

00667  
825



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
MAESTRIA EN FINANZAS



LA EMPRESA INTEGRADORA, COMO SOLUCION  
A LA PROBLEMATICA DE LA MICRO, PEQUEÑA Y  
MEDIANA EMPRESA

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**MAESTRO EN FINANZAS**  
P R E S E N T A  
**FERNANDO RODRIGUEZ ARANDAY**

ASESORA: DRA. NADIMA SIMON DOMINGUEZ

MEXICO, D. F.

FEBRERO, 1999

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

270717



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## DEDICATORIA

Dedicado a Dios y a mi Señor Jesucristo.

A mi papá Rodolfo Rodríguez Luna y a mi mamá María Aranday de Rodríguez.

A mis hermanos: Rodolfo, Carlos, Javier, Juana, José, Federico, David, Manuel y Ana.

A mi esposa : Ivonne y a mis hijos Fernando, Belén y María Fernanda.

A todos mis maestros especialmente a la Dra. Nadima Simón Domínguez, Dr. Francisco Ballina Ríos, M.A. Eduardo Villagas Hernández, M.C. Juan Jaime González García y al M.A. Mauricio de la Maza Ambell.

A todos mis familiares especialmente a mi tío José Angel Aranday López.

A todos mis amigos especialmente al Rev. Rolando Gutiérrez Cortéz y, a quienes me ayudaron a realizar este trabajo, especialmente a Alejandra Ruiz del Moral.

A la Universidad Nacional Autónoma de México muy especialmente a la Facultad de Contaduría y Administración División de Estudios de Posgrado.

A mi patria especialmente a Torreón, Coahuila; Villahermosa, Tab. Y Coatzacoalcos, Ver.

Con mucho cariño y agradecimiento.

# ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN .....   | 1         |
| <b>CAPITULO 1. LA MICRO PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL MARCO DEL NEOLIBERALISMO Y TRATADO DE LIBRE COMERCIO.....</b>                        | <b>11</b> |
| 1.1 ANTECEDENTES.....  | 16        |
| 1.2 MARCO LEGAL.....   | 18        |
| 1.3 LA EMPRESA INTEGRADORA EN MÉXICO.....  | 19        |
| <br>   |           |
| <b>CAPITULO 2. SURGIMIENTO DE LA EMPRESA INTEGRADORA EN MÉXICO COMO UNA NECESIDAD PARA APOYAR A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.....</b> | <b>25</b> |
| 2.1 EXPERIENCIA DE LA EMPRESA INTEGRADORA EN LA ECONOMIA GLOBAL.....   | 27        |
| 2.1.1 ITALIA.....  | 30        |
| 2.1.2 JAPÓN.....   | 34        |
| 2.1.3 EXPERIENCIA MEXICANA.....  | 38        |
| <br>   |           |
| <b>2.2 SERVICIOS QUE PUEDE OFRECER LA EMPRESA INTEGRADORA....</b>  | <b>40</b> |
| 2.2.1 TECNOLOGÍA.....  | 40        |
| 2.2.2 ESPECIALIZACIÓN.....   | 41        |
| 2.2.3 SERVICIOS FINANCIEROS.....   | 41        |
| 2.2.4 DISEÑO.....  | 41        |
| 2.2.5 PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.....  | 41        |
| 2.2.6 SUBCONTRATACIÓN.....   | 42        |
| 2.2.7 ACTIVIDADES EN COMÚN Y OTROS SERVICIOS.....  | 42        |
| 2.2.8 MEJORES GESTIONES ADMINISTRATIVAS.....   | 42        |
| 2.2.9 DESARROLLO DE POOLS.....   | 43        |
| 2.2.10 DESARROLLO DE ALMACEN RESIDUAL DE SOCIOS.....   | 43        |
| <br>   |           |
| <b>2.3 INSTITUCIONES QUE APOYAN A LA EMPRESA INTEGRADORA.....</b>  | <b>43</b> |
| 2.3.1 NACIONAL FINANCIERA.....   | 43        |
| 2.3.2 SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL.....   | 46        |
| 2.3.3 SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO.....  | 46        |
| 2.3.4 CONSEJO NACIONAL PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.....   | 46        |
| <br>   |           |
| <b>CAPITULO 3. PLAN DE NEGOCIOS.....</b>   | <b>48</b> |
| 3.1 PLAN DE NEGOCIOS.....  | 48        |
| 3.1.1 NATURALEZA DEL PLAN DE NEGOCIOS.....   | 48        |
| 3.1.2 LISTA DE ACTIVIDADES.....  | 49        |
| 3.1.3 INTRODUCCIÓN.....  | 50        |
| 3.1.4 NOMBRE DE LA EMPRESA INTEGRADORA.....  | 50        |
| 3.1.5 MISIÓN.....  | 51        |
| 3.1.6 VALORES.....   | 51        |
| 3.1.7 FUNCIONES.....   | 51        |
| 3.1.8 COMPAÑIAS ASOCIADAS (SOCIOS).....  | 52        |
| 3.1.9 LOCALIZACIÓN.....  | 52        |
| 3.1.10 PRODUCTO/SERVICIO.....  | 52        |

|   |   |           |
|---|---|-----------|
| 3.1.11  | ESTRATEGIA DE MERCADO.....                            | 53        |
| 3.1.12  | ANÁLISIS DE MERCADO.....                              | 53        |
| 3.1.13  | PRONOSTICO DE VENTAS.....                             | 53        |
| 3.1.14  | FINANZAS.....   | 54        |
| 3.1.15  | ESPECTATIVAS A LARGO PLAZO.....                       | 54        |
| 3.1.16  | LOGÍSTICA.....  | 55        |
| 3.1.17  | GERENCIA (PLAN DE ADMINISTRACIÓN).....                | 55        |
| 3.1.18  | ESTRUCTURA LEGAL.....                                 | 55        |
| 3.1.19  | LICENCIAS Y PERMISOS.....                             | 55        |
| <br><b>CAPITULO 4. LA MICRO EMPRESA EN COATZACOALCOS.....</b>                                       |   | <b>57</b> |
| 4.1   | CARACTERISTICAS DE LA REGION.....                     | 57        |
| 4.1.1   | FUERZAS DE LA REGIÓN.....                             | 59        |
| 4.1.2   | DEBILIDADES DE LA REGIÓN.....                         | 59        |
| 4.1.3   | OPORTUNIDADES DE LA REGIÓN.....                       | 60        |
| 4.1.4   | AMENAZAS DE LA REGIÓN.....                            | 60        |
| 4.1.5   | VENTAJA COMPARATIVA DE LA REGIÓN.....                 | 60        |
| 4.1.6   | ÁREAS GEOGRAFICAS.....                                | 62        |
| 4.1.7   | PRODUCTO INTERNO BRUTO.....                           | 62        |
| 4.2   | LA INDUSTRIA DE LA CELULOSA Y EL PAPEL EN MÉXICO..... | 63        |
| 4.2.1   | RAMO.....   | 63        |
| 4.2.2   | SECTOR.....   | 64        |
| 4.2.3   | BALANZA COMERCIAL.....                                | 65        |
| <br><b>CAPITULO 5. ESTUDIO DE CASO: METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS.....</b> |   | <b>72</b> |
| 5.1   | PLAN DE NEGOCIOS.....                                 | 72        |
| 5.1.2   | PROYECTO DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA INTEGRADORA     | 94        |
| 5.1.3   | REGIMEN SIMPLIFICADO.....                             | 118       |
| <br>CONCLUSIONES.....   |   | <br>134   |
| <br>APÉNDICE.....   |   | <br>140   |
| <br>BIBLIOGRAFÍA.....   |   | <br>147   |

El presente trabajo estudia la dificultad que enfrenta la Micro, Pequeña y Mediana Empresa ( MPYME ) para competir con eficacia en los mercados nacionales e internacionales, es por esto que para aumentar su competitividad se propone la asociación de la MPYMP en Empresas Integradoras para la obtención de servicios especializados en alguna etapas del proceso productivo, que la conduzcan a desarrollar economías de escala que le proporcionen la materia prima y los productos terminados que necesita, tecnología de punta, y servicios financieros en condiciones de fomento.

El objetivo de esta investigación consiste en estudiar los resultados obtenidos bajo este sistema de las Empresas Integradoras, tanto en nuestro país como en las economías globalizadas de Italia y Japón, para promover la proliferación de empresas similares en todo el país, adaptando este modelo integrador a la personalidad de los empresarios mexicanos, a nuestra economía, y a nuestras leyes, ofreciendo apoyos promocionales, tecnológicos, así como la comercialización de sus productos, diseño de los mismos e implantación de gestiones administrativas en un ambiente de sinergia, que la induzcan a operar con mayor eficiencia, que le permitan resolver su problemática.

Asimismo desarrollar un plan de negocios para una Empresa Integradora que atienda a la industria petroquímica en Coatzacoalcos, Ver. y la región.

Este trabajo se realizó obteniendo información documental, de libros, folletos, revistas, datos estadísticos del problema en estudio. Observando directamente las variables en estudio para explicar los problemas de la MPYME papelera en esta región y su solución a través de la implantación del modelo de Empresa Integradora que le permita allegarse de la infraestructura necesaria que a este tipo de empresas les falta para crecer, cuya carencia origina su debilidad estructural.

Asimismo muestra la situación que enfrenta la MPYME, bajo el Marco de la Modernidad Económica, cuyo antecedente se observa con la incorporación de nuestro país al Acuerdo General de Aranceles y Comercio *GATT*, en la administración del Lic. Miguel de la Madrid hurtado, y continuado recientemente por el Lic. Carlos Salinas de Gortari, quien instrumenta la apertura comercial vía el tratado de libre comercio ( *TLC* ) con Estados Unidos y Canadá, situación que permite la entrada de productos importados libre de aranceles, aspecto que provoca el cierre de MPYMES por la imposibilidad de competir con empresas y productos extranjeros, debido a su falta de experiencia en la competitividad internacional, carencia de recursos tecnológicos, falta de capacitación, financiamiento restringido por el alto costo de intereses, exceso de trámites y falta de garantías, así como diseños atrasados de los productos, amen de procesos administrativos insuficientes y obsoletos.

Por otra parte el modelo económico Neoliberalismo Social cuya tesis señala como modelo de operación el que sea el sector privado el motor de la economía, adquiriendo empresas bajo control del gobierno y a través de éstas generar beneficios para el conjunto de la sociedad, situación poco racional, en virtud de que la preocupación del sector privado es generar utilidades, no corregir las distorsiones y problemas de la macroeconomía.

El sector privado al adquirir estas empresas, las reestructuró con el objetivo de obtener utilidades despidiendo personal e incrementando los precios de bienes y servicios.

El gobierno, al comprometerse con la firma del TLC se obliga a mantener índices macroeconómicos similares a los de sus socios comerciales: disminuye el gasto público a través del control de la masa monetaria, e incrementa impuestos, acciones que dan por resultado superávit en sus finanzas públicas y niveles bajos de inflación. Sin embargo esta política provocó la caída de la demanda interna.

Todo lo anterior originó un grave problema de desempleo.

Como solución a esta situación que ya se esperaba se había implementado el programa de la asociación de la MPYME en Empresas Integradoras cuya principal función consiste precisamente en resolver los problemas de incompetencia de este sector en materia de: innovación tecnológica, promoción y comercialización, diseño de bienes y servicios,



subcontratación de productos y procesos industriales, obtención de financiamiento en condiciones de fomento, desarrollando este sector actividades en común, así como otro tipo de servicios requeridos de tipo administrativo.

El organismo promotor de este modelo de reactivación de la micro, pequeña y mediana empresa es la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial ( SECOFI ).

Otra dependencia involucrada en reactivar a la MPYME que creó programas especiales de apoyo financiero es Nacional Financiera ( NAFIN ), cuyos productos financieros facilitan a este sector así como a la empresa integradora estar en condiciones de competir con los empresarios de los Estados Unidos y Canadá.

La Secretaria de Hacienda y Crédito Público ( SHCP ), ofrece estímulos fiscales durante los primeros diez años de su apertura para su capitalización y desarrollo con mayor facilidad.

Se formaliza el Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa ( CONAI ), con el objetivo de eliminar obstáculos de apertura de Empresas Integradoras, así como fomentar redes de subcontratación y comercialización.

Esta obra también estudia la experiencia Italiana y Japonesa, cuyos resultados positivos, bajo el modelo integrador alienta su implantación en nuestro país cuya amplia participación en el producto interno bruto, en el mercado exportador y en la

generación de empleo, motivado por su gran flexibilidad y eficiencia motiva a su implementación en nuestro país.

Cabe destacar que implementar este modelo integrador en nuestro país depende mucho de la personalidad y educación del empresario mexicano y que si este no se encuentra dispuesto, existen solo dos alternativas, la primera, el fracaso del modelo y la segunda el fracaso del microempresario mexicano. Las principales conclusiones de este estudio son, que es posible incorporar la EI, a nuestro país como impulsor de la permanencia y desarrollo de las MPYMES, que falta capacitación al micro empresario y que las herramientas desarrolladas en el presente trabajo como son la metodología para elaborar un proyecto de viabilidad económico-financiero y un plan de negocios, puede aportar mejores elementos para que las EI, se administren bajo bases más sólidas que sumadas al manejo empírico del micro empresario puedan alcanzar sus objetivos de generación de riqueza, empleo, exportación y calidad.

Marco Teórico.

La economía en su función general se ocupa de la administración de recursos que siendo escasos, son también necesarios y deseados por el hombre así como el estudio del intercambio, producción distribución y consumo de la riqueza.

Finanzas Públicas. Es el instrumento esencial para el funcionamiento del Estado, las finanzas públicas no aseguran

únicamente el mantenimiento de la administración y de los servicios públicos , sino, que a través de la política gubernamental, pueden también influir poderosamente sobre la economía del país y corregir sus desequilibrios.

Concepto general. La actividad económica se caracteriza por la administración de los recursos escasos de la sociedad humana. Los principios sobre los que descansa esta administración son:

1. Los intereses y necesidades del consumidor, que se manifiestan a través de la demanda que hace de determinados productos.
2. El beneficio que obliga al empresario a guiarse por la demanda de consumidores.
3. La autoridad, por la que el gobierno impone determinadas elecciones sobre que producir, como producir y para quien producir.

Macroeconomía. Considera los problemas económicos desde un punto de vista global, analizando las variables económicas que comprenden al fenómeno en su totalidad como pueden ser: ingreso nacional, oferta y demanda de bienes y servicios globales. En el sistema económico hay elementos que deben ser conocidos como son los relativos a población económicamente activa, consumo privado, características del equipo productivo, nivel técnico. Dichos elementos pueden influir en el funcionamiento del sistema; sin embargo deberá concebirse

al sistema económico como un cuerpo de variables, en el que lo importante a determinar son las variables dependientes:

- a). El nivel de ocupación.
- b). El nivel de ingreso.

Las variables independientes son:

- a). La propensión marginal a consumir.
- b). La eficacia marginal del capital.
- c). Las tasas de interés.

Estas son ajenas a la presencia de elementos de carácter subjetivo como son:

- a). La propensión psicológica al consumo.
- b). El carácter subjetivo de las previsiones a largo plazo, particularmente las relativas a los beneficios esperados.
- c). Los elementos psicológicos que determinan la preferencia por la liquidez expresadas bajo la forma de los motivos: negocios y especulación.

Sumados a lo anterior deben considerarse:

- a). La unidad de salarios resultante de las negociaciones entre obreros y patrones.
- b). La cantidad de dinero que fije por las actividades el banco central.

Microeconomía. Estudia los problemas económicos desde el punto de vista particular, le interesa el estudio de la empresa individual, del productor y del consumidor de una región geoeconómica específica.

Teoría de la demanda. Tiene como objeto determinar los distintos factores que afectan a la demanda. La razón de esta teoría es la formulación de la ley de la demanda. La demanda es una relación de múltiples variables como el precio, el ingreso de los consumidores, los precios de las mercancías restantes, la preferencia de los consumidores, la distribución del ingreso, la población total, la riqueza de los consumidores, la disponibilidad del crédito, la política oficial y los niveles que alcanzaron la demanda y el ingreso en el pasado. La teoría tradicional se centró en cuatro determinantes: El precio de la mercancía, los restantes precios, el ingreso y las preferencias.

Política económica. Puede entenderse como el cuerpo de propósitos por los que el gobierno intenta regular o modificar los asuntos económicos de una región y los medios con los que realiza tal regulación.

Teoría del Pensamiento Económico Monetarista.

Esta escuela de pensamiento económico se identifica con la Universidad de Chicago . Sus recomendaciones están íntimamente ligadas a las medidas drásticas de austeridad que el Fondo Monetario Internacional sugiere para corregir el gasto público de los países en desarrollo, el cual aumenta la cantidad de dinero en circulación y que en consecuencia crea la inflación. Está a favor de la libertad de precios de los bienes y servicios y por lo tanto, en contra de cualquier política de control de precios. Rechaza la intervención

directa del Estado en la economía, argumentando que el gobierno al intentar corregir las distorsiones del aparato productivo y distributivo provoca desajustes más graves. A tales propósitos deben dedicarse las políticas fiscal, monetaria y de planeación económica, actuando sobre las variables independientes del sistema económico.

Teoría del Pensamiento Económico Neoliberal. Desarrolla instrumentos de la teoría clásica. Considera al trabajo como generador del valor de las cosas y por lo tanto de la riqueza. Es decir el valor de una mercancía depende de la cantidad del trabajo que se haya empleado para producirla. Recomienda la división del trabajo y la competencia para estimular y ampliar el mercado. Propone la libertad económica para producirla, y que el Estado no participe en la actividad económica. Su enfoque es microeconómico, estático y parcial. Para fundamentar sus afirmaciones esta teoría se apoyo en la teoría subjetiva del valor, o sea en el concepto de utilidad. Con lo anterior se deben buscar dos objetivos fundamentales:

1. Acercar el volumen de ocupación a pleno empleo.
2. Reducir la desigualdad en la distribución del ingreso.

A tales propósitos deben dedicarse las políticas fiscal, monetaria y de planeación económica, actuando sobre las variables independientes del sistema económico.

Teoría Financiera. La teoría de las finanzas se fundamenta en alcanzar el máximo valor de las acciones y el caudal de los propietarios. Para alcanzar esto se elaboran presupuestos de

capital cuyo objetivo es maximizar el valor presente neto de la inversión, análisis de la estructura de capital cuyo objetivo es evaluar el riesgo financiero que resulta del apalancamiento financiero. La estructura de capital preferida es la que resulta del máximo valor estimado de las acciones respecto de su riesgo-rendimiento.

Política de dividendos. Se define como la variable de rendimiento más importante y es a partir de ella con lo que los propietarios e inversionistas y el mercado determinan el valor de las acciones.

Marco Jurídico Legal. El marco bajo el cual se desarrolla ésta investigación parte del decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de mayo de 1993 y que refiero en el apéndice y el régimen fiscal se encuentra sustentado en la Ley del Impuesto Sobre la Renta cuyo propósito es apoyar a las Empresas Integradoras en su capitalización operando bajo el régimen simplificado durante los diez primeros años de su constitución y su principal ventaja es el pagar impuestos hasta que efectivamente se tenga una entrada en el caso de las ventas.

Esta tesis fue elaborada en el marco del proyecto "Cooperación Interempresarial Frente a la Globalización: Evaluación de las Empresas Integradoras en México ". coordinado por la Dra. Isabel Rueda Peiro.

## CAPITULO 1

### LA MICRO PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL MARCO DEL NEOLIBERALISMO Y TRATADO DE LIBRE COMERCIO (TLC).

La política económica neoliberal se orienta hacia la mayor participación del sector privado de la economía; para que éste sea el motor del crecimiento, y, a través de ello, generar beneficios para el conjunto de la sociedad. Sin embargo el problema que de ello se deriva, es que el sector privado no contempla dentro de sus tareas aquellas que le deben corresponder al sector público, (empleo, distribución de ingresos, etc.). La preocupación del sector privado es la ganancia y no corregir las distorsiones y problemas de la economía.

#### LA POLÍTICA NEOLIBERAL ACTUAL FUNCIONA PARA:

Desregularizar la actividad económica. Lo anterior se traduce en una menor participación del Estado en la economía así como en la apertura externa para trabajar en un contexto de economía abierta que resulta entre otras cosas:

- Una política de saneamiento de las finanzas públicas y como consecuencia; debilita a los sindicatos frente al sector público y privado, debido a las altas tasas de desempleo que el neoliberalismo origina.
- Favorece al sector financiero y especulativo para atraer capitales.
- Concentrar mas el ingreso en unas cuantas familias en la perspectiva de que ello se traduzca en mayor ahorro, inversión, y crecimiento económico.



Esta política fue sugerida por el Fondo Monetario Internacional, cuya teoría monetaria recomienda la contracción del gasto público para restringir la demanda y disminuir la inflación; esta sugerencia se instrumentó vendiendo el Estado las empresas que estaban en su poder al sector privado, causando una política de austeridad orientada a restringir su participación en la actividad económica y a limitar su papel de rector de la misma, lo que llevó a la desregulación de la economía y ampliar la esfera de influencia del sector privado, para que sean los mecanismos del mercado los que comanden la reestructuración y el crecimiento de la economía. El saneamiento de las finanzas públicas reflejan el afán del gobierno de no excluir al sector privado y de crear condiciones de rentabilidad al sector financiero y al capital transnacional, así como de ampliarles la frontera de inversión a través de la venta de empresas públicas.

Sin embargo la política de austeridad ocasiona presiones negativas sobre el mercado de trabajo, aumentando el desempleo. Ello ocasiona la disminución de los salarios reales, incrementa la intensidad de la jornada de trabajo, reduce los derechos y prestaciones de los trabajadores que por décadas habían conquistado.

Restringe la oferta monetaria para reducir el proceso inflacionario, pero por otro lado permite el crecimiento del sector financiero y especulativo, el aumento de cotizaciones de las acciones en la bolsa da lugar a la entrada de

capitales, favorece el control del dinero, al hacerlo más escaso se valora más el capital y presiona a la alza las tasas de interés.

La disminución de la inflación se plantea imprescindible para tener los niveles competitivos que exige la economía abierta, tanto para incentivar exportaciones como para evitar el crecimiento de las importaciones. Mantiene las condiciones de rentabilidad del capital financiero a costa de relegar la esfera productiva.

El sector privado, y sobre todo el sector financiero, es el más favorecido por dicha política, ya que además el gobierno no procede a generar superávit primario para cubrir las obligaciones financieras con los acreedores; y cuando el gobierno no tiene recursos para cubrir dichos pagos, tiene que vender sus activos para reducir los pasivos, beneficiando a los que se apropian de las grandes empresas públicas.

La política contraccionista ha afectado el crecimiento de sectores productivos y los niveles de competitividad requeridos para hacer frente a las importaciones. La industria nacional se ha visto debilitada frente a la apertura externa.

La doble presión originada por el Estado al propiciar un marco de apertura económica y la venta de las grandes empresas a sectores favorecidos puso a competir a la MPYME, posiblemente sin desarrollar un estudio sobre las fuerzas, debilidades y amenazas del empresario mexicano cuyo perfil describo a continuación

Nivel actual cultural y de preparación del micro, pequeño y mediano empresario.

"El 38% de los micro-empresarios tiene un nivel de escolaridad de primaria o menor.

El 56% de los empresarios pequeños tiene estudios profesionales.

El 63% de los empresarios medianos tiene estudios profesionales.

El 62% de las micro y pequeñas empresas esta integrado en sociedades familiares.

El 50% de los empresarios propietarios de este tipo de empresas basa la fijación de sus precios en el costo de materias primas.

El 62% de las micro-empresas invierten la gran mayoría de sus utilidades en materias primas.

El 50% de las pequeñas invierten la gran mayoría de sus utilidades en materias primas.

La mediana empresa destina el 48% de sus utilidades a la compra de maquinaria y equipo.

El 72% de las micro empresas tiene como cliente principal al consumidor final.

En promedio, 50% de los empresarios de estos segmentos están dispuestos a recibir capacitación gerencial"<sup>1</sup>.

La MPYME, representa el 98% de las empresas en nuestro país, su perfil lo mencionamos líneas arriba, es con esta estructura que se implantó el neoliberalismo económico en

---

<sup>1</sup> Espinoza Villarreal Oscar, *El Impulso a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*, México, Ed., FCE, 1996, p.23

México, donde el sector privado será el motor de la economía de nuestro país, considerando las altas tasas de interés, la restricción de la demanda ocasionada por la política de austeridad del gobierno y el creciente desempleo, así como la caída del salario real, resulta indispensable fomentar la modernización y desarrollo de la MPYME.

No cabe duda que cualquier esfuerzo que se realice en beneficio de este estrato productivo encuentra su justificación, además en el efecto distribuidor del ingreso que los micro, pequeños y medianos negocios producen por su propia naturaleza.

Además de lo antes expuesto nuestro país se incorpora a el GATT, y negocia con Estados Unidos, y Canadá un tratado de libre comercio, que pretende un intercambio económico libre de barreras arancelarias y justo, aspecto cuestionable pues para economías similares (tasa de inflación, tasas de interés, tasa de desempleo, ahorro interno, economía exportadora desarrollo tecnológico etc.) sí se tienen condiciones propicias para un intercambio financiero, de comercio e industria no así, para países con economías tan diferentes. Al incorporarse a dicho tratado México adquiere compromisos políticos y económicos para la mayoría de la planta productiva, entendiéndose esta como el 98%<sup>2</sup> de la MPYME. México no genera divisas, condiciones productivas ni ahorro, por consecuencia se genera una drástica caída del gasto e inversiones públicas, realiza la venta de las

---

<sup>2</sup> Ibid, p. 22

empresas bajo el control del gobierno y aumenta su dependencia de los Estados Unidos.

**Factores internos que llevan al TLC:** Eliminar los obstáculos que enfrentan las exportaciones mexicanas e incentivar la entrada a la inversión extranjera, se espera el acceso a productos más baratos, reducción de la inflación, mejoramiento de posición competitiva, aumentar la capacidad productiva, crear fuentes de empleo e incremento de exportaciones.

**Factores externos que llevan al TLC:**

El proceso de internacionalización creciente del capital, ampliación de mercados por parte de Estados Unidos, dar seguridad y estabilidad a las inversiones de Estados Unidos en México.

**Factores comunes de ambas economías que llevan al TLC:**

Desarrollar la complementariedad de ambas economías para incrementar la productividad, los bloques comerciales, resultado de las necesidades de expansión y crecimiento del gran capital transnacional.

México enfrenta rezagos productivos, bajo nivel competitivo ante el sector externo, altas tasas de desempleo y fuerte deterioro adquisitivo de la mayoría de la población.

**1.1 Antecedentes de la Empresa Integradora (EI) en México.**

Con objeto de identificar plenamente la problemática de los sectores vulnerables dentro de la economía mexicana ante la globalización económica de México, al integrarse al México TLC con los Estados Unidos y Canadá, el Instituto Nacional de

Estadística Geografía e Informática (INEGI) practicó una investigación destacando el hecho de que en México, de un total de 1.3 millones de empresas, la MPYME representaba el 98 %, absorbe más del 50 % de la mano de obra y aporta el 43 % del PIB, proporción que es equivalente al 11 % del producto interno bruto. De este conjunto de empresas 97 % es micro, 2.7 % pequeñas, y 0.3 medianas, se dedican al comercio el 57 %, al servicio 31 %, al sector manufacturero 11% y 1 % a la construcción. El 61 % de estos establecimientos se ubica en el Distrito Federal, Jalisco, Estado de México, Nuevo León, Guanajuato, Puebla y Veracruz. La importancia social de estas empresas se deriva del uso intensivo de mano de obra que requieren en sus procesos productivos<sup>3</sup>.

Así mismo se pudo constatar que no existe una adecuada vinculación entre estos negocios y las grandes empresas, así como tampoco en el sector público. Sólo 26 % de las MPYME provee de bienes y servicios al sector público y a la gran empresa.

De acuerdo a estos datos se comprueba que el ingreso de nuestro país al GATT y al TLC, la venta de las empresas públicas, se concretó sin tener en cuenta el impacto que éste dejaría en la sociedad mexicana.

En casi todos los países del mundo las MPYMES representan un segmento de la mayor importancia en las economías nacionales, tanto por su número como por los empleos que crean y su participación en la generación de ingresos. Además es de

---

<sup>3</sup> Cf. De León Judith, *El mercado de Valores, Méx.*, El Impulso a la Micro Pequeña y Mediana Empresa, año 1996, p.29

notarse que en los países de mayor desarrollo relativo estas empresas tienen una amplia contribución a las exportaciones. En los casos de Italia y Japón, a manera de ejemplo, han logrado desarrollar este impulso exportador con la implementación de programas integrales de apoyo.

"El programa para la modernización y desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana 1991-1994, y adoptado el 28 de febrero de 1991, tiene entre sus objetivos, fortalecer el crecimiento de la industria, micro, pequeña y mediana mediante cambios cualitativos en la forma de comprar, producir y comercializar, a efecto de consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su concurrencia en los mercados externos; elevar el nivel tecnológico de sus procesos productivos y la calidad de sus productos"<sup>4</sup>; además establecer mecanismos que faciliten el acceso de este tipo de empresas a las fuentes de financiamiento institucional, a la capacitación, a la organización interempresarial, al abastecimiento del sector público y otras medidas de tipo integral.

## **1.2 MARCO LEGAL QUE RIGE LA ASOCIACIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANAS EMPRESAS, EN UNA EMPRESA INTEGRADORA.**

- El decreto que promueve la organización de empresas integradoras, publicado en el diario oficial de la federación el día 7 de mayo de 1993.

---

<sup>4</sup>Ibid, p.29

- El decreto que modifica al diverso que promueve la organización de empresas integradoras, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 30 de mayo de 1995<sup>5</sup>.

### **1.3 LA EMPRESA INTEGRADORA EN MÉXICO**

"La actual situación por la que atraviesa el país hace necesario contar con el mayor número de instrumentos posibles para apoyar a la planta industrial. En este contexto, la Empresa Integradora resulta una modalidad adecuada para aumentar la productividad, mejorar la calidad de los productos y reducir costos, permitiendo así a los socios competir tanto en el mercado interno como en el externo.

La figura de Empresa Integradora, por sus características y diseño, articula la fuerza y flexibilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas, para adaptarse y sobrevivir en épocas de crisis con la fortaleza de una gran empresa. De esta manera, la Empresa Integradora está en condiciones de aprovechar las oportunidades de competir en el mercado global a partir de la sinergia que se genera con la asociación"<sup>6</sup>.

#### **¿QUÉ ES UNA EMPRESA INTEGRADORA?**

"Es una empresa de servicios especializados que asocia personas físicas y morales de unidades productivas preferentemente de escala micro, pequeña y mediana, con objetivo de:

- Elevar la competitividad de las empresas asociadas.

---

<sup>5</sup> El texto completo se refiere al apéndice

<sup>6</sup> *Marín Honorato, Estrategia Industrial, Méx., 1996, p. 139*



- Inducir a la especialización de las empresas en algunas de las etapas del proceso productivo<sup>7</sup>.
- Consolidar la presencia de la MPYME en el mercado interno e incrementar su participación en el de la exportación.

#### VENTAJAS DE LA INTEGRACIÓN

- Las empresas se asocian para competir con eficacia en los mercados.
- Se mantiene la individualidad de los empresarios en las decisiones internas de sus empresas.
- Los empresarios se dedican a producir, mientras que las empresas integradoras se encargan de realizar otras actividades especializadas que requieren los asociados.
- Se crean economías de escala derivadas de una mayor capacidad de negociación para comprar, producir y vender.
- Se evita la duplicidad de inversiones, al estar en condiciones de adquirir en forma común activos fijos, incluso innovar el parque industrial.
- Obtención de materias primas e insumos en mejores condiciones de calidad, precio , y oportunidad de entrega.
- Mayor capacidad de negociación en los negocios de materias primas, productos terminados, tecnología y financieros.
- Especialización en determinados procesos y productos.
- Disponibilidad de fuerza de trabajo calificada para el proceso productivo.

---

<sup>7</sup> Ibid, p. 140

- Oferta de servicios especializados a bajo costo, en virtud de que el asociacionismo les permite la reducción de costos.
- Capacidad para adquirir tecnología de alta productividad.
- Esta figura asociativa tiene la flexibilidad para adaptarse a cualquier actividad económica.
- Las empresas asociadas podrán comprar desde una acción hasta el 30 % del capital social, sin menoscabo de gozar de los beneficios este esquema de organización.
- Las Empresas Integradoras tienen capacidad legal para comprar y vender por cuenta y orden de sus socios, lo cual les permite obtener mejores condiciones en el mercado al realizar operaciones consolidadas.

#### CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS :

- Personalidad jurídica propia, cuyo objeto social preponderante es la prestación de servicios especializados de apoyo a las empresas micro, pequeñas y medianas.
- Se constituyen mediante la adquisición de acciones o partes sociales de las empresas integradas quienes además serán usuarias de los servicios de la Empresa Integradora.
- Las Empresas Integradoras no pueden participar en forma directa o indirecta en el capital social de las empresas participantes.
- En función de los requerimientos de las empresas participantes, éstas pueden tener cobertura nacional, regional, estatal y municipal.

- Estas empresas generan ingresos por concepto de cuotas de las empresas asociadas y por la prestación de los servicios a las mismas.

- La administración y la prestación de sus servicios se realiza a través de personal calificado ajeno a las mismas.

QUIÉNES PUEDEN SER LOS SOCIOS POTENCIALES DE UNA EMPRESA INTEGRADORA.

- Personas físicas o morales de tamaño micro, pequeño y mediano.

- Empresas de una misma actividad económica, ya sea ésta industrial, comercial o de servicios.

- Empresas de diferentes actividades económicas que tengan un proyecto de negocios en común.

- Aquellas empresas que desean integrarse para proveer a otra de mayor escala.

- Empresas con la maduración suficiente para entender las ventajas de la integración.

- Compromiso explícito por parte de los socios para cumplir con los objetivos del proyecto que se proponen realizar en conjunto.

- Que exista cohesión en el grupo.

- Presencia de un liderazgo.

- Tener personalidad jurídica propia en cualquiera de las modalidades que fije la legislación correspondiente.

- Contar con un capital social mínimo de 50 mil pesos.

- La participación de cada socio no deberá exceder del 30 % del capital social.
- Presentar el proyecto de viabilidad económico-financiero que sustente la integración.
- Proyecto de escritura constitutiva.
- Organigrama funcional.

ELEMENTOS A CONSIDERAR EN UN PROYECTO DE VIABILIDAD  
ECONÓMICO - FINANCIERO.

- Datos generales de la Empresa Integradora.
- Problemática actual de los socios.
- Objetivo principal de la integración
- Estudios de preinversión ( en su caso ).
- Inversión estimada.
- Financiamiento.
- Producción/comercialización/servicio.
- Mercado.
- Posibilidades de exportación.
- Administración. Estructura organizaciones.
- Recursos humanos.
- Generación de empleos.
- Etapas de realización del proyecto.
- Responsable del proyecto.

DOCUMENTACIÓN PARA FORMAR PARTE DEL REGISTRO NACIONAL DE  
EMPRESAS INTEGRADORAS.

- Solicitud de inscripción por parte de los socios en el Registro Nacional de Empresas Integradoras.
- Proyecto de escritura constitutiva.
- Proyecto de viabilidad económico- financiero.

PARA REFRENDAR EL REGISTRO:

- Escritura constitutiva que contenga las modificaciones previstas en el artículo 4o. Del decreto del 30 de mayo de 1995, publicado en el Diario Oficial de la Federación.
- Proyecto de viabilidad económico-financiero.
- Cédula y oficio mediante el cual la SECOFI autorizó la operación de la Empresa Integradora.

## CAPITULO 2

### **SURGIMIENTO DE LA EMPRESA INTEGRADORA EN MÉXICO COMO UNA NECESIDAD PARA APOYAR A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.**

Surge la Empresa Integradora como una opción de permanencia y desarrollo vía incremento de la competitividad y flexibilidad que ofrece la sinergia y por ende el abaratamiento de los costos para la MPYME.

Entre el año de 1991 y junio de 1993 disminuyó ligeramente el total de pequeñas industrias a nivel nacional al pasar de 20279 establecimientos en 1990 a 19551 en junio de 1993 (728 microempresas menos) y el personal ocupado se redujo de 756 650 personas a 730 533 en el mismo periodo, 26117 empleados menos<sup>1</sup>.

Esta situación es entre otras una consecuencia de la apertura comercial de México que se realizó de manera acelerada y sin mecanismos de defensa del productor nacional frente a mercados internacionales que operan con frecuencia a través de competencia desleal vía precios; elevada inflación existente en la economía mexicana, elevadas tasas de interés, devaluaciones constantes y obsoleta tecnología, lo anterior destruyó en menos de 10 años, una buena parte de las empresas fabriles pequeñas y medianas en los productos básicos como textiles y vestido, zapatos, alimentos procesados de poco valor agregado, empresas metalmecánicas y de fundición, industrias jugueterías, industria mueblería y ciertas industrias de línea blanca como estufas, refrigeradores,

---

<sup>1</sup> Méndez Lugo, Micro y Pequeña Empresa en México en *El Mercado de Valores Num. 11, Nov. 95*, p.37

radios y televisores entre otros, industria de autopartes, algunos sectores de la industria química y buena parte de la ya debilitada industria de bienes de capital.

"Las autoridades mexicanas subestimaron el impacto de la apertura al sobrestimar el efecto multiplicador de las exportaciones manufactureras en el producto nacional y el empleo, el efecto de la liberación comercial y la desregulación económica ha favorecido especialmente a los grandes conglomerados industriales y comerciales, y en segundo término, a las empresas medianas asociadas o subcontratistas de bienes y servicios que demanda la gran empresa. No obstante debe considerarse que los impactos regionales han sido distintos y con resultados de diverso peso en el empleo y la producción, dependiendo del nivel de desarrollo socioeconómico de cada región. Por ejemplo en los estados de Puebla y Jalisco la apertura comercial ha sido devastadora para la pequeña y mediana industria productora de bienes de consumo final. Sin embargo en Nuevo León, el tejido industrial pequeño y mediano, mas vinculado a la gran industria, ha incidido en una menor vulnerabilidad de los establecimientos pequeños.

En las grandes ciudades como México, Guadalajara, Monterrey, Puebla, León, ciudad Juárez, Tijuana, Torreón y Mérida, muchos industriales cerraron sus fábricas pero se lanzaron a comercializar productos importados"<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Ibid, p.41

En el ámbito de los servicios, cabe destacar el auge de las franquicias de todo tipo. En el terreno productivo, también han proliferado las asociaciones o coinversiones con capitales extranjeros que poseen marcas de prestigio en una amplia gama de productos de consumo.

Una alternativa que se promueve por las autoridades mexicanas para evitar la desaparición de la MPYME, es la unión de las mismas en Empresas Integradoras, la promoción y apoyo se esta canalizando a través de Secofi y Nafin.

Las Empresas Integradoras y las uniones de crédito cuentan con facilidades y apoyos diversos para salir adelante. El modelo de la Empresa Integradora estimula en todas las regiones de México, desde las mas atrasadas a las mas internacionalizadas, el acceso al sofisticado mercado global de industrias y talleres familiares que atienden mercados locales o regionales.

## **2.1 EXPERIENCIA DE LA EMPRESA INTEGRADORA EN LA ECONOMÍA GLOBAL**

La figura de la Empresa Integradora, por sus características y diseño, articula la fuerza y flexibilidad de las MPYME, para adaptarse y sobrevivir en épocas de crisis, con la fortaleza de una gran empresa.

De esta manera, la Empresa Integradora está en condiciones de aprovechar las oportunidades de competir en el mercado global a partir de la sinergia que se genera con la asociación.



La actual situación por la que atraviesa México, hace necesario contar con el mayor número de instrumentos posibles para apoyar a la planta industrial. En este contexto, la Empresa Integradora resulta una modalidad para aumentar la productividad, mejorar la calidad de los productos y reducir costos, permitiendo así a los socios competir tanto en el mercado interno como externo, aprovechando economías de escala.

Esta estrategia ha permitido mantener el empleo y la planta productiva de los países que la han adoptado y posteriormente avanzar en el crecimiento económico con mayor justicia social.

Después de la guerra, donde la industria se orientó hacia la producción de armamento y equipo bélico, la industria comenzó a producir maquinaria pesada, tecnología y la elaboración de insumos masivos desarrollando las grandes empresas. Sin embargo a consecuencia de la crisis de los setentas, donde el dólar dejó de ser convertible en oro, las grandes empresas sufren una disminución de sus tasas de rentabilidad, disminución de la productividad y producción. Los países sufren altas tasas de desempleo. Su forma de enfrentar esta crisis fue a través de reestructurar las grandes empresas, formando pequeñas cuya flexibilidad ( capacidad de cambiar el volumen, la clase, y calidad de la producción de acuerdo con la demanda del cliente ). Este crecimiento de las MPYME, genera un creciente autoempleo. Cobrando una destacada importancia, en los países en vías de desarrollo

principalmente en Japón donde las redes de sub-contratación se desarrollan y contribuyen al aumento de la productividad y logran ser competitivos en el mundo. En Italia su crecimiento después de la crisis de 1974 tiene su soporte en las pequeñas empresas cuyas características principales se cuentan como una tradición de micro empresas, es decir los italianos trabajan históricamente en micro empresas, tienen una extraordinaria calidad mecánica y una decidida dirección hacia la calidad, lo que les permite entrar en un mercado de gran poder adquisitivo. En Alemania, la pequeña industria es la columna vertebral de la economía, el empleo y el desarrollo regional, esto se ha logrado a través de contar con una importante experiencia en el comercio exterior, un gran capital humano artesanal y de pequeñas manufacturas así como una red que conecta y articula grandes y pequeñas empresas (menos de 500 empleados). Las pequeñas empresas tienen total independencia de las grandes empresas y pueden contratarse con varias empresas grandes. Su organización se basa en el empresario fundador, el inventor del producto y responsable de la gestión, el resto del personal es reclutado en comunidades cercanas a la empresa. Es trascendente la educación y especialmente la técnica en la sociedad alemana. Tal es la experiencia italiana y japonesa que se describe mas adelante.

### 2.1.1 ITALIA

ENTORNO ECONÓMICO ITALIANO, QUE CONTRIBUYO AL DESARROLLO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

En Italia desde la década de los cincuenta, la población agrícola disminuyó en virtud, del incremento en los sectores industriales y de servicios, la industria manufacturera tuvo un mayor dinamismo, por encima de los demás sectores de la economía en virtud de la participación de la empresa pequeña. Este sector ha tenido tal desarrollo que está ya participando en la industria de bienes de capital. La expansión de la industria ha llegado a las pequeñas ciudades, existiendo mayor equilibrio regional y por ende mayor justicia<sup>3</sup>.

Por otra parte el empresario de este sector ha estado dispuesto a correr riesgos, aspecto que ha contribuido a generar núcleos de especialización espacial derivado de los conocimientos técnicos y culturales de cada región. Bajo este contexto se han empleado nuevas tecnologías de producción (microelectrónica y robótica), modificaciones en la organización y estrategia de la empresa (informática y sistemas de información). Así como el desarrollo del empresario hacia un mayor profesionalismo y tendencia a la cooperación interempresarial entre empresas industriales y productos de servicios. Esto ha permitido una utilización óptima de la mano de obra y gran adaptabilidad a los cambios de la demanda.

En el modelo italiano se pueden distinguir las situaciones siguientes:

LA PRIMERA: un conjunto de empresas se desarrolla bajo el liderazgo de una corporación.

LA SEGUNDA: donde un conjunto de empresas produce productos similares o están integrados verticalmente.

Cada empresa ocupa una etapa de la producción y es proveedora de bienes y servicios, esta variante ha permitido aprovechar importantes economías de escala al operar como una gran empresa. Dentro de este marco se han formado 80 áreas-sistemas que se caracterizan por una fuerte tendencia hacia la cooperación interempresarial para: promover las ventas, la investigación y la capacitación.

#### MODELO ITALIANO DE DESARROLLO INDUSTRIAL

- Una gran desintegración vertical del proceso de producción vis-a-vis una tendencia a la concentración en sectores maduros en el mundo industrializado.
- Externalización de fases enteras de producción apoyada en pequeñas empresas.
- Relación de cooperación interempresarial entre grandes y pequeñas empresas y entre empresas del mismo tamaño.
- Una gran especialización regional-sectorial.

Estas características han generado una gran competitividad en ciertos nichos del mercado, al crear un mecanismo que permite generar enorme flexibilidad en la producción de productos altamente determinados por cambios de moda.

La externalización de fases de producción permite hacer frente a los cambios de demandas de manera inmediata, y por

---

<sup>3</sup> Piso José Silva, Modelo Italiano de Desarrollo Industrial en *El Mercado de Valores* Num. 8, Ago. 95, p.28

otra parte se elimina el problema de encontrar el tamaño técnico óptimo para el proceso de producción.

Ej.: en la industria del calzado el 80 % de la producción de botones se subcontrata, el 70% en el caso de la costura y el 50% del corte.

Las subcontrataciones son básicamente con pequeños empresarios que han desarrollado su capacidad empresarial al frente de empresas no urbanas.

A través de esta estrategia se ha evitado la migración a las ciudades, al complementar los ingresos familiares frente a la aleatoriedad de las actividades derivadas de la agricultura y contribuido a la formación de distritos industriales.

A través de regiones se han creado sinergias entre ellos y otro tipo de industrias que han conllevado a un proceso de innovación tecnológica, de acumulación de "saber como" y surtimiento de servicios que pueden compartirse (información, opciones, tecnológicas y de mercado).

Todo ello se ha traducido en generar hábitos de cooperación interempresarial, con lo cual se ha logrado hacer frente a las oportunidades del mercado de manera mas eficaz.

Es importante tener presente que la cooperación interempresarial no se da por el mero hecho de asociarse, si bien existen efectos inmediatos de las aglomeraciones como una mano de obra barata, insumos, maquinaria, la cooperación interempresarial en su sentido mas amplio implica la formación de redes para producir y vender. La orientación hacia el mercado externo estimula la formación de dichas

redes y puede facilitar el proceso de integración de las mismas.

#### RESULTADOS ITALIANOS

"Las micro, pequeñas y medianas, representan en Italia 99% de la totalidad de entidades productivas del país; generan 50% del producto interno bruto; absorben 60 % de la mano de obra empleada; y realizan 30% de las exportaciones totales".<sup>4</sup>

En el sector exportador, destaca que el 60% de las exportaciones manufactureras proviene de la micro, pequeña y mediana empresa y 4 de cada 10 pequeñas y medianas empresas exportadoras están asociadas a uno o mas de grandes consorcios.

Las MPYME italianas no solo son mas importantes en producción y empleo que las grandes empresas; sino que en promedio son de menor escala. Su característica principal es la competitividad internacional y la flexibilidad para adaptarse a los cambios en el mercado.

En los últimos diez años, las empresas de menor tamaño han aumentado su participación en el valor agregado total, mientras que las grandes lo han disminuido.

Los consorcios italianos están constituidos por grupos de MPYME. Los consorcios surgen debido a que existen aspectos de los procesos de comercialización y exportación que resultan muy costosos para empresas pequeñas. Los consorcios tiene forma y tratamiento jurídico especial. Su capital es aportado por los socios exclusivamente, pero los gastos de operación

---

<sup>4</sup> Espinosa Villarreal, 199, op. cit. p.30

se cubren con aportaciones de grandes empresarios, el gobierno o de los propios agremiados.

### 2.1.2 JAPÓN

"ENTORNO ECONÓMICO JAPONÉS QUE CONTRIBUYÓ AL DESARROLLO DE LAS MPYMES".

Después de la segunda guerra mundial, un Japón devastado inicia su reconstrucción. En los años cincuenta el gobierno japonés aprueba una ley que permite a las **MPYMES** conformarse en cooperativas y fortalecer su actividad económica a través de la dinámica de grupos.

En el modelo japonés se pueden distinguir las situaciones siguientes:

Se estimulaba que las MPYMES hicieran compras conjuntas, comercializaran sus Productos en conjunto y establecieran mecanismos de crédito entre los miembros de una agrupación".<sup>5</sup>

En 1956, y para evitar presiones indebidas de las empresas mas grandes en cuanto a sub-contratación, el gobierno introdujo una ley que protegía a las MPYMES contra el retraso en los pagos que recibían de las grandes empresas.

Esta ley definía legalmente la relación de sub-contratación entre una firma principal y una subcontratista y regulaba el procedimiento operativo de los contratos. En el caso de presentarse un retraso en el pago, la ley regulaba que la firma principal debía pagar intereses moratorios. En 1963, se aprobó otra ley que ofrecía disposiciones integrales para las MPYMES en diversos aspectos, como: modernización de

---

<sup>5</sup> Ibid p.34

instalaciones, mejoramiento de la tecnología, racionalización de la administración, evitar el exceso de competencia o reserva del mercado; y establecimiento de buenas relaciones laborales. Además la ley requería que la oficina del Ministerio de Comercio Exterior e Industria (MITI), responsable de la MPYMES, elaborara un informe anual para someterlo a la consideración del congreso.

#### MODELO JAPONÉS DE DESARROLLO INDUSTRIAL

El rápido crecimiento de la economía japonesa durante la década de los sesenta profundizó su estructura industrial:

Se configuraron complejos horizontales de abastecimiento, particularmente en la industria automovilística y en la industria electrónica.

En los setentas se promueve la sub-contratación de la MPYMES a través de una ley de promoción que reflejara esta tendencia.

Para modernizar y mejorar los términos de intercambio entre empresas principales y subcontratistas, la ley reforzó una organización conocida como asociación promotora de subcontratistas, a la que dio el papel de niveladora. La asociación desarrollo listados de firmas que deseaban establecer relaciones de subcontrato. Además , la autoridad de la asociación en el arbitraje y en la solución de disputas fue reforzada:

#### A) MEDIDAS FINANCIERAS Y FISCALES

"Hay tres instituciones financieras sostenidas por el gobierno que atienden las MPYMES: el Banco Central de



Cooperativas y Comercios (BCCIC). La Corporación Financiera del Pueblo (CFP), y la Corporación Financiera de la Pequeña Empresa (CFPE). BCCIC es un banco fundado en 1936, que ofrece servicios bancarios generales para las MPYMES. El CFP establecido en 1949, se especializa en el financiamiento a las MPYMES. El CFPE se inició en 1953, brinda prestamos a largo plazo para equipo y maquinaria; así como capital de trabajo.

La CFP y La CFPE, también ofrecen prestamos especiales en condiciones preferenciales para programas específicos, como pueden ser las de modernización, contra la contaminación, para la conservación de energéticos y para ajustes estructurales."<sup>6</sup>

Para facilitar los prestamos de los bancos comerciales para la MPYME, el gobierno creó en 1963 la asociación de garantía de crédito. La débil acreditación de la MPYME, y la falta de garantías subsidiarias o colaterales, siempre fueron consideradas como cuellos de botella. Por tanto la asociación fue investida con capacidad para garantizar los pasivos de las MPYMES, cuando estas recibían prestamos de bancos comerciales, lo que constituyó un enorme beneficio. Se establecieron 52 asociaciones en todo Japón.

En cuanto a incentivos fiscales las MPYMES gozan de respiros, tales como tasas reducidas de impuestos al ingreso, una deducción del impuesto al ingreso, una indemnización especial

---

<sup>6</sup> Ibid, p.35

de reserva, así como una tasa de depreciación dependiente de los programas de asistencia.

#### MEDIDAS DE APOYO AL DESARROLLO TECNOLÓGICO

"El gobierno local y nacional proveen cuatro tipos de ayuda para la MPYME:

Desarrollo de recursos humanos, difusión y orientación, desarrollo de tecnología básica, e incentivos para el desarrollo tecnológico. El desarrollo de recursos humanos se realiza a través de la participación de ocho escuelas administradas por la Agencia para el Desarrollo de la Pequeña Mediana Empresa (ADPYM). Estas brindan instrucción enriquecedora para ingenieros y técnicos así como capacitación para instructores en MPYME.

Además cada prefectura gubernamental tiene escuelas vocacionales de nivel medio. La orientación y difusión tecnológica son conducidas por centros de investigación pública y centros locales de demostración tecnológica, y ambos ofrecen asistencia y atienden consultas de las MPYMES dieciséis institutos nacionales de investigación y la ADPYM están comprometidos en investigación y desarrollo de tecnología industrial básica, el conocimiento obtenido se traslada después a las MPYMES. Últimamente la ley de medida transitoria para la promoción del desarrollo tecnológico de las MPYMES, aprobada en 1985, brinda incentivos fiscales y

financieros a las MPYPES para investigación y desarrollo de nuevas tecnologías".<sup>7</sup>

#### LOS SISTEMAS DE SUBCONTRATACIÓN

Japón ha desarrollado un elaborado sistema de subcontratación que consiste en ligas múltiples con las MPYME, una forma jerárquica de disposición piramidal, con una firma primaria de montaje, como cabeza que algunas veces alcanza hasta un quinto nivel de subcontratistas, involucrando a más de 30 000 firmas. Estas relaciones son consideradas ahora como uno de los sistemas productivos más eficientes del mundo.

El número de establecimientos pequeños y medianos en el sector manufacturero que fueron comprometidos por subcontratación, alcanzó la cifra de 378 000 en 1987, lo que representaba el 56% del total de ese tipo de establecimientos.

En Japón la política gubernamental de apoyo se orienta a:

- 1.- Eliminar los obstáculos a las transacciones, con el propósito de mejorar la productividad.
- 2.- Facilitar los recursos financieros a tasas preferenciales.
- 3.- Otorgar incentivos fiscales.
- 4.- Promover el desarrollo tecnológico.

#### **2.1.3 EXPERIENCIA MEXICANA**

A la par de una cada vez mayor intermediación de los mercados, las MPYME, cobran creciente importancia debido a su

---

<sup>7</sup> Ibid, p.36 y 37

mayor flexibilidad y creatividad. Asimismo, se desarrollan diversas formas de cooperación interempresarial y se crean redes de apoyos de organismos públicos y privados para impulsar la competitividad de estas empresas. Algunos gobiernos han promovido formas asociativas de las MPYME, que permitan combinar sus ventajas con las economías de escala que favorecen a las grandes. Tal es el caso de las empresas integradoras en México.

En nuestro país, de acuerdo con datos del INEGI, en 1993, las MPYME, representaban el 98 % de las unidades económicas en el conjunto de los sectores manufacturero, comercial y de servicios. Sin embargo, solo absorben el 38 % de la fuerza laboral en dichas actividades, porcentaje no obstante mayor al de 1988 en un 4%, lo que indica su importancia creciente en el empleo.

En países como México, la creación, consolidación y crecimiento de las MPYME, es fundamental para la generación de empleos permanentes, la conservación de los ya existentes y para reactivar la economía. Para ello se requiere incrementar el valor agregado de los bienes y servicios que elaboran, así como elevar su competitividad en el mercado interno y externo.

El gobierno otorga una serie de facilidades fiscales y administrativas para la creación y operación de Empresas Integradoras, las que previamente deben presentar un proyecto de viabilidad económico-financiero e inscribirse en el Registro Nacional de Empresas Integradoras de la SECOFI.

A 1996 se habían inscrito 169 integradoras, que asocian a más de 8000 empresas de diversas actividades sin embargo, las autoridades de la SECOFI suponen que solo aproximadamente el 20% de las integradoras han logrado los objetivos para los que fueron constituidas.

La experiencia mexicana ha sido mala con tendencia al fracaso, como lo señala el estudio realizado y concentrado en el libro "Las Empresas Integradoras en México" y que transcribimos las razones fundamentales que resultaron de este trabajo de investigación:

- a) Falta de capital de trabajo.
- b) Poca difusión en el país.
- c) Reducción de la demanda.
- d) Falta de cultura Empresarial.

El impulsor de la creación de este tipo de empresas se concluyó como:

- a) Iniciativa de empresarios 67%.
- b) Iniciativa de funcionarios públicos 33%.

En conclusión sólo se estima que a 1996 funcionaban bien el 16.7% de las empresas integradoras, el 41.7% operan con algunos problemas y el otro 41.7% ya no funcionan como integradoras.<sup>8</sup>

## **2.2 SERVICIOS QUE PUEDE OFRECER LA EMPRESA INTEGRADORA**

**2.2.1 TECNOLOGÍA,** cuyo objetivo será facilitar el uso sistemático de la información técnica especializada de equipo y maquinaria moderna, de laboratorios científicos y

---

<sup>8</sup> Simon Nadima, *Metodología en Rueda Isabel* (Coordinadora), *Las Empresas Integradoras en México*, Méx., Siglo XXI 1997 p. 90

tecnológicos, contratos de transferencia tecnológica, soporte técnico, mantenimiento, productos y personal calificado, entre otros beneficios, para elevar la productividad y la calidad de los productos de las empresas integradas.

**2.2.2 ESPECIALIZACIÓN** : Consiste en desarrollar productos y servicios de gran calidad y que la empresa es especialista en ofrecerlos.

**2.2.3 SERVICIOS FINANCIEROS**, fungirá como asesora y promotora en la negociación de créditos en condiciones de fomento para favorecer en las empresas el cambio tecnológico de productos y procesos, equipamiento y modernización, con base en esquemas especiales de carácter integral que incluyan aspectos de capacitación y asesoría técnica, medio ambiente, calidad total y de seguridad industrial, orientados a incrementar la competitividad.

**2.2.4 DISEÑO**, que constituye la diferenciación de los productos de las empresas integradas, para mejorar su competitividad. Igualmente, el desarrollo y aplicación de innovaciones y elementos de originalidad que impriman a los productos características peculiares y propias.

**2.2.5 PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN**, se promoverá la apertura de nuevos mercados con el propósito de incrementar y diversificar la participación de las empresas integradas en los mercados internos y de exportación, así como para abatir los costos de distribución, mediante la consolidación de ofertas, elaboración conjunta de estudios de mercado y catálogos promocionales y la participación en ferias y

exposiciones, de verificar la producción, insertarse en redes de comercialización.

**2.2.6 SUBCONTRATACIÓN** de productos y procesos industriales, con el fin de complementar cadenas productivas y apoyar la articulación de diversos tamaños de planta, promoviendo la especialización, así como la homologación de la producción y en consecuencia una mayor competitividad.

**2.2.7 ACTIVIDADES EN COMÚN**, que eviten el intermediarismo y permitan a las empresas asociadas la adquisición de materias primas, insumos, activos y tecnología en común en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega; y OTROS SERVICIOS que se requieren, para el óptimo desempeño de las empresas integradoras, de tipo administrativo, fiscal jurídico, informático, formación empresarial y capacitación de la mano de obra.

**2.2.8 MEJORES GESTIONES ADMINISTRATIVAS, (SINERGIA)**

- \* Les asesorará y gestionará en los trámites administrativos, informáticos, contables, jurídicos y fiscales.
- \* Evitar el intermediarismo.
- \* Gestiones aduanales en común.
- \* Capacitación en común.
- \* Publicaciones en común.
- \* Negociaciones de precios, calidad, oportunidad de entrega, condiciones de crédito.
- \* Adquisición de materias primas seleccionando proveedores.
- \* Adquisición de insumos.

- \* Adquisición de activos.
- \* Implantación en común para mejorar la calidad, incrementar la productividad e implementar el desarrollo organizacional.

#### **2.2.9 DESARROLLO DE POOLS**

- \* Colocación de ventas consolidadas.
- \* Compras consolidadas.
- \* Negociaciones con las autoridades respecto a legislaciones que afecten al sector para solicitar subsidios.

#### **2.2.10 DESARROLLO DE ALMACÉN RESIDUAL ENTRE SOCIOS**

- \* Asesorar para lograr una mayor utilización de los materiales susceptibles de reciclarse, a fin de contribuir a eliminar costos, impulsando alianzas de cooperación, propiciando el desarrollo de tecnología de reciclaje.

### **2.3 INSTITUCIONES QUE APOYAN A LA EMPRESA INTEGRADORA**

**2.3.1 NACIONAL FINANCIERA**, con el propósito de consolidar el cambio estructural que llevo a cabo de 1989 a 1990, y de proyectarse como un agente de impulso para el progreso de la empresa en México, realiza sus actividades guiadas por un plan estratégico, en el cual se fijan las prioridades de acuerdo con las directrices que emanan del consejo directivo de la institución. A partir de 1991, y en el contexto de este plan estratégico, se han identificado nueve objetivos generales para la institución, que son los siguientes:

- Enfocar la atención de la institución hacia las entidades de menor desarrollo relativo.



- Concentrar la atención hacia las empresas mas pequeñas y facilitar su acceso al financiamiento.
- Poner énfasis al apoyo de la industria manufacturera y a la agroindustria.
- Mantener una operación eficiente y rentable.

#### PROMOVER LAS ACTIVIDADES DE ASESORÍA, CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA.

- Crear mecanismos alternos de financiamiento en el mercado de valores.
- Desarrollar actividades de ingeniería financiera y banca de inversión, que permitan atraer recursos externos.
- Fomentar las alianzas estratégicas de empresas nacionales con extranjeras.
- Desarrollar una cultura empresarial y esquemas de financiamiento en el sector agropecuario.

#### CONSOLIDACIÓN

Para consolidar la operación de segundo piso y extender su capacidad de atención, NAFIN decidió alentar la creación y fortalecimiento de una red de intermediarios especializados a través de los cuales fuera posible canalizar los recursos financieros a los estratos de la MPYME, y al mismo tiempo que esos intermediarios participaran activamente en los procesos de evaluación de los requerimientos crediticios de esas empresas.

La red de intermediación financiera de NAFIN, esta integrada por:

- Arrendadoras financieras.
- Empresas de factoraje.
- Uniones de crédito.
- Entidades de fomento (fideicomisos de fomento).
- Sociedades de ahorro y préstamo ( cajas de ahorro ).
- Bancos.

NUEVOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS, QUE PERMITEN MASIFICAR LA AMPLIA GAMA DE APOYOS INTEGRALES DESTINADOS AL FORTALECIMIENTO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

- Tarjeta empresarial.
- Credicomprador. Esquema de gran proveedor, micro y pequeño cliente.
- Crediproductor. Esquema del gran comprador, micro y pequeño proveedor.

#### ESQUEMA DE GARANTÍAS

- Sistema de garantía con fianza.
- Asociación solidaria.
- Factoraje a largo plazo.
- Seguro de vida.
- Líneas globales de crédito.
- Desarrollo empresarial.
- Centros NAFIN para el desarrollo de la MPYME.
- Negocentros.
- Programa de asesores empresariales.
- Asocianismo.

## VINCULACIÓN CON ASOCIACIONES EMPRESARIALES:

- A) Intermediarios no bancarios.
- B) Negociaciones con bancos.
- C) Despachos profesionales.
- D) Promociones conjuntas.
- E) Asesores empresariales.
- F) Capacitación.

### **2.3.2 SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL**

Dentro de sus funciones tiene la facultad de promover el esquema de empresas integradoras, así como otorgar la autorización correspondiente para que las empresas sean inscritas en el Registro Nacional de Empresas Integradoras.

### **2.3.3 SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO**

Las Empresas Integradoras gozan del régimen simplificado de tributación por un periodo de 10 años, sin la imposición de un tope en los ingresos, lo que permitirá la capitalización de la Empresa Integradora.

El régimen fiscal aplicable a las Empresas Integradoras para el ejercicio de 1995, se explica en la segunda resolución que adiciona a la que otorga facilidades administrativas a los sectores de contribuyentes que en la misma se señalan, publicados en el Diario Oficial de la Federación.

### **2.3.4 CONSEJO NACIONAL DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.**

El propósito del consejo será promover la agilización de trámites, el financiamiento suficiente y en condiciones adecuadas, la incorporación de tecnología para hacer a esta

empresa mas competitiva y la adaptación de mecanismos expeditos para la comercialización, para que participe en el diseño de formato único que servirá de apertura y funcionamiento a esas empresas.

Se justifica el desarrollar un proyecto de viabilidad económico-financiero en este trabajo ya que en la investigación " Las Empresas Integradoras en México " se concluye que una de las causas que impidió elaborar un estudio de viabilidad son el "no saber hacerlo ( 25%), no tener personal capacitado ( 31% ), y el no contar con recursos para que el personal calificado lo realice ( 56% )".

La diferencia fundamental entre un proyecto de viabilidad económico-financiero y un plan de negocios se refiere a que el proyecto es un estudio cuantitativo, que solo toma en cuenta el aspecto numérico del negocio y el plan de negocios incorpora aspectos cualitativos de logística de negocio en marcha incorporando herramientas de la planeación estratégica financiera.

## **CAPITULO 3**

### **3.1 PLAN DE NEGOCIOS**

Se define como la elaboración de un documento que contiene el propósito de ejecución de un negocio, anotando y extendiendo todas las circunstancias principales que deben de concurrir para su logro, distribuyendo y ordenando las partes que lo integran, estableciendo objetivos predeterminados que deben conseguirse en fechas fijadas dentro del periodo de realización del plan, así como la determinación de las medidas y cuantificación de los medios necesarios para su logro por parte de las partes que lo integran.

**3.1.1 NATURALEZA DEL PLAN DE NEGOCIOS.** Nace del ánimo o la intención de planificar el negocio, entendido como el objeto o materia de una ocupación lucrativa de algún interés específico; en cubrir una necesidad detectada debido a la carencia de un bien o servicio, la insatisfacción de los bienes y servicios prestados. Para su gestión hace uso de otras muchas disciplinas, entre las que destacan los procedimientos contables, matemáticos, la obtención de información de datos micro y macroeconomicos. El Plan de Negocios es un instrumento cuya utilización de acuerdo con la eficacia con el que se maneje ofrece el cumplimiento y alcance de los objetivos para los que se formula. Entre los principales objetivos se incluyen la obtención de tasas de rendimiento, valores actuales, periodo

de recuperación de la inversión, acorde a los capitales invertidos, así como el desarrollo posterior.

Hay muchas actividades por desarrollar antes de abrir un negocio, como parte inicial debe elaborar su Plan de Negocios, formar la infraestructura, investigar los requisitos que debe cubrir para conformar una Empresa Integradora.

El Plan de Negocios son los conceptos e ideas de como debe funcionar un negocio, sin embargo, es importante que el interesado se apoye en especialistas que lo orienten, una vez terminado el plan para asegurarse de que no ésta involucrándose en algún problema relacionado por olvidar o desconocer aspectos de su Plan de Negocios.

Se recomienda una lista de actividades a desarrollar para organizar su Plan de Negocios, el cual le ayudará a no olvidar ningún proceso importante.

### **3.1.2 LISTA DE ACTIVIDADES:**

Introducción.

Nombre de la Empresa.

Misión.

Valores.

Funciones.

Compañías Asociadas ( socios ).

Localización ( ubicación ).

Producto

Estrategia de Mercado

Análisis de Mercado

Pronostico de Ventas.

Relaciones Públicas.

Finanzas:

a) Fuentes de Financiamiento.

b) Preparar documentos financieros.

c) Análisis Financiero.

Análisis Situacional.

Expectativas a Largo Plazo.

Logística.

Gerencia. ( Plan de Administración ).

Estructura Legal.

Licencias y Permisos.

### **3.1.3 INTRODUCCIÓN.**

En esta sección se explica el concepto que se tiene del negocio, la problemática que se busca resolver, aprovechar la oportunidad de hacer negocios, sus antecedentes y en general describir una visión del negocio.

### **3.1.4 NOMBRE DE LA EMPRESA INTEGRADORA.**

En esta sección se deberá elegir el nombre de su negocio, mismo que deberá ofrecer al público su idea y naturaleza, así como proyectar la imagen y concepto que se quiera ofrecer. Es importante tratar de encontrar un nombre que ofrecerá una imagen corporativa, que no lo limitará en el futuro. Así mismo diseñar un logotipo que corresponda al concepto de su negocio.

Una vez que se eligió el nombre se debe de asegurar de que éste no esté en uso, lo anterior lo puede verificar con su notario que envía a la Secretaria de Relaciones Exteriores el nombre propuesto.

#### **3.1.5 MISIÓN.**

Ser una empresa que considera fundamentalmente el desarrollo y la promoción de las virtudes y los valores trascendentes, ofreciendo servicios altamente especializados e innovadores, cumpliendo con las leyes y reglamentos existentes, respetando y considerando a los proveedores, provocando el desarrollo global de los trabajadores y a quienes nos ofrecen la oportunidad de servirles.

#### **3.1.6 VALORES**

Justicia ( honestidad e integridad ), prudencia ( responsabilidad ), templanza ( lealtad y autenticidad ), fortaleza ( resistencia ante situaciones adversas ), sabiduría ( conocimiento y experiencia ), y arte ( saber hacer, saber crear ).

#### **3.1.7 FUNCIONES**

En esta sección se explica como se ofrecerá el bien o servicio y lo que el consumidor obtendrá por contratar los bienes y/o servicios de éste negocio, en los plazos, calidad, precio y producto.



### **3.1.8 COMPAÑÍAS ASOCIADAS (SOCIOS)**

En esta sección se detallará que persona física o moral, están involucradas con el negocio como socios así como su participación, describiendo sus datos generales como nombre, edad, fecha de constitución, dirección, representante legal, registro federal de contribuyente, fecha de nacimiento.

### **3.1.9 LOCALIZACIÓN**

Es importante el lugar donde instale su negocio, la ubicación puede representar el éxito o fracaso, en el caso de MPYME en lugares de afluencia de clientes, considere los factores siguientes antes de decidir la ubicación de su negocio:

- Necesidades de espacio, instalaciones especiales, teléfono, etc.
- Derechos de uso de suelo.
- Apariencia del negocio y área, seguridad y acceso.
- Clientes en el área, densidad y tipo de población, tráfico y espacios y facilidades para estacionamiento.
- Competencia.
- Costo de renta y términos del arrendamiento.
- Costo de adquisición y financiamiento.
- Asociación a Cámaras relacionadas con su giro.

### **3.1.10 PRODUCTO/SERVICIO**

En esta sección se definirá el bien o servicio que ofrecerá al poner en marcha el negocio y los que se incorporarán a través del tiempo y desarrollo de su negocio, mediante el

posicionamiento y comparación con productos y/o servicios de la competencia.

### **3.1.11 ESTRATEGIA DE MERCADO.**

En esta sección se debe definir su estrategia de ventas segmentando sus bienes y/o servicios en cuanto a precios, diferenciación de sus bienes y/o servicios y liderazgo en costos.

### **3.1.12 ANÁLISIS DE MERCADO**

En esta sección se analizará el mercado total, el mercado a atender y las tendencias de la industria, su mercado meta y competencia.

### **3.1.13 PRONOSTICO DE VENTAS**

En esta sección se describirá la metodología que utilizo para estar en espera de sus ventas estimadas.

#### **RELACIONES PUBLICAS**

En esta sección se recomienda establecer una buena relación con:

**PROVEEDORES.** Quienes le suministrarán los bienes y/o servicios que usted comercializará, equilibrando los términos, condiciones, plazos y precios que le permitan cumplirle a sus clientes con lo ofrecido.

**CLIENTES.** Estableciendo convenios de atención y entrega de los bienes o servicios a los precios convenidos, plazos pactados y calidad establecida.

**CONTADOR.** Que le ayude a establecer el sistema de contabilidad que su negocio necesita. Un sistema de contabilidad inapropiado

para su negocio puede darle tantos problemas que eventualmente ponga en riesgo su negocio.

**ABOGADO.** Los servicios de un abogado son necesarios toda la vida de su negocio. Le ayudará a escoger la estructura legal adecuada para su negocio y se encargará de redactar los contratos y acuerdos que necesite, además de brindarle información sobre sus derechos y obligaciones.

**BANQUERO.** Los requerimientos de capital de todo negocio demandan que usted establezca una buena relación con un banco. Estos representan una buena fuente de información financiera y comercial de clientes y proveedores y también son muy útiles para obtener financiamiento.

**AGENTE DE SEGUROS.** Puede asesorarle sobre el tipo de seguro y cobertura adecuado para su negocio.

**ASESORES.** Es indispensable que obtenga asesoría en aquellas áreas donde usted no es especialista, por eso es importante que cuente con expertos; como asesores de negocios, administración, mercadotecnia, promoción, planeadores financieros y estratégicos, así como otros necesarios.

**3.1.14 FINANZAS.** Es imprescindible que domine la situación financiera del negocio, para anticiparse a posibles necesidades de efectivo y tratar de predecir lo que puede suceder para tomar las decisiones adecuadas en el futuro.

**3.1.15 EXPECTATIVAS A LARGO PLAZO.** Es importante hacer un análisis Situacional para conocer a tiempo sus fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas ( FODA ), así como sus

ventajas comparativas para incorporarse a las tendencias de negocios futuros que no ubiquen en el mercado global.

**3.1.16 LOGISTICA.** En esta situación se puntualizan cada paso las acciones inmediatas a ejecutar, cómo se van a hacer, con qué se van a hacer, quién lo va a hacer, dónde lo va a hacer, para qué se va a hacer, con el objetivo de anticiparse a posibles obstáculos que demoren las actividades planeadas, ocasionando pérdidas de tiempo, costos y mal servicio.

**3.1.17 GERENCIA (PLAN DE ADMINISTRACIÓN).** En esta sección se define la función de la gerencia general, la gerencia de servicios, y la gerencia administrativa, que conduzcan las acciones que le permitan al negocio operar dentro del concepto del negocio, misión, valores y funciones.

**3.1.18 ESTRUCTURA LEGAL.** En esta sección se define el tipo de sociedad bajo la cual funcionará el negocio, es importante se aprovechen las facilidades financieras, fiscales y legales para decidir la que mejor se adapte al negocio.

**3.1.19 LICENCIAS Y PERMISOS.** Esta parte es la sección más complicada debido a los tramites burocráticos exigidos por las autoridades que muchas veces son desgastantes, confusos, y contradictorios. Sin embargo es muy importante cumplir con ellos porque le ofrecerá la seguridad de estar trabajando correctamente bajo las leyes que el gobierno impone, además de que le evitará multas y sanciones en ocasiones muy graves. Es importante recordarle que se asesore con especialistas que le

ayuden a resolver estos, mismos que a la postre le beneficiaran a usted y a su negocio.

## CAPITULO 4

### LA MICRO EMPRESA EN COATZACOALCOS

#### 4.1 CARACTERÍSTICAS DE LA REGIÓN.

Coatzacoalcos, Ver., se ubica en la zona sur del Estado de Veracruz, colinda con Minatitlán, Acayucan, Las Choapas, Agua Dulce, Nanchital y Cosoleacaque. Esta zona como todo el Estado de Veracruz, tiene grandes ventajas geográficas, por un lado Acayucan es ricamente una región ganadera, Coatzacoalcos cuenta con uno de los mejores puertos del país en el Océano Atlántico, y estratégicamente una notable cercanía con el Puerto de Salina Cruz en el Océano Pacifico, aspecto que ofrece una ventaja comparativa para el tráfico intercontinental de mercancías, así mismo es por excelencia el paso obligado para llegar a Centro América, Otro aspecto relevante es la cercanía de Coatzacoalcos con los puertos de Galveston y Texas City, en el estado norteamericano de Texas, mismos que son uno de los principales puertos de entrada y salida de este país.

Las ciudades arriba mencionadas cuentan con el 9.30% de la población total de estado de Veracruz y su población económicamente activa (PEA), corresponde al 9.60% del estado. Coatzacoalcos, tiene una población de 233, 115 habitantes de los cuales 76,660 corresponden a la PEA, de estos el 7.84% se dedica a la extracción del petróleo y gas ; el 20% a la industria manufacturera; el 16.79% al comercio y el 55.37% a otras actividades.

Minatitlán y Cosoleacaque; tienen una población de 195,523, de los cuales 56090, son PEA. De estos el 17.76%, se dedica a la extracción del petróleo y gas; el 12.81% a la industria manufacturera; el 11.68% al comercio y el 57.75% a otras actividades.

Agua Dulce, tiene una población de 47234, con un PEA, de 12688, de estos el 35.85% se dedica a la extracción del petróleo y gas; el 7.33% a la industrial manufacturera; el 9.72% al comercio y el 47.12% a otras actividades.

Las Choapas; tiene una población de 76,864, con una PEA de 20275; de estos el 13.76% se dedica a la extracción del petróleo y gas, el 4.51% a la industria manufacturera; el 9.34% al comercio; y el 72.39% a otras actividades.

Nanchital; tiene una población de 26,732, con 8572 de PEA de estos el 31.96% se dedica a la extracción del petróleo y gas; el 36.06% a la industria manufacturera; el 5.84% al comercio; y el 26.14% a otras actividades.

El aeropuerto de Cánticas da servicio a la región sur del Estado de Veracruz, principalmente a Coatzacoalcos y Minatitlán; ofrece diariamente 3 vuelos a la ciudad de México y una vez por semana a las ciudades de Cancún, Mérida, Veracruz y Monterrey, a través de las líneas aéreas Mexicana y Aerocaribe. Diversas instituciones de Coatzacoalcos y Minatitlán, principalmente la Cámara de Comercio de Coatzacoalcos, está gestionando la internacionalización de este aeropuerto lo que traería consigo beneficios adicionales como una aduana y bodegas fiscales.

Coatzacoalcos está comunicado por vía férrea a través del tren del sureste con las ciudades de Mérida (900 km.), México (700 km.), Salina Cruz (300 km.), y Veracruz (300 km.). También cuenta con autopistas y carreteras que lo comunican en 6 horas con la Ciudad de México, 3 horas con la Ciudad de Veracruz, 8 horas con la Ciudad de Mérida, y dos horas con la Ciudad de Villahermosa.

El puerto de Coatzacoalcos está conectado con puertos del Golfo de México, como Corpus Cristi (2 días), Houston (2 días), Ríos Missisipi (2 días), Mobile (2 días), Progreso (1 día), Tampico (1 día) y Veracruz (medio día).

Aproximadamente el 90% de la industria petroquímica básica del país esta localizada en la región y controlada por Pemex Petroquímica (PEP). Las mas importantes industrias privadas de química, fertilizantes y petroquímica están localizadas en la región. Se cuenta con una infraestructura de 70 hectáreas disponibles en el área del puerto comercial para el desarrollo de la industria de exportación. Existen 202 hectáreas disponibles en el parque industrial Morelos para el desarrollo de la industria química y petroquímica.

4.1.1 Dentro de las principales **FUERZAS** de esta región pudieran considerarse su privilegiada ubicación, con puertos y costas marítimas, su clima propicio para la agricultura y ganadería, la infraestructura petrolera, sus vías de comunicación carreteras, aéreas, marítimas y férreas.

4.1.2 Entre sus grandes **DEBILIDADES** pudieran contarse su excesiva dependencia de Pemex en el mercado laboral y



económico, una escolaridad de bajo nivel, poca capacitación y desarrollo de personal administrativo, carencia de ambiente turístico y cultural, falta de tecnología.

**4.1.3** Dentro de sus **OPORTUNIDADES** pudieran nombrarse el desarrollo de empresas manufactureras, universidades que formen a futuros profesionales, desarrollar los puertos marítimos, desarrollar la agroindustria, la ganadería, el turismo, la creación de centros familiares de esparcimiento, hospitales.

**4.1.4** Dentro de sus **AMENAZAS** pudieran contarse el enorme grado de contaminación de sus costas, ríos, tierras, aire, tecnología de Pemex obsoleta y con insuficiente mantenimiento, su casi exclusiva dependencia de Pemex, y la falta de un programa de reconstrucción de la región.

**4.1.5 VENTAJA COMPARATIVA.** Como ventaja comparativa de la región pudiera nombrarse el proyecto del corredor transísmico, cuyas características nombramos a continuación. Es básicamente la construcción de un ferrocarril que establezca un paso interoceánico, como fueron concebidos el paso de Suez y el Canal de Panamá.

Para tener una idea mas clara el Canal de Panamá, tiene 80 km. entre un lado y el otro, y su mayor altura es de 30 metros. Entre Coatzacoalcos y Salina Cruz hay 300 km., de longitud y a la mitad de esta distancia hay 300 metros de altura, esta es la razón por la cual es mas complicado abrir un canal que construir una vía férrea de doble carril con un costo aproximado de 1,500 millones de dólares, el proyecto de

la Secretaria de Comunicaciones y Transportes, del 28 de agosto de 1996, contempla construir el canal seco interoceánico, con un ferrocarril de alta velocidad para transportar contenedores del mar caribe al océano pacifico, con un movimiento de 48 millones de contenedores entre Europa y América pudieran captar alderredor de 300 millones de contenedores anuales.

De acuerdo al plan gubernamental en el caso del transísmico no se trata de construirlo al 100%, sino de hacer viables las instalaciones con las que se cuenta, con el fin de desarrollar íntegramente el istmo a través de este corredor, que abarcaría además, carreteras, puertos y contenedores que lleven la carga para ser maquiladas, así como zonas industriales, se requerirán varias etapas; a corto plazo seria rectificar los tramos Chivela-La Mata y Mogoñe-Matias Romero; rectificación e instalación de doble vía en el tramo de Medias Aguas-Coatzacoalcos, rehabilitación integral o construcción de nuevos patios en Salina Cruz y Coatzacoalcos; construcción de instalaciones portuarias adecuadas para el manejo de contenedores en Coatzacoalcos y Salina Cruz; instalación de detectores de muñones calientes en todo el corredor; instalación de control directo de trenes; modernización del sistema de comunicaciones y rehabilitación de vías en el tramo Ixtepec-Salina Cruz.

Se considera que el puente terrestre será elemento estratégico para la carga interoceánica internacional; alternativa competitiva para el comercio internacional; el

istmo mexicano esta cercano a la ruta de los principales mercados y puede acortar la principal ruta marítima en 2,800 kilómetros entre Asia y Europa; los puertos existentes con ligeras adecuaciones permiten el nivel aceptable de uso. También se contempla la construcción de un oleoducto entre Salina Cruz y Coatzacoalcos.

**4.1.6 ÁREA GEOGRÁFICA.** de las principales ciudades de la zona sur del estado de Veracruz

Tabla # 1: Superficie territorial por uso actual del suelo según municipio (al 31 de diciembre de 1994) (en Hectáreas).

| Municipio     | Total      | Agrícola   | Pecuario  | Forestal | Industrial | Urbano    | Otros uso |
|---------------|------------|------------|-----------|----------|------------|-----------|-----------|
| Acayucan      | 89,652.07  | 54,848.83  | 13,812.24 | 0        | 0          | 23.23     | 967.77    |
| Agua Dulce    | ND         | ND         | ND        | ND       | ND         | ND        | ND        |
| Coatzacoalcos | 118,283.04 | 99,182.43  | 0         | 0        | 0          | 8,533.36  | 6,758.75  |
| Cosoleacaque  | 22,252.26  | 9,676.31   | 11,160.42 | 0        | 0          | 302       | 1,113.53  |
| La Choapas    | 374,789.77 | 345,913.35 | 20,500.47 | 0        | 0          | 1,410.84  | 6,965.11  |
| Minatitlán    | 272,614.41 | 233,815.56 | 30,859.32 | 0        | 0          | 2,826.66  | 5,112.87  |
| Nanchital     | ND         | ND         | ND        | ND       | ND         | ND        | ND        |
| Total         | 857,591.55 | 743,436.48 | 76,332.45 | 0        | 0          | 11,096.09 | 20,918.03 |

Fuente : Anuario Estadístico del estado de Veracruz, edición 1995 INEGI

#### 4.1.7 PRODUCTO INTERNO BRUTO

Las estimaciones del Producto Interno Bruto (PIB) para los centros urbanos son un punto de partida para estudios detallados sobre la región. Es sólo a través de un conocimiento mas profundo de las distintas realidades que coexisten en México como estaremos preparados para aprovechar las oportunidades de negocio que ofrece nuestra riqueza geográfica. En la medida en que ello ocurra seremos capaces de lograr un desarrollo económico y social equilibrado de largo plazo.

Tabla # 2 : Producto Interno Bruto 1993 de algunas ciudades industriales (Cifras en millones de pesos)

|                    | Total       | Primario | Minería  | Manufacturas | Electricidad | Construcción | Comercio | Servicio  |
|--------------------|-------------|----------|----------|--------------|--------------|--------------|----------|-----------|
| Coahuacalcos       | 7,888.3     | 13.9     | 82.0     | 3,908.2      | 47.7         | 211.3        | 1,019.4  | 2,375.9   |
| Tijuana            | 13,780.5    | 81.7     | 18.4     | 2,099.2      | 318.4        | 32.2         | 2,302.0  | 8,908.5   |
| Cd. México         | 356,867.3   | 605.7    | 186.2    | 83,921.0     | 422.9        | 20,703.7     | 55,777.4 | 195,270.4 |
| León               | 16,752.4    | 143.5    | 11.2     | 2,133.7      | 1829.3       | 1,234.0      | 3,176.1  | 6,224.6   |
| Guadalajara        | 48,920.4    | 431.5    | 302.3    | 10,090.4     | 328.9        | 1,879.6      | 11,228.2 | 24,859.5  |
| Monterrey          | 67,978.8    | 127.1    | 253.7    | 19,581.8     | 654.8        | 2,342.0      | 11,471.1 | 33,578.3  |
| Puebla             | 21,427.4    | 88.4     | 83.2     | 4,949.8      | 147.4        | 636.2        | 4,072.0  | 11,450.8  |
| Querétaro          | 10,166.1    | 71.5     | 21.3     | 2,893.7      | 81.8         | 303.6        | 2,133.1  | 4,861.2   |
| Toluca             | 15,582.0    | 133.5    | 2.4      | 8,855.3      | 18.1         | 1,490.9      | 1,621.3  | 3,440.5   |
| Cuernavaca         | 11,850.4    | 170.8    | 44.6     | 3,792.5      | 41.4         | 467.1        | 1,741.2  | 5,592.6   |
| San Luis Potosí    | 12,819.8    | 89.6     | 88.4     | 6,621.7      | 193.4        | 351.9        | 2,307.8  | 6,207.0   |
| Tomeón, GP, Laredo | 14,073.1    | 559.3    | 194.5    | 3,416.9      | 434.6        | 509.5        | 2,935.8  | 6,022.5   |
| Cd. Juárez         | 13,428.1    | 103.7    | 25.0     | 3,137.5      | 138.7        | 686.7        | 1,676.5  | 7,860.0   |
| Saltillo R. Arizpe | 9,925.8     | 216.8    | 76.0     | 4,170.6      | 121.0        | 367.4        | 1,272.0  | 3,702.0   |
| NACIONAL           | 1,127,584.1 | 76,206.0 | 19,708.1 | 226,842.9    | 17,275.8     | 59,425.9     | 186,936  | 541,189.3 |
| Part. Coetzla. %   | 0.88%       | 0.02%    | 0.47%    | 1.72%        | 0.28%        | 0.36%        | 0.55%    | 0.44%     |

Fuente : Departamento de Estudios Económicos de Banamex

## 4.2 LA INDUSTRIA DE LA CELULOSA Y EL PAPEL EN MÉXICO

4.2.1 RAMO. La Industria de la celulosa (componente fundamental de los tejidos vegetales, constituye uno de los materiales más apreciados por sus numerosas aplicaciones y los productos de ella obtenidos, entre los que se cuenta el papel celuloide) y el papel (material formado por hojas delgadas obtenidas por la laminación de una masa pastosa integrada por fibras vegetales de celulosa, se emplea para escribir, imprimir o dibujar sobre el, para envolver materiales y para otras aplicaciones menores).

Esta industria se desarrolla como tal desde fines del siglo pasado utilizando los desperdicios de la caña, cebada y trigo reciclándolos como materia prima para la producción de la celulosa.

Actualmente el papel se elabora tomando como materia prima la pulpa de madera de árboles con alto contenido de celulosa (el pino y el abeto) actualmente en desarrollo la plantación de

este tipo de árboles en nuestro país con el objeto de sustituir la importación de la celulosa. La república mexicana tiene 50 millones de hectáreas con vocación forestal, sin embargo solo se producen 6 millones de metros cúbicos al año de celulosa. Como referencia de la falta de aprovechamiento de nuestros recursos en Finlandia con una área forestal de 20 millones de hectáreas , produce 20 millones de metros cúbicos al año. Esto nos da una idea clara de lo que falta por hacer en este sector. Si comparamos nuestra producción con la región norteamericana nuestra producción de celulosa es de solo un 0.05% y la de papel de un 3%.

**4.2.2 SECTOR.** Como muestra de la bondad de este sector, este, logro crecer en lo mas fuerte de la crisis provocada por el "error de diciembre", en 1995, así como competir en el mercado de exportaciones.

Esta industria por sus características requiere de fuertes inversiones en tecnología, que no se produce en el país y es importada principalmente por medianas y grandes empresas; entre las que destaca Kimberly Clarck, como la mas grande con 6,276 empleados, otras 10 empresas productoras contratan entre 501 y 1000 empleados y en 22 empresas productoras laboran entre 100 y 500. Sólo existe una micro-empresa dedicada exclusivamente a la fabricación de la celulosa.

Sólo una empresa es 100% capital extranjero. Kimberly Clarck es una subsidiaria de otra empresa extranjera, pero con

capital mayoritariamente nacional. Las otras empresas son en su mayor parte empresas de capital nacional.

La industria de la celulosa se ubica principalmente cerca de su materia prima por su alta dependencia agrícola así como cerca de la frontera por su alta dependencia de importaciones. Por otra parte también se ubican cerca de sus nichos de mercado (Jalisco, Michoacán, Estado de México, Oaxaca, Chihuahua, Durango y San Luis Potosí).

La única planta que aún utiliza bagazo se ubica en el Estado de Veracruz. En el sureste no existe producción de celulosa ni de papel.

Por contraparte las fabricas de papel se ubican cerca de los grandes mercados; el 27% se produce en el Estado de México, el 12% en Nuevo León, el 11% en Querétaro y el 8% en Veracruz. (tabla 6).

El sector de la celulosa-papel representa según el INEGI un 0.7% del PIB nacional; un 2.1% del PIB industrial; y un 3% del manufacturero (tabla 2).

La balanza comercial en la industria de la celulosa ha sido desfavorable para México, por ejemplo en 1995 el volumen de importaciones fue mas de 90 veces superior al de exportaciones.

**4.2.3 BALANZA COMERCIAL.** En lo que respecta al papel, en 1990 las importaciones representaban un 11% de la producción nacional de papel y en 1995 se incrementaron en un 21.1% (tabla 7).

En el caso de la celulosa las importaciones pasaron de un 43% a un 113.5%. Los productos de mayor importación son el papel para escritura, impresión y cartulina.

El intercambio comercial se realiza en un 95%, con los Estados Unidos, teniendo un déficit comercial por 197524 toneladas. Los productos donde México tiene superávit son los de empaques, papel sanitario y facial.

El ramo se volvió más propenso a la importación debido a una eliminación del arancel que tenían las importaciones de papel para escritura e impresión, dicho impuesto se elevaba en Estados Unidos en un 2.4%. Todos los demás productos que juntos representaban el 60% de las importaciones de papel en nuestro país, ya estaban incluidos en el sistema general de preferencias, esto es, no pagaban arancel, de modo que México cedió su protección del 10% de arancel a cambio de una entrada con el vecino país, de un mercado ya prácticamente libre. Por otra parte el tratado de libre comercio no ha sido capaz de frenar el *dumping* (vender por abajo de sus costos de producción), por parte de los comerciantes norteamericanos de papel bond y papel tipo liner. En la tabla 1 se observa el crecimiento del PIB, mineral, industrial, manufacturero e industrial de la celulosa y del papel. En 1993 el PIB mineral bajo de un 3.50 positivo a un 6.90 negativo no solamente no creció sino que bajo un 10.40 (3.50+6.90).

TABLA 1

TABLA DE CRECIMIENTO DEL PIB NACIONAL, INDUSTRIAL MANUFACTURERO E

INDUSTRIA DE LA CELULOSA Y DEL PAPEL\*

| Años    | P.I.B. Nacional (%) | P.I.B. Industrial (%) | P.I.B. Manufacturero (%) | P.I.B. Ind. De la Celulosa y del Papel (%) |
|---------|---------------------|-----------------------|--------------------------|--|
| 1986    | -4.00               | -6.07                 | -5.69                    | -2.05                                      |
| 1987    | 1.47                | 2.40                  | 1.98                     | 3.86                                       |
| 1988    | 1.20                | 2.40                  | 3.20                     | 2.79                                       |
| 1989    | 3.25                | 5.43                  | 7.19                     | 6.55                                       |
| 1990    | 4.39                | 5.52                  | 5.83                     | 3.03                                       |
| 1991    | 3.60                | 3.13                  | 3.70                     | -3.08                                      |
| 1992    | 2.80                | 3.10                  | 2.30                     | -1.60                                      |
| 1993    | 0.40                | -0.50                 | -1.50                    | -3.20                                      |
| 1994    | 3.50                | 4.10                  | 3.60                     | -0.70                                      |
| 1995 p/ | -6.90               | -7.90                 | -6.40                    | 1.20                                       |

\*Datos calculados en base a miles de millones de pesos de 1980.

p/Preliminares

FUENTE: Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, Sistemas de Cuentas Nacionales de México.

En la tabla 2 se puede concluir que la participación del sector celulístico papelerero en el PIB, Nacional Industrial y Manufacturero tuvo un crecimiento del .68% con relación al .62% de 1994.

TABLA 2

PARTICIPACIÓN DEL SECTOR CELULISTICO - PAPELERO EL PIB NACIONAL, INDUSTRIAL Y MANUFACTURERO\*

| Años    | Participación en el PIB Nacional (%) | Participación en el PIB Industrial (%) | Participación en el PIB Manufacturero (%) |
|---------|--------------------------------------|--|---|
| 1986    | 0.72                                 | 20.3                                   | 3.43                                      |
| 1987    | 0.74                                 | 2.35                                   | 3.49                                      |
| 1988    | 0.74                                 | 2.32                                   | 3.41                                      |
| 1989    | 0.76                                 | 2.34                                   | 3.39                                      |
| 1990    | 0.75                                 | 2.29                                   | 3.30                                      |
| 1991    | 0.71                                 | 2.15                                   | 3.09                                      |
| 1992    | 0.68                                 | 2.05                                   | 2.97                                      |
| 1993    | 0.63                                 | 1.93                                   | 2.82                                      |
| 1994    | 0.62                                 | 1.90                                   | 2.80                                      |
| 1995 p/ | 0.68                                 | 2.09                                   | 3.02                                      |

\*Datos calculados en base a miles de millones de pesos de 1980.

p/Preliminares

FUENTE: Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, Sistemas de Cuentas Nacionales de México.



En la tabla 3 se puede concluir un funcionamiento errático a la baja de la mano de obra utilizada en la industria de las celulosa y del papel entre 1990 que dicha industria daba trabajo a 34056 personas y 25053 en 1995.

TABLA 3

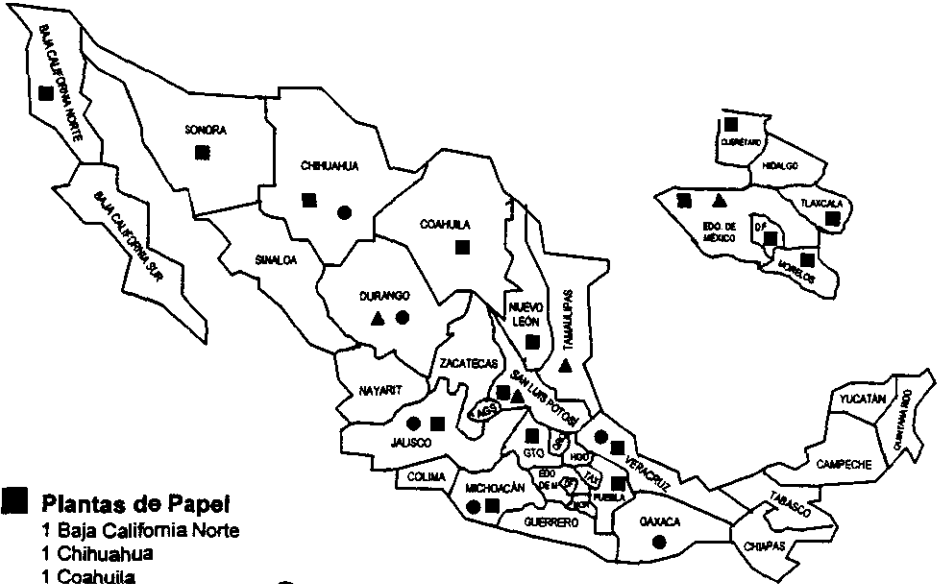
**PARTICIPACIÓN DEL SECTOR CELULÓSICO - PAPELERO EL PIB NACIONAL, INDUSTRIAL Y MANUFACTURERO\***

| CONCEPTO                     | AÑOS   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                              | 1986   | 1987   | 1988   | 1989   | 1990   | 1991   | 1992   | 1993   | 1994   | 1995   |
| Mano de obra directa ocupada | 32,158 | 32,565 | 33,286 | 33,934 | 34,056 | 34,228 | 31,437 | 29,422 | 25,803 | 25,053 |

FUENTE: Datos de las fábricas

En el mapa 1 se concluye que el D.F. tiene el mayor número de plantas de papel con 21 y Veracruz 2 plantas de celulosa y papel.

MAPA 1



- **Plantas de Papel**
- 1 Baja California Norte
  - 1 Chihuahua
  - 1 Coahuila
  - 6 Distrito Federal
  - 2 Guanajuato
  - 3 Jalisco
  - 21 Estado de México
  - 1 Michoacán
  - 1 Morelos
  - 5 Nuevo León
  - 2 Puebla
  - 2 Querétaro
  - 4 San Luis Potosí
  - 1 Sonora
  - 3 Tlaxcala
  - 3 Veracruz
- 57 EN TOTAL**

- **Plantas de Celulosa y Papel**
- 1 Chihuahua
  - 1 Durango
  - 1 Jalisco
  - 1 Michoacán
  - 1 Oaxaca
  - 2 Veracruz
- 7 EN TOTAL**

- ▲ **Plantas de Celulosa**
- 1 Durango
  - 1 Estado de México
  - 1 San Luis Potosí
- 3 EN TOTAL**

**Plantas Productoras en la República Mexicana**  
**67 EN TOTAL**

En la tabla 5 se concluye que existe una capacidad instalada muy por encima de la producción de papel.

TABLA 5

APROVECHAMIENTO PORCENTUAL DE LA CAPACIDAD INSTALADA PARA LA FABRICACIÓN DEL PAPEL

(Miles de Toneladas Métricas)

| TIPOS   | AÑOS   |        |        |        |        |        |        |        |                   |                   |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------------|-------------------|
|   | 1986   | 1987   | 1988   | 1989   | 1990   | 1991   | 1992   | 1993   | 1994 <sup>2</sup> | 1995 <sup>2</sup> |
| <b>PERIÓDICO Y LIBRO DE TEXTO<sup>3</sup></b>     |        |        |        |        |        |        |        |        |                   |                   |
| Capacidad Instalada                               | 430.0  | 420.0  | 420.0  | 420.0  | 430.0  | 430.0  | 430.0  | 353.0  | 353.0             | 423.0             |
| Producción  | 385.7  | 351.2  | 381.2  | 393.3  | 398.0  | 388.6  | 314.2  | 233.6  | 217.8             | 254.7             |
| Aprovechamiento Porcentual (%)                    | 85.3   | 83.6   | 86.0   | 93.5   | 92.5   | 90.4   | 73.1   | 66.2   | 61.17             | 62.6              |
| <b>PAPELES BLANCOS PARA ESCRITURA E IMPRESIÓN</b> |        |        |        |        |        |        |        |        |                   |                   |
| Capacidad Instalada                               | 559.0  | 505.0  | 805.0  | 801.0  | 828.0  | 656.0  | 724.0  | 704.5  | 835.8             | 618.0             |
| Producción  | 452.3  | 487.3  | 485.8  | 479.5  | 527.2  | 503.2  | 519.5  | 489.2  | 436.4             | 509.3             |
| Aprovechamiento Porcentual (%)                    | 80.9   | 77.1   | 77.0   | 79.5   | 83.9   | 76.7   | 71.8   | 59.4   | 68.5              | 82.4              |
| <b>EMPAQUE</b>                                    |        |        |        |        |        |        |        |        |                   |                   |
| Capacidad Instalada                               | 1787.0 | 1810.0 | 1545.0 | 1895.0 | 2040.0 | 2210.0 | 2268.0 | 2219.4 | 2257.3            | 2305.0            |
| Producción  | 1283.6 | 1387.9 | 1359.4 | 1463.0 | 1623.0 | 1581.2 | 1567.4 | 1567.8 | 1718.3            | 1771.7            |
| Aprovechamiento Porcentual (%)                    | 71.8   | 76.6   | 73.7   | 77.2   | 74.7   | 71.5   | 59.1   | 70.6   | 78.1              | 76.9              |
| <b>SANITARIO Y FACIAL</b>                         |        |        |        |        |        |        |        |        |                   |                   |
| Capacidad Instalada                               | 441.0  | 431.0  | 433.0  | 434.0  | 469.0  | 487.0  | 466.0  | 503.2  | 532.1             | 621.0             |
| Producción  | 317.1  | 339.4  | 359.5  | 351.7  | 382.0  | 355.0  | 391.8  | 446.7  | 483.6             | 477.5             |
| Aprovechamiento Porcentual (%)                    | 71.9   | 78.7   | 83.0   | 81.0   | 83.9   | 83.1   | 84.0   | 85.8   | 87.1              | 91.7              |
| <b>ESPECIALES</b>                                 |        |        |        |        |        |        |        |        |                   |                   |
| Capacidad Instalada                               | 99.0   | 70.0   | 72.0   | 72.0   | 64.0   | 52.0   | 47.0   | 35.8   | 34.4              | 38.0              |
| Producción  | 50.5   | 48.8   | 47.8   | 49.3   | 37.7   | 34.9   | 32.5   | 28.2   | 25.1              | 23.9              |
| Aprovechamiento Porcentual (%)                    | 51.0   | 69.7   | 66.4   | 68.5   | 59.8   | 67.1   | 69.1   | 73.8   | 73.0              | 65.4              |
| <b>TOTAL</b>                                      |        |        |        |        |        |        |        |        |                   |                   |
| Capacidad Instalada                               | 3316.0 | 3337.0 | 3375.0 | 3422.0 | 3511.0 | 3815.0 | 3935.0 | 3815.7 | 3812.4            | 3903.0            |
| Producción  | 2470.2 | 2574.8 | 2593.5 | 2735.5 | 2870.9 | 2895.9 | 2625.2 | 2783.5 | 2880.2            | 3047.1            |
| Aprovechamiento Porcentual (%)                    | 74.5   | 77.2   | 78.8   | 80.0   | 79.5   | 76.9   | 71.8   | 72.4   | 75.0              | 78.1              |

1 Revisión anual por parte de empresas asociadas y Comisión de Planeación y Estadística de C.N.I.C.P.

2 La disminución de la capacidad instalada obedece principalmente al cierre de operaciones de algunas empresas

3 A partir de 1995, el papel para libro se incluye en papeles blancos para escritura e impresión

FUENTE: Datos de las fábricas

En la tabla 6 se concluye que las entidades con mayor producción de papel por grupos son México, D.F. con el 26.6%, Nuevo León con el 12.1%, Querétaro con el 10.8% y Veracruz con el 8.2%, entre los más importantes en el año de 1995.

TABLA 6

PRODUCCIÓN DE PAPEL POR GRUPOS Y POR ENTIDADES FEDERATIVAS Y SU PARTICIPACIÓN RELATIVA RESPECTO DEL TOTAL DE 1995

(Toneladas Métricas)

| ESTADOS             | CONCEPTOS              |              |                  |              |                    |              |               |              |                  |              |
|---------------------|------------------------|--------------|------------------|--------------|--------------------|--------------|---------------|--------------|------------------|--------------|
|                     | ESCRITURA E IMPRESIÓN* |              | EMPAQUE          |              | SANITARIO Y FACIAL |              | ESPECIALES    |              | TOTAL            |              |
|                     | VOL.                   | %            | VOL.             | %            | VOL.               | %            | VOL.          | %            | VOL.             | %            |
| Baja California Nte |                        |              | 20,582           | 1.2          | 14,971             | 3.1          |               |              | 35,553           | 1.2          |
| Chihuahua           | 101,852                | 13.1         | 92,281           | 5.2          |                    |              | 488           | 2.1          | 194,422          | 6.4          |
| Coahuila            |                        |              |                  |              | 40,900             | 8.8          |               |              | 40,900           | 1.3          |
| Distrito Federal    | 8,536                  | 1.1          | 125,077          | 7.1          | 1,475              | 0.3          | 10            | 0.0          | 135,098          | 4.4          |
| Durango             |                        |              | 187,203          | 9.4          |                    |              |               |              | 187,203          | 5.5          |
| Guanajuato          |                        |              | 7,044            | 0.4          |                    |              |               |              | 7,044            | 0.2          |
| Jalisco             |                        |              | 172,295          | 9.7          |                    |              |               |              | 172,295          | 5.7          |
| México              | 70,723                 | 9.1          | 603,286          | 34.0         | 128,386            | 27.0         | 8,670         | 36.2         | 811,065          | 26.8         |
| Michoacán           | 101,259                | 13.1         |                  |              |                    |              |               |              | 101,259          | 3.3          |
| Morelos             |                        |              | 40,331           | 2.3          |                    |              |               |              | 40,331           | 1.3          |
| Nuevo León          | 30,742                 | 4.0          | 289,972          | 16.4         | 38,005             | 7.5          | 11,503        | 48.2         | 368,222          | 12.1         |
| Oaxaca              | 111,544                | 14.4         |                  |              |                    |              |               |              | 111,544          | 3.7          |
| Puebla              |                        |              | 13,055           | 0.7          | 5,918              | 1.2          |               |              | 18,973           | 0.6          |
| Querétaro           | 84,860                 | 11.0         | 145,270          | 8.2          | 98,254             | 20.8         |               |              | 328,384          | 10.8         |
| San Luis Potosí     | 144,046                | 18.6         | 8,087            | 0.5          | 16,843             | 3.5          |               |              | 168,976          | 5.8          |
| Sonora              |                        |              | 44,777           | 2.5          |                    |              |               |              | 44,777           | 1.5          |
| Tlaxcala            |                        |              | 9,120            | 0.5          | 37,292             | 7.8          | 3,218         | 13.5         | 49,630           | 1.6          |
| Veracruz            | 120,647                | 15.6         | 33,408           | 1.9          | 97,422             | 20.4         |               |              | 251,477          | 8.2          |
| <b>TOTAL</b>        | <b>774,009</b>         | <b>100.0</b> | <b>1,177,788</b> | <b>100.0</b> | <b>477,466</b>     | <b>100.0</b> | <b>23,890</b> | <b>100.0</b> | <b>3,047,153</b> | <b>100.0</b> |

\*Incluye papel para periódico  
FUENTE: Datos de las fábricas

## CAPITULO 5

### METODOLOGIA DE UN PLAN DE NEGOCIOS

#### 5.1 PLAN DE NEGOCIOS

##### INTRODUCCIÓN.

Las micro, pequeñas y medianas empresas instaladas en Coatzacoalcos, Ver. enfrentan serios problemas para surtir con eficacia y eficiencia los concursos emitidos por los complejos petroquímicos de la región, viéndose superados por proveedores de las ciudades cercanas como Veracruz, Villahermosa, Puebla, Campeche, México y Mérida.

Cuando las empresas locales llegan a ganar algunas partidas de los concursos, son de la mercancía que tienen en existencia, o cuando castigan sus utilidades, o bien cuando aceptan condiciones de concurso con plazos de pago mayores a las condiciones de crédito que tienen con sus proveedores, presentándose problemas cuando el proveedor exige su pago, o bien sosteniendo precios por periodos muy largos lo que los arriesga mucho por los cambios de precios de los proveedores por situaciones inflacionarias, tasas de interés y tipo de cambio exigiéndoles Pemex, a su vez, fianzas o cheques que garanticen el cumplimiento de la licitación o bien cargándoles multas por retrasos o incumplimiento.

Por otra parte los proveedores exigen pedidos muy por encima de su capacidad financiera y operativa para ofrecerles mercancía a precios competitivos y condiciones de crédito similares a los que exige Pemex. Esta es la razón por la que se propone a las MPYME, que se asocien conformando una



Ofreciendo como servicios esporádicos consultoría, edición de publicaciones y cursos.

Ofreciendo servicios por proyecto referentes al desarrollo de infraestructura, desarrollo de sistemas y equipamiento.

#### COMPAÑÍAS ASOCIADAS.

|                      |     |
|----------------------|-----|
| Paseo de la Sierra   | 20% |
| Copicoatza           | 20% |
| Copimina             | 20% |
| Pedregal de Carrasco | 20% |
| Hispania             | 20% |

LOCALIZACIÓN. Coatzacoalcos, Ver. Será la sede fiscal, y la matriz operativa, sin embargo la zona que se pretende atender comercialmente comprende los municipios de Minatitlán, Acayucan, Las Choapas, Agua Dulce, Nanchital y Cosoleacaque.

#### PRODUCTO.

- Copias fotostaticas en blanco y negro
- Tamaño carta, oficio, doble carta
- Copia color
- Reducciones - Ampliaciones
- Acetatos
- Albanene
- Copias de planos, Bond, Heliográficos, Maduros.
- Engargolados en arillo metálico y plástico
- Empastados - Empeinados.
- Enmicados desde tamaño credencial hasta tamaño oficio.
- Servicio de fax-envío y recepción.

- Venta de todos estos consumibles como el tóner, papel tamaño carta, oficio, doble carta, acetatos, rollos de papel bond, heliográfico, maduro, pastas, arillos metálicos y plásticos, peines para empear, micas de todos tamaños así como papelería y enseres para oficina.
- Venta del equipo.- Todo tipo de copadoras - blanco y negro, color, para planos bond, para planos heliográficos, maquinas engargoladoras de todo tipo, arillos metálicos, arillos plásticos, empastadoras, empearadoras, maquinas de enmascar, maquinas para envío y recepción de faxes.

ESTRATEGIA DE MERCADO. Se define como el conjunto de estrategias orientadas a satisfacer las necesidades de nuestro mercado meta a través de un conjunto de componentes de la mezcla comercial entre el producto, precio, plaza y la promoción con el fin de satisfacer el mercado meta mejor que nuestra competencia y lograr un nivel adecuado de utilidades. Nuestro mercado meta es Pemex en la región, la MPYME, no ha podido llegar a este cliente en virtud de que no cuenta con los recursos que se necesitan para atender a este cliente por su gran magnitud y exigencia, por esta razón se promueve la implantación de una Empresa Integradora, que por sus condiciones de asociación aprovecha la sinergia que se logra con esta unión.

Las condiciones que Pemex requiere para poder ser sus proveedores y surtir de nuestra mercancía son las siguientes:



- \* Estar registrado en el directorio Institucional de Proveedores, conforme a la ley de Adquisiciones y obras públicas.
- \* Concurrir por invitación restringida.
- \* Ofrecer precios bajos, netos y firmes hasta la entrega total de bienes, no ser ofertas condicionadas, todos los impuestos federales, estatales y municipales que se acusen en la República Mexicana con motivo de la firma del contrato serán con cargo del proveedor excepto el I.V.A., los precios deberán estar protegidos con cinta adhesiva, y no existirá negociación.
- \* Aceptar condiciones de pago ( generalmente son 30 días después de la fecha del contrarecibo entregado en el domicilio designado ) , no se aceptaran remisiones, únicamente facturas, los pagos se efectuaran mediante depósitos en instituciones bancarias ubicadas en la región, documentación para entregar material en el almacén y ventanilla única : factura original y 15 copias, carta de garantía y/o certificado de calidad en original y siete copias, pedimento de importación ( en su caso ) y siete copias, carta de autenticidad de material ( si se solicitó) y siete copias, contrato original y 15 copias; en el horario de 7:00 a 13:00.
- \* Condiciones de entrega. Libre a bordo destino final, en la dirección que la licitación designe; el producto deberá ir asegurado hasta la recepción final, el proveedor entregará anexo a su cotización carta de garantía relativa al

sostenimiento de la oferta, en papel membretado de la empresa y firmada por el representante legal, garantía por el sostenimiento del contrato por el importe del porcentaje que designe el mismo o fianza cuyo importe no incluirá el I.V.A., el cual se indicará por separado.

- \* Instrucciones para elaborar ofertas. Deberán ir en sobre cerrado de manera inviolable y debidamente identificado en el frente, la vigencia de la oferta deberá ser por los días que indique la licitación, la integración mensual de los bienes que propone no deberá ser menor al 50%, presentarse en papel membretado de la empresa y sellado, o en formato de solicitud de precios, sin tachaduras ni enmendaduras, en sobre cerrado de manera inviolable, en original, y la oferta firmada por el representante legal de la empresa, en español que es el idioma oficial, si el proveedor no presenta cotización deberá indicar por escrito las causas por las que no cotiza, deberá cotizar en sobre individual por requisición, tiempo y lugar de entrega.
- \* Criterios de evaluación de Pemex.
- \* Cumplimiento de las especificaciones técnicas.
- \* Cumplimiento de los requisitos de las bases.
- \* Comparación de precios considerando libre a bordo destino final.
- \* Plazo de entrega de los bienes.
- \* Criterios de adjudicación de Pemex.

\* La adjudicación se hará a la oferta que habiendo cumplido los criterios de evaluación resulte la solvente económica más baja y garantice satisfactoriamente el cumplimiento de las obligaciones respectivas; en caso de igualdad de condiciones de dos o más proveedores Pemex, se reserva el derecho de adjudicar, tomando en cuenta los antecedentes de surtimiento en pedidos anteriores a Pemex. La adjudicación se hará por requisición por lo que es requisito que el proveedor cotice todas las partidas de cada requisición.

\* Motivos de descalificación.

\* Si el proveedor no cumple con los requisitos establecidos en las bases.

\* Si se comprueba que tiene acuerdo con otros proveedores para elevar precios de los bienes, objeto de esta operación.

\* Pemex podrá iniciar trámite de suspensión de relaciones laborales con el proveedor, si en un periodo de dos años son cancelados dos contratos por causas imputables a este último, si no cumple con el total de las partidas de cada requisición.

#### PENAS CONVENCIONALES.

Por atraso en las entregas de los bienes en las fechas pactadas y por causas imputables al proveedor, Pemex sancionará con el 2% al millar por cada día natural de atraso. El plazo computable para la sanción será a partir del día siguiente de la fecha y hasta que el proveedor entregue los bienes o Pemex le comunique la rescisión del contrato.

Así mismo Pemex podrá cancelar el contrato si este no se ha cumplido una vez vencido el plazo pactado entre ambas partes. Cualquier modificación al alcance del contrato, deberá ser comunicado al proveedor por escrito por el área de adquisiciones que firmó el contrato.

COMUNICACIÓN FALLO Y FIRMA DEL CONTRATO. El fallo se dará a conocer por escrito a los participantes ganadores, así mismo serán publicados en los tableros del módulo local de adquisiciones dentro de los 40 días a partir de la fecha de apertura de la oferta. Posterior a la recepción del fallo Pemex contará con 20 días para la emisión del contrato correspondiente. Se aclara que a partir de la notificación del contrato asignado y puesto en disposición en ventanilla, el proveedor contará con un máximo de 5 días hábiles para recibir el contrato. En caso de no presentarse en ventanilla en dicho plazo, Pemex procederá a hacer efectivas las garantías del sostenimiento de ofertas, los contratos se pondrán a disposición del proveedor en un término no mayor de 20 días naturales contados a partir de la fecha en que se hubiere notificado el fallo correspondiente, quienes al recibirlo formalizarán el contrato.

En nuestra estrategia de mercado estamos considerando tres ingredientes básicos esenciales como son: productos orientados a lo que el cliente quiere y necesita, una organización de mercado efectiva en traer el producto donde el cliente lo quiera y un plan de mercado el cual implemente

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

programas de acción para cumplir con las condiciones que el cliente imponga.

El plan de mercado deberá ser desarrollado preparando una amplia base de datos, deberá formularse y revisarse continuamente una lista de problemas y oportunidades, deberá crearse y revisarse una lista de objetivos, continuamente se deberán revisar y crear estrategias, establecer presupuestos y evaluar los proyectos de ventas y rentabilidad.

ANÁLISIS DE MERCADO. El cliente define el negocio, el negocio no lo define la empresa, estatutos o artículos, sino el deseo o intención de un cliente al comprar un producto o servicio.

El cliente a atender es Pemex.

El mercado se encuentra en Coatzacoalcos, Minatitlan, Las Choapas, Acayucan, Cosoleacaque, Agua Dulce y Nanchital.

Los clientes se clasifican en términos de venta a crédito cuyo principal cliente es Pemex, y venta de mostrador al público en general, también se atienden ventas vía cambaceo o venta en ruta y telemarketing, las ventas en mostrador, ruta y telemarketing son al contado.

Se debe obtener que el cliente compre más de una vez, a través de otorgarle un cupón de descuento en su próxima compra.

El mercado se encuentra estable sin embargo se ha visto afectado por la crisis económica del país.

La tecnología empleada para sacar el copiado es moderna y eficiente y el potencial es alto debido a que se espera un desarrollo importante de la zona al venderse la petroquímica

secundaria a la industria privada y tiene sus ciclos siendo los más bajos en temporada de vacaciones y época navideña. La participación del mercado que tiene la MPYME, es poca en virtud de que su potencial está dividido, sin embargo al unir sus fuerzas se espera que su participación aumente.

**Pronósticos de Ventas.** Se define como la estimación cuantitativa y cualitativa de las ventas.

Para poder estimar cuantitativamente las ventas existen diversos métodos y todos están basados en información histórica de la empresa, para calcularlos existen dos tipos de métodos generales estadísticos:

Uno es el método de series de tiempo dentro de los cuales se encuentran los modelos de promedios móviles, suavizamiento exponencial, modelo de Box Jenkins y el X-11 entre otros. El segundo tipo de método comprende el método de regresión, el modelo de insumo producto y los modelos econométricos.

Los métodos más utilizados son los de promedios móviles, suavizamiento exponencial y regresión.

Dentro de los métodos más utilizados se considera mejor el método de suavizamiento exponencial porque permite manejar estacionalidad y elimina el fenómeno de escalonamiento común. Este método consiste en darle un factor de suavizamiento o de tendencia, el factor de suavizamiento debe estar entre cero y uno; mientras el factor de suavizamiento está más cerca de uno se ajusta mejor el pronóstico pero su efecto es a corto plazo mientras el factor esté más cerca de cero su efecto es a más largo plazo, para verificar la exactitud del factor de

suavizamiento se necesita correr un proceso de correlación en el cual el valor debe estar cerca de .5, si el factor de correlación es menor debe de modificarse el factor de suavizamiento.

La parte cualitativa es la visión del dueño, la experiencia del vendedor y conocimiento del mercado.

De ambos métodos se obtiene el pronóstico de ventas.

Es importante considerar las posible restricciones en la parte de manufactura industrial por la capacidad de fabricación, el acceso a materias primas , disponibilidad de mano de obra calificada, el acceso a los canales de distribución así como a fuentes de financiamiento externo y externo.

En el caso de esta investigación no se tienen datos históricos, por ser una empresa de nueva creación, sin embargo se está partiendo del método cualitativo basado en la experiencia de los socios, el conocimiento del mercado y sus relaciones personales.

## II.- FINANZAS.

Se deberá elaborar un proyecto de inversión, que permita observar y analizar el escenario de negocio por implementar, para apoyar la decisión de invertir.

### A. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

#### 1.- Internas:

- a) Aportaciones de socios \$250,000.00
- b) Proveedores \$200,000.00
- c) Las que genere el negocio, por su operación

## 2- Externas:

Se contemplarán como una alternativa contingente teniendo abiertas estas fuentes de financiamiento, principalmente aquellas que estén en condiciones de fomento, como apoyo a las Empresa Integradoras y a las MPYME.

- a) Créditos a largo Plazo.
- b) Líneas de Crédito.
- c) Arrendamiento financiero.
- d) Factoraje.

### B. PREPARAR DOCUMENTOS FINANCIEROS:

- a) Cálculo del capital de trabajo ( cuadro 1 ).
- b) Ciclo del capital de trabajo ( cuadro 2 ).
- c) Calculo de inventarios ( cuadro 3 ).
- d) Comprobación del Cálculo del capital de trabajo e inventarios mediante flujos netos ( cuadro 4 ).
- e) Resumen de Inversiones ( cuadro 5 ).
- f) Programa de Inversiones ( cuadro 6 ).
- g) Estructura del Capital Social ( cuadro 7 ).
- h) Estructura del financiamiento ( cuadro 8 ).
- i) Punto de equilibrio ( gráfica 1 ).
- j) Cuadro de depreciaciones y amortizaciones (cuadro 9 y 10).
- k) Estado de resultados proforma ( cuadro 11 ).
- l) Estado de situación financiera proforma ( cuadro 12 ).
- m) Estado de flujos de efectivo ( cuadro 13 ).
- n) Estado de origen y aplicación de recursos ( cuadro 14 ).



## C. ANÁLISIS FINANCIERO

### 1. Método contable:

- a) Rentabilidad Contable (RC) ( Cuadro 15 ).
- b) Periodo de recuperación del capital (PCR) ( cuadro 16 ).

### 2.- Método de flujos descontados.

- a) Tasa interna de retorno (TIR) ( cuadro 17 ).
- b) Valor actual neto (VAN) (cuadro 18 ).

## D. ANÁLISIS SITUACIONAL

### FUERZAS.

La Empresa integradora al unir a las MPYME, elimina o disminuye aquellas desventajas que por su tamaño y poca capacidad financiera constituyen un obstáculo de permanencia, desarrollo y competitividad, bajo esta figura, este tipo de empresas obtiene la flexibilidad y fuerza que da la sinergia que necesita para competir con éxito con las empresas grandes, así como integrarse a redes de subcontratación, que les permitan aprovechar su gran flexibilidad aumentando su capacidad competitiva.

Se evita la duplicidad de inversiones al estar en condiciones de adquirir en forma común activos fijos, en mejores condiciones de calidad, precio y oportunidades de entrega.

### DEBILIDADES.

Las MPYME, sufren fuertes problemas de permanencia debido a su tamaño y carencia de recursos financieros, La Empresa Integradora trata de eliminar estas debilidades, sin embargo el problema que se presenta es la falta de cultura de asociación entre los micro empresarios así como grandes

diferencias en sus objetivos y la manera de lograrlos por la falta de una metodología para crear y administrar negocios por su falta de capacitación y su bajo nivel de preparación.

#### OPORTUNIDADES.

Nuestro gobierno está incentivando la creación de este tipo de empresas mediante estímulos fiscales como adherirse al régimen simplificado de ley durante los 10 primeros años de operación, lo que permite capitalizar a la Empresa Integradora, así como estímulos financieros ofreciendo créditos con tasas de interés preferenciales, así mismo ofrece asesoría administrativa, organizacional y de mercadotecnia en forma gratuita, y organizando ferias y exposiciones donde invita a clientes y proveedores a conocerse, otra manera de crear vínculos es a través del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM).

#### AMENAZAS.

La Empresa Integradora como lo señala el libro "Las Empresas Integradoras en México" , no ha tenido los resultados en un origen proyectados cuyo objetivo original fue que a través de este sistema la MPYME, tuviera la fuerza necesaria para soportar la globalización económica y la apertura de los mercados internacionales a través de acuerdos comerciales, como causas de la falta de cumplimiento de los objetivos para los que fue creado este modelo integrador dicha obra señala que ha sido la falta o deficiente promoción de este modelo, la falta de créditos de la banca de desarrollo, promover la capacitación de los administradores para eficientar su

función, aspecto que a provocado que solo existan 169 integradoras de las cuales solo el 16.7%, se encuentra funcionando bien, el 41.7%, funcionan con algunos problemas y el resto ya no funcionan como integradoras.

#### VENTAJAS COMPARATIVAS.

Las empresas se asocian para competir con eficacia, manteniendo la individualidad de los empresarios en las decisiones internas de su negocio, los empresarios se dedican a producir mientras que las Empresas Integradoras se encargan de realizar las actividades que requieran sus asociados, se crean economías de escala derivadas de una mayor capacidad de negociación para comprar, producir y vender.

Obtener y ofrecer a sus socios servicios altamente especializados e innovadores a un costo relativamente bajo en virtud de aprovechar la sinergia que se deriva de la asociación de otras empresas y contar con la experiencia de 5 empresarios unidos en un objetivos común, explotar sus relaciones públicas y comerciales, puede abaratar costos de operación, costos de administración, costos de comercialización y mercadotecnia, costos financieros, incrementar sus ventas y su participación en el mercado local, nacional e internacional, aumentar sus flujos de efectivo por aprovechar las ventajas de adherirse al régimen simplificado, lo que le permite no pagar impuestos hasta no recibir el pago real y efectivo de sus proveedores.

En otras palabras esta en condiciones de aumentar sus ventas, bajar sus costos, aumentar sus flujos de efectivo y obtener utilidades que por si solos no podría obtener.

#### EXPECTATIVAS A LARGO PLAZO.

Integrarse en el mercado global, elevando su eficiencia, productividad, calidad e innovación de sus productos, crear redes de producción y de comercialización, así como redes de subcontratación, apoyar a las grandes empresas nacionales y multinacionales a adquirir la flexibilidad requerida para permanecer y crecer en el libre mercado, generar fuentes de empleo, participar de manera importante en la generación del Producto Interno Bruto (PIB).

#### LOGÍSTICA.

Asociación para competir con los grandes comercios papeleros: La estrategia de obtener créditos con proveedores, mejores precios, existencia en almacén.

Brindar a los cinco socios servicios consistentes en: Contabilidad, nóminas, fiscal, administración, personal, desarrollo de proveedores, desarrollo de clientes, disminución de costos.

Se instalará la Empresa Integradora en Av. Revolución 1119-B, Col. Centro de Coatzacoalcos, Ver.

La empresa Copicentro Paseo de la Sierra, enviará a su contador.

La empresa Copicoatza enviará a su técnico en equipo de copiado.

La empresa Copimina enviara a su vendedor y se encargará de desarrollar clientes.

La empresa Pedregal de Carrasco desarrollará proveedores.

La empresa Hispania pondrá la mercancía en un 60%, Copicentro Paseo de la Sierra 10%, Copimina el 10%, Copicentro Pedregal de Carrasco 10% y Copicoatza el 10%.

### ESTADO DE RESULTADO PRESUPUESTADO

Nombre: Integradora Papelera Coatza, S.A. DE C.V.

Fecha: 01 de Enero de 1999

|                |                   |
|----------------|-------------------|
| Ventas         | 200,000.00        |
| Costo          | <u>120,000.00</u> |
| Utilidad Bruta | 80,000.00         |

**MENOS**

|                           |                 |
|---------------------------|-----------------|
| Gastos de Ventas          | 25,940.00       |
| Gastos de Administración  | 18,950.00       |
| Gastos Generales          | <u>9,158.00</u> |
| Resultado de la Operación | 25,952.00       |

**UTILIDAD NETA ANTES DEL ISR 25,952.00**

**Análisis de ventas**

|                  |              |      |   |              |
|------------------|--------------|------|---|--------------|
| Ventas mensuales | \$200,000.00 | x 12 | = | 2,400,000.00 |
|------------------|--------------|------|---|--------------|

**Análisis de costo de ventas**

|                 |              |         |            |        |              |
|-----------------|--------------|---------|------------|--------|--------------|
| Costo de ventas | \$200,000.00 | x .60 = | 120,000.00 | x 12 = | 1,444,000.00 |
|-----------------|--------------|---------|------------|--------|--------------|

**Análisis de gasto de ventas**

|                       |                            |           |                   |
|-----------------------|----------------------------|-----------|-------------------|
| Comisiones:           | 9600 x 13                  |           | 124,800.00        |
| Viáticos:             | Gasolina                   | 24,000.00 |                   |
|                       | Aceite y lubricantes       | 6,000.00  |                   |
|                       | gastos de representación   | 84,000.00 |                   |
|                       | Mant. equipo de transporte | 6,000.00  | 120,000.00        |
| Teléfono:             | 1500 x 12                  |           | 18,000.00         |
| Sueldo de vendedores: |                            |           | 48,480.00         |
|                       |                            |           | <u>311,280.00</u> |

Analisis de gastos de administración

|                    |             |                  |                   |
|--------------------|-------------|------------------|-------------------|
| Sueldos y salarios | Secretaria  | 2,000.00         |                   |
|                    | Contador    | 5,000.00         |                   |
|                    | Técnico     | 3,000.00         |                   |
|                    | Mensajero   | 800.00           |                   |
|                    |             | <u>10,800.00</u> | x 13              |
|                    |             |                  | 140,400.00        |
| Renta de bodega    | 2500 x 12 = | 30,000.00        | 30,000.00         |
| Fletes             | 4750 x 12 = | 57,000.00        | 57,000.00         |
|                    |             |                  | <u>227,400.00</u> |

Analisis de gastos generales

|                          |  |                                   |                   |
|--------------------------|--|-----------------------------------|-------------------|
| Prima vacacional         |  |                                   |                   |
| Sueldo vendedores        | 44,750.00                              |                                   |                   |
| Comisiones               | 115,200.00                             |                                   |                   |
| Sueldo admon.            | 129,600.00                             |                                   |                   |
|                          | <u>289,550.00</u>                      | +365 = 793.28 x 6 = 4759.72 x .25 | 1,189.93          |
| I.M.S.S.                 | 289,550.00 x 1.0462 = 302,637.36 x .20 |                                   | 60,527.53         |
| INFONAVIT                | 289,550.00 x 1.0462 = 302,637.36 x .05 |                                   | 15,131.86         |
| S.A.R.                   | 289,550.00 x 1.0462 = 302,637.36 x .02 |                                   | 6,052.74          |
| Energia electrica        |  |                                   | 3,000.00          |
| Mant. oficina            |  |                                   | 12,000.00         |
| Papeleria y art. oficina |  |                                   | 12,000.00         |
|                          |  |                                   | <u>109,902.00</u> |

Vale la pena destacar que los socios (5) pagaban por su cuenta al contador, al técnico, al vendedor, y al comprador. Costos que ahora se ahorrarán, se suma el aguinaldo y la prima vacacional.

COSTO DE OPERACIÓN MENSUAL

2do AÑO DE OPERACIÓN

Se compra un local para la oficina y bodega con un valor de \$500,000.00, dando como enganche el 30% (\$150,000.00) 5 pagos mensuales de \$30,000.00 cada uno, la diferencia será financiada a través de el banco.

Se contrata un auxiliar para el contador, un gerente administrativo, otra secretaria y un chofer.

Se compra una camioneta panel para entrega de mercancía en arrendamiento financiero con un pago mensual de \$6,000.00 por dos años, se compran 3 climas con un valor de \$6,000.00, mobiliario para el gerente administrativo y mobiliario para la nueva secretaria, se contratan 3 nuevos vendedores, un auxiliar de compras un almacenista.

### ESTADO DE RESULTADO PRESUPUESTADO

Nombre: Integradora Papelera Coatza, S.A. DE C.V.

Fecha: 01 de Enero de 2000

|                                    |                   |
|------------------------------------|-------------------|
| Ventas                             | 500,000.00        |
| Costo                              | <u>300,000.00</u> |
| Utilidad Bruta                     | 200,000.00        |
| <br>                               |                   |
| MENOS                              |                   |
| Gastos de Ventas                   | 54,125.00         |
| Gastos de Administración           | 49,050.00         |
| Gastos Generales                   | <u>27,546.00</u>  |
| <b>UTILIDAD NETA ANTES DEL ISR</b> | <b>69,279.00</b>  |

#### Análisis de ventas

|                  |              |      |   |              |
|------------------|--------------|------|---|--------------|
| Ventas mensuales | \$500,000.00 | x 12 | = | 6,000,000.00 |
|------------------|--------------|------|---|--------------|

#### Análisis de costo de ventas

|                 |              |         |            |        |              |
|-----------------|--------------|---------|------------|--------|--------------|
| Costo de ventas | \$500,000.00 | x .60 = | 300,000.00 | x 12 = | 3,600,000.00 |
|-----------------|--------------|---------|------------|--------|--------------|

#### Análisis de gasto de ventas

|                             |                                |                   |
|-----------------------------|--------------------------------|-------------------|
| Comisiones 3% sobre ventas: | 6,000,000.00 x .03             | 180,000.00        |
| Sueldo de vendedores:       | 5 vendedores a 1500 = 7500 x13 | 97,500.00         |
| Viáticos:                   | Gasolina                       | 50,000.00         |
|                             | Aceite y lubricantes           | 10,000.00         |
|                             | gastos de representación       | 225,000.00        |
|                             | Mant. equipo de transporte     | 15,000.00         |
|                             | Teléfono                       | <u>72,000.00</u>  |
|                             |                                | <b>649,500.00</b> |

## Analisis de gastos de administración

|  |                          |                  |      |                   |
|--|--------------------------|------------------|------|-------------------|
| Sueldos y salarios                       | Gerente administrativo   | 10,000.00        |      |                   |
|  | Contador                 | 6,000.00         |      |                   |
|  | Auxiliar contable        | 2,800.00         |      |                   |
|  | Secretaria Gte. Adm.     | 3,000.00         |      |                   |
|  | Secretaria recepcionista | 2,500.00         |      |                   |
|  | Técnico                  | 3,600.00         |      |                   |
|  | Mensajero                | 1,000.00         |      |                   |
|  | Chofer                   | 2,300.00         |      |                   |
|  | Auxiliar compras         | 1,000.00         |      |                   |
|  | Almacenista              | 2,000.00         |      |                   |
|  |                          | <u>34,200.00</u> | x 13 | 444,600.00        |
| Hipoteca local, oficina y bodega         |                          | 6,000.00         | x 12 | 72,000.00         |
| Arrendamiento financiero camioneta panel |                          | 6,000.00         | x 12 | 72,000.00         |
|  |                          |                  |      | <u>588,600.00</u> |

## Analisis de gastos generales

|                                 |                   |                                     |  |                   |
|---------------------------------|-------------------|-------------------------------------|--|-------------------|
| Prima vacacional                |                   |                                     |  |                   |
| Sueldo vendedores               | 90,000.00         | (7500 x 12)                         |  |                   |
| Comisiones                      | 180,000.00        |                                     |  |                   |
| Sueldo admon.                   | 444,600.00        | (34200 x 12)                        |  |                   |
|                                 | <u>714,600.00</u> | +365 = 1957.80 x 7 = 13704.65 x .25 |  | 3,426.00          |
| I.M.S.S.                        | 714,600.00        | x 1.0452 x .20                      |  | 149,380.00        |
| INFONAVIT                       | 714,600.00        | x 1.0452 x .05                      |  | 37,345.00         |
| S.A.R.                          | 714,600.00        | x 1.0452 x .02                      |  | 14,938.00         |
| Energia electrica               |                   |                                     |  | 15,000.00         |
| Mant. oficina y bodega          |                   |                                     |  | 24,000.00         |
| Papeleria y art. oficina        |                   |                                     |  | 24,000.00         |
| Gastos financieros              |                   |                                     |  | 12,000.00         |
| Depreciaciones y amortizaciones |                   |                                     |  | 50,465.00         |
|                                 |                   |                                     |  | <u>330,554.00</u> |

## COMPRA DE ACTIVOS FIJOS

|                               |          |
|-------------------------------|----------|
| Costo de los climas           | 6000.00  |
| Mobiliario gte administrativo | 17000.00 |
| * Escritorio                  | 7000.00  |
| * Credenza                    | 3000.00  |
| * Sillas de ventas            | 4000.00  |
| * Sillón ejecutivo            | 3000.00  |
| Mobiliario secretarial        | 9000.00  |
| * Escritorio                  | 3000.00  |
| * Maq. de escribir            | 5000.00  |
| * Silla secretarial           | 1000.00  |
| Equipo de computo             | 30000.00 |
| Gastos de instalación         | 15000.00 |

Los 3 años posteriores se mantienen igual con incrementos en ventas del 20% anual y mismo porcentaje en costos y gastos.



GERENCIA

Se tendrá un gerente general, un gerente de servicios a los socios y un gerente administrativo.

Análisis de ventas

|                  |            |          |            |        |              |
|------------------|------------|----------|------------|--------|--------------|
| Ventas mensuales | 500,000.00 | x 1.20 = | 600,000.00 | x 12 = | 7,200,000.00 |
|------------------|------------|----------|------------|--------|--------------|

Análisis de costo de ventas

|                 |            |         |            |        |              |
|-----------------|------------|---------|------------|--------|--------------|
| Costo de ventas | 600,000.00 | x .60 = | 360,000.00 | x 12 = | 4,320,000.00 |
|-----------------|------------|---------|------------|--------|--------------|

Análisis de gasto de ventas

|                              |            |          |                   |
|------------------------------|------------|----------|-------------------|
| Comisiones                   | 180,000.00 | x 1.20 = | 216,000.00        |
| Sueldo de ventas             | 97,500.00  | x 1.20 = | 117,000.00        |
| Gasolina                     | 50,000.00  | x 1.20 = | 60,000.00         |
| Aceites y lubricantes        | 10,000.00  | x 1.20 = | 12,000.00         |
| Gastos de representación     | 225,000.00 | x 1.20 = | 270,000.00        |
| Mant. y equipo de transporte | 15,000.00  | x 1.20 = | 18,000.00         |
| Teléfono                     | 72,000.00  | x 1.20 = | 86,400.00         |
|                              |            |          | <u>779,400.00</u> |

Análisis de gastos de administración

|  |                        |             |                  |                     |
|--|------------------------|-------------|------------------|---------------------|
| Sueldos y salrios                        | Gerente general        | 18,000.00   |                  |                     |
|  | Gerente de servicio    | 12,000.00   |                  |                     |
|  | Gerente administrativo | 12,000.00   |                  |                     |
|  | Contador general       | 6000 x 1.20 | 7,200.00         |                     |
|  | Auxiliar de contador   | 2800 x 1.20 | 3,360.00         |                     |
|  | Secretaria gerencia    | 3000 x 1.20 | 3,600.00         |                     |
|  | Secretaria recepción   | 2500 x 1.20 | 3,000.00         |                     |
|  | Técnico                | 3600 x 1.20 | 4,320.00         |                     |
|  | Mensajero              | 1000 x 1.20 | 1,200.00         |                     |
|  | Chofer                 | 2300 x 1.20 | 2,760.00         |                     |
|  | Auxiliar de compras    | 1000 x 1.20 | 1,200.00         |                     |
|  | Almacenista            | 2000 x 1.20 | 2,400.00         |                     |
|  |                        |             | <u>71,040.00</u> | x 13                |
|  |                        |             |                  | 923,520.00          |
| Hipoteca local oficina y bodega          | 72,000 x 1.20          |             |                  | 86,400.00           |
| Arrendamiento financiero camioneta panel |                        |             |                  | 72,000.00           |
|  |                        |             |                  | <u>1,081,920.00</u> |

## Analisis de gastos generales

|                                 |                     |  |  |                  |
|---------------------------------|---------------------|--|--|------------------|
| Prima vacacional                |                     |  |  |                  |
| Sueldo vendedores               | 108,000.00          |  |  |                  |
| Comisiones                      | 216,000.00          |  |  |                  |
| Sueldo admon.                   | 852,480.00          |  |  |                  |
|                                 | <u>1,176,480.00</u> | $+365 = 3223.23 \times 8 = 25786 \times .25$ |  | 6,446.46         |
| I.M.S.S.                        | 1,176,480.00        | $\times 1.0452 = 1,229,657.00 \times .20 =$  |  | 245,931.00       |
| INFONAVIT                       | 1,176,480.00        | $\times 1.0452 = 1,229,657.00 \times .05 =$  |  | 61,383.00        |
| S.A.R.                          | 1,176,480.00        | $\times 1.0452 = 1,229,657.00 \times .02 =$  |  | 24,593.00        |
| Energia electrica               |                     |  |  | 25,000.00        |
| Mant. oficina                   |                     |  |  | 30,000.00        |
| Papeleria y art. oficina        |                     |  |  | 30,000.00        |
| Gastos financieros              |                     |  |  | 18,000.00        |
| Depreciaciones y amortizaciones |                     |  |  | <u>50,465.00</u> |
|                                 |                     |  |  | 491,818.00       |

El objetivo de la gerencia general será proporcionar el esquema de planeación estratégica corporativa y difundir las tendencias del mercado.

El Objetivo de la gerencia de servicios será asegurar el cumplimiento de las necesidades de los socios, conforme a un directorio de consultores externos.

El objetivo de la gerencia administrativa será establecer los sistemas de registro apropiados de información presupuestal, contable, fiscal, mercantil y dar respuesta a las necesidades y compromisos que genere la Empresa Integradora.

### ESTRUCTURA LEGAL

Se constituirá como una Sociedad Anónima de Capital variable, con domicilio fiscal en Coatzacoalcos; Ver. por la necesidad de darse de alta en el padrón de proveedores de Pemex, y ser ésta una exigencia de esta empresa el que sus proveedores sean principalmente de la zona.

Fiscalmente como ya se señaló se dará de alta ante la S. H. y C. P. bajo el régimen simplificado de ley.

Se dará de alta ante el IMSS, INFONAVIT, SAR.

Se dará de alta ante la CANACO

Se dará de alta ante la CONAI

## CONCLUSIONES

Esta es una gran oportunidad de negocios que estamos seguros que si se aprovecha puede significar un desarrollo sostenido para las MPYMES, sus socios, clientes, proveedores, empleados y ésta región, creando un efecto sistémico que puede contagiar al resto del país y lograr el tan ansiado abatimiento de la pobreza y subdesarrollo que sufre la población.

Mi recomendación es crear las mayores empresas integradoras posibles, capacitar al mayor número de empresarios, capacitar al mayor número de administradores, crear leyes de competencia leal, para que las empresas grandes no abusen de las micro empresas, formar redes de subcontratación, producción y comercialización, incentivar los apoyos financieros y contactar al mayor número de empresas interesadas en hacer negocios.

### 5.1.2 PROYECTO DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA INTEGRADORA

|               |   |
|---------------|---|
| Bases:        | Estudio de Mercado<br>Aspectos Técnicos                     |
| Elaboración:  | Presupuesto de Inversión<br>Presupuestos de Costos y Gastos |
| Presentación: | Cuadros<br>Estados Financieros Proforma                     |

INDICE DE CUADROS

| CUADRO | NOMBRE   | PAGINA |
|--------|--|--------|
| 1      | Cálculo del capital de trabajo   | 96     |
| 2      | Ciclo del capital de trabajo   | 97     |
| 3      | Cálculo de inventarios   | 98     |
| 4      | Comprobación del cálculo del capital de trabajo e inventarios mediante flujos neto | 99     |
| 5      | Resumen de inversiones   | 100    |
| 6      | Programa de inversiones  | 101    |
| 7      | Estructura del capital social  | 102    |
| 8      | Estructura del financiamiento  | 103    |
| 9      | Cuadro de depreciaciones y amortizaciones  | 105    |
| 10     | Cuadro de depreciaciones y amortizaciones  | 106    |
| 11     | Estado de resultados Proforma  | 107    |
| 12     | Estado de situación financiera Proforma  | 108    |
| 13     | Flujo de efectivo  | 109    |
| 14     | Análisis financiero - Método contable  | 110    |
| 15     | Análisis financiero - Método contable  | 111    |
| 16     | Método de flujos descontados   | 112    |
| 17     | Método de flujos descontados (TIR)   | 112    |
| 18     | Método de flujos descontados (VAN)   | 112    |
| 19     | Comprobación de costos de capital en base al INPC                                  | 113    |
| 20     | Comprobación de costos de capital en base al IBM                                   | 113    |
| 21     | Cálculo de la varianza en base al INPC   | 114    |
| 22     | Cálculo de la varianza en base al IBM  | 115    |
| 23     | Cálculo de la Beta del IMPC e IBM  | 116    |

| GRÁFICO | NOMBRE              | PAGINA |
|---------|---------------------|--------|
| 1       | Punto de equilibrio | 104    |

CUADRO 1

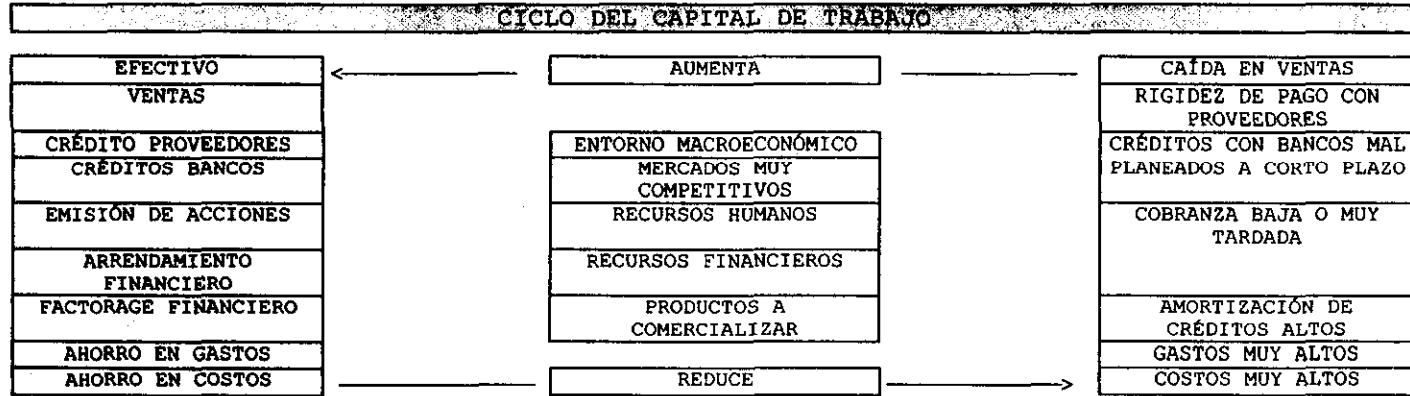
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO 1998  
 INTEGRADORA PAPELERA COATZA, S.A. de C.V.

| CICLOS MENSUALES           | JUNIO      | JULIO      | AGOSTO   | SEPTIEMBRE | OCTUBRE  | NOVIEMBRE |
|----------------------------|------------|------------|----------|------------|----------|-----------|
| COSTOS, GASTOS Y PASIVOS 1 | 118,050.00 |            |          |            |          |           |
| INGRESOS 1                 | 118,050.00 |            |          |            |          |           |
| COSTOS, GASTOS Y PASIVOS 2 |            | 106,750.00 |          |            |          |           |
| INGRESOS 2                 |            | 106,750.00 |          |            |          |           |
| COSTOS, GASTOS Y PASIVOS 3 |            |            | 9,000.00 |            |          |           |
| INGRESOS 3                 |            |            | 9,000.00 |            |          |           |
| COSTOS, GASTOS Y PASIVOS 4 |            |            |          | 10,000.00  |          |           |
| INGRESOS 4                 |            |            |          | 10,000.00  |          |           |
| COSTOS, GASTOS Y PASIVOS 5 |            |            |          |            | 3,250.00 |           |
| INGRESOS 5                 |            |            |          |            | 3,250.00 |           |
| COSTOS, GASTOS Y PASIVOS 6 |            |            |          |            |          | 0.0       |
| INGRESOS 6                 |            |            |          |            |          | 2,950.00  |
| <b>SALDO</b>               | 0.0        | 0.0        | 0.0      | 0.0        | 0.0      | 2,950.00  |

Este cuadro nos muestra el requerimiento de efectivo para iniciar el proyecto.

La intersección de los ciclos productivos acarrea a su vez una interrelación entre los costos gastos e ingresos , situación que da por resultado un requerimiento de efectivo para iniciar el proyecto. En este cuadro son \$250,000.00, posteriormente los ingresos recibidos al final de cada ciclo afrontan las necesidades de egresos.

CUADRO 2



Este cuadro nos indica las partidas de operación que aumenta el capital de trabajo y las partidas de operación que lo disminuye, este cuadro se presenta con el objeto de que los interesados concentren su atención en fortalecer aquellas operaciones que incremente el capital de trabajo y que controle las partidas que lo reduce.

CUADRO 3  
CALCULO DE INVENTARIOS

| FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL CALCULO DE INVENTARIOS Y NECESIDADES DE EFECTIVO |   |  |  |
|---|---|--|--|
| INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS   | INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO             | INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS                              | EFECTIVO   |
| Frecuencia de Abastecimiento  | Tiempo de proceso requerido para la elaboración | Productividad de las ventas                                      | Efectuar ventas a crédito  |
| Distancia de la materia prima   | Tipo de proceso y tecnología empleada           | Fluctuaciones frecuentes de las ventas                           | Compras y pagos iniciales  |
| Periodos de producción  | Calidad del producto final                      | Costo del almacenamiento   | Pagos por adelantado   |
| Duración de la materia prima  | Volumen de producción planeada                  | Contingencias en la producción ocasionadas por diversos factores | Contingencias  |
| Costo por volumen   | Eficiencia de la producción                     | Costo por volumen  | Ventas lentas por introducción de un producto o cambio en su presentación y precio |
| Cantidad disponible por el proveedor  | Separación de las fases del proceso             | Diversidad de productos a elaborar                               | Volumen de producción  |
| Cantidad mínima de compra exigida por el proveedores                            |   | Cuantía y tipo de pedidos  | Recibir créditos de otros  |
| Costos de almacenaje  |   | Capacidad de producción de la empresa                            | Plazos de pago o cobros  |
| Diversidad de fuentes de suministros  |   | Obsolescencia  |  |

Los productos en inventario son bienes sustraídos al consumo, para la empresa quiere decir que una proporción de su producción y/o abasto quedará inmovilizada y ajena al consumo en forma permanente. Los inventarios representan una inversión para poder operar la empresa, una aplicación de fondos que debe establecerse en el nivel que eleve al máximo la competencia y el valor de la empresa.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Nacional Financiera, Primera edición, 1992, p.95

CUADRO 4

| COMPROBACION MEDIANTE FLUJOS NETOS 1998<br>INTEGRADORA CANILLAS CONTABILISTAS de C.V. |            |            |          |            |          |           |
|---|------------|------------|----------|------------|----------|-----------|
| PERIODOS  | JUNIO      | JULIO      | AGOSTO   | SEPTIEMBRE | OCTUBRE  | NOVIEMBRE |
| INGRESOS  | 118,050.00 | 106,750.00 | 9,000.00 | 10,000.00  | 3,250.00 | 2,950.00  |
| EGRESOS   | 118,050.00 | 106,750.00 | 9,000.00 | 10,000.00  | 3,250.00 | 0.0       |
| FLUJO NETO  | 0.0        | 0.0        | 0.0      | 0.0        | 0.0      | 2,950.00  |
| SALDO ACUMULADO   | 0.0        | 0.0        | 0.0      | 0.0        | 0.0      | 2,950.00  |

Este cuadro nos ayuda a estimar la necesidad de flujos netos para cubrir los egresos. Nos indica que el proyecto en su etapa preparatoria está haciendo frente a sus egresos con las aportaciones de los socios.



CUADRO 5

| RESUMEN DE INVERSIONES MENSUALES 1998 |            |            |            |            |            |            |
|---------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| INTEGRADORA TABILETA GORTZA, S.A.     |            |            |            |            |            |            |
| PERIODO                               | JUNIO      | JULIO      | AGOSTO     | SEPTIEMBR  | OCTUBRE    | NOVIEMBRE  |
| Concepto / meses                      |            |            |            |            |            |            |
| <b>Inversión fija</b>                 |            |            |            |            |            |            |
| Inst. Mob. y Equipo                   | 100,750.00 | 100,750.00 |            |            |            |            |
|                                       |            |            |            |            |            |            |
| <b>Total</b>                          |            |            |            |            |            |            |
| <b>Inversión diferida</b>             |            |            |            |            |            |            |
| Remodelación                          | 7,300.00   |            |            |            |            |            |
|                                       |            |            |            |            |            |            |
| <b>Total</b>                          | 7,300.00   | 100,750.00 |            |            |            |            |
|                                       |            |            |            |            |            |            |
| <b>Caja y Bancos</b>                  | 10,000.00  | 6,000.00   | 9,000.00   | 10,000.00  | 3,250.00   |            |
| Efectivo                              | 0.0        | 0.0        |            |            |            | 2,950.00   |
|                                       |            |            |            |            |            |            |
| <b>Total</b>                          | 0.0        | 0.0        |            |            |            |            |
| <b>Total de Inversión</b>             | 118,050.00 | 106,750.00 | 9,000.00   | 10,000.00  | 3,250.00   | 2,950.00   |
|                                       |            | 224,800.00 | 233,800.00 | 243,800.00 | 247,050.00 | 250,000.00 |
| <b>Disponible</b>                     | 10,000.00  | 6,000.00   | 9,000.00   | 10,000.00  | 3,250.00   | 2,950.00   |

Este cuadro nos muestra el requerimiento de activos fijos para operar el proyecto

Este cuadro se detallan los montos de inversiones productivas mensuales para invertir en el negocio, destacando la adquisición de mobiliario y equipo.

CUADRO 6

| PROGRAMA DE INVERSIONES<br>INTEGRADORA PAPELERA COATZA, S.A. de C.V. |              |               |      |      |      |      |
|--|--------------|---------------|------|------|------|------|
| CONCEPTO   | 1998         | 1999          | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
| <b>INVERSIÓN FIJA</b>  |              |               |      |      |      |      |
| MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA                                       | 41,500       | 32,000        |      |      |      |      |
| EQUIPO DE COMPUTO  | 50,000       | 30,000        |      |      |      |      |
| EQUIPO DE TRANSPORTE   | 110,000      |               |      |      |      |      |
| TERRENO Y EDIFICIO   |              | 500,000       |      |      |      |      |
| <b>SUBTOTAL</b>  |              |               |      |      |      |      |
| <b>INVERSIÓN DIFERIDA</b>  |              |               |      |      |      |      |
| GASTOS DE INSTALACIÓN  | 7,300        | 15,000        |      |      |      |      |
| CAJA Y BANCOS  | 2,950        | 86,632        |      |      |      |      |
| <b>SUBTOTAL</b>  | 211,750      | 663,632       |      |      |      |      |
| <b>TOTAL</b>   | 211,750      | 663,632       |      |      |      |      |
| <b>DISPONIBLE</b>  | <b>2,950</b> | <b>86,632</b> |      |      |      |      |

Esta cuadro nos muestra la fecha de adquisición de los activos del proyecto

Este cuadro nos indica en forma detallada el activo con el que cuenta la empresa para cumplir con su misión.

CUADRO 7

| Estructura del Capital Social 1998<br>INTEGRADORA PAPELERA COATZA, S.A. de C.V. |                   |                    |             |
|---|-------------------|--------------------|-------------|
| Accionistas   | Capital Social    | Número de Acciones | %           |
| Copicoatza, S.A. de C.V.  | 50,000.00         | 50,000             | 20          |
| Papelería Hispania, S.A.  | 50,000.00         | 50,000             | 20          |
| Copicentro Paseo de la Sierra   | 50,000.00         | 50,000             | 20          |
| Copicentro Pedregal de Carrasco   | 50,000.00         | 50,000             | 20          |
| Copimina  | 50,000.00         | 50,000             | 20          |
|   |                   |                    |             |
|   |                   |                    |             |
|   |                   |                    |             |
|   |                   |                    |             |
| <b>T O T A L</b>  | <b>250,000.00</b> | <b>250,000</b>     | <b>100%</b> |

Esta cuadro nos muestra la forma en que se integra el capital social aportado por los socios.

Este cuadro nos indica el monto y la forma en que estén repartidas las acciones y el capital con que se cuenta para inicial el proyecto.

CUADRO 8

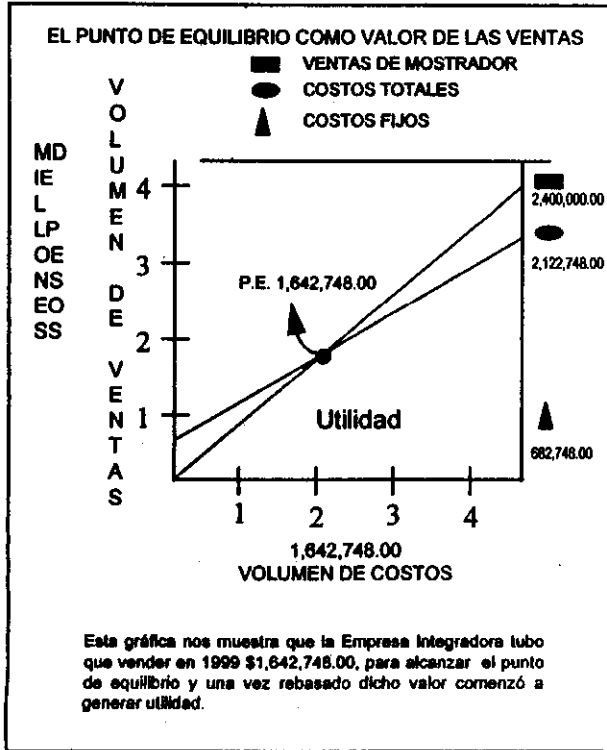
| ESTRUCTURA DE LAS APORTACIONES AL CAPITAL SOCIAL DE LA EMPRESA INTEGRADORA 1998<br>INTEGRADORA TELECOMUNICACIONES S.A. DE C.V. |                |                    |                  |                  |             |
|--|----------------|--------------------|------------------|------------------|-------------|
| DESTINO  | INVERSIÓN FIJA | INVERSIÓN DIFERIDA | EFFECTIVO        | TOTAL            | %           |
| ORIGEN   |                |                    |                  |                  |             |
| APORTACIONES DE SOCIOS   |                |                    | 250,000.0        | 250,000.0        | 100%        |
| CRÉDITOS   |                |                    |                  |                  |             |
| APORTACIONES FEDERALES   |                |                    |                  |                  |             |
| OTROS  |                |                    |                  |                  |             |
| <b>TOTAL</b>   |                |                    | <b>250,000.0</b> | <b>250,000.0</b> | <b>100%</b> |

Este cuadro nos muestra el origen y aplicación de los recursos para el proyecto y en que se va a utilizar las aportaciones de los socios, cuyo destino es fundamental en la adquisición de los activos fijos.

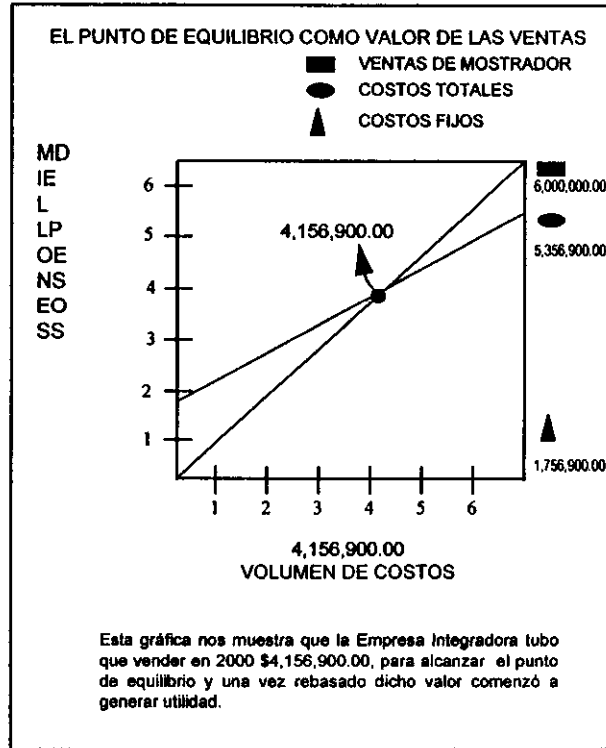
GRÁFICA 1

INTEGRADORA PAPELERA COATZA, S.A. de C.V.

AÑO 1999



AÑO 2000



CUADRO 9

| Depreciaciones y Amortizaciones 1999              |                   |            |          |                  |                  |
|---|-------------------|------------|----------|------------------|------------------|
| Integradora Papelera Coatzacoahuila, S.A. DE C.V. |                   |            |          |                  |                  |
| CONCEPTO  | VALOR ORIGINAL    | TASA       | TIEMPO   | CARGO ANUAL      | VALOR DE RESCATE |
| <b>DEPRECIACIONES</b>                             |                   |            |          |                  |                  |
| ESCRITORIO RECEPCIÓN                              | 3,000.00          | 10%        | 10       | 300.00           | 1,050.00         |
| SALA DE RECEPCIÓN                                 | 5,000.00          | 10%        | 10       | 500.00           | 1,750.00         |
| MAQUINA DE ESCRIBIR                               | 7,000.00          | 10%        | 10       | 700.00           | 2,450.00         |
| ESCRITORIO CONTADOR                               | 5,000.00          | 10%        | 10       | 500.00           | 1,750.00         |
| CREDENZA  | 3,000.00          | 10%        | 10       | 300.00           | 1,050.00         |
| SILLA SECRETARIAL                                 | 1,500.00          | 10%        | 10       | 150.00           | 525.00           |
| SILLAS DE VISITA                                  | 3,000.00          | 10%        | 10       | 300.00           | 1,050.00         |
| SILLÓN EJECUTIVO                                  | 3,000.00          | 10%        | 10       | 300.00           | 1,050.00         |
| SUMADORA  | 1,000.00          | 10%        | 10       | 100.00           | 350.00           |
| ENSERES MENORES                                   | 10,000.00         | 10%        | 10       | 1,000.00         | 0.0              |
| EQUIPO DE COMPUTO                                 | 50,000.00         | 25%        | 4        | 12,500.00        | 0.0              |
| <b>EQUIPO DE TRANSPORTE</b>                       | <b>110,000.00</b> | <b>20%</b> | <b>5</b> | <b>22,000.00</b> | <b>35,000.00</b> |
| <b>AMORTIZACIONES</b>                             |                   |            |          |                  |                  |
| REMODELACIÓN                                      | 7,300.00          | 5%         | 20 años  | 365.00           | 0.0              |
| <b>T O T A L</b>                                  | <b>208,800.00</b> |            |          | <b>39,015.00</b> | <b>46,025.00</b> |

Este cuadro nos muestra el valor de los activos del proyecto, y el tiempo de vida

Este cuadro nos indica las tasas de depreciación Art. 44 y amortización Art. 43 de la LISR; de los activos fijos a través del método lineal. Para el cálculo del valor de rescate se fijo un porcentaje del 35% del valor original al término.

CUADRO 10

DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES  
 INTEGRADORA PAPELERA COATZA, S.A. de C.V.  
 AÑO 2000

| CONCEPTO              | VALOR ORIGINAL   | TASA | TIEMPO | CARGO ANUAL      | VALOR DE RESCATE |
|-----------------------|------------------|------|--------|------------------|------------------|
| <b>DEPRECIACIONES</b> |                  |      |        |                  |                  |
| CLIMA                 | 6,000.00         | 10%  | 10     | 600.00           | 2,100.00         |
| ESCRITORIO            | 7,000.00         | 10%  | 10     | 700.00           | 2,450.00         |
| CREDENZA              | 3,000.00         | 10%  | 10     | 300.00           | 1,050.00         |
| SILLAS DE VISITA      | 4,000.00         | 10%  | 10     | 400.00           | 1,400.00         |
| SILLÓN EJECUTIVO      | 3,000.00         | 10%  | 10     | 300.00           | 1,050.00         |
| ESCRITORIO            | 3,000.00         | 10%  | 10     | 300.00           | 1,050.00         |
| MAQUINA DE ESCRIBIR   | 5,000.00         | 10%  | 10     | 500.00           | 1,750.00         |
| SILLA SECRETARIAL     | 1,000.00         | 10%  | 10     | 100.00           | 350.00           |
| EQUIPO DE COMPUTO     | 30,000.00        | 25%  | 4      | 7,500.00         | 0.0              |
| REMODELACIÓN          | 15,000.00        | 5%   | 20     | 750.00           | 0.0              |
|                       |                  |      |        |                  |                  |
|                       |                  |      |        |                  |                  |
| <b>T O T A L</b>      | <b>77,000.00</b> |      |        | <b>11,450.00</b> | <b>11,200.00</b> |

Este cuadro nos indica las tasas de depreciación Art. 44 y amortización Art. 43 de la LISR. De los activos fijos a través del método lineal. Para el cálculo del valor de rescate se fijo un 35% del valor original al término.

CUADRO 11

| ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA             |                  |                  |                  |                  |                   |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| INTEGRADORA PAPELERA COATZA, S.A. de C.V. |                  |                  |                  |                  |                   |
| CONCEPTO                                  | AÑO 1999         | AÑO 2000         | AÑO 2001         | AÑO 2002         | AÑO 2003          |
| VENTAS NACIONALES                         | 2,400,000        | 6,000,000        | 7,200,000        | 8,640,000        | 10,368,000        |
|   |                  |                  |                  |                  |                   |
| <b>VENTAS TOTALES</b>                     | <b>2,400,000</b> | <b>6,000,000</b> | <b>7,200,000</b> | <b>8,640,000</b> | <b>10,368,000</b> |
| COSTO DE LO VENDIDO                       | 1,440,000        | 3,600,000        | 4,320,000        | 5,184,000        | 6,220,800         |
| UTILIDAD BRUTA                            | 960,000          | 2,400,000        | 2,880,000        | 3,456,000        | 4,147,200         |
|   |                  |                  |                  |                  |                   |
| <b>GASTOS DE VENTAS</b>                   | <b>311,280</b>   | <b>649,500</b>   | <b>779,400</b>   | <b>935,280</b>   | <b>1,122,336</b>  |
| Sueldos y Comisiones                      | 173,280          | 277,500          | 333,000          | 399,600          | 479,520           |
| Teléfono                                  | 18,000           | 72,000           | 86,400           | 103,680          | 124,416           |
| Gasolina                                  | 24,000           | 50,000           | 60,000           | 72,000           | 86,400            |
| Aceites y lubricantes                     | 6,000            | 10,000           | 12,000           | 14,400           | 17,280            |
| Manto. eq. de trans.                      | 6,000            | 15,000           | 18,000           | 21,600           | 25,920            |
| Viáticos y gastos de rep.                 | 84,000           | 225,000          | 270,000          | 324,000          | 388,800           |
| <b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>           | <b>227,400</b>   | <b>588,600</b>   | <b>1,581,920</b> | <b>1,783,904</b> | <b>2,026,285</b>  |
| Sueldos y salarios                        | 140,400          | 444,600          | 923,520          | 1,108,224        | 1,329,869         |
| Fletes                                    | 57,000           |                  |                  |                  |                   |
| Leasing                                   |                  | 72,000           | 72,000           | 72,000           | 72,000            |
| Renta bodega                              | 30,000           |                  |                  |                  |                   |
| Hipoteca                                  |                  | 72,000           | 86,400           | 103,680          | 124,416           |
| Anticipo a cuenta de Hs.                  |                  |                  | 500,000          | 500,000          | 500,000           |
| <b>GASTOS GENERALES</b>                   | <b>148,918</b>   | <b>330,554</b>   | <b>491,818</b>   | <b>590,182</b>   | <b>715,280</b>    |
| Prima vacacional                          | 1,190            | 3,426            | 6,446            | 7,735            | 9,282             |
| IMSS                                      | 60,528           | 149,380          | 245,931          | 295,117          | 354,140           |
| INFONAVIT                                 | 15,132           | 37,345           | 61,383           | 73,659           | 88,391            |
| SAR                                       | 6,053            | 14,938           | 24,593           | 29,512           | 35,414            |
| Luz                                       | 3,000            | 15,000           | 25,000           | 30,000           | 36,000            |
| Pap. y Art. de Of.                        | 12,000           | 24,000           | 30,000           | 36,000           | 43,200            |
| Mantenimiento de oficina                  | 12,000           | 24,000           | 30,000           | 36,000           | 43,200            |
| Dep. y amort.                             | 39,015           | 50,465           | 50,465           | 50,465           | 37,965            |
| Gastos Financieros                        |                  | 12,000           | 18,000           | 21,600           | 25,200            |
| <b>Total de gastos</b>                    | <b>687,597</b>   | <b>1,568,654</b> | <b>2,853,138</b> | <b>3,309,366</b> | <b>3,863,901</b>  |
|   |                  |                  |                  |                  |                   |
| Util. antes PTU                           | 272,403          | 831,346          | 26,862           | 146,634          | 283,299           |
| PTU                                       | 27,240           | 83,135           | 2,686            | 14,663           | 28,330            |
| Utilidad antes de ISR                     | 245,163          | 748,211          | 24,176           | 131,971          | 254,969           |
| Imp. s/renta ( 34% )                      | 83,355           | 254,392          | 8,220            | 44,870           | 86,451            |
|   |                  |                  |                  |                  |                   |
| <b>Util. Neta</b>                         | <b>161,808</b>   | <b>493,819</b>   | <b>15,956</b>    | <b>87,100</b>    | <b>168,518</b>    |

Este cuadro muestra la posición financiera del proyecto.

Este cuadro nos indica la información correspondiente a los ejercicios determinados. A partir de los ingresos, costos y gastos muestra el resultado final previsto en términos de utilidades o pérdidas, así como el monto de los impuestos y reparto de utilidades



CUADRO 12

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROFORMA  
INTEGRADORA PAPELERA COATZA, S.A. de C.V.

| CONCEPTO / ANOS               | AÑO<br>1999    | AÑO<br>2000      | AÑO 2001         | AÑO 2002         | AÑO 2003         |
|-------------------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>ACTIVOS</b>                |                |                  |                  |                  |                  |
| <b>Activo circulante</b>      | <b>472,618</b> | <b>1,457,429</b> | <b>1,371,006</b> | <b>1,673,775</b> | <b>2,006,723</b> |
| Caja                          | 2,950          | 2,950            | 2,950            | 2,950            | 2,950            |
| Bancos                        | 120,823        | 545,107          | 574,478          | 664,044          | 812,927          |
| Clientes                      | 200,000        | 500,000          | 600,000          | 720,000          | 864,000          |
| Almacén                       | 38,250         | 71,845           | 182,672          | 227,248          | 212,065          |
| Impuestos pag. por ant.       | 83,355         | 104,392          | 8,220            | 44,870           | 86,451           |
| Pagos anticipados             | 27,240         | 233,135          | 2,686            | 14,663           | 28,330           |
| <b>Activo Fijo</b>            | <b>169,785</b> | <b>696,320</b>   | <b>783,205</b>   | <b>595,390</b>   | <b>507,325</b>   |
| Equipo de oficina             | 41,500         | 73,500           | 73,500           | 73,500           | 73,500           |
| Equipo de transporte          | 110,000        | 110,000          | 110,000          | 110,000          | 110,000          |
| Equipo de computo             | 50,000         | 80,000           | 80,000           | 80,000           | 30,000           |
| Edificio y terreno            |                | 500,000          | 500,000          | 500,000          | 500,000          |
| Depreciación acumulada        | -38,650        | -88,000          | -137,350         | -186,700         | -223,550         |
| <b>Activo diferido</b>        | <b>6,935</b>   | <b>21,085</b>    | <b>21,085</b>    | <b>21,085</b>    | <b>21,085</b>    |
| Gastos de instalación         | 7,300          | 22,300           | 22,300           | 22,300           | 22,200           |
| - Amortización                | -365           | -1,480           | -2,595           | -3,710           | -4,825           |
| <b>Total del activo</b>       | <b>642,403</b> | <b>2,153,749</b> | <b>2,154,211</b> | <b>2,269,165</b> | <b>2,514,048</b> |
| <b>Pasivo</b>                 |                |                  |                  |                  |                  |
| <b>Pasivo circulante</b>      | <b>120,000</b> | <b>372,000</b>   | <b>432,000</b>   | <b>504,000</b>   | <b>590,000</b>   |
| Proveedores                   | 120,000        | 300,000          | 360,000          | 432,000          | 518,400          |
| Cuen. x pagar a corto pla     |                |                  |                  |                  |                  |
| Acreedores diversos           |                |                  |                  |                  |                  |
| Arrendamiento financiero      |                | 72,000           | 72,000           | 72,000           | 72,000           |
| <b>Pasivo fijo</b>            |                | <b>428,000</b>   | <b>341,600</b>   | <b>237,920</b>   | <b>113,500</b>   |
| Cuentas x pag a largo pla     |                |                  |                  |                  |                  |
| Crédito hipotecario           |                | 428,000          | 341,600          | 237,920          | 113,504          |
| <b>TOTAL PASIVO</b>           | <b>120,000</b> | <b>800,000</b>   | <b>773,600</b>   | <b>741,920</b>   | <b>703,504</b>   |
| Resultado del ejercicio       | 272,403        | 831,346          | 26,862           | 146,634          | 283,299          |
| Capital social                | 250,000        | 250,000          | 250,000          | 250,000          | 250,000          |
| Resultado ejer. anterior      |                | 272,403          | 1,103,749        | 1,130,611        | 1,277,245        |
| <b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b> | <b>642,403</b> | <b>2,153,749</b> | <b>2,154,211</b> | <b>2,269,165</b> | <b>2,514,048</b> |

Este cuadro muestra la posición financiera del proyecto.

Este cuadro indica la posición financiera de la empresa a una fecha determinada, también llamado balance general, lo integran tres grande cuentas: activo, pasivo y capital. Para un proyecto nuevo es complementario y no fundamental, para una empresa en operación es básico, siempre y cuando estén auditados y exista un historial de por lo menos 3 años, de otra forma es un estado financiero que por sus características estáticas es muy variable en el contenido de su información, pudiendo reflejar una situación distinta a la que en realidad tiene la empresa.

CUADRO 13

ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO  
INTEGRADORA PAPELERA COATZA, S.A. de C.V.

|                          | 1999             | 2000             | 2001             | 2002             | 2003              |
|--------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| <b>ENTRADAS</b>          |                  |                  |                  |                  |                   |
| VENTAS                   | 2,200,000        | 5,500,000        | 6,600,000        | 7,920,000        | 9,504,000         |
| CLIENTES                 |                  | 200,000          | 500,000          | 600,000          | 720,000           |
| <b>TOTAL DE ENTRADAS</b> | <b>2,200,000</b> | <b>5,700,000</b> | <b>7,100,000</b> | <b>8,520,000</b> | <b>10,224,000</b> |

**SALIDAS**

|                         |                  |                  |                  |                  |                   |
|-------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| COSTO DE VENTAS         | 1,320,000        | 3,300,000        | 3,960,000        | 4,752,000        | 5,702,400         |
| PROVEEDORES             |                  | 120,000          | 300,000          | 360,000          | 432,000           |
| GASTOS                  | 648,582          | 1,518,189        | 2,802,673        | 3,258,901        | 3,825,936         |
| PART. DE UTIL.          | 27,240           | 83,135           | 2,686            | 14,663           | 28,330            |
| I.S.R.                  | 83,355           | 254,392          | 8,220            | 44,870           | 86,451            |
| <b>TOTAL DE SALIDAS</b> | <b>2,079,177</b> | <b>5,275,716</b> | <b>7,073,579</b> | <b>8,430,434</b> | <b>10,075,117</b> |
| FLUJO DE CAJA           | 120,823          | 424,284          | 26,421           | 89,566           | 148,883           |
| SDO. INICIAL CAJA       | 2,950            | 123,773          | 548,057          | 574,478          | 664,044           |

|                           |                |                |                |                |                |
|---------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>SALDO FIN. EN CAJA</b> | <b>123,773</b> | <b>548,057</b> | <b>574,478</b> | <b>664,044</b> | <b>812,927</b> |
|---------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|

Este cuadro agrupa la información de todo un ejercicio. Su base de cálculo son los flujos de efectivo, llegándose a obtener una caja final o disponible, de ahí que se le nombre flujo de caja. Revela además la capacidad de pago de la empresa y el monto de dividendos que se puede pagar a los accionistas. Aunque está vinculado al estado de resultados su objetivo no es mostrar utilidades, sino dinero disponible o déficit en caja pudiéndose dar el caso de una empresa que muestre utilidades pero no tenga flujo de efectivo.

En conclusión de todos los cuadros se puede decir que el proyecto de viabilidad resulta productivo en términos cuantitativos puesto que muestra la solvencia necesaria para operar con recursos propios y generar continuamente mas recursos monetarios además de tener bajo control la empresa y con la posibilidad de mantenerse y desarrollarse.

#### ANÁLISIS FINANCIERO

Rentabilidad contable

Método Contable

$$RC = UN \div ATP$$

Donde:

- RC = Rentabilidad Contable
- UN = Utilidad Neta
- ATP = Activos Totales Promedio

CUADRO 14

|      |                                       |   | RENTABILIDAD CONTABLE |
|------|---------------------------------------|---|-----------------------|
| 1999 | $\frac{272403.00}{250,000+642,403}$   | = | .6105                 |
| 2000 | $\frac{831,346}{642,403+2,153,749}$   | = | .5946                 |
| 2001 | $\frac{26,862}{2,153,749+2,154,211}$  | = | .0125                 |
| 2002 | $\frac{146,634}{2,154,211+2,269,165}$ | = | .0663                 |
| 2003 | $\frac{283,299}{2,269,165+2,514,048}$ | = | ..1185                |

La Rentabilidad Contable en buena o mala dependiendo los factores contra los que se compare (Inflación, Tasa de Interés, Tipo de Cambio, etc.). En este caso se considera muy positivo el resultado de ésta inversión, en virtud de las tasas de interés y tasa de inflación esperada por nuestro país, salvo en el año 2001,2002 y 2003 que están por debajo de los pronósticos, sin embargo esta situación se debe a que a los accionistas se les comienza a pagar honorarios en estas fechas.

# ANÁLISIS FINANCIERO

Método Contable

Periodo de recuperación del capital (PCR)

CUADRO 15

|            | Erogación de<br>Capital | Flujos de<br>Fondo |   | Depreciación | Total   |   | PRC    |
|------------|-------------------------|--------------------|---|--------------|---------|---|--------|
| Primer año | 250,0000                | 272,403            | + | 39,015       | 311,418 | + | 61,418 |

El capital se recupera al primer año de operación, situación muy positiva.

ANÁLISIS FINANCIERO  
Método de Flujos Descontados

CUADRO 16

| FLUJO DE CAJA | 1er Año | 2do Año | 3er Año | 4to Año | 5to Año |
|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Inicial       | 123,773 | 548,057 | 574,478 | 664,044 | 812,927 |
| -250000.00    |         |         |         |         |         |

|                                   |         |
|-----------------------------------|---------|
| Tasa de Costo de Capital          | 31%     |
| Tir. Tasa Interna de Rentabilidad | 126.41  |
| VAN Valor Actual Neto             | 882,439 |

CUADRO 17

a).TIR : Calcula la Tasa Interna de retorno, (La inversión es conveniente si el % de la TIR es mayor que el % de costo de Capital), en este caso la TIR es de 126.41% y 31% el costo de capital, por lo tanto esta Inversión se acepta.

CUADRO 18

b).VAN : Calcula el valor neto de una serie de flujos de caja mas el costo inicial de la Inversión, en este caso son \$882,439 La Inversión se acepta si el VAN  $\geq$  0, en este caso el VAN es mayor a 0 por lo tanto se acepta.

CUADRO 19

COMPROBACIÓN DE COSTO DE CAPITAL

A través del Índice Nacional de precios al Consumidor (INPC )  
 Datos del Índice Nacional de Precios al Consumidor

| 1998    | 1997    | 1996    | 1995    | 1994    | 1993   | 1992   | 1991   | 1990   | 1989   | 1988   |
|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 275.038 | 231.886 | 200.388 | 156.915 | 103.257 | 96.455 | 89.303 | 79.779 | 67.157 | 51.687 | 43.181 |

$$\text{INPC} = \left[ \left( \frac{275.038}{43.181} \right)^{11} - 1 \right] \times 100 = \left[ (6.3694)^{0.0099} - 1 \right] \times 100 \left[ 1.1833 - 1 \right] \times 100$$

= .1833 x 20.32 = Rendimiento en base al INPC

CUADRO 20

COMPROBACIÓN DE COSTO DE CAPITAL

A través del Índice de la Bolsa Mexicana de Valores ( IBM )  
 Datos del Índice de la Bolsa Mexicana de Valores

| 1998     | 1997     | 1996     | 1995     | 1994     | 1993     | 1992     | 1991     | 1990   | 1989    | 1988    |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------|---------|---------|
| 3,959.66 | 5,229.35 | 3,361.03 | 2,778.47 | 2,375.66 | 2,602.63 | 1,759.44 | 1,431.46 | 628.79 | 418.925 | 211.532 |

$$\text{IBM} = \left[ \left( \frac{3,959.66}{211.532} \right)^{11} - 1 \right] \times 100 = \left[ (18.7190)^{0.0099} - 1 \right] \times 100 \left[ 1.3051 - 1 \right] \times 100$$

= .3051 x 100 = 30.51 = Rendimiento en base al IBM

COEFICIENTE BETA. Es el coeficiente que indica la volatilidad o riesgo sistemático de la rentabilidad del mercado. Si la beta es mayor que uno tiene una volatilidad superior a la del mercado y se le denomina agresivo. Si por el contrario, la beta es menor que uno se le denomina defensivo.

DATOS DEL ÍNDICE NACIONAL DE PRECIOS AL CONSUMIDOR.

$$\bar{x} = \frac{275.038+231.886+200.388+156.915+103.257+96.455+89.303+79.779+67.157+51.687+43.181}{11}$$

$$= \frac{1,392.04}{11}$$

$$\bar{x} = 126.54$$

CUADRO 21

| $x_i$   | $\bar{x}$ | $ x_i - \bar{x} $ | $(x_i - \bar{x})^2$ | $\sum_{i=1}^{11} (x_i - \bar{x})^2$ | $v = \frac{\sum_{i=1}^{11} (x_i - \bar{x})^2}{n}$             |
|---------|-----------|-------------------|---------------------|-------------------------------------|---|
| 275.038 | 126.54    | 275.038 - 126.54  | = 148.4980 =        | 22,051.65                           | $v = \frac{60,622.80}{11}$<br>$v = 5,511.16$<br>$s = 74.2372$ |
| 231.886 |           | 231.886 - 126.54  | = 105.3460 =        | 11,097.77                           |   |
| 200.388 |           | 200.388 - 126.54  | = 73.8480 =         | 5,452.34                            |   |
| 156.915 |           | 156.915 - 126.54  | = 30.3750 =         | 922.64                              |   |
| 103.257 |           | 103.257 - 126.54  | = -23.2830 =        | 542.09                              |   |
| 96.455  |           | 96.455 - 126.54   | = -30.0850 =        | 905.10                              |   |
| 89.303  |           | 89.303 - 126.54   | = -37.2370 =        | 1,386.59                            |   |
| 79.779  |           | 79.779 - 126.54   | = -46.7610 =        | 2,186.59                            |   |
| 67.157  |           | 67.157 - 126.54   | = -59.3830 =        | 3,526.34                            |   |
| 51.687  |           | 51.687 - 126.54   | = -74.8530 =        | 5,602.97                            |   |
| 43.181  |           | 43.181 - 126.54   | = -83.3590 =        | 6,948.72                            |   |

DATOS DEL ÍNDICE DE LA BOLSA MEXICANA DE VALORES (IBM).

$$\bar{x} = \frac{3959.66+5229.35+3361.03+2778.47+2375.66+2602.63+1759.44+1431.66+628.78+418.925+211.532}{11}$$

$$= \frac{24757.14}{11}$$

$$\bar{x} = 2250.64$$

CUADRO 22

| $x_i$   | $\bar{x}$ | $  x_i - \bar{x}  $     | $(x_i - \bar{x})^2$ | $\sum_{i=1}^{11} (x_i - \bar{x})^2$ | $V = \frac{\sum_{i=1}^{11} (x_i - \bar{x})^2}{n}$                      |
|---------|-----------|-------------------------|---------------------|-------------------------------------|--|
| 3959.66 | 2250.64   | $  3959.66 - 2250.64  $ | $= 1709.02 =$       | 2,920,749.36                        | $V = \frac{24,500,053.46}{11}$<br>$V = 2,227,277.58$<br>$S = 1,492.40$ |
| 5229.35 |           | $  5229.35 - 2250.64  $ | $= 2978.71 =$       | 8,872,713.26                        |  |
| 3361.03 |           | $  3361.03 - 2250.64  $ | $= 1110.39 =$       | 1,232,965.95                        |  |
| 2778.47 |           | $  2778.47 - 2250.64  $ | $= 527.83 =$        | 278,604.50                          |  |
| 2375.66 |           | $  2375.66 - 2250.64  $ | $= 125.02 =$        | 15,630.00                           |  |
| 2602.63 |           | $  2602.63 - 2250.64  $ | $= 351.99 =$        | 123,896.96                          |  |
| 1759.44 |           | $  1759.44 - 2250.64  $ | $= -491.20 =$       | 241,277.44                          |  |
| 1431.66 |           | $  1431.66 - 2250.64  $ | $= -818.98 =$       | 670,728.24                          |  |
| 628.78  |           | $  628.79 - 2250.64  $  | $= -1621.85 =$      | 2,630,397.42                        |  |
| 418.925 |           | $  418.925 - 2250.64  $ | $= -1831.71 =$      | 3,355,161.52                        |  |
| 211.532 |           | $  211.532 - 2250.64  $ | $= -2039.10 =$      | 4,157,928.81                        |  |



CUADRO 23

| x1       | y1          | (x1- $\bar{x}$ ) | (y1- $\bar{y}$ ) |   |                  |
|----------|-------------|------------------|------------------|---|------------------|
| 275.038  | 3,959.66    | 148.4980         | 1,709.02         | = | 253,786.05       |
| 231.886  | 5,229.35    | 105.5460         | 2,978.71         | = | 313,795.1837     |
| 200.388  | 3,361.03    | 73.8480          | 1,110.39         | = | 82,000.08        |
| 156.915  | 2,778.47    | 30.3750          | 527.83           | = | 16,032.8363      |
| 103.257  | 2,375.66    | -23.2830         | 125.02           | = | -2,910.84        |
| 96.455   | 2,602.63    | -30.0850         | 351.99           | = | -10,589.6192     |
| 89.303   | 1,759.44    | -37.2370         | -491.20          | = | 18,290.8144      |
| 79.779   | 1,431.66    | -46.7610         | -818.98          | = | 38,296.3238      |
| 67.157   | 628.79      | -59.3830         | -1,621.85        | = | 96,310.3186      |
| 51.687   | 418.925     | -74.8530         | -1,831.75        | = | 137,111.9828     |
| 43.181   | 211.532     | -83.3590         | -2,039.10        | = | 169,977.3369     |
| 1,395.04 | 24,757.1470 | 3.1060           | 0.0800           |   | 1,112,100.4673   |
|          |             |                  |                  |   | +11=101,100.0425 |

$$Bx = \frac{Cov}{\sqrt{2}} = \frac{\sum_{i=1}^n (xi - \bar{x})(yi - \bar{y})}{\sum_{i=1}^n (xi - \bar{x})^2}$$

$$Bx = \frac{1,112,100.4673}{60,622.80} = 18.3446$$

Beta es el grado de sensibilidad de un activo con respecto al INPC en este caso el riesgo de invertir en base al INPC respecto al IBM en 18.34 veces.

$$B_y = \frac{1,112,100.4673}{24,500,053.46} = 0.0454$$

Beta es el grado de sensibilidad de un activo con respecto al IBM en este caso el riesgo de invertir en base al IBM respecto al INPC es 0.0454.

Como resultado comparativo entre la Beta del INPC e IBM, conviene mas invertir en base al IBM.

### 5.1.3 RÉGIMEN SIMPLIFICADO

Se explica brevemente el régimen simplificado en virtud de que este régimen apoya fiscalmente a la EI, permitiéndole pagar los impuestos correspondientes hasta que efectivamente se reciben los pagos de las ventas efectuadas, apoyando la capitalización de estas empresas; en el caso del régimen general el Impuesto al Valor Agregado ( IVA ) y el pago del Impuesto Sobre la Renta ( ISR ), se pagan al momento de facturar, tener el pedido o al momento de tener la salida del almacén.

Desde 1990 la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR), tuvo cambios muy importantes para los contribuyentes menores, especificando que para ser contribuyente menor debía cumplir con los requisitos siguientes:

Límite de ingresos de hasta 10 salarios mínimos anuales del Distrito Federal.

El giro se limitaba a la venta al menudeo en puestos fijos y semifijos en la vía pública o como vendedores ambulantes, así como a locatarios de mercados que cuenten como máximo con tres trabajadores o familiares con un sueldo de salario mínimo, que cuando cuenten con más empleados que la suma de sus jornadas no rebasen las correspondientes a tres trabajadores.

Que las ventas se presten directamente al consumidor final.

Que el valor de sus activos no excedan de 15 anualidades del salario mínimo.

Por estas razones muchos contribuyentes menores tuvieron que dejar este régimen en virtud de no encajar en las nuevas disposiciones.

Así mismo en este mismo año (1990), desaparece el régimen de bases especiales de tributación que consistía en una cuota fija sobre diversas bases (hectáreas de cultivo, cabezas de ganado, unidades de transporte, etcétera).

Estos regímenes se pretendieron sustituir con el llamado régimen opcional que (hasta esta fecha era optativo) en 1991 cambio por el ahora llamado Régimen Simplificado.

Los regímenes anteriores tenían una enorme diferencia con el Régimen General, y resultaba muy complicado mandar a los anteriores contribuyentes del régimen menor a tributar con un régimen similar al de grandes empresas en virtud de que aumentarían sus costos de administración, complejidad en sus operaciones y no ser práctico dado el volumen de operaciones de este tipo de contribuyentes acostumbrados a cumplir con sus obligaciones fiscales de una manera muy elemental.

El Régimen Simplificado. Se creó porque se consideraba que era más sencillo y fácil cumplir por parte de los ex-contribuyentes menores con sus responsabilidades fiscales.

Principales características del régimen simplificado.

El cálculo del impuesto sobre la renta se calcula sobre la diferencia entre las entradas y salidas.

Se excluyen las partidas de crédito.

La contabilidad se lleva a través de la mecánica de registro fiscal, para el cálculo de impuestos sobre la base de flujo de efectivo.

La base para pago del impuesto sobre la renta es sobre los retiros de utilidad más erogaciones no deducibles más efectivo en caja.

No se paga impuesto por las utilidades que se reinvierten.

La base del impuesto se disminuye por la comparación de capitales.

No se reconocen las pérdidas.

Sujetos del Régimen Simplificado.

Personas físicas o morales con actividades empresariales que se pueden clasificar en obligados, optativos y temporales optativos, de acuerdo con las consideraciones siguientes:

Obligados. Aquellas personas físicas y morales que desarrollen actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas, pesqueras, de autotransporte de carga o de pasajeros, sin importar el monto de sus ingresos.

Optativos. Las personas físicas con actividades empresariales, cuyo monto de sus ingresos en el año anterior no excedan de \$1,484, 533.00, así como los contribuyentes que al iniciar sus actividades estimen no rebasar este límite de ingresos.

Temporales optativos por 10 años a partir de su inicio de operaciones. Empresas Integradoras (artículo 5o. de las reformas al Decreto que promueve la organización de empresas

integradoras, Diario Oficial de la Federación (DOF), del 30 de mayo de 1995).

Conceptos que se consideran entradas (artículo 119-D)

Las entradas se considerarán hasta el momento en que se cobren en efectivo, bienes o servicios, las operaciones en crédito no se consideran, el artículo 119-D es enunciativo, pues serán entradas, entre otras, las siguientes:

I. Ingresos propios de la actividad.

II. Préstamos obtenidos.

III. Intereses cobrados

IV. Recursos provenientes de la enajenación de títulos de crédito excepto acciones que no sean de renta fija o comunes.

V. Retiros de cuentas bancarias

VI. Ingresos por venta de bienes.

VII. Contribuciones devueltas en el ejercicio.

VIII. Aportaciones de capital.

IX. Impuestos trasladados por el contribuyente.

Conceptos que se consideran salidas (artículos 119-E de la LISR y 142-B del Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta (RLISR)).

Las salidas se considerarán hasta el momento en que sean efectivamente erogadas en efectivo, bienes o servicios, siempre y cuando reúnan requisitos de deducibilidad, al artículo 119-E es ilimitativo a los siguientes:

I. Devoluciones, descuentos y bonificaciones sobre ingresos sobre ingresos.

II. Compras y adquisiciones netas de mercancías y materiales.

III. Los gastos.

IV. Adquisiciones de bienes y terrenos.

V. Adquisiciones de títulos de crédito distintos de acciones que no sean de renta fija o comunes.

VI. Los depósitos e inversiones bancarias.

VII. Pago de Prestamos.

VIII. Pago de intereses sin ajuste alguno.

IX. Pago de contribuciones a cargo del contribuyente, excepto impuesto sobre la renta, las personas morales optativamente podrán considerar la salida del pago del ISR si multiplican la base sobre la que calculan el impuesto por el factor de 1.515.

X. Los impuestos que le trasladen al contribuyente.

XI. Entero de contribuciones retenidas.

XII. Los pagos de salarios efectivamente pagados de tres trabajadores o familiares que efectivamente prestan servicios, esta salida solo procede para personas físicas que no tienen derecho a exención y que en el año anterior no hubieren obtenido ingresos superiores a \$466,388.00.

XIII. Los pagos por crédito al salario.

XIV. Los pagos por participación de utilidades a los trabajadores deducible en los términos del artículo 25, fracción III, de la LISR.

También serán salidas de acuerdo con el Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, los retiros de capital hasta por el monto equivalente al capital aportado en el mismo ejercicio.

Exención (artículo 119-C).

Las personas físicas y morales que obtengan ingresos de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, así como algunas personas físicas, artesanas, por sus ingresos obtenidos por la enajenación al público en general de bienes que elaboren ellos mismos, siempre que estos sean producidos manualmente, con materiales no industrializados y tengan valor estético histórico o cultural, podrán considerar una exención de sus ingresos hasta por 20 anualidades del salario mínimo correspondiente a su domicilio fiscal ( en el caso de personas morales será este importe por cada miembro sin que para estos efectos sean más de 10 ). Como la base para calcular el impuesto no son ingresos sino la diferencia entre entradas y salidas, la exención se calculará con base en la proporción que el monto exento guarde respecto de los ingresos propios de la actividad, promediando la proporción que se obtenga en los últimos cinco años contados a partir de 1991.

#### DETERMINACIÓN DEL INGRESO ACUMULABLE

|                                   |                  |
|-----------------------------------|------------------|
| Total de entradas                 | (Artículo 119-D) |
| (-) Total de salidas              | (Artículo 119-E) |
| (=) Ingreso acumulable previo     |                  |
| (-) Exención                      | (Artículo 119-C) |
| (=) Ingreso acumulable optativo   |                  |
| (-) Disminución de capital        | (Artículo 119-G) |
| (=) Ingreso acumulable definitivo |                  |

Reducción por disminuciones de capital ( artículo 119-G ).



Los contribuyentes podrán disminuir de la base sobre la que se paga el impuesto la reducción por disminución de capital que les resulte de acuerdo con lo siguiente:

Compararán el capital final del ejercicio con el saldo inicial de la cuenta de aportaciones de capital, cuando el segundo sea mayor que el primero tendrán una reducción por disminución del capital aportado, ya que el capital final representa el valor real del negocio y el capital de aportación el monto efectivamente invertido.

| EJEMPLOS  |        |        |        |
|---|--------|--------|--------|
|   | CASO A | CASO B | CASO C |
| Entradas  | 90,000 | 90,000 | 90,000 |
| (-) Salidas   | 89,200 | 89,200 | 89,000 |
| (=) Base Optativa   | 800    | 800    | 800    |
| Bienes  | 10,000 | 10,000 | 10,000 |
| (-) Deudas  | 2,500  | 2,500  | 2,500  |
| (=) Capital final del ejercicio                           | 7,500  | 7,500  | 7,500  |
| (-) Saldo de la cuenta de capital al inicio del ejercicio | 7,400  | 7,600  | 8,450  |
| (=) Disminución de capital                                | 0      | 100    | 950    |
| Base Optativa   | 800    | 800    | 800    |
| (-) Disminución de capital                                | 0      | 100    | 950    |
| (=) Base definitiva                                       | 800    | 700    | 0      |

CASO A : Toda vez que el saldo de la cuenta de capital de aportación al inicio del ejercicio de \$7,400 es menos que el capital final del ejercicio de \$7,500 no hay reducción por disminución de capital, por lo que la base definitiva seguirá siendo entradas menos salidas \$800.

CASO B : Toda vez que el saldo de la cuenta de capital de aportación al inicio del ejercicio de \$7,600 es mayor que el capital final de ejercicio de \$7,500 si hay reducción por disminución de capital, por lo que la base definitiva será

\$700 entradas menos salidas \$800 menos reducción por disminución de capital de \$100.

CASO C : Toda vez que el saldo de la cuenta de capital de aportación al inicio del ejercicio de \$8,450 es mayor que el capital final de ejercicio de \$7,500 si hay reducción por disminución de capital, por lo que la base definitiva será \$0 entradas menos salidas \$800 menos la reducción por disminución de capital de \$950.

## OBLIGACIONES

### I.- INSCRIPCIÓN

Las empresas integradoras deberán estar inscritas en el registro federal de contribuyentes con la clave 998, anexando a su aviso de inscripción un estado de posición financiera.

### II.- ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA

Elaborar estados de posición financiera al cierre de cada ejercicio, incluyendo esta información en el formato de su declaración anual. Esto implica que las empresas integradoras deberán llevar contabilidad en términos de principios de contabilidad generalmente aceptados y además en cuentas de orden su contabilidad simplificada de entradas y salidas.

### III.- CONTABILIDAD

Los contribuyentes deberán registrar sus operaciones en un cuaderno de entradas y salidas, el cual no requiere de presentarse para su sellado; en el caso de que los contribuyentes cuenten con ayudas de computo, las hojas que

impriman harán las bases de dicho cuaderno y deberán empastarse entre enero y marzo del siguiente año.

El saldo inicial de la contabilidad será: para las entradas la suma de pasivos y capital, y para las salidas el total de los activos.

De acuerdo con el código fiscal de la federación y su reglamento, los requisitos mínimos de esta contabilidad son: identificar cada operación, acto o actividad y sus características con la documentación comprobatoria, de tal forma que puedan identificarse con las distintas contribuciones y tasas, incluyendo las que no pagan impuesto, por lo que al menos deberemos incluir datos como la fecha para tener un orden cronológico, ya que el registro será de cada operación; concepto para poder referenciar el documento que da origen al acto que se registra; importe, para asentar el monto de la entrada o salida según se trate, la columna de importe se podrá dividir en tantos conceptos como el contribuyente requiera conocer; al menos será interesante que clasifique sus entradas y salidas de acuerdo con los conceptos que el formato de declaración anual le solicite; IVA para separar. El importe que corresponda de este impuesto, tanto de IVA trasladado en las entradas como de IVA acreditable en las salidas.

#### IV.- REGISTRO DE APORTACIONES DE CAPITAL

Los contribuyentes deberán llevar un registro de la cuenta de aportaciones de capital, que se incrementara con las aportaciones que se realicen y se disminuirá con los

reembolsos que se efectúen; el saldo de esta cuenta se podrá actualizar con la inflación.

Es conveniente que se registre cada aportación y reembolso, actualizando previamente el saldo anterior.

#### V.- COMPROBANTES DE INGRESOS

Expedir y conservar comprobantes con todos los requisitos que marca el código fiscal de la federación y su reglamento, incluso impresos en los talleres autorizados por la secretaria de hacienda y crédito publico. Incluyendo la leyenda "contribuyente de régimen simplificado"

#### VI.- COMPROBANTES DE SUS SALIDAS

Solicitar y conservar comprobantes con los requisitos que marca el código fiscal de la federación y su reglamento, respecto de sus salidas.

#### VII.- DECLARACIÓN INFORMATIVA DE CLIENTES Y PROVEEDORES

Durante el mes de febrero del siguiente año las empresas integradoras deberán presentar su declaración anual informativa de operaciones con los 50 principales clientes y proveedores.

#### VIII.- PAGOS PROVISIONALES

Las empresas integradoras deberán realizar pagos provisionales acumulativos a cuenta del impuesto anual, aplicando a la base del pago provisional la tasa del 34% y disminuyendo, en su caso, los pagos provisionales anteriores; la base de pago provisional se determina de restar al total de entradas ( desde que inicie el ejercicio y hasta el ultimo día del periodo que abarca el pago provisional ) el total de

salidas ( desde que inicie el ejercicio y hasta el ultimo dia del periodo que abarca el pago provisional ) y en su caso, el importe de reduccion por disminucion del saldo inicial del capital de aportacion que arroje el calculo por el periodo del pago provisional.

Fechas de entero: los pagos provisionales de aquellas empresas integradoras, cuyos ingresos en el ejercicio anterior no rebasaron \$ 4,000,000.00 serán trimestrales, enterando el impuesto correspondiente a cada trimestre a mas tardar el día 17 siguiente al trimestre. Mientras que las empresas integradoras cuyos ingresos en el ejercicio anterior si rebasan los \$4,000,000.00 sus pagos serán mensuales enterando el impuesto correspondiente a cada mes a mas tardar el día 17 del siguiente mes.

#### IX.- DECLARACIÓN ANUAL

Las empresas integradoras presentaran su declaración anual entre enero y marzo del ejercicio siguiente, utilizando el formato 3; recordemos que por la mecánica acumulativa de los pagos provisionales no debe existir impuesto a cargo.

#### X.- DEDUCCIÓN DE AUTOMÓVILES UTILITARIOS

Para que proceda como salida la inversión en automóviles, que se destinen a la actividad, todas las unidades deberán ser del mismo color y ostentar en ambas puertas delanteras emblema o logotipo del contribuyente o en su caso, la leyenda "automóvil utilitario" en un espacio mínimo de 40 por 40 cm., Y la leyenda propiedad de: nombre, denominación o razón social del contribuyente con letras de 10 cm, de altura. El

limite máximo será de \$ 78,510.00. Los automóviles de mas de 10 pasajeros y aquellos cuya capacidad de carga sea superior a 3.1 toneladas de carga.

#### XI.- OBLIGACIONES LABORALES

Para que procedan como salida las erogaciones por concepto de salarios deben cumplir con las obligaciones normales de retención y entero de los impuestos que correspondan a sus trabajadores, considerando lo siguiente:

- A) retener y enterar o, en su caso entregar en efectivo a quien corresponda las diferencias a favor de crédito al salario.
- B) tener en forma individualizada nomina en la que se asienten los importes pagados, las retenciones y/o en su caso, las devoluciones de crédito al salario que se le hagan a cada trabajador.
- C) hacer el ajuste anual del impuesto sobre la renta que corresponda a cada trabajador.
- D) presentar en el mes de febrero el formato 26, informando sobre las personas a quienes se hubieren entregado cantidades en efectivo por concepto de devoluciones de exceso de crédito al salario.
- E) inscribir a sus trabajadores para efectos del SAR.

#### XII.- APLICACIÓN DE LAS DEVOLUCIONES DE EXCESO DE CRÉDITO AL SALARIO

Podrán asumir de los impuestos federales a su cargo o de los retenidos a terceros, los importes que hubieren entregado a

sus trabajadores por concepto de exceso de crédito al salario.

#### XIII.- CONSTANCIAS A EXTRANJEROS

Los contribuyentes deberán expedir constancia en el formato 28 por los pagos efectuados a extranjeros, así como por las retenciones.

#### XIV.- INFORMATIVA SEMESTRAL POR PAGO DE PRESTAMOS A EXTRANJEROS

Para poder considerar como salida los pagos por prestamos otorgados por residentes extranjeros, los contribuyentes deberán presentar declaración informativa en los meses de enero y julio, en las que se asienten el saldo insoluto de los prestamos al 31 de diciembre o al 30 de junio, así como el tipo de financiamiento, nombre del beneficiario efectivo de los intereses, tipo de moneda, tasa de interés y fechas de exigibilidad del principal y los accesorios.

#### XV.- PARTICIPACIÓN ACCIONARIA

Dentro de las obligaciones se especifica el no participar en forma directa o indirecta en el capital social de las empresas integradas.

#### XVI.- COMPOSICIÓN DE LOS INGRESOS

Obligatoriamente sus ingresos serán por las actividades propias de la empresa integradora ( cuotas de sus miembros, comisiones y cobro de servicios a las empresas que integran ) y hasta un 10% de ingresos por otros conceptos.

Lo anterior, sin perjuicio de que puedan realizar operaciones a nombre y por cuenta de sus integradas, siempre que cumpla con los siguientes requisitos:

\* que celebren convenio con sus integradas, asentando que será esta quien facture las operaciones que realicen a través de la misma.

\* que la empresa integrada desarrolle liquidaciones de las operaciones amparadas con los comprobantes, conservando copia de los mismos.

\* que a mas tardar el día 17 de febrero presente el disco informativo de las operaciones que realizo por cuenta de sus integradas.

\* las compras de materia prima podrán deducirlas las empresas integradas siempre que la integradora emita a cada integrada relación de las erogaciones que por su cuenta realice y conserve copia de los comprobantes.

#### PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES A LOS TRABAJADORES

Las empresas integradoras deberán calcular la participación de los trabajadores en las utilidades aplicando a la base del impuesto la tasa del 10%, recordemos que la base del impuesto es la diferencia entre entradas menos salidas y que dicha base puede disminuirse con el calculo de la reducción de capital. Sobre los importes a repartir se deberá efectuar la retención de impuesto sobre la renta de acuerdo con las disposiciones vigentes.

#### IMPUESTO AL ACTIVO



El decreto que promueve la organización de empresas integradoras se emitió el 7 de mayo de 1993, por lo que estas empresas se encuentran aun en su periodo exento de ejercicios iniciales de actividades; sin embargo, la autoridad establece la mecánica con que se cumplirá con este impuesto, determinando el valor promedio de los activos de acuerdo con el artículo 12 de la ley del impuesto al activo, sin mencionar la posibilidad de restar el promedio de deudas deducibles que toda vez que no se prohíbe su deducción y esta autorizada en el artículo 5o. de la mencionada ley, la podemos considerar como procedente.

Al valor del activo se le aplicara la tasa del 1.8% pudiendo acreditar el ISR del ejercicio y debiendo realizar pagos provisionales y declaración anual en los mismos plazos y formatos que los del impuesto sobre la renta.

#### IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

En materia del impuesto al valor agregado las empresas integradoras deberán cumplir con las obligaciones de pagos provisionales y declaración anual en los mismos plazos y formatos que las del impuesto sobre la renta e impuesto al activo.

Cabe aclarar que en la ley del IVA, no se exentan las cuotas que cobran las empresas integradoras a sus integradas, toda vez que dichas empresas no están constituidas como cámaras; sin embargo, tratándose de agrupaciones ganaderas, agrícolas o pesqueras, si estarán exentas del impuesto con base en el artículo 15 fracción XII, inciso c.

De acuerdo con el artículo 4o.- a de la ley del impuesto al valor agregado, los contribuyentes del régimen simplificado consideraran como IVA trasladado el que fue entrada y como IVA acreditable el que fue salida, por lo que la declaración del periodo será tan sencilla como restar al total de IVA de las entradas el IVA de las salidas y así obtener el saldo a cargo o a favor a declarar. Por la mecánica de este impuesto no puede resultar saldo a cargo en la declaración anual a menos de que se trate de un contribuyente que combine actos gravados y exentos y que para el ejercicio varíe desfavorablemente la proporción de IVA acreditable sobre los IVA no identificables.

## CONCLUSIONES

Con motivo de esta investigación se pudo conocer el entorno donde la MPYME desarrolla sus actividades productivas y la razón por la que ha enfrentado múltiples dificultades para permanecer y consolidarse en los mercados nacionales e internacionales, recomendando que integre a su administración servicios especializados en todos sus procesos productivos, desarrolle economías de escala que le permitan tener acceso a mejores mercados de materias primas y productos, contar con tecnología de punta e incorporarse a los programas de fomento que el gobierno promueve y que le permitirá tener acceso a servicios financieros, diseño de productos e imagen corporativa, redes de promoción y comercialización.

Esta situación, no había sido percibido por las MPYMES pues se encontraban bajo un ambiente de proteccionismo, sin embargo ante la apertura comercial vía el GATT y TLC, donde el nuevo entorno internacional las coloca ante mercados abiertos de gran competitividad vía el libre comercio afloró la ineficiencia de este sector; por otra parte, vía el proceso de desincorporación de empresas en poder del gobierno una de las políticas del llamado neoliberalismo social, en el cual éste vende al sector privado aquellas paraestatales, que considera debe dirigir, aumenta la competitividad nacional y por ende las presiones a las MPYMES.

En esta investigación se conocieron los resultados de las MPYMES, asociadas bajo el esquema de Empresa Integradora en nuestro país, Japón e Italia. Los resultados obtenidos en

México son muy desfavorables como se observa en el cuerpo de este documento, sin embargo en Japón e Italia, la Empresa Integradora es el motor de la economía, ofrece empleo a un gran porcentaje de la población y participa en forma sustancial en la generación de su Producto Interno Bruto (PIB). Para mejorar los resultados de las MPYMES, asociadas a través de Empresas Integradoras se propone un Plan de Negocios; se explica la metodología de la creación de Empresas Integradoras, motivando al empresario a eliminar sus diferencias y unirse para alcanzar la eficiencia de sus procesos internos y alcanzar la competitividad que la ponga de nuevo en el mercado, así como lograr el incremento de su poder negociador vía la sinergia que produce la asociación. Como se muestra en el presente trabajo, la empresa integradora representa una adecuada opción para el crecimiento y desarrollo de los micro, pequeños y medianos empresarios, en virtud de que se cuentan con los apoyos fiscales y financieros necesarios para su permanencia. Para nuestro país que puede llegar a representar como en Italia y Japón una gran aportación en la generación del producto interno bruto y de la mano de obra empleada, así como generador de divisas vía la exportación. Es una opción para las empresas de mayor tamaño, puesto que mejoran su flexibilidad y tiempo de respuesta al subcontratar aquellos procesos de producción, que le permitan enfrentar los cambios de demanda de manera inmediata.

Es una alternativa para la micro, pequeña y mediana empresa, en virtud de que pueden unir esfuerzos para lograr mejores condiciones en la adquisición de insumos o materias primas, para producir sus bienes y mejores condiciones de negociación ante sus clientes, como se observo en el cuerpo del trabajo este sector tiene una escasa participación como proveedor del sector publico y grandes empresas, asimismo alcanzar un excelente nivel de desarrollo tecnológico, administrativo, comercialización y diseño.

Es una opción para el trabajador puesto que al incorporarse a empresas de calidad internacional, altamente competitivas y altamente exportadoras mejora su nivel de capacitación, salario y desarrollo humano, alcanzando su calidad necesaria como hombre. Sin embargo existen obstáculos que han de superarse antes de alcanzar los beneficios de este modelo integrador.

En primer lugar el micro, pequeño y mediano empresario tiene poca preparación, por lo tanto no confían en ningún método que no entiendan y no reconocen el valor de la capacitación, habilidad gerencial y procesos de investigación científica y tecnológica, mucho menos realizar inversiones, y están poco dispuestos a recibir asesoría profesional así como pagarla. No tienen la cultura hacia la cooperación interempresarial y no están dispuestos a correr riesgos.

Como se observó en el cuerpo de esta obra el 72% de la MPYME tiene como cliente principal al consumidor final, y sólo el 28% está dentro de la cadena de producción, aspecto que

limita las redes de subcontratación y alienta las redes de comercialización de bienes de importación.

Al existir poca demanda de bienes y servicios causada por el desempleo y la política de austeridad de nuestro gobierno, no existe el incentivo de producir mas para el mercado nacional.

Si la producción se requiere enviar al extranjero, no se tienen los niveles de producción que demanda el mercado internacional, no se tiene la calidad que permite competir al productor nacional con estos mercados de alta competitividad por carecer de la tecnología adecuada y diseños originales que motiven su compra, no se cuenta con capital de inversión puesto que la adquisición de tecnología al ser extranjera resulta costosa y las tasas de interés que se pagan en nuestro país encarecen el producto de exportación, y el nacional quedando también fuera del mercado solo que ahora por precios altos.

Nuestro gobierno al concertar el TLC e implementar el modelo del neoliberalismo social no sopesó adecuadamente estos inconvenientes, además de hacerlo sumamente acelerado, sin darle tiempo a este sector a prepararse y generar su ventaja comparativa para hacerle frente a esta competencia internacional.

El mismo gobierno no tuvo tiempo de implementar los mecanismos de apoyo al sector de la MPYME, en virtud de que no existen a este momento redes formales de subcontratación,

ni procesos de comercialización, incluso hasta 1995 se formó el CONAI.

La gran empresa tampoco ha mostrado interés en sub-contratar procesos de producción ni en establecer redes de comercialización, aun reservándose su ventaja comparativa.

El trabajador no ha tenido la oportunidad de prepararse, para mejorar su calidad y aplicación al trabajo. Faltan escuelas de capacitación para ingenieros y técnicos así como capacitación para instructores.

Falta también una legislación que proteja a la MPYME, para evitar retrasos en los pagos, trato desigual y estímulos al trabajo en equipo.

Se desarrolló en el presente trabajo una metodología de un plan de negocios cuyo propósito es el de apoyar a la EI, a incorporar un método que le ayude a tomar en consideración las circunstancias que pueden beneficiar a su empresa y evitar aquellas que puedan perjudicarla.

Se propone la EI en Cotzacolcos, Ver., en virtud de ser una región estratégica para nuestro país por su infraestructura petrolera y por sus posibilidades para construir un canal seco que conecte al Océano Atlántico con el Océano Pacífico.

Se desarrolló una metodología que se empleó al elaborar un proyecto de viabilidad que conforme a los cuadros y gráficas presentados resulta ser atractivo por su rendimiento sobre la inversión así como por los flujos obtenidos por la operación para los inversionistas y que se apoya con el análisis financiero a través del método contable y el método de flujos

descontados resultando positivos conforme al entorno económico de nuestro país respecto a su rentabilidad contable, periodo de recuperación del capital, tasa interna de retorno y valor actual neto.



## APÉNDICE

Decreto que Modifica al Diverso que Promueve la Organización de Empresas Integradoras.

Considerando que el decreto que promueve la organización de empresas integradoras, publicado en el diario oficial de la federación el 7 de mayo de 1993, ha sido un instrumento eficaz en la eliminación de obstáculos administrativos en favor de ese sector empresarial.

El esquema de integración de empresas persigue la eficiencia en el proceso de producción sobre la base de pequeñas escalas productivas de integración horizontal, con el objeto de obtener bienes y servicios de calidad y precio competitivo, lo que favorece la concurrencia al mercado de exportación; que frente a la competencia creciente es conveniente dar flexibilidad operativa a las empresas integradoras a efecto de que puedan comprar y vender por cuenta de sus asociadas, con lo que logran una mejor posición negociadora en el mercado, que resulta importante obtener el rendimiento máximo de la capacidad productiva que aglutina la sociedad por lo que es conveniente permitir que la empresa integradora comercialice una proporción de sus bienes y servicios entre terceros, y que la empresa integradora enfrente retos y oportunidades por lo que esta figura requiere actualizarse en su operación y recibir facilidades administrativas, he tenido a bien expedir el siguiente:

Artículo primero. se reforman los artículos 4o., fracciones I, II, V, VI, VII incisos B, F, Y G; 5o.; 6o.; y 7o. primer

párrafo, y se adicionan el inciso H) a la fracción VII del artículo 4o., y un último párrafo del artículo 7o., del decreto que promueve la organización de empresas integradoras, publicado en el diario oficial de la federación del 7 de mayo de 1993, para quedar como sigue:

ARTICULO 1o. El presente decreto tiene por objeto promover la creación, organización, operación y desarrollo de empresas integradoras de unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana, cuyo propósito sea 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.

ARTICULO 2o. El ejecutivo federal por conducto de la secretaria de comercio y fomento industrial, en coordinación con los gobiernos de los estados y la banca de desarrollo y en concertación con los organismos empresariales, fomentara la creación, organización, operación y desarrollo de empresas integradoras.

ARTICULO 3o. Las empresas que deseen hacerse acreedoras a los beneficios que otorga el presente decreto, deberán solicitar su inscripción en el registro nacional de empresas integradoras, el cual estará a cargo de la secretaria de comercio y fomento industrial.

ARTICULO 4o.- Para obtener su inscripción en el registro nacional de empresas integradoras, las empresas integradoras deberán cumplir con los siguientes requisitos:

I. Tener personalidad jurídica propia, que su objeto social preponderante consista en la prestación de servicios especializados de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa integrada, y que su capital social no sea inferior a cincuenta mil pesos.

II. Constituirse, con las empresas integradas, mediante la adquisición, por parte de estas, de acciones o partes sociales. La participación de cada una de las empresas integradas no podrá exceder de 30 % del capital social de la empresa integradora. Las empresas integradas deberán, además, ser usuarias de los servicios que preste la integradora con independencia de que estos servicios se brinden a terceras personas.

Podrán participar en el capital de las empresas integradoras las instituciones de banca de desarrollo, el fondo nacional de empresas de solidaridad y, en general, cualquier otro socio, siempre y cuando la participación de las empresas integradas represente por lo menos un 75 % del capital social de la integradora.

III. No participar en forma directa o indirecta en el capital social de las empresas integradas.

IV. Tener una cobertura nacional, o bien circunscribirse a una región, entidad federativa, municipio o localidad, en función de sus propios requerimientos y los de sus socios.

V. Percibir ingresos exclusivamente por concepto de cuotas, comisiones y prestación de servicios a sus integradas. Podrán

obtener ingresos por otros conceptos, siempre que estos representen como máximo un 10 % de sus ingresos totales.

VI. presentar proyecto de viabilidad económico-financiera en que se señale en programa específico que desarrollara, así como sus etapas.

VII. Proporcionar a sus socios, algunos de los siguientes servicios especializados:

A) tecnológicos, cuyo objetivo será facilitar el uso sistemático de información técnica especializada, de equipo y maquinaria moderna, de laboratorios científicos y tecnológicos, así como de personal calificado, entre otros, para elevar la productividad y la calidad de los productos de las empresas integradas.

B) promoción y comercialización de los productos y servicios de la empresas integradas, con el propósito de incrementar y diversificar su participación en los mercados internos y de exportación, así como para abatir los costos de distribución, mediante la consolidación de ofertas, elaboración conjunta de estudios de mercado y catálogos promocionales y la participación en ferias y exposiciones.

C) diseño, que contribuya a la diferenciación de los productos de las empresas integradas, para mejorar su competitividad. Igualmente, el desarrollo y aplicación de innovaciones y elementos de originalidad que impriman a los productos características peculiares y propias.

D) Subcontratación de productos y procesos industriales, con el fin de complementar cadenas productivas y apoyar la

articulación de diversos tamaños de planta, promoviendo la especialización, así como la homologación de la producción y, en consecuencia, una mayor competitividad.

E) Promover la obtención de financiamiento en condiciones de fomento a efecto de favorecer el cambio tecnológico de 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 de seguridad industrial, orientados a incrementar la competitividad.

F) Actividades en común, que eviten el intermediario y permitan a las empresas integradas la adquisición de materias primas, insumos, activos y tecnología en común, en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega.

G) Fomentar el aprovechamiento de residuos industriales, con el propósito de utilizar los materiales susceptibles de reciclaje y contribuir a la preservación del medio ambiente.

H) Otros servicios que se requieran para el óptimo desempeño de las empresas integradas, como son los de tipo administrativo, fiscal, jurídico, informático, formación empresarial, capacitación de la mano de obra, mandos medios y gerencial.

En el caso de uniones de crédito prestar por lo menos dos de los servicios señalados en la fracción anterior.

ARTICULO V. Las empresas integradoras podrán acogerse, al régimen simplificado de las personas morales que establece la

ley del impuesto sobre la renta por un periodo de diez años, y a la resolución que otorga facilidades administrativas a los contribuyentes que el la misma se señalan, a partir del inicio de sus operaciones.

De acogerse a las facilidades fiscales antes citadas podrán realizar operaciones a nombre y por cuenta de sus integradas cumpliendo con los requisitos que, mediante reglas de carácter general, emita la secretaria de hacienda y crédito publico.

ARTICULO VI. La banca de desarrollo promoverá el esquema de integración para lo cual deberá establecer programas específicos de apoyo para las empresas integradoras, así como para sus asociadas, mediante créditos, garantías o capital de riesgo.

Asimismo, apoyara a los socios otorgándoles créditos a través de los intermediarios financieros para que puedan realizar sus aportaciones al capital social de la empresa integradora;

ARTICULO VII. Con el objeto de facilitar la creación y desarrollo de las empresas integradoras, se adoptaran medidas que eliminen obstáculos administrativos, para lo cual:

1.- Las dependencias y entidades de la administración publica federal deberán adoptar mecanismos de apoyo en la esfera de sus competencias, y

2.- El articulo federal, por conducto de la secretaria de comercio y fomento industrial, 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.

Las empresas integradoras que suscriban los programas de empresas altamente exportadoras, de empresas maquiladoras de exportación, de importación temporal para producir artículos de exportación, o de empresas de comercio exterior, recibirán las facilidades derivadas de dichos programas, siempre y cuando cumplan con los requisitos que los mismos señalen.

ARTICULO VIII. Las empresas integradoras podrán realizar los tramites 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.

#### TRANSITORIOS

PRIMERO. El presente decreto entrara en vigor al día siguiente de su publicación en el diario oficial de la federación.

SEGUNDO. Las empresas integradoras que se hayan constituido de conformidad con las disposiciones establecidas en el decreto publicado en el diario oficial de la federación del 7 de mayo de 1993, y deseen acogerse a los beneficios que otorga el presente decreto, deberán cumplir con lo previsto en el artículo cuarto del presente decreto, a mas tardar el 31 de diciembre de 1995; en tanto deberán continuar cumpliendo con lo previsto por el decreto del 7 de mayo de 1993.

## BIBLIOGRAFÍA

- SUAREZ AGUILAR, Estela y otros, *Pequeña Empresa y Modernización*, Centro regional de Investigación multidisciplinaria Cuernavaca, Morelos, UNAM, 1994.
- MÉNDEZ RAMÍREZ, Ignacio y otros, *El protocolo de investigación*. Mexico, Trillas 1990.
- ESPINOZA VILLARREAL, Oscar, *El impulso de la micro, pequeña y mediana empresa*. FCE.
- CENTRO DE ESTUDIOS MEXICANOS Y CENTROAMERICANOS DE LA EMBAJADA DE FRANCIA EN MÉXICO (CEMCA) *Micro y pequeña empresa en México frente a los retos de la globalización*.
- SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL (SECOFI), *Lo que usted desea saber sobre las empresas integradoras*. Junio de 1995.
- HONORATO MARÍN, Revista, *Estrategia Industrial*, 139. Empresas integradoras como estrategia para avanzar. Serie Administración Pública.
- DE LEÓN, Judith, Revista, *El Mercado de valores*, No. 6. El Impulso a la Micro, pequeña y mediana empresa
- NAFIN, Revista, *El mercado de valores*, No. 6, Junio de 1995.
- NAFIN, Revista, *El mercado de valores*, No 8, Agosto de 1995.
- NAFIN, Revista, *El mercado de valores*, No. 11, Noviembre de 1995.
- STANLEY FISHER, y otros, *Economía*, 2a. Edición, Mc. Graw Hill, 1994
- RUEDA PEIRO, Isabel y otros, *Las Empresas Integradoras en México*, 1a. edición, Siglo XXI, 1997
- DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN DEL DÍA 7 DE MAYO DE 1993  
DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN DEL DÍA 30 DE MAYO DE 1995  
*Decretos que Promueven las Organizaciones de Empresas Integradoras*  
*Acuerdo de Libre Comercio*  
*Riesgos del Modelo Neoliberal Mexicano*
- LISR 1998  
LISR 1996  
LISR 1995



SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO, *Plan Nacional de Desarrollo 1995 - 2000*, México 1995

NAFIN, *Propedéutico, Diplomado en el Ciclo de Vida de los Proyectos de Inversión*, México 1992

NAFIN, *Formulación y Evaluación, Diplomado en el Ciclo de Vida de los Proyectos de Inversión*, México 1992

PAF, *Revista Practica Fiscal*, México 1996

ROBERT K. SKAFEL, *Published by MPM Associates, P.O. Box 5461, Towson, MD 21204, E.U.A 1976*

THOMPSON STRICKLAND, *Dirección y Administración Estratégica, Edición única aautorizada E.U.A, Edit. Addison - Wesley Iberoamerica, S.A. Wilmintong, Delaware, E.U.A. 1994*

SIEGEL ERIC S., *The Arthur Young Business Plan Guide*, John Wiley y Sons, 1ra edición E.U.A. 1987

W. KEETH SCHILIT, *The Entrepreneur's Guide to Preparingg a Winning Business Plan And Raisinng Venture Capital*, Prentice Hall, Inc., E.U.A. 1990

G. DAVIS HUGES, *Mercadotecnia, Addisson-Wesley Publishing Compañia, única edición en español autorrizada, E.U.A. 1978*

STEINER A. GEORGES, *Planeacción Estràtegica, Edit. Cia. Editoriall Continental, S.A. de C.V., 1a. Edición Mexico 1983*

HERNANDEZ SAMPIERI, ROBERTO Y otros, *Metodología de la Investigación, Mc. Graw Hill Cia., 2a. Edicion, México 1998*

<http://www.secofi.gob.mx>

<http://www.state.co us/gov-dir/obd/cimientos>