razón social, responsable, dirección y teléfono de cada una.*
  - *De ser posible desglose de los datos financieros de cada empresa.*
  - *Relación de los proveedores tradicionales de sus materias primas.*
  - *Enumeración de los problemas que afectan el abastecimiento de sus materias primas e insumos.*
  - *Desglose de las materias primas e insumos de cada empresa, para determinar cuales se pueden incluir en el proyecto.*
- ⇒ *Análisis de la Información:* una vez procesada la información se dará viabilidad del proyecto, con base en los siguientes factores :
- *Volumen demandado de materias primas e insumos comunes.*
  - *Costos de adquisición de materias primas e insumos.*
  - *Grado de dificultad de acceso a las materias primas e insumos.*
  - *Cuantificación de los beneficios generales para el CAC y particulares de cada empresa.*
- ⇒ *Estudio de Preinversión:* se proyectarán a futuro los consumos totales, para diseñar los programas financieros y de adquisición de materias primas e insumos.

*En el caso de que no resultara conveniente la creación del CAC, por sus características puede ser un proyecto que de origen a una Unión de Crédito o a la consecución de otros servicios de tipo colectivo. Si por el contrario, el proyecto resulta viable, entonces se define la estructura jurídica que adoptará el CAC.*

## **EVALUACIÓN**

*Esta es la etapa de terminación del proyecto.*

- *Memorias. Se elabora un documento que describe todas las actividades y las experiencias obtenidas, conteniendo también el material empleado.*
- *Elaboración del resumen ejecutivo.*
- *Evaluación de los resultados. Una vez transcurrido un tiempo mínimo de seis meses, se procederá a medir el impacto y los beneficios que hayan obtenido, tanto los integrantes como el CAC mismo.*

*La adecuada integración de un CAC debe orientarse a su autosuficiencia o autorentabilidad, de tal forma que los beneficios que genere superen las necesidades financieras corrientes y la inversión original. Por otra parte, el volumen de sus operaciones debe ser significativo dentro del total de operaciones realizadas por los socios, de ahí que se considere el siguiente indicador:*

Volumen de las materias primas adquiridas por los socios a través del CAC	
-----	= % de cobertura o
Volumen de materias primas totales requeridas por los socios	penetración

### **MECÁNICA OPERATIVA**

- 1.- *Formulación del diagnóstico de la región por rama económica.*
- 2.- *Identificación de las empresas que tengan requerimientos de abastecimiento de materias primas similares en la región.*
- 3.- *Se evalúa la posibilidad de cubrir dichos requerimientos a través de la instrumentación de un CAC.*
  - 3.1 *Si la decisión es negativa, se desecha dicha alternativa.*
  - 3.2 *Si la decisión es positiva, se continua con el proyecto.*
- 4.- *Se difunde entre los industriales la conveniencia de formar un CAC, para que estos cubran sus necesidades de abastecimiento de materias primas en condiciones adecuadas.*
- 5.- *Preselección de posibles candidatos de acuerdo con las características de los problemas a resolver o de acuerdo con los parámetros que se establezcan al elaborar la Matriz.*
- 6.- *Selección de empresas que van a participar en el CAC.*
- 7.- *Se convencia la participación de las industrias a participar en el CAC.*
- 8.- *Se formula estudio para evaluar factibilidad del CAC. Si éste no es viable, termina el proyecto y se recomienda evaluar la posibilidad de aprovechar la organización de estos industriales para otros servicios de tipo colectivo. Si es factible, se continúa con el proyecto.*
- 9.- *Se define la forma de constitución, se protocoliza el acta constitutiva ante notario público, se obtienen los registros de operación ante las autoridades competentes.*
- 10.- *Se instrumenta el programa de adquisiciones.*
- 11.- *Se da inicio a las operaciones del CAC.*

## **F. APOYOS INSTITUCIONALES**

### ***Para su formación***

*La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial por medio de la Dirección General de Industria Mediana y Pequeña impulsa y coordina este tipo de organizaciones interempresariales. Nacional Financiera brinda asistencia técnica y promueve los CAC entre los empresarios Micro, Pequeños y Medianos hasta su formación, a través de sus extensionistas industriales.*

### ***Para su operación***

*La SECOFI apoya a los CAC ante las diversas empresas del sector público que producen insumos estratégicos para la industria en general, obteniendo beneficios tales como trato preferencial, precios especiales, créditos, mejor calidad y oportunidad en la entrega de materias primas, etc. NAFIN apoya a los industriales a determinar sus necesidades de materia prima y optimizar el CAC, brindando asesorías tales como:*

- ◆ *Proporcionar asesoría a los industriales para que puedan realizar una planeación de ventas, producción y finanzas.*
- ◆ *Aprovechar su infraestructura (almacenes, maquinaria, equipo de transporte, sistemas, etc.), analizarla y mejorarla.*
- ◆ *Evitar acumulación de inventarios.*
- ◆ *Poner en contacto al CAC y sus integrantes con las oportunidades que se presenten: mejoras tecnológicas, estudios de proyectos, ubicación o reubicación de sus plantas, relaciones directas entre el sector paraestatal como proveedor de insumos.*
- ◆ *Asesorar al grupo en general y al industrial en particular para conseguir recursos financieros y poder hacer las compras de materias primas e insumos.*

### **3. EMPRESAS DE COMERCIO EXTERIOR (ECEX)**

#### **A. DEFINICIÓN**

*Es una empresa de Comercio Exterior una compañía especializada en la comercialización integral, dedicada principalmente a la promoción y comercialización de productos para exportación e importación, excluyendo exportaciones petroleras. Su especialización permite comercializar mercancías de cualquier tipo de producto*

#### **B. OBJETIVO**

*Su objetivo es establecer y desarrollar canales de comercialización internacional.*

#### **C. CARACTERÍSTICAS**

*Son comercializadoras que desarrollan un amplio proceso de:*

- ◇ *Producción*
- ◇ *Subcontratación*
- ◇ *Promoción de inversiones*
- ◇ *Financiamiento*
- ◇ *Mercadeo y Comercialización*
- ◇ *Servicios de postventa*
- ◇ *Transferencia de tecnología*
- ◇ *Servicios de Información Comercial*

#### **D. VENTAJAS DE LAS ECEX**

*Apoyo y asesoría del Gobierno Federal, así como también de instituciones financieras y bancarias interesadas en promover el comercio exterior o con vocación específica para apoyarlo como el caso del Banco de Comercio Exterior. No existe límite al desarrollo de las actividades que las ECEX deseen emprender, pueden realizar varias actividades simultáneamente.*

#### **E. MARCO JURÍDICO**

*Estas empresas deberán constituirse de acuerdo a la Ley General de Sociedades Mercantiles bajo la forma de Sociedad Anónima de Capital Variable, tener un capital social fijo no menor al equivalente en moneda nacional a 100,000 dólares.*

#### **F. ORGANIZACIÓN**

*Requisitos:*

- ✓ Obtener el registro como empresa de Comercio Exterior, mediante solicitud en los formatos establecidos para tal efecto por la Secretaría de Comercio Fomento Industrial.*
- ✓ Copia protocolizada del acta constitutiva.*
- ✓ Estados financieros de la empresa dictaminados por un Auditor Externo.*
- ✓ Comprobación de la infraestructura propia con que cuenta la empresa para realizar sus operaciones.*
- ✓ Copia del último pago del impuesto sobre la renta del valor agregado.*
- ✓ Estar constituido conforme al artículo 3ro. de la Ley General de Sociedades mercantiles, como una sociedad Anónima de Capital Variable.*

- ✓ *Tener como objetivo primordial la promoción íntegra de exportaciones de mercancías no petroleras, a través de las actividades que establece el artículo 4to. del decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 3 de mayo de 1990.*
- ✓ *Contar con un capital fijo no menor del equivalente a 100,000 dólares americanos. La SECOFI considera que la empresa cumple con este requisito si demuestra que el capital social fijo ha sido exhibido y pagado legalmente.*
- ✓ *Conservar un capital fijo en moneda nacional no menor al acreditado al momento de su registro.*

*A los dos años contados a partir de la fecha de su registro deberá:*

- *Realizar exportaciones anuales facturadas por cuenta propia de mercancías no petroleras por un mínimo de 3 millones de dólares americanos. Para el cumplimiento de esa condición se podrá sumar el valor de las aportaciones con el cumplimiento de esa condición se podría sumar el valor de las aportaciones con el de las ventas de manufacturas a las industrias maquiladoras de exportación.*
- *Mantener saldo positivo en balanza comercial. La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, podrá considerar que la empresa suscribe este compromiso con la simple aceptación por parte de ésta, del registro que la acredita como Empresa de Comercio Exterior.*

*Las solicitudes deberán entregarse en original y copia en las ventanillas de Comercio Exterior. La SECOFI emitirá resolución sobre la solicitud de registro de EC'EX en un plazo de 7 días naturales. Las resoluciones estarán a disposición de la empresa interesada en la ventanilla correspondiente de la Dirección General de Servicios al Comercio Exterior.*

***G. INSTITUCIONES QUE APOYAN Y ASESORAN A LAS ECEX***

*- SECOFI*

*- SHCP*

*- BANCOMEXT*

*- NAFIN*

#### **4. UNIONES DE CREDITO**

*Las uniones de crédito realizan una labor de unificación de micros, pequeñas y medianas industrias productivas, que dispersas no son sujetas de crédito, pero que en conjunto representan cifras atractivas para la banca de primer piso, ya que permiten consolidar las garantías disponibles y reducen el riesgo al hacer posible una mejor apreciación de las verdaderas posibilidades del solicitante del crédito.*

*Por ello, a continuación damos a conocer las características principales de estas organizaciones auxiliares del crédito; las ventajas que para sus socios se derivan de su constitución; los requisitos que se deben reunir para el efecto; su funcionamiento y operación; así como algunos otros aspectos importantes que son de interés para todas aquellas personas que pretendan formar una unión de crédito.*

### A. ANTECEDENTES

*El primer antecedente de las uniones de crédito se encuentra en el movimiento cooperativista, iniciado en Alemania a principios del siglo XIX, en donde se establecieron agrupaciones obreras que mediante cuotas periódicas constituían un fondo para aplicarse en la concesión de créditos a los miembros que lo requerían. Posteriormente, en Francia aparece un tipo de sociedades con características semejantes denominadas "cajas populares" y en Italia surgieron los llamados "Bancos para los Pobres". En 1900, en Canadá aparece su equivalente y en los Estados Unidos se fundó la primera unión de crédito en 1909.*

*En México, aparecen en la Ley General de Instituciones de Crédito de junio de 1932, otorgándoseles el carácter de instituciones auxiliares, mismas a las que se llamó "uniones, sociedades o asociaciones de crédito". A partir de esa fecha, la ley Bancaria ha sufrido varias modificaciones y adiciones. En 1978, después de una evaluación del papel de estas sociedades en la economía nacional, se publicó la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, donde se dá a las uniones una configuración más dinámica, en la función de apoyo a los productores pequeños, tanto de la ciudad como del campo.*

*Finalmente, el 14 de enero de 1985, se publicó la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, donde se contempla un tratamiento específico a todas las organizaciones auxiliares de la banca<sup>19</sup>. La primera unión de crédito que surgió en México, fue la Unión de Crédito Ganadera, Agrícola e Industrial, S.A. de C.V., con fecha de concesión del 31 de marzo de 1942.<sup>20</sup>*

---

<sup>19</sup> Cuaderno Informativo No. 2 "Qué es y Cómo funciona una Unión de Crédito". SECOFI.

<sup>20</sup> Cuaderno de Microempresa. "Uniones de Crédito". NAFIN.

**MODIFICACIONES A LA NORMATIVIDAD PARA REGULAR  
LA OPERACION DE LOS INTERMEDIARIOS FINANCIEROS NO BANCARIOS**

*En agosto de 1993, en Nacional Financiera, S.N.C., se inició el Programa de Fortalecimiento y Consolidación de los Intermediarios Financieros no Bancarios, a través de una serie de diagnósticos y evaluaciones integrales, que permitieran determinar con claridad los pasos a seguir con cada tipo de intermediario, buscando su fortalecimiento integral, administrativo, crediticio, jurídico, organizacional y financiero; estableciéndose programas específicos con objetivos y metas para cada intermediario en lo individual.*

*En congruencia con lo anterior, Nacional Financiera da a conocer los ajustes a la normatividad que regula su operación con los intermediarios financieros no bancarios que busca profesionalizarlos, capitalizarlos y reducir su dependencia de los recursos institucionales. Estos ajustes tienen vigencia a partir del 1 de octubre de 1994. De esta forma, NAFIN contará con una red de intermediación crediticia sólida, con menor riesgo y con mejores servicios a sus acreditados, lo que permitirá canalizar mayores recursos, reflejándose en un programa financiero para 1995 posiblemente superior al de 1994<sup>21</sup>*

*Para las uniones de crédito que deseen incorporarse como intermediarios financieros de NAFIN se plantean las modificaciones siguientes <sup>22</sup>*

**1) CAPITAL Y NUMERO MINIMO DE SOCIOS**

- *La unión de crédito debe estar integrada por un mínimo de 50 socios.*
- *Debe contar con un capital social pagado (en efectivo) fijo más reservas mínimo de 3 millones de nuevos pesos.*

---

<sup>21</sup> Mercado de Valores. Noviembre, 1994. Pág. 39.

<sup>22</sup> Fuente: Asociación Nacional De Uniones de Crédito A.C. Noviembre, 1994.

*Las disposiciones de NAFIN para las uniones de crédito son más exigentes que las disposiciones que marca la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito. Por ejemplo, respecto a esta disposición, la ley mencionada, a través de la Comisión Nacional Bancaria, ha establecido que el capital y socios mínimos para operar, son de NS\$750,000.00 y 10 socios, monto y número que si bien son reducidos para operar con utilidades, son suficientes para el inicio de actividades de las uniones de crédito.*

## **II) LIMITE MÁXIMO DE APALANCAMIENTO**

*Las uniones de crédito que operan con NAFIN sólo podrán contraer pasivos directos y contingentes hasta por el equivalente a 10 veces su capital contable. La ley señala que los pasivos totales de la unión pueden ascender a 30 veces el importe del capital social pagado más reservas de capital.*

## **III) LIMITES MAXIMOS DE FINANCIAMIENTO**

### **A) A los acreditados de las uniones de crédito**

- *Las uniones de crédito no podrán otorgar financiamiento a una misma persona por un monto mayor al 5% de la cartera crediticia total de la unión.*
- *Las uniones de crédito no podrán otorgar créditos mayores a 10 veces el monto de la participación del socio en el capital social de la unión de crédito.*

### **B) A la unión de crédito**

- *El saldo total de crédito a cargo de una unión de crédito y a favor de NAFIN no excederá del 3% del capital contable de esta institución, registrado en el mes inmediato anterior.*

*IV) DIVERSIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE FONDEO DE LAS UNIONES DE CRÉDITO*

*Las uniones de crédito podrán obtener financiamiento de la banca de desarrollo , en su conjunto, hasta por un monto equivalente al 50% del total de sus pasivos directos y contingentes, y por cada banco de desarrollo en lo particular (incluyendo a NAFIN), sólo hasta por un monto equivalente al 30% del total de dichos pasivos.*

*Las uniones de crédito deberán obtener recursos de la colocación de títulos en el mercado de valores o de préstamos de entidades financieras distintas de la banca de desarrollo, por una cantidad no menor al 25% del total de sus pasivos directos y contingentes.*

*Las uniones de crédito no podrán descontar su cartera con otras uniones de crédito con el objeto de cumplir con los porcentajes de fondeo previstos.*

*V) CARTERA VENCIDA*

- Cartera vencida de los acreditados, con la unión de crédito: Las uniones de crédito no deberán registrar cartera vencida por un monto superior al 5% de su cartera crediticia total ni superior al 50% de su capital contable, adicionado éste con las reservas preventivas globales que, en su caso, constituya la propia unión de crédito.*
- Cartera vencida de la unión de crédito con Nacional Financiera: Las uniones de crédito no deberán registrar cartera vencida con NAFIN*

*VII) PROGRAMA DE REGULARIZACIÓN*

*Las uniones de crédito que no cumplan con las normas mencionadas, deberán regularizar su situación presentando un programa de ajuste gradual que será analizado por la representación estatal de NAFIN correspondiente.*

*VIII) RESULTADOS FINANCIEROS*

*Las uniones de crédito no podrán repartir dividendos que impliquen disminución en su capital contable en términos reales.*

*VIII) CALIFICACION DE LA CARTERA CREDITICIA*

*Las uniones de crédito quedan obligadas a calificar trimestralmente la totalidad de su cartera crediticia.*

*IX) FACULTADES AUTONOMAS*

*Las facultades autónomas que actualmente tienen las uniones de crédito para el descuento de títulos de crédito, se ajustarán de conformidad a ciertos lineamientos. El monto de la facultad autónoma será hasta de 80% del crédito promedio de los últimos 6 meses, sin que rebase un millón de nuevos pesos como saldo acumulado del acreditado. Se elimina la facultad autónoma a la unión de crédito cuya cartera sea calificada con los niveles "C", "D" o "E".*

*X) GARANTIAS*

*Los créditos que otorguen las uniones de crédito con recursos de NAFIN, deberán contar con garantías reales, preferentemente inmobiliarias, en una proporción no menor de 2 a 1.*

*XI) INFORMACIÓN FINANCIERA*

*Las uniones de crédito deben contar con estados financieros mensuales y una relación de responsabilidades. Además, se deberán dictaminar los estados financieros anualmente. Se exigirá que en las auditorías que anualmente se practican a las uniones de crédito se incluya una nota derivada de la inspección física de los activos. Así mismo, el auditor externo deberá presentar el informe largo y el comisario (distinto del auditor) deberá presentar cada trimestre el reporte de verificación de uso y destino de los recursos.*

*XII) OTRAS DISPOSICIONES*

***EVENTOS NACIONALES DE UNIONES DE CREDITO***

*Dentro de los acontecimientos que muestran el interés y preocupación de los unionistas por contar con mejores organizaciones, destacan la Reunión Nacional de Asociaciones de Uniones de Crédito y el Congreso Nacional y Plenario de Uniones de Crédito, ambos celebrados a finales de 1994.*

*La Reunión Nacional de Uniones de Crédito se realizó el 28 de octubre de 1994, en la Ciudad de México, D.F., con la asistencia de 182 Uniones de Crédito representadas por 310 unionistas debidamente acreditados.*

*En dicha reunión los unionistas manifestaron su propósito de constituir una Confederación Nacional de Uniones de Crédito que fuese un instrumento de interlocución válido con el Estado, con el resto de la Sociedad Mexicana y para la defensa y fortalecimiento de los intereses y valores más genuinos del movimiento unionístico nacional.*

*Las Uniones de Crédito son las primeras interesadas en sanear su cartera crediticia y en reducir los riesgos financieros en sus operaciones cotidianas, así también están dispuestas a revisar sus normas operativas pero dentro de un esfuerzo conjunto con las autoridades competentes; en un contexto de diálogo, concertación y consenso entre las partes involucradas SHCP, CNB, Bancos de Desarrollo, Fondos de Fomento y las propias Uniones de Crédito.*

*El sector unionista rechazó la intención de modificar la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito en el sentido de hacerla más restrictiva y excluyente; de igual forma manifestaron su inconformidad con algunas de las nuevas normas de operación para descontar con NAFIN y BANCOMEXT. Propusieron al Estado, el establecimiento de un Programa Nacional de Fomento a las Uniones de Crédito. Más allá de aceptar un cambio de política que haga más restrictiva y selectiva la operación con la Banca de Desarrollo, las Uniones de Crédito proponen el establecimiento de un Programa Nacional de Fomento que las apoye.*

*El segundo evento fué el Congreso Nacional y Plenario de Uniones de Crédito, el cual se realizó el 9 de Noviembre de 1994, en la Ciudad de México, D.F. Fue organizado por la Asociación Nacional de Uniones de Crédito y el Comité de Uniones de Crédito de la Asociación de Banqueros de México. Se registró la participación de más de 400 personas en representación de 200 uniones de crédito. Sin embargo, este congreso se vio debilitado debido a que no estuvieron presentes las 4 asociaciones restantes del sector que, dos semanas antes (28 de octubre de 1994), realizaron La Reunión Nacional de Asociaciones de Uniones de Crédito.*

*No obstante esta situación, del Congreso surgieron una serie de propuestas por parte del sector que buscan paliar los efectos negativos que puedan tener las medidas de NAFIN (ajustes a la normatividad que regula la operación de las uniones de crédito, con vigencia a partir del 1 de octubre de 1994), mismas que serían presentadas posteriormente a los funcionarios de esta banca de segundo piso.*

*De los aspectos relevantes originados en dicho congreso destaca la aprobación de una propuesta conceptual para crear una Sociedad Financiera de Objeto Limitado (SOFOL) del sector unionista. Esta sociedad se crearía con un capital social inicial de 70 millones de pesos y funcionaría como una fuente alternativa de financiamiento para el sector, ya que por medio de ella se intentaría atraer recursos del mercado de valores y del mercado exterior a los cuales no han podido acceder las uniones por tener, entre otras cosas, un capital social relativamente pequeño. Es decir, con la SOFOL se aprovecharía la economía de escala de la suma de las uniones de crédito, para la obtención de financiamiento y servicios. Así también se llegó al consenso en cuanto a la creación de una sola organización gremial con cobertura nacional y local para atender los intereses de las uniones de crédito, ya que por la existencia de diversas agrupaciones, como lo es la Confederación Nacional de Uniones de Crédito, y por otro, la Asociación Nacional de Uniones de Crédito, se ha provocado confusión entre los unionistas por las resoluciones que por separado, toma cada una para el sector.*

*Cabe mencionar que esto es un avance para las Uniones de Crédito, sin embargo este único organismo cúpula deberá contar, según se estableció, con la capacidad económica y operativa de brindar un buen servicio al sector en materia de capacitación técnica, asesoría legal, fiscal y contable y ser eficaz gestora de cualquier trámite que se realice en las dependencias gubernamentales.*

## **B. DEFINICION**

*Las uniones de crédito son organizaciones auxiliares de crédito, constituidas bajo la modalidad de Sociedad Anónima de Capital Variable, que agrupan a personas físicas y morales (micros, pequeñas y medianas empresas), dedicadas a actividades agropecuarias, comerciales o industriales; o bien a la combinación de ellas (mixtas), y que por medio de la cooperación buscan resolver sus necesidades financieras en forma más directa y oportuna, al propiciar su acercamiento organizado al sistema financiero nacional, así como obtener otros beneficios derivados de actividades realizadas en común por sus socios como podrán ser el abasto, la comercialización y la asistencia técnica.*

*Las uniones de crédito operan mediante la autorización que les otorga la Comisión Nacional Bancaria conforme a la facultad que le confiere el Artículo 5to. de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito.*

## **C. OBJETIVO**

*El objetivo de una unión de crédito, es el de agrupar a los empresarios, medianos, pequeños y micros, para que, por medio del trabajo en grupo, mejoren su capacidad de negociación en los mercados financieros; asimismo, para que les permita obtener beneficios adicionales en la adquisición de materias primas y en la comercialización de sus productos, ya que de esta forma pueden lograr ventajas económicas, que individualmente les sería difícil obtener. Las Uniones de Crédito pueden negociar mejores condiciones crediticias con los bancos y obtener crédito con mayor oportunidad; contribuir a la capitalización de sus asociados; resolver problemas relacionados con la falta de garantías; integrar estructuras técnicas propias; apoyar a sus socios en la adquisición de materias primas, insumos y maquinaria, así como realizar acciones conjuntas en materia de industrialización y comercialización de sus productos.*

#### **D. FUNCIONES**

- *Facilitar el uso del crédito a sus socios.*
- *Prestar a sus socios la garantía y/o aval en los créditos que éstos contraten.*
- *Practicar con sus socios operaciones de descuento, préstamo y crédito de toda clase.*
- *Apojar la adquisición de materias primas, insumos y maquinaria, así como realizar acciones conjuntas en materia de industrialización y comercialización de productos.*
- *Adquirir acciones, obligaciones y otros títulos semejantes.*
- *Recibir de sus socios, para el exclusivo objeto de servicios de caja y tesorería, depósitos de dinero cuya propiedad no se transmite al depositario, y cuyos saldos deberán conservarse íntegramente en efectivo y no podrán usarse para otros fines (la unión podrá depositar dichos saldos en instituciones de crédito).*
- *Promover la organización y administración de empresas asociadas, para la transformación y venta de los productos obtenidos por sus socios.*
- *Encargarse de la venta de los bienes y servicios producidos por los socios.*
- *Encargarse por cuenta y orden de sus socios, de la compra-venta o alquiler de la maquinaria, materiales y demás implementos necesarios para la realización de sus actividades.*
- *Encargarse, por cuenta propia, de la transformación industrial o del beneficio de los productos obtenidos o elaborados por los socios, previa aprobación de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.*
- *Realizar complementariamente todos los actos, contratos y operaciones que sean conexos o necesarios de las actividades anteriores.*

### **E. CLASIFICACIÓN DE UNIONES DE CREDITO**

*Las uniones de crédito se clasifican de acuerdo al Artículo 39 de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, en la forma siguiente:*

*a) Agropecuarias. - Cuando los socios se dediquen a actividades agrícolas y ganaderas o ambas.*

*b) Industriales. - Aquéllas en que los socios se dediquen a actividades industriales para la producción o transformación de bienes o prestación de servicios similares o complementarios entre sí y tengan fábrica, taller o unidad de servicio, debidamente registrados, conforme a las diversas disposiciones que regidan la actividad industrial.*

*c) Mixtas. - Que se formarán con miembros que se podrán dedicar cuando menos a dos de las siguientes actividades: agropecuarias, industriales o comerciales, siempre y cuando las actividades de todos los miembros guarden relación directa entre sí.*

*La Comisión Nacional Bancaria podrá otorgar la autorización aún cuando las actividades de los socios no correspondan exactamente a alguno de los tipos de uniones mencionadas. Esto lo hará cuando a su juicio considere que la unión permite satisfacer mejor las necesidades financieras de los socios y propiciar el desarrollo de sus actividades.*

## F. VENTAJAS

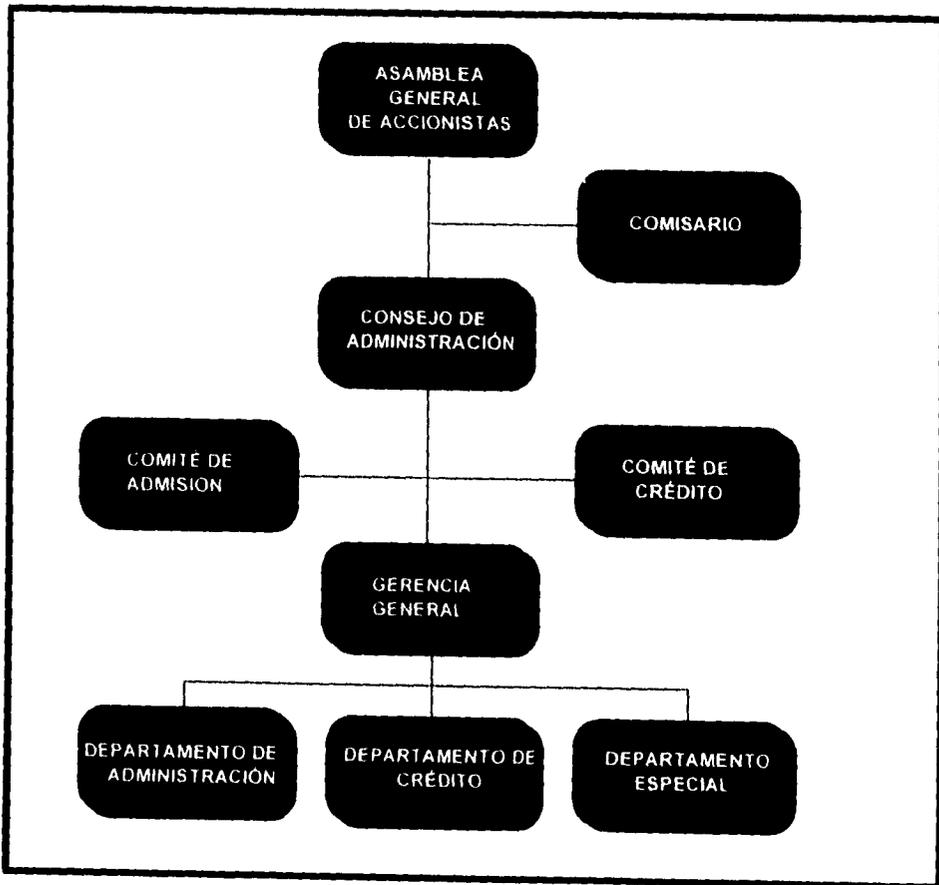
*Las ventajas que se obtienen al formar una unión de crédito son entre otras las siguientes:*

- ⇒ Convertir a sus agremiados en mejores sujetos de crédito.*
- ⇒ Garantizar a sus socios el acceso a las fuentes de financiamiento, con oportunidad y al menor costo.*
- ⇒ Obtener un instrumento financiero donde puedan descontarse facturas y contrarrecibos sin contratiempos (tipo factoraje).*
- ⇒ Mayor transparencia en el manejo de sus créditos y de las tasas de interés.*
- ⇒ Manejo financiero de sus recursos con criterio profesional.*
- ⇒ Capacitación a los socios en el análisis de proyectos de inversión.*
- ⇒ Efectuar en condiciones más ventajosas compras en común de materias primas.*
- ⇒ Facilitar y agilizar las operaciones de crédito a sus socios y a su vez proporcionar las garantías y/o avales.*
- ⇒ Posibilitar mejores condiciones y mayores montos de crédito por gestión conjunta.*
- ⇒ Tener mayores posibilidades de acceso a las modernas tecnologías.*
- ⇒ Asistencia técnica y supervisión más efectiva.*  
*Manejo productivo de sus recursos ociosos.*
- ⇒ Acudir a los mercados extranjeros canalizando en forma global la producción de los pequeños y medianos empresarios agrupados en la unión.*
- ⇒ Acrecentar a sus socios el poder de compra y gestión del micro y pequeño industrial a través de la unión.*
- ⇒ Elevar sus índices de productividad por medio de programas de asistencia técnica-administrativa.*
- ⇒ Consolidar los procesos productivos y de autogestión.*
- ⇒ Permitir a sus socios una mejor participación en los mercados, al comercializar en forma conjunta sus insumos y productos.*

### G. ESTRUCTURA ORGANICA

Para su buen funcionamiento, las uniones de crédito requieren de una adecuada organización, de personal eficiente y capaz, así como de una comunicación permanente entre la directiva de la unión y los socios. Su administración se establecerá considerando que la estructura legal de estas agrupaciones es similar a la de una sociedad anónima.

Así tenemos que una unión de crédito puede tener la siguiente organización:



ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

*a )Asamblea General de Accionistas*

*El órgano supremo de la sociedad es la Asamblea General de Accionistas, integrada por aquellos socios que se han comprometido al pago de las acciones representativas del capital social. Se reunirá cuando menos una vez al año, como lo marca la Ley, y tendrá las siguientes funciones:*

- Acordar y ratificar todos los actos y operaciones de la sociedad; sus resoluciones deben ejecutarse por quien ella designe (administrador o consejo de administración).*
- Discutir, aprobar o, en su caso, modificar el balance, después de oír el informe del comisario, así como tomar las medidas que juzgue oportunas.*
- Acordar la aplicación de las utilidades del ejercicio y el reparto de dividendos.*
- Designar a los miembros del Consejo de Administración y determinar sus emolumentos.*

*Son facultades de la Asamblea Extraordinaria de Accionistas, resolver sobre las siguientes cuestiones:*

- Anticipar la disolución de la sociedad.*
- Aumentar o reducir el capital social.*
- Cambiar de objeto social.*
- Fusionarse con otra sociedad.*
- Emitir acciones privilegiadas.*
- Otras modificaciones al contrato social.*

*b) Consejo de Administración*

*Deberá reunirse por lo menos una vez al mes y estará integrado por un mínimo de 7 miembros: presidente, secretario, tesorero, tres vocales y un comisario, los cuales se encargarán de fijar las políticas de operación de la unión, como son:*

- Administrar los negocios y bienes de la sociedad.*
- Resolver sobre las solicitudes de ingreso de nuevos socios.*
- Establecer y revisar normas de control interno.*
- Celebrar, modificar, renovar y rescindir los contratos y convenios que se relacionen directa o indirectamente con el objeto de la sociedad.*
- Conceder o negar préstamos que soliciten los socios con apego a los estatutos respectivos.*
- Nombrar y remover al director general o gerentes y demás funcionarios.*
- Representar y hacer representar a la sociedad en juicios, con todas las facultades necesarias, inclusive las que requieran poder o cláusula especial.*
- Elaborar los reglamentos interiores de la unión.*
- Delegar en comisiones, en el presidente, consejeros o en el director general o gerentes, las facultades que estime convenientes para la gestión fácil y expedita de los negocios sociales.*

**ORGANOS DE VIGILANCIA**

*c) Comisario*

*La vigilancia de la unión de crédito está a cargo de uno o varios comisarios, que pueden ser socios o personas extrañas a la sociedad, que ejercen su cargo temporalmente y con carácter revocable. Los comisarios deben otorgar garantías para asegurar sus obligaciones con la unión de crédito; son responsables por el cumplimiento de las obligaciones que la Ley y los estatutos les imponen.*

*Facultades y obligaciones:*

- Certificar la constitución y subsistencia de las garantías que deben prestar los administradores y gerentes para asegurar las responsabilidades consiguientes al desempeño de sus cargos.*
- Exigir a los administradores una balanza de comprobación mensual de todas las operaciones efectuadas.*
- Inspeccionar, una vez al mes, por lo menos, los libros y papeles de la sociedad, así como de la existencia en caja.*
- Intervenir en la formación y revisión del balance anual, en los términos que establece la Ley.*
- Convocar a asambleas ordinarias y extraordinarias de accionistas, en caso de omisión de los administradores o cuando lo juzguen conveniente.*
- Asistir con voz, pero sin voto, a todas las sesiones del consejo de administración, a las cuales deberán ser citados.*
- Asistir con voz, pero sin voto, a la asamblea de accionistas.*
- En general, vigilar ilimitadamente y en cualquier tiempo las operaciones de la sociedad.*

*d) Auditores internos*

*Tienen como objetivo básico la revisión de las operaciones de la Sociedad, cuidando que se esté cumpliendo con todos y cada uno de los objetivos que persigue el control interno; por tanto, debe vigilar que exista:*

- Una adecuada protección de activos.*
- Información financiera veraz y oportuna.*
- Incremento en la eficiencia de las operaciones.*
- Observancia en las políticas establecidas por la Dirección.*

*e) Auditores externos*

*Su finalidad es expresar una opinión sobre la razonabilidad de las cifras que presenten los estados financieros, que se someten a su consideración, en base a las normas de auditoría y principios de contabilidad generalmente aceptados.*

*f) Comité de admisión*

*Está formado por socios de la unión y su función principal es la de analizar las solicitudes de los aspirantes a ingresar en la sociedad, así como sugerir y recomendar las políticas generales para la admisión de nuevos socios. El comité de admisión visita al industrial interesado, para conocer las características de su industria y, una vez que aprueba, el consejo de administración y la asamblea de accionistas deberán ratificar.*

*g) Comité de Crédito*

*Este comité se integra con socios de la unión, procurando que los diversos tamaños de las empresas afiliadas se encuentren representadas, a fin de democratizar la operación del crédito. Su función principal es la de analizar y resolver las solicitudes de crédito de los socios, así como la de participar en la formulación de las políticas de los financiamientos que otorgue la unión.*

*h) Gerencia General*

*El puesto de gerente general será cubierto por la persona que designe el consejo de administración, tomando en cuenta las recomendaciones de la Comisión Nacional Bancaria, en el sentido de que deberá reunir ciertas características y conocimientos sobre operaciones bancarias y demostrar capacidad promotora.*

*Funciones:*

- Ejecutar las resoluciones de la Asamblea General de Accionistas y las instrucciones del consejo de administración.*
- Despachar los negocios de la unión sometiendo a consideración del consejo de administración o de las comisiones, los que les estén reservados o decidiendo sobre otros, dentro de las facultades que se deleguen de conformidad con los reglas de operación que dicte el propio consejo.*
- Celebrar, de conformidad con las instituciones de consejo, los actos, operaciones y contratos que requiera la marcha ordinaria de los negocios sociales, firmando la correspondencia y los documentos respectivos en unión con el funcionario que designe el mismo consejo.*
- Administrar los bienes y negocios de la unión y Organizar las oficinas de la unión.*
- Proponer al consejo los nombramientos, remociones y funciones de los empleados que estarán bajo sus órdenes.*
- Elaborar un informe acerca de los efectos de los programas y acciones de la unión sobre las empresas asociadas y enviarlo a la Dirección General de Industria Mediana y Pequeña de SECOFI. En este informe se destacará la disminución de los costos por unidad, el incremento de la producción por hombre empleado, unidades de empleo generadas, incremento en la capacidad de producción, mejor aprovechamiento de la capacidad instalada, entre otros aspectos que indiquen los beneficios que ha aportado la unión a los socios.*
- Representar a la unión en todas sus relaciones y ante toda clase de personas y autoridades, con las facultades que el consejo determine al hacer la designación.*
- Ser responsable de las relaciones financieras externas de la unión, incluyendo relaciones con bancos y fondos de fomento.*
- Plantear las necesidades financieras de la unión.*

Ser responsable de la autorización de los créditos y del cobro de los mismos, de la presentación oportuna de las declaraciones de impuestos, y ejecutar las tareas específicas que le asigne al consejo de administración.

*i) Departamento Administrativo*

*Deberá tener a su cargo la supervisión de los servicios de oficina de las áreas operativas de la unión, en forma oportuna y eficiente.*

*Funciones principales:*

Formular y recomendar políticas y procedimientos concernientes a las funciones de servicios de oficinas y ver que las políticas y procedimientos aprobados se lleven a cabo.

Dirigir la preparación e interpretación de los estados financieros de la unión, así como los informes que requiera la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, dentro de los siguientes días al cierre del mes.

Capacitar y desarrollar personal de las unidades operativas de la unión para el mejor desempeño de sus labores.

Cumplir con las obligaciones fiscales de la unión.

Elaborar los estados de cuenta mensuales por servicio de caja y tesorería.

Desempeñar las tareas específicas que le asigne la gerencia.

Vigilar y mantener las operaciones realizadas dentro del marco legal.

*j) Departamento de Crédito*

*Es el encargado de la obtención, manejo y canalización de los recursos, por lo cual actúa como el área bancaria de la unión.*

*Funciones principales:*

- Desarrollar y recomendar las políticas financieras de la unión.*
- Supervisar todas las funciones financieras de la unión, incluyendo bancos, control presupuestario, créditos y cobranzas, recibos de caja y estadísticas.*
- Elaborar los análisis de crédito correspondientes.*
- Proporcionar al socio asesoría sobre financiamiento y estructuración de créditos.*
- Recomendar el tipo de financiamiento que debe ser otorgado a cada socio.*
- Hacer un estudio analítico semestral de cada uno de los socios, con el objeto de mantener vigilancia de los créditos otorgados.*
- Asesorar al socio en los trámites necesarios para obtener recursos de los fondos de fomento.*
- Desempeñar las tareas específicas que le asigne la gerencia.*

*k) Departamento Especial*

*Su función principal es ejecutar las acciones de compras, comercialización y servicios, atendiendo las necesidades y peticiones de los socios, bajo la supervisión de la gerencia de la unión.*

*Funciones principales:*

- Dirigir las actividades de abastecimiento de insumos y materias primas o insumos importantes.*
- Mantener una lista de proveedores aceptables, un registro de precios y condiciones de compra y Negociar con los proveedores las condiciones de compra más adecuadas para los socios de la unión.*
- Ejecutar las órdenes de compra de los socios, ya sea con recursos de éstos, o bien, financiados por la unión y Realizar las tareas específicas que le asigne la gerencia de la unión.*

## ***H. PASOS PARA PROMOVER E INSTRUMENTAR UNA UNION DE CREDITO***

*La integración de una unión de crédito, implica la realización de una serie de actividades como son:*

- 1. La sensibilización de los industriales.*
- 2. La integración del capital*
- 3. La tramitación de la solicitud de autorización ante la comisión Nacional Bancaria*
- 4. La presentación de un programa de trabajo y la estructura de los departamentos de servicio.*

*El proceso de integración de la unión de crédito, puede analizarse a través de las siguientes fases:*

DEFINICIÓN
<p>En esta fase, se pretende evaluar o establecer las condiciones mínimas para que se lleve a cabo la integración de una unión de crédito.</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Detectar una necesidad o interés específico de un grupo homogéneo de industriales o suministradores de servicios para crear una unión de crédito.</li><li>- Contactar con líderes de opinión, cámaras o asociaciones que agrupen a empresarios, con el objeto de transmitirles las ventajas del proyecto a realizar.</li><li>- Sensibilizarlos, sobre las ventajas de formar una unión de crédito (contacto personal).</li><li>- Diseñar un cuestionario de información básica, que consigne el interés, giro, problemática, objetivos, etc., de todos los posibles participantes en la instrumentación de la unión de crédito.</li><li>- Elaborar el programa de actividades para la constitución de la unión.</li></ul>

**PROMOCION**

Esta fase comprende las labores del comité promotor encaminadas a llevar a cabo los trámites necesarios para obtener la autorización de la Comisión Nacional Bancaria.

-Eventos de promoción colectiva de la unión de crédito, amplia exposición del proyecto, ventajas y trámites necesarios.

-Determinar el grupo promotor que realizará diversas actividades a través de comisiones de trabajo.

-Visitas y entrevistas del grupo promotor con el grupo de empresarios seleccionados.

### FORMALIZACION

Una vez enterados los empresarios de las ventajas que representa organizar una unión de crédito, se deberán realizar todos los trámites legales ante las instituciones correspondientes, que permitan obtener la autorización y registro de la Comisión Nacional Bancaria. Dentro de los pasos a seguir para la formalización, destacan los siguientes:

- Formación del consejo de administración para tramitar la autorización.
- Depósito en Nacional Financiera, S.N.C., del 10% del capital social pagado, que se haya previsto de acuerdo con el artículo 6o. de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito.
- Nombramiento de apoderados, de preferencia el gerente o director que será de la unión, por las personas que figuran como accionistas fundadores de la sociedad.
- Recopilar la información requerida de cada uno de los socios fundadores y la formulación de solicitud y requisitos de autorización, incluyendo proyecto de estatutos.
- Presentar un programa de trabajo que responda a planes precisos, en relación con el volumen y características de las operaciones que habrá que desarrollar, señalando etapas para su realización, objetivos, alcances, etc. Las operaciones deben planearse tomando en cuenta las necesidades concretas de financiamiento, de comercialización o de otra naturaleza, que afrontan los futuros socios, y evaluando en qué medida podrán resolverse con las intermediaciones de la unión.
- Trámite de autorización ante la Comisión Nacional Bancaria.

### **EJECUCION**

Esta fase comprende:

- Constitución formal de la unión.
- Asesoría del extensionista de Nacional Financiera en la organización de la unión, en particular en la estructura de sus departamentos de servicio.
- Asesoría en la operación de la unión, a fin de que ésta opere como tal.
- Auxilio en la capacitación y selección de los funcionarios de la unión de crédito.

### **EVALUACION**

Esta es la fase final del proyecto. En ella se elabora la memoria y el resumen ejecutivo, acerca de las actividades desempeñadas en materia de promoción, así como del impacto cuantitativo y cualitativo que tendrá en su área de influencia.

**I. REQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR EL PROYECTO DE SOLICITUD DE  
AUTORIZACION DE UNA UNION DE CREDITO**

*Las uniones de crédito son sociedades anónimas de capital variable, por lo que los requisitos para su operación como empresa se encuentran en la Ley General de Sociedades Mercantiles y su normatividad para operar como unión de crédito en la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito.*

*Las uniones, como las demás organizaciones auxiliares que existen en el Sistema Financiero Nacional. (Almacenes Generales de Depósito y Arrendadoras Financieras) para su constitución y operación requieren de concesión, por parte de las autoridades hacendarias. En este caso, es la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros la facultada para resolver sobre la autorización de este tipo de organizaciones.*

*Para optar por esa concesión, se precisa un estudio donde se demuestre la viabilidad económica y social del conjunto de personas físicas y morales que la integrarán. A continuación se presentan los aspectos básicos que debe contener dicho estudio en el que se fundamenta la solicitud:*

*A) Datos Generales de la Unión de Crédito en formación:*

- a) Denominación de la sociedad: nombre o nombres que se propongan, seguidos de las abreviaturas S.A. de C.V., e indicar que se trata de una unión de crédito.*
- b) Domicilio social: señalar ciudad, estado y municipio de la República donde se establecerá la unión.*
- c) Zona geográfica de operación: se precisará de acuerdo con la residencia de los socios.*
- d) Número de socios: no deberá ser menor a 10 personas físicas o morales, el de los fundadores.*

- e) *Duración de la sociedad: debe ser indefinida*
- f) *Actividad de los accionistas: deberá ser acorde con el ramo al que pertenece e indicar la especialidad según el caso. Ejemplo, Rama: Metal-Mecánica; especialidad: fundición.*
- g) *Capital social: indicar el importe y número de acciones, mencionando las series en que estará dividido.*
  - *Capital sin derecho a retiro*
  - *Capital con derecho a retiro*
- h) *Capital pagado: indicar el importe y número de acciones que estarán suscritas y pagadas al constituirse la sociedad, tanto de las que no tengan derecho a retiro como de las que tengan ese derecho.*

B) Propósitos que se persiguen con la creación de la Unión de Crédito

C) Poder otorgado por los presuntos socios fundadores de la Unión de Crédito a su representante común.

D) Depósito constituido en Nacional Financiera, S.N.C., en moneda nacional a favor de la Tesorería de la Federación, por el 10% del capital mínimo exigido para su constitución.

E) Información acerca de los socios:

- a) *Lista de socios fundadores (sea nombres, o denominaciones en el caso de sociedades), domicilio y capital que suscribirá y aportará cada uno de ellos.*
- b) *Actividades a las que se dedican*
- c) *Descripción de instalaciones, maquinaria y equipo disponible en su establecimiento.*
- d) *Bancos con que opera y referencias comerciales*
- e) *Capital con que operan en el caso de personas morales*
- f) *Volumen estimado de compras y ventas*

- g) Aportación al capital inicial de la unión y necesidades de crédito*
- h) Ingresos y egresos anuales y utilidades*

*En el caso de actividades agropecuarias, además deberán proporcionar los siguientes datos:*

- \* Superficie agrícola y/o de agostadero*
- \* Régimen de tenencia de la tierra*
- \* Cultivo a que se dedique y clase y número de cabezas de ganado que posea*
- \* Volumen y valor de la producción*

- i) Nexos patrimoniales con otros socios fundadores o vinculación de parentesco.*
- j) Documentación comprobatoria de las actividades de los socios*

*NOTA: Cuando se trate de personas morales, sus escrituras constitutivas deberán tener incorporada, la cláusula de exclusión de extranjeros, como lo establece la fracción IV del artículo 6o, de la Ley de Inversión Extranjera. Tratándose de personas morales deberá integrarse a la solicitud de autorización sus estados financieros de los últimos 3 ejercicios, los cuales estarán debidamente auditados cuando rebasen el nivel de ingresos que establece el artículo 32-A del Código Fiscal de la Federación.*

*F) Programa de Trabajo:*

*Independientemente de que en el proyecto de escritura constitutiva de la unión de crédito se señale el tipo de actividades que vaya a realizar, los interesados o promotores deberán presentar un programa de trabajo que responda a planes precisos en relación con el volumen y características de las operaciones que habrá de desarrollar, señalando etapas para su realización, objetivos, alcances, etc.*

*Las operaciones deben planearse tomando en cuenta las necesidades concretas de financiamiento, de comercialización o de otra naturaleza que afrontan los futuros socios y evaluando en qué medida podrán resolverse con la intermediación de la unión.*

✱ *Plan de operación del Departamento Financiero: determinará los recursos totales (propios y ajenos) que estime manejar la Unión de Crédito en el primer año de actividades. Esta información deberá clasificarse en la forma siguiente:*

① *La parte de los recursos propios que podrá destinarse a las operaciones normales de la unión, se determinará deduciendo del capital social inicialmente pagado, lo que vaya a invertirse en gastos de organización, instalación, activo fijo, etc.*

② *De los recursos ajenos, se indicará la fuente de donde se espera obtenerlos, en la siguiente forma: bancarios, de fondos de fomento, de socios y de proveedores. En cada caso, deberán proporcionarse datos acerca de las condiciones de estas operaciones (clase de financiamiento, plazos, tasas de interés, comisiones, etc.)*

*Como apéndice a este punto, se proporcionarán documentos que comprueben la veracidad de la información. Para tal efecto, deberán tenerse en cuentas las limitaciones que marca la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito.*

③ *Criterios que se aplicarán para lograr una derrama equitativa de los recursos entre los socios. Dado que el máximo volumen de crédito del que puede hacer uso un socio, depende de su aportación al capital pagado de la sociedad, las aportaciones individuales de cada socio se proyectarán en función a sus necesidades crediticias, dentro de las proporciones que señale la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito.*

**INVERSIONES QUE SE REALIZARAN CON LOS RECURSOS QUE  
ESTIME MANEJAR LA UNION DE CREDITO, DURANTE EL  
PRIMER AÑO DE ACTIVIDADES**

*Incluirá los datos siguientes:*

→ *Los créditos que cada socio proyecta solicitar a la unión; también se deberá indicar si los socios prevén recurrir a otras fuentes de financiamiento.*

→ *Programa de actividades del Departamento Especial: se precisará la factibilidad de llevar a cabo operaciones que la Ley menciona como "especiales", y que pueden clasificarse como sigue:*

① *De promoción: Fomentar la organización de empresas nuevas, cuyo objeto industrial o comercial esté relacionado con las actividades de los socios.*

② *Actuar por cuenta y orden de los socios: Encargarse de la venta de productos que obtengan o elaboren los socios y efectuar, por cuenta y orden de los socios, de la compra-venta o alquiler de mercancías, insumos, implementos, etc., necesarios para el desarrollo de sus actividades.*

③ *Actuar por cuenta propia: Adquirir mercancías, insumos, implementos, etc., para venderlos exclusivamente a los socios y realizar la transformación industrial o beneficiar los productos obtenidos o elaborados por los socios. Para la realización de estas operaciones, las uniones deberán recabar previamente la aprobación de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.*

→ *Estados financieros Proforma para el primer año de actividades. Formular, con base en la información anterior, los documentos siguientes:*

① *Estado de Situación Financiera*

② *Estado de Resultados y Estado de Flujo de Caja.*

③ *Proyecto de Escritura Constitutiva: En este documento, que se presentará por duplicado, se establecerán las facultades y funciones del Consejo de Administración señalando entre otras, las referentes a:*

- *Qué este órgano deberá reunirse por lo menos una vez al mes*
- *Las facultades del director o gerente de la unión y la obligación de éste de informar periódicamente al Consejo de Administración sobre el ejercicio de sus atribuciones y la operación general de la unión.*
- *La autorización del reglamento para la concesión de créditos a los socios.*
- *El establecimiento de un Comité de Crédito, integrado por miembros del Consejo, del que también podrán formar parte el director o gerente u otros funcionarios de la organización.*
- *La autorización del reglamento para las operaciones del Departamento Especial.*
- *La resolución de todos los asuntos que correspondan a políticas, normas o directrices generales de la unión, independientemente de la autorización de operaciones específicas que, por su trascendencia, se reserve el propio Consejo.*

④ *Esquema básico de organización administrativa, tanto inicial como el que se proyectó para los siguientes años.*

⑤ *Nombre de las personas que habrán de integrar el primer Consejo de Administración, Comisarios y Funcionarios, con su correspondiente currícula.*

⑥ *Cartas de intención de instituciones de crédito y fondos de fomento que hayan aceptado apoyar las operaciones de la Unión.*

⑦ *Pago de derechos por el trámite de la autorización para operar la Unión de Crédito, por el 3% del capital social mínimo vigente, de acuerdo a lo dispuesto en la Fracción I del Artículo 29-B de la Ley Federal de Derechos.*

*La Secretaría de Hacienda y Crédito Público da a conocer durante el primer trimestre de cada año, mediante publicación en el Diario Oficial de la Federación, el capital mínimo requerido para las Uniones de Crédito, el cual asciende a \$750,000 para el año de 1994.*

**CRITERIOS DE LA COMISION NACIONAL BANCARIA  
PARA OTORGAR LA AUTORIZACION**

*El otorgamiento de autorización para uniones de crédito se orientará por criterios de viabilidad económica, autosuficiencia y utilidad social. Se considerará con especial interés la creación de estas organizaciones en actividades productivas, que propicien o efectúen exportaciones o que sean generadoras de empleo.*

*También se toma en cuenta que las promociones sean presentadas por personas, físicas o morales, dedicadas a actividades productivas de interés nacional que permitan canalizar adecuadamente los recursos que obtienen de las instituciones de crédito y fondos de fomento. Asimismo, se apoyará cuando las promociones correspondientes deriven de una adecuada planeación y de políticas y acciones coordinadas de organizaciones o entidades del sector público y privado.*

*Se evitará que dentro de una misma plaza o región se establezcan nuevas uniones que puedan dar lugar a una competencia dañina con otras sociedades de la misma rama.*

*Los proyectos para la creación de uniones de crédito deben estar sustentados sobre bases técnicas y realistas, debiendo contar con el capital mínimo requerido por la Comisión Nacional Bancaria.*

*La administración de las uniones de crédito, deberá estar a cargo de personas de reconocida honorabilidad y capacidad empresarial. Deberá procurarse que, cuando menos, algunos de los integrantes del Consejo de Administración (el consejero delegado y el director o gerente), cuenten con suficientes conocimientos en materia bancaria y financiera. Asimismo deberá llevarse a cabo una adecuada organización contable que permita obtener una información veraz y oportuna sobre sus operaciones.*

## **J. TRAMITES PARA EL REGISTRO E INICIO DE OPERACIONES**

*1. Protocolización ante notario público. Al otorgar la autorización, la Comisión Nacional Bancaria proporciona un ejemplar del proyecto del acta constitutiva que puede verse modificado de acuerdo con los términos de la autorización. Con ella se deberá acudir ante notario público y proceder a su protocolización.*

*2.-Presentación ante la Comisión Nacional Bancaria del primer testimonio del acta constitutiva. Para que la sociedad tenga autorización para operar como organización auxiliar del crédito, es preciso presentar, en un plazo no mayor a cuatro meses, el primer testimonio de la escritura constitutiva con 2 copias fotostáticas de la misma a la Comisión Nacional Bancaria. Una vez revisada, dicho organismo comunicará a los interesados su aprobación para continuar con los trámites siguientes.*

*3.-Inscripción en el Registro Público de la Propiedad y de Comercio. Una vez que la Comisión Nacional Bancaria aprobó el primer testimonio de la escritura constitutiva, lo comunicará a los interesados para que procedan a su inscripción en el Registro Público de la Propiedad, conforme a lo dispuesto por los artículos 8o. fraccXI y 42o. párrafo segundo de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito.*

*4.-Autorización de inicio de operaciones. Cubiertos los pasos anteriores, los interesados se lo comunicarán a la Comisión Nacional Bancaria para que apruebe el inicio de operaciones de la unión.*

### **K. APOYOS INSTITUCIONALES**

#### ***Secretaría de comercio y Fomento Industrial.***

*De acuerdo con lo establecido por el reglamento interior de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, es la Dirección General de Industria Mediana y Pequeña, la encargada de impulsar y coordinar la organización de medianos, pequeños y micro industriales en organizaciones auxiliares de crédito, entre otras formas de agrupación interempresarial.*

*Entre los servicios de apoyo que la SECOFI brinda a los empresarios que desean asociarse en una unión de crédito, uno importante es el de realizar gratuitamente el estudio de viabilidad que acompaña a la solicitud de autorización, en coordinación y bajo la responsabilidad de los interesados.*

*-Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña Señala que se promoverá la creación y fortalecimiento de organizaciones interempresariales de industrias medianas y pequeñas, entre las que figuran las uniones de crédito. En lo tocante al financiamiento, establece que se apoyará la organización y desarrollo de las uniones de crédito industrial, para facilitar el acceso de sus agremiados al financiamiento, así como la realización de programas comunes en beneficio de sus asociados.*

### ***Comisión Nacional Bancaria***

*La Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, faculta a la Comisión Nacional Bancaria para otorgar autorización a las uniones de crédito para su operación. Esta atribución se ejerce, previo estudio y evaluación de las solicitudes, proyectos de viabilidad, programas de trabajo, etc.; así como del cumplimiento de las disposiciones legales y normativas de estas sociedades en operación.*

### ***Nacional Financiera***

*Ofrece asistencia técnica, apoyando directamente a los industriales micros, pequeños y medianos, a través de:*

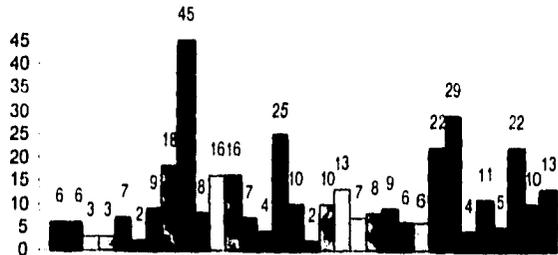
*Difusión amplia e integral de los diversos apoyos que el Gobierno Federal establezca en favor de las empresas del subsector, a fin de que actúen como elementos inductores en el desarrollo y modernización de la planta productiva de la mediana y pequeña industria.*

*Auxilia a los micro, pequeños y medianos empresarios, en la búsqueda de soluciones a sus necesidades y carencias en las áreas administrativa, financiera, de abasto de materias primas, de control de calidad, de producción e inventarios, y de comercialización.*

*Fortalece la asistencia técnica integral no sólo para la solución de sus problemas técnicos y administrativos, sino también para la formulación y evaluación de proyectos y estudios de preinversión.*

L. ESTADISTICAS

UNIONES DE CREDITO EXISTENTES EN LA REP. MEXICANA AL 9 DE SEPTIEMBRE 1994



- |                   |                   |                       |
|-------------------|-------------------|-----------------------|
| ■ AGUAS CALIENTES | ■ BAJA CALIFORNIA | □ BAJA CALIFORNIA SUR |
| ■ CAMPECHE        | ■ COAHUILA        | ■ CDLIMA              |
| ■ CHIAPAS         | ■ CHIHUAHUA       | ■ O.F.                |
| ■ DURANGO         | ■ EDD. DE MEXICO  | ■ GUANAJUATO          |
| ■ GUERRERO        | ■ HIDALGO         | ■ JALISCO             |
| ■ MICHUACÁN       | ■ MORELOS         | ■ NAYARIT             |
| □ NUEVO LEÓN      | □ DAXACA          | ■ PUEBLA              |
| ■ QUERÉTARO       | ■ QUINTANA ROO    | □ SAN LUIS POTOSI     |
| ■ SINALOA         | ■ SONORA          | ■ TABASCO             |
| ■ TAMAULIPAS      | ■ TLAXCALA        | ■ VERACRUZ            |
| ■ YUCATÁN         | ■ ZACATECAS       |                       |

## 5. SUBCONTRATACIÓN

### A. ANTECEDENTES

*La subcontratación tiene una amplia difusión en los países industrializados y una incipiente aplicación en las naciones que cuentan con un nivel medio de industrialización, como es el caso de México.*

#### **a) Ámbito internacional**

*En forma incipiente y de manera empírica, la subcontratación de procesos industriales fue practicada desde la aparición de los talleres artesanales. En este sentido, se puede citar el caso del herrero que solicitaba al carpintero los mangos para los martillos o hachas que fabricaba.*

*Sin embargo, los antecedentes de la subcontratación con cierto grado de sistematización se remontan a 1934, cuando el ministro de comercio e industria de Japón decide implementar un sistema de apoyo a la pequeña industria, que se encontraba en situación desfavorable debido a la crisis económica mundial de los años 30's.*

*Al igual que Japón, la economía norteamericana no estuvo exenta de los efectos de la depresión, por lo cual, en el otoño de 1941 el gobierno decide apoyar a la pequeña industria a través del mecanismo de subcontratación. Para esto, estableció preferencia en la concesión de contratos a las compañías que utilizaron el mayor número de subcontratistas.*

*Bajo esta política, todos los pagos superiores a 50 mil dólares fueron condicionados a una declaración del porcentaje de subcontratistas que era parte integrante de los contratos. Otra medida adoptada fue la creación de un organismo para financiar a las pequeñas empresas carentes de equipo, materiales y capital de trabajo, que destinaban su esfuerzo a la producción de equipo militar.*

*En 1954, para fortalecer la economía de las compañías pequeñas, Japón promulgó la Ley de Pago a los Subcontratistas, estableciendo que las empresas contratantes no deberían demorar el pago más de 60 días después de la entrega del pedido, prohibiendo de igual forma, la obligación de tener que adquirir los materiales directamente de los contratistas. Restringía además, toda posibilidad de rechazar o regresar sin razón los productos ordenados y todo tipo de práctica que condujera a la reducción de los precios pactados contractualmente.*

*No fue, sino hasta 1958 cuando en Burdeos, Francia, se crea un instrumento de enlace entre la oferta y la demanda de trabajos de subcontratación, pretendiendo con ello, contrarrestar los problemas de desempleo que causó la recesión económica.*

*Es así, como se institucionaliza el primer instrumento a través del cual se intercambia información sobre subcontratación. A este mecanismo se le denominó "holsa de subcontratación". El éxito que alcanzó condujo como consecuencia al establecimiento de otras holsas, no sólo en Francia, sino también en otros países de Europa.*

*Posteriormente, y con el propósito de fortalecer el contacto entre las pequeñas y grandes industrias, se inicia la difusión de la subcontratación, a través de ferias y exposiciones; sobre este aspecto, cabe resaltar que la primera feria del mercado internacional de la subcontratación (MIDEST) se realizó en la ciudad de Nancy, Francia.*

*Con la finalidad de fortalecer la identificación y ejecución de proyectos de subcontratación internacional, se efectúan anualmente diversas ferias y exposiciones, citando a algunas se tiene la de Detroit, Mich. U.S.A.; Lyon, Francia y la feria industrial de Hannover-salón de la subcontratación, R.F.A. Actualmente, la Comunidad Económica Europea cuenta con una red de información computarizada "BC-NET". Este mecanismo está disponible a todos sus socios por medio de bancos de información, consultores y asesores especializados, cámaras de comercio, sociedades de desarrollo, etc., quienes los apoyan para localizar socios que deseen entablar convenios técnicos, comerciales y financieros en otros países de Europa. El "BC-NET" particularmente promueve la subcontratación de procesos y la coinversión a nivel transnacional.*

#### **b) *Ámbito Nacional***

*En México, en la rama de la industria automotriz es donde se ha desarrollado en mayor grado la subcontratación. Lo anterior, como consecuencia directa del convencimiento que tienen las empresas de este sector sobre las ventajas que ofrece este sistema. Por la importancia de la subcontratación como instrumento de política para el fomento a la industria, a principio de la década de los 80's, la entonces Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial (SEPAFIN), a través de la Dirección General de la Industria Mediana y Pequeña decidió estudiar este mecanismo a detalle.*

*Después de analizar las características fundamentales, la SEPAFIN decidió establecer inicialmente un programa que preveía la instalación de dos bolsas de subcontratación, una con sede en Guadalajara, Jal. y la otra con el apoyo de CANACINTRA en la zona del Bajío, tomándose como sede la ciudad de Irapuato, Gto. En este marco de actividades, se constituyó el Sistema Nacional de Subcontratación, coordinado actualmente por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI). Este sistema nacional quedó integrado por 11 bolsas de subcontratación, distribuidas en los estados de mayor concentración industrial.*

## **B. CONCEPTOS BÁSICOS**

### ***Subcontratación***

*La subcontratación es la relación comercial que se establece entre dos empresas, en virtud de la cual una de ellas (contratista) encarga a otra (Subcontratista), bajo ciertas especificaciones o normas técnicas, la fabricación de partes, piezas, componentes o el desarrollo de una operación, que van a integrarse a un producto final, conservando la empresa contratista la responsabilidad económica final.*

### ***Subcontratista***

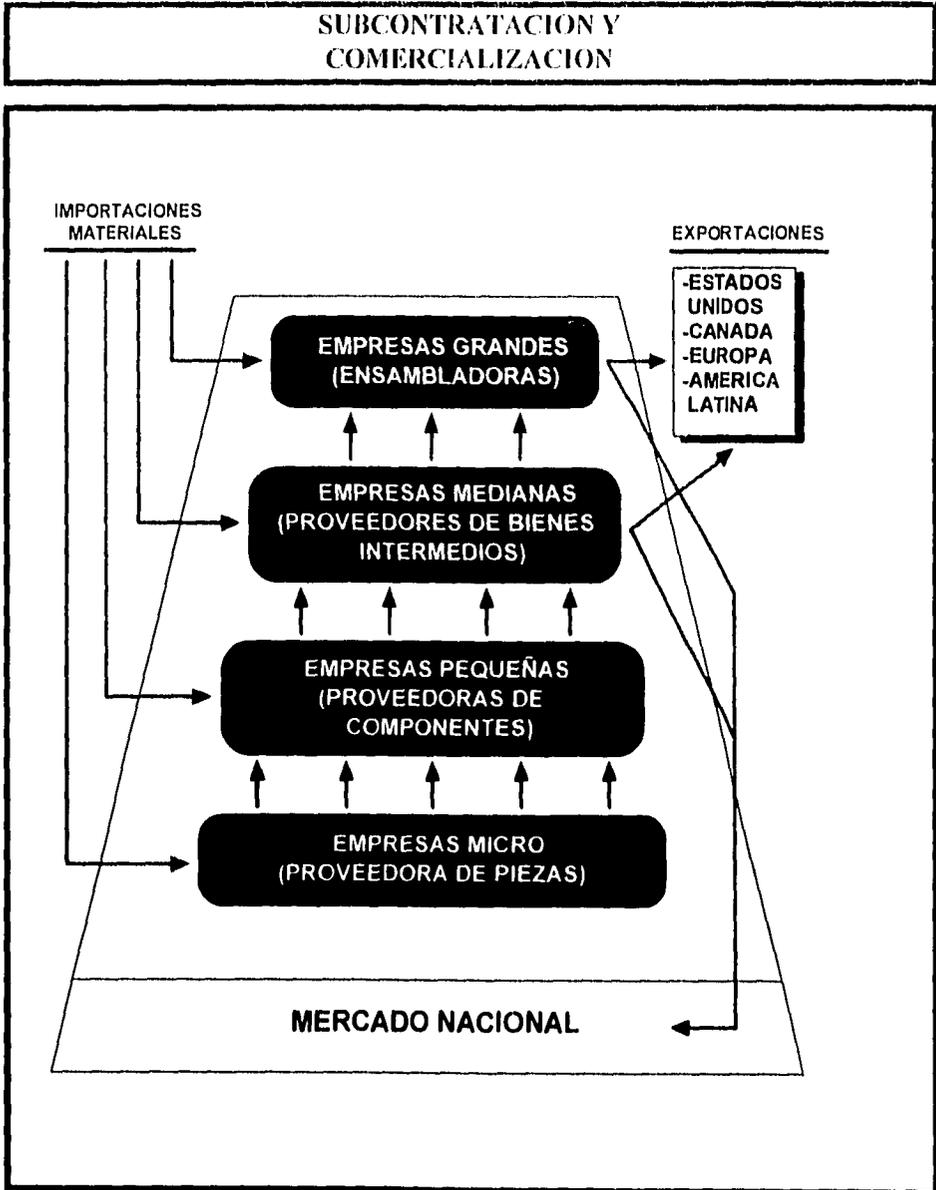
*Los subcontratistas son las industrias que pueden hacer las partes, piezas o conjuntos que demandan los contratistas utilizando el equipo, tecnología, mano de obra y demás recursos, que les permita cumplir con los requerimientos del contratista. Generalmente son las micro, pequeñas y medianas industrias.*

### ***Contratista***

*Los contratistas son las industrias que "mandan a hacer" a los subcontratistas, partes, piezas o conjuntos -bajo sus especificaciones- que se van a integrar a sus productos finales. Normalmente, los contratistas son las grandes industrias, en especial esto se ha generalizado en las ramas: automotriz, maquinaria e implementos agrícolas, equipo industrial, matricería, herramienta, etc.*

***Diferencia entre subcontratista y proveedor***

*La diferencia fundamental entre una empresa subcontratista y un proveedor estriba en que el primero satisface necesidades específicas de la empresa contratista al suministrar partes, piezas o conjuntos bajo características y especificaciones particulares. Estas partes no se constituyen en producto final -sino más bien- se incorporan a un producto final del contratista. En cambio, por ejemplo, un proveedor de tornillos del tipo de uso generalizado los suministra sin tomar en cuenta los requerimientos especiales de un determinado cliente. Además, este producto se puede considerar como un producto final bien definido y como tal, comercializable directamente.*



### **C. BENEFICIOS Y RIESGOS DE LA SUBCONTRATACIÓN**

*La subcontratación coadyuva al desarrollo óptimo de la división del trabajo y a la especialización de la mano de obra, por lo que contribuye a la simplificación de las tareas de los trabajadores y reduce el costo y duración de su capacitación, aumentando su productividad al optimizar el efecto de "ir aprendiendo sobre la marcha" a través de la repetición de un número menor de actividades.*

*Al existir pequeñas industrias que pagan salarios relativamente bajos, se hace un uso más intensivo del empleo de la mano de obra, ya que la relación entre los costos de capital y mano de obra es más elevada en las pequeñas industrias. Consecuentemente, y considerando una competencia adecuada, los costos de producción se reducirán disminuyendo también los precios, lo que permitirá aumentar la tasa de crecimiento de toda la industria, vía aumento del mercado.*

*c.1) Beneficios para el subcontratista*

*1) Le permite desarrollarse y prosperar, haciendo un mejor uso de su capacidad instalada al aceptar un mayor número de pedidos, a través de los cuales pueda contribuir al pago de sus costos fijos y obtener una utilidad adicional.*

*2) Al existir un mercado seguro se abren posibilidades de nuevas inversiones y ampliaciones de las pequeñas empresas subcontratistas; como es el asimilar tecnologías que de otra forma le resultaría difícil y costoso su acceso.*

*3) Facilita un uso más racional de sus instalaciones, diversificando su producción para satisfacer demandas de piezas, partes o procesos solicitados por los contratistas.*

*4) Promueve el desarrollo de la comercialización de sus productos, eliminando problemas y obstáculos de distribución ya que se trabaja sobre pedidos, por lo que no se necesita realizar labor de venta.*

*5) Le permite reducir el costo y la duración de la capacitación de su personal al recibir diseños, especificaciones y asesoría técnica por parte del contratista.*

*6) La seguridad en la obtención de los pedidos le permite programar más adecuadamente su producción y ventas.*

*7) Le permite diversificar clientes, sean éstos nacionales o extranjeros debido a que recibe un gran número de demandas.*

*8) Brinda la posibilidad de adquirir financiamiento acorde con los requerimientos de las empresas subcontratistas.*

*c.2) Beneficios para el contratista*

- 1) Le evita integraciones verticales que acarrean elevación de costos.*
- 2) Puede delegar temporalmente, en otra empresa, la realización de una o varias partes de su proceso productivo.*
- 3) Concentra todos sus recursos disponibles sobre un campo limitado de ciertos procesos industriales mismos que deben ser los más rentables y eficientes.*
- 4) Aumentar las posibilidades de innovación al concentrar la inversión de su capital sobre las líneas de producción que le presenten ventajas mercadológicas más significativas y confiables.*
- 5) Obtiene provecho de las innovaciones tecnológicas de empresas pequeñas pero modernas.*
- 6) Sin costo adicional, aprovechar las tecnologías especializadas de los subcontratistas (ejemplo: patentes, maquinaria, procesos, etc.), ya que a una empresa contratista le es más costoso poseer en forma integrada las tecnologías más eficientes para producir una amplia gama de partes y componentes para sus productos.*
- 7) Racionalización de su propio capital, evitando un exceso de capacidad al hacer uso del capital fijo y de trabajo ya invertido por sus subcontratistas.*
- 8) Aumentar la capacidad de producción en sus propias instalaciones industriales, al utilizar el capital fijo y de trabajo disperso que los subcontratistas tienen invertido y que les permita la ejecución de los pedidos que reciben.*

9) *Aprovechar un diferencial de precios debido a los salarios inferiores que pagan las empresas más pequeñas a sus trabajadores.*

10) *Logra ajustes de producción al utilizar a la subcontratación como un amortiguador ante las fluctuaciones estacionales, cíclicas u ocasionales de los negocios, que le permitan tanto abastecer altas demandas en los "meses pico", como evitar el tener ociosas parte de sus instalaciones y de su personal en periodos de poca demanda.*

11) *Racionalizar sus inversiones frente a mercados inciertos, basándose en la subcontratación mientras va conociendo su mercado, sin sobrestimar sus inversiones.*

### *Riesgos*

*No obstante las innumerables ventajas que ofrece la subcontratación, las partes que intervienen no están exentas de algunos riesgos, los cuales deben ser ponderados antes de establecer una relación más o menos permanente. Las empresas contratistas tienen que evaluar, entre otros aspectos, la solvencia financiera y tecnológica del subcontratista, la distribución de los riesgos de aprovisionamiento a cargo de varios subcontratistas, respeto del secreto profesional y, el cumplimiento de los plazos previstos para las entregas.*

*Por su parte, los subcontratistas deben considerar que depender en forma excesiva de los clientes tradicionales representa un gran riesgo ante la eventual crisis de éstos. De ahí que tendrán que diversificar sus productos y/o clientes, para poder resistir en mejores condiciones las fluctuaciones del mercado. Aunado a lo anterior, la actividad del subcontratista se ve determinada en buena parte por el grado de competitividad de la empresa que comercializa el producto final, la saturación del mercado, la insuficiencia de pedidos y la falta de acciones comerciales de las empresas contratistas.*

#### **D. FORMAS DE SUBCONTRATACIÓN**

##### **a) Subcontratación de Capacidad**

*Esta se realiza cuando la capacidad productiva de una empresa se encuentra totalmente ocupada y la demanda rebasa el volumen de producción. En este caso, se contrata temporalmente a una o varias empresas para la realización de una parte del producto o proceso determinado.*

*Bajo este tipo de subcontratación se requiere que el perfil de las empresas subcontratistas sea semejante al del contratista con la finalidad de garantizar la calidad y la entrega oportuna del producto.*

##### **b) Subcontratación Estructural**

*Esta mecánica esta asociada a la noción de complementariedad y aprovechamiento de la capacidad técnica y productiva, ya que la empresa subcontratista no se limita a absorber el exceso de trabajo de la empresa principal, sino que esencialmente participa en la elaboración del producto o artículos acordes con sus líneas de producción. Es decir, la empresa subcontratista trabaja en forma permanente para la contratista.*

*En esta forma el subcontratista aporta la experiencia en la fabricación de determinado producto a la vez que la parte técnica de su aparato de producción es complementaria al equipo del contratista.*

**c) Subcontratación de Especialidad**

*Es aquella en la que el contratista se auxilia de un subcontratista que tiene la experiencia, tecnología y equipo necesarios, por no contar el primero con la maquinaria adecuada o por no cubrir las normas de calidad requeridas en un producto o proceso.*

*La rápida evolución tecnológica y las exigencias de calidad en los mercados internacionales han obligado a las industrias productoras de bienes finales a subcontratar a empresas especializadas, fabricantes de bienes intermedios (partes, componentes y refacciones), que garanticen los niveles de calidad requeridos.*

*La subcontratación por especialidad se da con mayor frecuencia en las ramas de actividad donde predominan las empresas de gran tamaño (bienes de capital, automotriz, electrónica, informática).*

**d) Subcontratación de equipamiento**

*Se utiliza cuando el subcontratista fabrica algún elemento del aparato productivo del contratista, es decir, cuando produce alguna de las partes o componentes que se requieren para la producción, operación y mantenimiento de las plantas o centros de trabajo de la empresa principal, que es a la vez el demandante final.*

*e) Subcontratación conjunta*

*Se establece cuando los bienes a subcontratar necesitan de numerosos procesos productivos o cuando el volumen del producto es muy grande para que una sola empresa subcontratista lo desarrolle.*

*Esta operación permite a los subcontratistas sumar su capacidad productiva para efectuar una serie de trabajos que en forma individual no hubieran podido realizar.*

*Esta modalidad permite a las empresas aprovechar su capacidad instalada ociosa; utilizar una o varias fases de la cadena productiva y disminuir las desventajas inherentes a las industrias micro y pequeñas.*

**E. LA TOMA DE DECISIONES EN EL PROCESO DE SUBCONTRATACIÓN**

**DECISIONES DEL CONTRATISTA**

*Partiendo de la situación en la que el contratista es la industria grande y los subcontratistas son las industrias pequeñas y medianas y, entre ellos se llevan a cabo relaciones de subcontratación de procesos industriales en los que el contratista solicita al subcontratista uno o mas procesos industriales a desarrollar, la toma de decisiones se torna interesante, ya que deben llevarse a cabo cálculos y análisis objetivos para resolver el "hacer o mandar a hacer".*

*El contratista debe decidir cuándo subcontratar, es decir, "hacer o mandar a hacer" y, por su parte el subcontratista deberá establecer si "acepta o rechaza" un pedido. Así, el contratista, al tomar la decisión de dar trabajo a las pequeñas industrias especializadas o hacer los procesos industriales él mismo, debe considerar:*

- ◊ *sus montos de inversión*
- ◊ *gastos de operación*
- ◊ *mantenimiento*
- ◊ *almacenaje*
- ◊ *mano de obra*
- ◊ *transporte*
- ◊ *supervisión*
- ◊ *administración y*
- ◊ *aumentos de carteras de clientes, entre otros.*

*El contratista debe reflexionar sobre la conveniencia de estudiar y seleccionar de entre una amplia gama de diversas alternativas, aquellas que se adapten mejor a sus necesidades particulares; éstas pueden ir:*

- *Desde realizar todas las operaciones de fabricación en su planta.*
- *Hasta mandar a hacer fuera de la planta todas las piezas o partes que componen el proceso de producción, para realizar solamente la inspección y ensamble de las partes y componentes.*

*Debe considerar las ventajas de invertir o de mantener las inversiones sólo en aquellas actividades industriales que sean de su especialidad, dejando aquellos procesos con los que no está familiarizado en manos de los que sí lo realizan dentro de su trabajo cotidiano.*

*La decisión que debe tomar el contratista para seleccionar a sus subcontratistas no debe fincarse solamente en las diferencias de precios, sino fundamentalmente en el soporte técnico que necesitan tener esas partes o componentes que se desean subcontratar.*

*El contratista debe hacer un minucioso análisis de las partes que componen el proceso total de fabricación, identificando aquéllas actividades industriales que resulten ser más rentables, para que tomando como punto de partida la actividad principal que realiza la industria, pueda tomar la decisión de subcontratar aquéllos procesos industriales que resulten ser menos rentables para él.*

*El análisis debe tener un carácter permanente, sobre todo en aquellas actividades industriales en donde los nuevos descubrimientos tecnológicos condicionan constantemente las diferentes etapas del proceso de producción de los bienes que se elaboran.*

**DIFERENTES ALTERNATIVAS QUE SURGEN  
AL TOMAR LA DECISIÓN DE  
PRODUCIR O MANDAR A HACER ( SUBCONTRATAR )**

**Esquema de la toma de decisiones fundamentadas sobre el  
criterio de rentabilidad**

CARACTERÍSTICAS			DECISIÓN	
EQUIPO ACTUAL EXISTENTE	CAPACIDAD DISPONIBLE	VOLUMENES	Precio de subcontratar < (costo de producción + una parte de los gastos generales de la industria)	Subcontratar
		GRANDES	Precio de subcontratar > (costo de producción + una parte de los gastos generales de la industria)	Producir en planta
		POCOS	Precio de subcontratar < costo de producción	Subcontratar
		VOLUMENES	Precio de subcontratar > costo de producción	Producir en planta <sup>1</sup>
NO HAY CAPACIDAD DISPONIBLE	Rentabilidad de la producción < rentabilidad deseada (que se propone)		Subcontratar	
	Rentabilidad de la producción > rentabilidad deseada		Producir en planta <sup>2</sup>	
NUEVA (S) INVERSIÓN NECESARIA	Rentabilidad de la producción < rentabilidad deseada		Subcontratar	
	Rentabilidad de la producción > rentabilidad deseada		Producir en planta	

- 1) A menos que la rentabilidad del producto se juzgue insuficiente.
- 2) A menos que sea imposible desarrollar una capacidad a costa de una fabricación menos rentable.

*La decisión de "hacer o mandar a hacer" que resulte ser la más adecuada ante cada una de las determinadas situaciones planteadas se recomendará a través de los siguientes cuatro ejemplos:*

*A) Partiendo del hecho de que existe cierta capacidad disponible en una planta y de que se pretenden manejar en forma adicional grandes volúmenes de producción se deben tomar en cuenta para la toma de decisiones las siguientes consideraciones:*

*Si el precio que el subcontratista requiere para elaborar cierta parte del proceso de producción, pieza, componente, es menor que el resultado de sumar el costo directo de producción en que se incurrirá por realizar esas mismas operaciones en la planta, más una parte proporcional de los gastos generales de la industria, se recomienda dar las piezas o partes a subcontratar; en el caso contrario, se aconseja producir en planta.*

*B) Partiendo de que existe cierta capacidad disponible en la industria y de que se analiza la posibilidad de manejar pequeños volúmenes adicionales de producción, el proceso de decisión se simplifica ya que solamente se consideran los siguientes razonamientos.*

*Si el precio a que el subcontratista está dispuesto a elaborar las piezas, componentes o procesos, es menor al costo de producir esas partes en la planta, la decisión aconsejada es de subcontratar esas partes del proceso de producción. Si por el contrario, el fabricarlas en la planta resulta menos costoso, se recomienda hacerlo así, siempre y cuando la rentabilidad de esa producción se juzgue suficiente.*

*C) En el caso de que no exista capacidad disponible en la empresa en cuestión, el análisis se circunscribe a decidir:*

*Si la rentabilidad que genera esa parte del proceso productivo es menor a la rentabilidad de que se desea obtener al producir en planta, se aconseja subcontratar.*

*En el caso de que la rentabilidad de la producción en planta de esos procesos industriales sea mayor a la que se pretende obtener, se recomienda producir en planta; a menos de que sea necesario liberar capacidades para otra fabricación más rentable.*

*D) Cuando se plantea la necesidad de realizar nuevas inversiones o ampliaciones de capacidad, la toma de decisiones se circunscribe a:*

*Mandar a subcontratar en los casos en que la rentabilidad de la producción de fabricar en planta sea menor a la rentabilidad deseada; y producir internamente, mediante la realización de nuevas inversiones, las partes del proceso de producción que resulten con una mayor rentabilidad que la deseada.*

### **DECISIONES DEL SUBCONTRATISTA**

*Los subcontratistas son generalmente empresarios de pequeñas y medianas industrias; ¿qué situaciones enfrentan éstos en los momentos en que las industrias grandes les solicitan alguna parte o proceso industrial?*

*La decisión de aceptar o rechazar un pedido solicitado implica el planteamiento de consideraciones como las siguientes:*

- 1. Aumento de los ingresos por ventas;*
- 2. Mejor aprovechamiento de la maquinaria, el equipo y el personal; lo que se traduce en menores costos de producción;*
- 3. Inversiones bien fundamentadas;*
- 4. Aplicación de nuevas técnicas;*
- 5. Adquisición de máquinas, equipos y herramientas nuevas, etc.*

*Asimismo, el subcontratista requiere mejorar las formas en que debe operar para:*

- \* propiciar la calidad requerida,*
- \* cumplir con los plazos de entrega fijados,*
- \* ofrecer precios convenientes,*
- \* y poseer un nivel tecnológico y empresarial apropiado.*

*En el caso que no cumpla estas condiciones, debe estar dispuesto a que sus limitantes sean eliminadas, o por lo menos disminuidas.*

*Si el subcontratista recibe una solicitud para elaborar algunas unidades de producción o para aplicarles un determinado proceso industrial, debe llevar a cabo sus cálculos de costos y en éstos considerar a variables como el empleo de la capacidad instalada y el precio por unidad de producción.*

*Al llevar a cabo el análisis tradicional de costo total, se limita la objetividad del mismo. Con el método de costeo marginal se puede determinar, después de haber cubierto los costos variables la contribución que ese pedido de subcontratación hace al pago de los costos fijos, más una utilidad adicional que bajo otro método analítico no se apreciaría.*

**LA DECISIÓN DE ACEPTAR O RECHAZAR UN PEDIDO, EN BASE  
A LA RENTABILIDAD Y AL COSTEO MARGINAL**

*Se presentan, para el pequeño industrial, las situaciones a las que se enfrenta con mayor frecuencia cuando recibe pedidos de las grandes industrias para la ejecución de piezas, partes o procesos, y tiene que decidir si le conviene aceptar o rechazar los pedidos.*

*La decisión adecuada de aceptar o rechazar los pedidos, debe hacerse ante una determinada situación planteada; la tabla de decisiones del subcontratista presenta tres ejemplos de decisión.*

*a) Partiendo del hecho de que el pequeño industrial tiene una cierta capacidad o especialidad disponible, y de que los pedidos que le ofrecen son de tipo permanente, tendrá que tomar en cuenta las siguientes consideraciones:*

*Si la nueva rentabilidad de su empresa o de su proceso industrial, contemplando en el análisis el efecto que produce el nuevo pedido es mayor que la rentabilidad que se desea ganar, se recomienda aceptar el pedido, en el caso de que la rentabilidad que desea sea menor, se le aconseja rechazar el pedido.*

*b) Partiendo de que existe cierta capacidad o especialidad disponible y de que los pedidos que le están demandando son de tipo ocasional, para tomar la decisión tendrá que considerar los siguientes razonamientos:*

*Si el costo marginal (o variable) del nuevo pedido es menor que el precio que le han propuesto al subcontratista, se le recomienda aceptar el pedido, ya que éste le permite, además de cubrir la totalidad de sus costos variables, obtener un remanente para poder contribuir al pago de sus costos fijos y aumentar sus utilidades. En el caso que el precio propuesto sea menor al costo marginal (o variable) se aconseja rechazar el pedido.*

*c) Para el caso en que el subcontratista no posea capacidad o especialidad disponibles, y considerando que los pedidos sean permanentes, tendrá que decidir por hacer o no hacer la inversión adicional.*

*Cuando la rentabilidad de producir el nuevo pedido (siendo éste permanente) sea mayor que la rentabilidad que se desea ganar, se recomienda aceptar el pedido y realizar la inversión adicional. En el caso que la rentabilidad de producción sea menor que la rentabilidad deseada, pueden surgir varias alternativas:*

- 1. El que decida no hacer la inversión adicional porque ésta sea incoesteable.*
- 2. En base al análisis de la rentabilidad de la nueva inversión, se puede negociar un precio más rentable con la empresa que demanda el pedido.*
- 3. Se puede estudiar la posibilidad de ampliar el mercado (con la obtención de otros pedidos, tanto permanentes como ocasionales) que le permitan disminuir los costos fijos unitarios, logrando que la rentabilidad de la producción sea mayor que la rentabilidad deseada.*

**F. INSTRUMENTOS PARA RELACIONAR EMPRESAS CONTRATISTA Y  
SUBCONTRATISTAS**

**BOLSA DE SUBCONTRATACIÓN**

**DEFINICIÓN**

*Una bolsa de subcontratación es un instrumento creado para cumplir con la función de enlace entre empresas contratistas y subcontratistas, proporcionando a ambos información, a través de un sistema que proporciona datos clasificados de la maquinaria, los procesos que se desarrollan e información general de los subcontratistas, así como de los procesos y cantidades demandadas por los contratistas.*

**FORMA DE OPERACIÓN DE  
UNA BOLSA DE SUBCONTRATACIÓN**

*Forman un banco de datos con información actualizada de cada una de las empresas socias, que contenga: los nombres de los representantes, ubicación y giro; las características del producto y de la maquinaria y equipo con que cuentan, así como una descripción detallada de los procesos industriales, normas de calidad y la plantilla del personal técnico especializado, entre otros aspectos.*

- *Difunden el parque de maquinaria disponible, así como la especialización de las diferentes plantas y su experiencia productiva.*
- *Orientan a los subcontratistas en cuanto a las demandas actuales y futuras de contratistas potenciales.*
- *Presentan a sus afiliados, perfiles de subcontratación que las grandes empresas requieren.*

- *Asesoran a sus asociadas sobre la posibilidad de fabricar determinados productos u ofrecen algunos procesos y, en su caso, suman el potencial productivo de varias empresas para la fabricación de un bien en forma comunitaria.*

*Además, la bolsa identifica los problemas comunes de sus afiliados, permitiendo desarrollar actividades complementarias, buscando con ello, solucionar los problemas presentados en áreas tales como: tecnología, capacitación, adquisición de materias primas e insumos en común, financiamiento, obtención de servicios en común y otras*

#### *VENTAJAS DE LA BOLSA DE SUBCONTRATACIÓN*

- ◆ *Concentración de la información, tanto para los contratistas como para los subcontratistas.*
- ◆ *Acceso a información rápida y actualizada*
- ◆ *Ahorro de tiempo para el contratista al no tener que estar buscando y contactando a los subcontratistas que requiere.*
- ◆ *Posibilidad de información sobre piezas, partes o servicios que necesitan mandarse a hacer en otras regiones del país y aún en el extranjero a través del sistema de información inter-bolsa.*
- ◆ *Publicaciones de catálogos, folletos, boletines de demanda, resumen de la oferta de subcontratistas y otras informaciones que contribuyan al fomento de la subcontratación.*
- ◆ *Soluciones a problemas comunes a través de las actividades complementarias que desarrolla la bolsa.*

### FERIAS

*Las ferias son, actualmente, el instrumento más importante para relacionar a las empresas contratistas y subcontratistas y, además, permiten conocer periódicamente los nuevos productos que aparecen en el mercado. Al mismo tiempo constituyen una oportunidad excelente para desarrollar la política comercial de las empresas: los resultados conseguidos por las firmas participantes superan con mucho los que podría alcanzar una empresa actuando individualmente.*

*El número de contactos establecidos por las empresas subcontratistas a través de una feria equivale, en término medio, a 4-5 meses de prospección comercial individual. En términos de coste y eficiencia, tanto para las firmas subcontratistas como para las empresas principales, la participación y asistencia a las ferias internacionales constituye una excelente ocasión para iniciar una colaboración estable.*

### EDICIÓN DE CATÁLOGOS

*Normalmente, su confección se efectúa a través de la correspondiente asociación sectorial del ámbito regional, con ello, al tiempo que se aumenta el contenido de la información, se reducen los costes de edición para las empresas anunciantes. Su difusión reviste especial importancia con motivo de acontecimientos en los que se reúnen un gran número de firmas contratistas, ferias y exposiciones, por ejemplo, puesto que complementa y amplía la información y conocimientos que aquéllas pueden recabar sobre una empresa o grupo de empresas.*

*En el ámbito de la exportación constituyen uno de los instrumentos más utilizados para acentuar la penetración de los subcontratistas en los mercados internacionales.*

## **G. ORGANISMOS QUE APOYAN LA SUBCONTRATACIÓN**

### **CENTRO COORDINADOR DE LA RED MEXICANA DE BOLSAS DE SUBCONTRATACIÓN**

*El Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994, considera la formación y operación del Centro Coordinador de la Red Mexicana de Bolsas de Subcontratación, el cual se ha constituido como una Asociación Civil.*

#### **OBJETIVO**

*Fomentar el mecanismo de la subcontratación a nivel nacional e internacional, para apoyar la integración de las cadenas productivas y afirmar su establecimiento en aquellas ramas de actividad susceptibles de desagregar sus procesos, a fin de articular empresas de menor escala con las de mayor tamaño y por este medio propiciar la especialización industrial, así como el desarrollo y la asimilación tecnológica.*

#### **FUNCIONES**

- *La definición de políticas y criterios para la organización y el funcionamiento de las bolsas de subcontratación.*
- *La promoción de nuevas bolsas de subcontratación para la integración de procesos industriales en aquellas actividades y zonas geográficas en que sea viable su formación.*
- *La realización de acciones para su fortalecimiento.*
- *El fomento a la participación de la industria micro, pequeña y mediana en ferias y exposiciones especializadas en el país y en el extranjero.*

• *La canalización de las demandas de procesos y productos que se detecten tanto a nivel nacional como internacional, hacia las bolsas de subcontratación, así como proveerles de asistencia técnica.*

### **INTEGRANTES**

*El Centro Coordinador ha sido fundado por diversos organismos empresariales, entre los que figuran: la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA); la Cámara de la Industria de Transformación de Nuevo León (CAINTRA); la Cámara Regional de la Industria de Transformación de Jalisco (CAREINTRA); la Cámara de la Industria Metálica de Guadalajara (CIMEG). Asimismo, participa la banca de desarrollo, representada por Nacional Financiera, S.N.C. (NAFIN); y el Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. (BANCOMEXT); además, cuenta con el apoyo de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), como dependencia normativa.*

### **CANACINTRA Y LA SUBCONTRATACIÓN DE PROCESOS INDUSTRIALES**

*La Cámara Nacional de la Industria de Transformación, consciente de la situación económica que atraviesa el país y en particular de los efectos generados en el sector industrial, ha implementado políticas entre sus asociados para contrarrestar los efectos adversos. A través de la Dirección de la Bolsa de Subcontratación de Procesos y Residuos Industriales, se busca incrementar la participación de la pequeña y mediana industria en el suministro de partes, componentes y equipos que requiere la industria nacional, tanto de las empresas públicas, como privadas, así como la fabricación de partes y componentes para exportación solicitada por empresas extranjeras.*

**BOLSAS DE SUBCONTRATACIÓN**

UBICACIÓN	NUMERO DE EMPRESAS	(ORGANISMO DE APOYO)
1. Chihuahua	78	(CANACINTRA)
2. Distrito Federal	80	(CANACINTRA)
3. Estado de México	194	(CANACINTRA)
4. Guanajuato	233	(CANACINTRA)
5. Hidalgo	35	(CANACINTRA)
6. Jalisco	206	(CIMEG)
7. La Laguna	48	(CANACINTRA)
8. Nuevo León	350	(CAINTRA)
9. Parral	22	(CANACINTRA)
10. Puebla	64	(GBNO. DEL EDO)
11. Querétaro	73	(APEMIQ)
<b>TOTAL</b>	<b>1,353</b>	<b>EMPRESAS</b>

## **6. EMPRESAS INTEGRADORAS**

### **A. ANTECEDENTES**

*El concepto de empresa integradora es una de las formas de asociación considerada como la fórmula más avanzada para apoyar a las empresas de menor tamaño en la solución de problemas derivados de sus escalas productivas. Este esquema es semejante al de los consorcios italianos, a través de los cuales las pequeñas empresas de ese país se han modernizado y penetrado eficientemente a los mercados de exportación.*

*En nuestro país, la idea de integrar a las empresas surge como parte de la política de gobierno en apoyo al sector micro, pequeño y mediano establecida dentro del Programa de Modernización y Desarrollo 1991-1994; de tal forma que su desarrollo es muy reciente siendo la publicación del Decreto que promueve la Organización de Empresas Integradoras el día 7 de Mayo de 1993.*

*Con el propósito de dar a conocer a la comunidad empresarial y a los servidores públicos federales y estatales este nuevo esquema sobre organización interempresarial, se realizó el 31 de Mayo del mismo año el 1er. seminario sobre empresas integradoras. Así mismo el día 7 de Junio en la Ciudad de Guadalajara, Jalisco se llevo a cabo un seminario sobre el mismo tema. Por su parte las delegaciones federales de todo el país han organizado alrededor de 100 reuniones con empresarios interesados en adoptar esta forma de asociación.*

*Una de las primeras comunidades interesadas en la formación de una empresa integradora fue la comunidad de Xoxtla, en el Estado de Puebla, al cual se le brindó la asesoría necesaria; permitiendo con esto la creación de la primera integradora del país, denominada " Chamarras y Confecciones Xoxtla, S.A de C.V. " la cual se formalizó el 11 de Junio de 1993. Dicha*

*integradora agrupaba en un principio a más de 50 talleres familiares dedicados a la confección de chamarras.*

*La segunda empresa integradora que se creó fue "Apicultores Integrados de Sonora, S.A. de C.V.", con sede en Hermosillo y operación estatal. La tercera fue "Comercializadora Textil de Occidente, S.A. de C.V.", en Guadalajara, Jalisco bajo el patrocinio de la Cámara Textil de Occidente. En el Distrito Federal se localiza también una integradora de reciente creación conocida como "Comercializadora Integral Ocean Life, S.A. de C.V." cuyos socios son distribuidores y mayoristas de productos del mar de la Nueva Viga y propietarios de Lavanderías en Seca, quienes actualmente ofrecen servicios de lavado a tintorerías.*

*En respuesta a las inquietudes e interés sobre este tema, SECOFI realizó el 1er. Encuentro Nacional de Empresas Integradoras el día 13 de Octubre de 1994 en el D.F., el cual se caracterizó por el gran número de empresarios que asistieron, los cuales provenían de muy diversos Estados de la República así como por sus interminables aportaciones, cuestionamientos y demandas a cada uno de los diferentes paneles organizados durante el evento; algunos de ellos expusieron las experiencias y demandas de sus integradoras y otros mostraron gran interés por conocer el funcionamiento, las ventajas y la promoción de esta forma de integración con el objeto de difundir y promover entre conocidos y amigos empresarios de su comunidad los beneficios de la integración.*

## **B. DEFINICION**

*Es una empresa creada para asociar a un grupo de micro, pequeños y medianos empresarios de una o más ramas de actividad y brindarles servicios especializados en las áreas de tecnología, compras, promoción y comercialización, diseño, subcontratación, financiamiento, capacitación, informática, administración y contabilidad; con el objetivo de hacerlas más competitivas al aprovechar las economías de escala derivadas de su integración.*

## **C. FUNDAMENTO LEGAL**

*1. Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 11 de Abril de 1991.*

*2. Decreto que promueve la Organización de Empresas Integradoras publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 7 de Mayo de 1993.*

## **D. CONSTITUCION DE UNA EMPRESA INTEGRADORA**

*Las empresas que deseen hacerse acreedoras a los beneficios que otorga el decreto<sup>23</sup> que promueve la organización de empresas integradoras, deberán:*

- 1. Solicitar su inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, el cual está a cargo de la SECOFI.*
- 2. Requisar un cuestionario de inscripción.*
- 3. Presentar el Proyecto de Escritura Constitutiva.*

---

<sup>23</sup> Diario Oficial de la Federación. Mayo 7, 1993.

*Cuando se trate de empresas ya constituidas, que operan como empresa integradora, se presentará la escritura constitutiva protocolizada ante notario público y las actas del Consejo de Administración que contengan los acuerdos para operar como empresa integradora.*

*Para obtener dicha inscripción las empresas integradoras deberán cumplir con los requisitos señalados en el Decreto que las promueve y que son los siguientes :*

*A. Ser una sociedad de empresas micro, pequeñas y medianas. (Art. Iro.)*

*Ya que son estas las que necesitan sumar recursos, esfuerzos y experiencia para superar los inconvenientes de sus propias escalas y aprovechar las ventajas inherentes de su integración para lograr así su supervivencia y crecimiento.*

*B. No ser parte de ninguna de las empresas asociadas.  
(Art.4to. Fracción I, III y VI)*

*La empresa integradora debe ser completamente independiente de sus asociados, esto es, que debe tener personalidad jurídica propia, no participar de las empresas integradas y ser administrada y prestar servicios a sus asociados por personal calificado ajeno a las empresas asociadas, es decir, no podrán ser ni dueños ni empleados de estas.*

*C.. Crearse con la participación accionaria de sus socios.  
(Art.4to. Fracción II).*

*La empresa integradora se crea con la participación accionaria de sus socios, esto quiere decir, que cada empresa o taller aporta dinero o capital para la formación de esta sociedad.*

*D. Dar servicios a sus socios. (Art. 4to. Fracción II).*

*Las empresas integradas deben ser usuarias de los servicios que presta la empresa integradora ya que el objetivo de ésta es proporcionar a sus socios todos los servicios a que pudiera aspirar una gran corporación, liberándolos así de las presiones cotidianas relativas a la operación de cada empresa permitiéndoles con esto dedicar su esfuerzo y creatividad a aspectos referentes al área de producción.*

*E. Puede ser especializada en uno o varios servicios.*

*(ART. 4to. Fracción VII).*

*La empresa integradora cuenta con personal calificado para proporcionar a sus socios uno o más de los siguientes servicios especializados en: tecnología, promoción, comercialización, diseño, subcontratación de productos y procesos industriales, financiamiento, compras en común, fiscal, jurídico, administración, informática y capacitación.*

*Nota: Cuando se trate de Uniones de Crédito que funcionen como empresa integradora deberán prestar por lo menos 2 de los servicios señalados anteriormente.*

*F. Sus ingresos los obtiene de prestar servicios a sus socios. (Art. 4to. Fracción V).*

*La empresa integradora puede percibir ingresos únicamente por concepto de cuotas y prestación de servicios.*

*G. Su operación puede ser nacional, regional, estatal, municipal o local.*

*(Art. 4to. Fracción IV).*

### **E. SERVICIOS QUE OFRECE**

*La Empresa Integradora podrá prestar servicios altamente especializados a las empresas asociadas en las siguientes áreas:*

#### **Tecnología**

*El objetivo de este servicio es facilitar a los asociados información técnica especializada, apoyo y asesoría en:*

- a) La adquisición, adaptación asimilación e innovación de maquinaria y equipo.*
- b) Planear de forma más eficiente los procesos productivos.*
- c) Planear el mejor aprovechamiento de la maquinaria y equipo mediante el establecimiento de horarios de su utilización por cada uno de los socios.*
- d) La instalación de laboratorios para la investigación y desarrollo. los que podrán realizar prototipos, diversificación y desarrollo de nuevos productos, así como pruebas de resistencia de materiales y control de calidad.*
- e) Contratar personal calificado.*
- f) Adaptar programas continuos de calidad.*

*Todos estos apoyos tienen la finalidad de elevar la productividad y la calidad de los productos de las empresas integradas.*

### ***Promoción y Comercialización***

*Por medio de este servicio la Empresa Integradora incrementará y diversificará la participación de las empresas integradas en los mercados interno y externo mediante:*

- a) La búsqueda de mercados tanto nacionales como extranjeros.*
- b) Aplicación de técnicas de publicidad y mercadotecnia para la venta de sus productos. Por ejemplo la elaboración conjunta de estudios de mercado, catálogos promocionales, almacenaje, distribución etc.*
- c) Consolidación de ofertas.*
- d) Participación en ofertas y exposiciones.*

*De esta manera las empresas integradas reducen los costos de distribución.*

### ***Diseño***

*Por medio de este servicio la empresa integrada contribuye a la diferenciación de los productos de las empresas asociadas, para mejorar su competitividad. Las funciones que realiza son:*

- a) Orientación sobre qué producir en función de las necesidades y oportunidades que se presenten en el mercado.*
- b) Selección de diseños de vanguardia.*
- c) Desarrollo de diseños novedosos útiles y con calidad que satisfagan las necesidades del consumidor para lograr mayor penetración en los mercados.*
- d) Añadir elementos de originalidad que impriman a los productos características peculiares y propias.*

*e) Incorporación de diseños en sus procesos productivos que den como resultado productos altamente competitivos.*

*f) Desarrollo de diseños de envase, empaque y embalaje.*

### **Subcontratación**

*A través de este servicio la Empresa Integradora agrupa a empresas con el fin de que cada una de ellas realice uno de los productos o procesos de fabricación de un artículo final. Así pues, los objetivos de la empresa integradora respecto a la subcontratación de productos y procesos industriales son:*

*a) Complementar cadenas productivas entre sus asociados.*

*b) Apoyar la articulación de diversos tamaños de planta.*

*c) Promover la especialización.*

*d) Buscar la homologación de la producción.*

*e) Orientar sobre las demandas actuales y futuras de contratistas potenciales.*

*f) Presentar perfiles de subcontratación requeridos por otras empresas.*

*g) Consolidar las ofertas para la fabricación de partes, piezas y componentes.*

*Como consecuencia de estas acciones se logrará una mayor competitividad.*

### **Financiamiento**

*Mediante este servicio la Empresa Integradora:*

*a) Gestiona por cuenta de los socios la obtención de crédito bancario.*

*b) Diseña alternativas novedosas de financiamiento.*

*c) Orienta sobre las diferentes opciones para mejorar su posición financiera.*

*d) Promoción y formación de alianzas estratégicas.*

*Se promoverá que:*

*El financiamiento se obtenga en condiciones de fomento a efecto de favorecer el cambio tecnológico de sus productos y procesos, equipamiento y modernización de las empresas, con base en esquemas especiales de carácter integral que incluyan aspectos de capacitación y asesoría técnica, medio ambiente, calidad total y de seguridad industrial, orientadas a incrementar la competitividad.*

### **Actividades en Común**

*Con el fin de que las empresas asociadas aprovechen las ventajas de su agrupación, la Empresa Integradora promoverá las siguientes actividades en común:*

- a) Compra de materia prima e insumos.*
- b) Adquisición de maquinaria y equipo.*
- c) Cursos de capacitación empresarial y de la mano de obra.*
- d) Establecimiento de sistemas de informática sobre diversos aspectos fiscales, jurídicos y administrativos, entre otros.*

*Con las actividades en común se evita el intermediarismo y se obtienen condiciones más favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega de los productos y servicios.*

### **Otros Servicios**

*La Empresa Integradora presta a sus empresas asociadas otros servicios, para su óptimo desempeño, como son los de tipo:*

- a) Administrativa y Contables*
- b) Jurídico, Fiscal e Informático*
- c) Formación Empresarial y Capacitación de la mano de obra.*

## F. BENEFICIOS

- ❖ *Las empresas se asocian para competir en los mercados, sin competirse entre sí.*
- ❖ *Permite sumar lo que cada empresa produce, lo que mejora su presencia en los mercados.*
- ❖ *Se mantiene la individualidad de los empresarios en las decisiones internas de sus empresas.*
- ❖ *Los empresarios se dedican a producir mientras las empresas integradas se encargan de realizar otras actividades especializadas que requieren los asociados.*
- ❖ *Se crean economías de escala al evitar duplicidad de inversiones.*
- ❖ *Obtención de materias primas e insumos en mejores condiciones de calidad, precio y oportunidad de entrega.*
- ❖ *Mayor capacidad de negociación en los mercados de materias primas, productos terminados, tecnología y financieras.*
- ❖ *Facilita especializarse en partes del proceso productivo cada quien hace una actividad, lo que eleva su producción y baja sus costos.*
- ❖ *Disponibilidad de mano de obra calificada para el proceso productivo.*
- ❖ *Oferta de servicios especializados a bajo costo, en virtud de que el asociacionismo les permite la reducción de costos.*

- ❖ *Capacidad para adquirir equipos y maquinaria, así como tecnología de alta productividad.*
- ❖ *Esta figura asociativa tiene la flexibilidad para adaptarse a cualquier actividad económica.*

## **G. APOYOS GUBERNAMENTALES Y PRIVADOS**

### *APOYOS GUBERNAMENTALES*

*El gobierno Federal promueve la creación, organización, operación y desarrollo de empresa integradoras de unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana, cuyo propósito es el de realizar gestiones y promociones orientadas a modernizar y ampliar la participación de las empresas de estos estratos en todos los ámbitos de la vida económica nacional.*

*El ejecutivo federal por conducto de la SECOFI, en coordinación con los gobiernos de los estados y la Banca de Desarrollo, y en concertación con los organismos empresariales, fomentará la promoción y desarrollo de empresas integradoras.<sup>23</sup> Para lo cual se ha elaborado un programa especial para la promoción de empresas integradoras, para que SECOFI, conjuntamente con los gobiernos estatales, las cámaras y asociaciones de industriales, promuevan esta forma de organización interempresarial en todo el territorio.<sup>24</sup>*

*Para apoyar la creación de estas empresas integradoras, el gobierno les dará apoyos especiales en las siguientes áreas:*

---

<sup>24</sup> IDEM (21) Art. 4to.

### ***Gestión y Administración***

*Con el objeto de facilitar la creación de empresas integradoras , se adoptarán medidas que eliminen obstáculos administrativos para lo cual: las dependencias y entidades de la administración pública federal, deberán adoptar mecanismos de apoyo en la esfera de sus competencias. El Ejecutivo por conducto de la SECOFI, promoverá convenios y acuerdos con los gobiernos de las entidades federativas en los que se establezcan apoyos y facilidades administrativas que fomenten y agilicen su establecimiento y desarrollo.(Art 7mo.)*

*Las empresas integradoras podrán realizar los trámites y gestiones de sus socios a través de la Ventanilla Única de Gestión y de los Centros NAFIN para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.*

### ***Financieros***

*El artículo 6to. del decreto establece que la Banca de Desarrollo diseñará programas especiales de apoyo para las empresas integradoras. NAFIN apoyará a los socios otorgándoles créditos a través de intermediarios financieros para que puedan realizar sus aportaciones al capital social de la empresa integradora, asimismo, otorgará a los intermediarios financieros garantías complementarias a las ofrecidas por las propias integradoras y/o sus socios.*

*Además se otorgarán descuentos crediticios en los diferentes programas de Nacional Financiera. Estos apoyos han beneficiado únicamente a unas cuantas integradoras ya que los recursos para esta causa han sido limitados.*

### **Fiscal**

*Las empresas integradoras pueden optar por cumplir con sus obligaciones fiscales en el ISR, bajo el régimen simplificado de las personas morales, que establece el título II A de la Ley del ISR y a las reglas de carácter general que establece la SHCP, por un periodo de 5 años, a partir del inicio de sus operaciones, siempre que los ingresos propios de su actividad no rebasen el factor que resulte de multiplicar NS 500,000 por el número de socios, sin que esta cantidad exceda de NS 10,000,000 en el ejercicio.*

*Recientemente se realizó un Acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público respecto al procedimiento que norma la facturación que realizan las empresas integradoras en operaciones mercantiles consolidadas, así como el prorrateo para los socios.*

*Conforme a lo establecido en el artículo 29 y 29-A del Código Fiscal de la Federación, tanto las empresas integradoras como sus asociados deberán expedir comprobantes fiscales por las operaciones que realicen aún y cuando dichas operaciones se realicen entre ellos, ya que se trata de entidades con personalidad jurídica distinta.*

*No obstante lo anterior, se podría otorgar a este tipo de empresas la facilidad para que puedan facturar por cuenta de orden de sus asociados, previo convenio que celebren con sus asociados mediante el cual éstos últimos acepten que sea la empresa integradora la que facture las operaciones que realicen a través de la misma, comprometiéndose a no expedir algún otro comprobante por dichas operaciones. Las compras de materias primas que efectúen los asociados a través de la Empresa Integradora podrán ser deducibles para los mismos, en el porcentaje que les corresponda, aún y cuando no aparezcan a nombre de ellos, siempre que entre otros requisitos la Integradora emita a cada asociado una relación de las erogaciones que por su cuenta realice debiendo conservar copia de la mismas y de los comprobantes que reúnan requisitos fiscales, los que deben coincidir con dicha relación.*

*En ambos casos, la integradora debe proporcionar a la Administración Local de recaudación que corresponda a su domicilio fiscal, la información de las operaciones realizadas por cuenta de sus asociados mediante discos flexibles de 3.5" ó 5 1/4" doble cara y doble densidad ó alta densidad, procesado en Código Estándar Americano para intercambio de información (ASCII) en sistema operativo MSDOS. Por último y de acuerdo a lo señalado en su oficio No. 310-94-1330 de fecha 7 de Noviembre de 1994 no se considera como ingresos propios de la empresa integradora para efectos del limite establecido en el Decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras, el importe de las transacciones de compra, venta, arrendamiento, financiamiento y toda clase de operaciones comunes que realice por cuenta y orden de sus socios en virtud de que las operaciones las realiza por cuenta de los asociados para quienes derivan dichos ingresos, para los cual la Integradora deberá registrar dichas operaciones en su cuaderno de entradas y salidas, cuyos datos deberán coincidir con los registros correspondientes de las integradas<sup>25</sup>*

#### APOYOS PRIVADOS

*El Consejo Nacional de Empresas Integradoras es un órgano de consulta empresarial cuyo objetivo es la creación de un Sistema Nacional de Información, Asesoría y Apoyo a las Empresas Integradoras. Su propósito es:*

- ① *La representación y defensa de intereses comunes de las empresas integradas.*
- ② *Actuar como Órgano de Consulta del Estado en los tres niveles gubernamentales.*
- ③ *Promover las exportaciones de los productos de los socios integrados.*
- ④ *Brindar asesorías integrales.*
- ⑤ *Crear un banco de datos de consulta para la toma de decisiones.*

---

<sup>25</sup> Boletín Informativo num. 1. CONEI. Diciembre, 1994

- ⑥ *Planear conjuntamente con autoridades federales, estatales y municipales el desarrollo de los socios integrados.*
- ⑦ *Mejorar las condiciones de trabajo, productividad y capacitación de los integrados.*
- ⑧ *Promover la actualización tecnológica.*
- ⑨ *Diseñar mecanismos de colaboración empresarial.*
- ⑩ *Brindar asesoría jurídica*

Las actividades que realiza el CONEI son:<sup>26</sup>

*Promoción y cooperación empresarial*

- Programar y coordinar eventos, ferias y exposiciones.*
- Vinculación con organismos mundiales, financieros y de comercio.*
- Vinculación estratégica con los convenios comerciales ( TLC y CEE )*
- Vinculación con Universidades e Instituciones tecnológicas*
- Elaboración de un catálogo de empresas integradoras.*

*Capacitación Empresarial*

- Programación de cursos de capacitación tecnológica, promoción y comercialización, diseño, subcontratación de productos y procesos industriales, financiamiento, exportación, administración y aspectos jurídicos.*

*Investigación tecnológica y asesoría*

- Programas de asistencia técnica y financiera.*
- Desarrollo tecnológico.*
- Alianzas estratégicas.*

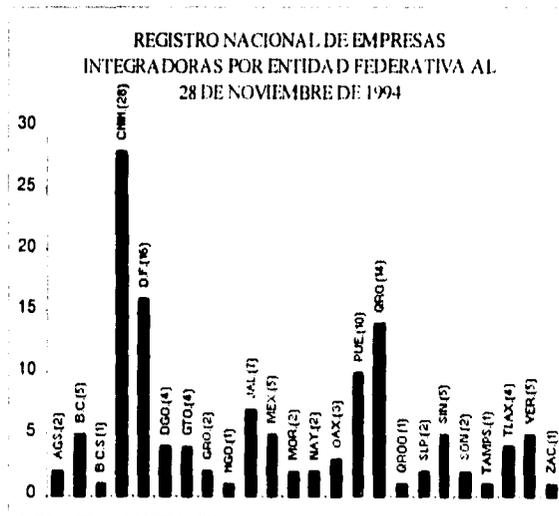
---

<sup>26</sup> Fuente: Consejo Nacional de Empresas Integradoras.

- ☑ *Transferencia tecnológica.*
- ☑ *Incubación de empresas.*
- ☑ *Formación de Centros Regionales de Innovación tecnológica.*

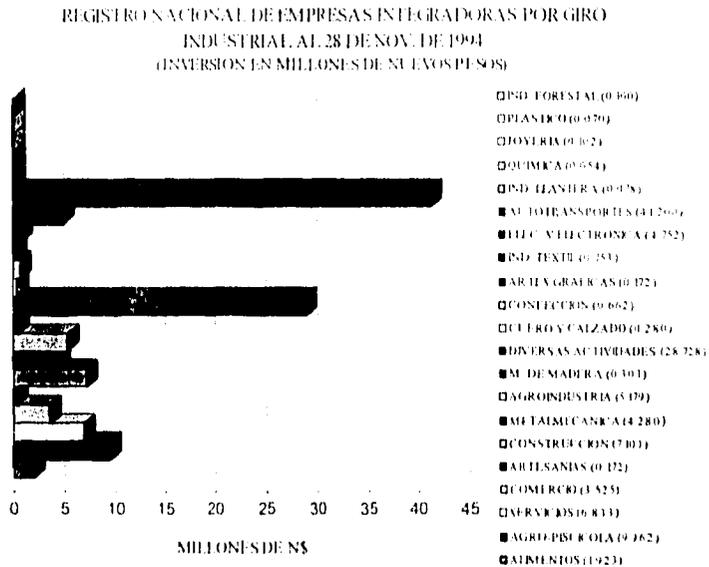
## II. ESTADISTICAS

En el Registro Nacional de Empresas Integradoras, se han inscrito al 28 de Noviembre de 1994 un total de 127 empresas distribuidas en 23 estados de la República Mexicana y en el Distrito Federal como lo muestra la gráfica siguiente:



FUENTE: SECOFI. DIRECCION GENERAL DE LA INDUSTRIA MEDIANA, PEQUEÑA Y DE DESARROLLO REGIONAL.

Las 127 Empresas Integradoras existentes en el territorio Nacional agrupan a un total de 5,441 socios pertenecientes a 21 diferentes giros industriales, que en conjunto suman una inversión inicial de NS\$ 115'634.000.00. En la siguiente gráfica se aprecia la inversión inicial de los diferentes giros industriales:



### **III. CASO PRÁCTICO "COMERCIALIZADORA INTEGRAL OCEAN LIFE, EMPRESA INTEGRADORA"**

#### **I. ANTECEDENTES**

*Comercialización Integral Ocean Life, S.A. de C.V., se registró el 7 de Agosto de 1989, cuando por iniciativa de uno de los comerciantes del antiguo mercado " La Viga " se decide constituir legalmente una empresa cuyos objetivos sociales sean los siguientes:*

*a) La compra, venta, importación, exportación, distribución y representación de toda clase de mercancías que se encuentren en el mercado, destacando los pescados y mariscos. La adquisición de toda clase de bienes muebles e inmuebles necesarios para los fines de la sociedad. La realización de toda clase de actos de comercio que le sean anexos, conexos o incidentales.*

*b) La prestación de servicios de toda clase de asesorías, a todo tipo de sociedades o empresas en asuntos de Dirección General, Organización, Administración y establecimiento de controles operativos.*

*c) La prestación de servicios de Asesoría Técnica a toda clase de empresas o sociedades en las áreas de finanzas, contabilidad, mercadotecnia, producción, promoción de exportaciones y de negocios.*

*d) Actuar como intermediario en toda clase de negocios, por medio de los cuales las empresas o sociedades coloquen o vendan sus productos o servicios en México o en el extranjero.*

*e) Adquirir por virtud de cualquier título legal acciones, valores y participaciones en empresas industriales o comerciales.*

*f) La obtención y registro de marcas y patentes nacionales o extranjeras, en forma directa o a través de subcontratos o de intermediarios.*

*g) Por virtud de título, adquirir bienes inmuebles o muebles.*

*h) En general, llevar a cabo operaciones, convenios y contratos con particulares, empresa, sociedades, autoridades gubernamentales y empresas descentralizadas de gobierno que, en forma directa o indirecta se relacionen con los objetivos señalados.*

*A mediados de 1991, las autoridades del Departamento del Distrito Federal deciden reubicar los servicios de abastecimiento de la Ciudad de México que tradicionalmente se venían asentando en las áreas céntricas. Así pues, los comerciantes que integraban el antiguo mercado de pescados y mariscos "La Viga" determinaron organizarse para constituir una Nueva Central de Abastos en el ramo, ubicada fuera de las áreas de movimiento intenso de la ciudad, más accesible para la recepción y distribución de sus productos, y mejor planeada en función de sus volúmenes de operación presentes y futuros.*

*Como resultado una vez superadas las dificultades financieras y técnicas del caso, al inicio de 1993 fue puesta en servicio la moderna "Central de Pescados y Mariscos la Nueva Viga", bajo el régimen de propiedad privada en condominio comercial, ubicada al oriente de la Ciudad de México en un área de la delegación Iztapalapa con baja densidad demográfica y bien comunicada, con accesos fluidos al periférico, al anillo interior y a la autopista a Veracruz.*

*Desde entonces, no obstante el importante avance que ha significado su agrupamiento y la puesta en servicio de la moderna Central de Pescados y Mariscos "La Nueva Viga", los micro, pequeños y medianos empresarios del ramo ahí localizados no han cejado en su empeño por*

*encontrar nuevos caminos y mejores medios para impulsar de manera amplia y definitiva el desarrollo de su línea de operaciones.*

*En respuesta a la inquietud de los comerciantes de la Central de Abasto de Pescados y Mariscos "La Nueva Viga" en el sentido de modernizarse, eficientar sus procesos y hacer más competitivos sus productos, y en atención al interés del Gobierno Federal de fortalecer el desarrollo de la industria del país mediante la organización de empresas integradoras de unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana d un mismo ramo, para lo cual publicó el Decreto Presidencial que promueve la organización de empresas integradoras, la empresa Comercializadora Ocean Life procedió a adecuar las bases iniciales de su constitución social.*

*Una vez que los socios iniciales de Ocean Life hubieron cumplido debidamente con todos y cada uno de los requisitos establecidos por el Gobierno Federal para ese efecto, se hizo posible solicitar ante la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial la inscripción de la misma en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, lo cual les fue concedido el 21 de Julio de 1993.*

*De esta manera, a partir de la fecha mencionada, la sociedad ha quedado legalmente facultada para operar a nivel nacional, con todas las atribuciones y responsabilidades que el decreto respectivo y las leyes correspondientes señalan para el caso, bajo la razón social de "Comercialización Integral Ocean Life. S.A. de C.V., Empresa Integradora".*

## **2. ASPECTOS GENERALES**

### **A. IMPORTANCIA Y CRECIMIENTO DE OCEAN LIFE**

*En esta moderna central, el grupo de locatarios, conformado por introductores mayoristas, comerciantes de medio mayoreo y detallistas, realizan cerca del 80% de las operaciones comerciales del ramo en el país, lo cual equivale aproximadamente a NS\$ 625,000,000 mensuales y a un volumen, con la misma periodicidad, de 20 a 25 mil toneladas de toda clase de pescados y mariscos de origen nacional y extranjero.*

*Las instalaciones de esta Central dan albergue a 200 bodegas de mayoreo, a 60 bodegas de menudeo y a 165 locales de tianguis para operaciones de detalle al público, y cuentan convenientemente con servicios de limpieza, vigilancia e iluminación, con áreas de estacionamiento para transportistas y visitantes, con andenes de carga y descarga, con calzadas de circulación y con sanitarios, así como un edificio de gobierno para las oficinas administrativas y de servicios generales, en el que también tienen lugar los representantes de las Secretarías de Pesca, de Salud, y de Comercio y Fomento Industrial para el cumplimiento de sus funciones. y además, en ellas se prevén espacios para localizar cuatro bancos, cuatro restaurantes en especialidad de pescados y mariscos, un frigorífico para 4 000 m<sup>3</sup> de capacidad y un conjunto de locales para comercios de diferentes giros a fin de dar facilidades complementarias a la concurrencia; todo lo cual es administrado y operado por sus propios dueños a través de una Junta Interna de Gobierno.*

*En Noviembre de 1993 y Mayo de 1994 con el objetivo de validar las alianzas y co-inversiones con las principales empresas líder en tecnología de punta y en los sectores tanto de cadena de frío como agroalimentario, los representantes de "Ocean Life" asistieron a viajes de misión empresarial a Francia e Italia. Como resultado de estas misiones empresariales, fue*

*posible una coinversión con empresas francesas, firmándose convenios de colaboración industrial y transferencia de tecnología que tendrán el propósito de establecer una planta de innovación tecnológica para el procesamiento, empaque y conservación de Alimentos Marinos. Dicha planta permitirá alcanzar a los alimentos marinos mexicanos una imagen internacional adecuada para su exportación a otros mercados*

### **B. OBJETO SOCIAL**

*El principal objetivo de la Empresa Integradora Ocean Life es el de romper con el esquema tradicional de abasto de pescados y mariscos, modernizando, eficientando y haciendo más competitivos los productos y procesos utilizados por las empresas integradas.*

*Con el propósito de que Ocean Life pudiera operar como empresa integradora fue necesario añadir al objeto social de la Comercializadora los siguientes puntos:*

- El mejoramiento productivo de las estructuras económicas de los micros y pequeños empresarios a nivel nacional relacionados con la actividad pesquera, en cualquiera de los segmentos de la cadena productiva y de los que se integren con ella en cualquiera de sus fases para adaptarse a las nuevas modalidades de integración y competencia internacional, promoviendo la utilización regional de los recursos y la operación de empleos productivos, contribuyendo a incrementar el bienestar de los consumidores.*
- Impulsar la modernización de las formas tradicionales de producción de las empresas micro, pequeñas y medianas, brindando especial atención a los programas de organización interempresarial que facilite el trabajo de equipo e incrementar su capacidad de negociación en los mercados interno y externo.*
- Fomentar, mediante cambios cualitativos la forma de comprar, producir y comercializar a efecto de consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su concurrencia y su capacidad de negociación en los mercados de exportación, mejorando las escalas de producción mediante la organización interempresarial, lo que facilitará el acceso de tecnología y propiciará la inserción de las empresas en el mercado exterior.*

• *Proporcionar a sus empresas socias, con personal calificado contratado, alguno de los siguientes servicios especializados, señalados en el Decreto del 7 de Mayo de 1993:*

⇒ *Tecnológicos*

⇒ *Promoción y Comercialización*

⇒ *Diseño*

⇒ *Subcontratación de productos y procesos industriales*

⇒ *Financiamiento*

⇒ *Actividades en Común*

⇒ *Otros servicios*

### **C. SERVICIOS QUE OFRECE**

*Los servicios especializados a los integrados se sustentan mayormente en la contratación externa de recursos especializados humanos y materiales, sólo cuando la frecuencia y el volumen de las necesidades lo ameriten, la empresa integradora adquirirá y administrará los recursos que le sean indispensables.*

*Para la óptima contratación de recursos especializados externos, Ocean Life cuenta con un Banco de Información en el que se consignarán los datos más representativos de las personas físicas y morales que sean de reconocida capacidad, experiencia y prestigio, ya sea nacionales o extranjeros que se acrediten como especialistas en los principales procesos de producción y comercialización de los pescados y mariscos, y en el cual también se consignará la información necesaria para su pronta localización; y que en complemento, desarrollará las relaciones públicas necesarias para garantizar el oportuno acceso a las mejores opciones reales para la consecución y contratación de dichos especialistas.*

*Los servicios especializados a los integrados se establecen en dos niveles distintos:*

*1) Los servicios especializados de carácter colectivo.*

*Se refieren a aquellos que la empresa integradora estará en condiciones de ofrecer constantemente a la colectividad de integrados, soportados en el uso de recursos contratados expreso, o mediante la aplicación de los propios, pero siempre en el marco de las posibilidades y limitaciones que se impongan a través de un programa anual de operación previamente concebido y presupuestado, que sólo incluirá los aspectos de mayor interés para dicha colectividad.*

*2) Los servicios especializados de carácter individual.*

*Son aquellos que la empresa podría prestar individualmente a los integrados, ya sea :*

*•Mediante el uso de recursos externos contratados expreso.- en cuyo caso los costos serían cubiertos enteramente por parte del integrado o integrados, al prestador del servicio requerido, sin restricción presupuestaria alguna, tocondo a la empresa integradora participar sólo en: la selección y recomendación de los prestadores de servicios; la gestión y asesoramiento necesarios para la mejor contratación del mismo, y la orientación y vigilancia para la justa prestación de dicho servicio.*

*•O mediante la utilización de recursos propios.- en cuyo caso se tendrían las mismas posibilidades y limitaciones previstas en los programas presupuestales respectivos, los que, como ya se dijo, sólo incluirán los aspectos que más interesen a la colectividad.*

*Dentro de los servicios especializados de carácter colectivo inicialmente se distinguen 6 modalidades las cuales se consideran fundamentales y son: capacitación, asesorías y asistencias técnicas, servicios financieros, servicios jurídicos, e investigación de mercados. De éstas, las 3 primeras se apoyarán básicamente en la contratación temporal y específica de especialistas, y las 3 últimas en la estructura operativa y administrativa que se determine para la empresa integradora. Recientemente "Ocean Life" ha brindado a sus integrados servicios de:*

**☑Capacitación :**

- Curso de Inducción del Esquema de Integración y Curso de Financiamiento
- Régimen Simplificado y Capital Interno

**☑Asesorías :**

- Asesoramiento en el manejo de cámaras frigoríficas
- Manejo técnico de una máquina de hielo en escarcha
- Control de gestión"
- Aspectos comerciales pesqueros y Asistencia Técnica :
- Proyecto de cultivo de callo de hacha, Topolobampo y Técnicas pesqueras novedosas

**☑Servicios Financieros :**

- Integración de expedientes Financieros
- Proyectos de inversión en acuicultura

**☑Servicios Jurídicos :**

- Diversos aspectos jurídicos de las integradoras

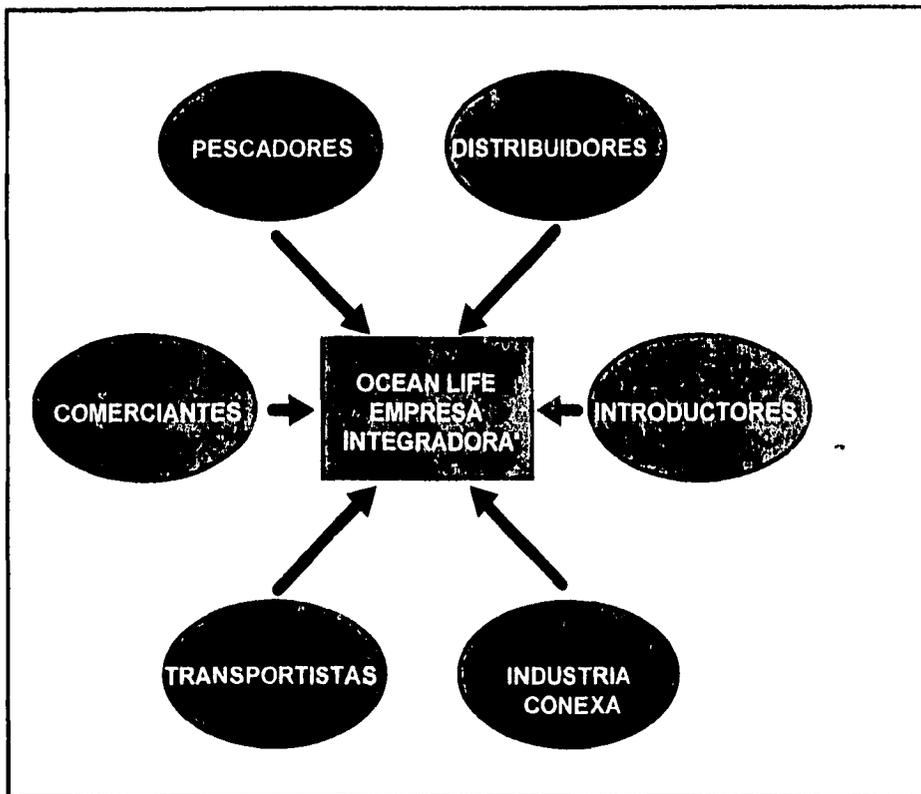
**☑Investigación de Mercados :**

- Proyecto de cultivo de ostión en Sal Azul y Proyecto de apertura de mercado en la comunidad Seri, Sonora.

#### **D. SUJETOS DE INTEGRACIÓN**

*La empresa integradora Ocean Life ha fomentado desde su creación el constante incremento en la afiliación de empresas integradas, es decir, ha procurado que la mayor cantidad posible de personas físicas o morales participen en la cadena de producción y comercialización de pescados y mariscos en la República Mexicana, localizados en los lugares de origen, en los de proceso, o en los de consumo o destino final. Para ello considera como principales sujetos de integración: los pescadores, las congeladoras, las hieleras, las empacadoras, las procesadoras, los transportistas, los introductores, los exportadores, los importadores, los comerciantes al mayoreo, menudeo y detallistas, las tiendas de autoservicio, los distribuidores, y en general, todos aquellos que participen en alguna de las actividades características de la cadena de producción y comercialización del ramo.*

**SUJETOS DE INTEGRACION  
( COBERTURA NACIONAL )**



*A finales de 1994 la empresa integradora Ocean Life contaba con 159 afiliados provenientes de: locatarios de la Central de Abastos de pescados y mariscos de La Nueva Viga, incluyendo distribuidores de mayoreo, menudeo y detallistas; negocios de la Ciudad de México y del todo el país , principalmente del Distrito Federal, Sonora y Mazatlán, que incluyen congeladoras, frigoríficos, transportistas, procesadoras, empacadoras, introductores, importadores, exportadores, comerciantes y distribuidores.*

### ***E. CUOTAS PARA SU OPERACIÓN***

*En la relación social básica entre los integrados y la integradora, los primeros aportan recursos económicos a la segunda, por los conceptos de:*

*\*Capital social.- mediante la compra de acciones de la sociedad, a fin de que se aplique o respalden las inversiones en activos fijos que se requirieron. Estas acciones son de la clase 'B' serie '2' y cada una tiene un valor nominal de NS 5,000.00 M.N.*

*\*Cuotas fijas mensuales.- para sufragar los costos de la operación normal, con derecho a los servicios especializados normalmente programados en beneficio de la colectividad. La cuota fija mensual equivale a NS 700.00 M.N.*

*\*Cuotas eventuales.- para sufragar los costos eventuales por la prestación de servicios especializados solicitados especialmente para beneficios individuales o de grupo.*

*En esa misma relación básica, Ocean Life proporciona a sus integrados los servicios especializados que requieran normalmente programados para la colectividad, o de carácter individual, dirigidos a los puntos que particularmente resulten de mayor interés para la mayoría de los integrados, en los campos de la organización, la operación, la administración, las finanzas, y la comercialización de las empresas integradas, en el ramo de la producción y comercialización de pescados y mariscos.*

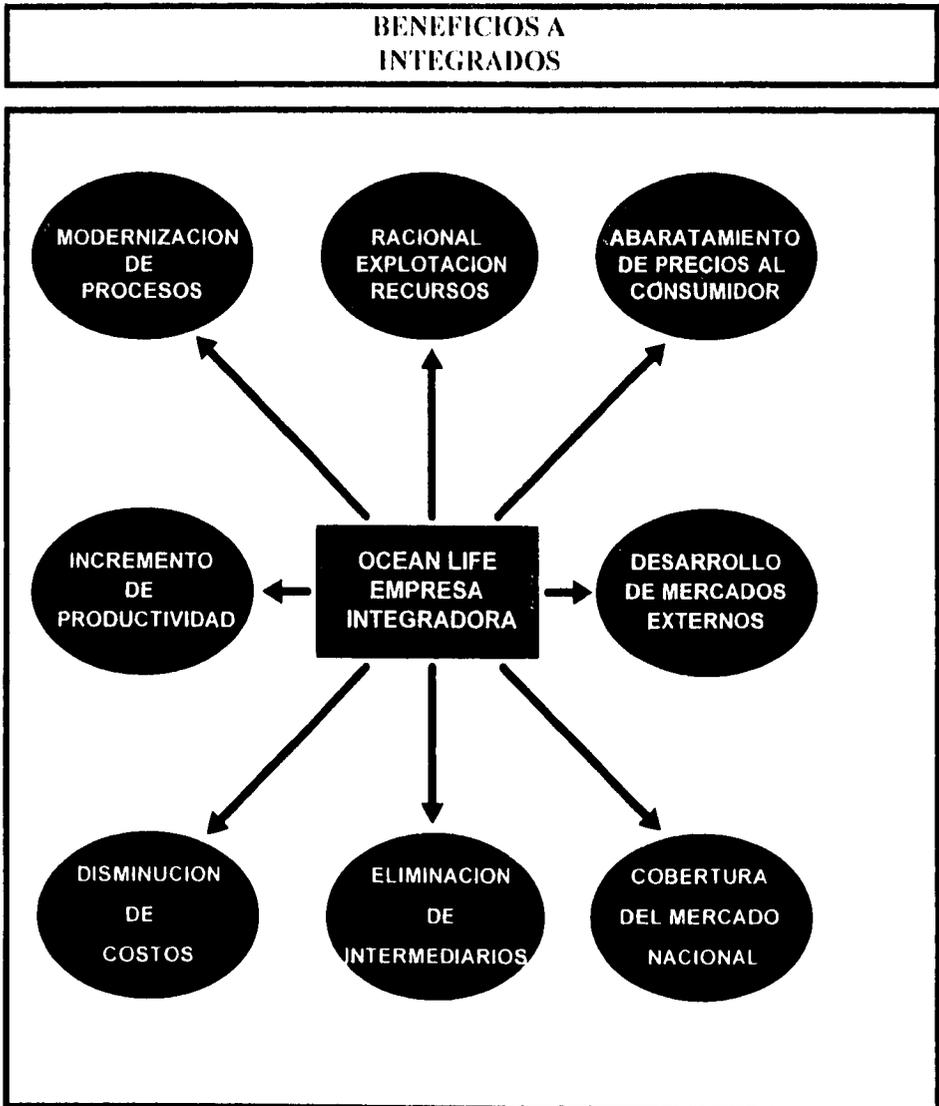
*Se ha establecido como principio operativo de la empresa la aplicación de sanciones al incumplimiento puntual de obligaciones.*

### **F. BENEFICIOS A INTEGRADOS**

*Ocean Life ha procurado siempre, para la totalidad de las empresas integradas y sin distinción alguna, las más altas metas y condiciones de calidad en la prestación de servicios especializados que otorga, mediante la contratación y el acopio de las mejores capacidades, experiencias y voluntades disponibles, sea con especialistas del país en primera instancia o con especialistas del extranjero, para lo cual desarrolló permanentemente las relaciones profesionales y públicas que se requieran.*

*El esfuerzo de trabajo de Ocean Life está dirigido a la constante búsqueda de beneficios para la comunidad de las empresas integradas, sobre todo en áreas que propicien: modernidad de procesos, eficiencia productiva, disminución de costos, rentabilidad operativa, eliminación de intermediarios, competitividad de productos, capacidad negociadora, cobertura del mercado nacional, y alcance de mercados externos.*

*La administración de la empresa ha tenido siempre el propósito fundamental de redondear en mejores condiciones de higiene, salud, nutrición, empleo, explotación racional de recursos, protección al medio ambiente, y abaratamiento de productos, para beneficio, no sólo de los integrados, sino de los consumidores y de la sociedad en general.*



*Es importante mencionar que sólo el 50% de los asociados se han visto beneficiados por los servicios que proporciona Ocean Life , la otra mitad ha mostrado poco interés por conocer los beneficios que pudieran recibir.*

### **G. MISION EMPRESARIAL**

*A finales de 1993 el Director General de la empresa integradora, el Lic. Mario Guadarrama Romero formó parte de una misión empresarial que Nacional Financiera envió a Francia, con la posibilidad de realizar intercambio empresarial, de negocio, comercialización y coinversiones de capital de ambos países.*

*Se visitaron diversas empresas del giro de pescados y mariscos en los grandes mercados que empacan y procesan el producto en las principales ciudades de Francia.*

*Se concretó el contacto de las empresas Claigher dedicada a la instalación de cámaras frigoríficas, Protial que realiza la investigación y desarrollo del proceso del pescado, y Protimer quien se dedica a la comercialización del pescado, todas ellas manifestaron su deseo e inquietud por invertir en México con parte de capital para la instalación de una nave industrial que incluirá la instalación de una planta de procesamiento, empaque y congelación de pescados y mariscos y un frigorífico para su almacenamiento.*

*En enero y febrero de 1994, estas empresas visitaron nuestro país y en especial la Central de Pescados y Mariscos La Nueva Viga, la cual los dejó gratamente impresionados sobre las grandes cantidades de pescados y mariscos que se comercializan en dicho mercado, dejando patente una vez más su interés por invertir en México.*

*En marzo de 1994 se recibieron las cartas de intención de dichas empresas donde nos propusieron un estudio de instalación y características de dicha nave industrial, para lo cual nos han demostrado su total interés por hacer posible dicha inversión.*

*Actualmente se trabaja en la instalación del Centro de Innovación Tecnológica de Procesamiento y Conservación de Alimentos Marinos para mejorar la competitividad y participar en los mercados internacionales, aprovechar integralmente los pescados y mariscos, darles una presentación innovadora y mayor valor para el consumo de la familia mexicana. Se ha contado con recursos de FORCCYTEC\* - CONACYT, y el apoyo de SECOFI, NAFIN, DDF, Banco Mundial, CEE y Embajada de Francia.*

*Además las coinversiones con empresas francesas y la transferencia de tecnología favorecen la incubación de 11 nuevas empresas industriales.*

*En octubre de 1994, se efectuó un viaje a Francia con la intención de participar en las exposiciones de Foro Europalia, SIAL (Salón de la Industria Agroalimentaria) e IPA (Industrial Processing Alimentaries); con el objetivo de establecer un vínculo estratégico con empresas europeas a fin de definir planes de comercialización, de apertura de mercado a productos mexicanos, de adquisición de maquinaria para mejorar los procesos productivos y realizar alianzas estratégicas o coinversiones bajo el modelo de transferencia de tecnología.*

---

\* FONDO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES CIENTÍFICAS Y TECNOLÓGICAS

### **3. CENTRO DE INNOVACION EN PROCESAMIENTO Y CONSERVACION DE ALIMENTOS MARINOS CIP-CAM**

#### **A. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION PARA LA CREACION DE UN CIP-CAM**

##### *a) Análisis de la Industria Alimenticia<sup>27</sup>*

*Los mercados mundiales de productos alimenticios deberán ser prósperos. La población mundial crece rápidamente. Se estima que para el año 2000 habrá 6,100 millones de habitantes y para el 2025 la cifra llegará a 8,200 millones. Cerca del 75% de esa población habitará los países en desarrollo, que registrarán tasas anuales de crecimiento demográfico estimadas en 2.1%, a diferencia del 0.6% de los países desarrollados.*

*Pese a este fenomenal crecimiento demográfico, la capacidad de México para vender productos procesados está impedida porque, en lo general, no tenemos la tecnología, calidad, precios y economía de escala que nos lo permita. La incapacidad de México para exportar a mercados extranjeros se debe, adicionalmente, a nuestros deficientes sistemas de distribución de los alimentos. Por otra parte, el TLC deberá brindar a México acceso a ciertos mercados de exportación pero en algunos casos, como el de las exportaciones de verduras a Estados Unidos, México es víctima de restricciones no arancelarias. Las normas de sanidad y seguridad en los productos también imponen barreras comerciales sobre todo las que se refieren al uso de plaguicidas, a los residuos permitidos en la producción agrícola y al uso de pruebas para verificar la higiene en la manipulación y procesamiento de los alimentos. México debe cumplir también con normas de control de calidad en la etiquetación, identificación de marca y tamaño de los productos. En contraste, la mayoría de la industria alimentaria mexicana, orientada al mercado interno, sobrevive como una actividad rudimentaria, con pocos controles de sanidad y*

---

<sup>27</sup>Fuente: Empresa Integradora Ocean Life.

*normas de calidad, y con altos impuestos. Estados Unidos aplica estrictamente sus normas alimenticias; aún si las normas de la industria mexicana difieren de ellas, y muchas veces, detrás de las prácticas demasiado apegadas a la ley se esconde el proteccionismo.*

*En las tiendas de autoservicio y restaurantes, consumidores de diversos valores, necesidades y estilos de vida exigirán productos más controlados.*

*Los cambios tecnológicos de la industria alimentaria serán abundantes. Entre ellos se contará el uso de alimentos simulados, ingeniería genética, hidroponía, acuicultura, robótica, máquinas despachadoras, empaques que controlen la temperatura, envases asépticos que no contaminen, uso de la irradiación y otros principios científicos aplicados. El éxito o fracaso de la industria alimentaria depende del desarrollo de estos nuevos productos.*

*La tendencia hacia la especialización puede convertir a México en un proveedor de alimentos procesados o parcialmente procesados mediante el aprovechamiento de materia prima y mano de obra, en forma complementaria con otros procedimientos sumamente industrializados, lo que podría dar como resultado empresas conjuntas mexicano-estadounidenses, mexicano-europeas o mexicano-japonesas. Dichas empresas podrán procesar alimentos con base en productos mexicanos y su propia tecnología, y llegar a elaborar algunos de los platillos de preparación instantánea que se están volviendo tan populares, tales como una comida congelada consistente en una ensalada de verduras, una de frutas y un trozo de pescado en salsa de queso y hongos que sólo tendría que calentarse en un horno de microondas para servirse.*

*Con este tipo de visión, los productores de alimentos de México recibirían los beneficios de la apertura de la economía, de los bajos costos del transporte y de la mano de obra. El comercio agroindustrial y principalmente alimentario podría ser un eslabón para crear un bloque comercial capaz de incidir en el mercado Norteamericano y ser competitivo en la Unión Europea.*

*La población de origen hispanoamericano que reside en Estados Unidos crece día a día, aumentando así el potencial de consumo de los alimentos típicos en el creciente terreno de productos parcialmente procesados, como pueden ser las salsas, los pescados y mariscos, las frutas secas y en almíbar, el guacamole y los jugos, por citar sólo algunos ejemplos.*

*La tecnología es un elemento importante para el logro de estas metas. Los cambios tecnológicos deben trabajar en armonía con la modificación de las barreras legales, de manera que la sanidad de los alimentos quede protegida sin imponer mayores restricciones al comercio internacional.*

*b) Análisis de la Industria Pesquera<sup>28</sup> y<sup>29</sup>*

*Durante 1984-1989 la producción pesquera nacional creció de 1 millón 135 mil toneladas en el primer año, a 1 millón 517 mil toneladas en el segundo. Con el volumen alcanzado México se colocó entre los 16 países de mayor producción pesquera en el mundo.*

*La pesquería de sardina fue la más destacada por su volumen de captura (32% del total en promedio). Observó una tasa media anual de crecimiento de 4.8% en el periodo, al aumentar de 384 mil toneladas en 1983 a 510 mil en 1989. El 22% se destinó al consumo humano y el 78% a la elaboración de harina de pescado.*

*La pesquería de atún (relevante también en la exportación) y la ancoveta siguieron en importancia. La captura del primero creció a una tasa anual de 21.7% para alcanzar 148 mil toneladas en 1989, la de la segunda aumentó a una tasa promedio de 2%, llegando a 107 mil toneladas. En conjunto, las tres especies anteriores representaron más de la mitad de la producción pesquera total del país en 1989.*

---

<sup>28</sup> Bancomer. Panorama Económico. 1er. bimestre, 1990. Págs. 19-29

<sup>29</sup> Estudios sobre Comercialización de Pescados y Mariscos en México. Marzo 26, 1990 Págs. 113-198

*En lo referente al camarón, el producto más importante en cuanto a exportación y densidad económica, su captura se ha mantenido prácticamente sin cambio durante los últimos años, observando un promedio de 76 mil toneladas anuales (en 1989 alcanzó una producción de 75 mil toneladas).*

*Los hábitos alimenticios de la población en el consumo y demanda de especies presentan una gran estacionalidad y se enfocan preferentemente hacia el producto fresco, y dentro de éste, sólo a un reducido número de especies "tradicionales" de alto precio, discriminando en contra de un sinnúmero de variedades ricas en proteínas, de gran calidad y más baratas.*

*La actividad pesquera en México, tradicionalmente ha sido o se ha caracterizado por capturas de bajo rendimiento o sea capturas riberñas; sólo en los casos del atún y camarón se realiza con embarcaciones con métodos y artes de pesca rentables, lo que indica un atraso tecnológico en los sistemas masivos de captura. Por lo que respecta a la industria de transformación ésta se realiza en producto fresco, congelado, seco o salado y en otros casos ahumado y enlatado, siendo estos últimos los de mayor valor agregado.*

*En cuanto al producto en fresco, los métodos de distribución y comercialización se realizan con equipo rudimentario; en lo que respecta a congelados se realiza a granel y con semiprosos industriales; en el seco, salado y ahumado, se realiza al sol en forma natural, y sólo contadas empresas lo realizan con equipo industrial.*

*La comercialización del atún básicamente se efectúa al mayoreo, a tiendas de autoservicio, restaurantes, mercados públicos, coctelerías, tianguís y en menor escala al consumidor final, como amas de casa y público en general. El destinado a la exportación se maneja básicamente a granel y congelado, por lo cual en la actualidad el producto pesquero mexicano carece de una presentación atractiva que le permita abarcar mercados internacionales.*

*Una vez capturado el pescado es desembarcado en los principales puertos de México situados a una distancia mínima de 600 kms. de la Ciudad de México. El transporte, hacia la Central de Abastos de Pescados y Mariscos, se realiza en camiones isotérmicos rústicos, lo que en la actualidad ha permitido la comercialización de dichos productos en el mercado de México. Sin embargo, "la cadena de frío" no se mantiene de manera precisa en todas las etapas ya que ésta se busca conservar mediante la utilización de bloque de hielo (cajas de pescado rodeadas de hielo en bloque o en polvo, en los camiones). El plazo entre el desembarque del pescado y su transformación es del orden mínimo de 2 a 3 días.*

*La transformación y la venta en el mercado de pescados y mariscos se realiza, al menudeo de manera artesanal en pequeños talleres (puestos) poco equipados. Las tres cuartas partes del pescado total son fileteadas manualmente y vendidas posteriormente junto con los pescados no transformados.*

*Se tiene poco control sobre la cadena de frío y las condiciones de higiene. En cuanto a los subproductos del pescado (cabezas, espinas, pieles, vísceras, etc.), éstos son evacuados sin ninguna transformación ni valorización.*

*La evolución de la cadena de transformación y de comercialización del pescado en México deberá necesariamente corresponder a un mayor aprovechamiento de las materias primas y de los productos acabados. Además el acceso a nuevas tecnologías permitirá a los operadores de esta cadena, industrializarse progresivamente.*

*Estos desechos actuales de los productos, que representan alrededor de 55-60% de las múltiples toneladas de pescado que se venden fileteadas, son realmente una pérdida considerable en proteínas alimentarias y en biomoléculas. Además representan un riesgo importante para el ambiente y aún se tiene el costo de ser enviados a los tiraderos.<sup>10</sup>*

---

<sup>10</sup> Fuente: Empresa Integradora Ocean Life.

*c) Justificación para la creación de un CIP-CAM*

*México atraviesa por un momento decisivo en su estrategia de desarrollo. Por imperativos de la internacionalización de los mercados, las formas tradicionales de producción y comercio han quedado obsoletas. La internacionalización se vive incluso dentro de nuestro propio país y en el caso de los pescados y mariscos representa un círculo vicioso que hace que muchos de nuestros productos sean exportados en "fresco" y nos sean retornados procesados, empacados o combinados, con un sobreprecio notable.*

*Desde un punto de vista social, la necesidad imperiosa de un mejor nivel de nutrición, que pudiera encontrar una solución con el pescado y marisco, queda lejos de nuestros habitantes, principalmente en una relación recíproca de causa-efecto, por una falta de cultura de consumo de dichos productos y por el alto precio de los mismos.*

*Varias son las causas de estos altos precios y su consecuente falta de productividad. Por una parte, el procesamiento tecnificado es utilizado sólo por un sector mínimo de la industria, para enlatar o procesar atún, sardina o camarón principalmente, mientras que la mayoría de los empresarios del sector, operan bajo métodos y técnicas no sólo obsoletas sino aún peligrosas para la salud y al carecer de la tecnología adecuada el tiempo de vida de estos perecederos es muy limitado y su procesamiento para el mercado interno no difiere mucho de principios de este siglo.*

*Un ejemplo claro de este fenómeno se da en el Mercado de Pescados y Mariscos "La Nueva Viga", en el cual, en una visión promedio, 456 empresarios, con un volumen de pescado por bodega de 3 T/D, manejan y expenden tanto al mayoreo como al menudeo un total de 1368 T/D, una parte de la venta se efectúa al mayoreo, la que a través de la cadena de distribución es consumida básicamente en forma de filete, y pasa lo mismo con la venta al menudeo, ya que en ambos casos existe un desperdicio que va entre el 50 y el 60% del producto, representando sólo*

*por el pescado que se filetea en tal mercado, un volumen de aproximadamente 160 T/D de desperdicio. En otros países como los Estados Unidos, los nórdicos de Europa y Francia principalmente, es común el proceso integral del pescado y por lo mismo cuentan con tecnologías que les proporcionan una clara ventaja competitiva.*

#### *MISION EMPRESARIAL*

*A finales de 1993 el Director General de la empresa integradora, el Lic. Mario Cuadarrama Romero formó parte de una misión empresarial que Nacional Financiero envió a Francia, con la posibilidad de realizar intercambio empresarial, de negocios, comercialización y coinversiones de capital de ambos países.*

*Se visitaron diversas empresas del giro de pescados y mariscos en los grandes mercados que empacan y procesan el producto en las principales ciudades de Francia.*

*Se concretó el contacto de las empresas Claughier, Protial y Protimer que manifestaron su deseo e inquietud por invertir en México con parte de capital para la instalación de una nave industrial que incluirá la instalación de una planta de procesamiento, empaque y congelación de pescados y mariscos y un frigorífico para su almacenamiento.*

*En enero y febrero de 1994, estas empresas visitaron nuestro país y en especial la Central de Pescados y Mariscos La Nueva Viga, la cual los dejó gratamente impresionados sobre las grandes cantidades de pescados y mariscos que se comercializan en dicho mercado, dejando patente una vez más su interés por invertir en México.*

*En marzo de 1994 se recibieron las cartas de intención de dichas empresas donde nos propusieron un estudio de instalación y características de dicha nave industrial, para lo cual nos han demostrado su total interés por hacer posible dicha inversión.*

*Actualmente se trabaja en la instalación del Centro de Innovación Tecnológica de Procesamiento y Conservación de Alimentos Marinos para mejorar la competitividad y participar en los mercados internacionales, aprovechar integralmente los pescados y mariscos, darles una presentación innovadora y mayor valor para el consumo de la familia mexicana. Se ha contado con recursos de FORCCYTEC - CONACYT, y el apoyo de SECOFI, NAFIN, DDF, Banco Mundial, CEF y Embajada de Francia.*

*Además las coinversiones con empresas francesas y la transferencia de tecnología favorecen la incubación de 14 nuevas empresas industriales.*

### **B. QUE ES EL CIP-CAM**

*El Centro de Innovación en Procesamiento y Conservación de Alimentos Marinos, será una entidad de apoyo para la detonación de una cadena de proyectos y empresas del ramo que atiendan la producción industrializada de dichos productos con parámetros internacionales.*

*El Centro es la opción para transformar nuestra realidad de carencia de tecnología y consecuente desperdicio de recursos, y en sentido contrario promover el adecuado uso de la tecnología como medio para aprovechar rentablemente la enorme cantidad de subproductos que actualmente se desperdician en el procesamiento de alimentos marinos, darles mayor vida de anaquel y garantizar que cumplan con las normas de los mercados internacionales.*

### **C. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

#### **OBJETIVOS DEL CENTRO**

##### **OBJETIVO GENERAL**

*Desarrollar un modelo que, mediante el aprovechamiento de la tecnología adecuada, permita el procesamiento integral y conservación de productos marinos, con calidad internacional; de forma tal que pueda dar mayor rentabilidad a las actividades empresariales actuales y servir de modelo para crear otras empresas.*

##### **OBJETIVOS PARTICULARES**

*El Centro alcanzará su objetivo a través de algunas de las siguientes posibilidades:*

*a) La prestación de servicios tecnológicos a todo tipo de personas o empresas que se asocien al mismo, de tal forma que les permita elevar la rentabilidad de sus trabajos en las áreas relacionadas con el procesamiento y conservación de alimentos marinos y similares.*

*b) La prestación de asesoría técnica, a las empresas y personas anteriores en las áreas de:*

*b1) Producción, manejo de materiales, diseño e instalación de plantas industriales, adquisición de maquinaria, métodos de manufactura, implantación de controles y costos de fábrica, desarrollo de procesos industriales, almacenamiento de productos, y otras actividades similares.*

- b2) Ventas, mercadotecnia, publicidad, organización de fuerza de ventas, estudios de mercado, diseño y desarrollo de productos, diseño de empaques y presentaciones de productos, y otras actividades que permitan otorgar valor agregado a sus productos.*
- b3) Promoción de exportaciones que resulten de la aplicación de las tecnologías que maneje el CIP-CAM, desde México a todo el mundo.*
- b4) Implantación de presupuestos, establecimiento de controles financieros y obtención de recursos y canales de financiamiento, que les permitan aplicar las tecnologías anteriores.*
- c) La promoción y el desarrollo de negocios de toda clase, en México o en el extranjero, relacionados con los productos y/o tecnologías y materias del CIP-CAM.*
- d) La gestión para alianzas estratégicas, coinversiones y transferencia de tecnología en todas sus modalidades.*

### **ESTRATEGIAS DEL CENTRO**

*Para alcanzar los fines anteriores se han seleccionado las siguientes estrategias para ser utilizadas dentro del Centro:*

*\* Operar un módulo de información y desarrollo tecnológico que resuelva las necesidades diagnosticadas y aproveche las oportunidades para ubicarse competitivamente en el mercado nacional e internacional.*

*\* Contar con un módulo de control de calidad, que permita tanto la verificación de los estándares internos como la certificación y la homologación de los procesos o productos para la exportación.*

*\* Crear un sistema de comercialización tanto para los servicios del propio centro como para los productos de los proyectos de desarrollo tecnológico y los posteriores de las empresas afiliadas.*

*\* Operar esquemas de formación profesional orientados hacia la profesionalización empresarial, la formación de mandos medios y el adiestramiento de operarios.*

*\* Propiciar esquemas de organización para las adquisiciones y el mercado, que permitan el abaratamiento de costos y un mejor posicionamiento mercadotécnico.*

*\* Apoyar el nacimiento y consolidación de nuevas empresas que puedan aprovechar los servicios del Centro y complementar las cadenas productivas que se operan.*

*\* Brindar servicio de asistencia técnica de alta calidad a costos reducidos, para las empresas que operan dentro del esquema del Centro.*

*\* Apoyar las gestiones, organización, garantía, a los proyectos y en general facilitar el acceso a financiamientos de todo tipo para las empresas que laboren dentro del esquema del Centro.*

#### **D. ACTIVIDADES Y PROYECTOS QUE SE REALIZARAN EN EL CIP-CAM**

*Como se ha venido mencionando, el CIP-CAM permitirá el aprovechamiento integral del pescado, evitando los desperdicios. La utilización de las diferentes partes del pescado se realizará de la siguiente manera:*

#### **ACTIVIDADES**

##### **LINEAS DE PRODUCCION**

- *Fileteo hasta empaque.*
- *Congelación IQF y empaque.*
- *Congelación hasta hielo en escamas .*
- *Obtención de piel de cazón y similares.*
- *Elaboración de pastas de pescado.*
- *Comercialización de "surimi".*
- *Elaboración de "surimi" a partir de "surimi base".*
- *Elaboración de harina de pescado.*
- *Obtención de bases proteicas.*
- *Obtención de péptidos y enzimas.*
- *Obtención de barras proteicas de calidad alimentaria.*
- *Obtención de aceites de calidad alimentaria.*

*Existe la posibilidad de fabricar otros productos, como:*

- \* *pescado ahumado*
- \* *escabeches*
- \* *patés de pescado*
- \* *salchichas*

#### **ACTIVIDADES:**

- *Afiliación al Centro.*
- *Capacitación.*
- *Comercialización directa.*
- *Homologación y certificación a productos externos.*
- *Asistencia técnica.*
- *Asistencia tecnológica (instalación y mantenimiento de maquinaria y equipo).*
- *Albergue a empresas en incubación (incluye servicios comunes de recepción, teléfono, fax, etc.).*

#### **PROYECTOS**

*Se cuenta con el interés empresarial por emprender los siguientes proyectos y aprovechar así la dinámica del propio Centro, dando lugar con esto a la incubación de 11 nuevas empresas industriales:*

- \* *Creación de una comercializadora internacional.*
- \* *Desarrollo de la línea de Filetes de pescado y presentaciones especiales de mariscos.*
- \* *Planta de procesamiento de productos a base de carne de pescado.*
- \* *Planta de elaboración de comida instantánea en base de pescado y mariscos: sopas, guisados, entremeses, etc.*
- \* *Planta de pescados y mariscos deshidratados o liofilizados.*
- \* *Transportes frigoríficos.*
- \* *Red de franquicias.*
- \* *Servicios de empaque y embalaje.*
- \* *Patios de contenedores y almacenamiento.*
- \* *Centro automatizado de control y fábrica de hielo en escamas.*

### **E. ANÁLISIS DEL MERCADO POTENCIAL**

*El Centro cuenta como el primer mercado para sus servicios con un potencial de 425 empresarios que ya participan en la distribución y venta en "La Nueva Viga", los cuales anualmente comercializan en promedio de 450,000 a 500,000 toneladas de producto al año.*

*Dichos micro y pequeños empresarios requieren y demandarían asistencia técnica, tecnológica y de capacitación para innovar la presentación industrial de sus productos a través de procesamiento y empaques que cumplan normas de calidad internacionales de la Unión Europea (Uni 29002 o Iso 9002) y el mercado norteamericano (F&DA).*

*Aunado a lo anterior existe un mercado potencial de otras 500 entidades, como son pescadores, fabricantes de hielo, empresarios en el área de las cadenas de frío, transportistas, procesadores, empacadores, introductores, exportadores, comerciantes y distribuidores. La pesca, a pesar de nuestro litoral tan extenso no está suficientemente aprovechada, desperdiciando con ello la posibilidad no sólo económica sino aún de nutrición para nuestro pueblo.*

*Dentro de la comercialización de los productos pesqueros encontramos problemas culturales económicos, ya que, principalmente en el altiplano, cuyo mercado concentrador está en la Ciudad de México, se buscan sólo un número muy corto de especies: Huachinango, Robalo, etc., que son las más caras y por ello se consumen escasamente. Lo anterior limita, como puede observarse, el consumo humano de productos pesqueros.*

*Consecuentemente podemos observar que la demanda interna de productos del mar es alta, pues se trata de productos alimenticios con alto valor proteico, multisectoriales en su consumo y repetitivos, pues lo mismo lo demandan los sectores de escasos recursos, como los de altos ingresos.*

*Sin embargo las presentaciones en las que actualmente se realiza la comercialización son en fresco y en congelado, a granel y al mayoreo, sólo los enlatados se encuentran aptos para el consumidor final y a precios equitativos de acuerdo a su presentación.*

*Por ello es imprescindible contar con empaques higiénicos, con imagen atractiva, en gramajes equitativos, con precios accesibles al consumidor final, así como con calidad internacional, capaces de conquistar el mercado de autoservicio y de distribución al público en general.*

*Por la orientación del proyecto hacia la exportación y por la selección preliminar por parte del grupo empresarial de tecnología europea y francesa en específico para la estructuración del Centro, es importante destacar la dinámica de dichos mercados.*

*La carga fundamental en el inicio del Centro se observa en torno al fileteo y empaque. En la actualidad la venta del filete de pescado se ve limitada fundamentalmente por los procedimientos tradicionales manuales totalmente deficientes en la higiene y con lentitud en su desarrollo.*

*No existe un procedimiento consistente con referencia al empaque del filete, por lo que la instalación de la tecnología para fileteo y empaque del mismo responde a las expectativas del sector porque abre para él mismo, un área de rentabilidad a través de un fileteo uniforme a mayor velocidad y con la posibilidad de la vida de anaquel con el empaque que pueda sumar además del diseño, la conservación al vacío e inclusive I.Q.F. (Individual Quality Frozen).*

*En lo que corresponde a la pasta de pescado, cabe destacar que se carece en este momento de posibilidad alguna para obtenerla y procesarla, por ello la estimación es realmente mínima dejando abierta la posibilidad a una explosión en este campo que representaría el aprovechamiento de lo que ahora sólo son desechos.*

*La harina de pescado tampoco ha sido objeto de recuperación o productividad económica, por lo que se espera una demanda extraordinaria al respecto.*

*Al evolucionar el proyecto y entrar en el área de manejo de aguas grasas y de residuo de pescado, es casi imposible dimensionar hasta dónde puede llegar el mercado, toda vez que de una tonelada de pescado es posible obtener un litro de enzimas y que la relación de precio es cerca de 10:1 por lo que es un campo totalmente inexplorado para el grupo solicitante, pero de amplias perspectivas en el área de enzimas y péptidos.*

*La empresa Ocean Life, S.A. de C.V., ha firmado para los efectos de la comercialización de los productos que resulten del prototipo y empresas ubicadas o afiliadas al Centro, una carta declaración de colaboración industrial y una oferta comercial con la empresa PROTIMER de Francia, la que participará también en el estudio del mercado nacional sobre la demanda del "surimi" y la posible elaboración de surimi a partir de "surimi base". Inicialmente se muestreará "surimi" en presentación de "angulas" que es demandado en el mercado norteamericano. La angula "surimi" que actualmente se comercializa en el mercado nacional, es de origen español y su costo es mucho más alto del que se puede lograr en esta alianza estratégica CIP-CAM - PROTIMER, que llevaría inclusive a producirla con la marca del Centro.*

### **F. PRECIOS Y CARACTERISTICAS DE LA DEMANDA**

*En la actualidad por la situación tecnológica y comercial mencionadas, el precio al que se opera el producto que se expende en México, es poco rentable para muchos integrantes de la cadena de distribución y comercialización, ya que los productos del mar se consideran como productos perecederos que requieren de una realización (venta) inmediata y en el caso de aquellos que han sido procesados, congelados, secos y ahumados, éstos se manejan a granel y al mayoreo, por lo que difícilmente llegan al consumidor final de manera accesible.*

*Si se contara con productos higiénicos y empacados, con la congelación IQF y presentaciones de menor gramaje, éstas estarían al alcance de los ingresos familiares de diferentes niveles. Con esta estrategia y calidad se estaría respondiendo a necesidades del mercado y básicamente en interés del consumidor final, sin embargo, al tener mejores niveles de producción, mayores mercados, mayor tiempo en anaquel y aún posibilidades de exportación, los micro y pequeños empresarios tendrían un incremento en su rentabilidad.*

*En tal virtud la adquisición de servicios por parte de los usuarios potenciales del Centro les representaría una oportunidad gradual pero inmediata para mejorar sus niveles de ingreso por mayor rentabilidad.*

### **G. ANALISIS DE LA COMPETENCIA DEL CIP-CAM**

*Una vez establecido el Centro, la única competencia tecnológica que existe para el mismo, la representan grandes empresas extranjeras y algunas nacionales dedicadas al procesamiento de pescados y mariscos en especies muy concretas como son atún o camarón. Ninguna de ellas ofrece el tipo de servicios del Centro, están sólo dedicadas al aspecto comercial y no ofrecen acceso alguno en servicios a los empresarios que constituyen el mercado potencial del Centro.*

## **H. ESTRUCTURA OPERATIVA DEL CIP-CAM**

*El Centro agrupará una planta prototipo, módulos técnicos y módulos de servicios.*

*Los módulos técnicos serán:*

- \* Unidad de Desarrollo Tecnológico.*
- \* Planta Prototipo de producción industrial.*
- \* Unidades Especializadas de asistencia técnica.*

*La Unidad de Desarrollo Tecnológico tendrá por misión asegurar la concepción y el desarrollo de nuevos procesos y productos. Intervendrá para hacer progresar las actividades de la planta prototipo hacia los productos elaborados. Realizará también la asistencia técnica a las empresas, para permitir la evolución de sus tecnologías y el desarrollo de sus productos.*

*La Planta Prototipo está orientada para producir bajo condiciones industriales eficaces que respondan a las normas internacionales.*

*Las empresas del mercado de la Ciudad de México podrán utilizar sus servicios para transformar su pescado, valorizar los subproductos, así como para surtir-se de hielo en escama. La planta prototipo operará en estrecho contacto con los circuitos de comercialización hacia la exportación.*

*Entre las Unidades Especializadas, una de ellas está orientada hacia la calidad, capacitación y normalización, tendrá como objetivo definir las normas que permitan el control de calidad en todos los niveles de la cadena así como su aplicación. Esta utilizará la planta prototipo y las instalaciones del Centro de Innovación, para asegurar los ciclos de capacitación del personal de las empresas.*

*Su responsable deberá, en concertación con las instancias oficiales, acordar las homologaciones a las empresas que respeten las normas.*

*El Laboratorio del Centro realizará los análisis bacteriológicos, físico-químicos y bioquímicos que correspondan a las normas oficiales.*

*Prestará servicios para la Planta Prototipo y el Centro de Desarrollo Tecnológico, así como para otras empresas. Podrá igualmente vender análisis a empresas del sector privado en ámbitos diferentes al pescado. El laboratorio deberá ser administrado de una manera autónoma.*

*La Unidad Técnica de Mantenimiento, tendrá bajo su responsabilidad las instalaciones (agua, energía, frío, etc.) e intervendrá también en la prestación de servicios a las empresas afiliadas.*

### **I. INFRAESTRUCTURA FISICA**

*El terreno del complejo es superior a las necesidades iniciales, (4,500 m<sup>2</sup>) pero ello le da la posibilidad de un crecimiento modular. Del total el 15% se destinará a servicios administrativos, el 25% a bodegas, el 35% a patios y cámaras frigoríficas, quedando una reserva del 25%.*

**J.APOYOS PARA LA INSTALACION Y OPERACION DEL CIP-CAM**

*En forma general, para el proyecto del CIP-CAM, se cuenta, en diversos niveles de participación para el proyecto, de:*

- 1. Empresas comercializadoras de productos del mar, asentadas en la Central de Pescados y Mariscos "La Nueve Viga" del D.F*
- 2. La empresa integradora Comercializadora Integral Ocean Life S.A. de C.V*
- 3. El Departamento del Distrito Federal.*
- 4. El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.*
- 5. Nacional Financiera*
- 6. BANCOMEXT.*
- 7. La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.*
- 8. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social.*
- 9. El Programa de Empresas en Solidaridad.*
- 10. La Banca Comercial.*
- 11. El Programa ECIP de la Comunidad Europea.*
- 12. Empresas de la Comunidad Europea.*
- 13. Instituciones de Investigación y Desarrollo, nacionales y extranjeras.*
- 14. Cámaras y Asociaciones.*
- 15. Organismos Internacionales.*

<b>COSTO TOTAL DEL CENTRO</b>		
<b>CANTIDAD SOLICITADA AL FORCCYTEC</b>	<b>CANTIDAD APORTADA POR GRUPO DE EMPRESAS</b>	<b>COSTO TOTAL DEL CENTRO</b>
<b>NS 8'810,000.00</b>	<b>NS 8'137,000.00</b>	<b>NS 16'947,000.00</b>

*Siguiendo los lineamientos de CONACYT, se formará una Sociedad Civil que es la que responde de los compromisos contraídos en el presente. El fideicomiso será abierto por esta Sociedad Civil, CIP-CAM, y en él se fideicomitarán los fondos del financiamiento del Consejo*

*La Sociedad Civil se regirá por su Consejo de Administración y el fideicomiso por su Comité Técnico. El presidente del Comité Técnico será el representante del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. Tanto los convenios como el contrato de fideicomiso seguirán las recomendaciones del CONACYT.*

**K. ANÁLISIS DE LA EMPRESA INTEGRADORA  
"OCEAN LIFE"**

**SITUACIÓN DE LOS SOCIOS ANTES DE INTEGRARSE**

I. Aspectos Tecnológicos

Atraso tecnológico en los sistemas masivos de captura.

Procesamiento de los productos marinos con técnicas atrasadas.

Los subproductos del pescado (cabezas, espinas, pieles, vísceras) son evacuados sin ninguna transformación ni valorización.

La situación anterior además de representar un riesgo importante para el ambiente, implica el costo de ser enviados a los tiraderos.

Un gran porcentaje del pescado se distribuye y vende en fresco por no contar con la tecnología para su empaque.

Los pescados y mariscos son exportados en fresco y nos son retornados procesados, empacados o combinados, con un sobreprecio notable.

Las normas de sanidad y seguridad no cumplen con los estándares internacionales.

Incapacidad para exportar.

**SITUACIÓN DE LOS SOCIOS DESPUÉS DE INTEGRARSE**

I. Aspectos Tecnológicos

Asesoría sobre los métodos y artes de pesca más rentables.

Obtención de los beneficios de un Centro de Innovación para el procesamiento y conservación de alimentos marinos.

Aprovechamiento integral del pescado, con el consiguiente aumento en sus ingresos.

Se reduce considerablemente el impacto que los desperdicios provocan en el ambiente, así como el costo de ser desalojados.

Implantación de tecnología que les permitirá contar con mejor calidad en su producto.

Se cuenta con tecnología que permita el procesamiento, el empaque y una mejor presentación para la comercialización nacional e internacional del pescado.

Exportación del pescado empacado obteniendo mayores ingresos que cuando se exportaba en fresco.

**TESIS SIN PAGINACION**

**COMPLETA LA INFORMACION**

## II. Servicios de Promoción y Comercialización

Los productos marinos carecen de una presentación atractiva que les permita abarcar mercados internacionales.

La transportación de los productos marinos se realiza en camiones isotérmicos rústicos además de ser un servicio ineficiente.

Desconocimiento de la publicidad y mercadotecnia para la venta de sus productos (estudios de mercado, catálogos promocionales, distribución, etc.)

Nula participación en ofertas y exposiciones.

Desconocimiento de las necesidades y oportunidades existentes en el mercado.

## II. Servicios de Promoción y Comercialización

Se cuenta con la asesoría de expertos en el diseño de la presentación de los productos que permitirá su exportación, así como una mayor penetración en el mercado nacional.

Se firmaron convenios con empresas transportistas a nivel nacional. (Sonora, Sinaloa, Veracruz, Baja California, etc.) logrando un ahorro considerable.

Se llevo a cabo una investigación de mercado para la realización de un proyecto de cultivo de ostión y de una apertura de mercado en Sonora.

Se han realizado viajes a Francia para visitar exposiciones internacionales por medio de los representantes de la Empresa Integradora para actualizarse sobre técnicas, procesos y formas de comercialización del pescado.

Se cuenta con un banco de información en computadora sobre los temas y áreas de mayor interés para la colectividad, especialmente sobre pescados, precios, proveedores nacionales y extranjeros de productos del mar, esquemas de comercialización modernos y sobre las entidades o especialistas nacionales y extranjeros relacionados con direcciones y costos.

III. Aspectos Financieros

Carencia de recursos para adquirir tecnología de vanguardia para sus procesos productivos.

Desconocimiento de los esquemas financieros más convenientes.

Incapacidad para acceder al crédito debido a la falta de garantías. Sus operaciones son poco atractivas para la Banca de primer piso.

III. Aspectos Financieros

Gestión de créditos por cuenta de los socios. Se obtuvo un financiamiento del FORCCYTEC para el establecimiento del CIP-CAM.

Se brindó capacitación sobre los esquemas de financiamiento así como de reestructuración de créditos.

Asesoría sobre la integración de expedientes financieros NAFIN mediante una Unión de Crédito proporcionó créditos de habilitación y avío y refaccionarios para la adquisición de cámaras de refrigeración.

Se realizó un Proyecto de Investigación en acuicultura.

IV. Otros

Contratación de asesoría administrativa y contable a un alto costo.

Incómodo la participación en cursos de capacitación.

Alto costo de almacenamiento del pescado en frigoríficos.

No se tiene acceso al Padrón Nacional de Importadores.

IV Otros

Gracias a la integración, el costo de la asesoría contable y administrativa se ha reducido considerablemente.

Se han brindado cursos de capacitación en:

-Inducción del esquema de integración

-de régimen simplificado

-de control interno

Se firmaron convenios con almacenadoras y frigoríficos en forma común obteniéndose con ello menores costos.

Actualmente los socios tienen acceso al Padrón Nacional de Importaciones.

#### **IV. SUGERENCIAS**

*Las empresas mexicanas buscan nuevas opciones que apoyen su crecimiento y productividad y les permitan fortalecer ventajas en el mercado interno para lograr así una mayor participación en el comercio de productos y servicios al extranjero. El asociacionismo es una alternativa para atender necesidades y obtener beneficios que una sola empresa no puede atender y que en camín si resulta posible.*

*Generalmente las empresas se asocian por razones económicas para incrementar utilidades y reducir costos. Las figuras asociativas pueden ir desde agrupaciones de corta duración que se constituyen para resolver problemas específicos a corto plazo, hasta aquellas asociaciones de funcionamiento a largo plazo que buscan una permanencia de mayor alcance para generar competitividad.*

*Como se ha venido diciendo las áreas de oportunidad se localizan en una o varias de las etapas del proceso productivo de cada empresa, como son : las compras, producción, distribución y comercialización. De esta forma, en la medida en que los empresarios conocen con mayor detalle las actividades internas del proceso productivo, están en posibilidad de identificar en qué áreas se puede trabajar en común.*

*Los empresarios deben hacer patente la voluntad de asociarse, propiciando que las empresas sujetas de integración inicien operaciones de compras en común e inversiones , las cuales poco a poco les irán demostrando los beneficios de llevar a cabo actividades en forma asociada. Se sugiere que al asociarse no se establezca como objetivo básico recurrir al crédito, sino el eficientar sus procesos productivos y su organización en general.*

*El asociacionismo tiene etapas que cumplir. La nueva mentalidad del empresariado nacional debe ser abierta a este proceso con la sensibilización de su comunidad, es decir, se debe generar una conciencia que permita a los empresarios percatarse de la existencia y necesidad del asociacionismo en el contexto actual. Una vez asimilado el fenómeno, las empresas estarán dispuestas a desencadenar el proceso a través de 4 fases fundamentales:*

*a) Identificación.- Constituye la detección de las formas de asociacionismo, así como su diagnóstico para determinar aquél que responda mejor a sus necesidades, objetivos y posibilidades económicas particulares. Se debe proporcionar capacitación a un grupo de personas que se especialicen como promotores para orientar y detonar estos procesos asociativos.*

*Con el conjunto de recursos humanos capacitados a un nivel de excelencia, los procedimientos, los materiales y el financiamiento adecuado de las empresas se logrará constituir asociaciones estratégicas flexibles y altamente competitivas que respondan con calidad y oportunidad al mercado actual dentro de una economía globalizada.*

*Instituciones como NAFIN y SECOFI deben realizar una mayor promoción a nivel nacional de los esquemas de asociación tratados en esta investigación; e intensificar acciones para que se proporcione a los empresarios mayor información básica respecto a éstos organismos interempresariales que ambas están instrumentando. Es decir el empresario fijará sus objetivos, conocerá las formas de operación de los diferentes esquemas de integración y los servicios a los que puede tener acceso, y valorizará todo esto contra la situación actual de su empresa.*

*b) Preoperación.- Apunta a definir la viabilidad técnica, económica y financiera de la asociación seleccionada, haciendo una evaluación de si es factible y redituable ingresar en dicho concepto. Dentro de esta fase se realiza una ardua labor de convencimiento de los empresarios susceptibles de integración por medio de pláticas con ellos.*

*c) Formalización.- A partir del marco legal se constituye la asociación. En la presente investigación se han incluido los pasos a seguir para dicha constitución.*

*d) Operación.- Implica el iniciar y mantener las actividades del asociacionismo aprovechando los servicios ofrecidos y promoviendo la integración de otras microempresas.*

*En la medida en que el empresario se entere, solicite y aproveche estas formas de asociación tendrá mayores posibilidades de mejorar su capacidad administrativa, financiera, tecnológica, productiva, de mercado y operativa.*

*Antes de integrarse, el empresario debe regularizar su empresa en todos aquellos aspectos que pudiera tener en su administración (seguro social, fisco, etc.) para lo cual puede solicitar un diagnóstico integral a asesores externos.*

*Se debe destacar y difundir entre la comunidad empresarial la importancia del asociacionismo, como el mejor medio para disminuir costos y elevar el nivel de negociación de los empresarios de la micro y pequeña empresa y, por consecuencia, alcanzar mayores niveles de competitividad.*

*Existen además de las formas de asociación tratadas en esta investigación, otras figuras asociativas creadas para apoyar no sólo a las micro y pequeñas industrias sino también a las micro y pequeñas empresas dedicadas a la actividad comercial y a las grandes corporaciones. A continuación se mencionan algunas de estas asociaciones:*

### UNIONES DE COMPRA

*Es una asociación en la que un grupo de comerciantes preferentemente de un mismo giro, se unen para realizar compras en común, lo que les permite abaratar el costo de sus adquisiciones. Su objetivo es adquirir mercancías en común y obtener descuentos por volumen al asociarse logrando así, un abasto oportuno, mayor variedad, mejores precios, etc.*

### CADENAS VOLUNTARIAS

*La Cadena Voluntaria es una asociación comercial integrada por un grupo de detallistas en número suficiente (20 comerciantes) y uno o varios mayoristas; que se agrupan por zonas y giros comerciales, con el objeto de establecer una relación de compraventa mediante un acuerdo de voluntades o a través de un contrato por escrito donde se definen los derechos y obligaciones de cada una de las partes. Su objetivo es favorecer la manera de operar de los detallistas a través de la asociación, pasando de un esquema individual a uno de grupo, para que al sumar su poder de compra y de financiamiento puedan acceder a mejores condiciones para realizar sus adquisiciones.*

### SOCIEDADES DE AHORRO Y PRÉSTAMO

*Las Sociedades de Ahorro y Préstamo son organizaciones auxiliares del crédito que se integran como personas morales con personalidad jurídica y patrimonio propios, de capital variable y no lucrativas, en las que la responsabilidad de los socios se limita al pago de sus aportaciones. Tendrán duración indefinida, con domicilio en territorio nacional y su denominación deberá ir siempre seguida de las palabras " Sociedad de Ahorro y Préstamo ". El objetivo de estas sociedades es la captación de recursos exclusivamente de sus socios, quedando la sociedad obligada a cubrir el capital, y en su caso, los accesorios financieros de los recursos captados.*

### FRANQUICIAS

*De acuerdo al artículo 142 de la ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial, existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica para que a la persona que se le concede pueda producir, vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la capacidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue. Su objetivo es lograr una mejor forma de expansión y organización en los canales de distribución, mediante la creación de un formato de negocios en el que se asocian el franquiciante, el franquiciatario y en algunos casos el proveedor.*

### JOINT VENTURE

*Es una forma de asociación derivada del derecho anglosajón. Este vocablo no tiene acomodo como acepción jurídica, esta expresión suele traducirse de varias formas como: el riesgo colectivo, empresa colectiva, sociedad en participación o empresa común. (Joint: asociado, coparticipe, colectivo o mancomunado). (Venture: riesgo o aventura). Su objetivo es crear una nueva entidad de negocios conjunta, entre dos o más socios y realizar un trabajo o proyecto conjunto entre dos o más sociedades. las sociedades de Joint Venture se usan generalmente por socios extranjeros con la finalidad de hacer negocios en un país distinto al de su origen, cumpliendo para tal efecto con las leyes de este último. El Joint Venture funciona a través del denominado contrato de promesa de sociedad o asociación, en el que las partes celebran un acto jurídico mediante el cual se obligan a constituir una sociedad con inversión mixta; a participar en alguna de ellas, o bien a asociarse fijando reglas de trabajo conjunto.*

## CONCLUSIONES

●La participación de las empresas mexicanas en la globalización de los mercados exige modificar sus estructuras productivas para adecuarse a las nuevas condiciones de competencia que se viven interna y externamente.

●La asociación entre empresarios representa un elemento importante de modernización y competencia para nuestro país, porque ayuda a resolver el problema de aquellos empresarios con capital modesto, que tienen limitado acceso a los créditos de las instituciones financieras, así como a los de las empresas fabricante, grandes mayoristas y distribuidores en virtud de representar por su monto, operaciones poco atractivas. De igual forma incorpora nuevos sistemas de operación, administración y comercialización de productos y servicios.

●Mediante la asociación, las MyPE pueden sumar sus recursos, esfuerzos y experiencias para superar los inconvenientes de sus bajas escalas, sin dejar de aprovechar las ventajas de su tamaño, además de que cada empresario mantiene su individualidad en las decisiones internas de su empresa.

●En la actualidad la asociatividad debe considerarse como una necesidad permanente de alianza entre los empresarios, no sólo para la consecución de recursos sino para el aprovechamiento de nuevas oportunidades de mercado.

●Las organizaciones interempresariales son un proyecto fundamental para poder lograr el desarrollo y crecimiento de nuestro país, a través de fomentar el asociacionismo, tratando de desterrar en todo momento y desde siempre esa característica tan arraigada de muchas personas que es el individualismo, que al mundo actual de la globalización llevará a tener muchas dificultades o al fracaso a infinidad de empresas.

●Existen diferentes formas de organización interempresarial. Las empresas pueden adoptar una o más formas de asociación, que respondan a sus objetivos, necesidades y posibilidades económicas particulares.

●Estos esquemas de Organización Interempresarial permiten que las MyPE produzcan utilizando formas superiores de organización, promoción y desarrollo tecnológico: obteniendo así los mejores precios de insumos y entregas oportunas para sus asociados, pudiendo realizar promociones comerciales comunes, ofreciendo mayores volúmenes en formas consolidadas, compartiendo información y tecnología: lo cual se traduce en más calidad en sus productos, menores costos y una mejor promoción en sus mercados internos y externos.

●La empresa integradora es el organismo más completo, pues abarca las actividades en común de los otros organismos: compras en común, comercialización conjunta, financiamiento, subcontratación, contratación conjunta de servicios de tipo tecnológico, administrativo, fiscal, jurídico, informático, capacitación y diseño.

●Las empresas que tienen proyectado integrarse, primero deberán buscar su saneamiento operativo, a efecto de estar en condiciones de participar en actividades comunes con otras empresas.

●Las empresas que desean integrarse deben considerar que no es fácil ponerse de acuerdo, tenerse confianza y lograr aportar entre todos los socios el capital mínimo inicial, por lo que no deben desistir en su intención de unirse a pesar de dichos obstáculos, ya que tienen el reto de buscar soluciones dentro del creciente nivel de rivalidad competitiva; y sólo desarrollarán nuevas y mejores formas de competir aquellas empresas dispuestas al cambio.

● Las empresas mexicanas enfrentan el reto de las importaciones dentro de nuestro mercado, si éstas no están integradas están en una circunstancia más desfavorable para competir frente a importaciones que provienen de pequeñas empresas que ya se han integrado en otras naciones y que ahora dominan verdaderos espacios en el comercio mundial.

## BIBLIOGRAFÍA

1. CERVANTES Ahumada, Raúl. La Sociedad de Responsabilidad Limitada en el Derecho Mercantil Mexicano. México: UNAM, 1943.
2. X Censo Comercial. Resultados definitivos. Censos Económicos, 1989. INEGI.
3. X Censo de Servicios. Resultados definitivos, TOMO I. Censos Económicos, 1989. INEGI.
4. XIII Censo Industrial. Resultados definitivos. Censos Económicos, 1989. INEGI.
5. DE PINA Vara, Rafael. Elementos de Derecho Mercantil Mexicano. México: Porrúa, 1990 (21a. edición). Págs. 85 - 91 y 126 - 128.
6. Encuesta INEGI-NAFIN, 1993. Págs. 11,14,15,16,41,61,81 y 101.
7. Estudios sobre Comercialización de Pescados y Mariscos en México. 26 Marzo 1990. Págs. 113 - 198.
8. Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito. Comisión Nacional Bancaria. Enero 1994.
9. Ley General de Sociedades Mercantiles. México: Porrúa, 1994.
10. PICKLE, Hal B. y ABRAHAMSON, Royce L. Administración de empresas pequeñas y medianas. México: LIMUSA. 1990. (4a. reimpresión.) Págs. 32 y 33.
11. Panorama Económico. Bancomer. 1er bimestre 1990. Págs. 19 - 29.
12. RODRIGUEZ Valencia, Joaquín. Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. México: ECASA, 1989. Págs. 20 - 68.

## HEMEROGRAFÍA

1. Cuaderno de microempresa de NAFIN. Centro de Adquisiciones de Materia Prima. Marzo, 1991.
2. Cuaderno Promocional de Empresas Integradoras. SECOFI. Octubre, 1994.
3. Cuaderno Informativo No. 2: Qué es y cómo funciona una Unión de Crédito. Dirección de la Industria Mediana y Pequeña. SECOFI.
4. Cuaderno de Microempresa: Uniones de Crédito. NAFIN. Marzo 1991.
5. Curso Introductorio sobre Subcontratación de Procesos Industriales. Gerencia de Cooperación Internacional. 1989.
6. Diario Oficial de la Federación. 31 Agosto 1934. Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada de Interés Público.
7. Diario Oficial de la Federación. 7 Mayo 1993. Decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras. Págs. 37 y 38.
8. Diario Oficial de la Federación. 3 Diciembre 1993. Acuerdo por el que se modifican las definiciones de Micro, Pequeña y Mediana Industria. Pág. 14.
9. Folleto de SECOFI: Subcontratación de Procesos y Productos Industriales. 1991 - 1994
10. Folleto de la Comisión Nacional Bancaria y la Secretaría de la Contraloría General de la Federación: Uniones de Crédito. Su perfil operativo y trámites de autorización.
11. Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991 - 1994. SECOFI.

### Revistas

1. Expansión. 15 Septiembre 1993. Pág. 88.
2. Ejecutivos de Finanzas. IMEF. Marzo 1991. El comercio de México ante el cambio. Pág. 16.
3. Ejecutivos de Finanzas. IMEF. Mayo 1991. Análisis de la encuesta de coyuntura. Pág. 12; Apoyos del Bancomext a la Pequeña y Mediana Industria. Págs. 18 - 41.
4. Ejecutivos de Finanzas. IMEF. Mayo 1993. Asociándose para obtener mejores resultados. Pág.44.
5. Foro. NAFIN. Abril 1993. Nuevas ventajas para la microindustria. Pág 43.
6. Foro. NAFIN. Mayo 1993. Los retos de la globalización, Págs. 4 - 8; Elevar la calidad para poder competir, Págs. 10 - 12.
7. Logros. Epoca II. Año 2. No. 18
8. Mercado de Valores. NAFIN. 15 Marzo 1993. Apoyos a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, pág.4; La Micro, Pequeña y Mediana Empresa y la Globalización de la Economía, págs. 11 - 29.
9. Mercado de Valores. NAFIN. Septiembre 1993. Programa de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Págs. 26 - 33.
10. Mercado de Valores. NAFIN. Junio 1994. Desarrollo Empresarial en la Consolidación de las Reformas y el Progreso de la Región Latinoamericana. Págs. 20 y 21; El Impulso a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Pág. 29.
11. Mercado de Valores. NAFIN. Agosto 1994. La Micro, Pequeña y Mediana Empresa en el Desarrollo Económico. Págs. 44 - 57.

Periódicos

1. Excélsior. 25 Septiembre 1994. Págs. 1, 10A, 26A, 44A.
2. El Financiero. 10 Noviembre 1994. Urgen a Uniones de Crédito Fuentes Alternativas de Financiamiento, pág. 6; Confederación Nacional de Uniones de Crédito A. C. Pág. 32.
3. El Financiero. 14 Noviembre 1994. Urge Reducción de Tasas Impositivas para Elevar la Competitividad Mundial, pág. 12; Agotado el Actual Esquema de la Banca de Desarrollo: CONCANACO, pág. 12.
4. Reforma. 3 Mayo 1994. Falta apoyo a la modernización. Pág. 19 A. Sección Negocios.