

10621  
145



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MÉXICO

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**PROBLEMAS FISCALES**

**“ ELEMENTOS JURÍDICOS Y FISCALES QUE LAS  
EMPRESAS INTEGRADORAS DEBEN CUMPLIR  
PARA EL ALCANCE DE SUS OBJETIVOS  
Y FUNCIONES ”**

**TRABAJO DE SEMINARIO**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN CONTADURÍA**

**P R E S E N T A:**

**MARCO ANTONIO SÁNCHEZ CHORES**

**ASESOR: L. C. EDUARDO SOLARES UGALDE**



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.

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN**  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO**  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Problemas Fiscales.

Elementos Jurídicos y Fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir  
para el alcance de sus objetivos y funciones.

que presenta el pasante: Marco Antonio Sánchez Chores

con número de cuenta: 9111994-4 para obtener el título de  
Licenciado en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

**ATENTAMENTE**

**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 10 de junio de 2003

**MODULO**

**PROFESOR**

**FIRMA**

I

L.C. Juan Manuel Cano Guarneros

II

L.C. Eduardo Solares Ugalde

III

L.C. Francisco Astorga y Carreón

3

## **AGRADECIMIENTOS.**

### **A DIOS.**

Por darme la oportunidad de vivir y permitirme llegar hasta estas instancias de mi vida en compañía de mi familia y amigos, y por darme mas de lo que merezco.

### **A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO.**

Por aceptarme dentro de ella y permitirme ser universitario, de lo cual siempre estaré orgulloso y agradecido toda mi vida, en especial a la:

### **FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES "CUAUTITLAN"**

Por abrirme sus aulas y permitir que me forjara y desarrollara dentro de ella para ser una persona de provecho y preparada.

### **A TODOS MIS PROFESORES.**

Por transmitirme sus conocimientos y tener paciencia conmigo y mis compañeros y por la gran labor que desarrollan dentro de la universidad, cada uno de los egresados nos llevamos una parte de ustedes que nunca podremos pagarles.

### **A MI ASESOR.**

Por el tiempo y la paciencia que me otorgo para la culminación de esta obra.

### **A MIS PADRES.**

Este trabajo representa para mí, el título como Licenciado en Contaduría, y para ustedes el título de excelencia como padres.

### **A TI MAMA.**

Por estar conmigo siempre y en todo momento, en las buenas y en las malas, por creer siempre en mí, por el amor incondicional que me has brindado todos y cada uno de mis días, junto con mis hermanas, y por ser la mejor mamá de todo el mundo y la persona que más amo en esta vida. **GRACIAS MAMI.**

### **A TI PAPA.**

Por todo el amor que me ha brindado, por enseñarme el buen camino de la vida, por hacer de mí una persona recta y con valores, por todos los apoyos brindados para la culminación de mi carrera profesional, la cual sin él no hubiese sido posible y por ser siempre mi ejemplo a seguir y un gran padre, gracias Papá, te quiero.

#### **A MIS HERMANITAS.**

Kary y Mara, por todo el apoyo, amor, paciencia, credibilidad y respeto que me han brindado toda la vida, hoy quiero compartir con ustedes este logro en mi vida y quiero que sepan que también es suyo, espero ser el hermano que se merecen y deben saber que las quiero como a nada en la vida y siempre estaré con ustedes para lo que necesiten.

#### **A MIS SOBRINAS.**

Dany y Dana, que son mi impulso y mi fuerza para seguir adelante día con día, porque representan para mí el amor incondicional y me obligan a ser el mejor tío y la mejor persona para ustedes, porque las amo y porque cambiaron mi vida para siempre.

#### **A MIS ABUELITOS, TIOS, PRIMOS, CUÑADO Y DEMAS FAMILIA.**

Nombrar a todos sería imposible, agradezco a toda mi familia por el apoyo brindado durante mis estudios, por ese apoyo moral que siempre es necesario para seguir adelante, a los Chores, y a los Sánchez Muchas Gracias por creer en mí, espero nunca fallarles.

#### **A MIS AMIGOS.**

Nadia, Raffy, Carlos, Israel, Maru, Alfredo, Oscar, Lucio, Abundis, Arturo, Alex y a todos los que son mis amigos gracias porque ustedes hicieron que este camino fuera mas corto y lleno de alegrías y satisfacciones y por brindarme ese sentimiento tan difícil de encontrar; la amistad, quiero que sepan que los quiero y los aprecio mucho, y tienen en mí, al mejor de los amigos.

#### **A ESAS PERSONAS ESPECIALES.**

Nadia, por todo tu amor, tu compañía, y tu entendimiento para conmigo. Gracias. Familia Rodríguez Sánchez (Toñis, May, Gordo y Leo), porque con sus palabras y acciones me demostraron todo lo que me quieren, y nunca dejaron de creer en mí, los quiero y deben saber que me siento muy afortunado en tenerlos como familia. A la Imprenta, porque me enseñó a trabajar y me heredo un oficio, de el cual estoy muy orgulloso y porque fue parte fundamental para la culminación de mi carrera profesional.

**PARA TODOS Y CADA UNO DE USTEDES LES DEDICO ESTE TRABAJO  
CON MUCHO AMOR, CARIÑO, RESPETO, Y ANTE TODO LES AGRADESCO  
DE CORAZON LO QUE HAN HECHO POR MI. GRACIAS....**

## INDICE

	<b>Página</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>I</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>II</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>III</b>
<b>CAPITULO 1 "ANTECEDENTES GENERALES DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS"</b>	
1.1 Conceptos Generales de las Empresas Integradoras	
1.1.1 Definición de empresa	1
1.1.2 Clasificación de las empresas	1
1.1.3 Rectoría económica del estado	4
1.1.4 Empresas Integradoras	5
1.2 Antecedentes Generales	
1.2.1 Origen	13
1.2.2 Antecedentes Internacionales	14
1.2.3 Antecedentes Nacionales	22
1.2.4 Decretos de Creación	32
<b>CAPITULO 2 OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS</b>	
2.1 Objetivos de las empresas integradoras	
2.1.1 Tipos de Integración	47
2.1.2 Objetivos y Funciones	48
2.1.3 Ventajas de la Integración de empresas y sus apoyos institucionales	53
2.2 Aspecto productivo y de comercialización	
2.2.1 Esquema de operación	58
2.2.2 Principales ventajas y desventajas productivas	63
2.2.3 Principales ventajas y desventajas comerciales	65
2.3 Aspecto Financiero	
2.3.1 Principales ventajas y desventajas financieras	68
2.3.2 Apoyos Financieros	69
2.3.3 Procedimiento a seguir para la obtención de los apoyos.	79

**CAPITULO 3 ELEMENTOS JURIDICOS, OBLIGACIONES Y REGIMEN TRIBUTARIO DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS.**

<b>3.1 Aspecto Jurídico</b>	
3.1.1 Figura jurídica y requisitos de constitución	82
3.1.2 Características del proyecto de factibilidad económico - financiero	98
3.1.3 Etapas para conformar el proyecto de una Empresa Integradora y su formalización	135
3.1.4 Principales ventajas jurídicas	146
<b>3.2 Control y Obligaciones</b>	
3.2.1 Solicitud de inscripción al Registro Federal de Contribuyentes	150
3.2.2 Registros contables y cuentas de orden	151
3.2.3 Decreto de dividendos, recuperación de cartera y manejo de inversiones	154
<b>3.3 Aspecto Fiscal</b>	
3.3.1 Régimen de tributación	158
3.3.2 Facilidades administrativas y sus obligaciones fiscales.	168
3.3.3 Impuesto Sobre la Renta	180
3.3.4 Impuesto al Activo, Impuesto al Valor Agregado y otros Impuestos	195
3.3.5 Ventajas y desventajas fiscales.	205

**CAPITULO 4 CASO PRACTICO**

<b>4.1 Estudio de Factibilidad económico – financiero</b>	
4.1.1 Elaboración de nuestro proyecto de factibilidad económica – financiera.	208
4.1.2 Modelo de Acta Constitutiva.	248

**CONCLUSIONES** 265

**BIBLIOGRAFÍA** 266

# **PAGINACION DISCONTINUA**

**OBJETIVO.**

El objetivo de este trabajo es dar a conocer una nueva figura jurídica llamada Empresas Integradoras, así como su aplicación y su funcionamiento dentro de la operación y economía de las empresas, y de paso poder ayudar de alguna manera a la micro, pequeña y mediana empresa del país que buscan salir adelante, ante la adversidad que enfrentan en el ámbito empresarial.

Demostrar que este tipo de empresas pueden ser una gran herramienta capaz de sacar adelante a una gran parte del país, y prepararnos así para los nuevos cambios que surjan en el campo empresarial.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Ante el nuevo tema en la sociedad llamado globalización, una parte de la sociedad que se ve afectada con esto, es, el micro, pequeño y mediano empresario, ya que cada vez son más las grandes empresas que se unen para llevar a cabo metas y objetivos en común, ante esto el pequeño empresario por llamarlo así se encuentra en desventaja, ya que compite contra grandes corporaciones a las cuales es muy difícil aguantar el ritmo, de manera que estos pequeños empresarios necesitan de ayuda para que puedan subsistir y porque no, también compitan ante las grandes empresas.

## **INTRODUCCION**

En estas épocas de grandes cambios tanto en el entorno mundial como dentro de nuestro país, es necesario tener herramientas que permitan a las empresas salir adelante, una de estas herramientas imprescindibles con que deben contar los empresarios del nuevo milenio es el mundo de las alianzas estratégicas.

En la actualidad, muchos empresarios consideran que sólo se alían las grandes empresas o corporaciones, lo que es un error, ya que las alianzas también se pueden dar entre los micros, pequeños y medianos empresarios, precisamente para competir con los grandes grupos y estar en posibilidad de hacerlo en igualdad de circunstancias.

La respuesta a la pregunta ¿Con quién debemos aliarnos?, es: Con casi todos los que nos rodean en nuestro mundo empresarial, como son: Proveedores, clientes, asesores, trabajadores, incluso con la competencia.

Actualmente existen diversas figuras jurídicas que sirven de herramienta para poder aliarnos, las que tendrán su aplicación de acuerdo con los sujetos, objetivos, montos de inversión; entre otras, podemos mencionar las siguientes: Asociación en Participación, Escisiones, Fusiones, Empresas Controladoras (holding), Joint Venture y **Empresas Integradoras**.

A continuación hacemos un análisis de esta nueva forma de alianza estratégica, que puede ser la solución de muchos micros, pequeños y medianos empresarios para que puedan ser competitivos nacional e internacionalmente.

# **CAPITULO**

---

---

## **ANTECEDENTES GENERALES DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS**

# 1

## **1.1 CONCEPTOS GENERALES**

### **1.1.1 Definición de Empresa**

Tenemos entre nuestra literatura varias y diferentes definiciones de este término, ya que cada autor dependiendo su enfoque le da el sentido que considere más adecuado. Es por ello que para poder unificar el significado, se definirá el concepto “empresa” como sigue:

Es una entidad identificable con personalidad jurídica propia, que realiza actividades económicas, constituida por una combinación de recursos humanos, naturales y de capital, así como con el trabajo aportado, los cuales se encuentran coordinados por una autoridad que es la encargada de tomar las decisiones encaminadas a la consecución de los fines para los cuales fue creada, y que justifica su existencia en la satisfacción de una necesidad de la sociedad.<sup>1</sup>

### **1.1.2 Clasificación de las empresas**

Resulta importante mencionar que estas entidades pueden clasificarse de distintas maneras, según sea el criterio que se pretenda utilizar.

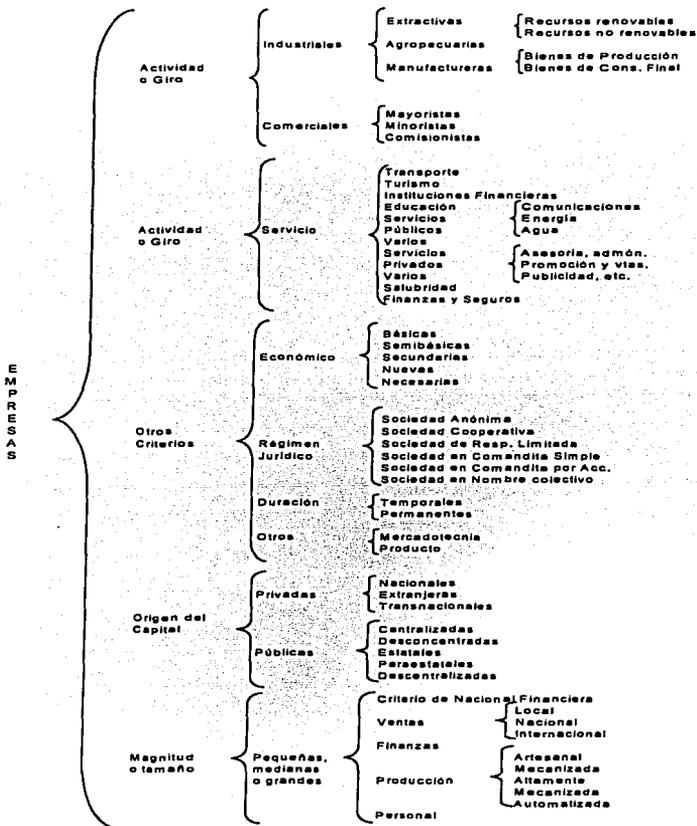
A continuación se presenta de manera breve la clasificación establecida en el capítulo 2 de la obra Fundamentos de Administración de los autores Münch Galindo y García Martínez<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> David A. Perera Sabido, Empresas Integradoras, Editorial ISEF, Segunda Edición, Pág. 15

<sup>2</sup> Münch Galindo, García Martínez, Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, Quinta Edición, Pág. 41-54

**Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.**



De la clasificación anterior, es importante comentar que no todas las empresas pueden constituirse bajo el modelo de Empresas Integradoras, esto debido a las características particulares de cada una de ellas, las cuales no se encuadran dentro de los lineamientos establecidos para dicho modelo. Entre las empresas que se excluyen podemos mencionar:

- Mayoristas
- Servicios públicos varios
- Fianzas, seguros
- Todas las empresas del sector público
- Las empresas grandes si no cumplen con ciertas especificaciones

Sin embargo, el hecho de que estas empresas no puedan constituirse bajo el modelo de Empresas Integradoras, no las limita para que puedan participar en él como asociadas, ya que como se verá más adelante, el decreto que da origen a este modelo prevé la posibilidad de que cualquier socio pueda ser parte del mismo.

En México se clasifica a las empresas de acuerdo con el número de personas ocupadas y el monto de sus ventas netas anuales en los siguientes estratos: micro, de 1 a 15 personas y ventas hasta 900,000.00 pesos; pequeña, de 16 a 100 personas y ventas hasta 9 millones; mediana de 101 a 250 personas y ventas hasta 20 millones, y grande, con 251 y más personas empleadas y ventas superiores a 20 millones de pesos. En nuestro país, en los últimos años ha crecido la participación de la micro, pequeña y mediana empresa en cuanto al número de unidades económicas, empleo e ingresos, pero la diferencia con los países industrializados, el segmento con mayor crecimiento es que ocupa como máximo a dos personas, lo que más bien indica el aumento del autoempleo.

### **1.1.3 Rectoría económica del estado.**

Si se parte de la premisa fundamental de que la figura de Empresas Integradoras resulta ser una de las tantas formas con las que el estado regula y articula la actividad económica de los particulares en conjunción con las necesidades sociales de una comunidad, es necesario entonces partir de una idea clara y concisa de lo que resulta ser la política económica o rectoría que el estado representa en el desarrollo económico nacional.

La intervención del estado en la economía se manifiesta y presenta a través de lo que conocemos como la llamada "política económica" que resulta ser el conducto por el cual se cumple y desarrollan los fines económicos que el estado se plantea y propone. Esto con una orientación hacia la economía nacional cuyo fin es obtener un beneficio para toda una colectividad que conforma lo que hoy conocemos como estado.

La intervención del estado como tal en la economía nacional se ha venido presentando en nuestros tiempos a tal grado que actualmente se le conoce como "Rectoría Económica del Estado". El estado como ente de gobierno tiene como finalidad promover y orientar las acciones de una comunidad hacia metas de pleno desarrollo económico y lo hace a través de implementar diferentes medidas y acciones, como son las tributarias, las del gasto público, la de precios oficiales, las arancelarias y financieras, etc.

Resumiendo todo lo anterior podemos concluir que la rectoría económica del estado representa la acción de responsabilidad gubernamental en el campo económico del país. El estado en mención adopta en sí una postura que tiene como premisa ejercer la libertad humana en las actividades económicas y convirtiéndose a su vez en un escudo de los derechos sociales, esto es, de los derechos de las clases más necesitadas, llegando a ser el estado un rector de

equilibrio económico entre los factores de producción comúnmente conocidos: Capital y trabajo.

Lo anteriormente expuesto, da una idea sumaria pero clara de que el estado cuenta con diversas atribuciones e instrumentos que le permiten intervenir y además reglar la actividad económica de la nación en beneficio del interés público. Todo esto a dado origen ha que esta acción del estado se plasme y desarrolle invariablemente a través de diversas disposiciones jurídicas como son leyes, reglamentos, decretos y acuerdos de todo tipo y sobre todas las materias. De ahí que dentro de esta actividad económica del estado se enmarque y se dé la concepción y nacimiento de la figura de lo que hoy conocemos como Empresas Integradoras.

#### **1.1.4 Empresas Integradoras.**

Para entrar de lleno al siguiente punto, es necesario entender y dejar bien especificados algunos conceptos con los que nos iremos familiarizando conforme nos adentremos en el presente estudio:

**Integradora.**

Este concepto no se encuentra muy claramente definido en los diccionarios, por lo que será definido en párrafos posteriores. A continuación se mencionan algunas definiciones ya establecidas para este concepto.

**Integradora.** "que integra".

**Integrar.** "Componer un todo con sus partes integrantes. Hacer entrar en conjunto".

**Integración.** "Acción y efecto de integrar".<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Diccionario Práctico Larousse, Primera edición, Pág. 305

*Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.*

---

De todo lo anterior se concluye que, el termino integradora significa:

Que agrupa de manera armónica a los distintos componentes de un todo.

Alternativa.

Es la acción o el derecho de elegir una opción entre varias posibles.

Crecimiento.

Superación de los límites y condiciones actuales, expansión hacia nuevos horizontes.

Crecimiento de las empresas.

Existen dos formas de crecimiento de las empresas:

Crecimiento Interno. Este tipo de crecimiento se refiere, entre otras cosas, al incremento en la capacidad productiva, la ampliación de la planta productiva, contratación de más empleados, diversificación de las líneas de productos o servicios, incrementar la presencia en el mercado, mejorar el nivel de ventas, atención a más clientes, etc.<sup>4</sup>

Crecimiento Externo. Este puede darse a través de agencias, sucursales y porque no, de alianzas y asociaciones.<sup>5</sup>

Cada una de las distintas modalidades de crecimiento empresarial, implica de acciones secundarias tendientes a lograr esencialmente una mejoría en la posición financiera del negocio, y por consiguiente una repercusión positiva en el

---

<sup>4</sup> Martínez Castillo Aureliano, Consolidación de Estados Financieros, Edit. Mc. Graw Hill, Primera Edición Págs. 2-8

<sup>5</sup> Ibidem. Págs. 2-8

patrimonio del empresario; sin descartar las ventajas y desventajas que cada una pueda tener.

**Características del entorno económico.**

Es un hecho que en el ámbito empresarial mexicano destacan las micro, pequeñas y medianas empresas, en su mayor parte familiares, cuantitativamente integran cerca del 97% de nuestro aparato productivo según datos estadísticos proporcionados por el INEGI. Bajo esta perspectiva, es ingenuo creer que de acuerdo a las tendencias económicas actuales que llevan sin duda a una mayor globalización de los mercados, todas estas empresas logren sobrevivir, pues en forma real muchas de ellas ya han desaparecido; para ello basta citar los datos estadísticos proporcionados por la Dirección General de Industria Pequeña, Mediana y Desarrollo Regional de la SE (Secretaría de Economía), en donde se menciona que entre 1991 y junio de 1993 disminuyó ligeramente el total de pequeñas industrias a nivel nacional, al pasar de 20 mil 279 establecimientos en 1990 a 19 mil 551 en junio de 1993, reduciendo a su vez el nivel de personal ocupado. Del mismo modo, la micro y mediana industria también disminuyó su número de establecimientos y personal ocupado entre 1992 y junio de 1993<sup>6</sup>, y ha seguido la misma tendencia hasta nuestros días.

Es eminente que el Tratado de Libre Comercio en el que se encuentra inmerso nuestro país, enfrenta a las empresas a una competencia difícil de igualar, ya que en ocasiones no se consideran con la suficiente capacidad para sobresalir dentro de su ramo, o, durante varios años se han especializado en la fabricación de algún insumo o en la prestación de un servicio, y no han pensado en la posibilidad de ser empresas complementarias de otras.

Como una explicación a las causas que originan el fracaso de las empresas pertenecientes a estos sectores de la economía, el director general de NAFIN,

---

<sup>6</sup> Nacional Financiera, El Mercado de Valores, Micro y Pequeña Empresa en México, Noviembre de 1995, Pág. 39.

Oscar Espinosa Villareal, en un comunicado de prensa del Senado de la República durante 1992, comentó que, en estos sectores se tienen limitaciones, entre las que se encuentran:

- Una tradicional deficiencia en capitalización
- Ausencia de modernización en sus esquemas de producción
- Falta de gestión empresarial enfocada a un mundo global con una economía abierta.
- Carecen de una cultura de asociación, ya sea entre los productores, empresarios y comerciantes, y prestadores de servicios, o entre cualquiera de ellos.
- Falta de capacitación de mano de obra

Todas estas limitaciones, de no superarlas, podrían ser obstáculos para nuestra presencia en los mercados internacionales<sup>7</sup>.

Es por ello que, si la planta productiva no cuenta con los recursos adecuados para competir frente a las industrias de otros países, la brecha comercial, financiera y tecnológica se incrementará y no se tendrá la capacidad suficiente para tan siquiera participar en el mercado interno.

La micro pequeña y mediana empresa de México representa un factor de importancia para su crecimiento económico, tal como lo ha sido para los países desarrollados como Japón, Estados Unidos, Alemania e Italia en donde contribuyen a una gran generación importante de empleos, participan en su mercado interno y contribuyen en las exportaciones; por lo que requieren de un mejor y mayor apoyo para que puedan superar sus limitaciones.

#### **Alternativas de Solución.**

A pesar de que, como se ha visto, existe literatura que habla acerca de la estructura de la economía mexicana, en la cual se dan puntos de vista y conclusiones de los autores, respecto a dicha estructura, sus características, ventajas y desventajas; y que esta nos da un panorama amplio para poder evaluar el porqué del fracaso de algunos empresarios pertenecientes a la micro, pequeña y mediana empresa, ante los constantes cambios en el medio, como lo es principalmente la apertura comercial hacia otros países, se necesita ahora, de opciones que permitan sugerir sobre bases sólidas una alternativa concreta y precisa que les ayude a los empresarios a subsistir en el medio y a estar en mejor posición competitiva.

Por consiguiente, después de haber analizado las características que imperan en nuestro entorno económico, y conocer cual es la situación actual de las empresas que pertenecen a los sectores micro pequeño y mediano, resulta importante mencionar cuales podrían ser las alternativas que contribuyan a solucionar los problemas de crecimiento de dichas empresas y mejorar su posición en el medio.

Algunos de los apoyos que nuestro gobierno creó para ayudar a la competitividad de estas empresas son:

- **Varios fondos de financiamiento**
- **Apoyos de asesoría e información**
- **Programas de capacitación**
- **Fomento a la modernización tecnológica**
- **Impulso a empresas Integradoras.**

---

<sup>7</sup> Comunicado de Prensa del Senado de la República, Octubre de 1992.

Es por ello que procederemos al análisis de una de esas alternativas que tiene como característica principal, la cooperación interempresas, es decir, el fomento del asociacionismo empresarial, las Empresas Integradoras.

Empresas Integradoras.

Existe muy poca bibliografía acerca de las Empresas Integradoras, ya que al ser un modelo que data de aproximadamente seis años atrás y, a que no se le ha dado la difusión necesaria para que pueda adquirir un mayor auge, son muy dispersos los artículos, decretos, revistas y folletos que han sido publicados al respecto. Sin embargo existen opiniones a favor y en contra de la aplicación de este modelo, ya que a pesar de las ventajas que él mismo ofrece hay quienes opinan que al llevarlo a la práctica resulta un fracaso.

El principal material bibliográfico está constituido por los decretos publicados en diarios oficiales de la federación, folletos publicados por la Secretaría de Economía (antes SECOFI), comunicados de Nacional Financiera, S.A. (NAFIN), artículos de periódicos y revistas, etc.

Una vez definidos los términos que integran este concepto y las características del entorno económico, estamos en condiciones de analizarlo, y entender mejor su significado. A pesar de que este término se le ha definido de diferentes maneras, por las distintas instituciones involucradas en su manejo, así como por diversos autores y críticos, la esencia manejada para cada definición es la misma. A manera de ilustración se presentan algunas de ellas:

**SHCP.** "Se considera como Empresa Integradora de Unidades Productivas, a toda persona moral que se constituye con el objeto de prestar servicios altamente calificados a sus asociados, así como para la realización de gestiones y

promociones tendientes a modernizar y ampliar la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en todos los ámbitos de la vida económica nacional".<sup>8</sup>

**SECRETARIA DE ECONOMIA** "Son empresas de servicios especializados que asocian personas físicas y morales, preferentemente de escala pequeña y mediana.

Su organización formal constituye una plataforma para el desarrollo y la modernización de los pequeños productores".<sup>9</sup>

**NAFIN.** "Es una empresa de servicios especializados que asocia personas físicas y morales de unidades productivas preferentemente de escala micro, pequeña y mediana".<sup>10</sup>

**Eduardo Nyssen Ocaranza.** "Las Empresas Integradoras son aquellas que asocian a empresarios micro, pequeños y medianos, dedicados a ramas industriales y comerciales afines, que hacen posible su desarrollo para competir en los negocios como grandes empresarios".<sup>11</sup>

**Oswaldo Reyes Mora.** "La Empresa Integradora es aquella encargada de asociar a personas físicas o morales de la esfera productiva que sean preferentemente parte de la micro, pequeña y mediana empresa, a fin de que interactuando en forma común dentro de su proceso productivo logren altos rendimientos en su desarrollo económico".<sup>12</sup>

---

<sup>8</sup> Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Taller Fiscal 1997, Pág. 7

<sup>9</sup> Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Boletín Informativo, Pág. 7

<sup>10</sup> Nacional Financiera, El mercado de valores, características y objetivos de las empresas integradoras, Noviembre de 1995, Pág. 26.

<sup>11</sup> Eduardo Nyssen Ocaranza, Ejecutivos de Finanzas Integradoras: Una oportunidad Desaprovechada, Mayo de 1996.

<sup>12</sup> Oswaldo Reyes Mora, Empresas Integradoras, Editorial Siceo, primera edición, Pág. 14

Isabel Rueda Peiro. "Una Integradora es una empresa de servicios especializados, que asocia personas físicas y morales productoras, comerciales o de servicios, preferentemente de escala micro, pequeña y mediana, con el objeto de elevar la competitividad de las asociadas, consolidar su presencia en el mercado nacional e incrementar su participación en las exportaciones".<sup>13</sup>

Como se puede observar la esencia de todas estas definiciones no cambia, ya que se refieren siempre a personas físicas o morales que se agrupan con el objetivo común de encontrarse en mejores condiciones competitivas, así como proporcionar a sus asociados servicios especializados que contribuyan a su crecimiento. Y como se ha mencionado, generalmente, los negocios que se asocian para conformar una empresa de este tipo, son los pertenecientes a los sectores de las micro, pequeña y mediana empresa.

De lo anterior se puede mencionar que, no importa mucho la definición que se desee utilizar para entender el significado de este concepto; siempre que ésta no cambie la esencia del mismo.

Es de suma importancia recalcar, que de acuerdo con la redacción de las definiciones antes expuestas, las empresas macro no se encuentran excluidas de este concepto, por lo que pudieran participar en él. La única manera en que una empresa catalogada como de gran escala, pudiera participar en el esquema de las Empresas Integradoras, "es cuando se convierte en una empresa líder en el sentido de que va en torno a su actividad a integrar, a agrupar un núcleo de empresas de menor escala".<sup>14</sup> Personal de la Secretaría de Economía, ratificó esta afirmación indicando que la única limitante es no sobrepasar los límites de capital establecidos en el decreto que regula el funcionamiento de este modelo.

---

<sup>13</sup> Isabel Rueda Peiro, Las Empresas Integradoras en México, Editorial siglo veintiuno editores, Pág. 10

<sup>14</sup> Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Conferencia Impartida por el Ing. Armando Muñoz Ocañz, 1995

## **1.2 ANTECEDENTES GENERALES**

### **1.2.1 Origen**

Analizando el origen de las Empresas Integradoras, nos remontamos hasta el año de 1945 situándonos de manera específica en el país de Italia, en donde encontramos que, empezó a concebirse como una alternativa de crecimiento para la economía de dicho país, el apoyo a la pequeña y mediana empresa, ya que en ese tiempo, en el que Italia se encontraba saliendo de la segunda guerra mundial, la mayor parte de su aparato productivo, se encontraba formado por empresas de este tipo, y solamente las ciudades de Milán, Turín y Génova, las cuales en su conjunto se conocen con el sobrenombre del "Triángulo Industrial Italiano", contaban con grandes industrias.

A raíz de esto, el gobierno italiano empezó a impulsar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas que conformaban su economía en ese entonces, a través de la promulgación de diversas leyes tendientes a fomentar la industrialización y exportación de los productos y servicios ofrecidos por dichas empresas. Esto consciente de que dichos sectores, al representar la mayor parte de su economía, necesitaban, para poder subsistir y estar en condiciones competitivas en el medio, de mejores condiciones; ya que, al mejorar la situación de estas empresas, se lograba también una mejoría en la economía nacional.

Con el paso del tiempo, la estructura adoptada por el gobierno italiano fue tomando mayor fuerza, inculcando, poco a poco entre los empresarios, la cultura del asociacionismo, que le ha dado buenos resultados conforme ha ido progresando y arreglándose en su cultura empresarial.

En la ya larga etapa de lento crecimiento y ascendente desempleo en la economía mundial, a la vez que se desarrolla la fusión de grandes empresas, las micro, pequeñas y medianas cobran creciente importancia debido a su creatividad y

mayor flexibilidad, elementos necesarios para enfrentar exitosamente la competencia cada vez más aguda en el mercado mundial. En los últimos años estas empresas han acrecentado su participación en el conjunto de unidades económicas y en el empleo y, en algunos países, especialmente en los industrializados y en los del Sudeste asiático, han mostrado gran capacidad competitiva y de exportación, lo que les ha permitido crecer incluso en un entorno económico adverso, especialmente cuando crean mecanismos de cooperación entre ellas, de subcontratación con las grandes y gigantes. Todo ello ha sido favorecido por programas gubernamentales que, a la vez, compatibilizan las ventajas de las pequeñas con las economías de escala que favorecen a las grandes y que impulsan la transferencia tecnológica y la adopción de medidas para que los beneficios no se concentren en las mayores empresas sino que canalicen también a las de menor tamaño.

En países como México, la creación, consolidación y fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas ha sido y es fundamental para dinamizar el crecimiento económico, generar empleos permanentes y conservar los existentes. Para ello se requiere que accedan al desarrollo tecnológico, la capacitación de sus recursos humanos, información sobre mercados y una administración más eficiente, de manera que puedan incrementar la calidad y el valor agregado de los bienes y servicios que elaboran, para elevar su competitividad en el mercado interno y externo.

### **1.2.2 Antecedentes Internacionales.**

El primer antecedente que conforme a las características de las empresas integradoras como tales, se registra en Italia a mediados de los años setentas; su presencia y creación fue vital, toda vez que vino a garantizar una capacidad de

adaptación a los cambios estructurales de un nuevo sistema económico que se daba en dicho país. Importantes también fueron los cambios estructurales tanto en los mercados de inversión de productos, como en los mercados finales, y a su vez la especialización en sectores productivos.

Con el transcurso de los años se dieron cambios económicos que modificaron radicalmente la forma de operar de las empresas en general, como son: una mayor estabilidad en precios que vino a contribuir a reducir la importancia de la adaptación y planificación, de tal manera que la oportunidad de crecimiento de la pequeña empresa disminuyó. Esto aunado al elevado nivel de las tasas de interés y los créditos adquiridos.

Se comprobó mediante estadísticas que sólo los negocios micros y pequeños que habían adaptado su estructura a empresas integradoras tuvieron un crecimiento en términos reales superiores a las empresas medianas y grandes, esto es, dichas empresas constituidas en torno a la idea integradora registraron crecimiento en capital invertido y capital de su cuenta.

Para la formación de la primera Empresa Integradora en Italia, se obtuvieron datos estadísticos que sirvieron de base para fincar las necesidades y los objetivos a alcanzar, apoyando a la industria del tejido y de la confección en la que se tomaron en cuenta:

- El elevado índice de industrialización de la zona;
- El número de pequeñas empresas;
- La división vertical en el proceso de producción de la pequeña empresa en fases específicas de producción; y
- La exigencia de realizar profundas transformaciones de la cantidad a la calidad, de uno a más mercados de salida y de la tecnología mecánica a la electrónica.

En 1976, se da la constitución de estas empresas pero durante su formación surgió una necesidad, la información, iniciándose la experimentación de servicios informáticos, y no es sino hasta después de cinco encuentros cuando se elaboraban los primeros catálogos en los que a través de servicios comunicativos se podían hacer anticipos de colores y materiales.

### **Chile.**

La mayor fortaleza que adquirió la actividad económica en Chile a finales de los años ochenta y principios de los noventa, fue incorporar a una actividad empresarial formal a individuos o agrupaciones económicas que por incapacidad técnica o financiera se constituyeron en agentes económicamente activos desde la informalidad de no medir un estímulo específico.

Entre 1990 y 1992, el número de empresas formales en el país, o sea quienes tributaban, aumentó de 426,000 a 463,000, esto es, hubo una creación neta de 39,000 empresas en dos años. La tasa correspondiente a este crecimiento duplica la población en edad de trabajar, por lo que se da un incremento del número de ciudadanos que buscaban ocuparse en la actividad económica formal.

En este campo, se constata que durante la operación del programa de apoyo a la pequeña empresa, aumentó en general el acceso empresarial al crédito y que no sólo participan en mayor proporción que antes, sino que elevaron la calidad de su participación disminuyendo sus niveles de morosidad. Durante 1991, el número de empresas que accedieron al crédito fue seis veces superior al incremento del número total de empresas en el país. Mientras que en 1992, la relación entre ambas tasas de incremento fue casi de cuatro veces.

La calidad del crédito también mejoró en 1991, ya que durante 1990; el 11.3% del total de empresas que recibió algún crédito cayó en cartera vencida, porcentaje

que para 1991 disminuyó a 8%, y en 1992 a 6.5%. Las micro empresas redujeron su tasa de morosidad desde 13.3% en 1990 a 7.5% en 1992.

El número de empresas que exporta sus productos al exterior ha aumentado significativamente, ya que entre 1990 y 1992 se ha alcanzado un aumento del 32%. Del total de las empresas exportadoras registradas en 1992, 40.8% lo constituían empresas pequeñas y medianas, y las micro empresas representaban 10.2%.

Sin embargo, el desafío que siguió el gobierno chileno principalmente fue el de eliminar la extrema pobreza que se vivía, y aumentar la competitividad de sus agentes productivos. Para dejar atrás esta extrema pobreza en un tiempo breve, fue necesario mantener los equilibrios básicos que la economía necesita para crecer y generar empleos estables, así como programas y medidas para mejorar la salud, educación, capacitación y vivienda.

Pero como lo anterior no era suficiente, el gobierno invirtió en impulsar una estrategia que valore el trabajo, la capacidad emprendedora y empresarial y el esfuerzo que hacen las personas y los trabajadores ampliando las oportunidades para los microempresarios. En este aspecto, las políticas esenciales del estado fueron reformadas y localizaron su atención en regiones y áreas que requerían de dicho apoyo.

En los países industrializados, diversas formas de asociación entre empresas pequeñas se habían desarrollado desde tiempos anteriores, y la subcontratación tenía larga historia, particularmente en Japón, país en el que fue patrocinada por el gobierno durante la segunda guerra mundial con el propósito de que las pequeñas industrias surtieran de partes a la industria del armamento, a la par en la que se desarrollaba una red de pequeños proveedores para abastecer a empresas

privadas gigantes. En la posguerra. Las redes de subcontratación se desarrollan y adquieren gran complejidad en Japón, contribuyendo al incremento de la competitividad de su industria en el mundo.

A partir de la crisis de los años setenta, la subcontratación recibe gran impulso en los países industrializados. Pero hay tres elementos importantes que caracterizan estos procesos y que marcan una gran diferencia con la manera en que se ha pretendido impulsar la subcontratación en México en los últimos años.

1. El nacionalismo es un elemento muy importante en la promoción gubernamental a la subcontratación en los países industrializados, ya que su propósito es elevar la competitividad de los grandes grupos empresariales, que aunque sean transnacionales tienen como sede al país en cuestión, impulsando al mismo tiempo la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas con medidas gubernamentales de apoyo basadas en una estrategia de mediano o largo plazo.
2. Estas empresas, en dichos países han alcanzado un desarrollo tecnológico, frecuentemente innovador, en parte debido al saber, acumulando previamente, pero también impulsado por una elevada inversión estatal y privada en investigación y desarrollo tecnológico, de la cual se benefician no solo las gigantes, sino también las micro, pequeñas y medianas empresas, en el marco de una política orientada a elevar la competitividad nacional en el mercado cada vez más globalizado.
3. Otro elemento importante es que en los países industrializados no sólo se han creado una serie de apoyos gubernamentales a las micro, pequeñas y

medianas empresas sino que se han puesto en práctica diversas medidas para evitar que la subcontratación beneficie solo a las grandes.

Desde luego no todo es miel sobre hojuelas en aquellos países, y prueba de ello es la profundidad de la crisis de los años setenta, ochenta y noventa, así como la inestabilidad económica y política que prevalece hasta nuestros días, aunque afecta de manera más acentuada a países atrasados, como México. Las estrategias gubernamentales son distintas en los países industrializados, como también lo es, la estructura social, las organizaciones políticas y la correlación de fuerzas entre éstas y los cambios que genera al entrelazarse.

### **Italia.**

A raíz de la crisis iniciada en 1974, surge en Italia un sistema de desarrollo industrial distinto al de otros países europeos, que se traduce en un crecimiento sostenido desde el término de esa debacle hasta el inicio de una nueva crisis en 1992. Este sistema de desarrollo industrial tiene en las pequeñas empresas un soporte muy importante, aunque con particularidades diversas en cada región. Combina con características italianas tales como individualismo, inventiva, creatividad e iniciativa y transforma regiones enteras, tanto en el noreste, como en el centro y sur.

En Italia, país de grandes diferencias regionales en cuanto a grado de industrialización, la economía informal alcanza elevadas proporciones. Tal vez por ello se pensó que el modelo italiano sería el adecuado para México. Dicho sistema se inicia en años de graves problemas económicos, políticos y sociales que, aunque parezca paradójico, se convirtieron en detonadores de un proceso de profundización del desarrollo industrial que tuvo en las micro y pequeñas empresas un soporte importante y muy variado. Lo que no se tomó en cuenta son

las condiciones que hicieron posible ese proceso y que no existen en nuestro país. Estas son: existía una considerable cantidad de trabajadores altamente calificados; la escala móvil de salarios, en un contexto de graves conflictos sindicales, había provocado la compactación salarial entre trabajadores calificados y no calificados; se contaba con una tradición centenaria de microempresas, de producir artículos de muy alta calidad para mercados de gran poder adquisitivo, y buen número de trabajadores con calidad de excelencia en la mecánica. Todos estos elementos y otros, inexistentes en México, se combinan en Italia del segundo lustro de la década de 1970 en adelante.

Por una parte, en una situación de fuertes movimientos sindicales, la "escala móvil" reduce la brecha entre las percepciones de los obreros menos calificados, cuyos salarios se ajustan al 100% de acuerdo con la inflación, y los de los trabajadores de mayor calificación y salarios mas altos, los cuales se ajustan al 80%. Esa compactación engendra descontento entre éstos, a la vez que las grandes empresas buscan reducir su planta laboral para bajar costos subcontratando partes del proceso productivo. En estas condiciones los trabajadores más calificados se independizan de las empresas y, con la asesoría de éstas, crean pequeñas empresas que utilizan alta tecnología para elaborar productos y suministrarlos a sus antiguos patrones. También se insertan en este proceso de subcontratación otros trabajadores altamente calificados que no laboraban para esas empresas, a la vez que las de mayor escala impulsan el desarrollo tecnológico para incrementar su productividad y sus ganancias empleando menos trabajadores.

Por otra parte, en las regiones de añeja tradición mercantil, como Florencia y Venecia, con años de producir artículos de alta calidad (vestido, muebles, zapatos y otros de piel), para demandantes de muy alto poder adquisitivo, van ampliando su mercado con el incremento del flujo turístico y la incorporación de Italia a la Comunidad Económica Europea, que pone a su alcance el mercado más rico del

mundo. Esos artículos de muy alta calidad destinados a clientes exigentes se producen en empresas pequeñas y micro, frecuentemente familiares, que maquilan para los grandes diseñadores italianos y de otros países europeos, quienes los venden con su prestigiada marca, pudiendo los maquiladores vender una parte de su producción en un mercado de segundo nivel utilizando una marca propia. De esta forma esos micro y pequeños empresarios complementan sus ingresos provenientes de la agricultura, con lo cual se favorece el desarrollo regional y se detiene la migración a otras regiones.

Otro caso, es el referente al desarrollo de la producción de máquinas herramienta, que en unos cuantos años logra colocar a Italia en el tercer lugar en este rubro, después de Japón y Alemania, para ello aprovechó la existencia de trabajadores con una alta especialización en la mecánica y con niveles notables de excelencia, quienes pudieron incorporar la electrónica importada dando origen a numerosas empresas con un altísimo nivel productivo.

Estos ejemplos muestran que si bien es fácil importar el esquema de empresas integradoras basado en la figura italiana de los consorcios, no es fácil importar o crear de la noche a la mañana todas las condiciones que llevaron a la transformación de una situación muy difícil en otra de prosperidad, aunque ésta en los años noventa vuelve a mostrar graves problemas.

Por otra parte, los apoyos gubernamentales fueron importantes, sobre todo en lo referente a creación de obras de infraestructura, información y capacitación para mejoras tecnológicas y financiamiento a bajas tasas y con interés fijo.

Finalmente, conviene mencionar la experiencia llevada a cabo por el Instituto para la Asistencia al Desarrollo del Sur, entre 1986 y 1991, consiste en la creación de una red de consorcios de empresas artesanales para que les prestaran una serie de servicios. Se puede ver que las empresas integradoras en parte se concibieron

como algo similar, pero sólo en parte, porque aquí se plantearon tanto para empresas artesanales como para cualquier micro, pequeña y mediana empresa y en cualquier actividad.

Para este propósito, el gobierno italiano utilizó un financiamiento de la Comunidad Económica Europea, por un monto de 100 millones de dólares, destinado a organizar formas de asistencia para mejorar la productividad de las pequeñas empresas.

En las zonas industriales del norte y del centro existían consorcios creados espontáneamente por empresas artesanales que les prestaban una serie de servicios que estaban fuera del alcance de cada productor individual. Sin embargo, en el sur los casos espontáneos eran muy pocos debido, entre otras cuestiones, a un mayor individualismo y al bajo nivel de cultura industrial. No obstante contando con los recursos proporcionados por la CEE, que contribuiría con el 55% de las cuotas, y 45% de aportaciones de los socios se inicia el programa, el cual contó con la cooperación de las confederaciones nacionales de artesanía.

Hubo una serie de fracasos, pero también muchos éxitos. Durante cinco años se crearon 32 consorcios de empresas artesanales con un total de 36,000 empresas. Así pues, no pretendieron ir tan deprisa como en México.

### **1.2.3 Antecedentes Nacionales.**

Las Empresas Integradoras, como lo hemos mencionado, surgieron de un modelo adoptado en la economía italiana, y ha sido aplicado con éxito en las economías industrializadas, en las cuales, el conjunto de las micro, pequeñas y medianas empresas se integran para fortalecer el aparato productivo incrementando la capacidad de producción y negociación en los mercados y por lo tanto de la economía de dicho país, como se pretende manejar en México actualmente.

Estas empresas han podido desarrollarse gracias al apoyo que han tenido por sus respectivos gobiernos, a través de la publicación de diversas leyes, decretos y comunicados tendientes a fomentar la industrialización y exportación de las micros, pequeñas y medianas empresas que conforman su economía, con lo cual han logrado inculcar entre los empresarios y pertenecientes de estos sectores, la cultura del asociacionismo y de la especialización en diversas áreas.

Es por ello que las Empresas Integradoras, utilizadas correctamente y manejadas por verdaderos profesionales, pueden ser el instrumento ideal para el crecimiento de sus asociados y un excelente medio para que éstos se enfrenten a la apertura comercial en la que se encuentra inmerso nuestro país. Como una prueba de tal afirmación, basta recordar que los países europeos cuentan también con una apertura comercial entre ellos, y que Italia, se encuentra dentro de los países que integran dicha apertura, logrando, a pesar de esto, y de las condiciones que imperan en su economía, descritas con anterioridad, no solamente estar en una posición competitiva, sino también tener una destacada participación.

A finales de los sesenta surgen los primeros indicios del agotamiento del largo periodo de crecimiento dinámico de la economía mundial que comenzó al término de la segunda guerra mundial: desórdenes en el sistema monetario internacional que culminan con el resquebrajamiento al inicio de los setenta, al tiempo que la inconvertibilidad del dólar estadounidense en oro (divisa que había asumido el papel de medio de reserva y de pago internacional) impulsa un proceso inflacionario que se transmite a los demás países capitalistas; disminución de la tasa de rentabilidad empresarial, crecimiento más lento de la productividad y de la producción, crisis cíclicas más profundas, largas y generalizadas (1974 – 1975, 1980 – 1982, 1990 – 1992), y mayores tasas de desempleo no sólo durante la crisis sino también en las etapas de recuperación.

Para hacer frente a la nueva situación, a partir de la segunda mitad de los setenta las grandes empresas emprenden ambiciosos programas de reestructuración y las pequeñas cobran creciente importancia debido a su mayor flexibilidad, es decir, a su capacidad de cambiar el volumen y la clase y calidad de su producción de acuerdo con la demanda del cliente; se acelera la revolución científico-tecnológica, especialmente en la micro electrónica, la informática y la biotecnología antiguas ramas y esferas punteras en inversión y rentabilidad pierden terreno a favor de otras que se convierten en las más dinámicas, los procesos de producción, administración y comercialización se reorganizan en aras de la calidad total.

Aunque los gigantescos grupos empresariales comandan estos procesos, algunos sufren ciertos descalabros en el camino e intensifican la diversificación, pero todos buscan nuevas formas de elevar su rentabilidad sustituyendo la producción en masa para un mercado en expansión por otra que se adapte a un mercado contraído por el creciente desempleo.

Se fortalece la globalización como expresión de la internacionalización del capital en su etapa más avanzada, al incluir la producción, la comercialización y el financiamiento, a la vez que se crean bloques económicos comandados por cada una de las tres mayores potencias, con el objeto de enfrentar en mejores condiciones la agresiva competencia en el mercado mundial a favor de sus respectivas cúpulas empresariales.

En los países industrializados y en los asiáticos de reciente industrialización, las pequeñas empresas muestran gran capacidad para adaptarse a dichos procesos en virtud de su mayor flexibilidad y creatividad; con el apoyo gubernamental forman o fortalecen agrupamientos y cobran importancia las redes de subcontratación ligadas a las gigantes. En países como México y otros de América Latina (fuertemente golpeados por la crisis y el endeudamiento externo desde principios de los ochenta) aumenta la proporción de las micro empresas en el

conjunto empresarial, particularmente las que cuentan como máximo con dos personas empleadas, mientras que disminuye la de las pequeñas y medianas. Esta proliferación de las minúsculas indica más un proceso de creciente autoempleo como refugio al desempleo que una mayor aceptabilidad a las nuevas condiciones de producción de bienes y servicios.

Este entorno mundial, en que la micro, pequeña y mediana empresa cobran creciente importancia es la que se aborda en este capítulo, destacando algunas de las diferencias entre los países mas industrializados y México.

En México otro factor que afectó a las micro, pequeñas y medianas empresas fue el grado de incertidumbre sobre el futuro del crecimiento económico, el tipo de cambio y la inflación, como lo muestra la evolución económica de los últimos 15 años. Este proceso afecta gravemente a las micro, pequeñas y medianas empresas ya que como se anota en un estudio de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA), de 1982 a junio de 1994 cerraron 4,724 micro, pequeñas y medianas empresas, lo que trajo como resultado la pérdida de 75,000 puestos de trabajo. Sin embargo, también en México crece la importancia relativa de estas empresas dentro del conjunto empresarial, pero esto se debe fundamentalmente al incremento considerable del autoempleo, en este entorno, para apoyar la permanencia y consolidación de dichas empresas se expide el decreto de creación de Empresas Integradoras.

Desde el comienzo del gobierno de Miguel de la Madrid se inicia el proceso progresivo de apertura del mercado con el exterior. Empezó con la eliminación del requisito de los permisos de importación y, a raíz de la reestructuración de la deuda externa bajo los términos del plan Baker, en 1986 México se incorpora al acuerdo general sobre aranceles y comercio (GATT, por sus siglas en inglés).

El proceso de apertura externa puso en jaque a la industria interna; las empresas del país resistieron la entrada de los productos extranjeros, muchos de los cuales reciben subsidios en sus países o son introducidos mediante prácticas dumping. Con la apertura entran al país un sinnúmero de mercancías de consumo superfluo que inundan las calles en los puestos ambulantes y en las plazas públicas. Divisas que eran necesarias para desarrollar el país se derrochaban en importaciones, muchas de ellas innecesarias y de contrabando.

El entorno económico en que se desenvolvieron las micro, pequeñas y medianas empresas a lo largo del gobierno de Miguel de la Madrid, estuvo marcado por el estancamiento económico con años de recesión. En medio del estancamiento, la economía mexicana sufre un vertiginoso crecimiento de la inflación en el sexenio, alcanzando en 1987 una tasa anual de 159.2%, la mas alta desde la revolución mexicana. En diciembre de ese año, el gobierno y los representantes del corporativismo sindical y empresarial acordaron aplicar un programa de estabilización a fin de reducir la inflación, fijando como anclas el tipo de cambio y la reducción salarial mediante férreos toques por debajo de la inflación, y una disminución de las tasas de interés nominal, pero que garantizaban un ligero aumento de las tasas reales. Como resultado del primer año de vigencia de ese pacto, en 1988 la tasa de inflación se redujo a 51.6%.

El entorno inflacionario con estancamiento económico o recesión significa elevación de costos para las micro, pequeñas y medianas empresas y reducción de los mercados, además de que se encuentran crecientemente invadidos por mercancías más competitivas del exterior o dominados por empresas transnacionales, no obstante que algunos casos, al menos mientras conocen el mercado, éstas se han ido asociando con grandes empresas del país.

El conjunto de las políticas aplicadas en el desenvolvimiento del entorno económico durante el gobierno de Salinas afectó el desempeño de las micro,

pequeñas y medianas empresas, muy particularmente la sobre valuación del peso, que ocasionó una entrada aun mayor de mercancías importadas ocasionando el cierre de empresas, lo que condujo a un verdadero proceso de desindustrialización.

En 1993 las micro, pequeñas y medianas empresas representaban 99.85% de las unidades económicas y tenían 79.1% del personal ocupado, proporciones ligeramente mayores a las de 1989 en que eran 99.8 y 74.7%, respectivamente. Sin embargo si al total de estas empresas les restamos el segmento de las micro empresas que emplean como máximo a dos personas, la participación del resto se reduce en 1993 a 24.5% de las unidades económicas y a 54.5% del personal ocupado, cifras que dan mejor cuenta de la situación de las micro, pequeñas y medianas empresas, ya que en la mayor parte de los casos del segmento restado no es realmente de empresas sino de trabajadores autoempleados.

Entre 1988 y 1993 el total de las empresas a nivel nacional aumentó en 67% y el personal ocupado por las mismas se incrementó en 45.2%. El segmento de las micro empresas con dos empleados o menos fue el que más proliferó debido al aumento del desempleo. Se incrementó el número de unidades en 71.26% y el personal ocupado en 76.6% en el mismo periodo. Este mismo estrato fue el de mayor crecimiento en el sector manufacturero, al incrementar en 118.3% el número de unidades y en 119.6% el personal ocupado. Sin embargo creó, en números absolutos, aproximadamente igual número de empleos que las grandes empresas. Dentro del mismo estrato de micro empresas en el sector de servicios se muestra que se incrementó el número de unidades económicas en 78.5% y el personal ocupado en 81.3%. Este último representa en números absolutos casi el doble de los empleos creados por las grandes empresas en el sector. Finalmente tenemos el sector comercio, que aumentó para el mismo estrato y periodo en 62.5% el número de unidades y en un 69.15% el personal ocupado, pero que en números absolutos absorbió 17 veces más empleados que las grandes empresas.

Las micro empresas de tres a quince personas empleadas crearon aproximadamente diez veces más empleos que las grandes.

Las grandes micro empresas son las que presentan mayores cambios, sobre todo en el estrato de dos o menos empleados que, como señalamos anteriormente, la mayoría no son empresas sino que reflejan el aumento de la economía informal.

Los datos aquí anotados dan cuenta de la gran diferencia que existe en las características de las micro, pequeñas y medianas empresas en México y los países industrializados, así como respecto a las del sudeste asiático; por lo tanto, los programas cuyo propósito es apoyar el incremento de su productividad y tienen que impulsar formas asociativas para ello, deben tener muy en cuenta estas características.

A continuación presentamos los dos tipos de estratificaciones para las empresas micro, pequeña y mediana según la Secretaría de Economía y otra que publica el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

**Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.**

**ESTRATIFICACION DE EMPRESAS MICRO, PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS  
Por Número de Empleados**

	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Micro Empresa	0 - 30	0 - 5	0 - 20
Pequeña Empresa	31 - 100	6 - 20	21 - 50
Mediana Empresa	101 - 500	21 - 100	51 - 100
Gran Empresa	501 En adelante	101 En adelante	101 En adelante

Estratificación de empresas según el Consejo Nacional de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa, aprobada por la Secretaría del Comercio y Fomento Industrial

**ESTRATIFICACION DE EMPRESAS MICRO, PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS  
Por Número de Empleados y Ventas Netas Anuales**

	No. Empleados	Ingresos Anuales
Micro Empresa	0 - 15	\$ 900,000.00
Pequeña Empresa	16 - 100	\$ 9,000,000.00
Mediana Empresa	101 - 250	\$ 20,000,000.00
Gran Empresa	251 y Más	Veinte Millones en adelante

Estos datos se obtienen al comparar los resultados de los Censos Económicos de 1980 y 1984 publicados por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) en los respectivos años

UNIDADES ECONÓMICAS Y PERSONAL OCUPADO POR SECTOR ECONOMICO Y POR ESTRATO DE EMPRESAS 1988 - 1993  
(en L.S.)

ESTRATOS PERSONAL OCUPADO	MANUFACTURA				COMERCIO				SERVICIOS				TOTAL				
	UNIDADES ECONÓMICAS		PERSONAL OCUPADO		UNIDADES ECONÓMICAS		PERSONAL OCUPADO		UNIDADES ECONÓMICAS		PERSONAL OCUPADO		UNIDADES ECONÓMICAS		PERSONAL OCUPADO		
	1988	1993	1988	1993	1988	1993	1988	1993	1988	1993	1988	1993	1988	1993	1988	1993	
#Compañías																	
de 0 a 2	69.9	152.6	99.4	218.3	608.9	991.2	609.9	1370	281.4	520.4	383.2	694.8	561.2	1646.2	1292.5	2283.1	
3 a 15	51	90.5	265.5	467.8	130.3	230.7	689.7	936.5	117	196.7	562.5	916.9	298.3	477.9	1437.7	2221.2	
#empleados																	
de 16 a 100	13.3	16.8	515	643.7	13.3	16.4	417.6	526	12.2	17.7	395.5	596.8	38.8	50.9	1328.1	1765.6	
#Empresas																	
de 101 a 250	2.6	3.2	413.9	498.7	1	1.5	141.3	225.9	1	1.5	148.1	231.9	4.6	6.2	703.3	956.5	
#empleados																	
de 251 y más	1.9	2.3	1301.5	1417.5	0.3	0.4	121.4	154.4	0.4	0.6	195.8	368.8	2.6	3.3	1629.7	1930.7	
Total	138.7	265.4	2696.3	3746	754.8	1210.2	2099.9	3212.8	412	708.9	1676.1	2738.2	1305.5	2184.5	6371.3	9257	

Nota: Cuentos de personal de otras, se suman los datos contados con el total

Fonte: Estadística del sector del IBCO, Dirección estadística IBCO, la semana económica 1988

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

No hace muchos años en este país las desventajas principales que afrontaban para las empresas era la falta de negociación, descuidándose los niveles de productividad y eficiencia, dificultando la asimilación del proceso técnico y falta de acceso a la automatización financiera.

Hubo varios programas que trataron de influir en el comportamiento del empresario mexicano hacia la asociación, ya que estaba acostumbrado a trabajar individualmente y no en agrupación hasta llegar a lo que ya conocemos como empresas integradoras, las que indudablemente requieren mayor difusión, ya que su conocimiento por la población es nulo.

Desde los últimos años de los noventa y hasta la fecha, la situación económica del país ha cambiado como consecuencia de una serie de factores políticos y económicos a nivel nacional e internacional, lo cual ha provocado una brusca adaptación. En la época actual, el empresario ha tenido la necesidad de organizarse en forma de sociedad, ya que su principal razón de desarrollo es poder reunir determinados conceptos de desarrollo como son: capital, trabajo, esfuerzo y administración.

Bajo esta perspectiva, en nuestro país se adopta la posibilidad jurídica y material de constituir agrupaciones empresariales que más que grupos o cámaras, constituyan verdaderamente un esfuerzo productivo de determinada rama o servicio de la actividad económica a fin de poder entre ellas alcanzar un alto nivel de competitividad en los mercados económicos que día a día se amplían. Bajo esta visión, el gobierno federal prevé la creación de las denominadas **Empresas Integradoras**. El primer registro nacional como empresa integradora en México fue a la empresa Chamarras y Confecciones Xoxotlán, S.A. de C.V.

#### **1.2.4 Decretos de Creación**

El gobierno federal por acuerdo del presidente de la República, y por conducto de la Secretaría de Economía, decretó la creación de la figura económica de producción y servicio, conocida hoy como Empresas Integradoras por medio de su decreto de creación publicado en el DOF el 7 de mayo de 1993, mediante el cual se promueve la organización de Empresas Integradoras.

Dentro de la exposición de motivos y consideraciones que tuvo dicho decreto, se resaltan las siguientes:

- ✓ Necesidad de propiciar un desarrollo industrial más equilibrado promoviendo la utilización regional de los recursos y la creación de empleos productivos.
- ✓ Impulsar la modernización de las formas tradicionales de producción de las empresas micro, pequeña y mediana.
- ✓ Fortalecer el crecimiento de las empresa de menos tamaño mediante cambios cualitativos en la forma de comprar, producir y comercializar, a efecto de consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su exportación.

Asimismo, mediante decreto publicado en el DOF del día 30 de mayo de 1995, se dan a conocer por parte de la Secretaría de Economía los cambios al decreto original que promueve la organización de Empresas Integradoras. Dichas modificaciones tienen por objeto dar flexibilidad operativa a las empresas integradoras a fin de que puedan comercializar por cuenta de sus asociados, y permitir asimismo, que dicha empresa integradora comercialice una proporción de sus bienes y servicios.

Considerando, que el plan nacional de desarrollo 1989 – 1994 señala entre sus objetivos, que el mejoramiento productivo de las estructuras económicas nacionales debe adaptarse a las nuevas modalidades de integración y competencia internacional;

Que el programa nacional de modernización industrial y del comercio exterior 1990 – 1994, plantea la necesidad de propiciar un desarrollo industrial más equilibrado promoviendo la utilización regional de los recursos y la creación de empleos productivos y, con ello, contribuir a incrementar el bienestar de los consumidores;

Que se impulsará la modernización de las formas tradicionales de producción de las empresas micro, pequeñas y medianas y se brindará especial atención a los programas de organización interempresarial que facilite el trabajo en equipo e incrementen su capacidad de negociación en los mercados;

Que el programa para la modernización y desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana 1991 – 1994, proporcione como líneas de acción, la organización interempresarial para la formación de empresas integradoras de industrias micros, pequeñas y medianas en ramas y regiones con potencial exportador; reconozca además que uno de los problemas de dichas empresas es su limitada capacidad de negociación derivada de su reducida escala productiva, así como de los bajos niveles de organización y gestión;

Que dentro de los objetivos de este último programa está el fortalecer el crecimiento de las empresas de menor tamaño, 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 de exportación;

Que en el marco de la internacionalización de la economía, la estrategia se orienta a mejorar las escalas de producción mediante la organización interempresarial; lo que facilitará el acceso de la tecnología y propiciará la inserción de las empresas en el mercado exterior;

Que con el fin de apoyar la modernización de la actividad productiva de las empresas del subsector y de mejorar su capacidad de negociación en los diferentes mercados, se fomentarán formas asociativas para la producción bajo diversas modalidades, cada una de ellas responderá a objetivos y necesidades concretas; sin que ello signifique afectar la autonomía de las empresas;

Que se requiere impulsar la formación de empresas integradoras de unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana como una forma de eficientar su organización y competitividad, se ha tenido a bien expedir el siguiente

**DECRETO que promueve la organización de empresas integradoras.**

**Artículo 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.

**Artículo 2º.** El ejecutivo federal por conducto de la Secretaría de Economía, en coordinación con los gobiernos de los estados y la banca de desarrollo y en concertación con los grupos empresariales, fomentará la creación, organización, operación y desarrollo de empresas integradoras.

**Artículo 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 Secretaría de Economía.

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

- I. Tener personalidad jurídica propia y que su objeto social preponderante sea la prestación de servicios especializados de apoyo a las empresas micro, pequeñas y medianas integradas;
- II. Constituirse, con las empresas integradoras, mediante la adquisición, por partes de estas, de acciones o partes sociales. Las empresas integradas deberán además, ser usuarias de los servicios que presta la empresa 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. Únicamente percibir ingresos por concepto de cuotas y prestación de servicios.
- VI. Que la administración y prestación de sus servicios lo realice personal calificado ajeno a las empresas asociadas, y

**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, con el propósito de incrementar y diversificar la participación de las empresas integradas en los mercados interno 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 y de seguridad industrial, orientados a incrementar la competitividad;

- f) 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
- g) Otros servicios que se requieran para el óptimo desempeño de las empresas integradas, de tipo administrativo, fiscal, jurídico, informático, formación empresarial y capacitación de la mano de obra.

En el caso de Uniones de Crédito, prestar por lo menos dos de los servicios señalados en la fracción anterior.

**Artículo 5º.** Las empresas integradoras se podrán acoger al Régimen Simplificado de las Personas Morales que establece el Título II-A de la ley del impuesto sobre la renta y a las reglas de carácter general que establezca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por un periodo de cinco años, a partir del inicio de sus operaciones, siempre que los ingresos propios de su actividad no rebasen el factor que resulte de multiplicar quinientos mil pesos por el número de socios, sin que esta cantidad exceda de diez millones de pesos, en el ejercicio.

**Artículo 6º.** La banca de desarrollo diseñará programas especiales de apoyo para las empresas integradoras.

Nacional Financiera, S.N.C., apoyará a los socios otorgándoles créditos a través de intermediarios financieros para que puedan realizar sus aportaciones al capital social de la Empresa Integradora; así mismo otorgará a los intermediarios

financieros garantías complementarias a las ofrecidas por las propias Empresas Integradoras y/o sus socios.

Artículo 7°. Con el objeto de facilitar la creación de Empresas Integradoras, se adoptarán medidas que eliminen obstáculos administrativos, para lo cual:

- I. Las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, deberán adoptar mecanismos de apoyo en la esfera de sus competencias, y
- II. El Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría de Economía, 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.

Artículo 8°. Las Empresas Integradoras podrán realizar los trámites y gestiones de sus socios a través de la ventanilla única de gestión de los centros NAFIN para desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.

#### **ARTICULO TRANSITORIO**

Publicado en el D.O.F. del 7 de Mayo de 1993

Artículo Unico. El presente decreto entrará en vigor el día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

Dado en la residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la ciudad de México, Distrito Federal, a los seis días del mes de Mayo de mil novecientos noventa y tres. Carlos Salinas de Gortari. Rúbrica. El Secretario de Hacienda y Crédito Público, Pedro

Aspe. Rúbrica. El Secretario de Comercio y Fomento Industrial (ahora Secretaría de Economía), Jaime Serra Puche. Rúbrica.

En 1996 el Presidente de la República C. ERNESTO ZEDILLO PONCE DE LEON, autoriza el decreto que modifica al diverso que promueve la organización de empresas integradoras, el cual contiene algunas modificaciones importantes que consisten en:

**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 a favor de ese sector empresarial;

Que 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 lograrán 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 enfrenta retos y oportunidades por lo que está figura requiere actualizarse en su operación y recibir facilidades administrativas, he tenido ha bien expedir el siguiente decreto que modifica al diverso que promueve la organización de Empresas Integradoras.

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 al 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:

Artículo

4º.....

- 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 éstas, de acciones o partes sociales. La participación de cada una de las empresas integradas no podrá exceder de 30 por ciento 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;

- III. ....  
.....
- IV. ....  
.....
- V. **Percibir ingresos exclusivamente por concepto de cuotas, comisiones y prestación de servicios a sus integradas. Podrán obtener ingresos por otros conceptos, siempre que éstos representen como máximo un 10 por ciento de sus ingresos totales;**
- VI. **Presentar proyecto de viabilidad económico – financiero en que se señale el programa específico que desarrollará la Empresa Integradora, así como sus etapas;**
- VII. ....  
.....
- a) .....  
.....
- b) **Promoción y comercialización de los productos y servicios de las 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) .....  
.....

- d) .....
- e) .....
- f) **Actividades en común, que eviten el intermediarismo 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, y**
- h) **Otros servicios que se requieren 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.**

**Artículo 5º. 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 en 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 Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Artículo 6º. 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, apoyará a los socios otorgándoles créditos a través de los intermediarios financieros para que puedan realizar sus aportaciones al capital social de la Empresa Integradora.

Artículo 7º. Con el objeto de facilitar la creación y desarrollo de Empresas Integradoras, se adoptarán medidas que eliminen obstáculos administrativos para lo cual:

- I. ....  
.....
- II. ....  
.....

**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.**

#### **ARTICULOS TRANSITORIOS**

Publicado en el D.O.F. del 30 de mayo de 1995

Artículo Primero. El presente decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

Artículo 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 4º, del presente decreto, a más tardar el 31 de diciembre de 1995; en tanto deberán continuar cumpliendo con lo previsto por el decreto del 7 de mayo de 1993.

En resumen las principales modificaciones que sufrió el primer decreto de creación de empresas integradoras son:

- Adicionar entre las funciones el aspecto de: "Fomentar el aprovechamiento de residuos industriales, con el propósito de utilizar los materiales susceptibles de reciclaje y contribuir a la preservación del medio ambiente".<sup>15</sup>
- Especificar que su capital social no puede ser inferior a cincuenta mil pesos.
- Limitar la participación de las empresas asociadas hasta el 30% del capital social de la Empresa Integradora.
- Otorgar la posibilidad de que las instituciones de la banca de desarrollo, el Fondo Nacional de Empresas de Solidaridad y, en general, cualquier otro socio, pueda participar en una Empresa Integradora cumpliendo ciertos requisitos.

---

<sup>15</sup> Diario Oficial de la Federación publicado el 30 de mayo de 1995, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Decreto que modifica al diverso que promueve la organización de Empresas Integradoras, Págs. 9 y 10

- Permitir la obtención de ingresos por otros conceptos, siempre que estos representen como máximo un 10 por ciento de sus ingresos totales.
- Establecer la necesidad de presentar proyecto de viabilidad económico – financiero en el que se señale el programa específico que desarrollará la empresa integradora, así como sus etapas.
- Especificar que la promoción y comercialización debe ser únicamente a los productos o servicios de las Empresas Integradoras.
- Ampliar la posibilidad de otorgar capacitación no solamente a la mano de obra, sino también a los niveles medios gerenciales y de las empresas integradas.
- Duplicar el plazo de tributación en el Régimen Simplificado.
- Establecer como requisito para que 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, puedan acogerse a los beneficios que otorga este decreto, la necesidad de cumplir con lo previsto en el artículo 4º. Del presente decreto, a más tardar el 31 de diciembre de 1995.

Asimismo, cada año han sido publicadas en el Diario Oficial de la Federación, por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, las facilidades administrativas de este sector, siendo la primera publicación el 16 de junio de 1995<sup>16</sup>, en donde se adicionó el capítulo vigésimo tercero que se refería exclusivamente a las Empresas Integradoras. Las dos siguientes publicaciones se efectuaron el 30 de

---

<sup>16</sup> Ibidem, publicación del 16 de junio de 1995, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, segunda resolución que adiciona a la que otorga facilidades administrativas a los sectores de contribuyentes que en la misma se señalan, Cap. Vigésimo tercero. Págs. 3 a 8

marzo de 1996<sup>17</sup>, y el 14 de marzo de 1997<sup>18</sup> en las cuales se utilizó también el capítulo vigésimo tercero, la siguiente publicación se efectuó con fecha 30 de marzo de 1998<sup>19</sup> en la que se utilizó el capítulo noveno. Por último, en el diario oficial de la federación de fecha 30 de abril de 1999, al publicarse las facilidades administrativas para ese ejercicio, se utiliza nuevamente el capítulo IX, y es dicha publicación la que estuvo vigente también para el ejercicio 2000 y nuevamente se prorrogó para el ejercicio 2001.

---

<sup>17</sup> *Ibidem*, publicación del 30 de marzo de 1996, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Resolución que otorga facilidades administrativas a los sectores de contribuyentes que en la misma se señalan, Cap. Vigésimo tercero, Págs. 148 a 154

<sup>18</sup> *Ibidem*, publicación del 14 de marzo de 1997, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Resolución de Facilidades Administrativas en el Régimen Simplificado para 1997, Cap. Vigésimo tercero, Págs. 123 a 128

<sup>19</sup> Diario Oficial de la Federación, publicado el 30 de marzo de 1998, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Cap. 9 Págs. 79 a 85

## **CAPITULO**

---

---

# **OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS**

2

## **2.1 OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS**

### **2.1.1 Tipos de Integración.**

Para efectos de este trabajo, se considerará como empresas integradas, a todas aquellas personas que participen en el modelo de las Empresas Integradoras como socios de la misma.

Tipos de Integración.

Pueden darse cuatro tipos de integración, dependiendo del propósito que se persiga y de las características operativas de cada una de las empresas integradas, los cuales se presentan a continuación:

**Integración Vertical.** Consiste en la agrupación de personas con diferentes giros que se complementan entre sí para poder ofrecer un producto final a los consumidores, es decir se compone de cadenas productivas en la que todos tienen clientes asegurados, a excepción del producto final, ya que éste es el único que sale al mercado.

**Integración Horizontal.** En este tipo de integración, cada integrada tiene sus propios clientes y mercado, es decir, que se conforma de personas que se dedican al mismo giro comercial, y que se unen para poder ofrecer sus productos o servicios en mejores condiciones, por lo que resulta muy importante cuidar los costos y la calidad de los mismos para lograr resultados satisfactorios.

**Integración Matricial.** Esta modalidad de integración pretende que las personas integradas incursionen en una cadena productiva de gran escala, por lo que busca

la unión de sus esfuerzos para poder estar en condiciones que les permitan lograr lo que no sería posible si lo intentan aisladamente.

**Integración para un Objetivo Específico.** Las personas que se integran bajo esta modalidad, buscan satisfacer necesidades comunes muy específicas, como podría ser la obtención de materias primas e insumos a gran volumen que les ayude a reducir costos, obtener capacitación especializada a un menor costo, etcétera.

### **2.1.2 Objetivos y Funciones de las Empresas Integradoras.**

El nacimiento o creación de una Empresa Integradora se enfoca a proporcionar un alto grado de progreso, desarrollo y evolución, para empresas que ya están establecidas o que están por establecerse.

Conforme a su decreto de creación y al diverso que lo modifica y en virtud del contenido de los mismos, las Empresas Integradoras parten de los siguientes objetivos:

- a) Promover la creación, organización, operación y desarrollo de Empresas Integradoras de unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana;
- b) Realizar gestiones y promociones orientadas a modernizar y ampliar la participación de las empresas de estos estratos de la vida económica nacional;
- c) Elevar la competitividad y proporcionar una especialización de estas empresas en cada una de las fases del proceso productivo, que dé como resultado un producto altamente diferenciado por calidad, precio y oportunidad de entrega; y

d) Consolidar la presencia de la micro, pequeña y mediana empresa en el mercado interno e incrementar su participación en el de exportación.

A su vez, el programa de política industrial y comercio exterior, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 31 de mayo de 1996, menciona que el programa de Empresas Integradoras busca incrementar la eficiencia y especialización de las micro, pequeñas y medianas empresas; esto debido a que la integración permite la utilización óptima de la inversión en la infraestructura, la planeación e instalación de plantas de escala competitiva y un ahorro logístico considerable.

Según folletos publicados por la Secretaría de Economía, los objetivos principales de las Empresas Integradoras son:

- Elevar la competitividad de las empresas integradas para que cuenten con mayor capacidad de negociación en la adquisición de materias primas, insumos, tecnología, productos terminados, maquinaria, etcétera.
- Proporcionar una especialización de éstas dentro de cada una de las fases del proceso productivo.
- Consolidar la presencia de la micro, pequeña y mediana empresa en el mercado interno e incrementar su participación en el mercado de exportación.
- Fomentar la especialización de las empresas integradas en productos y procesos que cuenten con ventajas comparativas<sup>20</sup>.

**Funciones.**

---

<sup>20</sup> Folleto publicado por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Empresas Integradoras, Págs. 6 a 9

De las principales funciones y servicios que los decretos de creación y modificación le atribuyen y consagran a las Empresas Integradoras para que estas presten servicios altamente especializados a sus empresas asociadas, resaltan los siguientes:

- a) **Tecnológicos:** Dentro de estos se encuentra facilitar el uso sistemático de información técnica especializada, de equipo y maquinaria moderna, de laboratorios científicos y tecnológicos, así como de personal calificado. Todo esto con el objeto de elevar la productividad y la calidad de los productos de las empresas integradas. En resumen las funciones tecnológicas son:
- Adquisición, adaptación, asimilación e innovación tecnológica.
  - Modernización de la maquinaria y equipo.
  - Planeación del proceso productivo.
  - Instalación de laboratorios para la investigación y desarrollo tecnológico, los que podrán elaborar prototipos; diversificación y desarrollo de los nuevos productos, así como pruebas de resistencia de materiales y control de calidad.
  - Subcontratación de programas continuos de calidad.
- b) **Promoción y comercialización:** 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. Resumiendo nos quedaría lo siguiente:
- Búsqueda de mercados tanto nacionales como de exportación

- Aplicar técnicas de mercadotecnia y de publicidad para la venta de sus productos.
  - Elaboración de catálogos promocionales.
  - 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. Podemos resumir en:
- Tener acceso a servicios especializados de diseño.
  - Desarrollo de mejores diseños, novedosos, útiles y de calidad, que satisfagan las necesidades del consumidor, para lograr una mayor penetración en los mercados nacional y extranjero.
  - Contar con servicios de información sobre las tendencias de la moda, tanto en el país como en el exterior.
  - Selección de diseños de vanguardia.
- d) **Subcontratación de productos y procesos industriales:** Con el fin de complementar cadenas productivas y apoyar a la articulación de diversos tamaños de planta, promoviendo la especialización, así como la homologación de la producción y, en consecuencia, una mayor competitividad. En otras palabras podríamos decir que son:
- Lograr la articulación y complementación de cadenas productivas.
  - Articular empresas de menor tamaño con las de mayor escala, para evitar integraciones verticales excesivas.
  - Contar con servicios de ingeniería especializada, para promover la venta de procesos industriales.

- Homologar la producción de los subcontratistas.
  - Consolidar ofertas para la fabricación de partes, piezas y componentes.
  - Desarrollar los perfiles de subcontratación requeridos para otras empresas.
- e) **Financiamiento:** 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 y de seguridad industrial, orientados a incrementar la competitividad de las empresas. Por lo tanto podríamos interpretar los siguientes puntos:
- Gestionar por cuenta de los socios, la obtención de crédito bancario.
  - Asesoría especializada para mejorar su posición financiera.
  - Promoción y formación de coinversiones de alianzas estratégicas.
- f) **Gestiones Administrativas:** Otros servicios que se requieran para el óptimo desempeño de las empresas integradas, de tipo administrativo, fiscal, jurídico, informático, formación empresarial y capacitación de la mano de obra, 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 se puede interpretar de la siguiente manera:
- Asesoría y gestión en los trámites administrativos, contables, jurídicos, fiscales y de crédito que requieran para la operación de las empresas.
- g) **Aprovechamiento de residuos industriales:** Capacitación y asesoría para el mejor aprovechamiento de los residuos que expulsa la producción de nuestras

empresas, pudiéndolos utilizar e invertir en otras actividades. Lo que representa:

- Asesoría para lograr una mayor utilización de los materiales susceptibles de reciclarse, a fin de contribuir a la preservación del medio ambiente.
- Propiciar el desarrollo de tecnologías de reciclaje.

h) Actividades en común como lo son:

- Vender la producción por cuenta de los socios.
- Promover la colocación de ofertas consolidadas.
- Comprar materias primas, refacciones o maquinaria y equipo en condiciones favorables de precio y calidad, en función de los mayores volúmenes de compra.
- Adquirir tecnología y asistencia técnica.
- Promover la renovación e innovación de la maquinaria y equipo.
- Brindar capacitación a la fuerza laboral y a los niveles directivos.
- Implantar programas para mejorar la calidad e incrementar la productividad.

### **2.1.3 Ventajas de la Integración de empresas y sus apoyos institucionales.**

Encontramos que la integración de empresas nos arroja diversas ventajas para el crecimiento de las empresas asociadas, ya que uniéndose se alcanza una mejor operación de las mismas y una mejor relación con el entorno que les rodea, ya que no son las empresas micros que realizan operaciones muy bajas en cuestión económica, sino que ahora ya integradas son empresas que pueden ser consideradas como importantes dentro de la sociedad, por el importe de sus operaciones y las fuentes de trabajo que brindan.

A continuación se enumeran las principales ventajas que nos aporta la figura jurídica que conocemos como Empresas Integradoras:

- Se eleva la competitividad de las empresas asociadas;
- Esta figura asociativa tiene flexibilidad para adaptarse a cualquier actividad económica;
- Se mantiene la individualidad de los empresarios en las decisiones internas de sus empresas;
- Los empresarios se dedican a producir, mientras 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 de renovar o innovar el parque industrial;
- Se alcanza la especialización en determinados procesos y productos;
- Se facilita el acceso a servicios especializados a bajo costo;
- Las empresas asociadas, podrán comprar desde una acción hasta 30% de capital social, de acuerdo con su capacidad económica, sin menoscabo de gozar de los beneficios que ofrece este esquema de organización;

- Se logra un mayor aprovechamiento de la capacidad instalada de la Empresa Integradora y una diversificación de los mercados, al permitir ingresos por la venta de servicios a terceros, hasta por el 10% del total de sus ingresos;
- Las Empresas Integradoras constituyen un factor que puede contribuir al desarrollo regional, ya que la asociación de empresas incrementa la productividad, propiciando con ello el aprovechamiento de los recursos de las diferentes zonas económicas; y
- Se eficiente el proceso de producción, con lo que se obtienen bienes y servicios de calidad a precio competitivo, lo que favorece la concurrencia a mercados mas amplios y mejor surtidos.

#### Apoyos Institucionales.

La Secretaría de Economía, consciente de que el modelo de integración de empresas, al buscar la eficiencia en los procesos productivos representa un instrumento eficaz para eliminar los obstáculos administrativos de los sectores débiles de la economía nacional, ayudándolos también a producir bienes y servicios de calidad a un precio competitivo que les permita participar de manera activa tanto en el mercado interno como en el de exportación; publica el diario oficial de la federación del día 30 de mayo de 1995, un decreto que modifica al publicado con fecha 7 de mayo de 1993. Esto con el objetivo de promover la creación de este tipo de empresas, ya que con ello se beneficia de manera indirecta a las empresas asociadas.

Entre los argumentos manejados por el gobierno para la promulgación del presente decreto, se encuentra la necesidad de que estas empresas obtengan parte de los recursos necesarios para su operación, de terceros, y que utilicen al máximo su capacidad productiva, para los cuales resulta conveniente permitir que

la empresa integradora comercialice una pequeña proporción de sus bienes y servicios con otras personas, ya que si se mantiene únicamente la operación de éstas con las asociadas, pudiera ser que exista capacidad ociosa de producción, por ser mínimos los requerimientos de las asociadas.

Es un hecho que las empresas integradoras enfrentan retos y oportunidades por lo que para que esta figura pueda afrontarlos satisfactoriamente, necesita actualizarse constantemente en su operación y recibir mayores facilidades administrativas tendientes a mejorar su funcionamiento. A continuación nombramos los apoyos más representativos que se les otorgan a las Empresas Integradoras:

#### Fiscales.

Independientemente de que el tratamiento fiscal de las Empresas Integradoras resulta ser uno de los elementos y características que mayor trascendencia y bondad representa para esta figura de ahí que se le dedique todo un capítulo a este tema en el presente trabajo, sólo mencionaremos en este apartado algunas de las consideraciones al respecto.

- 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; y
- El régimen fiscal aplicable a las Empresas Integradoras, se explica en la resolución que otorga facilidades administrativas a los sectores de contribuyentes que en la misma se señalan, publicados en el diario oficial de la federación el 30 de marzo de 1998.

**Financieros.**

- Nacional Financiera, SNC, de conformidad con el artículo 6°. Del decreto que modifica al diverso que promueve la organización de Empresas Integradoras, otorgará crédito y/o capital de riesgo a las Empresas Integradoras y a las asociadas. Asimismo, desarrollará esquemas de garantías;
- Impartirá programas de capacitación a las Empresas Integradoras y a sus socios, así como asesoramiento gratuito a lo largo de todo el proceso constitutivo.
- El Banco Mexicano de Comercio Exterior, SNC, de conformidad con lo dispuesto en el decreto citado, otorgará crédito y/o capital de riesgo a las Empresas Integradoras y a sus asociadas para la preexportación y exportación, directa e indirecta y desarrollará esquemas de garantías.

**Fomento a las Exportaciones.**

- Las Empresas Integradoras podrán acreditar cualesquiera de los programas de fomento a la exportación administrados por la Dirección General de Servicios al Comercio Exterior. En primera instancia podrán suscribir su registro como Empresa de Comercio Exterior (Ecex), toda vez que esta figura es la única que permite a las empresas "que no son productoras de mercancías", obtener el registro como Empresa Altamente Exportadora (Altex) y Programa de Importación Temporal (Pitex), de acuerdo con la mecánica operativa instrumentada por las delegaciones y subdelegaciones de la Secretaría de Economía, con fecha 16 de julio de 1996.

Asimismo, las Empresas Integradoras podrán obtener el registro como maquiladoras de exportación, en la Dirección General de Servicios al Comercio Exterior.<sup>21</sup>

## **2.2 ASPECTO PRODUCTIVO Y DE COMERCIALIZACION**

### **2.2.1 Esquema de Operación.**

El hablar acerca de la labor de producción y comercialización de una empresa resulta muy interesante, ya que estas dos tareas representan las fuentes de obtención de recursos financieros necesarios para su funcionamiento. Es por ello que siempre deben cuidarse muy de cerca para evitar que se incurra en situaciones que pudieran poner en riesgo la continuidad del negocio.

El llevar a cabo estas actividades resulta muy difícil, ya que se debe estar atento a las condiciones especiales del mercado al que se dirigen los esfuerzos, para anticiparse a sus necesidades y poder ofrecer productos que resulten útiles para el consumidor, cuidando siempre mantener la calidad e incrementar la presencia en el medio. Las Empresas Integradoras representan un modelo que puede ayudar a mejorar los aspectos de producción y comercialización de los productos ya sean en el medio como en estas regiones.

Operativamente, las Empresas Integradoras ofrecen variantes interesantes que bien manejadas pueden ser de gran utilidad para sus asociadas. Como se vio en el capítulo I, estas empresas tienen como finalidad primordial proporcionar servicios a las empresas integradas, buscando siempre mejorar el funcionamiento de las mismas en varios aspectos.

---

<sup>21</sup> Lo que usted desea saber sobre las "Empresas Integradoras", Secretaría de Comercio y Fomento Industrial

Por lo que respecta a la parte productiva, la contribución puede ser muy interesante, ya que dependiendo del diseño que se le dé al proceso, será la participación que tendrá la integradora y los beneficios que pueda hacer llegar a cada una de sus asociadas.

Una de las modalidades que han sido utilizadas con éxito, por algunas Empresas Integradoras, cuando sus asociadas realizan la misma actividad económica, es que la maquinaria sea adquirida a través de ella, para posteriormente realizar parte del proceso productivo de todas las integradas, y después trasladarles los productos ya sea terminados o semiterminados, lo cual se configuraría como servicios de maquila que reducirían los costos de la producción al efectuarse en serie, o a mayores volúmenes.

También puede funcionar como un enlace entre las integradas y otras compañías ajenas, para contratar o subcontratar algunas partes del proceso productivo, ya que en ocasiones no se cuenta con los recursos económicos suficientes para adquirir la maquinaria necesaria, o simplemente resulta menos costoso contratar los servicios de maquila que producir directamente.

Dentro de los servicios que las Empresas Integradoras pueden ofrecer a sus asociadas, se encuentra también el estudio y diseño de mejores sistemas de producción que permitan agilizar los ya existentes, hacerlos menos costosos o mejorar alguna parte de ellos, con lo cual también se contribuye al engrandecimiento de cada una de las integradas.

La capacitación del personal que participa en la producción resulta un servicio de particular importancia que estas empresas pueden otorgar a sus integradas, ya

que permite eficientar su desempeño y con ello reducir los costos de los productos, además de elevar su nivel de producción. Como estos usos, pueden existir muchos otros, que correctamente manejados contribuyan al crecimiento de las empresas que se agrupan a través del modelo de integración.

En la parte de comercialización, las integradoras tienen un gran potencial, ya que permiten ofrecer mayores volúmenes de producción y cubrir un sector más amplio del mercado, así como realizar compras en condiciones más favorables. Para lograr esto las Empresas Integradoras deben incluir dentro de sus funciones la posibilidad de efectuar operaciones por cuenta de sus integradas, tal como lo menciona el decreto que les dio origen, además de los beneficios operativos de esta función, también se prevé un manejo fiscal mucho más sencillo.

En la operación, las integradoras pueden ir concentrando las requisiciones de los materiales de cada una de sus integradas, en lo individual, para que después de haber reunido un volumen determinado, se coticen varios proveedores analizando precios, calidad, tiempo de entrega, garantías, días de crédito, etc.; y elegir el que más convenga, con lo que evidentemente se pueden obtener mayores ventajas que las que se tendrían de manera aislada, ya que la capacidad de negociación aumenta.

Otra alternativa, es que la integradora sea la que almacene las materias primas cuidando los niveles de inventario ya establecidos por las empresas integradas, y que además de realizar compras por cuenta de ellas, se encargue de controlar los inventarios e ir trasladando a cada una de ellas los materiales que requieran para su producción, con lo cual se disminuye el costo de almacenamiento de los productos al no tener cada integrada su propio almacén. Esto puede resultar beneficio para empresas que por no contar con el espacio suficiente para mantener un stock de inventarios, generalmente efectúan compras de manera

frecuente y en pequeños volúmenes, con lo cual pudieran elevar el costo de su producción y mermar sus utilidades.

A su vez, el agrupar a varias empresas, incrementa la capacidad oferente en el medio, con lo cual se pueda tener acceso a clientes de mayor tamaño que requieren volúmenes altos de producción que de manera aislada no podrían cubrirse. Al mismo tiempo se cuenta con una mejor visión de las necesidades del mercado y de su comportamiento, al contar con personal experto que se encarga de analizar las condiciones del mismo.

Para tener una mejor idea de la estructura operativa de una Empresa Integradora, presentamos la siguiente gráfica:

**Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.**

Empresa Integrada "A"



Giro: Aserradero

- 1.- Aporta Efectivo para construir la E.I.
- 2.- Paga cuotas mensuales

Empresa Integrada "B"



Giro: Carpintería

- 1.- Aporta efectivo para construir la E.I.
- 2.- Paga cuotas mensuales

Empresa Integradora X, S.A. de C.V.



Otorga los siguientes servicios:

- 1.- Compra materias primas por cuenta de las integradas
- 2.- Otorga los acabados a los productos
- 3.- Comercializa los productos
- 4.- Realiza estudios de mercado
- 5.- Proporciona capacitación a los empleados
- 6.- Controla la calidad de los productos
- 7.- Realiza la labor de cobranza, etc.:



Empresa Integrada "C"

Giro: Carpintería

- 1.- Aporta efectivo para construir la E.I.
- 2.- Paga cuotas mensuales



Empresa Integrada "D"

Giro: Tapicería

- 1.- Aporta efectivo para construir la E.I.
- 2.- Paga cuotas mensuales

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A grandes rasgos, en el esquema anterior las empresas integradas deciden utilizar una Empresa Integradora con el objeto de contar con diversos tipos de servicios necesarios para su desarrollo; para lo cual aportan una cantidad de efectivo establecida y únicamente pagan mensualmente las cuotas necesarias para que dichos servicios puedan costearse. De este modo, la integradora se encarga de realizar la última parte del proceso productivo (dar acabados), de capacitar al personal de las integradas, comercializar los productos, efectuar labor de cobranza de los mismos, comprar por cuenta de ellas y a la vez controlar la calidad de los productos finales ofrecidos al público, con lo que se obtienen varios beneficios para cada una de las empresas integradas.

Como lo podemos observar, en dicho ejemplo se agruparon empresas que elaboraban parte del proceso productivo, pero que no lograban realizarlo en su totalidad, sin embargo ésta no es la única modalidad que podría utilizarse, ya que como anteriormente lo vimos, pueden agruparse empresas que pertenezcan a un mismo giro, a giros distintos, etcétera.

### **2.2.2 Principales Ventajas y Desventajas Productivas.**

El hecho de poder unir esfuerzos para adquirir maquinaria, materias primas y financiamiento, permite a cada una de las empresas participantes mejorar varios puntos de su aparato productivo, ya que les permite:

- Contar con maquinaria más sofisticada que agilice el proceso productivo y reduzca sus costos.
- Adquirir más fácilmente sus materias primas por aumentar su capacidad de negociación, o en su defecto poder adquirir materiales de mayor calidad que mejoren la aceptación de los productos en el mercado.

- La posibilidad de minimizar costos en la operación permite reducir también el de los productos por lo que se pueden incrementar las utilidades o contar con la posibilidad de ofrecerlos a precios más competitivos, según lo que más convenga.
- Al contar con capacitación constante de la mano de obra, se tiende a mejorar la calidad de los productos, así como optimizar los tiempos de producción.
- Se propicia una mayor y mejor utilización de la capacidad instalada de producción al poder incrementarla para abastecer a muchos más clientes, o a otros de mayor tamaño.
- Se puede reducir el índice de mermas existente, o en su defecto utilizar los desperdicios para otras actividades, con lo cual se logra disminuir los costos de la producción total.
- Al contar con personas expertas en el diseño, ya sea de productos o de empaques, se puede mejorar la presencia y niveles de aceptación de la producción en el medio.
- La facilidad de acceder a programas de exportación abre la posibilidad de dar a conocer los productos en otros países, con lo cual se pueden incrementar los niveles de producción al tener una mayor demanda de los mismos.
- Se evita la duplicidad de inversiones, al estar en condiciones de adquirir y hacer uso en forma común de activos fijos.

#### **Desventajas Productivas.**

A pesar de estas grandes ventajas que nos otorga la creación de Empresas Integradoras, como en todo negocio, existen factores que pueden ocasionarle perjuicios, ya que si bien recordamos, al iniciar un proyecto, a pesar de realizar ciertos estudios que nos dan algo de certeza de que podremos conseguir las metas propuestas, siempre apostamos al destino y a la buena suerte, y nada garantiza que las condiciones previstas se den.

Entre las contingencias que puedan ocasionar daños y perjuicios o desventajas a una Empresa Integradora podemos mencionar:

- Al incrementar la promoción y comercialización de los productos se corre el riesgo de que la demanda sea superior a la de la capacidad productiva, con lo cual se pueden perder operaciones importantes.
- Si no se realiza una adecuada difusión de los productos, se corre el riesgo de contar con capacidad ociosa en la planta productiva, al contar con maquinaria mas sofisticada que pueda producir mucho más que las cantidades demandadas y en tiempos menores a los cuales se venía trabajando.
- Dependiendo del tipo de integración, se puede dar el caso de que la maquinaria no sea común para todas las integradas, esto es, que se necesiten diversos tipos de maquinaria que son útiles para algunas, pero innecesarias para otras.

### **2.2.3 Principales Ventajas y Desventajas Comerciales.**

Una vez que tenemos solucionado el aspecto de producción, se necesita contar con una adecuada labor de comercialización para evitar que se den los supuestos

planteados en el punto anterior, ya que esta actividad es de vital importancia en la vida y evolución de la empresa.

En el caso de las Empresas Integradoras, éstas representan una magnífica herramienta para difundir los productos o servicios de las empresas integradas, tanto en la región como en otras en las que por sí solas no hubieran podido incursionar.

El modelo de Integración ofrece las siguientes ventajas de tipo comercial:

- Las empresas integradas se especializan en una actividad principal, mientras la Integradora se encarga de realizar otras actividades especializadas que requieran para su funcionamiento las asociadas.
- Se adquiere una mayor capacidad de negociación al contar con la capacidad de comprar mayores volúmenes de materias primas.
- Al contar con una mayor capacidad de negociación se pueden conseguir plazos más amplios de crédito, mejores precios y condiciones de entrega, así como productos de mayor y mejor calidad.
- Esta figura cuenta con flexibilidad para adaptarse a cualquier actividad económica y también a los constantes cambios del entorno económico nacional.
- Se tiene una gran facilidad de acceso a los programas de exportación que más convengan, con lo cual se amplía la posibilidad de colocar ofertas en otros mercados.

- Se pueden consolidar mejores ofertas y competir eficazmente en los mercados nacionales e internacionales.
- Pueden diversificarse los mercados meta, ya que se cuenta con la posibilidad de obtener hasta un 10% de ingresos derivados de operaciones con terceros.
- Se puede ofrecer una mayor disponibilidad en la fuerza de trabajo calificada para el proceso productivo y su especialización en determinadas partes del mismo.
- Se cuenta con personal capacitado para realizar correctamente esta labor, lo cual otorga un mayor grado de certidumbre en los resultados esperados.
- Existe la posibilidad de incrementar la red de difusión y promoción de los artículos o servicios que se ofrezcan, al contar con un equipo mucho más especializado y con mejor visión comercial.
- La utilización de este modelo fomenta la creación de economías de escala, lo cual resulta beneficio tanto para los empresarios como para la región.
- Son los propios fabricantes los que realizan la labor de ventas con lo que se eliminan los intermediarios y los productos se ofrecen en mejores condiciones al consumidor final.
- Se cuenta con mayor capacidad para la captación de mas clientes, o atender a otros de mayor tamaño.

#### **Desventajas Comerciales.**

Por lo que respecta a factores que pudieran representar desventajas del modelo, en comparación con las condiciones normales de operación, se puede mencionar

la contingencia de que el personal dedicado a la elaboración de esta tarea no la ejecute debidamente, con lo cual se incurrirían en costos innecesarios para las empresas integradas por los importes erogados por concepto de pago de servicios a la Integradora.

Sin embargo, esta situación puede darse en cualquier empresa, por lo que no resulta una razón de peso para desechar la utilización de las Empresas Integradoras. Además, en una empresa común y corriente, de escala micro, pequeña o mediana, no se tendrían todas las ventajas que se mencionaron en el presente capítulo, por lo que resulta muy interesante la consideración del modelo como una verdadera alternativa que optimice los aspectos de producción y comercialización de los productos o servicios de las empresas integradas.

## **2.3 ASPECTO FINANCIERO**

### **2.3.1 Principales Ventajas y Desventajas Financieras.**

Otro de los aspectos relacionados con el tema, es el financiero, el cual resulta muy importante, ya que después de haber analizado el aspecto productivo y de comercialización, y visualizar las ventajas existentes, es posible que ya se hayan despertado inquietudes acerca de la implantación del modelo, pero se tenga la limitante económica para llevarlo a cabo.

La principal ventaja financiera que una Empresa Integradora tiene, es que puede obtener más fácilmente, el acceso a cualquiera de los tipos de financiamiento que se mencionan en el punto siguiente, ya que al contar con el respaldo de toda una estructura formada por todos y cada uno de sus socios, cuenta con una mayor capacidad crediticia que la que cada uno de ellos tendría de manera aislada.

A su vez, si el historial crediticio de sus socios ha sido bueno, este representa un factor que puede influir de manera positiva en la obtención de algún préstamo, por lo que resulta importante atender dicho aspecto.

Como podrá observarse, la conclusión de este capítulo es del todo positiva, ya que a través de ella se pueden obtener varios tipos de beneficios.

#### **Desventajas Financieras.**

Los factores que pueden influir negativamente en la obtención de financiamiento son:

- Que la Empresa Integradora se encuentre mal administrada.
- Que los socios tengan un historial crediticio malo.

Por tal motivo, se deben analizar las características financieras de las empresas con las que se pretenda realizar el proyecto de Empresa Integradora, para evitar que existan factores que impidan o dificulten al acceso a créditos que puedan proveer de los recursos económicos necesarios para la puesta en marcha del negocio.

### **2.3.2 Apoyos Financieros.**

Dentro de las instituciones a las que se puede acudir para la obtención de recursos monetarios para el desarrollo de un proyecto de este tipo, se encuentran:

- Nacional Financiera, S.A. (NAFIN)

- Fideicomiso Instituido en Relación con la Agricultura (FIRA)
- Calidad Integral y Modernización (CIMO).

Cada una de dichas instituciones, ofrece diversos programas financieros que pueden resultar muy atractivos para las personas interesadas, por lo que deben ser analizados detenidamente para elegir el que más convenga de acuerdo con las características del proyecto.

#### **Nacional Financiera, S.A. (NAFIN)**

Esta institución cuenta con una amplia gama de opciones tanto para los socios de manera individual, para las empresas en calidad de socios, como para la Empresa Integradora que se pretenda constituir.

Dichas opciones se encuentran clasificadas en:

1.- Apoyos Financieros

2.- Apoyos No Financieros

Dentro del primer rubro, los esquemas diseñados se encaminan a proporcionar apoyo para:

- Capital de trabajo.
- Inversiones Fijas
- Apoyo a la modernización tecnológica

- **Reestructuración de pasivos**

Los tipos de créditos utilizados dependiendo de la finalidad o destino de los recursos solicitados en préstamo son:

**Habilitación o Avío, conocido también como de Capital de trabajo:** Este tipo de préstamos se utilizan para adquirir materias primas, en el caso de industrias; adquisición de inventarios cuando son empresas comercializadoras; pago de sueldos y salarios, gastos de operación que sean comunes, etc. A su vez, pueden tomar dos modalidades:

- **Capital permanente:** son aquellos en los que el efectivo se otorga en una sola ocasión y que se van amortizando durante el plazo establecido, el cual ni excede de 3 años.
- **Líneas revolventes:** aquellos que se van utilizando conforme a las necesidades de la operación de la compañía, es decir, se cuenta con una línea de crédito por cierta cantidad, la cual se va utilizando poco a poco, firmándose por cada disposición un pagaré que debe ser liquidado en plazos que puede ser de 30, 60 ó 90 días, según las condiciones que se establezcan. Estas líneas de crédito se otorgan por un año, y al finalizar éste, son revisadas para decidir si volverán a otorgarse o no.

Los préstamos de habilitación o avío, se concede como máximo un periodo de 6 meses de gracia, durante el cual únicamente se tiene la obligación de pagar intereses.

**Créditos Refaccionarios:** La finalidad de este tipo de préstamos es la adquisición de bienes muebles o inmuebles, se pueden clasificar en:

- Instalaciones físicas: destinados a la adquisición de bienes inmuebles, construcción, remodelación o ampliación de los ya existentes.
- Maquinaria y equipo: adquisición de maquinaria, mobiliario, equipo de oficina, computadoras, etc.

El plazo máximo para este tipo de créditos es de 20 años si se contrata directamente con NAFIN, con un periodo de gracia abierto según las condiciones que se acuerden.

Cuando se contrata a través de un intermediario financiero, el plazo máximo que puede concederse es de 5 años, con un periodo de gracia de 1 año.

Estos créditos pueden pactarse ya sea en una tasa fija o variable dependiendo del tipo de intermediario financiero que se utilice:

- Tasa variable: esta tasa se obtiene cuando el crédito es canalizado a través de una institución bancaria, también conocida como banca de primer piso. El parámetro anual utilizado es la TIIE (Tasa Interna Interbancaria de Equilibrio) más 4 ó 5 puntos que representan el interés cobrado por el banco.
- Tasa fija: se utiliza cuando el crédito es canalizado a través de un intermediario financiero No Bancario, los cuales pueden ser Uniones de Crédito y Entidades de Fomento. El porcentaje utilizado oscila entre 24 y 26% anual.

**Reestructuración de Pasivos:** Se utilizan para renegociar adeudos que por diversas circunstancias no han podido liquidarse a tiempo y que representan una carga difícil de sostener para los empresarios.

A través de estos créditos se consiguen plazos más amplios, mejores condiciones o incluso, tasas mas bajas. Los plazos que se otorguen dependen de la negociación que se efectúe, y de los flujos de efectivos generados por las empresas, sin embargo, el periodo de gracia puede ser de 1 ó 2 años tomando como base los mismos parámetros.

Para el cumplimiento de las obligaciones financieras generadas por la obtención de alguno de dichos apoyos, se establecen diferentes tipos de amortización:

- Esquemas de pagos provisionales.
- Esquemas de pagos a valor presente.
- Unidades de Inversión (UDIS)

Se otorgan también apoyos a las importaciones de bienes y servicios del exterior, así como para la pre-exportación e importación de materias primas, insumos, refacciones, maquinaria y equipo a través de:

- Líneas globales.
- Líneas a corto plazo.

Existe también otro tipo de financiamiento, conocido como de aportaciones accionarias o cuasicapital, mediante el cual se otorga crédito a los socios de las Empresas Integradoras para que éstos aporten al capital social de las mismas. La finalidad de este apoyo, es mejorar la estructura financiera de dichas empresas y así permitirles el acceso a nuevos créditos.

Todos los préstamos pueden pactarse en moneda nacional o en dólares, dependiendo del proyecto y de sus características específicas. Para los préstamos de dólares se utiliza la tasa libor trimestral, y pueden ser adquiridos a través de subasta o fuera de ella, con el requisito adicional de que la empresa sea generadora de divisas.

A su vez, todos los créditos pueden contratarse directamente con Nacional Financiera, o a través de un intermediario financiero, que como ya se ha visto, puede ser bancario o no bancario; con las condiciones mencionadas en cada modalidad.

NAFIN también puede otorgar garantía de hasta el 70% para proyectos de Empresas Integradoras. Existen dos modalidades de financiamiento a saber:

- Reembolsos: generalmente se utiliza para adquirir materias primas o equipo; se caracteriza porque los empresarios realizan dichas adquisiciones y posteriormente solicitan que se les devuelva el efectivo desembolsado. Los lineamientos para esta modalidad son:
  - Los reembolsos solicitados no pueden tener antigüedad mayor de 4 meses
  - No se reembolsa el impuesto al valor agregado que haya sido cubierto por el empresario.
  
- Anticipos: ésta es la manera tradicional de solicitar financiamiento; en ella, primero se pide autorización, y si se concede el préstamo se efectúan los desembolsos.

*Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.*

---

Cualquiera que sea la modalidad que se elija, siempre será necesario presentar un programa de inversión, a través del que se den todas las especificaciones del proyecto, ya que todos los créditos son sujetos a supervisión para verificar que se hayan utilizado de acuerdo a los planteamientos hechos, y en caso de no ser así, los empresarios pueden hacerse acreedores a sanciones, en caso que no existan razones de peso que justifiquen la variación en la aplicación de los fondos. Dichas sanciones pueden ser dependiendo de la gravedad de la falta, un veto temporal o permanente, o bien de tipo económico.

En virtud de lo anterior, es mas recomendable utilizar los reembolsos para adquirir financiamiento, ya que estas operaciones, al realizarse de manera anticipada, no tienen la contingencia de que al ser revisadas físicamente se encuentren variaciones respecto al proyecto presentado.

El monto máximo de crédito que puede concederse a una Empresa Integradora, a las integradas o a un empresario, varia dependiendo el estrato en que se ubiquen. Retomando la estratificación vista en el capítulo anterior por parte de Nacional Financiera S.A., los límites de financiamiento otorgado en cada uno de ellos es de:

<b>Tipo de empresa</b>	<b>No. Empleados</b>	<b>Nivel de ventas Anuales</b>	<b>Límite crédito</b>
Micro Empresa	1 - 15	2,1 Millones	1,7 Millones
Pequeña Empresa	16 - 100	21 Millones	17 Millones
Mediana Empresa	101 - 250	50 Millones	40 Millones

El segundo rubro comprende aspectos tales como:

- Elaboración de un diagnóstico.
- Capacitación en varias áreas.
- Servicios de consultoría empresarial.

El principal objetivo de los servicios de capacitación que brinda Nacional Financiera, es que el empresario conozca la teoría administrativa y procesos fundamentales de gestión empresarial, ya que a través de este programa puede adquirir los conceptos y herramientas básicas que le permitan manejar eficientemente la administración, contabilidad, finanzas, mercadotecnia, producción y recursos humanos, tanto de la Empresa Integradora, como para que ésta, a su vez, los trasmita a las integradas.

Programa NAFIN – PNUD: Este programa se opera a través de un fideicomiso creado por las Naciones Unidas y Nacional Financiera, por medio del cual se ofrece a las micro, pequeñas y medianas empresas artesanas, asistencia técnica a través de la contratación, de expertos nacionales y, en su caso del exterior quienes actúan directamente con los técnicos del programa y el personal de las empresas ofreciéndoles servicios de asistencia técnica a través de la contratación de expertos nacionales y, en su caso del exterior quienes actúan directamente con los técnicos del programa y el personal de las empresas ofreciéndoles servicios de asistencia técnica especializada que les ayuden a mejorar las condiciones comerciales existentes.

Programa para el Desarrollo Empresarial (PRODEM): este programa tiene como objetivo principal brindar ayuda para que los empresarios pertenecientes a los sectores micro, pequeño y mediano, puedan contactar profesionales que los ayuden a mejorar el funcionamiento de varias áreas de su negocio, ya que en

ocasiones, lo que estas personas necesitan, no es financiamiento, sino asesoría que los ayude a optimizar la utilización de los recursos con que cuentan y a corregir el cauce de ciertas áreas críticas.

La finalidad de todos los apoyos antes mencionados, es:

- Que las empresas pertenecientes a los sectores micro, pequeño y mediano, tengan acceso al crédito de manera ágil y oportuna.
- Que cuenten con garantías complementarias a las que ellas mismas ofrecen para la consecución de créditos bancarios.
- Que puedan incursionar a un intenso proceso de capacitación que los ayude a elevar su nivel de gestión empresarial y la productividad de sus trabajadores.
- Que cuenten con asistencia técnica que les oriente en las acciones que decidan emprender para crecer e incrementar su productividad.

### **CALIDAD INTEGRAL Y MODERNIZACION (CIMO)**

Dentro de los apoyos que ofrece CIMO, no existe ninguno diseñado específicamente para las Empresas Integradoras, pero pueden utilizarse los ya existentes para una compañía de este tipo, siempre y cuando se cumplan los requisitos establecidos.

La modalidad bajo la cual, ésta institución proporciona ayuda a las Empresas Integradoras es a través de un subsidio que puede ser de hasta un 70%, y que se encuentra destinado únicamente a los gastos de asesoría o consultoría en que se incurran al contratar expertos que proporcionen estos servicios en cualquiera de los procesos operativos de las mismas.

Los únicos requisitos que se tienen que cubrir son que por lo menos una de las empresas integradas haya participado con anterioridad en alguno de estos programas, y que el apoyo esté destinado a consolidar la empresa en el medio, es decir, que la Empresa Integradora ya debe estar constituida; ya que de no ocurrir esto, no se puede obtener el subsidio.

Este apoyo no solamente puede ser canalizado a la Empresa Integradora, sino que también puede emplearse con los socios de manera individual. En el caso de la integradora, se otorga mediante un programa grupal de 4 empresas en adelante.

#### **FIDEICOMISO INSTITUIDO EN RELACION CON LA AGRICULTURA (FIRA)**

Al igual que las otras dos instituciones, FIRA no cuenta con algún esquema que sea aplicable únicamente a Empresas Integradoras, sino que dependiendo del giro de estas compañías, pueden o no hacerse acreedores a algún tipo de apoyo de la misma.

Las únicas empresas o empresarios que pueden acceder a los apoyos que brinda FIRA, son los pertenecientes a los sectores rurales y agropecuarios.

Este grupo de potenciales usuarios de los servicios, son clasificados por FIRA para efectos de determinar las condiciones crediticias que les son aplicables, de la siguiente manera:

**Nivel 1.** Empresas con una utilidad neta de hasta 1000 veces el salario mínimo de la zona geográfica, por cada productor: a estas se les otorga una tasa de CETES, con un plazo de 2 a 15 años dependiendo si el crédito es de avío o refaccionario.

Nivel 2. Empresas con más de 1000 veces el salario mínimo de la zona geográfica por cada productor: las tasas aplicables varían desde la de CETES + 2 puntos, hasta una tasa libre impuesta por el banco con que se contrate el crédito; únicamente los plazos concedidos para este nivel, siguen los lineamientos que los del primero.

El financiamiento no se otorga directamente a los usuarios finales, sino que es canalizado a través de instituciones bancarias que acuden a FIRA para solicitar en descuento un crédito que a su juicio es viable, y que ya ha sido autorizado por ellos, para posteriormente hacer llegar los recursos a las empresas o empresarios.

### **2.3.3 Procedimientos a seguir para la obtención de los apoyos.**

El camino que debe seguirse para la obtención de cada uno de todos los apoyos mencionados en el punto anterior es:

#### **NACIONAL FINANCIERA, S.A.**

- Acudir a las oficinas para recabar información y recibir orientación acerca de las alternativas existentes.
- NAFIN concierta una cita con los intermediarios financieros para que sean tratados y aclarados todos los puntos correspondientes al tipo de financiamiento que se pretenda obtener.
- El intermediario financiero solicita información y establece los requisitos que deben cubrirse.

- El empresario elabora la información solicitada y cubre cada uno de los requisitos establecidos.
- El intermediario financiero analiza el proyecto, y una vez autorizado éste, lo presenta a descuento con NAFIN.
- NAFIN valida la información enviada y entrega al intermediario financiero, en un plazo máximo de 48 horas, los recursos monetarios.
- El intermediario financiero otorga el crédito al empresario.

El plazo promedio que lleva realizar todo este trámite es de aproximadamente 4 meses, por lo que en caso de decidirse a efectuar alguno, debe preverse todo este tiempo al momento de elaborar el proyecto que se pretende llevar a cabo.

### **CALIDAD INTEGRAL Y MODERNIZACION (CIMO)**

Los pasos que deben seguirse para obtener algún subsidio de CIMO, son muy sencillos:

- Contactarse con el personal de CIMO.
- Elaborar una carta compromiso en donde se den todas las especificaciones del proyecto.
- CIMO otorga autorización en un plazo que oscila entre los diez y los quince días.
- Avisar en CIMO en caso de una reprogramación del proyecto, en un plazo que no exceda de veinte días, ya que de no hacerlo, se cancela el subsidio.

### **FIDEICOMISO INSTITUIDO EN RELACION CON LA AGRICULTURA (FIRA)**

- Acudir a las oficinas de alguna institución bancaria para recabar información y recibir orientación acerca de las alternativas existentes.
- El banco solicita información y establece los requisitos que deben cubrirse.
- El empresario elabora la información solicitada y cubre cada uno de los requisitos establecidos.
- El banco analiza el proyecto, y una vez autorizado éste, lo presenta a descuento con FIRA.
- FIRA valida la información enviada y entrega al banco, los recursos monetarios.
- El banco otorga el crédito al empresario.

## **CAPITULO**

---

---

# **ELEMENTOS JURÍDICOS, OBLIGACIONES Y REGIMEN TRIBUTARIO DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS**

3

### **3.1 ASPECTO JURIDICO.**

Una vez analizado el origen y los antecedentes de las Empresas Integradoras en México, y saber cual ha sido la tendencia de dicho modelo en los últimos años, así como las ventajas y desventajas de la parte productiva, de comercialización y financiera, analicemos ahora el aspecto jurídico; el cual resulta de particular importancia, por representar la base que da origen a una empresa de ese tipo.

#### **3.1.1 Figura jurídica y requisitos de constitución**

Haciendo un especial énfasis a la redacción de los decretos que dieron origen a este modelo, podemos encontrar que mencionan como característica del capital de estas empresas, que debe estar integrado por acciones o por partes sociales solamente, por lo que en primera instancia se entiende que prevé la constitución de una sociedad.

El derecho de asociación, nace de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la cual establece la libertad de ejercerlo siempre que sea de manera pacífica y con cualquier objeto lícito.<sup>22</sup>

Tomando como base dicho derecho, la Ley General de Sociedades Mercantiles, la Ley General de Sociedades Cooperativas y el Código Civil, son los ordenamientos que regulan la constitución y operación de todo tipo de sociedades, por lo que resulta necesario analizar las disposiciones legales en ellas contenidas para saber cuales son las que podrían aplicarse a las Empresas Integradoras.

Comenzaremos por la Ley General de Sociedades Mercantiles.

---

<sup>22</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Art. 9

Esta ley, reconoce seis tipos de sociedades a saber.<sup>23</sup>

1. Sociedad en Nombre Colectivo.
2. Sociedad en Comandita Simple.
3. Sociedad de Responsabilidad Limitada.
4. Sociedad Anónima.
5. Sociedad en Comandita por Acciones.
6. Sociedad Cooperativa

A su vez, todas estas sociedades pueden constituirse como de capital variable. Cada uno de estos seis tipos de sociedad, posee un capítulo especial que da los lineamientos a seguir en su constitución y operación.

Otro aspecto importante a considerar en los decretos que dieron origen a las Empresas Integradoras, es el mínimo fijado para su capital, el cual es de \$ 50,000.00. Curiosamente esta cifra coincide con el mínimo establecido por dicha ley, para la constitución de una Sociedad Anónima, por lo que pudiera prestarse a confusión, y pensar que solamente bajo esta figura jurídica puede constituirse una Empresa Integradora, lo cual es totalmente erróneo ya que estas empresas pueden constituirse bajo cualquiera de las figuras jurídicas que contiene dicha ley.

---

<sup>23</sup> Ley General de Sociedades Mercantiles, Cap. I, Art. 1

Los dos primeros tipos de sociedades, no señalan de manera expresa cuanto debe ser el importe mínimo requerido de capital para su constitución, por lo que queda a conveniencia de los socios determinarlo en los estatutos.<sup>24</sup> Esto es posible basándonos en el principio jurídico que establece: "todo lo que la ley no establezca como obligación, queda a la voluntad de las partes establecerlo".

En caso de la Sociedad de Responsabilidad Limitada, la Ley menciona que debe constituirse con un mínimo de \$ 3,000.00 de capital, pero no existe ningún límite máximo establecido para el mismo, por lo que una Empresa Integradora podría constituirse bajo esta figura sin ninguna restricción legal, siempre que cumpla con los requisitos que marca el decreto.<sup>25</sup>

Entre los lineamientos que se deben cuidar, en caso de que se decidiera utilizar esta figura, se encuentran:

- No tener más de cincuenta socios
- El capital social se integra de partes sociales
- Cada socio no puede tener más de una parte social.
- El valor de cada parte social debe ser de \$ 1.00 o de múltiplos de éste, y puede variar dependiendo del importe aportado.
- La administración debe estar a cargo de uno o más gerentes.
- Cada socio goza de un voto por cada \$ 1.00 de aportación.
- Los socios pueden ser tanto personas físicas como morales.

---

<sup>24</sup> Ley General de Sociedades Mercantiles, Cap. II, Art. 25 al 57

<sup>25</sup> Ibidem, Cap. IV, Arts. 58 al 86

- Tienen duración definida.
- Requieren de un mínimo de dos socios.

Por los que respecta a la Sociedad Anónima y en Comandita por Acciones, el mínimo establecido en la ley para su constitución, es de \$ 50,000.00, por lo que con el solo hecho de cumplir con el mínimo fijado en el decreto, se cumple también con dicho requisito.

Los aspectos importantes a considerar en la constitución de una sociedad de cualquiera de estos tipos son:<sup>26</sup>

- El capital social se integra de acciones.
- Las acciones deben tener igual valor y conferir los mismos derechos.
- La administración puede estar a cargo de un administrador único o, de un consejo de administración.
- El órgano supremo es la asamblea de accionistas.
- Es la figura mas común en el medio.
- Los socios pueden ser tanto personas físicas como morales.
- Tienen duración definida.
- Requieren de un mínimo de dos socios.

- No tienen un límite en el número de socios.

Las Sociedades Cooperativas se regulan por una ley específica, la cual establece ciertas características particulares distintas de los demás tipos de sociedades.<sup>27</sup>

Esta figura, es la que más se asemeja a las características operativas de las Empresas Integradoras, y precisamente dicho parecido ocasiona que varias personas utilicen ambas figuras como una especie de sinónimos, o bien para definir una haciendo referencia a la otra.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de los aspectos más importantes de ambas figuras jurídicas:

---

<sup>26</sup> Ley General de Sociedades Mercantiles, Cap. V y VI, Arts. 87 al 211.

<sup>27</sup> Ley General de Sociedades Mercantiles, Caps. V y VI, Arts. 87 al 211.

**Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.**

<b>ASPECTO</b>	<b>EMPRESA INTEGRADORA</b>	<b>SOCIEDAD COOPERATIVA</b>
Definición	Son empresas de servicios especializados que asocian personas físicas y morales, preferentemente de escala micro, pequeña y mediana. Su organización formal constituye una plataforma para el desarrollo y la modernización de los pequeños productores.	Es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas a través de la realización de actividades económicas, de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.
Tipo de Socios	Pueden ser tanto personas físicas como morales, inclusive una combinación de ambas	Únicamente personas físicas.
Nacionalidad de los socios	Pueden ser solamente mexicanos o incluir algunos extranjeros.	Pueden ser solamente mexicanos o incluir algunos extranjeros.
Administración	Puede ser administrador único o un consejo de administración. En ambos casos pueden participar personas que no sean socios, inclusive algunos extranjeros	La asamblea general, el consejo de administración, el consejo de vigilancia, o alguna otra comisión establecida en la ley, pudiendo participar en ellos únicamente socios ya sean nacionales como algunos extranjeros.
Tipo de aportación	Efectivo o en especie.	Efectivo, bienes, derechos o trabajo.
Integración del capital social.	Acciones o partes sociales	Certificados de aportación.
Duración de la sociedad	Puede ser definida o indefinida	Indefinida
Característica de la sociedad	Pueden ser de capital variable.	Necesariamente son de capital variable
Características operativas	Prestan servicios preponderantemente a sus socios, y en un pequeño porcentaje a terceros.	Pueden dedicarse a cualquier actividad económica lícita.
Mínimo de socios requeridos	Cuatro	Cinco
Tipos de sociedad	Depende de la figura jurídica elegida.	De productores y de consumidores
Límite de socios	Depende de la figura jurídica elegida.	No tiene
Número de votos por socio	Depende del tipo y número de acciones que se posean.	Cada socio posee un voto, independientemente del monto aportado.
Reparto de utilidades	Pueden realizarse en el momento en que lo acuerden los socios, de acuerdo con el número de acciones que cada uno tenga	De productores: Se repartirán al finalizar cada ejercicio con base en el trabajo aportado por cada socio durante el año, tomando en cuenta los siguientes factores: calidad, tiempo, nivel técnico y escolar. De consumidores: Se repartirán al finalizar cada ejercicio con base en las adquisiciones que realice cada socio durante el mismo.

Del análisis efectuado se concluye que esta figura posee características especiales que no la hacen compatible con las Empresas Integradoras, como es el caso de:

- Tipos de socios.
- Mínimo requerido de socios.
- Integración de capital social.

Sobre todo en esta última, la cual es muy determinante, ya que dentro de las características de las Integradoras no contempla dicha posibilidad.

En virtud de lo anterior, no es posible utilizar ese tipo de sociedad para constituir una Empresa Integradora, a pesar de que operativamente sean semejantes.

Por otra parte, y atendiendo a otro tipo de sociedades como los son las de naturaleza civil, encontramos que el Código Civil para el Distrito Federal establece algunas diferencias para las sociedades que regula dentro de dichas diferencias se encuentran:

- No se constituyen con el objeto de especular comercialmente.
- Los socios pueden aportar su industria.
- No existe ningún mínimo de capital.
- No tiene límite en el número de socios.
- No existen restricciones para fijar el valor de las acciones.

- Los socios tienen que ser personas físicas
- Los administradores responden ilimitadamente por sus actos, y necesariamente son socios.
- Generalmente se utilizan para empresas prestadoras de servicios, y no para la realización de actividades de compra – venta.
- El derecho a voto es proporción al capital aportado, y no con base en el número de acciones.
- Se regulan por disposiciones estatales y no federales.

Sin embargo, existen puntos que no están previstos en esta ley, como es el caso de:

- Los lineamientos que deben seguir las asambleas respecto a convocatorias, desarrollo y acuerdos que se tomen.
- Las formalidades que deben cuidarse para las actas que se laboren, si deben protocolizarse o no, etcétera.

Para estos aspectos que no se encuentran regulados en dicha reglamentación, puede aplicarse el mismo principio jurídico mencionado con anterioridad. Para esto solamente se necesitan establecer en los estatutos de la sociedad los lineamientos a seguir.

De toda esta gama de opciones es importante comentar que al momento de decidirse a implementar una Empresa Integradora se necesita elegir solamente una, y que precisamente esta decisión debe tomarse evaluando las posibles

ventajas y desventajas que ofrecen cada una de ellas, ya que de esta decisión dependerá que puedan obtenerse o no los mayores beneficios jurídicos posibles. Es por ello que deben tenerse bien clara la idea a la que se pretenda dar forma, sus objetivos, metas, deseos personales y por supuesto contar con verdaderos asesores que ayuden a elegir la mejor opción.

La figura que más ha sido utilizada para la constitución de una Empresa Integradora es la Sociedad Anónima, esto debido a:

- Es la figura jurídica más común en el medio.
- Facilita el manejo de las acciones para el caso de incluir o excluir socios.
- El objetivo social puede ser muy amplio, por lo que permite prever otro tipo de giros comerciales.
- No hay restricciones para determinar el valor de las acciones.
- Tienen mayor capacidad para obtener financiamiento externo vía préstamos por la facilidad para otorgar garantías.
- Tienen mayores posibilidades de obtener financiamiento a través de incrementos de capital, al poder emitir acciones con prima.
- Otorga a sus accionistas la posibilidad de reembolsar sus acciones con una prima.
- Los socios tienen responsabilidad limitada, es decir, que solamente participan en las obligaciones sociales hasta por el monto aportado.

Sin embargo, esto no quiere decir que necesariamente tenga que elegirse dicha opción, ya que puede ser cualquiera de las anteriores, a excepción de las cooperativas.

Existe un aspecto que resulta de suma importancia al formular los estatutos sociales que regirán el funcionamiento de una sociedad, éste es la inclusión o exclusión de socios extranjeros.

La fracción I del artículo 27 de la carta magna, establece que:

"Sólo los mexicanos por nacimiento o por naturalización y las sociedades mexicanas tienen derecho a adquirir el dominio de las tierras, aguas y sus accesiones, o para obtener concesiones de explotación de minas o aguas. El estado podrá conceder el mismo derecho a los extranjeros, siempre que convengan ante la Secretaría de Relaciones en considerarse como nacionales respecto de dichos bienes y en no invocar por lo mismo la protección de sus gobiernos por lo que se refiere a aquellos; bajo la pena, en caso de faltar al convenio, de perder en beneficio de la nación los bienes que hubieran adquirido en virtud del mismo. En una faja de cien kilómetros a lo largo de las fronteras y de cincuenta en las playas, por ningún motivo podrán los extranjeros adquirir el dominio directo sobre las tierras y aguas."<sup>28</sup>

A su vez, la ley de intervención extranjera contiene reglamentación específica que limita el porcentaje de inversión que los extranjeros pueden tener dentro de una sociedad mexicana y su participación en los órganos de administración de la misma dependiendo de la actividad a que se dediquen<sup>29</sup>, por lo que resulta muy importante consultar dicho ordenamiento al momento de constituir una sociedad que prevea la inclusión de este tipo de socios.

---

<sup>28</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Art. 27, Frac. I

<sup>29</sup> Ley de Inversión Extranjera, Título Primero, Cap. II, Art. 6 en correlación con el Art. 7 del Capítulo III del mismo Título, y con el Art. 19 del Cap. II del Título Quinto.

Analizando estas disposiciones, podemos entender cuál es la trascendencia de dicho aspecto, ya que si se decide incluir dentro de las cláusulas del acta constitutiva la posibilidad de aceptar socios extranjeros, se deben hacer trámites adicionales así como cuidar el debido cumplimiento de las leyes respectivas.

En lo referente a las Empresas Integradoras, el decreto no menciona ninguna limitante para aceptar socios de esta naturaleza, por lo que éstos podrían participar en el modelo. Esta afirmación resulta lógica, ya que de contar con algún socio de otro país, es muy probable que los productos o servicios de la compañía puedan comercializarse por lo menos en el país de origen del socio extranjero; y precisamente dentro de los apoyos que la Secretaría de Economía otorga a estas empresas, están las facilidades para acceder a cualquiera de los programas de exportación, ya que con esto contribuye al engrandecimiento tanto de la sociedad como de la economía local y nacional.

**Requisitos para la Constitución.**

Los requisitos para constituir una Empresa Integradora, son los siguientes:

- a) **Tener personalidad jurídica propia.**

Para tal efecto, debe estar constituida bajo alguna de las modalidades previstas en la Ley General de Sociedades Mercantiles que con anterioridad explicamos.

Los datos del documento o escritura pública en que se contenga la constitución de dichas sociedades, deberán contener entre otros los siguientes:

- **Nombre, nacionalidad y domicilio de quien la constituye.** Por lo que respecta al nombre, éste deberá ser el propio que se utiliza tratándose de personas físicas o el que obtuvo en su constitución, tratándose de personas morales, y en cuanto a su nacionalidad, deberá atenderse a lo

dispuesto a la ley que en materia de inversiones extranjeras existe actualmente;

- **Objetivo de la sociedad.** En este aspecto deberá ser muy preciso en las funciones que llevará a cabo la sociedad que se constituye para que se desarrolle como Empresa Integradora, ya que no podrá realizar diversas actividades que no estén expresamente indicadas en su objeto, de ahí que sea importante plasmar el objeto en la forma más amplia posible, respetando por supuesto, las limitaciones legales;
- **Razón social o denominación.** La sociedad que se constituya a fin de que desarrollen las funciones de Empresas Integradoras, deberá tener un nombre como atributo de su personalidad jurídica, resaltando que en este aspecto bastará con que se acompañe el nombre o iniciales para identificar el tipo de sociedad que es, sin que sea necesario agregar la expresión o el vocablo que la identifique como Empresa Integradora;
- **Duración.** Esta deberá estar en todo caso, determinada por la planeación y los objetivos a alcanzar a través del funcionamiento de la Empresa Integradora;
- **Importe de capital.** Aquí deberá de determinarse el valor de los bienes que serán propiedad de la sociedad y que será precisamente el monto con la que la misma haga en principio frente a las responsabilidades y obligaciones que adquiera durante su existencia;
- **Aportación individual de cada socio.** Esta especificación permite que los socios aporten a la sociedad bienes distintos del numerario exigiendo a la ley de la materia que se determine en forma clara el valor que se les atribuye, así como la forma de hacer dicha atribución;

- **Domicilio de la sociedad.** Este requisito es correlativo del propio atributo de la personalidad jurídica de la sociedad, y se determina para establecer el lugar en que la sociedad podrá ser requerida del cumplimiento de sus obligaciones;
  - **Forma de administración de la sociedad.** En virtud de que la personalidad jurídica de la sociedad es una ficción legal, es importante que su voluntad expresada por los socios en sus asambleas, se manifieste por conducto de personas físicas que normalmente se les denomina "administradores o gerentes";
  - **Nombramiento de los administradores.** Es importante designar a las personas físicas que llevarán a cabo esta función y prever el otorgarle los poderes y facultades necesarias para poder representar a la sociedad en los diversos trámites y negocios comerciales, administrativos y laborales, en que indudablemente se verá envuelta la Empresa Integradora; y
  - **Casos de disolución de la sociedad.** La Ley General de Sociedades Mercantiles en diversos artículos, prevé las causas de disolución de las sociedades mercantiles, dependiendo normalmente del tipo de sociedad que se haya adoptado tomar para hacer funcionar la Empresa Integradora.
- b) **El objeto social de la sociedad debe ser preponderantemente la prestación de servicios especializados en apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa integrada.** Este requisito debe de ir en concordancia con el tipo de sociedad que se elija a fin de que sean precisamente las actividades especializadas de apoyo que la Empresa Integradora dará a favor de sus asociados.

Es importante advertir y evitar en la simulación de sociedades que se constituyan y adopten la característica de estas Empresas Integradoras que éstas no estén prestando realmente o preponderantemente los servicios especializados de apoyo a sus socios integrados. Lo anterior, es a fin de evitar consecuencias legales en contra de la misma sociedad;

- c) El capital social no será inferior a \$ 50,000.00 (cincuenta mil pesos). Por disposición expresa del decreto de creación es que se le fija un monto mínimo de capital social que deberán tener las Empresas Integradoras, independientemente del capital que se les fije como mínimo la propia ley. Esto tiende a buscar que las empresas que tengan estas características sean solventemente económicas y a la vez serias en los tratos comerciales que realicen a terceros;
- d) Constituirse con las empresas integradas mediante la adquisición por parte de éstas de acciones o partes sociales. En efecto, las Empresas Integradoras, deberán constituirse en la modalidad que elijan de los diferentes tipos de sociedades mercantiles por medio de las diversas empresas que serán accionistas y que se les conocerá como empresas integradas, esto es, todas aquellas personas físicas y morales que suscriban acciones o partes sociales para constituir la sociedad mercantil que albergará a la Empresa Integradora tendrán la característica de ser empresas integradas, o dicho de otro modo no podrán ser empresas integradas ni formar parte de la Empresa Integradora, aquellas personas físicas o morales que no hayan suscrito acciones o partes sociales.
- e) La participación de cada una de las empresas integradas no podrá exceder de 30% del capital social de la Empresa Integradora. Lo anterior a fin de evitar que un solo accionista o empresa integrada controle mayoritariamente a la Empresa Integradora, es que el propio decreto de

creación limita a que ninguna empresa integrada o accionista de la sociedad mercantil podrá tener suscrito más del 30% del capital social de la Empresa Integradora, con lo cual conlleva a que las Empresas integradoras tendrán que tener para su conformación como mínimo a cuatro empresas integradas o accionistas.

- f) Las empresas integradas deberán ser usuarias de los servicios que preste la integradora con independencia de que estos servicios se presten a terceras personas. Esto trae como consecuencia el buscar que precisamente se logre el objeto para el cual fue creada la figura de la Empresa Integradora, o sea, que preste sus servicios altamente especializados a las empresas asociadas o integradas, de ahí que sea un requisito indispensable el utilizar los servicios que la Empresa Integradora está capacitada a ofrecer, no siendo limitación lo anterior el que también pueda ofertar y ofrecer sus servicios a terceras personas ajenas a la constitución de la Empresa Integradora.
  
- g) Pueden participar en el capital instituciones de banca de desarrollo o cualquier otro socio, siempre y cuando el capital de las empresas integradas represente 75% del capital social de la integradora. Esto es con la finalidad de poder prever que otras figuras de la actividad productiva nacional como puede ser la banca, tengan presencia a través de su capital en las Empresas Integradoras, salvaguardándose que mayoritariamente el capital social de la Empresa Integradora esté suscrito por las empresas integradas.
  
- h) La integradora no podrá participar en el capital social de las empresas integradas. Esta condicionante tiene por objeto, por un lado, el que precisamente se logre la finalidad para lo cual ha sido creada esta figura, esto es, la prestación de servicios altamente especializados por parte de la

Empresa Integradora a sus empresas integradas, y evitar así como lo señalábamos en párrafos anteriores, la simulación que pudiera darse entre empresas de un mismo grupo corporativo;

- i) Podrán ser socios o empresas integradas personas físicas o morales de escala micro, pequeña y mediana; de una misma actividad económica o de diferente rama de actividad pero que tengan un proyecto de negocio en común.
- j) Tener una cobertura nacional, o bien delimitarse a una región, entidad federativa, o municipio en función de sus requerimientos.
- k) Percibir ingresos exclusivamente por concepto de cuotas, comisiones y prestación de servicios a sus integradas. Podrán obtener ingresos por otros conceptos siempre que éstos representen como máximo 10% de sus ingresos totales. Esta característica fue uno de los principales puntos que dio lugar al decreto modificador de mayo de 1995 al decreto de creación, ya que es importante prever la posibilidad de que las propias Empresas integradoras independientemente de los ingresos que puedan obtener de sus asociados, también los puedan captar a través de servicios que presten a terceras personas; y
- l) Presentar un proyecto de factibilidad económico-financiero en el que se señale el programa específico que desarrollará la Empresa integradora así como sus etapas.
- m) Proporcionar a sus socios, algunos de los servicios mencionados en el capítulo anterior como sus funciones.

Como una adición a los requisitos antes citados, la Secretaría de Economía establece la necesidad de presentar la siguiente documentación:

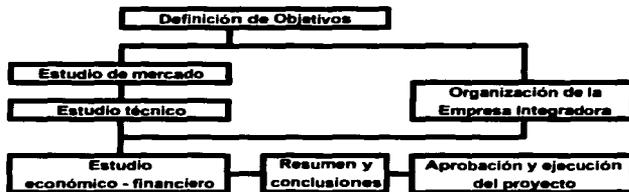
- Proyecto a acta constitutiva.
- Organigrama funcional.

Esto con el objeto de que dicha Secretaría pueda analizar si las características de la empresa se ajustan a todas las disposiciones contenidas en el decreto, así como comprobar que efectivamente se conoce el modelo en el cual se pretende incursionar, por lo que aunque legalmente no se tiene dicha obligación, operativamente deben cumplirse los dos requisitos para que la constitución pueda darse.

### **3.1.2 Características del Proyecto de Factibilidad Económico - Financiero**

Un requisito básico para constituir una Empresa Integradora es la presentación de un proyecto de factibilidad económica – financiera, en donde los empresarios y/o productores indicarán cómo van a aplicar sus recursos en forma organizada y eficaz, para el cumplimiento de sus metas conjuntas. Asimismo, se constituye en un documento soporte para gestionar en su caso, el financiamiento que se requiere para la ejecución del proyecto.

A continuación se detallan en forma indicativa los aspectos mínimos que debe cubrir este proyecto de factibilidad, tomando en cuenta la actividad que desarrollan los socios, adaptándolo a sus necesidades, y recalcando que este proyecto ha sido desarrollado de manera general para que pueda ser utilizado por los empresarios del sector o rama al que pertenezcan.



#### **Idea del proyecto.**

El grupo de empresarios y/o productores tendrá que analizar cuáles son las causas que los motiva a iniciar un proceso de integración, por lo que deberán tomar en consideración algunos de los aspectos que a continuación se describen:

- Atender una demanda insatisfecha
- Contar con un producto y/o servicio de mejor calidad
- Dar mayor valor agregado a los productos y/o servicios.
- Mejorar o innovar productos y/o servicios.
- Aprovechar los recursos de una zona económica.
- Diversificar la producción y/o el servicio.
- Responder a cambios del mercado.

- Sustituir importaciones.
- Competir a nivel nacional e internacional, entre otros.

Una vez que se ha determinado el motivo por el cual los empresarios se van a asociar, se deben aplicar ciertos criterios más cuantitativos. Por ejemplo, que el producto o servicio:

- Disponer de un mercado presente adecuado.
- Tener un potencial de crecimiento rápido.
- Los costos de producción o distribución permitan márgenes aceptables a precios competitivos.
- Tener un riesgo moderado, entre otros.

#### **Identificación de necesidades de los socios.**

El propósito es determinar con base a sus necesidades, cuáles serán los proyectos conjuntos que realizarán los socios a través de la Empresa Integradora y llevar a cabo un perfil de los servicios que les proporcionará ésta última para concretar los objetivos y metas que se plantean en el proyecto de factibilidad.

#### **Conocimiento de las debilidades y fortalezas de las empresas socias, así como de las amenazas y oportunidades del entorno.**

Debilidades y fortalezas.

Mediante un diagnóstico a cada empresa socia, se identificarán las debilidades y fortalezas de cada una de ellas, de tal forma que el grupo conozca lo que cada socio pueda aportar al proyecto conjunto y, a su vez, lo que deberán corregir o mejorar para ser más competitivas.

***Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.***

---

A continuación se muestra a manera de ejemplo, lo que podría ser una debilidad o una fortaleza en ciertos conceptos, sin ser limitativos.

CONCEPTO	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Tecnología	- Limitado desarrollo tecnológico	- Facilidades para adaptar la maquinaria y el equipo al sistema cambiante del mercado
Capacidad administrativa	- Escasa preparación empresarial	- Controles sencillos para la administración
Estrategias de mercado	- No se desarrollan funciones de mercadotecnia - Desconocimiento del mercado nacional e internacional	- Contacto estrecho con clientes y proveedores - Conocimiento profundo del mercado local
Lugar en la cadena insumo - mercado	- Bajos niveles de calidad - Poca capacidad de producción - No existe un compromiso firme	- Buen posicionamiento por cubrir demandas de empresas más grandes
Capacidad económica - financiera	- Falta de administración financiera	- Uso eficaz del escaso capital disponible
Recursos humanos	- Estudios gerenciales y de liderazgo correspondiente a entornos de baja productividad	- Contacto cercano con trabajadores

### Amenazas y Oportunidades.

Todo negocio tiene oportunidades que se generan por el entorno que pueden ayudar a que el proyecto se desarrolle con mayor facilidad. Asimismo existen amenazas que deben ser identificadas desde el inicio, a efecto de prevenirlas y hasta cierto punto dominarlas.

### Misión de la empresa.

Se definirá cuál es el objetivo de la empresa y estará encaminada a permitir que todos los socios compartan el mismo punto de vista en cuanto a las metas y filosofía de la empresa.

La misión de la empresa regularmente explica de manera general:

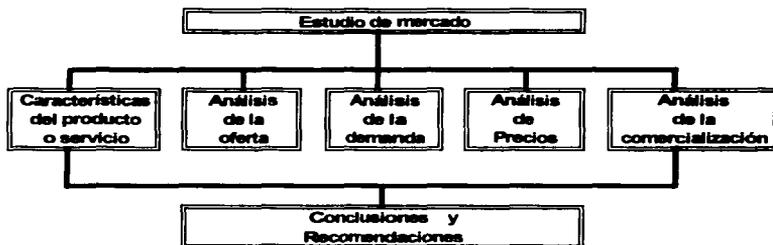
- La razón de ser de la empresa.
- Los productos y/o servicios ofrecidos.
- Los clientes a los que se les dará el producto y/o servicio.
- La naturaleza y el territorio del mercado geográfico de la empresa, y
- Las áreas de especialización.

Toda empresa requiere definir la misión y determinar de manera general los objetivos de cada una de las áreas que conforman la empresa.

### **Estudio de mercado.**

Una vez definida la misión de la empresa se procede a realizar el estudio de mercado de los productos y/o servicios seleccionados por los socios para comercializar de manera conjunta.

El estudio de mercado tiene como objetivo general determinar si la empresa producirá un bien y/o prestará un servicio adecuado en el volumen suficiente y a precio competitivo, para lo cual deberán considerarse los siguientes aspectos:



### **Características del producto o servicio**

El objeto de este punto es analizar aspectos que son importantes desde el punto de vista del mercado:

- Segmentación del mercado que cubrirá el proyecto.
- Mantener un concepto homogéneo del producto o servicio a lo largo del desarrollo del proyecto de factibilidad, para que el usuario final pueda tener una idea clara y precisa del producto o servicio objeto del proyecto.
- Tener una imagen amplia y sistemática de las interrelaciones que se establecen con la caracterización del producto o servicio y otros capítulos del proyecto de factibilidad.
- Definir el producto o servicio, garantizando que el consumidor mantenga cierta lealtad con la marca sin importar que los precios se hayan incrementado.

#### Clasificación del producto:

PRODUCTO	CONSUMIDOR
De consumo final (inmediato o duradero)	- Compara precios y calidad, mas no los considera reductibles
De compra	- Adquiere productos realizando comparaciones de precio, calidad, diseño y estilo, entre otros.
Especiales	- Artículos específicos y de los cuales no se aceptan sustitutos
Imprevistos	- No son necesarios y, por tanto no se requiere de una extensa campaña publicitaria para introducirlos en el mercado.
Intermedios	- Son aquellos que forman parte de un producto final.
De capital	- Se emplean para realizar una actividad industrial.

#### Clasificación del servicio:

SERVICIO	CONCEPTO
De bienes materiales	- Para seleccionar, adquirir o instalar una variedad de equipo, (Por ejemplo: eléctrico, electrónico, mecánico o de cómputo.)
De beneficio al consumidor	- En cuanto al desarrollo de habilidades o técnicas para el trabajo, se incluyen capacitación y adiestramiento. (Por ejemplo: abogados médicos, turismo o contadores)

#### **Análisis de la oferta.**

El propósito de determinar o medir las cantidades y las condiciones en que una empresa puede y quiere poner a disposición del mercado un producto o servicio.

Para caracterizar a los productores u oferentes, se deben conocer los siguientes aspectos:

- Número de productores o prestadores de servicios.
- Localización.
- Capacidad instalada y utilizada.
- Posición y participación en el mercado.

- Calidad y precio de los productos o servicios.
- Planes de expansión.
- Nexos o filiación con otras empresas nacionales o extranjeras.

Necesariamente se deberá hacer una comparación con las potencialidades de las empresas a asociarse, para determinar hasta que punto pueden y les conviene satisfacer un mercado específico.

#### **Análisis de la demanda.**

El objetivo es identificar los patrones de conducta o de comportamiento de quienes conforman el mercado objetivo del proyecto.

Para caracterizar a los demandantes o usuarios, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Número y dispersión geográfica.
- Hábitos de consumo.
- Gustos o preferencias.
- Tasas de consumo y periodos en que se realizan.
- Opinión sobre la proveeduría de los productos o servicios.

Esta información permitirá cuantificar la existencia de una demanda y será respaldada por las empresas promotoras del proyecto.

### **Análisis de Precio**

En cualquier mercado, las políticas seguidas en la fijación de precios son una parte muy importante de la producción y comercialización de productos y servicios.

Siempre que exista un cambio de propiedad o se suministren servicios, surge un precio (valor estimado de algo). La fijación de precios se analiza de tres formas diferentes dependiendo de tres factores económicos, a saber:

**A. Fijación de precios por costos.**

En este caso se deben considerar todos los costos, incluyendo los administrativos que se hubieran calculado de acuerdo con los diferentes niveles esperados de operación.

**B. Fijación de precios por demanda.**

Este método se basa en las leyes de la oferta y la demanda, si esta última es alta se fija un precio a niveles altos y si es baja se fija un precio bajo.

**C. Fijación de precios por competencia.**

Este método se utiliza debido a la dificultad de prever como reaccionarán, tanto los compradores como la competencia, ante cambios o diferencias en precios. Así se fijan precios promedio de los que cobran los competidores.

### **Análisis de comercialización.**

La comercialización es la actividad que permite al empresario hacer llegar un bien o un servicio al consumidor.

Una buena comercialización es la que coloca el producto o servicio en un sitio y momento adecuados para dar satisfacción al consumidor, por lo que se hace necesario contar con los canales de distribución apropiados.

El canal de distribución es el camino que recorre un producto o servicio desde el fabricante hasta su consumidor. Esto no necesariamente se refiere a un camino físico, sino al camino comercial, pues incluye también las vinculaciones e interrelaciones que establecen entre la empresa productora y los intermediarios para hacer llegar el producto o servicio al consumidor.

En este apartado se deberá destacar la manera en que se pretende hacer llegar el producto o servicio al consumidor o usuario. De manera específica se deben destacar las ventajas que se tienen sobre los canales usados por la competencia.

También deberán señalarse las políticas y estrategias de venta que se emplearán en la comercialización, a manera de ejemplo:

- Los precios y sus condiciones (mayoreo, menudeo y precios diferenciales)
- El otorgamiento de crédito comercial (plazos, tasas de interés y tasa de interés moratorio).
- Descuentos y bonificaciones por pago oportuno o anticipado.
- Acuerdos exclusivos con el canal de distribución.
- Condiciones en el caso de otorgar concesiones, licencias y franquicias.

Programa de ventas.



Una vez reunida la información del mercado y el análisis correspondiente, se procede a desarrollar un programa de ventas conforme a los siguientes aspectos:

#### **Pronóstico de ventas**

Muestra las ventas esperadas en función del tiempo en unidades y pesos para cada producto y/o servicio y para cada segmento de mercado a atender.

Este pronóstico es importante, ya que los requerimientos del producto y/o servicio, se convertirán en necesidades de manufactura tales como mano de obra y materias e insumos.

#### **Publicidad y promoción**

Comprende la selección y los costos de promocionales y medios publicitarios que se requerirán para dar a conocer los productos y/o servicios sujetos del estudio y a generar el volumen de ventas esperadas.

#### **Presupuestos de gastos de venta.**

Se refiere a todos los gastos incurridos al contactar a los clientes, hacerles llegar el producto y/o servicio, así como cobrar lo vendido. Existen dos categorías de gastos de ventas:

**Directos.-** comisiones de venta y gastos de distribución.

**Indirectos.-** salarios del departamento de ventas, gastos de viajes y atención a clientes, entre otros.

**Programa de ventas:**

**Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.**

CONCEPTO	Año 1												Año 2											
	Meses												Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
% capacidad utilizada*																								
Ingresos por ventas																								
Costos de promoción y pub.																								
Gastos de venta																								
Sueldos																								
Comisiones																								
Almacén.																								
Transporte																								
Otros.																								

\* La capacidad instalada se refiere a la capacidad que los socios comprometerán en el proceso de integración

**Estudio técnico**

El propósito de este análisis es verificar la posibilidad técnica que tienen los socios para fabricar el bien y/o prestar el servicio objeto del proyecto, para los cuales se deben considerar los siguientes aspectos:



**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

*Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.*

### Tecnología.

Se trata de determinar si la tecnología de la que disponen los asociados para el proceso de integración es la adecuada para fabricar el producto y/o prestar el servicio en las cantidades y calidad requeridas en el programa de ventas elaborado en el análisis de la comercialización.

Inventario de la maquinaria y equipo que los socios comprometerán en el proceso de integración.

Maquinaria y Equipo	Marca	Cantidad	Capacidad Mensual (Unidad de medida (1))	Capacidad Mensual requerida (2)

(1) Capacidad por maquinaria o equipo

(2) Capacidad requerida de acuerdo al programa de ventas

Una vez que se cuenta con esta información, se deberá analizar si es necesario actualizar o renovar el parque industrial (maquinaria y equipo que los socios comprometerán en el proceso de integración) acorde a los objetivos del proyecto. En caso de ser positivo, se hará un análisis de la maquinaria o equipo que se requiera, así como los proveedores y costos.

Necesidades de maquinaria y equipo:

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

Maquinaria y Equipo	Proveedor	Marca	Capacidad Mensual (Unidad de medida)	Costo	Tiempo de Entrega

### **Mantenimiento.**

El mantenimiento es un aspecto que debe de considerarse en un programa de producción, ya que la maquinaria y equipo pueden fallar o deteriorarse por antigüedad o por efectos de uso, las causas pueden ser inherentes al equipo o a factores externos. Esta situación representa un costo para las empresas, ya que deben de proceder a su reestructuración para continuar con la producción de los bienes o prestación de servicios. Es factible considerar medidas que disminuyan al mínimo la probabilidad de fallas y conservar así un determinado nivel de mantenimiento.

### **Productos y/o servicios finales.**

Proceso de producción.

El proceso de producción es la secuencia de operaciones, movimientos, almacenamientos e inspecciones, por medio de la cual las materias primas se convierten en un producto terminado. Esto se puede determinar por diferentes métodos para representar el proceso de producción, los más usados y conocidos son:

- El diagrama de bloques: Es un método muy sencillo, cada paso del proceso se encierra en un rectángulo o bloque uniéndolo con el posterior con una flecha indicando la dirección del proceso.
- El diagrama de flujo: Este método es similar al diagrama de bloques, se explica el proceso de una forma más detallada y con más información e indicando la simbología de la actividad realizada como se indica a continuación:



**Operación:** Cualquier actividad que dé como resultado un cambio Físico o químico. En un producto o componente. Se considera También el ensamble y desensamble.



**Transporte:** Es la acción de movilizar el producto o componente en Determinada operación de un sitio a otro o hacia algún punto de Almacenamiento o demora.



**Demora:** Cualquier período en el que el producto está esperando Para alguna operación, inspección o transporte.



**Almacenamiento:** Mantener el producto o componente guardado en un sitio hasta que se requiera para su uso o venta, éste puede ser un almacenamiento de materia prima, de producto en proceso o de producto terminado.



**Inspección:** Comparativo o verificación de alguna o varias características contra los estándares de calidad.



**Operación combinada:** Cuando se efectúa simultáneamente dos de las actividades antes mencionadas.

- Y Cursograma analítico:** Es una técnica con información más detallada del proceso, se debe indicar el tiempo de cada actividad y la distancia recorrida. Esta técnica se emplea cuando se tiene o se requiere un conocimiento casi perfecto del proceso, es también muy útil para visualizar si se requiere una nueva distribución de planta, ya que si se traza una línea siguiendo el flujo de las actividades, mientras menos recta sea esta línea nos indicará que se requiere una nueva distribución de planta.

**Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.**

Nombre de la Empresa		Fecha:		Tiempo	Distancia	Observaciones
Método actual:	Producto:	Elaboró:	Hoja _____ de _____			
Diagrama núm.:	Actividades					
Descripción de la actividad	○	→	□	D	▽	

**Productos y/o servicios finales:**

En esta parte se hará una descripción exacta del producto o servicio que los socios pretenden posicionar en el mercado, tomando en cuenta la lista de características estándar que se describen a continuación y agregar otras acordadas a la actividad económica de los socios:

- Apariencia
- Peso
- Color
- Tamaño
- Durabilidad
- Versatilidad
- Rendimiento
- Calidad
- Precio
- Velocidad y precisión
- Facilidad de operación o uso
- Facilidad de mantenimiento o reparación
- Facilidad de costo o instalación

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- Estilo del diseño, y
- Empaque, entre otros.

### **Requerimientos de producción.**

Existen diversos tipos de requerimientos que se tendrán que tomar en cuenta con el objeto de conocer cuánto dinero y en qué periodos se necesitarán para realizar el proceso productivo; esto formará parte de la demanda del capital de trabajo para dotar de liquidez al proyecto de factibilidad.

A continuación se describen los requerimientos a considerar en el proceso de producción:

#### **Materias primas e insumos.**

Con base en el programa de producción que se realizó se determinarán cuáles serán los requerimientos de materias primas e insumos, para lo cual se deberán listar a los proveedores y anotar los alcances de cada uno para suministrar estos últimos. A efecto de prevenir cualquier problema de proveeduría que se pudiera presentar, se recomienda tener proveedores prospectos que en un momento dado puedan surtir los faltantes de materias primas e insumos con la calidad requerida.

Requerimientos de materias primas e insumos:

Proveedor	Materias Primas o Insumos	Cantidad	Fecha del Pedido	Precio	Descuentos

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**Mano de obra.**

Se analizará si las empresas socias cuentan con personal suficiente para desarrollar el proceso productivo y/o prestar el servicio objeto del proyecto, para lo cual se recomienda considerar lo siguiente:

- Directa: El proceso del producto y/o servicio ayudará a determinar tanto la mano de obra requerida para producción como para manejo de materiales.
  
- Indirecta: Son todas aquellas personas que no están en el proceso de producción pero que influyen en éste, como son: supervisión, empaque, y embarque, mantenimiento, almacenes, inspección y control de producción, entre otros.

Cabe señalar que si las empresas asociadas no tienen el personal adecuado o necesario, al momento de realizar el proyecto de factibilidad económica – financiera deberán de programar la contratación del mismo y presupuestarla de acuerdo al calendario de su proyecto.

**Inventarios.**

Deberán ser suficientes para cubrir tanto la demanda de las operaciones como de las ventas tomando en cuenta las fluctuaciones de las mismas. Por lo cual se determinarán los máximos y mínimos de inventarios de acuerdo con las características de los productos. Cabe señalar los inventarios deberán ser solamente de seguridad, a efecto de evitar costos adicionales en la producción.

Cuadro de presentación:

Tipo de inventarios	Cantidad		Cantidad Real	Costos		Inversión
	Máxima	Mínima		Unitarios	Total	
Materias Primas						
Producto en Proceso						
Producto Terminado						
Refacciones						

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **Localización y distribución de las empresas socias.**

Los aspectos que deben tomar en cuenta para llevar a cabo esta evaluación son:

- **Geográficos:** Se refieren a las condiciones naturales de cada zona geográfica del país (clima y vías de comunicación, entre otros).
- **Institucionales:** Relacionados con los programas y estrategias de desarrollo y descentralización industrial (permisos y uso de suelo, entre otros).
- **Sociales:** Adaptación del proyecto al ambiente y a la comunidad (escuelas y su nivel, capacitación de empleados y aspectos culturales, entre otros).
- **Económicos:** Costos de los suministros e insumos en una localidad determinada (mano de obra, materias primas, agua y energía eléctrica entre otras).

#### **Localización de las empresas socias.**

Por lo general las empresas que se van a asociar son empresas que tienen tiempo laborando y que tienen una localización establecida, en este caso, se especificará cual es la dirección de cada una de ellas. En caso de que se requiera hacer el estudio para la localización o reubicación de alguna de las plantas productivas a continuación se describe la metodología a seguir.

Con el objeto de lograr una posición de competencia basada en menores costos de transporte y en la rapidez del servicio, la localización de la empresa por lo general podrá orientarse en dos sentidos: uno de ellos es el mercado de consumo y, el otro, es hacia el mercado de insumos. En el caso de servicios la empresa deberá orientarse hacia el mercado de los usuarios de los mismos.

Si la cobertura de las empresas es a nivel nacional, se realizará un estudio de los estados más propicios y las ventajas para esta ubicación. Algunos de los aspectos que se deberán analizar para una mejor localización de la empresa son:

- Alternativas en función de los costos de transporte que involucran, tanto de los insumos como a la distribución física de los productos y/o servicios.
- Considerar cómo serán las reacciones comunitarias, qué efectos provocará la empresa y qué servicios tendrá la comunidad, entre otras.
- Indicar si la ubicación de alguna de las empresas socias influye en la ubicación de la nueva empresa, dado que es a ella a quien se le entregará la materia prima o si ésta es quien tiene el producto final, se trasladará a las bodegas de la empresa integradora, entre otras.
- Destacar las ventajas y desventajas de cada una de las alternativas y
- Seleccionar la mejor opción, indicando porque se eligió.

Una vez que se determine la localización de la empresa, se deberá especificar cual es la localización de cada una de las plantas productivas de los socios, así como de la Empresa integradora en función del mercado que van a atender, a efecto de que la Empresa Integradora logre un mejor desempeño.

**Distribución de las empresas socias.**

Es la que proporciona condiciones de trabajo aceptables y permite la operación más económica, a la vez que mantiene las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para los trabajadores.

**Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.**

Los objetivos y principios básicos de una distribución de la planta son los siguientes:

- Integrar de manera organizada a hombres, máquinas y equipo auxiliar, entre otros.
- Minimizar movimientos entre las operaciones.
- Arreglar las áreas de trabajo de manera secuencial y apropiada en cuanto a materiales y equipo evitando demoras.
- Tomar en cuenta las dimensiones del local tanto vertical como horizontal.
- Lograr una mayor seguridad y satisfacción del trabajador.
- Diseñar la distribución para ajustarse a un costo mínimo.

Se definirán en forma general las áreas que deben distribuirse posteriormente en detalle, donde se dirá la ubicación de maquinaria y/o equipo específico, ya que cada maquinaria debe ser colocada en un sitio determinado, para así poder contar con las interrelaciones y configuraciones de las áreas principales.

Hay cuatro clases de distribución de planta que se describen a continuación:

Tipo de Distribución	Características
Posición Fija	Hombres y equipo se llevan al lugar de producción, por ejemplo: construcción de barcos, aviones, entre otros.
Por Proceso	Varios departamentos bien definidos y adaptados para la producción de un gran número de productos similares por ejemplo: fundiciones, talleres de costura, entre otros.
Por Producto	Producción continua (en línea de fabricación o ensamble). En cada paso del proceso el producto recibe un valor agregado, por ej.: líneas de ensamble automatiz. envasado de cualquier producto
Grupos Tecnológicos	Agrupa piezas de características comunes en familias y le designan una línea de producción capaz de producir cualquier pieza de esta familia.

TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN

***Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.***

Definir el tipo de la distribución de las plantas productivas de los socios se vuelve un aspecto importante, ya que de esto dependerá en buena medida el desarrollo del producto o servicio al menor costo y con la mejor calidad.

**Programa de producción.**

La función es coordinar la fabricación del producto y hacerla más eficiente, minimizando pérdidas en el tiempo de uso, tanto de la maquinaria y el equipo, como de la mano de obra. Con este programa se podrá visualizar cuales son los meses en los que hay una mayor demanda del producto o servicio, y poder dar una solución para satisfacer la demanda.

**Cuadro de presentación.**

Concepto	Año 1												Año 2												Año 3											
	Meses												Meses												Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas (vol.)																																				
Producción (vol.)																																				
Materias primas (vol.)																																				
Inventarios (vol.)																																				
Mantenimiento (programación)																																				

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

A lo largo de este estudio se han realizado estimaciones de costos e inversiones del proceso productivo, por lo que en este apartado se llevará a cabo una compilación de los mismos como se presenta a continuación.

Etapas	Implantación	Instalación	Arranque	Plena capacidad	Crecimiento																															
	←————→		←————→		←————→																															
Periodo	Año 1												Año 2				Año 3																			
	Meses												Meses				Meses																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
% de capacidad utilizada																																				
Maquinaria y equipo																																				
Concepto.																																				
Materias primas																																				
Producto A.																																				
Producto B.																																				
Producto C.																																				
Mano de obra directa																																				
Mano de obra indirecta																																				
Administrativos																																				
Depreciación.																																				
<b>Total</b>																																				

### Organización de la Empresa Integradora

Esta es una parte esencial del proyecto de factibilidad en donde los socios le darán una estructura a la Empresa Integradora, para la realización conjunta de sus objetivos y metas.



### **Funciones de la Empresa Integradora.**

Se deberán plantear los objetivos específicos de cada área funcional y las actividades que desarrollarán para alcanzar sus objetivos y metas.

A manera de ejemplo y sin ser limitativos, a continuación se presentan algunas de las funciones que puede desarrollar la Empresa Integradora, las cuales serán acordes a cada grupo en particular.

#### **a) Tecnológicos.**

- Adquirir, adaptar, asimilar e innovar tecnología.
- Modernizar la maquinaria y equipo
- Planear el proceso productivo.
- Instalar laboratorios para la investigación y desarrollo tecnológico, los que podrán elaborar prototipos; diversificar y desarrollar nuevos productos, así como realizar pruebas de resistencia de materiales y control de calidad.
- Implantar programas continuos de calidad.

#### **b) Promoción y comercialización.**

- Buscar mercados tanto nacionales como de exportación.
- Aplicar técnicas de mercadotecnia y publicidad para la venta de los productos.
- Elaborar catálogos promocionales.
- Participar en ferias y exposiciones.

#### **c) Diseño.**

- Accesar a servicios especializados de diseño.

- **Desarrollar mejores diseños, novedosos, útiles y de calidad, que satisfagan las necesidades del consumidor para lograr mayor penetración en los mercados.**
- **Contar con servicios de información sobre las tendencias de la moda, tanto en el país como en el exterior.**
- **Seleccionar diseños de vanguardia.**

**d) Subcontratación.**

- **Lograr la articulación y complementación de cadenas productivas.**
- **Articular empresas de menor tamaño con las de mayor escala, para evitar integraciones verticales excesivas.**
- **Contar con servicios de ingeniería especializada para promover la venta de procesos industriales.**
- **Homologar la producción de los subcontratistas.**
- **Consolidar ofertas para la fabricación de partes, piezas y componentes.**
- **Desarrollar los perfiles de subcontratación requeridos por otras empresas.**

**e) Financiamiento.**

- **Gestionar, por cuenta de los socios, la obtención de crédito bancario.**
- **Mejorar su posición financiera a través de asesoría especializada.**
- **Promover las coinversiones y alianzas estratégicas.**

**f) Actividades en común.**

- **Vender la producción por cuenta de los socios.**
- **Promover la colocación de ofertas consolidadas.**

- Comprar materias primas, refacciones o maquinaria y equipo en condiciones favorables de precio y calidad, en función de los mayores volúmenes de compra.
  - Adquirir tecnología y asistencia técnica.
  - Promover la renovación e innovación de la maquinaria y equipo.
  - Brindar capacitación a la fuerza laboral y a los niveles directivos.
  - Implantar programas para mejorar la calidad e incrementar la productividad.
- g) **Aprovechamiento de residuos industriales.**
- Asesorar a los asociados para lograr una mayor utilización de los materiales susceptibles de reciclarse, a fin de contribuir a la preservación del medio ambiente.
  - Propiciar el desarrollo de tecnologías de reciclaje.
- h) **Gestiones administrativas.**
- Asesorar y gestionar sobre los trámites administrativos, contables, jurídicos, fiscales y de crédito que requieran los socios para la operación de sus empresas.

**Asimismo, se deberán programar los ingresos que tendrá la empresa integradora por los servicios a sus socios.**

*Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.*

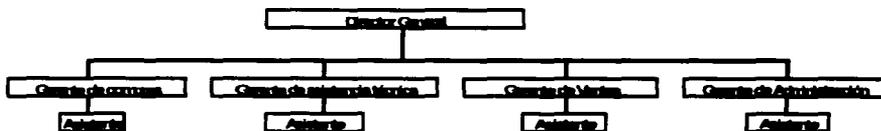
CONCEPTO	AÑO 1 MONTO	AÑO 2 MONTO	AÑO 3 MONTO
Servicios especializados a sus asociadas			
Cuotas			
Comisiones			
Servicios a terceros (hasta 10% de sus ingresos totales)			
TOTAL			

Organigrama funcional.

Este apartado se desarrollará de acuerdo a las áreas funcionales que se hayan determinado en el punto anterior.

A partir de un organigrama base, la organización puede crecer agregando áreas funcionales según se requieran en el proyecto.

A continuación se presenta un organigrama tipo (únicamente ilustrativo):



Perfil de los directivos.

Se hará una descripción de cada puesto directivo lo más exacto posible, con el propósito de buscar a las personas que más se ajusten a lo demandado en cada área.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

***Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.***

Personal operativo.

La especialidad y cantidad de personal operativo requerido se determinará en función del alcance del proyecto y la necesidad de reforzar las áreas en donde se hayan identificado debilidades a subsanar.

Salarios del personal de la Empresa Integradora:

CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
	EMPLEOS #	SUELDO MENSUAL	EMPLEOS #	SUELDO MENSUAL	EMPLEOS #	SUELDO MENSUAL
Director General						
Gerentes						
Asistentes						
Subtotal						
Previsión Social						
Total						

Proyección de Gastos.

A continuación, se describirán las erogaciones que tendrán que hacer los socios para formalizar la Empresa Integradora, así como para ponerla en operación. Se presentan los cuadros enunciativos de los conceptos a considerar en este apartado.

Gastos preoperativos:

CONCEPTO	COSTO
Capital Social	
Acta constitutiva	
Proyecto de factibilidad económica - financiera	
Oficina	
Total	

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.**

**Gastos de operación:**

CONCEPTO	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3		
	MONTO	IVA	TOTAL	MONTO	IVA	TOTAL	MONTO	IVA	TOTAL
Adquisición equipo de oficina									
Sueldos y Salarios									
Cuotas IMSS									
SAR e INFONAVIT									
Electricidad y artículos de escritorio									
Teléfono y fax									
Luz y fuerza motriz									
Renta del local									
Impuestos									
Mantenimiento de la oficina									
Mantenimiento y reparación									
Gasolina									
Otros									
Total									

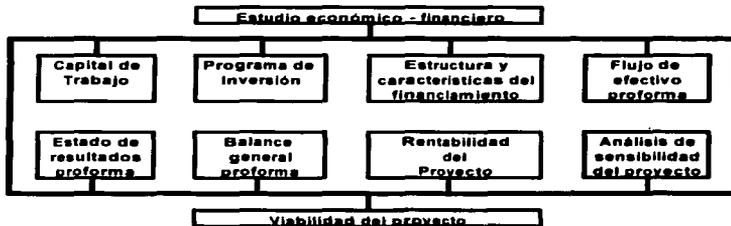
**Inversión.**

Se determina sumando los conceptos considerados en el punto anterior. Esta inversión se debe de incluir en el estudio económico – financiero, en donde se desglosa la inversión total del proyecto.

**Estudio económico – financiero.**

El objetivo es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan los estudios anteriores y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica – financiera.

**Diagrama:**



**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**



### Estructura y características del financiamiento.

La asignación de recursos financieros al proyecto constituye un elemento básico e indispensable, no sólo para tomar la decisión de invertir, sino para la formulación del proyecto y su análisis de preinversión.

Los recursos financieros se pueden analizar desde dos aspectos diferentes: uno el capital social y el otro préstamos a diversas fuentes. A continuación se presenta un posible desglose de los mismos.

#### Capital Social.

Se hará el desglose de la conformación del capital social mediante el cual se formalizará la Empresa Integradora, con objeto de conocer con cuanto capital se cuenta para la ejecución del proyecto conjunto de los socios y la operación de la misma.

#### Aportaciones de los socios al capital social:

SOCIO	VALOR DE LAS APORTACIONES	NÚMERO DE ACCIONES	APORTACIONES EN DOLÁRES	EN CÉNTAVOS
<b>TOTAL</b>				

Asimismo, se hará una proyección a cinco años de las nuevas aportaciones que tendrán los socios al capital social, así como del ingreso de nuevos socios a la Empresa Integradora.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.**

Proyección de nuevas aportaciones:

PERIODO	CONCEPTO					
	SOCIOS			CAPITAL SOCIAL		
	FUNDADORES	NUOVO INGRESO	TOTAL	SOCIAL	NUOVAS APORTACIONES	TOTAL
Año 1						
Año 2						
Año 3						

Financiamiento.

Se tendrá que describir el tipo de financiamiento y ante cual institución se va a solicitar para la ejecución del proyecto.

Tipo de financiamiento:

CONCEPTO	TIPO DE CREDITO							
	HABILITACION Y AVO				REFACCIONARIO			
	MONTO	INTERES	PERIODO	AMORTIZACION	MONTO	INTERES	PERIODO	AMORTIZACION
			GRACIA				GRACIA	
Préstamos								
a)								
b)								
c)								
TOTAL								

Asimismo, se tomarán en cuenta los recursos financieros que se requerirán de fuentes externas a los socios, para complementar el capital que se necesita para la ejecución del proyecto.

Proyección de préstamos.

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

CONCEPTO	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3			
	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12
Préstamos												
a)												
b)												
c)												
Proveedores												
Total												

**Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.**

Flujo de efectivo proforma.

Este análisis permitirá conocer la fecha en que se deben hacer los desembolsos de inversión, costos, producción y otros gastos, a efecto de sincronizarlos con las salidas de efectivo producto del financiamiento y de los ingresos por ventas, para realizar con tiempo el proyecto.

CONCEPTO	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
a) Ingresos												
- Cobro de cuentas por cobrar												
- Ventas de contado												
- Ingresos extraordinarios												
- Financiamiento												
- Recuperación de activo circulante												
- IVA cobrado												
Total de Ingresos												
b) Egresos												
- Inversión total.												
- Costo o gastos de operación												
- Gastos financieros												
- Pago de capital de préstamos.												
- Impuestos o cuantías por pagar.												
Total de Egresos												
c) Saldo de efectivo												
d) Saldo acumulado												

**Estado de Resultados Proforma**

Muestra si un proyecto tendrá ingresos suficientes para su ejecución y si los márgenes de utilidad serán en la cantidad requerida para pagar deudas, financiar expansiones futuras y dividendos a los socios.

Este análisis arrojará datos sobre la seguridad de recuperación de la inversión que el proyecto de factibilidad tiene y será la base para negociar financiamiento y atraer inversionistas.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

*Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.*

	Dic-03						Dic-03			
	REAL	%	PRESUP.	%	VARIAC.	%	IMPORTE	%	VARIAC.	%
<b>VENTAS ERAN</b>										
<b>VENTAS NETAS</b>										
<b>COSTO DE VENTAS</b>										
<b>TOTAL CTD. VTS.</b>										
<b>UTILIDAD BRUTA</b>										
<b>GTOS. OPERACION</b>										
ING. NIVOS PROYECTOS										
PLANTA ENSAMBLE										
LOGISTICA										
VENTAS										
CENTROS DE DISTRIBUCION										
MERCADOTEONIA										
SUBDIRECCION TECNICA										
RELACIONES INDUSTRIALES										
INFORMATICA										
DIRECCION GENERAL										
FINANZAS										
DEPRECIACION										
TOTAL GASTOS										
<b>UTILIDAD DE OPER.</b>										
<b>OTROS GTOS. (PROD.)</b>										
INTERESES										
OTROS										
<b>TOTAL OTROS GTOS.</b>										
<b>RESULTADO MEN</b>										
<b>UTILIDAD ANTES DE ISR</b>										
<b>PROV. ISR.</b>										
<b>IMPUESTO AL ACTIVO</b>										
<b>PROV. PTU</b>										
<b>UTILIDAD NETA</b>										
<b>UTILIDAD NETA TOTAL</b>										

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.*

### **Balance General proforma**

A través de este análisis se tendrá una lista de todos los recursos de la empresa, junto con lo aportado por el pasivo y el capital social, es decir, representa la situación financiera de la empresa.

El balance general depende de la información resultante de flujo de efectivo y del estado de resultados proforma, desarrollados en puntos anteriores.

	BALDOS AL	VARIACION	BALDOS AL	VARIACION
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>				
BANCOS E INVERSIONES				
CLIENTES				
<b>INVENTARIOS</b>				
MATERIAS PRIMAS				
PROD EN PROCESO				
PROD TERMINADOS				
REFACCIONES				
TOTAL INVENTARIOS				
<b>OTROS ACTIVOS CIRC.</b>				
<b>TOTAL ACTIVO CIRC.</b>				
<b>ACTIVO FIJO</b>				
ACTIVO FIJO				
DEPRECIACION				
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>				
<b>OTROS ACTIVOS</b>				
<b>TOTAL ACTIVO</b>				
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>				
CUENTAS POR PAGAR				
ACREEDORES DIVERSOS				
PREST. BANCARIOS				
IMPUESTOS POR PAGAR				
<b>TOTAL PASIVO CIRC.</b>				
<b>IMPUESTOS DIFERIDOS</b>				
<b>TOTAL PASIVO</b>				
<b>CAPITAL CONTABLE</b>				
CAPITAL SOCIAL				
RESERVA LEGAL				
RESUL ACUM POR ACT				
ACT DE CAPITAL				
ACTUAL DE UTILIDADES				
UTILIDAD ACUMULADA				
<b>TOTAL CAPITAL CONTAB.</b>				
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>				

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **Rentabilidad del Proyecto.**

Esta evaluación económica del proyecto será la base para tomar la decisión de implantar o no el proyecto de factibilidad y en consecuencia de todo lo realizado en este estudio. Los diferentes índices de rentabilidad económica que pueden utilizarse son:

<b>CONCEPTO</b>	<b>DEFINICIONES</b>
Valor Presente Neto (VPN)	Es el valor que se obtiene para cada periodo, los flujos de efectivos después de impuestos, expresa la rentabilidad en términos absolutos.
Periodo de Recuperación de capital (PRC)	Se define como el periodo requerido para recuperar la inversión original. Se le puede considerar como el valor del dinero a través del tiempo (flujos descontados o no)
Punto de Equilibrio	Permite analizar los cambios en costos fijos y variables, en el volumen de producción y en el precio afectan a las utilidades, es decir, determina el punto en el cual los ingresos por ventas igualan los costos de producción.
Tasa Interna de retorno (TIR)	Es la tasa de descuento que hace que el VPN sea igual a cero, es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Expresa la rentabilidad en términos porcentuales.
Retorno sobre la inversión (RSI)	Se define como la razón de las utilidades después de los impuestos de un año de operaciones normales a plena capacidad, sobre el monto original de la inversión total (activos fijos, preoperativos y capital).
Tasa de retorno mínima atractiva	Es el rendimiento que como mínimo están dispuestos a aceptar los inversionistas para decidir llevar a cabo el proyecto.
Relación beneficio costo (BC)	Incluye tanto los beneficios que serán recibidos en términos de los ahorros que éstos conllevan, como el costo de la actividad propuesta. Expresa la rentabilidad en términos relativos.

La rentabilidad de una inversión está en función a tres factores básicos: monto de la inversión, utilidades generadas por la inversión y estructura financiera empleada, cabe señalar que cada una de estas tres variables está en función de otros factores (materias primas e insumos, precios, productos y/o servicios y salarios e inventarios entre otros). Existe una relación entre cada uno de ellos con la rentabilidad.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Si se incrementa porcentualmente alguno de estos factores (o varios de ellos a la vez), la rentabilidad disminuirá en cierto grado. Si por el contrario al modificar alguno de los factores la rentabilidad de la inversión se modifica en el mismo sentido (+10%), implica que la relación entre ambas es directa.

#### **Análisis de la sensibilidad del proyecto.**

En el contexto del punto anterior, el análisis de la sensibilidad se refiere a la medición de las variaciones de la rentabilidad, así como a la evaluación comparativa entre los resultados obtenidos, de manera tal, que pueda determinarse un indicador que permita conocer cuál es el factor que más afecta o condiciona la rentabilidad de la inversión.

El indicador de referencia se denomina: índice de sensibilidad (IS) y se construye de la siguiente manera:

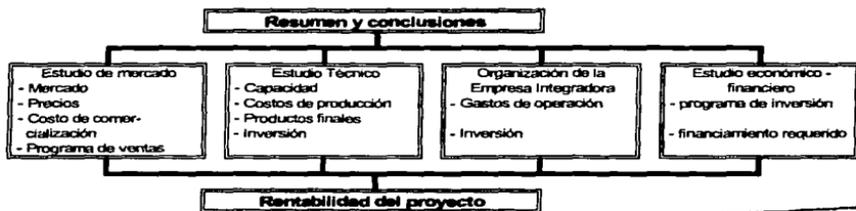
$$IS = \frac{\% \text{ de la variación en la rentabilidad}}{\% \text{ de la variación en el factor que se analice}}$$

#### **Resumen y conclusiones.**

El resumen ejecutivo es el primer documento que considerarán los inversionistas potenciales, por lo que debe contener los aspectos más relevantes e importantes del proyecto de factibilidad económica – financiera de manera clara y concisa que demuestre la factibilidad del proyecto.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Por lo general el resumen no debe extenderse en muchas hojas y se incluirán los siguientes elementos:



**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

Por último se concluirá mencionando si el proyecto de factibilidad económica – financiera es o no rentable de acuerdo a lo expuesto anteriormente.

Una vez que se ha determinado la viabilidad y rentabilidad del proyecto, se procederá a la aprobación del proyecto por parte del Consejo de Administración y comenzar con la ejecución del mismo.

### **3.1.3 Etapas para conformar el proyecto de una Empresa Integradora y su formalización.**

La constitución de una empresa siempre implica seguir un procedimiento legal y lógico, ya que la consecución de cada uno de los pasos establecidos da una mayor seguridad de que el proyecto no se retrasará y funcionará debidamente, por lo que resulta muy importante siempre seguir un orden ya definido.

Es importante mencionar que en cada una de las etapas del proceso constitutivo deben participar, tres grupos de personas a saber:

- Personal de la Secretaría de Economía.
- Empresarios.
- Consultores.

Esto con el objeto de garantizar que el proceso se dé correctamente, sin retrasos ni complicaciones.

Etapas para conformar un proyecto de Empresa Integradora.

Los empresarios y/o productores deberán cubrir en forma gradual y sistemática las diversas etapas que demanda un proceso de integración, con el propósito de asegurar el desarrollo de sus empresas y cumplir con éxito sus objetivos y expectativas comunes.

A continuación se presentan de manera esquemática las etapas y el objetivo a lograr en cada una de ellas:

#### **Etapa de sensibilización.**

El objetivo es que los empresarios y/o productores con potencial de asociarse, conozcan la importancia y los beneficios que les reportaría al participar en un esquema de cooperación empresarial y, en especial, en el de Empresas Integradoras, así como la forma de operación de estas empresas y los requisitos que deben cubrir para su formulación.

Asimismo, se deberá de determinar la necesidad o conveniencia de asociarse en función de los siguientes supuestos:

- Tener una problemática común.

- Elevar la competitividad de sus empresas a través de proyectos conjuntos.
- Requerir de algún servicio especializado.
- Realizar compras en común.
- Comercializar de forma consolidada.
- Mejorar la imagen empresarial.
- Renovar o innovar los activos y la tecnología.
- Eficientar la administración.

#### **Etapas de Planeación Preliminar.**

Los empresarios y/o consultores deberán elaborar un documento breve y sencillo en donde perfilen su proyecto de factibilidad económica – financiera y que permita visualizar de manera rápida si el proyecto que ha iniciado, contiene los elementos suficientes para garantizar el éxito en su ejecución, tomando en cuenta los aspectos que a continuación se señalan:

- Determinar si existe la oportunidad de un negocio y es rentable.
- Conocer los riesgos que tienen que afrontar.
- Estar dispuestos a asociarse para lograr sus objetivos.

- Tener capacidad para cumplir con los compromisos que se deriven del proyecto y estar dispuestos a adoptarlos formalmente.

#### **Etapas de planeación a detalle.**

En esta parte se laborará el proyecto de factibilidad económica – financiera, en el cual se indicará como aplicar los recursos humanos, materiales y financieros de los asociados de manera organizada y eficaz, para obtener el resultado que se busca.

El proyecto de factibilidad se visualiza como una guía indicativa y no limitativa en donde se señale qué es lo que se debe hacer; de qué manera se debe hacer y cuando se debe hacer. También, se describirá qué se va a necesitar y cuándo se va a utilizar.

En esta etapa se tendrán que determinar y analizar los puntos que a continuación se mencionan:

- Definir los objetivos.
- Evaluar los factores de éxito o de fracaso del proyecto de factibilidad, así como las debilidades y fortalezas de los socios.
- Demostrar la rentabilidad del proyecto.
- Determinar si el proyecto de factibilidad económica – financiera cumple con las expectativas de los socios.

### **Etapa de Formación y Constitución.**

Se deberán cumplir con los requisitos solicitados por la Secretaría de Economía, para poder operar como Empresa Integradora, a saber:

- Crear a la Empresa Integradora con una personalidad jurídica propia diferente a la de sus asociados y que le permita realizar actividades mercantiles.
- Tener un capital mínimo de \$ 50,000.00
- La participación accionaria de cada socio, no debe exceder del 30% del capital social.
- Contar con capital suficiente para la ejecución del proyecto.
- Presentar ante la Secretaría de Economía la siguiente documentación:
- Proyecto de acta constitutiva conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles y al artículo 4°. Del Decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de mayo de 1993 y sus modificaciones del 30 de mayo de 1995.
- Proyecto de factibilidad económica – financiera que sustente la integración.
- Obtener la cédula de inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras.

### **Etapa de ejecución.**

Los puntos a considerar en esta etapa son los siguientes:

- Contar con la capacidad de resolver imprevistos en la ejecución del proyecto de factibilidad económica – financiera.
- Determinar la conveniencia de replantear o modificar el proyecto de factibilidad.

#### **Etapas de seguimiento.**

Una vez que esté en operaciones la Empresa Integradora, la Secretaría de Economía estará pendiente de su funcionamiento, apoyándola con las acciones siguientes:

- Asesorándolos respecto a otros programas de apoyo del Gobierno Federal e Instituciones de apoyo sobre áreas específicas como puede ser tecnología, productividad, capacitación, financiamiento y diseño, entre otras.
- Analizando las posibles causas por las que una Empresa Integradora deja de operar.

En resumen, se muestra la formulación a seguir para el nacimiento de una Empresa Integradora, desde la promoción del esquema hasta la obtención de la inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras ante la Secretaría de Economía.

1. La promoción del esquema es a través de la delegación o subdelegación federal de la Secretaría de Economía en el interior de la República o por la Dirección General de Desarrollo Empresarial y Oportunidades de Negocio a nivel central.
2. Se entrega cuaderno promocional de Empresas Integradoras al empresario interesado, para que analice la información.

3. El empresario revisa y analiza la información con los socios.
4. El grupo de empresarios genera dudas, requiriendo una plática de sensibilización.
5. El grupo de empresarios interesados solicita por escrito a la Dirección de Agrupamientos Empresariales, delegación o subdelegación una plática de sensibilización.
6. Se establece la fecha para la realización de la plática de sensibilización.
7. Se notifica internamente quién atenderá la petición.
8. Se realiza la plática de sensibilización.
9. Los empresarios aceptan que el esquema de organización se adapta a sus necesidades.
10. Se indica a los empresarios qué documentación deberán presentar para su inscripción.
11. La Secretaría de Economía apoya a los empresarios vinculándolos con la institución adecuada o con los consultores acreditados, a efecto que elaboren el proyecto de factibilidad económica – financiera.
12. Los empresarios y/o consultores elaboran el proyecto de factibilidad económica – financiera.

13. El empresario solicita por escrito a la Dirección General de Industrias, delegación o subdelegación correspondiente, la inscripción al Registro Nacional de Empresas Integradoras.
14. El empresario entrega conjuntamente con la solicitud, una copia del proyecto de factibilidad económica – financiera y el proyecto de acta constitutiva.
15. La Dirección General de Industrias, delegación o subdelegación federal, emite acuse de recibo y se lo entregan al interesado.
16. El empresario espera la notificación oficial de su petición.
17. La Dirección General de Industrias, delegación o subdelegación federal, revisa y analiza la información.
18. Si la documentación está completa y correcta se procede al dictamen.
  - ❖ Si la documentación está incompleta y/o incorrecta se envía al empresario un oficio requiriéndole la información adicional
  - ❖ El empresario corrige y/o completa la información.
  - ❖ El empresario entrega la información en la Dirección General de Industrias, delegación o subdelegación.
19. Si el proyecto pertenece al autotransporte público federal, al sector agropecuario, al medio rural o de empresas del sector social, la institución correspondiente (SCT, FIRA o FONAES) dictaminará si procede o no la autorización de inscripción en el registro.
20. Se emite oficio solicitando la autorización a la dependencia correspondiente.

21. La dependencia correspondiente revisa y analiza el proyecto.
22. Si el proyecto cumple con los requerimientos que exige la dependencia, ésta emite opinión favorable por escrito a la Secretaría de Economía.
  - ❖ Si el proyecto no cumple con los requerimientos que exige la dependencia, regresa el proyecto indicando en qué puntos tienen diferencias o qué aspectos deberán cumplir con la normativa específica.
23. En caso de que no se necesite de la aprobación de ninguna dependencia o ya se cuente con ella, la Dirección General de Industrias, delegación o subdelegación federal emite un oficio indicando al empresario que proceda a protocolizar el Acta Constitutiva.
24. El empresario manda protocolizar el Acta Constitutiva ante notario.
25. El empresario presenta copia de Acta Constitutiva protocolizada a la Dirección General de Industrias, delegación o subdelegación federal.
26. La Dirección General de Industrias, delegación o subdelegación federal coteja el Acta Constitutiva protocolizada contra el borrador autorizado.
27. La Dirección General de Industrias, delegación o subdelegación federal elabora el oficio de Autorización y la Cédula de inscripción ante el Registro Nacional de Empresas Integradoras, el empresario firma el acuse de recibo en copia.
28. La Dirección General de Industrias, delegación o subdelegación federal, entrega la cédula de Registro y oficio de autorización al interesado y copias a la Dirección General de Industrias, a la institución de apoyo correspondiente y a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

29. El empresario con su cédula de inscripción emitida por la Secretaría de Economía, acude a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para dar de alta su empresa.
30. La Dirección General de Industrias, delegación o subdelegación federal, da de alta la empresa en el módulo de Empresas Integradoras (en INTERNET), se abre un expediente de la empresa y se archivan los acuses correspondientes.
31. Etapa de seguimiento.

A continuación se presentan de manera enunciativa los pasos que deben seguirse para constituir una Empresa Integradora:

***Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.***

<b>SECUENCIA</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PARTICIPANTES</b>
1	Acudir al área de promoción de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial para que se les informe acerca del modelo, así como del procedimiento a seguir para su constitución.	Empresarios.
2	Definir la contratación de los servicios, la formación del comité de administración, la fecha de inicio de operaciones, la revisión de las mismas y de las estrategias implantadas.	Empresarios con apoyos de los Consultores.
3	Elaborar un proyecto operativo o Plan de Negocios en el cual se define qué es lo que se va a hacer, cómo se va a hacer, el alcance, se establezcan los procesos y planes de acción considerando fuerzas, debilidades y factores críticos, la inversión requerida, el tiempo necesario para la consecución de los objetivos, y los obstáculos a vencer.	Empresarios y Consultores en coordinación con el personal de SECOFI
4	Elaborar el proyecto de acta constitutiva.	Consultores en coordinación con el personal de SECOFI
5	Tramitar el registro ante la SECOFI; se obtiene llenando la solicitud de registro, presentando un proyecto de acta constitutiva, y el proyecto operativo o Plan de Negocios.	Empresarios y personal de SECOFI
6	Autorización de la Secretaría de Relaciones Exteriores para el uso de la razón social.	Empresarios con apoyos de los Consultores.
7	Protocolizar el acta constitutiva ante el Registro Público de la Propiedad.	Empresarios
8	Suscripción y exhibición del capital.	Empresarios
9	Emisión de las acciones o partes sociales.	Empresarios
10	Obtener autorización oficial de la SECOFI (oficio que contiene el número asignado por el Registro Nacional de Empresas Integradoras).	Personal de SECOFI

Los trámites necesarios para la constitución de una Empresa Integradora, pueden realizarse ya sea en el Distrito Federal a través de la Dirección General de la Industria Mediana, Pequeña y de Desarrollo Regional, o en el interior de la República acudiendo a la Delegación o Subdelegación de la Secretaría de Economía en el Estado.

### **3.1.4 Principales Ventajas Jurídicas.**

El simple hecho de utilizar una sociedad para formar este modelo implica ya ciertas ventajas a saber:

- Los riesgos que se corren en el negocio son compartidos entre todos los socios.
- Se cuenta con el apoyo de toda una estructura para la realización de las operaciones.
- Se puede obtener mayor capital que el que podría conseguirse de manera individual.
- Se tiene una personalidad jurídica propia, distinta a la de cada socio, por lo que no se pone en riesgo el patrimonio de los mismos.
- Es mucho más fácil llevar a cabo las ideas que surjan, ya que se cuenta con la opinión de los demás socios.
- La vigilancia de las metas establecidas es mucho más estricta al exigir intereses de todas las partes involucradas.
- Los socios no pueden disponer individualmente de los activos de la sociedad al pertenecer jurídicamente éstos al ente creado.
- Los acreedores individuales de los socios no pueden ejecutar a éstos cobrándose de los fondos que constituyen los bienes sociales.

- Los socios no pueden transferir libremente su derecho a terceros, lo cual garantiza que los que sean aceptados cuenten con la aprobación de la mayoría, entre otras.

Y si a estas agregamos las que ofrece cada figura según sea la elegida, el resultado es todavía más satisfactorio.

Adicionalmente, el modelo de integración ofrece otras ventajas entre las que citamos:

- Puede constituirse bajo cualquiera de las figuras jurídicas citadas en el punto 1 de este capítulo, con las limitantes ya comentadas.
- Se conserva la autonomía de las empresas asociadas en lo relativo a su administración, toma de decisiones etcétera.
- Se mantiene la autonomía personal de los empresarios participantes, por lo que no se pone en riesgo su patrimonio.
- Puede utilizarse para cualquier giro económico.
- La Empresa Integradora cuenta con capacidad legal para realizar operaciones por cuenta de sus socios.

Sin embargo no todo es color de rosa, ya que si bien la constitución de una sociedad trae varias ventajas, también implica retos a vencer que de no liberarse debidamente, pudieran entorpecer u ocasionar el fracaso del modelo.

La idiosincrasia del mexicano ha impedido la proliferación y avance de las Empresas Integradoras en el país, ya que la mayoría de las empresas que

componen nuestra economía son meramente familiares y se tienen tradiciones bien arraigadas que difícilmente se cambian de la noche a la mañana. Entre ellas se encuentran:

- El recelo de admitir personas ajenas en el negocio.
- La tradición familiar de los ancestros.
- El egoísmo a mantener siempre el control de las utilidades del negocio.
- El deseo de incrementar el patrimonio familiar.
- La dificultad para conciliar ideas e intereses.
- Falta de conocimiento.
- La mentalidad de los empresarios respecto a "preferir ser cabeza de ratón que cola de león".

Todo esto se refleja de manera clara en el número total de Empresas Integradoras existentes, ya que hasta el mes de mayo de 1998, y según datos proporcionados por la Secretaría de Economía, solamente se cuenta con 245 de ellas en todo el país.

Como conclusiones jurídicas se pueden mencionar las siguientes:

- Las Empresas Integradoras pueden constituirse ya sea con personas físicas, morales o una combinación de ambas, siempre que sean de tamaño micro, pequeño y mediano.

- La figura jurídica más recomendada para su constitución es la Sociedad Anónima por todas las ventajas que otorga.
- La aportación de los socios puede ser en numerario o en especie.
- La duración de la sociedad es por tiempo indefinido.
- Los socios pueden ser de nacionalidad mexicana o extranjeros.
- La administración de la sociedad necesariamente debe ser distinta a la de las empresas integradas.
- El límite de aportación por socio no puede exceder de un 30% del capital social de la Integradora.
- Puede participar en el capital cualquier otro socio ajeno a las empresas integradas, siempre que estas sean propietarias de por lo menos un 75% del capital.
- Les son aplicables todas las disposiciones que regulen la figura jurídica elegida.
- Los socios pueden pertenecer a una misma actividad económica, ya sea industria, comercio o servicios, pueden también pertenecer a distintas actividades pero tener un proyecto en común (cadenas productivas), o pueden incluso ser empresas que desean integrarse para ser proveedoras de otras de mayor escala.

Con todo esto se puede entender que por lo que se refiere al aspecto jurídico, las Empresas Integradoras representan una alternativa convincente que puede

utilizarse generando varios beneficios tanto a los socios directos como indirectos, por lo que a pesar de que no han sido explotadas, no deben descartarse al momento de crear nuevos negocios o intentar optimizar los resultados de los ya existentes.

### **3.2 Control y Obligaciones.**

#### **3.2.1 Solicitud de Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes.**

Como todas las empresas que inician una actividad las Empresas Integradoras, deberán cumplir también con ciertas obligaciones que las autoridades fiscales exigen a toda aquella persona, sea ésta física o moral, que cumpla. Estas son las concernientes al RFC, los registros contables, documentación comprobatoria, presentación de declaraciones provisionales y del ejercicio, retener y enterar el impuesto, etcétera. Para esto, a continuación se tratarán de conocer las obligaciones de primer orden, y enseguida el tratamiento fiscal del régimen que se deberá seguir dentro de estas empresas.

Después de haberse constituido legalmente como persona moral Empresa Integradora, ésta se deberá inscribir en el RFC como lo establece la Resolución de Facilidades Administrativas en el Régimen Simplificado para 1998.

Las Empresas Integradoras tendrán las siguientes obligaciones:

Estar inscritas en el RFC, señalando para tal efecto en el formato R-1 (Anexo 2, Registro Federal de Contribuyentes Personas Morales del Régimen Simplificado y sus Integrantes Personas Morales y personas Físicas.), el inciso "C" Empresa Integradora.

Una vez echo este registro la Secretaría de Hacienda y Crédito Público nos informará las obligaciones a las cuales estaremos obligados, que regularmente son:

- Impuesto al Activo.
- Impuesto al Valor Agregado.
- Retenciones de Sueldos.
- Retenciones de Honorarios.
- Retenciones por Arrendamiento.

Debe anexarse con la solicitud una copia del acta constitutiva.

### **3.2.2 Registros Contables y Cuentas de Orden.**

Los registros contables que una Empresa Integradora debe llevar a cabo, se encuentran especificados en el artículo 26 del Reglamento del Código Fiscal de la Federación, que nos enuncia lo siguiente:

#### **Art. 26 RCFF. SISTEMAS Y REGISTROS CONTABLES.**

Los sistemas y registros contables a que se refiere la fracción I del artículo 28 del Código, deberán llevarse por los contribuyentes mediante los instrumentos, recursos y sistemas de registro y procesamiento que mejor convenga a las características particulares de su actividad, pero en todo caso deberán satisfacer como mínimo los requisitos que permitan:

- I. Identificar cada operación, acto o actividad y sus características, relacionándolas con la documentación comprobatoria, de tal forma que aquellos puedan identificarse con las distintas contribuciones y tasas, incluyendo actividades liberadas del pago por la ley.
- II. Identificar las inversiones realizadas relacionándolas con la documentación comprobatoria, de tal forma que pueda precisarse la fecha de adquisición del bien o de efectuada la inversión, su descripción, el monto original de la inversión y el importe de la deducción anual.
- III. Relacionar cada operación, acto o actividad con los saldos que den como resultado las cifras finales de las cuentas.
- IV. Formular los estados de posición financiera.
- V. Relacionar los estados de posición financiera con las cuentas de cada operación.
- VI. Asegurar el registro total de operaciones, actos o actividades y garantizar que se asienten correctamente, mediante los sistemas de control y verificación internos necesarios.
- VII. Identificar las contribuciones que se deben cancelar o devolver, en virtud de devoluciones que se reciban y descuentos o bonificaciones que se otorguen conforme a las disposiciones fiscales.
- VIII. Comprobar el cumplimiento de los requisitos relativos al otorgamiento de estímulos fiscales.

- IX. Identificar los bienes distinguiendo, entre los bienes adquiridos o producidos, los correspondientes a materias primas y productos terminados o semiterminados, los enajenados, así como los destinados a la donación o, en su caso, a la destrucción.

Tratándose de donativos en bienes que reciban las donatarias autorizadas de conformidad con la Ley del Impuesto sobre la Renta, éstas deberán llevar además, un control de dichos bienes, que les permita identificar a los donantes, los bienes recibidos y entregados y, en su caso, los bienes destruidos que no hubiesen sido entregados a los beneficiarios de las donatarias. Así mismo, deberán llevar un control de las cuotas de recuperación que obtengan por los bienes recibidos en donación.

El contribuyente deberá registrar en su contabilidad la destrucción o donación de las mercancías o bienes en el ejercicio en el que se efectúen.

Lo dispuesto en este artículo es sin perjuicio de que los contribuyentes lleven además los registros a que les obliguen las disposiciones fiscales y utilicen, en su caso, las máquinas registradoras de comprobación fiscal a que hace mención el último párrafo del artículo 28 del Código<sup>30</sup>

**Cuentas de Orden.**

Se cumple con la obligación de asentar debidamente en la contabilidad las operaciones cuando para los registros de las mismas se utilizan "cuentas de orden" de acuerdo con el artículo 16 del RLISR.

Estas cuentas se establecen en la contabilidad, a título de memorándum o recordatorio, porque conviene tener a la vista cierta información que, aunque no afecte los resultados ni la posición financiera de la empresa, es útil o necesaria.

---

<sup>30</sup> Código Fiscal de la Federación, Artículo 26

Cabe mencionar que las cuentas de orden se anotan debajo de lo que es la información financiera del balance general, ya que como se ha comentado, éstas no modifican los resultados financieros, pero si tienen la función de recordar situaciones de la entidad económica o que afecten al patrimonio del contribuyente, esto de no estar debidamente contabilizadas dichas situaciones o actos de incidencia tributaria.

Se clasifican en deudoras y acreedoras, y para cada cuenta (o cuentas) deudora se crea una cuenta (o cuentas) acreedora; y siempre funcionan simultáneamente, es decir, que si una recibe un cargo, otra recibe un abono por una cantidad igual y viceversa.

### **3.2.3 Decretos de dividendos, recuperación de cartera y manejo de inversiones.**

En capítulos posteriores veremos que las Empresas Integradoras, al tributar bajo el régimen simplificado, cada vez que retiren dividendos, deben pagar impuesto sobre la renta por dichas cantidades. También se comentará que para que puedan realizarse dichos decretos, deben existir en la empresa resultados acumulados aprobados que lo permitan, así como que el saldo de la cuenta de Utilidad Fiscal Neta sea suficiente para evitar el pago de impuestos.

Si bien, la integradora no se encuentra en posibilidades de ser utilizada para remunerar a los accionistas, las Empresas Integradoras pudieran estar en condiciones de hacerlo, ayudados por los resultados contables de dicha empresa. Para entender mejor esto, debemos estudiar la estructura de la Integradora: esta empresa se forma con la aportación de sus asociadas, por lo que estas poseen parte de dicha compañía a través de las inversiones que tengan en ella.

Dichas inversiones deben valuarse utilizando los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, y si su magnitud es tal que las integradas tengan una influencia significativa en la Empresa Integradora, el método utilizado para valuarlas debe ser el de participación.

Este método permite llevar parte del resultado contable de la empresa en la que se tenga la inversión, a los resultados de la compañía que la posea.

A manera de ejemplo se presenta la siguiente ilustración:



**Empresa Integrada A**  
Util. Contable normal  
\$ 50.00  
Util. x Método Part.  
\$ 25.00  
Util. Total \$ 75.00



**Empresa Integrada B**  
Util. Contable normal  
\$ 50.00  
Util. x Método Part.  
\$ 25.00  
Util. Total \$ 75.00



**Empresa Integrada C**  
Util. Contable normal  
\$ 50.00  
Util. x Método Part.  
\$ 25.00  
Util. Total \$ 75.00



**Empresa Integrada D**  
Util. Contable normal  
\$ 50.00  
Util. x Método Part.  
\$ 25.00  
Util. Total \$ 75.00



**Empresa Integradora**  
Utilidad Contable \$ 100.00

En el ejemplo anterior, cada empresa integrada posee un 25% del capital de la Integradora, por lo que participa en ese porcentaje del resultado contable que la misma obtenga.

Con esto, las empresas integradas mejoran su estructura financiera al incrementar el monto de sus utilidades y del rubro de inversión en acciones permanentes.

Lo más común, en una en una Empresa Integradora, es que siempre genere utilidades, con lo cual se tiene una fuente de recursos permanente que permita mejorar la estructura del Capital Contable de sus socios, y cumplir de esta manera con los requisitos previstos en la Ley General de Sociedades Mercantiles respecto a las condiciones que dicho rubro debe tener para poder decretar dividendos a favor de los accionistas.

Adicionalmente si por algún motivo, las empresas integradas han generado saldo en la Cuenta de Utilidad Fiscal Neta (CUFIN), a lo largo de su accionar, pero no cuentan con los resultados contables suficientes para decretar dividendos, la aplicación del método de participación puede ayudarlas a que se encuentren en posibilidades de efectuar dicho procedimiento.

#### Recuperación de Cartera.

Con las condiciones económicas prevalecientes en los últimos años, es muy probable que se tengan cuentas por cobrar muy atrasadas, cuya recuperación resulte muy difícil y costosa, que hayan originado que las empresas decidan no promover su cobro por ser muy reducido el porcentaje que del mismo llegara de manera líquida al negocio después de descontar los gastos originados durante la cobranza.

Esta situación puede mejorarse si varias empresas unifican esfuerzos de tal manera que el importe a recuperar sea más elevado, y les permita negociar condiciones más favorables con algún abogado que se encargue de gestionar el cobro; lo cual ocasionaría también que los costos puedan compartirse y resulte mucho menor la cantidad que se desembolsaría por este concepto.

El resultado de todo esto, pudiera ser que las compañías recuperen más de lo que por sí mismas lograrían o, en su defecto, que al agotar todos los medios legales existentes para la recuperación de los adeudos, puedan deducir fiscalmente dichas cantidades, con lo cual se obtendría una disminución en el pago de impuesto sobre la renta.

Este servicio también puede lograrse a través de una Empresa Integradora, con lo cual las únicas beneficiadas de manera directa serían las compañías integradas.

Como estos, pudieran existir muchos otros tipos de servicio, u otras variantes que pudieran darse a la figura de las Empresas Integradoras, con las cuales se pudieran lograr beneficios adicionales a los que de manera tradicional ofrece el modelo.

Para poder diseñar correctamente las características de operación, los tipos de servicio y usos que tendrá una empresa de este tipo, deben analizarse cuidadosamente las condiciones existentes buscando optimizar al máximo los resultados y beneficios obtenidos.

#### **Manejo de Inversiones.**

En la actualidad, es común encontrar empresarios que cuenten con una cantidad muy reducida de recursos económicos que pueden destinarse durante cierto lapso de tiempo a la especulación, es decir que pueden invertirse en instrumentos

financieros que reditúan intereses en tanto dichos recursos no sean requeridos para su utilización.

Y también es común escuchar que “el restringir el uso de efectivo durante un lapso de tiempo no resulta muy atractivo, ya que las ganancias son mínimas”, sin embargo, ¿qué pasaría si se invierten cantidades mayores de efectivo?. Se pueden obtener tasas mucho más atractivas que proporcionen mayores ganancias, o en su defecto utilizar mejores herramientas financieras.

Para los empresarios pertenecientes a los sectores débiles de la economía, resulta difícil mejorar su situación, ya que, aunque quisieran, no cuentan por sí solos con los recursos necesarios para ello; pero, ¿qué tal si se agrupan varios de estos empresarios y con ello logran juntar una cantidad mucho mayor de dinero que les permita obtener mejores resultados financieros?. La respuesta es del todo previsible, se incrementa el poder de negociación, así como las oportunidades de inversión trayendo por consiguiente mayores rendimientos que los que pudieran lograrse de manera individual.

Una Empresa Integradora pudiera realizar esta labor de colocación y control de fondos de efectivo de sus asociadas, como un servicio más que brinda a las mismas, con el cual les ayudaría a generar recursos financieros necesarios para su funcionamiento.

### **3.3 ASPECTO FISCAL DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS.**

#### **3.3.1 Régimen de Tributación.**

El análisis de las disposiciones fiscales de cualquier tipo de contribuyente siempre resulta un aspecto de suma importancia, ya que con el conocimiento adecuado de las diversas alternativas en ellas contenidas, puede elegirse la que más convenga

sin que esto ocasione que se infrinjan las leyes, ni que le origine contingencias de tipo fiscal.

Las Empresas Integradoras, según el decreto que les dio origen, pueden constituirse fiscalmente bajo el Régimen Simplificado de las Personas Morales; es decir, tributar bajo las disposiciones contenidas en el título II-A de la Ley del Impuesto Sobre la Renta vigente para el ejercicio 2003.

Es importante mencionar que para ejercer dicha opción, no se necesita cumplir más que con los requisitos de constitución mencionados en el capítulo IV, por lo que no genera ningún costo adicional; además, dicha opción puede ejercerse por un periodo de 10 años, sin importar el nivel de ingresos que la Empresa Integradora obtenga en cada ejercicio, ni la actividad a la que se dedique. Esto a diferencia de las disposiciones normales contenidas en la Ley del Impuesto Sobre la Renta, las cuales solo contemplan la posibilidad de tributar bajo este régimen, a las empresas que realicen actividades empresariales referentes a los sectores primarios de la economía, como es el caso de la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca; así como al sector de autotransporte de carga y pasajeros.<sup>31</sup>

Al momento de decidir cuál será el título bajo el que se tributará fiscalmente, es muy importante analizar los posibles beneficios y desventajas de cada uno de ellos, esto con la finalidad de elegir el que más convenga sin que implique salirse de las disposiciones fiscales. Es por ellos que debe elegirse siempre el Régimen Simplificado de Personas Morales a que se refiere el citado Título II-A de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, ya que este es que más ventajas fiscales puede ofrecer a una Empresa Integradora.

---

<sup>31</sup> Ley del Impuesto Sobre la Renta vigente para 2003, Art. 67.

## **IMPUESTO SOBRE LA RENTA**

Los contribuyentes que tributan bajo el título II-A de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, referido al Régimen Simplificado de las Personas Morales, determinan y pagan dicho impuesto tomando como base los movimientos de efectivo que realicen.

De manera general, los conceptos que le originan pago, son los retiros de utilidades que efectúen y los gastos que no cumplan con los requisitos de deducibilidad que marca dicha ley.

Las disposiciones de este Título comienzan en el artículo 67 de la Ley que regula dicho impuesto y terminan en el artículo 67-I.

A lo largo de dichos artículos se establecen los lineamientos que deben seguirse para cumplir con todas las obligaciones de carácter fiscal que le son relativas a este impuesto, dentro de las que podemos mencionar:

- ❖ **Cálculo del impuesto sobre la renta del ejercicio. Este se determina aplicándole al resultado fiscal la tasa del 35%, para posteriormente restarle ciertos porcentajes de acuerdo con la actividad preponderante que realice la compañía.<sup>32</sup>**
- ❖ **Determinación del resultado fiscal. Se obtiene restándole al total de entradas del ejercicio, el total de salidas autorizadas.<sup>33</sup>**
- ❖ **Determinación de la participación de los trabajadores en las utilidades. Este importe resulta de aplicar la tasa del 10% al resultado fiscal del ejercicio.<sup>34</sup>**

---

<sup>32</sup> Ley del Impuesto Sobre la Renta vigente para 2003, Art. 67

<sup>33</sup> *Ibidem*, Art. 67-A

<sup>34</sup> *Ibidem*, Art. 67-A

- ❖ Cuenta de capital de aportación. Este concepto se constituye en el capital inicial a la fecha en que inicie el ejercicio en que se comience a pagar el impuesto sobre la renta, conforme a este título. A dicho saldo, se le sumarán las aportaciones de capital que se efectúen posteriormente y se le disminuirán las reducciones que se realicen. Para elaborar dicho cálculo, debe actualizarse el saldo que se tenga inicialmente hasta la fecha de cierre de cada ejercicio, realizando cortes, cuando se efectúen aportaciones o reembolsos, hasta la fecha en que éstos ocurran para luego sumarle o restarle el movimiento realizado según corresponda.<sup>35</sup>
- ❖ Entradas. Dentro de este rubro se encuentran:
  1. Los ingresos propios de la actividad. En el caso de las Empresas Integradoras únicamente se consideran las cuotas que se cobren a las empresas integradas, comisiones y los servicios prestados a las mismas, así como los ingresos que se perciban por otros conceptos siempre que no excedan de un 10% de los ingresos totales.
  2. Los préstamos que se obtengan.
  3. Los intereses que se cobren, sin ninguna reducción.
  4. Los retiros de cuentas bancarias.
  5. Los ingresos que deriven de la enajenación de bienes.
  6. El importe de las contribuciones que sean devueltas al contribuyente.
  7. Las aportaciones de capital que se efectúen.

---

<sup>35</sup> Ibidem. Art. 67-G Fracc. II

8. Los impuestos trasladados por el contribuyente.
9. Los ingresos que provengan de la enajenación de títulos de crédito distintos de las acciones.

La característica que deben cumplir todas las entradas, es que deben cobrarse en efectivo, bienes o servicios, por lo que las operaciones que se realicen a crédito no se consideran como tales hasta que se cobren de alguna de las formas mencionadas.<sup>36</sup>

❖ Salidas autorizadas. Dentro de este rubro encontramos:

1. Las devoluciones que se reciban.
2. Los descuentos y bonificaciones que se otorguen.
3. Las adquisiciones de mercancías, materias primas y productos semiterminados que se utilicen en la actividad, disminuidas con las devoluciones, descuentos o bonificaciones sobre las mismas.
4. Los gastos que se realicen.
5. Las adquisiciones de bienes necesarios para la actividad.
6. La adquisición de títulos de crédito distintos de las acciones.
7. Los depósitos e inversiones en cuentas bancarias del contribuyente.
8. El pago de préstamos concedidos al contribuyente.

---

<sup>36</sup> Ley del Impuesto Sobre la Renta, Art. 67-C en correlación con el Art. 119-D

9. Los intereses pagados, sin reducción alguna.
10. Los pagos de contribuciones del contribuyente a excepción del impuesto sobre la renta. En el caso de cuotas al IMSS, solamente se consideran salidas las cuotas obreras que pague el patrón por sus trabajadores que perciban salario mínimo.
11. Los impuestos que le trasladen al contribuyente.
12. El pago de contribuciones retenidas a terceros.
13. Los pagos efectuados de crédito al salario a los trabajadores.
14. La participación en la utilidad deducible.

Todas estas salidas deben cumplir con el requisito de ser efectivamente erogadas a través de efectivo, cheques girados para abono contra la cuenta del contribuyente, traspasos de cuentas bancarias, o en otros bienes que no sean títulos de crédito; además de cumplir con los requisitos generales de deducibilidad que las diversas disposiciones fiscales establezcan.<sup>37</sup>

Al comenzar a tributar de acuerdo con este título, debe reportarse un saldo inicial de entradas, salidas, así como indicar cuál es el capital inicial. Estas cantidades se determinan como sigue:

- Saldo inicial de entradas. Se considerará el saldo inicial de pasivo más capital.
- Saldo inicial de salidas. Se considerará el saldo inicial de activos.

- **Capital inicial.** Será la diferencia resultante de restar al total de activos la suma de los pasivos que se tengan.<sup>38</sup>

Este régimen fomenta la reinversión del efectivo dentro de la empresa, ya que en caso de que los accionistas quieran retirarlo, les genera un pago del 35% de impuesto. Esto debido a que como se muestra en la lista de salidas autorizadas, dichas erogaciones no son catalogadas como tales y, por consiguiente, no pueden restarse del total de entradas.

Es importante remarcar que el hecho de tributar bajo este título, además de las ventajas antes mencionadas, elimina la obligación de calcular componente inflacionario, por lo que en caso de tener deudas, éstas no generarán ganancia inflacionaria y, por consiguiente, no ocasionan que la base de pago del impuesto sobre la renta se incremente y origine un desembolso mayor por este concepto.

### **IMPUESTO AL ACTIVO**

Este impuesto surge como una forma de recaudación por parte del fisco, que se utiliza para aquellos contribuyentes que durante algún ejercicio no generan pago de impuesto sobre la renta, razón por la cual dichos impuestos se les conoce como complementarios.

El procedimiento para determinarlo difiere un poco, dependiendo del título bajo el cual se tribute; ya que para los contribuyentes del Régimen General se aplica un procedimiento mas complicado que para los contribuyentes de régimen simplificado.

---

<sup>37</sup> Ley del Impuesto Sobre la Renta, Art. 67-C

<sup>38</sup> Ley del Impuesto Sobre la Renta, Art. 67-D

Dentro de la ley que regula este impuesto se establece el siguiente mecanismo para su cálculo y entero:

1. Determinar en primera instancia el valor de los activos del ejercicio como se indica a continuación:

- Activos financieros. Se calcula sumando los saldos de éstos al último día de cada mes del ejercicio y dividiendo el resultado entre doce.
- Activos fijos, gastos y cargos diferidos y terrenos. El saldo promedio se calcula multiplicando el monto original de inversión da cada uno de ellos por el factor de la tabla de activos fijos, gastos y cargos diferidos y terrenos que publica la Secretaría de Hacienda y Crédito Publico, para luego sumar el resultado obtenido a cada uno.
- Inventarios. Para este concepto se suma el valor inicial y el final del ejercicio debidamente valuados, ya sea conforme a Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, al precio de la última compra del ejercicio o de acuerdo con su valor de reposición.<sup>39</sup>

2. Del valor del activo que se obtenga conforme a los procedimientos anteriores, se pueden restar las deudas contratadas con empresas residentes en el país. Para determinar el valor promedio mensual de dichas deudas deben sumarse los saldos al inicio y al final de cada mes y dividir el resultado entre dos; posteriormente deben sumarse los saldos promedios mensuales y dividir el resultado entre el número de meses que comprende el ejercicio. La cantidad que se obtenga será el importe de deudas que pueden deducirse en el ejercicio.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Ley del Impuesto al Activo, Art. 12

<sup>40</sup> *Ibidem.*, Art. 5

3. La diferencia que resulte de restar al valor de los activos las deudas mencionadas en el punto anterior, representa la base a la cual se le aplica la tasa de 1.8%, con lo cual se obtiene el impuesto causado en el ejercicio<sup>41</sup>
4. El impuesto obtenido debe compararse con el impuesto sobre la renta causado en el ejercicio, y enterar únicamente el que resulte mayor. Para esto debe realizarse un acreditamiento de dicho impuesto sobre la renta y del exceso que este impuesto tuvo con relación al impuesto al activo en los tres ejercicios anteriores, contra el impuesto al activo antes determinado.<sup>42</sup>

También existen disposiciones que eximen del pago de este impuesto durante los primeros cuatro ejercicios de operación,<sup>43</sup> por lo que durante dicho periodo solamente se recomienda elaborar el cálculo correspondiente para efectos de contar con los elementos suficientes que permitan tomar decisiones en un futuro, ya que adicionalmente al procedimiento aquí descrito, existen otras alternativas para determinar este impuesto, como es el caso de utilizar las cifras que hubieran correspondido al cuarto ejercicio inmediato anterior.<sup>44</sup>

Como se puede observar, existen varias opciones para cumplir con las obligaciones fiscales relativas al impuesto al activo, por lo que deben estudiarse detenidamente cada una de ellas para elegir la que más convenga.

### **IMPUESTO AL VALOR AGREGADO**

En lo referente al impuesto al valor agregado, éste se determina y paga de acuerdo con los cobros que se realicen de las operaciones, por lo que si existen servicios que no se cubran total o parcialmente, éstos no se toman en cuenta al momento de calcular y enterar dicho impuesto.

---

<sup>41</sup> Ibidem., Art. 2

<sup>42</sup> Ibidem., Art. 9

<sup>43</sup> Ley del Impuesto al Activo, Art. 6

Asimismo, para determinar el importe de impuesto que puede acreditarse contra el causado, solo debe considerarse el que haya sido efectivamente pagado, siempre y cuando los comprobantes que lo respalden cumplan con todos los requisitos fiscales necesarios.<sup>45</sup>

Este mecanismo es favorable para los contribuyentes, ya que al tener la obligación de cubrir el impuesto hasta el momento de su cobro, no se afecta la liquidez, del negocio; a diferencia del Régimen General de Ley, en el cual, desde el momento que se expida el comprobante o se obtengan anticipos, se tiene la obligación de enterarlo sin importar que no se tenga el efectivo.

Esto representa una ventaja para las Empresas Integradoras, ya que al tributar bajo el Régimen Simplificado y tener que aplicar dichas disposiciones, obtienen el beneficio antes citado.

### **CONTRIBUCIONES EMANADAS DE LA RELACION LABORAL**

Lo más común es que las Empresas Integradoras tengan trabajadores, ya que al ser su objetivo la prestación de servicios altamente especializados a sus asociadas, debe contarse con el personal idóneo para ello.

En lo referente a las obligaciones que surgen de una relación laboral, podemos citar:

1. El cálculo y entero de cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social.
2. El cálculo y entero de cuotas al INFONAVIT.

---

<sup>44</sup> *Ibidem.*, Art. 5-A

<sup>45</sup> Ley del Impuesto al Valor Agregado, Art. 4-A

### 3. Pago del Impuesto estatal sobre nóminas.

El cálculo y entero de las contribuciones anteriores, no difiere en nada del procedimiento aplicable para otro tipo de contribuyentes, por lo que deben observarse todas las disposiciones fiscales que las leyes respectivas establezcan para su cumplimiento.

Por tal motivo, todos los trabajadores que se tengan deben ser inscritos ante el Instituto Mexicano del Seguro Social con el salario diario integrado que les corresponda, en un plazo que no exceda de cinco días hábiles.<sup>46</sup> Al realizar este trámite se adquiere la obligación de determinar y enterar las cuotas que le corresponda a cada uno de ellos utilizando los formatos que dicha institución apruebe.

El simple hecho de que se inscriba a los trabajadores ante el IMSS obliga también al patrón a enterar las cuotas correspondientes al INFONAVIT, ya que su inscripción ante esta institución es automática.<sup>47</sup>

Las dos primeras obligaciones son de carácter federal; sin embargo, como se mencionó, existe otra de carácter estatal, relativa al entero de un impuesto sobre las erogaciones que se realicen por concepto de remuneraciones del personal, la cual también debe cumplirse oportunamente.

#### **3.3.2 Facilidades Administrativas y Obligaciones Fiscales**

El rubro de facilidades administrativas surge como un apoyo para cumplir con las obligaciones de índole fiscal que el Gobierno Mexicano otorga a ciertos sectores de la economía que por sus características e importancia, requieren de un trato

---

<sup>46</sup> Ley del Seguro Social, Arts. 12 y 15

<sup>47</sup> Ley del Infonavit, Art. 31

especial para que impulse su desarrollo y los ayude a salir adelante. La institución a través de la cual se canalizan todos estos apoyos hacia los contribuyentes, es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la cual emite año con año capítulos especiales que se aplican dependiendo del sector al que pertenezca. Dentro de cada uno de dichos capítulos, se encuentran disposiciones que facilitan el cumplimiento de las obligaciones fiscales relativas al cálculo, entero y soporte documental de las contribuciones causadas.

En el caso de las Empresas Integradoras, las disposiciones fiscales aplicables no terminan con la observación de las leyes citadas en el punto anterior, sino que existe además dentro de las facilidades administrativas para el Régimen Simplificado, un capítulo especial que contiene otras que también deben considerarse.<sup>48</sup>

Si se intenta buscar un porqué que justifique su existencia, encontramos que al ser un modelo enfocado a impulsar el crecimiento de las empresas pertenecientes a los sectores micro, pequeño y mediano, requiere de diversos tipos de apoyos que la hagan atractivas para los inversionistas potenciales.

A continuación se presentan los aspectos más importantes que contiene dicho apartado:

### **IMPUESTO SOBRE LA RENTA**

La determinación de este impuesto no cambia en relación con el mecanismo contenido en la ley respectiva; sin embargo existen algunas modificaciones importantes a las partidas que juegan para su determinación, mismas que se mencionan enseguida.

---

<sup>48</sup> Diario Oficial de la Federación publicado el 30 de abril de 1999, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Cap. 9

Dentro del listado de entradas, se eliminan los ingresos que se obtengan por la enajenación de títulos de crédito distintos de las acciones, con lo que se disminuye la posibilidad de acumulación prevista en la ley que regula este impuesto.

Dentro del listado de salidas se añaden las siguientes:

- A. Los préstamos otorgados a los trabajadores, siempre que sean de acuerdo con el contrato colectivo de trabajo o las condiciones generales de trabajo correspondientes.

Quando se otorguen préstamos a empleados de confianza, deben otorgarse bajo las mismas condiciones y siguiendo los mismos criterios referentes a años de servicio, características del trabajo, montos del salario u otros, que hayan sido establecidos de manera general para otorgar dichos préstamos a los demás trabajadores.

- B. Los anticipos a los proveedores.

- C. El reembolso de las aportaciones de capital, en los siguientes casos:

1. Cuando se trate de una cantidad igual o inferior al capital aportado en el mismo ejercicio fiscal.
2. Cuando se dejen de realizar las actividades propias de una Empresa Integradora.

Los reembolsos de aportaciones que integren la cuenta de capital social no podrán ser consideradas para los efectos de lo dispuesto en esta fracción.

Para algunas salidas se señalan los requisitos adicionales que deben reunirse, como es el caso de:

- ✓ Las inversiones en automóviles destinados a la actividad:

- Todas las unidades deben tener el mismo color distintivo y ostentar en ambas puertas delanteras el emblema o logotipo del contribuyente o, en su caso, la leyenda automóvil utilitario en un espacio mínimo de 40 por 40 centímetros, y abajo deben tener la leyenda "propiedad de" seguido del nombre, denominación o razón social del contribuyente, con letras de 10 centímetros de altura.
- El emblema, logotipo o leyenda, así como los demás datos señalados, deben ser de color contrastante y distintos del color del automóvil o, en su defecto, llevar una propaganda de condiciones similares. Los automóviles de nueva adquisición también deben tener el mismo color distintivo.
- El límite máximo para considerar como salida la inversión en automóviles en ningún caso puede exceder de 281 mil 988 pesos.
- Los vehículos de mas de 10 pasajeros y aquellos cuya capacidad de carga sea superior a los 3,100 kilogramos, no están sujetos al cumplimiento de los requisitos antes señalados.

Con estos requisitos se intenta evitar que sean incluidos dentro de las deducciones de la compañía, las erogaciones que representen gastos personales de los propietarios, por lo que resulta importante que se cumplan al pie de la letra.

- ✓ Las erogaciones por concepto de salarios deben cumplir las condiciones que a continuación se señalan:
  - Efectuar la retención y el entero por concepto del ISR de sus trabajadores, conforme a las disposiciones previstas por la ley y reglamento respectivos, y entregar en efectivo, cuando corresponda, las diferencias a favor de los

trabajadores con motivo del crédito al salario previsto en los mismos ordenamientos.

- Llevar y conservar nómina en forma individualizada por cada trabajador, en la que se registren los pagos de sueldos y salarios, el impuesto que en su caso se haya retenido y las diferencias que resulten a favor del trabajador con motivo del crédito al salario.
  - Calcular el impuesto anual de las personas que les hayan prestado servicios subordinados.
  - Presentar, a través de buzón fiscal en el mes de febrero de cada año, la declaración informativa de las personas a quienes hayan entregado cantidades en efectivo, por concepto de diferencias a su favor derivadas del crédito al salario en el año de calendario anterior.
  - Inscribir a sus trabajadores para efectos del SAR.
- ✓ En el caso de pagos de préstamos otorgados por residentes en el extranjero, deben presentarse en los meses de enero y julio de cada año, ante las oficinas autorizadas, una declaración informativa a través del formato 29, con los siguientes datos:
- El saldo insoluto al 31 de diciembre del año anterior o al 30 de junio del año de que se trate, según sea el caso, de los préstamos que le hayan sido otorgados o garantizados por residentes en el extranjero.
  - El tipo de financiamiento, nombre del beneficiario efectivo de los intereses, tipo de moneda, la tasa de interés aplicable y las fechas de exigibilidad del principal y accesorios, cada una de las operaciones de financiamiento.

- ✓ **Opción para el registro de retiros de inversiones en cuentas bancarias:**
  - **Se establece la posibilidad de sustituir los registros individuales de los retiros y depósitos e inversiones de cuentas bancarias, por uno global en el que únicamente se anote como salida o como entrada el aumento o la disminución que muestre el saldo del mes en relación con el del mes anterior, conforme al estado de cuenta que proporcione la institución financiera correspondiente.**
  
  - **Cuando existe una disminución de dicho saldo, ésta se debe considerar entrada, y si existe un aumento, éste se debe considerar salida; y los intereses que se abonen en el período deben considerarse como entrada.**
  
- ✓ **Reducción por disminución de capital.**

**Se contempla la posibilidad de efectuar una deducción adicional a las ya comentadas, en caso de que existan disminuciones o pérdidas de capital, la cual se determina como sigue:**

- A. Se restará el monto de las deudas del valor de los bienes señalados en la relación de bienes y deudas al final del ejercicio fiscal, El resultado será el capital final.**
  
- B. Se sumarán las aportaciones posteriores al capital inicial en la fecha en que se inicie el ejercicio fiscal en que se comience a pagar el impuesto conforme al régimen simplificado, y se restarán los retiros de capital. El resultado será el saldo de la cuenta de capital de aportación.**
  
- C. Se comparará el capital final con el saldo de la cuenta de capital de aportación al inicio del ejercicio fiscal de que se trate; dicho saldo podrá actualizarse a la fecha en que se efectúe la comparación.**

- D. Cuando el capital final sea mayor que el saldo de la cuenta de capital de aportación al inicio del ejercicio fiscal, no se tendrá derecho a esta disminución.
- E. En los casos en que el capital final sea menor que el saldo de la cuenta de capital de aportación al inicio del ejercicio fiscal, se entenderá que existe una disminución de capital y se estará a lo siguiente:

1. Cuando la disminución de capital sea mayor que la base del impuesto, no habrá impuesto a pagar.
2. En los casos en que sea menor, se pagará impuesto únicamente por la diferencia entre ambos conceptos.

En estos casos, se deberá disminuir de la cuenta de capital de aportación el monto correspondiente por el que no se haya pagado impuesto.

Los contribuyentes podrán actualizar por inflación tanto el capital final del ejercicio fiscal, como el de aportación.

El procedimiento a que se refiere esta regla podrá efectuarse considerando el periodo que comprenda la declaración provisional de este impuesto con la finalidad de aplicarlo también en dichas declaraciones.

- En relación con la participación de los trabajadores en las utilidades, no cambia su mecánica de cálculo, por lo que no existe ningún beneficio adicional a la ley.

- Disminución de impuestos. Se reafirma la posibilidad de disminuir de los impuestos federales a cargo o de los retenidos a terceros, las cantidades que se entreguen a los trabajadores por conceptos de crédito al salario, siempre que se cumplan con los requisitos establecidos para ello.

### **IMPUESTO AL ACTIVO.**

En lo relativo a este impuesto, se establece el mismo procedimiento de cálculo contenido en la ley respectiva, con la variante de que se añade otra opción diferente y más sencilla.

Dicha opción consiste en que el valor del activo en el ejercicio, puede determinarse considerando el importe de los bienes que se manifieste en la relación de bienes y deudas que se elabore al final del ejercicio fiscal, sin considerar las deudas.

En virtud de lo anterior, es conveniente que la autoridad especifique este punto, ya que de no hacerlo, seguirán existiendo diferencias de criterio para su aplicación.

### **IMPUESTO AL VALOR AGREGADO**

El IVA se calculará aplicando la tasa del 15 por ciento, o la que corresponda, a los actos o actividades que realice la Empresa Integradora, ya sea por cuenta propia o de sus empresas integradas.

Obligaciones Fiscales.

A manera de resumen, se listan las principales obligaciones fiscales que deben cumplir las Empresas Integradoras que deseen tributar conforme al mencionado capítulo IX de facilidades administrativas en materia de impuesto sobre la renta:

1. Inscribirse al RFC, señalando para tal efecto en el formato R-1, y anexo 2 para personas morales del régimen simplificado, la opción 3 que se refiere a las Empresas Integradoras.
2. Quienes inicien operaciones en el régimen simplificado, deben anexar a su solicitud de inscripción la relación de bienes y deudas que tengan a la fecha de inicio.
3. Elaborar relación de bienes y deudas al 31 de diciembre de cada año y presentarla en el mismo formato de declaración anual.
4. Registrar las operaciones de entradas y salidas en un cuaderno empastado y numerado, el cual no necesita presentarse para su sellado. En caso de que se cuente con equipo de cómputo para llevar dicho cuaderno, las hojas computarizadas que se impriman para estos efectos pueden hacer las veces de cuaderno de entradas y salidas, debiendo empastarlas durante el periodo de enero a marzo del ejercicio fiscal siguiente a aquél por el que se registren dichas operaciones.
5. Llevar un registro de las aportaciones de capital, el cual puede anotarse en el cuaderno de entradas y salidas, debiendo registrar esta información por separado. Este registro se constituye con el capital inicial del ejercicio fiscal, adicionado con las aportaciones de capital realizadas y disminuido con las reducciones de capital que se efectúen. El saldo de dicha cuenta debe actualizarse siguiendo la misma mecánica establecida en la Ley del Impuesto Sobre la Renta.
6. Expedir y conservar los comprobantes de los ingresos con todos los requisitos que señala el Código Fiscal de la Federación y su Reglamento. Dichos

comprobantes deben contener, además, la leyenda "Contribuyente de Régimen Simplificado".

7. Tratándose de las operaciones que la Empresa Integradora efectúe por cuenta de las empresas integradas, también debe expedir y conservar comprobantes que cumplan con requisitos fiscales.
8. Solicitar y conservar los comprobantes con los requisitos formales que para las erogaciones señala el Código Fiscal de la Federación y su reglamento.
9. Presentar, durante el mes de febrero de cada año, ante la administración local de recaudación que corresponda al domicilio fiscal, a través de buzón fiscal, la declaración con la información de las operaciones realizadas:
  - Con los 50 principales proveedores.
  - Con los clientes con los que hubieran realizado operaciones que excedan de 50 mil pesos.

Cuando estos clientes sean menos de 50, debe presentarse por los cincuenta principales.

En caso de que no exista buzón de recepción de trámites fiscales en la localidad, esta obligación puede ser cumplida por correo mediante envío a la Administración Local de Recaudación que corresponda al su domicilio fiscal.

10. Presentar, durante el mes de febrero de cada año, declaración informativa de las operaciones efectuadas en el año de calendario anterior, a través de fideicomisos por los que se realicen actividades empresariales y de asociaciones en participación en los que intervengan.

11. Presentar pagos provisionales mensuales de este impuesto, incluyendo las retenciones que se efectúen por concepto del impuesto sobre productos del trabajo, correspondiente a los pagos que efectúen por concepto de sueldos y salarios.
12. Las retenciones del ISR que otros contribuyentes efectúen a las Empresas Integradoras, por conceptos de intereses, tienen en carácter de pagos provisionales.
13. Presentar declaración anual ante las instituciones bancarias autorizadas por la Secretaría, durante el periodo comprendido de enero a marzo del siguiente ejercicio fiscal.
14. En caso de que no existan instituciones bancarias autorizadas en la localidad, las declaraciones pueden enviarse por correo en pieza certificada a la Administración Local de Recaudación que corresponda al domicilio fiscal del contribuyente.
15. Expedir constancias en las que asienten el monto de los pagos efectuados que constituyan ingresos de fuente de riqueza ubicada en México o de los pagos efectuados a los establecimientos en el extranjero de instituciones de crédito del país y, en su caso, el impuesto retenido al residente en el extranjero, o las citadas instituciones de crédito.
16. No participar en forma directa o indirecta en el capital social de las empresas integradas.
17. Percibir ingresos exclusivamente por concepto de cuotas, comisiones y prestación de servicios a sus integradas hasta por el 90 por ciento de sus

ingresos totales. Es posible obtener ingresos por otros conceptos, siempre que éstos representen como máximo un 10 por ciento de sus ingresos totales.

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

- Que celebren un convenio con sus empresas integradas a través del cual estas últimas acepten que sea la Empresa Integradora la que facture las operaciones que realicen a través de la misma, comprometiéndose a no expedir algún otro comprobante por dichas operaciones.
- Que la Empresa Integradora emita a cada empresa integrada una relación de las operaciones que por su cuenta facture, debiendo conservar copia de la misma y de los comprobantes con requisitos fiscales que expidan, los que deben coincidir con dicha relación.
- Las compras de materias primas, los gastos e inversiones que efectúen las empresas integradas a través de la Empresa Integradora podrán ser deducibles para las mismas, en el porcentaje que les corresponda, aun y cuando los comprobantes correspondientes no se encuentren a nombre de ellas, siempre que la Empresa Integradora emita a cada integrada una relación de las erogaciones que por su cuenta realice, debiendo conservar copia de las mismas y de los comprobantes que reúnan requisitos fiscales.

En el caso de que en la relación que al efecto elabore no se consideren los ingresos a cargo de la Empresa Integradora por concepto de cuotas, comisiones y prestación de servicios, la misma no deberá cumplir con el requisito de estar impresa en los citados establecimientos; en estos casos, los ingresos por tales conceptos deberán estarse a lo dispuesto en el numeral 6 antes citado, para efectos de su comprobación.

19. Cumplir con las disposiciones de la ley del ISR tratándose de operaciones que se realicen en jurisdicciones de baja imposición fiscal.

En materia de impuesto al valor agregado, se establecen las siguientes obligaciones fiscales:

- Efectuar declaraciones provisionales mensuales, conjuntamente con las de ISR e IMPAC, en los mismos plazos y formatos.
- Presentar declaración anual conjuntamente con la del ISR y del IMPAC, en el mismo plazo y formato.

Las Empresas Integradoras que tributen bajo este capítulo de facilidades administrativas deben cumplir con las siguientes obligaciones fiscales relativas al impuesto al activo:

- Presentar declaraciones provisionales mensuales conjuntamente con las del ISR con los mismos plazos y formatos.
- Presentar declaración anual, conjuntamente con la del ISR, en el mismo plazo y formato.

### **3.3.3 Impuesto Sobre la Renta.**

Comencemos a hablar acerca del Impuesto Sobre la Renta recordando que a partir del ejercicio 2002 se establece claramente dentro de los sujetos que deben tributar de manera obligatoria en el Régimen Simplificado, a las Empresas Integradoras; esto de conformidad con el artículo 79 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

***Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.***

---

Complementario a lo anterior, el artículo 80 del mismo ordenamiento define lo que se entiende por el concepto de Empresas Integradoras como sigue:

III. Empresas Integradoras, toda persona moral constituida conforme al decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de mayo de 1993, así como en el decreto que modifica al diverso que promueve su organización, publicado en el citado órgano oficial el 30 de mayo de 1995.<sup>49</sup>

Con estas disposiciones se otorga mayor certidumbre a las Integradoras, ya que con anterioridad únicamente el decreto que les dio origen les permitía tributar en el antiguo régimen simplificado y en él capítulo correspondiente a las facilidades administrativas, ya que de no ser por esa opción, tributaban en el régimen general de las personas morales.

Tomando en consideración lo antes expuesto podemos inferir que las Integradoras tienen la obligación de tributar en el nuevo Régimen Simplificado, sin que exista la posibilidad hasta ahora de optar por otro régimen de tributación. Con esto debe entenderse que todas las obligaciones fiscales establecidas en la Ley del Impuesto Sobre la Renta deben cumplirse atendiendo a lo establecido exclusivamente en el capítulo, sin que exista la posibilidad de aplicar las disposiciones contenidas en otros capítulos o títulos de dicha ley, a menos que el capítulo VII expresamente lo señale.

Para entrar de lleno en materia del Impuesto sobre la Renta, es necesario conocer los artículos de la ley que rigen a las Empresas Integradoras en dicho impuesto, a continuación vamos a analizar el contenido del artículo 81 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, mismo que se cita a continuación:

---

<sup>49</sup> Ley del Impuesto Sobre la Renta, Artículo 80

“Las personas morales a que se refiere este capítulo cumplirán, con las obligaciones establecidas en esta Ley, aplicando al efecto lo dispuesto en la Sección I del capítulo II del título IV de esta Ley, de acuerdo a lo siguiente.

I. Calcularán y enterarán, por cada uno de sus integrantes, los pagos provisionales en los términos del artículo 127 de esta ley. Al resultado obtenido conforme a esta fracción se le aplicará la tarifa del citado artículo tratándose de personas físicas, o la tasa establecida en el artículo 10 de la misma, tratándose de personas morales.

Para los efectos del párrafo anterior, los contribuyentes que se dediquen a actividades agrícolas, ganaderas, pesqueras o silvícolas, podrán realizar pagos provisionales semestrales aplicando en lo conducente el artículo 127 de esta Ley, respecto al impuesto que corresponda a dichas actividades.

II. Para calcular y enterar el impuesto del ejercicio de cada uno de sus integrantes, determinarán la utilidad gravable del ejercicio aplicando al efecto lo dispuesto en el artículo 130 de esta ley. A la utilidad gravable determinada en los términos de esta fracción, se le aplicará la tarifa del artículo 177 de esta Ley, tratándose de personas físicas, o la tasa establecida en el artículo 10 de la misma, tratándose de personas morales.

Contra el impuesto que resulte a cargo en los términos del párrafo anterior, se podrán acreditar los pagos provisionales efectuados por la persona moral.

El impuesto del ejercicio se pagará mediante declaración que presentarán las personas morales durante el mes de marzo del año siguiente, ante las oficinas autorizadas, excepto cuando se trate de personas, cuyos integrantes por los cuales cumpla con sus obligaciones fiscales sólo sean personas físicas, en cuyo caso la declaración se presentará en el mes de abril del año siguiente.

III. Las sociedades cooperativas a que se refiere este capítulo, considerarán los rendimientos y los anticipos que otorguen a sus miembros, como ingresos asimilados a los ingresos por la prestación de servicio personal subordinado y aplicarán lo dispuesto en los artículos 110 y 113, cuarto párrafo, de esta ley.

IV. Calcularán y, en su caso, pagarán por cuenta de cada uno de sus integrantes, el impuesto al activo que les corresponda a cada uno de éstos aplicando al efecto lo dispuesto en la ley del Impuesto al Activo.

V. Cumplirán con las demás obligaciones formales de retención y de entero, que establecen las disposiciones fiscales.

Para los efectos de este artículo, las personas morales cumplirán con sus propias obligaciones y lo harán en forma conjunta por sus integrantes en los casos en que así proceda. Igualmente, el impuesto que determinen por cada uno de sus integrantes se enterará de manera conjunta en una sola declaración.

No tendrá efectos fiscales las operaciones entre integrantes de un mismo coordinado relativas a las actividades a que se refiere este capítulo que realicen los propios integrantes ni las transferencias de bienes que se realicen entre integrantes de un mismo coordinado, siempre que la factura del bien de que se trate esté a nombre del propio coordinado.

Cuando los integrantes de las personas morales a que se refiere este capítulo, se agrupen con el objeto de realizar en forma conjunta gastos necesarios para el desarrollo de las actividades a que se refiere el mismo, podrán hacer deducible la parte proporcional del gasto en forma individual, aun cuando los comprobantes correspondientes estén a nombre de alguno de los integrantes, siempre que dichos integrantes reúnan los demás requisitos que señalan las disposiciones fiscales.

Los contribuyentes de este capítulo cuyos ingresos en el ejercicio inmediato anterior no hubieren excedido de \$ 10,000,000.00 en lugar de aplicar lo dispuesto en la sección I del capítulo II del Título IV de esta Ley, podrán aplicar las disposiciones de la sección II del capítulo II del Título IV de la misma; a la utilidad gravable así determinada, se le aplicará la tasa del artículo 10 de esta ley o la tarifa del 177 de la misma, según se trate de persona moral o persona física, respectivamente.

Tratándose de contribuyentes de este capítulo que se dediquen exclusivamente a las actividades agrícolas, ganaderas, pesqueras o silvícolas, reducirán el impuesto determinado a la fracción II de este artículo en un 50%.

Las personas morales que se dediquen exclusivamente a las actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas o pesqueras, no pagarán el impuesto sobre la renta por los ingresos provenientes de las mismas, siempre que no excedan en el ejercicio de veinte veces el salario mínimo general correspondiente al área geográfica del contribuyente elevado al año, por cada uno de sus socios o asociados y en el caso de las personas físicas quedarán a lo dispuesto en el artículo 109 fracción XXVII de la presente ley.<sup>50</sup>

#### **Cálculo de los Pagos Provisionales.**

Así, la primera fracción se refiere a la forma en que deben calcularse los pagos provisionales correspondientes a los integrantes, y especifica que debe aplicarse lo establecido en el artículo 127 de la misma ley, por lo que enseguida transcribimos dicho artículo:

"Los contribuyentes a que se refiere esta sección, efectuarán pagos provisionales mensuales a cuenta del impuesto del ejercicio, a más tardar el día 17 del mes inmediato posterior a aquél al que corresponda el pago, mediante declaración que presentarán ante oficinas autorizadas. El pago provisional se determinará restando

---

<sup>50</sup> Ley del Impuesto Sobre la Renta, Artículo 81

de la totalidad de los ingresos a que se refiere esta sección obtenidos en el periodo comprendido desde el inicio del ejercicio y hasta el último día del mes a que corresponde el pago, las deducciones autorizadas en esta sección correspondientes al mismo periodo y, en su caso, las pérdidas fiscales ocurridas en ejercicios anteriores que no se hubieran disminuido.

Al resultado que se obtenga conforme al párrafo anterior, se le aplicará la tarifa que se determine de acuerdo a lo siguiente:

Se tomará como base la tarifa del artículo 113 de esta ley, sumando las cantidades correspondientes a las columnas relativas al límite inferior, límite superior y cuota fija, que en los términos de dicho artículo resulten para cada uno de los meses del periodo que se refiere el pago provisional de que se trate, y correspondan al mismo renglón identificado por el mismo por ciento para aplicarse sobre el excedente del límite inferior. Las autoridades fiscales realizarán las operaciones aritméticas previstas en este párrafo para calcular la tarifa aplicable y la publicará en el Diario Oficial de la Federación.

Contra el pago provisional determinado conforme a este artículo, se acreditarán los pagos provisionales del mismo ejercicio efectuados con anterioridad.

Cuando los contribuyentes presten servicios profesionales a las personas morales, éstas deberán retener como pago provisional, el monto que resulte de aplicar la tasa del 10% sobre el monto de los pagos que les efectúen, sin deducción alguna, debiendo proporcionar a los contribuyentes constancia de la retención; dichas retenciones deberán enterarse, en su caso, conjuntamente con las señaladas en el artículo 113 de esta ley. El impuesto retenido en los términos de este párrafo será acreditable contra el impuesto a pagar que resulte de los pagos provisionales de conformidad en este artículo<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Ley del Impuesto Sobre la Renta, Artículo 127

*Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.*

---

Como conclusión de este punto podemos establecer que: las Empresas Integradoras deben calcular los pagos provisionales de sus integrantes como sigue:

Ingresos Acumulables desde el inicio del ejercicio hasta el mes que corresponda el pago.

**MENOS:**

Deducciones Autorizadas desde el inicio del ejercicio hasta el mes que corresponde el pago.

**IGUAL:**

Utilidad Fiscal para el pago provisional.

**MENOS:**

Perdidas Fiscales de ejercicios anteriores pendientes de disminuir

**BASE DE PAGO PROVISIONAL.**

Después de haber determinado la base del pago provisional, y en caso de que el integrante por el cual se calcula dicho pago sea persona física, debe aplicarse la tarifa acumulada establecida en el artículo 113 de la misma ley como se muestra en el siguiente ejemplo:

Ingresos acumulables	150,000.00
<b>Menos:</b>	
Deducciones autorizadas	100,000.00
Utilidad Fiscal	<u>50,000.00</u>
<b>Menos:</b>	
Pérdidas Fiscales	<u>5,000.00</u>
Base del Pago provisional	<u>45,000.00</u>
<b>Menos:</b>	
Límite inferior (art. 113)	<u>7,446.30</u>
Excedente del límite inferior	37,553.70
Por:	
% sobre excedente del límite inferior	<u>32%</u>
Impuesto Marginal	<u>12,017.18</u>
<b>Mas:</b>	
Cuota fija	<u>1,063.92</u>
Pago provisional de ISR	<u>13,081.10</u>
<b>Menos:</b>	
Pagos provisionales anteriores	<u>10,000.00</u>
ISR NETO A ENTERAR	<u>3,081.10</u>

Vale la pena recalcar, que de conformidad con las disposiciones antes citadas, en los pagos provisionales no se permite aplicar el subsidio establecido en el artículo 114 de la ley en comento, por lo que únicamente debe aplicarse la tarifa del ya citado artículo 113.

En caso de que el integrante por el que se calcule el pago provisional sea una persona moral, entonces debe aplicarse la tasa del 35% a la base determinada con anterioridad.

Ahora bien, es importante precisar que para el cálculo de los pagos provisionales, independientemente de que el integrante sea persona física o moral, las pérdidas fiscales pueden aplicarse íntegramente; es decir no se contempla la limitante existente en el artículo 14 de la ley del Impuesto Sobre la Renta, ya que las disposiciones fiscales de dicho artículo no son aplicables para las Empresas Integradoras.

Esta situación resulta benéfica, ya que de lo contrario, las pérdidas fiscales que podrían aplicarse en los pagos provisionales serían inferiores, y dependiendo del comportamiento de las utilidades de cada contribuyente, pudieran generarse pagos provisionales en algunos meses que luego se convertirían en saldos a favor en la declaración anual.

En virtud de lo antes expuesto y fundado, las Empresas Integradoras no cuentan con ninguna limitante para disminuir de la utilidad determinada para los pagos provisionales, las pérdidas fiscales de ejercicios anteriores con que se cuente.

#### **Cálculo del Impuesto del Ejercicio.**

La segunda fracción del artículo 81 se refiere a la determinación del impuesto sobre la renta del ejercicio y establece que debe seguirse el mismo procedimiento de los pagos provisionales.

La precisión adicional consiste en que si los integrantes son exclusivamente personas físicas, la declaración anual debe presentarse durante el mes de abril del siguiente ejercicio, en lugar de marzo. Sin embargo, en caso de que los integrantes sean personas físicas y morales, la declaración anual debe presentarse en marzo del siguiente ejercicio.

Al igual que las primeras dos fracciones, la fracción IV del artículo 81, también precisa que la integradora debe calcular por cuenta de sus integrantes otro gravamen, ahora el impuesto al Activo, el cual abordaremos mas adelante.

Esta situación se confirma en los siguientes párrafos del citado artículo 81, en donde como vimos con anterioridad, se especifica que la integradora tiene la obligación de cumplir con las obligaciones fiscales que corresponden a sus integrantes, además de cumplir con sus propias obligaciones fiscales, con lo cual podemos indicar la necesidad de efectuar dos tipos de cálculos fiscales, así como una separación de las obligaciones que cumpla por cada integrante y por sí misma.

Atendiendo a esto, se espera que los formatos que publiquen con posterioridad nuestras autoridades, contemplen de manera clara el cumplimiento y la separación de las diversas obligaciones fiscales a que se encuentra sujeta una integradora, ya sea por su cuenta o por cuenta de sus integradas.

El antepenúltimo párrafo de este artículo contempla la opción de aplicar las disposiciones fiscales del Régimen Intermedio de las personas físicas siempre y cuando se cumpla con el límite de ingresos del ejercicio inmediato anterior.

El penúltimo párrafo se refiere al porcentaje de reducción de ISR del ejercicio que pueden aplicar las integradoras, en el caso de que se dediquen exclusivamente al desarrollo de actividades del sector primario, sin que hasta el momento se prevea

la aplicación de dicha reducción en la determinación de los pagos provisionales, lo cual resulta incongruente, ya que de esta forma dichos pagos no guardarían proporción con el impuesto que se determinará y enterará de manera anual, pudiendo, inclusive, efectuar pagos provisionales superiores al ISR del ejercicio y generar por consiguiente un saldo a favor de esta contribución.

Enfocándonos ahora al último párrafo del artículo objeto de análisis, encontramos que en él se señala una exención en el pago de ISR, la cual varía su monto dependiendo de si el accionista es persona física o moral. Lo importante de esta disposición es que no menciona ningún límite en el número de socios, sin embargo, tampoco menciona que se deba pagar el ISR sólo por el excedente de dicho monto.

Ante todo esto, podemos entender que si el total de ingresos de la Integradora, siempre y cuando provengan de actividades primarias, no excede el tope de exención, no paga ISR, pero si dichos ingresos exceden el citado tope, entonces se paga ISR por el total de los ingresos.

Después de haber analizado el contenido del artículo 81 y retomando nuestra premisa original de que la redacción del mismo es confusa, si se decide tomar como criterio el aplicar las disposiciones de la sección I del capítulo II del Título IV, únicamente por lo establecido en las cinco fracciones de dicho artículo, por las demás obligaciones fiscales no se tendrían lineamientos claros para cumplirlas, y al no permitir que las integradoras apliquen las disposiciones de otros capítulos de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, lo no contemplado en el capítulo VII al que se hace referencia en esta obra, no tendría porque cumplirse.

Por otra parte, si se adopta el criterio de que el contenido de la sección I del capítulo II del Título IV es aplicable para todas las obligaciones fiscales de las Integradoras, entonces se tendría la incógnita antes planteada.

Como último punto de este artículo, se plantea el siguiente cuestionamiento: ¿ Las obligaciones que deben cumplirse por cuenta de los integrantes, únicamente proceden cuando se realizan operaciones por cuenta de ellos, o en todos los casos.?

Aunque parezca absurdo, esta situación no se encuentra bien definida en la Ley, ya que en estricto sentido, si la Integradora no realiza operaciones (ventas, servicios, gastos, inversiones, etc.)por cuenta de sus integradas, entonces no tendría elementos para determinar una utilidad o pérdida fiscal por cada una de ellas, y por consiguiente no podría efectuar pagos de ISR por estos conceptos.

**Implicaciones Fiscales por realizar operaciones por cuenta de los Integrantes.**

Además de las obligaciones establecidas en el artículo 81 antes expuesto, el artículo 82 señala las siguientes:

“La persona moral que cumpla con las obligaciones fiscales por cuenta de sus integrantes en los términos del régimen simplificado establecido en este capítulo, además de las obligaciones a que se refiere el artículo anterior, tendrá las siguientes.

- I. Efectuar por cuenta de sus integrantes las retenciones y el entero de las mismas y, en su caso, expedir las constancias de dichas retenciones, cuando esta ley o las demás disposiciones fiscales obliguen a ello.
- II. Llevar un registro por separado de los ingresos, gastos e inversiones, de las operaciones que realicen por cada uno de sus integrantes, cumpliendo al efecto con lo establecido en las disposiciones de esta ley y en las del Código Fiscal de la Federación. En el caso de las liquidaciones que se emitan en los términos del

penúltimo párrafo del artículo 83 de esta ley, el registro mencionado se hará en forma global.

III. Emitir y recabar la documentación comprobatoria de los ingresos de las erogaciones, respectivamente, de las operaciones que realicen por cuenta de cada uno de sus integrantes, cumpliendo al efecto con lo establecido en esta ley y en las demás disposiciones fiscales.

La documentación comprobatoria que expidan por las actividades que realicen sus integrantes, además de los requisitos establecidos en el Código Fiscal de la Federación, deberá contener la leyenda "Contribuyente del Régimen de Transparencia".<sup>52</sup>

Como podrá observarse, estas obligaciones únicamente deben cumplirse cuando la Empresa Integradora cumpla con las obligaciones fiscales por cuenta de los integrados, por lo que podría interpretarse que en caso de que cada uno de ellos se encargue de cumplir con sus propias obligaciones, y la integradora se encargue únicamente de prestarles servicios, las obligaciones contenidas en el artículo 82 no se tendrían que cumplir.

En este contexto la interrogante planteada con anterioridad respecto a las obligaciones que deben cumplirse por cuenta de los integrantes, únicamente proceden cuando se realizan operaciones por cuenta de ellos, o en todos los casos cobra mayor importancia, ya que dentro de las obligaciones señaladas en el artículo 82 se encuentra la de llevar un control individual de las operaciones realizadas por cada integrante, la cual no tendría sentido si no se buscará identificar las utilidades o pérdidas que corresponden a cada uno de ellos.

---

<sup>52</sup> Ley del Impuesto Sobre la Renta. Artículo 82

Asimismo, no tendría porque precisarse al inicio del artículo 82 que las obligaciones establecidas en el mismo, únicamente proceden cuando se esté cumpliendo por cuenta de los integrantes, con las obligaciones fiscales en los términos del nuevo régimen simplificado, sino existiera otra opción para ello.

Por otra parte, si no fueran las operaciones realizadas por cuenta de cada integrante lo que se debe considerar para cumplir con las obligaciones fiscales originadas por las mismas, ¿de qué manera se haría la repartición de las utilidades o pérdidas fiscales generadas?, ¿Debería entonces considerarse la participación accionaria en la sociedad?. Al igual que los puntos antes comentados, esta situación no se encuentra claramente redactada en la ley; sin embargo tomando en consideración el análisis previamente realizado, pudiéramos inferir lo siguiente:

En caso de que la Empresa Integradora efectúe operaciones a nombre y por cuenta de sus integradas, tiene la obligación de calcular y enterar los pagos provisionales de ISR y el impuesto del ejercicio por cuenta de las mismas, asimismo, debe retener y enterar los impuestos que correspondan a las operaciones realizadas por cuenta de sus integradas. Para estar en posibilidades de cumplir con estas obligaciones, debe además identificar contablemente las operaciones que realizó por cuenta de cada integrada, y emitir y recabar los comprobantes correspondientes.

Si por el contrario, la Integradora no realiza operaciones a nombre y por cuenta de sus integradas, entonces estaría imposibilitada para cumplir con las obligaciones expuestas en los artículos 81 y 82 antes analizados.

Complementario a lo anterior, la integradora debe en todos los casos calcular y enterar los impuestos correspondientes a sus propias operaciones, aún y cuando las reglas para efectuar esto no se encuentren claramente establecidas.

En adición a las obligaciones fiscales ya descritas, cuando una Empresa Integradora realice operaciones a nombre y por cuenta de sus integradas, deben también observar lo estipulado por el artículo 84 como se indica a continuación:

“Las Empresas Integradoras podrán realizar operaciones a nombre y por cuenta de sus integradas, sin que se considere que las primeras perciben el ingreso o realizan la erogación de que se trate, siempre que cumplan con los siguientes requisitos.

I. Celebren un convenio con sus empresas integradas a través del cual estas últimas acepten que sea la Empresa Integradora las que facture las operaciones que realicen a través de la misma, comprometiéndose a no expedir algún otro comprobante por dichas operaciones.

II. Expidan a cada empresa integrada una relación de las operaciones que por su cuenta facture, debiendo conservar copia de la misma y de los comprobantes con requisitos fiscales que expidan, los que deben coincidir con dicha relación.

III. Proporcionen a más tardar el día 15 de febrero de cada año, a las autoridades fiscales que corresponda a su domicilio fiscal, la información de las operaciones realizadas en el ejercicio inmediato anterior por cuenta de sus integradas.

Las compras de materias primas, los gastos e inversiones, que efectúen las empresas integradas a través de la Empresa Integradora podrán ser deducibles para las mismas, en el por ciento que les corresponda, aun cuando los comprobantes correspondientes no se encuentren a nombre de las primeras, siempre que la Empresa Integradora le entregue a cada integrada una relación de las erogaciones que por su cuenta realice, debiendo conservar los comprobantes que reúnan requisitos fiscales y copias de dicha relación.

Para los efectos de la obligación a que se refiere el párrafo anterior y la fracción II de este artículo, la relación que elabore la Empresa Integradora en la que se considere en conjunto tanto las operaciones realizadas por cuenta de las empresas integradas, así como el ingreso por concepto de cuotas, comisiones y prestación de servicios que por dichas operaciones perciba la Integradora, deberá cumplir con los requisitos que para efectos de los comprobantes se establecen en el Código Fiscal de Federación y estar impresa en los establecimientos autorizados por la SHCP. La relación a que se refiere este párrafo deberá proporcionarse a las empresas integradas dentro de los 10 días siguientes al mes al que correspondan dichas operaciones.

En el caso de que en la relación que al efecto elabore la Empresa Integradora no se consideren los ingresos a cargo de ésta por concepto de cuotas, comisiones o prestación de servicios, la misma podrá no estar impresa en los citados establecimientos"<sup>53</sup>

Estas obligaciones ya se encontraban previstas en el capítulo nueve de las facilidades administrativas que resultaba aplicable a las Empresas Integradoras, por lo que únicamente se incorporan al texto de la ley.

Por último, el artículo 85 de la ley en comento indica que cuando las Integradoras cumplan por cuenta de sus integrantes con las obligaciones señaladas en el mismo y dictamen sus estados financieros para efectos fiscales en los términos del artículo 32-A del Código Fiscal de la Federación, sus integrantes no estarán obligados a dictaminar sus estados financieros para efectos fiscales.

---

<sup>53</sup> Ley del Impuesto Sobre la Renta, Artículo 84

### **3.3.4 Impuesto al Activo, Impuesto al Valor Agregado y Otros Impuestos.**

Como se menciono en puntos anteriores este impuesto surge como una forma de recaudación por parte del fisco, que se utiliza para aquellos contribuyentes que durante algún ejercicio no generaran pago de impuesto sobre la renta, razón por la cual a dichos impuestos se les conoce como complementarios.

El procedimiento para determinarlo difiere un poco dependiendo del titulo bajo el cual se tribute; ya que para los contribuyentes del Régimen General se aplica un procedimiento mas complicado que para los contribuyentes del Régimen Simplificado.

Recordando el punto antes citado, enumeremos el mecanismo para la determinación del impuesto al activo en el régimen simplificado.

1. Determinar en primera instancia el valor de los activos del ejercicio:
  - Activos Financieros.
  - Activos fijos, gastos y cargos diferidos y terrenos.
  - Inventarios.
2. Del valor del activo que se obtenga conforme a los procedimientos anteriores, se pueden restar las deudas contratadas con empresas residentes en el país.
3. La diferencia que resulte de restar al valor de los activos, las deudas mencionadas, representa la base en la cual se aplica la tasa 1.8%.
4. El impuesto obtenido debe compararse con el impuesto sobre la renta causado en el ejercicio, y enterar únicamente el que resulte mayor.

No obstante que mucho se habló de derogar dicha contribución antes de que se emitieran las reformas fiscales, al emitirse éstas, no se refirieron para nada a este impuesto y todo continúa igual que en años anteriores, aunque se tiene la incertidumbre de si se publicara o no el citado decreto de exención del pago del impuesto al activo.

Dentro de lo novedoso para el ejercicio 2002, en materia de este impuesto, es que se publica en el nuevo estímulo fiscal a contribuyentes de los sectores agropecuario y forestal que tributen en este régimen, el cual consiste en permitir el acreditamiento de la inversión realizada contra una cantidad equivalente al impuesto al activo determinado en el ejercicio, que podrá acreditarse en ejercicios posteriores hasta agotarse.

Cabe mencionar que la denominación "régimen simplificado" se conserva sólo para efectos de personas morales, sin embargo, esperamos que sea un error en redacción y por tanto que sea corregido y de tal forma el estímulo le sea aplicable también por personas físicas, aunque para el caso de las Integradoras no resultaría aplicable este comentario, por tratarse de personas morales.

### **Impuesto al Valor Agregado.**

En materia de este impuesto, la ley correspondiente no sufrió modificación alguna, sino que los cambios referentes a este gravamen fueron incorporados en el artículo 7 transitorio de la Ley del Ingresos de la Federación correspondiente al ejercicio 2002.

Los principales cambios fueron los siguientes:

#### **1. CAUSACION DEL IMPUESTO.**

A partir de 2002, se establece que el impuesto se causará al momento en que se cobren efectivamente las contraprestaciones pactadas y sobre el monto de lo efectivamente cobrado.

Con esto se abandona el esquema que operó hasta el 31 de diciembre de 2001, consistente en que el impuesto se causaba en los momentos en que se establecían de manera específica para cada uno de los actos o actividades regulados.

Del mismo modo se establece que el impuesto trasladado a los contribuyentes será acreditable cuando haya sido efectivamente pagado, tanto la contraprestación pactada, como el propio impuesto.

Como consecuencia de lo anterior, debemos entender que este impuesto se causará hasta el momento en que legalmente se cobren las contraprestaciones, independientemente de la forma de pago (efectivo, tarjeta de crédito, vales, cheque, letra de cambio, etcétera.)

Para esclarecer lo expresado en el párrafo precedente, se regula de manera específica el momento en que se considerará que se está en presencia del "cobro efectivo", y por tanto, hay causación del impuesto, tratándose de pagos mediante:

a) Cheque:

En el momento en que se cobre.

b) Títulos de crédito distintos a cheque:

En el momento en que se cobren o cuando se transmitan a tercero, excepto en procuración.

c) Documento o vales, tarjetas electrónicas o cualquier otro medio que permita al usuario obtener bienes o servicios:

En el momento en que el contribuyente los acepte o reciba como medio de pago. Los pagos realizados mediante tarjeta de crédito, se entenderán cobrados en los términos del presente punto.

Para el caso de otras formas de pago, no se regula de manera expresa el momento en que se considera efectivamente realizado el pago; razón por la cual, se deberá atender a las disposiciones de derecho común; por lo que resultará interesante analizar las diversas formas de extinción de las obligaciones y las consecuencias de las mismas para efectos de causación de este tributo.

Es de señalarse, que la nueva mecánica puede no resultar afortunada para algunos contribuyentes, lo cual dependerá de las características particulares de cada uno de ellos.

## **2. RETENCION DE IVA.**

En el caso de pagos por los que el contribuyente esté obligado a efectuar retención de IVA, ésta se llevará a cabo en el momento en el que se realice el pago correspondiente y sobre el monto de dicho pago, de tal surte que sé esta en presencia de una verdadera retención, ya que hasta el ejercicio 2001 se presentaban casos en los que no habiendo pago del precio o de la contraprestación pactada, se tenía la obligación de enterar a las autoridades fiscales “la retención”, en virtud de que se presentaba algún supuesto que daba origen a la causación del impuesto.

## **3. EXPEDICION DE COMPROBANTES.**

Se establecen una serie de obligaciones a cumplir en materia de expedición de comprobantes, tales como:

- a) Señalar si el pago se realiza en una sola exhibición o en parcialidades;
- b) Indicar el importe total de la operación y el IVA trasladado en los casos en que el pago sea en una sola exhibición;
- c) Si se trata de pago en parcialidades, además, indicar el importe total de la parcialidad y el IVA correspondiente a la misma y, en cada parcialidad que se cubra, emitir comprobante adicional con una serie de requisitos que permitirán identificar la parcialidad de que se trata.

No debemos perder de vista, que en el caso de las Integradoras, además de los requisitos que de manera general se estipulan para estos nuevos comprobantes, deben cumplirse los requisitos particulares que se mencionaron en puntos anteriores, tales como la inclusión de las leyendas correspondientes.

#### **4. FACTORAJE FINANCIERO.**

Se regula el momento de la causación de IVA para los contribuyentes que cedan en factoraje sin cobranza delegada, cuentas por cobrar de las que deriven ingresos afectos a este impuesto, estableciendo que el impuesto relacionado con las operaciones que dieron origen a los documentos objeto de factoraje, se causará hasta el momento en que el deudor de tales documentos liquide su adeudo.

Tratándose de factoraje sin recurso, así como en los contratos en los que la empresa de factoraje asume el riesgo de cobro, tal empresa estará obligada a enterar el IVA que derive de las operaciones que dieron origen a los documentos objeto de factoraje conforme se reciban los pagos y sobre el monto de cada uno de ellos. Por tanto, entendemos que el descuento y/o aforo se determinará con base en el valor del documento descontado sin considerar el impuesto.

## 5. ACTOS O ACTIVIDADES 2001 Y/O ANTERIORES.

Se establecen disposiciones destinadas a regular el tratamiento fiscal aplicable a operaciones celebradas con anterioridad al 31 de diciembre de 2001 y que se cobren y/o paguen en 2002 tendientes a:

- a) La no causación de un doble gravamen (por ejemplo enajenaciones a crédito celebradas en 2001 y que se paguen en 2002) o
- b) Causación de gravamen en 2002 en virtud de que en el pasado no se ha causado IVA (por ejemplo, enajenación de bienes en parcialidades por las que se optó causar el IVA conforme se cobren las parcialidades)

### **Impuesto Sustitutivo del Crédito al Salario.**

Como resultado de las modificaciones realizadas a nuestra legislación fiscal para el ejercicio pasado, se adiciona la obligación de enterar un nuevo impuesto denominado "impuesto sustitutivo del crédito al salario".

Dicho impuesto fue incorporado a nuestra legislación mediante el artículo tercero transitorio de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, y ha sido causa e innumerables cuestionamientos acerca de su aplicación, ya que su redacción es un poco compleja, sobre todo cuando tiene que vincularse con otras disposiciones fiscales para entender su contenido.

A continuación se presentan las disposiciones fiscales aplicables a este nuevo gravamen:

#### 1. SUJETOS OBLIGADOS.

Las personas físicas y morales que realicen erogaciones por la prestación de un servicio personal subordinado en territorio nacional.

## 2. BASE

Las erogaciones por la prestación de un servicio personal subordinado, los salarios y demás prestaciones en efectivo o especie que sean pagadas por la persona física o moral a quienes les presten un servicio personal subordinado. Para estos efectos, también se considerarán erogaciones por la prestación de un servicio personal subordinado aquellas erogaciones que para los efectos de la Ley del Impuesto Sobre la Renta se considerarán ingresos asimilados a salarios.

Mediante la Vigésimo Primera Resolución de Modificaciones a la Resolución Miscelánea Fiscal para el ejercicio 2000, se adiciona la regla 15.1 que aclara los conceptos que deben considerarse para determinar el impuesto. Dicha regla establece que únicamente deben tomarse en cuenta aquellas remuneraciones y prestaciones que de conformidad con la Ley del Impuesto Sobre la Renta se encuentren gravadas, y que en el caso de conceptos asimilados a salarios, éstos deben considerarse siempre y cuando la citada ley de ISR prevea que se les pueda aplicar al mencionado crédito.

Con esto debemos comentar que todas aquellas prestaciones y remuneraciones que se encuentren exentas para efectos de la Ley del ISR, no deben considerarse para determinar el monto de impuesto sustitutivo de crédito al salario a enterar. Asimismo no deben considerarse los conceptos asimilados a salarios a los cuales la Ley del ISR no permita aplicarles el crédito al salario.

## 3. TASA

Este impuesto se determina aplicando al total de las erogaciones realizadas por la prestación de un servicio personal subordinado, que de conformidad con el apartado anterior resulten gravadas por la Ley del ISR, la tasa del 3%.

#### 4. PERIODO DE CAUSACION.

Se calcula por ejercicios fiscales y se causa en el momento en que se realicen las erogaciones por la prestación de un servicio personal subordinado.

Sin embargo, los contribuyentes de este impuesto tienen la obligación de efectuar pagos provisionales mensuales a cuenta del impuesto del ejercicio mediante declaración que presentarán ante las oficinas autorizadas a más tardar el día 17 del mes inmediato siguiente a aquél en el que se realicen dichas erogaciones. El pago provisional se calculará aplicando la tasa del 3% sobre el total de las erogaciones gravadas efectuadas en el mes al que corresponda el pago.

El impuesto del ejercicio, deducidos los pagos provisionales del mismo, debe enterarse en el año de 2004 mediante declaración que se presentará ante las oficinas autorizadas, en las mismas fechas de pago que las establecidas para el impuesto sobre la renta.

#### 5. OPCION DE NO PAGO.

En las mismas disposiciones transitorias se contempla la opción de no pagar el impuesto sustitutivo del crédito al salario, siempre que no se efectúe la disminución del crédito al salario pagado a los trabajadores hasta por el monto del impuesto sustitutivo que no se pague.

Asimismo, se precisa que el excedente de crédito al salario sobre el impuesto sustitutivo podrá disminuirse del impuesto sobre la renta a su cargo o del retenido a terceros, siempre y cuando, además, se cumplan los requisitos establecidos en la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

## 6. DEDUCIBILIDAD.

El monto del impuesto sustitutivo que se entere a las autoridades se considerará una partida deducible para efectos de la Ley del Impuesto Sobre la Renta. Asimismo, en caso de que se opte por no enterar el impuesto sustitutivo, el equivalente del crédito al salario pagado a los trabajadores que no se podría disminuir del ISR, a cargo del contribuyente o de las retenciones del mismo impuesto efectuadas a terceros, se considerará un gasto deducible para efectos de la citada ley del ISR. Esto último, de conformidad con la regla 3.6.35 de la Vigésima Segunda Resolución de Modificaciones a la Resolución Miscelánea Fiscal para el ejercicio 2000.

## 7. COMPAÑÍAS DE GRUPO.

Para los efectos del impuesto sustitutivo del crédito al salario, se considera como una sola persona moral el conjunto de aquellas que reúna alguna de las características que se señalan a continuación, caso en el cual cada una de estas personas morales deberá pagar el impuesto establecido en este artículo por la totalidad del monto erogado por la prestación de un servicio personal subordinado:

- a) Que sean poseídas por una misma persona física o moral en más del 50% de las acciones o partes sociales con derecho a voto de las mismas.
- b) Cuando una misma persona física o moral ejerza control efectivo de ellas, aun cuando no determinen resultado fiscal consolidado. Se entiendo que existe control efectivo, cuando se dé alguno de los siguientes supuestos:

1. Cuando las actividades mercantiles de la sociedad de que se trate se realizan preponderantemente con la sociedad controladora o las controladas.
2. Cuando la controladora o las controladas tengan junto con otras personas físicas o morales vinculadas con ellas, una participación superior al 50% en las acciones con derecho a voto de la sociedad de que se trate. En el caso de residentes en el extranjero, solo se considerarán cuando residan en algún país con el que se tenga acuerdo amplio de intercambio de información.
3. Cuando la controladora o las controladas tengan una inversión en la sociedad de que se trate, de tal magnitud que de hecho les permita ejercer influencia preponderante en las operaciones de la empresa.

Para los efectos de este numeral, se considerarán sociedades controladoras o controladas las que en los términos de la Ley del Impuesto Sobre la Renta se consideren como tales.

Complementario a lo antes expuesto, la regla 15.2 de la Vigésimo Primera Resolución de Modificaciones a la Resolución Miscelánea Fiscal para el ejercicio 2002 señala como opción para las personas morales que forman parte de un mismo grupo, la de no pagar el impuesto sustitutivo del crédito al salario, siempre que todos los integrantes del grupo ejerzan la misma opción por el mismo periodo.

## **8. OTRAS CONSIDERACIONES.**

Como podrá observarse, el impuesto sustitutivo debe vincularse con el crédito al salario pagado a los trabajadores para poder determinar cual es la alternativa que más conviene (pagar el impuesto sustitutivo o no) a cada contribuyente, razón por

la cual debe evaluarse cada caso en particular para estar en posibilidades de evitar desembolsos innecesarios.

Dentro de las últimas publicaciones que se han emitido respecto de la aplicación conjunta de las disposiciones del crédito al salario y el impuesto sustitutivo destaca la opción establecida en la regla 3.6.35 de la Vigésimo Segunda Resolución de Modificaciones a la Resolución Miscelánea Fiscal para el ejercicio 2002, misma que contempla la posibilidad, para aquellos contribuyentes que ejerzan la opción de no pagar el impuesto sustitutivo del crédito al salario a sus trabajadores en la misma fecha en que efectúen el pago de sus salarios, siempre que a partir del mes de febrero de 2003, identifiquen plenamente y como concepto separado en la nómina en que se paguen los salarios y en los recibos que recaben de los mismos, el monto del crédito al salario que corresponda al periodo que se paga.

Como podrá observarse, este impuesto no resultará aplicable a las Integradoras en la medida en que se ubiquen en los supuestos mencionados con anterioridad, por lo que debe analizarse detenidamente cada caso en particular para elegir la opción que más convenga, a pagar el impuesto o dejar de aplicar el crédito al salario pagado.

### **3.3.5 Ventajas y Desventajas Fiscales.**

Una vez analizados todos los ordenamientos fiscales que le son aplicables a una Empresa Integradora, se puede concluir que cuenta con las siguientes ventajas que las hacen atractivas al momento de estudiar opciones que minimicen la carga tributaria:

- ❖ Tributan bajo el régimen simplificado.

- ❖ **Cuentan con un capítulo especial de facilidades administrativas.**
- ❖ **No se tiene ningún límite de ingresos para tributar conforme al régimen simplificado.**
- ❖ **Pagan el impuesto sobre la renta con base en los gastos que no cumplan con los requisitos fiscales necesarios para su deducción y los retiros de utilidades que se efectúen, y no con base a los ingresos que se perciban.**
- ❖ **Se disminuye la obligación de pago de participación a los trabajadores en las utilidades, al utilizarse la misma base para el pago del impuesto sobre la renta, sin que esto represente alguna contingencia de tipo laboral.**
- ❖ **Las cuotas, comisiones y servicios que las empresas integradas pagan a la Integradora representan deducciones adicionales que reducen su pago de impuesto sobre la renta.**
- ❖ **Pagan el impuesto al valor agregado con base en los cobros de efectivo que realicen, lo cual no afecta su liquidez.**
- ❖ **Difícilmente tendrán la obligación de pagar impuesto al activo, por todas las disposiciones fiscales existentes.**
- ❖ **Se cuenta con diversas alternativas para el cálculo de los impuestos causados, por lo que se puede elegir la que más beneficios proporcione.**
- ❖ **Las Empresas Integradoras pueden efectuar operaciones por cuenta de sus socios, sin que estas representen ingresos o deducciones atribuibles a ellas.**

- ❖ No se cuenta con ninguna restricción respecto al giro de las empresas que pretendan participar en el modelo.
- ❖ No tienen la obligación de calcular componente inflacionario, por lo que en el caso de tener deudas, éstas no ocasionan que se incremente la base de pago de impuesto sobre la renta al no generar ganancia inflacionaria.
- ❖ Puede efectuarse una deducción adicional a la base de pago de impuesto sobre la renta, cuando exista una disminución de capital.

Como se ha visto, existen varias ventajas de tipo fiscal para este tipo de empresas, sin embargo su utilización ha sido escasa, ya que como vimos anteriormente son muy pocos los casos existentes.

#### Posibles Desventajas Fiscales.

A pesar de todos los beneficios antes expuestos, existen algunos aspectos que pudieran representar desventajas fiscales para este tipo de compañías, los cuales se compensan ampliamente con las ventajas que las mismas otorgan.

Entre ellas podemos citar:

- ❖ La necesidad y obligación de llevar una contabilidad adicional a la utilizada para fines financieros.
- ❖ La imposibilidad de decretar dividendos sin que éstos impliquen algún costo fiscal.
- ❖ Tienen una obligación adicional al tener que presentar cada año la relación de operaciones que hayan efectuado por cuenta de las empresas integradas.

- ❖ **Debe ponerse especial interés al momento de fijar los precios de los servicios que se prestarán a cada una de las empresas, para evitar caer en operaciones que no cumplan con las disposiciones relativas a precios de transferencia entre partes relacionadas.**

Por todo lo tratado a lo largo del presente capítulo, se puede mencionar que también en lo que respecta a la parte fiscal, las Empresas Integradoras se muestran como una buena alternativa para las personas que se encuentren estudiando posibilidades de tributación, ya sea por nueva creación o porque deseen modificar las propias.

**CAPITULO**

---

---

**CASO PRACTICO**

**4**

208-A

#### **4.1 Estudio de factibilidad económico – financiero.**

##### **4.1.1 Elaboración de nuestro proyecto de factibilidad económica – financiera.**

Comenzaremos por mencionar, que para el siguiente ejercicio se tomaran algunas premisas como ciertas, bajo las cuales llevaremos a cabo el trabajo de investigación, para lograr un mayor entendimiento y así poder simplificar mas los ejemplos que se manejarán, cabe mencionar que los ejemplos no son limitativos solo tratan de mostrar los alcances del presente modelo.

Partimos de que nos presentamos ante la Secretaria de Economía para solicitar la inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, con toda la documentación necesaria para la inscripción al mismo, estos requisitos son:

- Tener Personalidad Jurídica propia.
- Contar con un capital mínimo de \$ 50,000.00
- Participación accionaria de cada socio, no puede exceder del 30% del capital social.
- Presentar la siguiente documentación:
  - ✓ Proyecto de factibilidad económica – financiera que sustente la integración.
  - ✓ Proyecto de acta constitutiva que contenga lo señalado en le Ley General de Sociedades Mercantiles y lo previsto en el artículo 4º. Del Decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de mayo de 1993 y sus modificaciones del 30 de mayo de 1995.

Con base en los requisitos anteriormente citados, procederemos a armar el proyecto de factibilidad económica – financiera, así como el proyecto de acta

constitutiva, ya que, consideramos más importante estos dos requisitos, solicitados, que estudiar la forma de operar de la Empresa Integradora, aunque no por esta situación le estemos restando importancia, pero recordando que se encuentra en el régimen simplificado su operación esta basada en el registro de entradas y salidas y esto nos facilita la operación de las mismas, por lo que anteriormente dijimos nos enfocaremos mas a los requisitos necesarios para la constitución de la misma. Cabe mencionar que si el proyecto de factibilidad tuviese algún error o no fuese factible, la Secretaría de Economía no lo aceptará y nos será devuelto para su corrección, también dicha secretaría esta facultada para negarnos la inscripción al registro nacional de Empresas Integradoras, si esta cree, que los objetivos de la empresa no son acordes con el entorno actual y las posibilidades del mismo.

**Con base en lo anterior partimos de que somos un grupo de empresarios (4) los cuales pertenecemos a la rama manufacturera de la industria del calzado, todos somos pequeños empresarios y tributamos bajo el régimen simplificado de las personas físicas (ahora régimen intermedio), y tenemos metas y objetivos en común por lo que la idea de la integración de nuestras empresas resulta ser una herramienta que nos ayudaría a llegar a los objetivos mas rápidamente. También es importante considerar que trabajaremos con 4 empresas a las cuales las denominaremos como "A", "B", "C" y "D".**

## **PROYECTO DE FACTIBILIDAD ECONOMICA – FINANCIERA.**

### **1.- Idea del Proyecto.**

La idea de llevar a cabo este proyecto, es que somos un grupo de pequeños empresarios que buscamos expandir nuestro mercado para buscar mayores beneficios para nuestras diferentes empresas, así como diversificar nuestra línea

de productos y buscar la especialización de estos, así como darles un valor agregado que los distinga dentro del mercado, para llevar a cabo estos objetivos hemos decidido unirnos porque juntos sería más fácil el crecimiento, a continuación presentamos algunas de las causas que nos orillaron a la idealización del presente proyecto:

- ◆ **Atención de una demanda insatisfecha.-** Por lo básico y elemental que resulta ser nuestro producto para la sociedad en general, y considerando los presentes cambios en la moda, existe una gran parte de la sociedad que esta insatisfecha con el mercado actual, nosotros intentamos darles una satisfacción ofreciéndoles diferentes productos que tengan un valor agregado y que se distingan dentro del mercado.
- ◆ **Contar con un producto de mejor calidad.-** A pesar de que los nuestros productos son sometidos a un estricto control de calidad, esta dentro de nuestros objetivos alcanzar un margen del 100% en la calidad de nuestros productos, para lo cual necesitamos contar con gente experta dentro de nuestras empresas.
- ◆ **Mejorar o innovar productos.-** Como mencionamos en el primer punto la innovación dentro de nuestro mercado es indispensable, ya que los cambios que sufre el gusto y la moda, nos obliga a hacer cambios constantes dentro de nuestros productos y estar siempre a la vanguardia en el aspecto del último grito de la moda, la integración que buscamos nos ayudaría a que juntos se lograrían más y mejores ideas así como el asesoramiento de personal calificado en el ramo.
- ◆ **Diversificar la producción.-** Es premisa fundamental para el crecimiento externo como empresas, la diversificación y expansión hacia nuevos mercados en donde podemos entrar con bastante fuerza, debido a las características de

***Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.***

nuestros productos, la integración de nuestras empresas nos ayudaría a reducir los costos que la expansión nos representara así como un mejor desplazamiento de los productos.

Como se menciona al principio del presente proyecto la integración de las empresas nos aseguraría un crecimiento más rápido de nuestras empresas, que si lo intentáramos solos cada empresa por su parte, existe un mercado local muy grande que queremos satisfacer con mayor calidad y servicio, y porque no, buscar el mercado internacional para intentar entrar en él y afianzarnos.

A continuación presentamos un cuadro de estratificación de las empresas asociadas, así como a la actividad a la que nos dedicamos, en la cual intentamos especificar cual es la situación real que rodea el proyecto que intentamos desarrollar, es decir, señalar de manera general cómo se desenvuelve la actividad económica de los socios.

<b>Razón Social</b>	<b>Actividad Económica</b>	<b>Número de Empleados</b>	<b>Tamaño</b>
Empresa A (Nadia E. Becerra Castillo)	Elaboración y venta de calzado	45	Pequeña empresa
Empresa B (Rafael Sánchez Marroquín)	Elaboración y venta de calzado	30	Pequeña empresa
Empresa C (Carlos Rodríguez Garduza)	Elaboración y venta de calzado	36	Pequeña empresa
Empresa D (Israel Chavez Hernández)	Elaboración y venta de calzado	33	Pequeña empresa

Los proyectos conjuntos que tenemos planeado llevar a cabo son los siguientes:

- ✓ Crear una sola empresa que sea la que nos represente en el mercado, a todos los socios para efectos de cuestiones comerciales, legales, fiscales, de ventas, de logística.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- ✓ Dotar de mayor capacidad de negociación a las empresas asociadas en los mercados de materias primas, insumos, tecnología, productos terminados y financieros.
- ✓ Consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su participación en la exportación.
- ✓ Lograr una especialización en productos y procesos que cuenten con ventajas comparativas.
- ✓ Generar más fuentes de trabajo en la región.

### **CONOCIMIENTO DE LAS DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE LAS EMPRESAS SOCIAS.**

A continuación se presenta un análisis individual de cada una de las empresas asociadas de sus posibles debilidades y fortalezas.

#### **Empresa "A"**

<b>CONCEPTO</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<b>Tecnología</b>	- Limitado desarrollo tecnológico - Maquinaria no actualizada.	- La maquinaria con la que se cuenta, está en perfecto estado y además se le pueden adicionar piezas complementarias
<b>Capacidad administrativa</b>	- Escasa preparación empresarial - Nulo conocimiento de planeación estratégica	- Controles sencillos para la administración
<b>Estrategias de mercado</b>	- No se desarrollan funciones de mercadotecnia - Desconocimiento del mercado nacional e internacional	- Contacto estrecho con clientes y proveedores - Conocimiento profundo del mercado local - Ideas que falta aferrar
<b>Lugar en la cadena Insumo - mercado</b>	- Bajos niveles de calidad - Poca capacidad de producción - No existe un comprador firme	- Buen posicionamiento por cubrir demandas de empresas más grandes - Empresa con buena imagen y seriedad
<b>Capacidad económica - financiera</b>	- Falta de administración financiera	- Uso eficaz del escaso capital disponible
<b>Recursos humanos</b>	- Control de personal muy limitado - Falta de técnicas de capacitación - Personal inadecuado para sus labores	- Contacto cercano con trabajadores

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## CONOCIMIENTO DE LAS DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE LAS EMPRESAS SOCIAS.

### Empresa "B"

CONCEPTO	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Tecnología	- Nulo desarrollo tecnológico - Maquinaria muy antigua	- Amplio conocimiento del mercado de la maquinaria que se necesita para el desarrollo de nuestras actividades
Capacidad administrativa	- No contamos con el equipo necesario para poder llevar una administración eficaz.	- Contamos con personal calificado para el buen control de la administración del negocio
Estrategias de mercado	- No se desarrollan funciones de mercadotecnia - Desconocimiento del mercado nacional e internacional	- Contacto estrecho con clientes y proveedores - Conocimiento profundo del mercado local
Lugar en la cadena insumo - mercado	- Mala calidad en el producto - Capacidad de producción limitada	- Entrega de producto en tiempo y día.
Capacidad económica - financiera	- Falta de administración financiera - Desconocimiento del entorno económico	- Flujo de efectivo muy eficaz
Recursos humanos	- Nula capacitación profesional del personal - Falta de técnicas de capacitación - Exceso de personal en algunas áreas.	- Contacto cercano con trabajadores

### Empresa "C"

CONCEPTO	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Tecnología	- Pocas habilidades técnicas - Maquinaria que necesita de mucho mantenimiento	- Buen conocimiento acerca del mantenimiento de las máquinas
Capacidad administrativa	- No se cuenta con la planeación administrativa que toda empresa debe llevar	- El control administrativo es relativamente fácil de llevar por el tamaño de la empresa.
Estrategias de mercado	- No se desarrollan funciones de mercadotecnia	- Contacto estrecho con clientes y proveedores - Amplio conocimiento de la empresa en el mercado local
Lugar en la cadena insumo - mercado	- Falta un poco de calidad en los productos - Falta de innovación dentro del mercado	- Especialidad en un producto
Capacidad económica - financiera	- Desconocimiento del entorno económico - Poca gestión financiera con clientes y proveedores	- Sufoente capital social, para solventar inversiones
Recursos humanos	- Nula capacitación profesional del personal - Falta de técnicas de capacitación	- Contacto cercano con trabajadores

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CONOCIMIENTO DE LAS DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE LAS EMPRESAS SOCIAS.

### Empresa "D"

CONCEPTO	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Tecnología	- Poca maquinaria - Nula especialización en el manejo de la maquinaria	- Maquinaria nueva y en perfectas condiciones
Capacidad administrativa	- Administración personal de la empresa - Falta planeación administrativa	- Sistemas de administración recientes y muy eficaces - Equipo necesario para una buena administración
Estrategias de mercado	- No se desarrollan funciones de mercadotecnia - Carencia de una marca propia	- Habilidad para introducir nuestro producto sin la necesidad de invertir en mercadotecnia
Lugar en la cadena (nuevo - mercado)	- Implantación de un buen control de calidad - Producto poco conocido por el reciente ingreso al mercado	- Productos innovadores que van de la mano con la moda y con con las exigencias del mercado
Capacidad económica-financiera	- Desconocimiento del entorno económico - Financiamiento en deuda con instituciones bancarias	- Facilidad para conseguir créditos
Recursos humanos	- Poca capacitación especializada - Alejamiento con los trabajadores	- Excelentes condiciones de trabajo

### Amenazas y Oportunidades.

Existen dentro del mercado de la elaboración y venta del calzado algunas circunstancias que pueden ser consideradas como amenazas para que el proyecto se desarrolle con éxito, dentro de estas podemos nombrar las siguientes:

- Existe una gran cantidad de empresas que se dedican a la elaboración y venta de calzado dentro de la región, por lo que el proyecto debe ser lo esperado para que la inversión que se va a hacer, sea redituable para las empresas que se van a asociar.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- Con los constantes cambios que sufre la economía nacional, resulta impredecible saber habrá o no cambios, que puedan afectar la culminación del proyecto en buenos términos.
- Tenemos una costumbre de trabajar solos y no estamos acostumbrados al asociacionismo, por lo que consideramos que se nos presentarán algunas dificultades para que todos juntos estemos de acuerdo con todas las decisiones de la Integradora.

Así como existen amenazas que pueden obstruir el proyecto, también podemos mencionar que existen oportunidades que nos pueden ayudar mucho a que el proyecto cumpla sus objetivos en los plazos propuestos, dentro de estas oportunidades podemos mencionar entre otras:

- Tenemos un mercado seguro, ya que al ser indispensable nuestro producto resulta perecedero para los consumidores, y la demanda siempre es buena, por lo que no nos preocupamos por las ventas, si no que nuestra principal preocupación es la calidad de nuestros productos.
- Como se menciona en el punto anterior, la calidad en nuestros productos es indispensable, y si con este proyecto podemos elevarla tendremos una gran parte del mercado local asegurada, ya que lo que el consumidor busca es calidad y precio en los productos.
- El mercado local es muy conocido, por lo que el gasto en mercadotecnia puede ser muy bajo en comparación con otros productos.

#### **Misión de la Empresa Integradora**

Podemos explicar la misión de la empresa de manera general, en los siguientes aspectos:

- ✓ La razón de ser de la empresa, como lo dice la definición de lo que son las Empresas Integradoras, las empresas asociadas necesitamos una serie de servicios especializados para poder conseguir el crecimiento que tenemos previsto.
  
- ✓ La Empresa Integradora ofrecerá a las empresas asociadas los servicios especializados para los cuales fue creada, entre estos se encuentran:
  - Asistencia técnica en todas las líneas de producción.
  - Prestará los servicios de mercadotecnia.
  - Llevará la administración de las empresas.
  - Estudios de mercado
  
- ✓ Los clientes a los que va dirigido el producto, la Empresa Integradora se encargará de buscar nuevos clientes para el consumo de los productos de las asociadas.
  
- ✓ En las instalaciones o domicilio fiscal que la Empresa Integradora tenga registrado, existirá una tienda en la que habrá muestras y catálogos de nuestros productos. Y esta también es la encargada de hacer promociones y estrategias de ventas.
  
- ✓ La Empresa Integradora brindará a las integradas áreas de especialización como lo es el acabado y la distribución.

### **ESTUDIO DE MERCADO.**

Para que las empresas asociadas sepan si producirán un producto adecuado en el volumen suficiente y el precio competitivo, se procede a un estudio de mercado que la Empresa Integradora realizará, dicho estudio estará basado en los siguientes aspectos:

- Cuestionarios.
- Focus Group.
- Encuestas.

Con esto, se logrará identificar los mercados meta a los cuales van dirigidos nuestros productos, a través de la segmentación de mercado para poder determinar las necesidades y exigencias del consumidor final.

## **ANALISIS DE LA OFERTA**

Aunque el producto que presentamos al mercado ya es conocido, es importante conocer o mejor dicho medir las cantidades y condiciones en que pondremos a disposición del mercado nuestro producto, a continuación enunciaremos una serie de aspectos que se deben tomar en cuenta para medir la oferta de nuestro producto:

- Somos un grupo de 4 pequeñas empresas, y más adelante tocaremos el tema de la capacidad que podemos aportar cada uno a la Empresa Integradora.
- La empresa se ubicará en el principal mercado del país en calzado, que es la ciudad de León Guanajuato, esto para poder aprovechar el amplio mercado que rodea esta ciudad, además de que las empresas socias se encuentran ubicadas en mencionada ciudad.
- En lo que concierne a la capacidad instalada y utilizada, podemos decir que el 25% de la maquinaria estará al servicio de la empresa integradora, este porcentaje ira incrementando conforme la operación de la empresa crezca, ya que sé ira involucrando más conforme las ventas de nuestros productos se incrementen.

- Para lo que es la fijación de precios en nuestros productos por experiencia sabemos que necesitamos estudiar los costos que nos representan la elaboración de los mismos, así como proponernos un margen de utilidad sobre los mismos, sin perder de vista los gastos de operación que para nuestro ámbito comercial son muy importantes. (Todo esto independiente de posibles promociones que se lancen para la incursión de nuestros productos en los nuevos mercados.)
- Uno de los objetivos que se desean alcanzar con la formación de la Empresa Integradora es el conquistar nuevos mercados tanto nacionales y porque no, internacionales, por lo que no perdemos de vista la posibilidad de exportar nuestros productos a otros países del mundo, pero el primer paso es consolidarnos en nuestro país ya que aunque estamos dentro de un mercado bueno y seguro, es importante lograr una presencia más importante dentro de él, esto lo conseguiremos con la calidad de los productos y el precio.

### **ANALISIS DE LA DEMANDA.**

El objetivo es identificar los patrones de conducta o de comportamiento de quienes conforman el mercado objetivo del proyecto. Esto lo podemos conseguir con estudios de mercado, los cuales nos ayudarán a identificar las necesidades de los consumidores así como las exigencias o preferencias de determinados productos.

En análisis de la demanda tenemos que considerar diferentes aspectos los cuales podemos enumerar de la siguiente manera:

- Es importante tomar en cuenta la dispersión geográfica de los demandantes de nuestros productos, como lo mencionamos en el párrafo anterior esto lo podemos conseguir basándonos en diferentes estudios de mercado, en donde nos enfocaremos principalmente al aspecto de conquistar los mercados, en los

cuales no conocen nuestros productos y tratamos de entrar a ellos con un producto que cumpla con sus gustos y exigencias.

- También es importante considerar los hábitos de consumo que tengan los posibles consumidores, esto es referente a la forma de adquirir los productos y la periodicidad de consumo de los mismos, ya que no podemos perder de vista estos puntos, porque de acuerdo a ellos, dependerá en gran parte la demanda de los mismos. Podemos mencionar que nuestras ventas estarán enfocadas básicamente a la venta mayoreo, sin descartar tener venta menudeo con la apertura de 3 tiendas.
  
- Parte primordial y fundamental para que este proyecto tenga el éxito que esperamos, es el de satisfacer los gustos y las preferencias de los consumidores finales, esto lo podemos lograr con la ayuda de gente especializada en la moda y gustos del calzado en las principales capitales de la moda en el mundo, este especialista se encargará de traernos hasta nuestros talleres los modelos de calzado que entrará en moda en los periodos subsecuentes.
  
- Lo que podemos decir en lo referente a los periodos de consumo de nuestra producción, aquí no podemos definir con exactitud el periodo en que serán consumidos, pero basándonos en experiencias pasadas, podemos presupuestar una determinada producción y ventas para ciertos periodos, en los cuales nuestros productos tienen más consumo, como ejemplo podemos mostrar que las principales ventas del año, se realizan a finales del ejercicio, y a mediados del mismo, por lo debemos considerar esto para hacer una planeación de la producción y de las ventas.

## **ANALISIS DE PRECIO.**

Como lo vimos en el capítulo anterior sabemos que existen varias formas de determinar los precios de venta de determinados productos, entre ellos podemos nombrar a la fijación de precios por demanda, la fijación de precios por competencia y la fijación de precios por costos, precisamente nosotros tomaremos esta última, ya que consideramos que es la técnica que más se ajusta a la realidad de nuestro producto.

Partimos de que el precio de nuestro producto se debe de estar dentro de una media que es dictaminada por la competencia dentro de los mercados a los cuales intentamos meter nuestro producto, es importante respetar este precio promedio ya que se corre el riesgo de que si esta muy por encima el precio, no vendamos el volumen esperado, y, si el precio esta muy por debajo, entonces se corre el riesgo de que nuestro costos sean mayores a la venta y no se llegue a la meta aun teniendo ventas altas.

Por lo que hemos decidido que la manera de determinar nuestros precios será basándose en los costos en que incurramos para la transformación del producto, mas un porcentaje de los gastos de operación y sin perder de vista un porcentaje de utilidad el cual debemos respetar para que el proyecto tenga el éxito esperado, en el tiempo esperado.

## **ANALISIS DE LA COMERCIALIZACION.**

Sabemos que este rubro de la comercialización es uno de los más importantes para que nuestro proyecto resulte efectivo, una buena comercialización es la que colocará el producto o servicio en un sitio y momento adecuado para dar satisfacción al consumidor, por lo que se hace necesario contar con los canales de distribución apropiados para nuestro producto.

Hemos definido que por el momento y por así convenir a la Empresa integradora, en lo que se da a conocer nuestro producto en los nuevos mercados iniciaremos con solo tres canales de distribución, los cuales serán: menudeo, mayoreo y el privado.

Las ventajas que le encontramos a estos tres canales con respecto a la competencia es que estos canales de distribución nos permiten abarcar el 100% del mercado que queremos conquistar en los primeros años de operación de la empresa, especificando que conforme se vaya dando el crecimiento de la Integradora iremos buscando nuevos canales de distribución, entre ellos el más importante es el de exportación.

Los canales de distribución antes señalados son los más convenientes por el momento ya que el canal de menudeo nos permitirá hacer la venta a detalle en las tres sucursales de ventas que se planean abrir, el canal de mayoreo nos permitirá que a través de otras personas entremos en mercados y lugares a los cuales nuestra logística no nos permite llegar y por último el canal privado es con el que entraremos en tiendas establecidas y autoservicios.

Los precios de venta en cada canal serán diferentes por la forma de trabajar con cada uno de ellos, obviamente el canal de menudeo tendrá el precio de venta más alto, por los gastos extras que nos origina su distribución y venta, el canal de mayoreo será el que tenga un menor precio, ya que esta venta no representa costos extras para la distribución y comercialización de los productos vendidos, y por último el canal privado es necesario entrar con precios de venta que nos impone el cliente, ya que así se manejan las políticas de estos comercios.

Sabemos que es importante tener una cartera de clientes a los cuales les interesa los días de crédito que les otorgaremos aunque a decir verdad trataremos de negociar con ellos para ver que es lo que más le conviene a las dos partes, porque

*Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.*

en ocasiones es mejor dar una bonificación por pronto pago que el dar determinados días de crédito. Nuestro objetivo en la cobranza como empresa es tener una cartera de máximo 30 días.

Una vez reunida la información anterior del mercado y el análisis correspondiente, se procederá a desarrollar un programa de ventas.

## PRONOSTICO DE VENTAS.

### ESTIMADO DE VENTAS

Producto	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Café	-	-	-	-	-	800,000	800,000	800,000	800,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Café Caballero	-	-	-	-	-	600,000	600,000	600,000	600,000	800,000	800,000	800,000
Café Niños	-	-	-	-	-	500,000	500,000	500,000	500,000	700,000	700,000	700,000
Café	-	-	-	-	-	100,000	100,000	100,000	100,000	150,000	150,000	150,000
<b>TOTAL DEL MES DE VENTAS ESTIMADO</b>						<b>2,000,000</b>	<b>2,000,000</b>	<b>2,000,000</b>	<b>2,000,000</b>	<b>2,650,000</b>	<b>2,650,000</b>	<b>2,650,000</b>

Producto	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Café	800,000	800,000	1,000,000	1,200,000	1,200,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000
Café Caballero	600,000	600,000	800,000	800,000	800,000	600,000	600,000	600,000	600,000	800,000	800,000	800,000
Café Niños	500,000	500,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	800,000	800,000	800,000
Café	100,000	100,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	200,000	200,000	200,000
<b>TOTAL DEL MES DE VENTAS ESTIMADO</b>	<b>2,000,000</b>	<b>2,000,000</b>	<b>2,650,000</b>	<b>3,000,000</b>	<b>3,000,000</b>	<b>3,000,000</b>						

Como lo muestran los estimados de ventas que arriba se muestran, hemos hecho una división de los productos dependiendo al público consumidor, mencionando que existen muchas otras más ya que por cada modelo de los mismos podemos hacer subdivisiones, pero lo importante es mostrar el volumen total de las ventas, sin importar los modelos o subdivisiones.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

*Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.*

El estimado de ventas que esperamos a través de la Empresa Integradora es de:

Año 2003	\$ 15,950,000.00
Año 2004	\$ 32,250,000.00

Basándonos en las cifras antes mencionadas podemos hacer nuestros presupuestos de gastos de manufactura tales como la mano de obra, materias primas e insumos, para los ejercicios siguientes.

A continuación se presenta un programa de ventas en el cual se intenta mostrar el pronostico de ventas y los gastos que este origina.

CONCEPTO	Año 2003											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
% capacidad utilizada						30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Ingresos por Ventas	-	-	-	-	-	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,690,000	2,690,000	2,690,000
Costos de promoción y pub.						200,000	200,000	200,000	200,000	250,000	250,000	250,000
Costos de venta						426,000	426,000	426,000	426,000	537,700	537,700	537,700
Sueldos						140,000	140,000	140,000	140,000	185,500	185,500	185,500
Comisiones						16,000	16,000	16,000	16,000	21,200	21,200	21,200
Arrendo						60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Transporte						200,000	200,000	200,000	200,000	230,000	230,000	230,000
Otros						10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	11,000	11,000

CONCEPTO	Año 2004											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
% capacidad utilizada	30%	30%	30%	30%	30%	30%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
Ingresos por Ventas	2,690,000	2,500,000	2,500,000	2,600,000	2,600,000	2,600,000	2,600,000	2,600,000	2,600,000	2,900,000	2,900,000	2,900,000
Costos de promoción y pub.	250,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	250,000	250,000	250,000	260,000	260,000	260,000
Costos de venta	507,700	406,000	548,000	596,800	596,800	596,800	613,800	613,800	613,800	643,200	643,200	643,200
Sueldos	185,500	175,000	200,000	208,000	208,000	208,000	224,000	224,000	224,000	261,000	261,000	261,000
Comisiones	21,200	20,000	20,000	20,800	20,800	20,800	20,800	20,800	20,800	23,200	23,200	23,200
Arrendo	60,000	60,000	65,000	65,000	65,000	65,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.*

## **TECNOLOGIA.**

A continuación se muestra un inventario de la maquinaria con la que la Empresa Integradora arrancara operaciones, esta maquinaria era propiedad de los socios y solo comprometerán una parte de esta, para el proceso de integración.

<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>	<b>MARCA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>CAPACIDAD MENSUAL</b>	<b>CAPACIDAD MENSUAL ESPESADA</b>
Maquina tratadora de pieles	Solna	1	s/n	s/n
Maquina cortadora de cuero	Heidelberg	1	s/n	s/n
Maquinas de coado y pegado	Liberty	3	150,000 (Pares)	50,000 (Pares)
Empacadora	Coester	2	200,000 (cajas)	80,000 (cajas)

## **PRODUCTOS FINALES.**

A continuación se enmarca de manera general las características de algunos de los productos que la Empresa Integradora producirá y mandara al mercado, estas características son generales y son las que distinguirán a nuestros productos de los demás o dicho de otra forma es el valor agregado de nuestros productos en comparación con otros que también se encuentran dentro del mercado. En resumen son las características de nuestros productos finales:

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

*Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.*

	<b>Calzado Dama:</b>	<b>Calzado Caballero</b>	<b>Calzado Niño</b>
<b>Apariencia</b>	Tipo formal, sport y de ocasión	Tipo formal, sport y de ocasión	Tipo formal, sport y escolar
<b>Color</b>	Gama de colores	Gama de colores	Gama de colores
<b>Tamaño</b>	Tallas que riga el mercado	Tallas que riga el mercado	Tallas que riga el mercado
<b>Durabilidad</b>	Según el uso	Según el uso	Según el uso
<b>Variedad</b>	Muchos modelos para todos los gustos	Muchos modelos para todos los gustos	Muchos modelos para todos los gustos
<b>Calidad</b>	100% en todos los modelos	100% en todos los modelos	100% en todos los modelos
<b>Precio</b>	Los precios se encuentran dentro de la media que riga el mercado	Los precios se encuentran dentro de la media que riga el mercado	Los precios se encuentran dentro de la media que riga el mercado
<b>Velocidad y Precisión</b>	Contamos con la infraestructura suficiente para satisfacer las necesidades del mercado	Contamos con la infraestructura suficiente para satisfacer las necesidades del mercado	Contamos con la infraestructura suficiente para satisfacer las necesidades del mercado
<b>Facilidad de mantenimiento</b>	Sencillo y depende del usuario	Sencillo y depende del usuario	Sencillo y depende del usuario
<b>Estilo del diseño</b>	Contamos con diseños de vanguardia de acuerdo a los cambios de la moda actual	Contamos con diseños de vanguardia de acuerdo a los cambios de la moda actual	Contamos con diseños de vanguardia de acuerdo a los cambios de la moda actual
<b>Empaque</b>	Empaque resistente y que se ajusta al modelo del calzado	Empaque resistente y que se ajusta al modelo del calzado	Empaque resistente y que se ajusta al modelo del calzado

Lo anterior nos permitirá tener una visión de las ventajas competitivas de cada uno de los productos a fabricar.

### **REQUERIMIENTOS DE PRODUCCION.**

Existen diversos tipos de requerimientos que se tendrán que tomar en cuenta con el objeto de conocer cuánto dinero y en qué periodos se necesitarán para realizar el proceso productivo; esto formará parte de la demanda del capital de trabajo para dotar de liquidez al proyecto.

A continuación se describen los requerimientos a considerar en el proceso de producción.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

*Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.*

### MATERIAS PRIMAS.

Con base en el programa de producción que se realizó se determinarán cuales serán los requerimientos de materias primas.

Proveedor	Materias Primas	Cantidades	Fecha del Período	Precio	Docuementos
Rastro muñora	piel y cuero	300 Kilos	Jun-03	2,000,000	-
Rastro los palomos	piel y cuero	150 Kilos	Jun-03	1,100,000	-
Derivados macroquímicos	piel sintética	100 Mts.	Jun-03	700,000	-
Tacones Doney	Tapas y Tacones		Jun-03	650,000	-
Tintas Sánchez	Gomas y pegamentos		Jun-03	500,000	-
Tintas Sánchez	Colores y tintes		Jun-03	500,000	-

### MANO DE OBRA.

Se analizará si las empresas socias cuentan con el personal suficiente para desarrollar el proceso productivo objeto del proyecto para lo cual consideraremos que la mano de obra se dividirá en dos secciones, una que es la mano de obra directa que es la que interviene directamente en la transformación de la materia prima en producto terminado. La otra es la mano de obra indirecta, que son todas aquellas personas que no están en el proceso de producción pero que influyen en éste.

Para lo cual se hace el siguiente cuadro de presentación:

	No. de Personas	Puesto	Preparación	Salario por persona	Salario Total Mensual	Prestaciones
Mano de obra Directa	18	Producción	Básica	promedio de \$ 225.00	123,323	13,565
Mano de obra Indirecta	10	Operación	Profesional	promedio de \$ 520.00	158,350	17,419
<b>Total</b>					<b>281,673</b>	<b>30,984</b>

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

## **LOCALIZACION DE LAS EMPRESAS SOCIAS.**

Es premisa fundamental para la consecución del proyecto, la localización geográfica de las empresas integradas, esto con el fin de lograr una posición de competencia basada en menores costos de transporte y en la rapidez del servicio.

La localización de la empresa estará orientada en dos sentidos: uno de ellos es el mercado de consumo y, el otro es hacia el mercado de insumos.

Las empresas integradas están ubicadas en el mercado mas reconocido de calzado a nivel nacional, están ubicadas en la Ciudad de León Guanajuato México, lo que nos permite estar al mismo nivel competitivo que otros productores, esta ubicación nos permitirá el ahorro en los costos por el concepto de transporte, ya que serán muy bajos por la cercanía de las empresas socias, y es en esta misma Ciudad en la que se formará la Empresa Integradora.

Además de esto se generará la creación de empleos en la zona, lo que beneficia a la comunidad y además de esto será la primera empresa especializada en la fabricación de calzado en esta zona, la ubicación de la Integradora fue planeada estratégicamente ya que su localización estará en base a los servicios que le prestará a sus asociadas, y debe de estar alrededor de las mismas.

## **DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS SOCIAS.**

Cuando hablamos de la distribución de las empresas socias, nos estamos refiriendo a toda esa parte social de la empresa, son las condiciones de trabajo, de seguridad y bienestar para los trabajadores, los objetivos que buscamos en la distribución de la planta son los siguientes:

**Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.**

- Minimizar movimientos entre las operaciones.
- Arreglar las áreas de trabajo de manera secuencial, según el proceso de la transformación del producto.
- Integrar de manera organizada a hombres, máquinas y equipo auxiliar entre otros.
- Lograr una mayor seguridad y satisfacción del trabajador.

**PROGRAMA DE PRODUCCION.**

La función del programa de producción es coordinar la fabricación del producto y hacerla más eficiente, tratando de minimizar pérdidas en tiempo y dinero.

Concepto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas (vol.)						35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%
Producción (vol.)				30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Materias primas (vol.)				30%	30%	30%	30%	30%	60%	60%	30%	30%
Mantenimiento (programación)				-	-	-	-	-	-	-	-	1

Concepto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas (vol.)	30%	30%	35%	35%	35%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
Producción (vol.)	30%	30%	35%	50%	35%	35%	40%	40%	40%	45%	50%	50%
Materias primas (vol.)	30%	30%	35%	50%	35%	35%	40%	40%	40%	45%	50%	50%
Mantenimiento (programación)						1						1

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## **ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA INTEGRADORA**

A continuación mostraremos la parte esencial del proyecto de factibilidad de la Empresa Integradora, es la estructura organizacional de ésta, la organización la dividiremos en seis rubros los cuales mencionamos a continuación:

### **1. Funciones de la Empresa Integradora.**

Para definir y plantear los objetivos específicos de cada área funcional y las actividades que se desarrollarán para alcanzar sus objetivos y metas. Las funciones que desarrollara la Empresa Integradora serán entre otras:

#### **a) Tecnológicas.**

- Adquirir e integrar al proceso productivo nueva tecnología.
- Modernizar la maquinaria y equipo.
- Planear el proceso productivo.
- Implantar un estricto control de calidad.

#### **b) Promisión y comercialización.**

- Buscar nuevos mercados.
- Aplicar técnicas de mercadotecnia y publicidad para la venta de los productos.
- Participar en ferias y exposiciones.

#### **c) Diseño.**

- Brindar servicios especializados de diseño a las integradas.
- Desarrollo de diseños novedosos.
- Seleccionar diseños de vanguardia.

#### **d) Subcontratación.**

- Lograr la articulación y complementación de todas las áreas de la empresa.

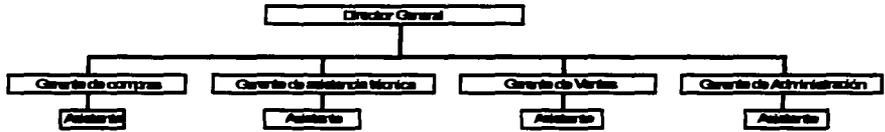
- Brindar servicios de ingeniería especializada para los procesos de producción.
  - Consolidar ofertas para la fabricación de partes, piezas y componentes.
- e) **Financiamiento.**
- Gestionar por cuenta de los socios, la obtención de créditos.
  - Mejorar la posición financiera a través de asesoría especializada.
- f) **Actividades en común.**
- Vender la producción por cuenta de los socios.
  - Compra de materias primas e insumos, maquinaria y equipo, en condiciones favorables de precio y calidad, en función de mayores volúmenes de compra.
  - Brindar capacitación a la fuerza laboral y a los niveles directivos.
  - Implantar programas para mejorar la calidad e incrementar la productividad.
- g) **Gestiones administrativas.**
- Asesorar y gestionar sobre los tramites administrativos, contables, jurídicos, fiscales y de crédito que requieran los socios para la operación de las asociadas.

Asimismo, se deberán programar los ingresos que tendrá la Empresa Integradora por los servicios a sus socios.

<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 2003</b>	<b>AÑO 2004</b>	<b>AÑO 2005</b>
Servicios especializados a sus asociadas.	-	-	-
Cuotas	240,000	288,000	336,000
Comisiones	50,000	75,000	100,000
Servicios a terceros (hasta 10% de sus ingresos totales)	-	50,000	100,000
<b>TOTAL</b>	<b>290,000.00</b>	<b>413,000.00</b>	<b>536,000.00</b>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ORGANIGRAMA FUNCIONAL



## PERFIL DE LOS DIRECTIVOS.

El perfil con el que debe contar la persona que ocupará el puesto de director general, es el siguiente:

- ✓ Una persona con amplio conocimiento en la industria del calzado.
- ✓ Estudios profesionales en el ramo de ingeniería, administración o finanzas.
- ✓ Experiencia en dirección general comprobable.
- ✓ Emprendedor y dinámico.
- ✓ Poder de decisiones y criterio prudencial.

La especialidad y cantidad de personal operativo requerido se determinará en función del alcance del proyecto y la necesidad de reforzar las áreas en donde se hayan identificado debilidades a subsanar.

A continuación se muestran los salarios del personal administrativo y de confianza de la empresa:

*Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.*

CONCEPTO	AÑO 2003		AÑO 2004		AÑO 2005	
	EMPLEOS #	SUELDO MENSUAL	EMPLEOS #	SUELDO MENSUAL	EMPLEOS #	SUELDO MENSUAL
Director General	1	\$ 25,000	1	\$ 27,500	1	\$ 32,450
Gerentes	4	\$ 15,000	4	\$ 16,500	4	\$ 19,470
Asistentes	8	\$ 7,000	8	\$ 7,700	8	\$ 9,086
Subtotal		\$ 47,000		\$ 51,700		\$ 61,006
Previsión Social		\$ 8,000		\$ 8,800		\$ 10,384
<b>Total</b>		<b>\$ 55,000</b>		<b>\$ 60,500</b>		<b>\$ 71,390</b>

#### PROYECCION DE GASTOS.

A continuación se presentan de manera enunciativa un presupuesto de gastos que se necesitan erogar para el funcionamiento de la Empresa Integradora, se dividirán en dos tipos de gastos, los preoperativos y los de operación.

#### PREOPERATIVOS.

CONCEPTO	COSTO
Capital Social	\$ 1,000,000
Acta constitutiva	\$ 5,000
Proyecto de factibilidad económica - financiera	\$ 60,000
Oficina (renta 2003)	\$ 60,000
<b>Total</b>	<b>\$ 1,125,000</b>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.*

### GASTOS DE OPERACIÓN.

CONCEPTO	AÑO 2003			AÑO 2004			AÑO 2005		
	MONTO	IVA	TOTAL	MONTO	IVA	TOTAL	MONTO	IVA	TOTAL
Adquisición equipo de oficina	200,000	30,000	230,000	-	-	-	50,000	7,500	57,500
Sueldos y Salarios	1,600,000	-	1,600,000	1,712,000	-	1,712,000	1,831,840	-	1,831,840
Cuentas IVES	54,400	-	54,400	58,208	-	58,208	62,283	-	62,283
SAR e INCONAVIT	80,000	-	80,000	85,600	-	85,600	91,592	-	91,592
Papelaría y artículos de escritorio	15,000	2,250	17,250	15,300	2,295	17,595	15,608	2,341	17,947
Teléfono y fax	30,000	4,500	34,500	31,500	4,725	36,225	33,075	4,961	38,036
Luz y fuerza motriz	30,000	4,500	34,500	31,500	4,725	36,225	33,075	4,961	38,036
Renta del local	20,000	3,000	23,000	22,000	3,300	25,300	24,000	3,600	27,600
Honorarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento de la oficina	10,000	1,500	11,500	10,500	1,575	12,075	11,025	1,654	12,679
Mantenimiento y reparación	25,000	3,750	28,750	26,250	3,938	30,188	27,563	4,134	31,697
Gasolina	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comida	15,000	2,250	17,250	15,750	2,363	18,113	16,538	2,481	19,018
<b>Total</b>	<b>2,079,400</b>	<b>311,910</b>	<b>2,391,310</b>	<b>2,008,608</b>	<b>22,920</b>	<b>2,031,528</b>	<b>2,196,988</b>	<b>329,489</b>	<b>2,526,477</b>

### FLUJO DE EFECTIVO

CONCEPTO	AÑO 2003			
	1	3	6	9
a) Ingresos				
- Cobro de cuentas por cobrar			1,400,000	4,200,000
- Ventas de Contado		600,000	1,800,000	1,800,000
- Ingresos extraordinarios			-	-
- Financiamiento			-	-
- Aportación de los socios		1,000,000	-	-
- IVA cobrado		90,000	270,000	270,000
<b>Total de Ingresos</b>	<b>-</b>	<b>1,690,000</b>	<b>3,470,000</b>	<b>6,270,000</b>
b) Egresos				
- Inversión total.		700,000	-	-
- Costo o gastos de operación		800,000	810,000	810,000
- Gastos financieros		5,000	5,000	5,000
- Pago de capital de préstamos.		-	-	-
- Impuestos o cuentas por pagar.		40,000	50,000	55,000
<b>Total de Egresos</b>	<b>-</b>	<b>1,545,000</b>	<b>865,000</b>	<b>870,000</b>
c) Saldo de efectivo		145,000	2,605,000	5,400,000
d) Saldo acumulado		145,000	2,750,000	8,150,000

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.*

CONCEPTO	AÑO 2004												
	MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>a) Ingresos</b>													
- Cobro de cuentas por cobrar		5,355,000		5,460,000		5,460,000		5,460,000		6,090,000			
- Ventas de Contado		2,295,000		2,340,000		2,340,000		2,340,000		2,610,000			
- Ingresos extraordinarios													
- Financiamiento													
- Aportación de los socios													
- IVA cobrado		1,147,500		1,170,000		1,170,000		1,170,000		1,305,000			
<b>Total de Ingresos</b>		<b>8,797,500</b>		<b>8,970,000</b>		<b>8,970,000</b>		<b>8,970,000</b>		<b>10,005,000</b>			
<b>b) Egresos</b>													
- Inversión total.				10,000,000		10,000,000		10,000,000		5,000,000			
- Costo o gastos de operación		3,442,500		3,442,500		3,442,500		3,442,500		4,915,000			
- Gastos financieros		6,000		5,000		5,000		5,000		5,000			
- Pago de capital de préstamos.													
- Impuestos o cuentas por pagar.		750,000		750,000		50,000		110,000					
<b>Total de Egresos</b>		<b>4,198,500</b>		<b>14,197,500</b>		<b>13,497,500</b>		<b>10,303,000</b>					
<b>c) Saldo de efectivo</b>		<b>4,599,000</b>		<b>5,227,500</b>		<b>4,527,500</b>		<b>25,000</b>					
<b>d) Saldo acumulado</b>		<b>12,749,000</b>		<b>7,521,500</b>		<b>2,994,000</b>		<b>2,969,000</b>					

**Estados Financieros (Proforma)**

Enseguida se muestran los estados financieros (proforma), esperados para los dos primeros ejercicios en los cuales reflejamos la situación financiera que esperamos obtener de la Empresa Integradora. Estos estados financieros están presupuestados y las cantidades aquí reflejadas pueden variar según la operación.

Consideramos solo el Estado de Resultados y el Balance General, ya que por una parte son los estados financieros más importantes y por otra parte esta estipulado en el acta constitutiva que el capital no podrá ser retirado hasta después de 10 ejercicios completos, y por otra parte no se tiene considerado el aumento de capital por ningún medio, (excepto por la actualización para efectos fiscales), y por lo tanto no es necesario mostrar el estado de cambios en el capital contable.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.

**INTEGRADORA ERAN, S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADOS ACUMULADO COMPARATIVO**  
**REAL VS. PRESUPUESTO**  
**AL 31 DE DICIEMBRE 2003**  
**(CIFRAS EN MILES DE PESOS)**

	Dic-03						DICIEMBRE 2003/2002			
	REAL	%	PRESUP.	%	VARIAC.	%	IMPORTE	%	VARIAC.	%
<b>VENTAS ERAN</b>	15,950	100.00	15,950	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
<b>VENTAS NETAS</b>	15,950	100.00	15,950	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
<b>COSTO DE VENTAS</b>	7,337	0.46	7,337	0.46	0	0.00	0	0.00	0	0.00
<b>TOTAL CTO. VTS.</b>	7,337	0.46	7,337	0.45	0	0.00	0	0.00	0	0.00
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	8,613	0.46	8,613	0.45	0	0.00	0	0.00	0	0.00
<b>GTOS - OPERACION</b>										
ING. NVOS PROYECTOS	854	0.05	854	0.05	0	0.00	0	0.00	0	0.00
PLANTA ENSAMBLE	480	0.03	480	0.03	0	0.00	0	0.00	0	0.00
LOGISTICA	70	0.00	70	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
VENTAS	499	0.03	499	0.03	0	0.00	0	0.00	0	0.00
CENTROS DE DISTRIBUCION	102	0.01	102	0.01	0	0.00	0	0.00	0	0.00
MERCADOTECNIA	1,250	0.08	1,250	0.08	0	0.00	0	0.00	0	0.00
SUBDIRECCION TECNICA	150	0.01	150	0.01	0	0.00	0	0.00	0	0.00
RELACIONES INDUSTRIALES	663	0.04	663	0.04	0	0.00	0	0.00	0	0.00
INFORMATICA	122	0.01	122	0.01	0	0.00	0	0.00	0	0.00
DIRECCION GENERAL	50	0.00	50	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
FINANZAS	450	0.03	450	0.03	0	0.00	0	0.00	0	0.00
<b>TOTAL GASTOS</b>	4,690	0.29	4,690	0.29	0	0.00	0	0.00	0	0.00
<b>UTILIDAD DE OPER.</b>	3,923	0.25	3,923	0.25	0.00	0.00	0	0.00	0	0.00
<b>OTROS GTOS. (PROD.)</b>										
INTERESES	5	0.00	5	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
OTROS	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
<b>TOTAL OTROS GTOS.</b>	5	0.00	5	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
<b>RESULTADO MON.</b>	29	0.00	29	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
<b>UTILIDAD ANTES DE ISR</b>	3,983	0.24	3,983	0.24	0	0.00	0	0.00	0	0.00
PROV. ISR	1,363	0.09	1,363	0.09	0	0.00	0	0.00	0	0.00
IMPUESTO AL ACTIVO	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
PROV. PTU	389	0.02	389	0.02	0	0.00	0	0.00	0	0.00
<b>UTILIDAD NETA</b>	2,141	0.13	2,141	0.13	0	0.00	0	0.00	0	0.00
<b>UTILIDAD NETA TOTAL</b>	2,141	0.13	2,141	0.13	0	0.00	0	0.00	0	0.00

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

*Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.*

**INTEGRADORA ERAN, S.A. DE C.V.  
ESTADO DE RESULTADOS ACUMULADO COMPARATIVO  
REAL VS. PRESUPUESTO  
AL 31 DE DICIEMBRE 2004  
(CIFRAS EN MILES DE PESOS)**

	Dic-04						DICIEMBRE 2004/2003			
	REAL	%	PRESUP.	%	VARIA.	%	IMPORTE	%	VARIA.	%
<b>VENTAS ERAN</b>	<b>32,250</b>	<b>100.00</b>	<b>30,000</b>	<b>100.00</b>	<b>2,250</b>	<b>0.08</b>	<b>15,950</b>	<b>100.00</b>	<b>18,300</b>	<b>0.51</b>
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>32,250</b>	<b>100.00</b>	<b>30,000</b>	<b>100.00</b>	<b>2,250</b>	<b>0.08</b>	<b>15,950</b>	<b>100.00</b>	<b>18,300</b>	<b>0.51</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>14,513</b>	<b>0.45</b>	<b>13,500</b>	<b>0.45</b>	<b>1,013</b>	<b>0.08</b>	<b>7,337</b>	<b>0.48</b>	<b>7,176</b>	<b>0.49</b>
<b>TOTAL CTO. VTS.</b>	<b>14,513</b>	<b>0.45</b>	<b>13,500</b>	<b>0.45</b>	<b>1,013</b>	<b>0.08</b>	<b>7,337</b>	<b>0.48</b>	<b>7,176</b>	<b>0.49</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>17,738</b>	<b>0.45</b>	<b>16,500</b>	<b>0.45</b>	<b>1,238</b>	<b>0.08</b>	<b>8,613</b>	<b>0.48</b>	<b>9,125</b>	<b>0.51</b>
<b>GTOS. OPERACION</b>										
ING. NVOS PROYECTOS	982	0.06	948	0.06	34	0.03	854	0.05	128	0.13
PLANTA ENSAMBLE	552	0.03	533	0.03	19	0.03	480	0.03	72	0.13
LOGISTICA	81	0.01	78	0.00	3	0.03	70	0.00	11	0.13
VENTAS	574	0.04	554	0.03	20	0.03	499	0.03	75	0.13
CENTROS DE DISTRIBUCION	117	0.01	113	0.01	4	0.03	102	0.01	15	0.13
MERCADOTECNIA	1,438	0.09	1,388	0.09	50	0.03	1,250	0.08	188	0.13
SUBDIRECCION TECNICA	173	0.01	167	0.01	6	0.03	150	0.01	23	0.13
RELACIONES INDUSTRIALE	762	0.05	736	0.05	27	0.03	663	0.04	99	0.13
INFORMATICA	140	0.01	135	0.01	5	0.03	122	0.01	18	0.13
DIRECCION GENERAL	58	0.00	56	0.00	2	0.03	50	0.00	7	0.13
FINANZAS	518	0.03	500	0.03	18	0.03	450	0.03	68	0.13
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>5,394</b>	<b>0.34</b>	<b>5,206</b>	<b>0.33</b>	<b>188</b>	<b>0.03</b>	<b>4,690</b>	<b>0.29</b>	<b>704</b>	<b>0.13</b>
<b>UTILIDAD DE OPER.</b>	<b>12,344</b>	<b>0.77</b>	<b>11,294</b>	<b>0.71</b>	<b>1,050</b>	<b>0.09</b>	<b>3,923</b>	<b>0.78</b>	<b>8,421</b>	<b>0.68</b>
<b>OTROS GTOS. (PROD.)</b>										
INTERESES	9	0.00	7	0.00	2	0.00	5	0.00	0	0.00
OTROS	6	0.00	6	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
<b>TOTAL OTROS GTOS.</b>	<b>15</b>	<b>0.00</b>	<b>13</b>	<b>0.00</b>	<b>2</b>	<b>0.00</b>	<b>5</b>	<b>0.00</b>	<b>0</b>	<b>0.00</b>
<b>RESULTADO MON.</b>	<b>40</b>	<b>0.00</b>	<b>38</b>	<b>0.00</b>	<b>2</b>	<b>0.00</b>	<b>28</b>	<b>0.00</b>	<b>0</b>	<b>0.00</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE ISR</b>	<b>12,299</b>	<b>0.77</b>	<b>11,243</b>	<b>0.71</b>	<b>1,046</b>	<b>0.08</b>	<b>3,893</b>	<b>0.24</b>	<b>8,398</b>	<b>0.68</b>
PROV. ISR	4,301	0.27	3,936	0.25	365	0.00	1,363	0.09	2,939	0.68
PROV. PTU	1,229	0.08	1,125	0.07	104	0.00	389	0.02	640	0.68
<b>UTILIDAD META</b>	<b>6,759</b>	<b>0.42</b>	<b>6,185</b>	<b>0.39</b>	<b>574</b>	<b>0.08</b>	<b>2,141</b>	<b>0.13</b>	<b>4,618</b>	<b>0.68</b>
<b>UTILIDAD META TOTAL</b>	<b>6,759</b>	<b>0.42</b>	<b>6,185</b>	<b>0.39</b>	<b>574</b>	<b>0.08</b>	<b>2,141</b>	<b>0.13</b>	<b>4,618</b>	<b>0.68</b>

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

*Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.*

**BALANCE GENERAL PROYECTADOS.**

**INTEGRADORA ERAN, S.A. DE C.V.  
BALANCE GENERAL COMPARATIVO  
AL 31 DE DICIEMBRE 2003  
(CIFRAS EN MILES DE PESOS)**

	SALDOS AL		VARIACION		SALDOS AL		VARIACION	
	31-Dic-03	31-Dic-02	IMPORTE	%	31-Dic-03	30-Nov-03	IMPORTE	%
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>								
BANCOS E INVERSIONES	2.116	0	2.116	1.00	2.116	1.693	423	0.20
CLIENTES	3.333	0	3.333	1.00	3.333	2.066	697	0.20
<b>INVENTARIOS</b>								
MATERIAS PRIMAS	825	0	825	1.00	825	701	124	0.15
PROD. EN PROCESO	263	0	263	1.00	263	224	39	0.15
PROD. TERMINADOS	3.784	0	3.784	1.00	3.784	3.216	568	0.15
REFACCIONES	40	0	40	1.00	40	34	6	0.15
TOTAL INVENTARIOS	4.912	0	4.912	1.00	4.912	4.175	737	0.15
OTROS ACTIVOS CIRC.	112	0	112	1.00	112	102	12	0.11
<b>TOTAL ACTIVO CIRC.</b>	<b>10.478</b>	<b>0</b>	<b>10.478</b>	<b>1.00</b>	<b>10.478</b>	<b>8.884</b>	<b>1.781</b>	<b>0.17</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>								
ACTIVO FIJO	2.250	0	2.250	1.00	2.250	2.250	0	0.00
DEPRECIACION	(112)	0	(112)	1.00	(112)	(93)	(19)	0.17
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>2.138</b>	<b>0</b>	<b>2.138</b>	<b>1.00</b>	<b>2.138</b>	<b>2.157</b>	<b>(19)</b>	<b>(0.01)</b>
OTROS ACTIVOS	387	0	387	1.00	387	149	226	0.61
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>12.998</b>	<b>0</b>	<b>12.998</b>	<b>1.00</b>	<b>12.998</b>	<b>11.988</b>	<b>2.000</b>	<b>0.15</b>
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>								
CUENTAS POR PAGAR	4.914	0	4.914	1.00	4.914	5.099	(175)	(0.04)
ACREEDORES DIVERSOS	1.656	0	1.656	1.00	1.656	1.238	413	0.25
DREST. BANCARIOS	0	0	0	0.00	0	0	0	0.00
IMPUESTOS POR PAGAR	2.147	0	2.147	1.00	2.147	2.500	(353)	(0.18)
<b>TOTAL PASIVO CIRC.</b>	<b>8.717</b>	<b>0</b>	<b>8.717</b>	<b>1.00</b>	<b>8.717</b>	<b>8.837</b>	<b>(119)</b>	<b>(0.01)</b>
IMPUESTOS DIFERIDOS	928	0	928	1.00	928	848	140	0.15
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>9.729</b>	<b>0</b>	<b>9.729</b>	<b>1.00</b>	<b>9.729</b>	<b>9.678</b>	<b>54</b>	<b>0.05</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>								
CAPITAL SOCIAL	3.100	0	3.100	1.00	3.100	3.100	0	0.00
RESERVA LEGAL	1.160	0	1.160	1.00	1.160	1.160	0	0.00
RESULTADO DEL EJERCICIO	(2.154)	0	(2.154)	1.00	(2.154)	(1.928)	(226)	0.11
ACT. DE CAPITAL	2.255	0	2.255	1.00	2.255	50	2.204	0.08
ACTUAL DE UTILIDADES	0	0	0	0.00	0	0	0	0.00
UTILIDAD ACUMULADA	0	0	0	0.00	0	0	0	0.00
<b>TOTAL CAPITAL CONTAB.</b>	<b>3.261</b>	<b>0</b>	<b>3.261</b>	<b>1.00</b>	<b>3.261</b>	<b>3.261</b>	<b>0</b>	<b>0.00</b>
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>12.998</b>	<b>0</b>	<b>12.998</b>	<b>1.00</b>	<b>12.998</b>	<b>11.988</b>	<b>2.000</b>	<b>0.15</b>

**LESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

*Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.*

**INTEGRADORA ERAN, S.A. DE C.V.  
BALANCE GENERAL COMPARATIVO  
AL 31 DE DICIEMBRE 2004  
(CIFRAS EN MILES DE PESOS)**

	SALDOS AL		VARIACION		SALDOS AL		VARIACION	
	31-Dic-04	31-Dic-03	IMPORTE	%	31-Dic-04	30-Nov-04	IMPORTE	%
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>								
BANCOS E INVERSIONES	1,950	2,116	(166)	(0.09)	1,950	1,560	390	0.20
CLIENTES	4,684	3,333	1,351	0.29	4,684	2,747	1,937	0.41
<b>INVENTARIOS</b>								
MATERIAS PRIMAS	1,525	825	700	0.48	1,525	1,217	308	0.20
PROD. EN PROCESO	994	583	731	0.74	994	845	149	0.15
PROD. TERMINADOS	4,867	3,784	1,083	0.22	4,867	955	3,882	0.80
REFACCIONES	110	40	70	0.64	110	94	17	0.15
<b>TOTAL INVENTARIOS</b>	<b>7,496</b>	<b>4,912</b>	<b>2,584</b>	<b>0.34</b>	<b>7,496</b>	<b>3,141</b>	<b>4,355</b>	<b>0.58</b>
<b>OTROS ACTIVOS CIRC.</b>	<b>267</b>	<b>114</b>	<b>153</b>	<b>0.57</b>	<b>267</b>	<b>120</b>	<b>147</b>	<b>0.55</b>
<b>TOTAL ACTIVO CIRC.</b>	<b>14,397</b>	<b>10,678</b>	<b>3,822</b>	<b>0.27</b>	<b>14,397</b>	<b>5,950</b>	<b>8,447</b>	<b>0.59</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>								
ACTIVO FIJO	27,250	2,250	25,000	0.82	27,250	27,250	0	0.00
DEPRECIACION	(2,180)	(112)	(2,068)	0.95	(2,180)	(2,180)	0	0.00
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>25,070</b>	<b>2,138</b>	<b>22,832</b>	<b>0.91</b>	<b>25,070</b>	<b>25,070</b>	<b>0</b>	<b>0.00</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>533</b>	<b>387</b>	<b>146</b>	<b>0.27</b>	<b>533</b>	<b>412</b>	<b>121</b>	<b>0.23</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>40,000</b>	<b>13,000</b>	<b>27,000</b>	<b>0.58</b>	<b>40,000</b>	<b>30,000</b>	<b>1,000</b>	<b>0.03</b>
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>								
CUENTAS POR PAGAR	16,590	4,914	11,676	0.70	16,590	16,014	(1,424)	(0.09)
ACREEDORES DIVERSOS	2,880	1,650	1,030	0.38	2,880	2,010	870	0.25
PREST. BANCARIOS	15,000	0	15,000	0.00	15,000	13,850	1,150	0.00
IMPUESTOS POR PAGAR	3,900	2,147	1,753	0.85	3,900	3,790	200	0.05
<b>TOTAL PASIVO CIRC.</b>	<b>38,170</b>	<b>8,711</b>	<b>29,459</b>	<b>0.77</b>	<b>38,170</b>	<b>37,874</b>	<b>296</b>	<b>0.02</b>
IMPUESTOS DIFERIDOS	1,565	998	567	0.36	1,565	1,444	121	0.08
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>39,738</b>	<b>8,709</b>	<b>30,029</b>	<b>0.76</b>	<b>39,735</b>	<b>39,018</b>	<b>717</b>	<b>0.02</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>								
CAPITAL SOCIAL	3,100	3,100	0	0.00	3,100	3,100	0	0.00
RESERVA LEGAL	100	100	0	0.00	100	100	0	0.00
RESULTADO DEL EJERCICIO	(6,759)	(2,164)	(4,595)	0.68	(6,759)	(6,773)	14	(0.00)
ACT. DE CAPITAL	3,824	2,255	1,569	0.41	3,824	3,555	2,204	0.58
ACTUAL DE UTILIDADES	0	0	0	0.00	0	0	0	0.00
UTILIDAD ACUMULADA	0	0	0	0.00	0	0	0	0.00
<b>TOTAL CAPITAL CONTAB.</b>	<b>288</b>	<b>3,291</b>	<b>(3,028)</b>	<b>(11.42)</b>	<b>288</b>	<b>(18)</b>	<b>2,818</b>	<b>8.37</b>
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>40,000</b>	<b>13,000</b>	<b>27,000</b>	<b>0.68</b>	<b>40,000</b>	<b>30,000</b>	<b>1,000</b>	<b>0.03</b>

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.**

**Cálculo de los pagos provisionales de ISR**

Las Empresas Integradoras determinarán los pagos provisionales del Impuesto Sobre la Renta conforme a lo siguiente:

**- Base del Impuesto.**

Al total de las entradas percibidas por concepto de cuotas, comisiones y prestación de servicios a sus integradas, desde el inicio del ejercicio hasta el último día del mes por el que se efectúe el pago, se restará total de las salidas del mismo periodo. En caso de que hubiere tenido cantidad correspondiente a reducción por disminución de capital, la misma se disminuirá de dicho resultado y la diferencia será la base del impuesto.

A continuación presentamos los pagos provisionales de los ejercicios 2003 y 2004.

	2003						
	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>Entradas del periodo</b>	1,700,000	2,050,000	2,050,000	2,050,000	2,700,000	2,700,000	2,700,000
<b>Salidas del periodo</b>	1,650,000	1,990,000	1,990,000	2,000,000	2,600,000	2,600,000	2,650,000
<b>Base del Impuesto</b>	50,000	60,000	60,000	50,000	100,000	100,000	50,000
<b>ISR (34%)</b>	17,000	20,400	20,400	17,000	34,000	34,000	17,000
<b>Impuesto a Pagar</b>	17,000	20,400	20,400	17,000	34,000	34,000	17,000

En resumen:

	Total 2003
<b>Entradas del periodo</b>	15,950,000
<b>Salidas del periodo</b>	15,480,000
<b>Base del Impuesto</b>	470,000
<b>ISR (34%)</b>	159,800
<b>Impuesto a Pagar</b>	159,800

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

*Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.*

	2004					
	Ene	Feb	Mzo	Abr	May	Jun
Entradas del periodo	3,000,000	2,450,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000
Salidas del periodo	2,900,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000
Base del Impuesto	100,000	50,000	100,000	100,000	100,000	100,000
IS R (33%)	33,000	16,500	33,000	33,000	33,000	33,000
Impuesto a Pagar	33,000	16,500	33,000	33,000	33,000	33,000

	2004					
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Entradas del periodo	2,700,000	2,700,000	2,700,000	2,700,000	3,000,000	3,000,000
Salidas del periodo	2,600,000	2,600,000	2,600,000	2,600,000	2,850,000	2,850,000
Base del Impuesto	100,000	100,000	100,000	100,000	150,000	150,000
IS R (33%)	33,000	33,000	33,000	33,000	49,500	49,500
Impuesto a Pagar	33,000	33,000	33,000	33,000	49,500	49,500

En resumen:

	Total 2004
Entradas del periodo	32,280,000
Salidas del periodo	31,000,000
Base del Impuesto	1,280,000
IS R (33%)	412,500
Impuesto a Pagar	412,500

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.*

**Cálculo del Impuesto anual de ISR, de la Empresa Integradora:**

<b>Cálculo del ISR 2003</b>	
	<b>Entradas del ejercicio</b> 15,950,000
menos	<b>Salidas del ejercicio</b> 15,480,000
igual	<b>Base del Impuesto</b> 470,000
por	<b>TASA DE I S R (34%)</b> 159,800
menos	<b>Pagos Provisionales (2003)</b> 159,800
	<b>Impuesto a Pagar ó (Favor)</b> -

<b>Cálculo del ISR 2004</b>	
	<b>Entradas del ejercicio</b> 32,250,000
menos	<b>Salidas del ejercicio</b> 31,000,000
igual	<b>Base del Impuesto</b> 1,250,000
por	<b>TASA DE I S R (33%)</b> 412,500
menos	<b>Pagos Provisionales (2003)</b> 412,500
	<b>Impuesto a Pagar ó (Favor)</b> -

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

### **Cálculo del Impuesto al Activo**

Para efectos del pago de este impuesto se entiende por "activo", el conjunto de bienes, inversiones y recursos necesarios con que cuente el contribuyente para el desarrollo de su actividad.

Contra el Impuesto al Activo se podrá acreditar el Impuesto sobre la Renta del periodo de que se trate.

Se calculará el impuesto del ejercicio mediante el siguiente procedimiento:

- Aplicarán al valor del activo del ejercicio la tasa del **1.8%**, el resultado será el Impuesto al Activo del ejercicio. (El valor del activo del ejercicio se encuentra determinado, conforme a la suma de saldos promedio de los activos).

**Los valores del Activo aquí presentados son estimados.**

<b>Cálculo del Impuesto al Activo 2003</b>	
Valor del Activo en el ejercicio	10,000
por	
TASA DE IMPAC (1.8%)	180
igual	
<b>Impuesto del ejercicio</b>	<b>180</b>
menos	
Impuesto Sobre la Renta (ISR)	159,800
igual	
<b>Impuesto a pagar</b>	

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<b>Cálculo del Impuesto al Activo 2004</b>	
Valor del Activo en el ejercicio	50,000
por	
TASA DE IMPAC (1.8%)	900
igual	
<b>Impuesto del ejercicio</b>	<b>900</b>
menos	
Impuesto Sobre la Renta (ISR)	412,500
igual	
<b>Impuesto a pagar</b>	



**Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.**

REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES DEL EJERCICIO DE 1988	 <p><b>REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES. PERSONAS MORALES DEL REGIMEN SIMPLIFICADO Y SUS INTEGRANTES PERSONAS MORALES Y PERSONAS FISICAS.</b></p> <p>REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES (BASE DE DATOS DE ASESORES DE CONTABILIDAD)</p>	ANEXO 2
NOMBRE DE LA EMPRESA INTEGRADORA (VER REGLAMENTO) (BASE DE DATOS DE ASESORES DE CONTABILIDAD)		
<b>1. INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA INTEGRADORA</b>		
INFORMACION O PAIS DE ORIGEN: <u>INTERMEX COM - S.A. DE C.V.</u>		
<b>2. NATURALEZA DE LA EMPRESA INTEGRADORA</b>		
MARQUE CON "X" EL TIPO DE PERSONA MORAL DE QUE SE TRATE:		
<input type="checkbox"/> AUTOTRANSPORTISTA TERRESTRE DE CARGA		
<input type="checkbox"/> SOCIEDAD COOPERATIVA DE AUTOTRANSPORTISTAS TERRESTRES DE CARGA		
<input type="checkbox"/> COORDINADO DE AUTOTRANSPORTE TERRESTRE DE CARGA (VER REGLAMENTO)		
<input type="checkbox"/> AUTOTRANSPORTISTA TERRESTRE DE PASAJEROS		
<input type="checkbox"/> SOCIEDAD COOPERATIVA DE AUTOTRANSPORTISTAS TERRESTRES DE PASAJEROS		
<input type="checkbox"/> COORDINADO DE AUTOTRANSPORTE TERRESTRE DE PASAJEROS (VER REGLAMENTO)		
<b>3. NATURALEZA DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA INTEGRADORA</b>		
MARQUE CON "X" EL TIPO DE PERSONA MORAL DE QUE SE TRATE:		
<input type="checkbox"/> PERSONA MORAL CON ACTIVIDADES DE AGRICULTURA		
<input type="checkbox"/> PERSONA MORAL CON ACTIVIDADES DE MINERÍA		
<input type="checkbox"/> PERSONA MORAL CON ACTIVIDADES DE SILVICULTURA		
<input type="checkbox"/> PERSONA MORAL CON ACTIVIDADES DE PESCA		
<input type="checkbox"/> PERSONA MORAL DE DE HECHO ASESORADO CON ACTIVIDADES DE AGRICULTURA		
<input type="checkbox"/> PERSONA MORAL DE DE HECHO ASESORADO CON ACTIVIDADES DE MINERÍA		
<input type="checkbox"/> PERSONA MORAL DE DE HECHO ASESORADO CON ACTIVIDADES DE SILVICULTURA		
MARQUE CON "X" SI:		
<input type="checkbox"/> CUENTA CON REALIZACIONES PROVISIONALES SEMESTRALES DE CONFORMIDAD CON LO DISPUESTO EN LA RESOLUCION DE FACILIDADES ADMINISTRATIVAS		
MARQUE CON "X" SI:		
<input checked="" type="checkbox"/> ES EMPRESA INTEGRADORA (VER REGLAMENTO)		
SE PRESENTA POR DUPLICADO		
EN CASO DE QUE LA EMPRESA INTEGRADORA SE ENCUENTRE EN EL ESTADO DE LIQUIDACION, DEBE MARCAR EN ESTO ESPACIO EL TIPO DE LIQUIDACION QUE SE REALICE Y LA FECHA EN QUE SE REALICE.		

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

**Elementos jurídicos y fiscales que las Empresas Integradoras deben cumplir para el alcance de sus objetivos y funciones.**

<b>SECCION PRIMERA</b>	
<b>MARQUE CON "X" SI DEBE NADA MAS PROPORCIONAR LA INFORMACION SOLICITADA EN EL APARTADO 7.3)</b>	
<input type="checkbox"/> ES AUTOTRANSPORTISTA TERRESTRE DE CARGA INTEGRANTE DE UN COORDINADO O DE OTRA PERSONA MORAL.	
<input type="checkbox"/> ES AUTOTRANSPORTISTA TERRESTRE DE PASAJEROS INTEGRANTE DE UN COORDINADO O DE OTRA PERSONA MORAL.	
<b>SECCION SEGUNDA</b>	
<b>MARQUE CON "X" SI:</b>	
<input type="checkbox"/> ES SOCIO O INTEGRANTE DE UNA PERSONA MORAL O DE UNA PERSONA MORAL DE DERECHO AGRAVADO	INDIQUE EL RFC DE LA PERSONA MORAL O DE LA PERSONA MORAL DE DERECHO AGRAVADO
<input type="checkbox"/> ES CARRISADO INTEGRANTE DE UNA PERSONA MORAL O DE UNA PERSONA MORAL DE DERECHO AGRAVADO	
<input type="checkbox"/> ES SUCESOR INTEGRANTE DE UNA PERSONA MORAL O DE UNA PERSONA MORAL DE DERECHO AGRAVADO	
<input type="checkbox"/> ES FISCADOR INTEGRANTE DE UNA PERSONA MORAL.	
<input type="checkbox"/> COTA POR REALIZAR PAGOS PROVISIONALES SEMESTRALES DE CONFORMIDAD CON LO DISPUESTO EN LA RESOLUCION DE FACILIDADES ADMINISTRATIVAS	
<b>SECCION TERCERA</b>	
<b>MARQUE CON "X" SI:</b>	
<input checked="" type="checkbox"/> ES SOCIO DE UNA EMPRESA INTEGRADORA.	INDIQUE EL RFC DE LA EMPRESA INTEGRADORA <b>PROCESADO</b>
<b>SECCION CUARTA</b>	
<b>MARQUE CON "X" SI DEBE NADA MAS PROPORCIONAR LA INFORMACION SOLICITADA EN EL APARTADO 7.3)</b>	
<input type="checkbox"/> ES AUTOTRANSPORTISTA TERRESTRE DE CARGA INTEGRANTE DE UN COORDINADO O DE OTRA PERSONA MORAL.	
<input type="checkbox"/> ES AUTOTRANSPORTISTA TERRESTRE DE PASAJEROS INTEGRANTE DE UN COORDINADO O DE OTRA PERSONA MORAL.	
<b>SECCION QUINTA</b>	
<b>MARQUE CON "X" SI:</b>	
<input type="checkbox"/> ES AGRICULTOR INTEGRANTE DE UNA PERSONA MORAL O DE UNA PERSONA MORAL DE DERECHO AGRAVADO	INDIQUE EL RFC DE LA PERSONA MORAL O DE LA PERSONA MORAL DE DERECHO AGRAVADO
<input type="checkbox"/> ES CARRISADO INTEGRANTE DE UNA PERSONA MORAL O DE UNA PERSONA MORAL DE DERECHO AGRAVADO	
<input type="checkbox"/> ES SUCESOR INTEGRANTE DE UNA PERSONA MORAL O DE UNA PERSONA MORAL DE DERECHO AGRAVADO	
<input type="checkbox"/> ES FISCADOR INTEGRANTE DE UNA PERSONA MORAL.	
<input type="checkbox"/> COTA POR REALIZAR PAGOS PROVISIONALES SEMESTRALES DE CONFORMIDAD CON LO DISPUESTO EN LA RESOLUCION DE FACILIDADES ADMINISTRATIVAS	
<b>SECCION SEXTA</b>	
<b>MARQUE CON "X" SI:</b>	
<input type="checkbox"/> ES SOCIO DE UNA EMPRESA INTEGRADORA.	INDIQUE EL RFC DE LA EMPRESA INTEGRADORA
<b>SECCION SEPTIMA</b>	
<b>MARQUE CON "X" SI LOS CONCEPTOS QUE PAGA PARA LA REALIZACION DE SUS OPERACIONES</b>	
<input checked="" type="checkbox"/> SALARIOS Y PAGOS POR SERVICIOS QUE DEBE EN LA RELACION LABORAL (POR INDUSTRIAS)	<input type="checkbox"/> INTERESES (Título IV Capítulo VI de la Ley del IR)
<input type="checkbox"/> PAGOS ASIMILADOS A SALARIOS (POR INDUSTRIAS)	<input type="checkbox"/> PREMIOS POR LOTEOS, INFAS, SORTIDOS, JUROS Y COMISIONES Y CONCIONES
<input type="checkbox"/> PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES	<input type="checkbox"/> OTRAS RENDIMIENTOS A PERSONAS FISICAS (Título IV Capítulo IX de la Ley del IR)

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Lic. Higinio Guerra Y Guerra  
Notaría Número 85  
Guanajuato, México.

-----**ESCRITURA NUMERO TRESCIENTOSTREINTA Y DOS LIBRO NUMERO DOSCIENTOS CINCO MÉXICO, DISTRITO FEDERAL**, a los veintiocho días del mes de mayo del año dos mil tres, ante mí. Licenciado Higinio Guerra Y Guerra Titular de la-- Notaría Pública numero noventa y cuatro de este distrito en----- ejercicio, comparecen los señores Nadia Erika Becerra Castillo,-- Rafael Sánchez Marroquín, Carlos Rodríguez Garduza, Israel ---Chavez Hernández, en su carácter de personas físicas constituidas con el objeto de constituir una “Empresa Integradora” de -----unidades productivas, a través de una Sociedad Mercantil, de ---conformidad con las leyes vigentes en los Estados Unidos -----Mexicanos, que se registrá por esta Acta, por los estatutos que se --inserten en ella, por la Ley de Sociedades Mercantiles, por el ---Decreto que promueve la Organización de Empresas Integradoras y el Decreto que lo reforma, publicados en el Diario Oficial de la -- Federación, de fechas 7 de mayo de 1993, y 30 de mayo de 1995, -- respectivamente. Para el efecto de documentar esta constitución, - se transcribe textualmente el permiso expedido por la Secretaría - de Relaciones Exteriores número Nueve millones catorce mil ocho cientos treinta y dos, de fecha doce de marzo del año dos mil tres.

---

## CL A U S U L A S

### DE LA DENOMINACIÓN, OBJETO SOCIAL, DOMICILIO, DURACIÓN Y NACIONALIDAD.

----- PRIMERA.- La denominación de la sociedad será “ERAN”- denominación que ira seguida de las palabras “ SOCIEDAD ----- ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE” o de sus abreviaturas --- “S.A. de C.V”-----

----- SEGUNDA.- El objeto de la sociedad es: -----

- 1.- Conjuntar a los asociados para que puedan obtener un mejoramiento económico y administrativo, optimizado en su ----- beneficio las condiciones para comprar, producir y comercializar.
- 2.- Efectuar operaciones a nombre y por cuenta de sus ----- integradas, la organización de éstas a fin de que superen su -----

creatividad y mano de obra para lograr la calidad total y -----  
crecimiento sostenido.-----

---3.- Prestar servicios especializados de apoyo a las empresas --  
integradas con las que se constituya y que en principio serán las  
usuarias de los servicios que preste la Integradora, sin perjuicio  
de que dichos servicios se brinden a terceras personas. -----

---4.- Prestar a las empresas integradas los servicios -----  
especializados en las áreas fiscal, legal, administrativa, financiera  
y mercadológica.

---5.- Prestar el servicio de enlace de empresarios de diversas --  
actividades y de empresas prestadoras de servicios, propiciando  
una convivencia que les permita hacer negocios e iniciar -----  
relaciones que estimulen alianzas entre sus integrantes bajo una  
asesoría especializada. Así como promover la integración de ---  
unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana.-----

---6.- Fomentar el desarrollo empresarial que induzca a una --  
conducta gerencial más eficiente y competitiva en un marco de  
asociación e intercambio de ideas que le permita a las integradas  
incorporar nuevas formas de gestión de su empresa, así como --  
llevar a cabo la capacitación de las estructuras directivas, ----  
gerenciales, mandos medios, técnico operativo y de la mano de  
obra. -----

---7.- Organizar convenciones, conferencias, seminarios, cursos y  
programas interdisciplinarios, nacionales e internacionales, donde  
se contará con la participación de destacados expertos en el medio  
empresarial, fiscal, financiero, administrativo, legal, de -----  
comunicaciones, de informática y de mercadotecnia con el -----  
objetivo de compartir experiencias y conocimientos, a través de -  
dinámicas que les permitan a las integradas realizar acciones ---  
concretas en cada una de sus empresas con la finalidad de ----  
incrementar su productividad y competitividad.-----

---8.- Realizar las gestiones necesarias a favor de las integradas  
para obtener de las autoridades Federales, Estatales y -----  
Municipales los apoyos y facilidades que de acuerdo a sus ----  
facultades puedan otorgar a las empresas integradas. -----

---9.- Promover, gestionar y concertar los financiamientos ante  
las diversas instituciones financieras y de crédito, con el objeto de  
diseñar programas especiales, a efecto de favorecer el -----  
equipamiento y modernizar de las empresas integradas en -----  
condiciones preferenciales.-----

---10.- Desarrollar los sistemas informáticos y de comunicación  
para prestar los servicios de asistencia empresarial, en forma

remota por medio de equipos informáticos vía, teléfono, satélite y a través de redes nacionales e internacionales de comunicación----

---11.- Prestar los servicios de promoción y comercialización, con el propósito de incrementar y diversificar la participación de las empresas integradas a 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, catálogos promocionales y la participación en ferias y exposiciones.-----

---12.- Realizar y promover el desarrollo de la investigación científica y tecnología, así como toda clase de actividades culturales, educacionales, de convivencia y deportivas a fin de proporcionar un conocimiento actualizado y avanzado sobre las tendencias del desarrollo social y económico.-----

---13.- Realizar el análisis y estudio de las leyes, reglamentos, decretos y ordenamientos hegemónicos, para su divulgación entre las empresas integradas, así como para quien lo solicite a nivel nacional e internacional.-----

---14.- Establecer contacto con organismos públicos y privados nacionales e internacionales, con objetivos similares a fin de intercambiar conocimientos, experiencias adquiridas, creatividad, innovaciones y en general su implantación, mismas que fomenten el desarrollo profesional, empresarial, cultural, científico y tecnológico.-----

---15.- Editar y publicar libros de consulta, revistas, artículos, folletos, boletines, periódicos, así como producir programas televisivos, radiofónicos y por cualquier medio de comunicación, en las áreas empresariales, culturales, científicas o tecnológicas.-----

---16.- Gestionar ante los organismos públicos y privados, nacionales e internacionales, el otorgamiento de becas, donaciones, y apoyos financieros para la elaboración de estudios, el desarrollo de proyectos de inversión y su implementación para fomentar el desarrollo empresarial, cultural, científico o tecnológico.-----

---17.- La compraventa de todo tipo de bienes muebles e inmuebles, así como la construcción y arrendamiento de los mismos, siempre relacionados con su objeto social.-----

---18.- Adquirir, enajenar y en general negociar todo tipo de acciones, derechos, partes sociales y cualquier título - valor permitido por la ley, a sociedades mercantiles o civiles a excepción de las empresas integradas por lo que queda prohibido participar

directa o indirectamente en el capital social de las empresas integradas.-----

---19.- La emisión, suscripción, aceptación, endoso, aval, de cualesquiera títulos o valores mobiliarios que la ley permita.-----

---20.- Obtener o conceder préstamos otorgando y recibiendo garantías específicas, emitir obligaciones, aceptar, girar, endosar, o avalar toda clase de títulos de crédito y otorgar fianzas o garantías de cualquier clase respecto de las obligaciones contraídas o de los títulos emitidos o aceptados por terceros.-----

---21.- La prestación y contratación de servicios técnicos, consultivos de asesoría y administrativos, así como la celebración de los contratos o convenios para la realización de estos fines.-----

---22.- Girar en el ramo de comisiones, medicaciones y aceptar el desempeño de representación de negocios de toda especie.-----

---23.- La importación, exportación, fabricación, compra venta de todos los productos necesarios para la consecución de los fines sociales.-----

---TERCERA.- El domicilio de la sociedad es MÉXICO, DISTRITO FEDERAL, pudiendo establecer oficinas, agencias, sucursales y representaciones en cualquier parte de la República Mexicana o del Extranjero, sin que por ello se entienda cambiado el domicilio social.-----

---CUARTA.- La duración de la Sociedad será de NOVENTA Y NUEVE AÑOS, contados a partir de la fecha de firma de la escritura constitutiva.-----

---QUINTA.- La sociedad es mexicana, por lo que: “Ninguna persona extranjera, física o moral, podrá ser propietario de acciones de esta sociedad. Si por algún motivo, alguna de las personas mencionadas anteriormente, o por cualquier evento llegare a ser propietaria de una o más acciones, contraviniendo así lo establecido en el párrafo que antecede, se conviene desde ahora en que dicha adquisición será nula y, por lo tanto, cancelada sin ningún valor los títulos que la representen, teniéndose por reducido el capital social en una cantidad igual al valor de la participación cancelada”. Lo anterior con fundamento a lo dispuesto por el artículo treinta del Reglamento de la Ley para promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera.-----

## DEL CAPITAL SOCIAL Y ACCIONES

---SEXTA.- El capital social de la sociedad es variable y será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por admisión de nuevos socios y de disminución por retiro parcial o total de las aportaciones, sin mas formalidades y requisitos que los establecidos en estos estatutos y en la Ley General de Sociedades Mercantiles. El capital social mínimo es de cincuenta mil pesos (\$50,000.00) moneda nacional y esta representado por cincuenta (50) acciones ordinarias nominativas, con valor nominal cada una de \$ 1, 000.00 pesos moneda nacional. Ningún accionista podrá tener más de 30% de capital social de la sociedad por sí mismo o a través de interpósita persona. Tendrán la calidad de socios las empresas integradas que adquieran accionistas de la Empresa Integradora, siempre y cuando sean usuarios de los servicios que presta esta última. En caso de aumento de capital social, los accionistas tendrán derechos preferentes para suscribirlo en proporción al número de acciones de que sean titulares. Tal derecho de preferencia deberá ejercitarse dentro de los 15 días siguientes a la fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación, o en uno de los periódicos de mayor circulación del domicilio social.

---SEPTIMA.- El capital social de la sociedad estará representado por acciones nominativas e indivisibles las cuales podrán clasificarse en comunes y preferentes de voto limitado y tendrán la serie que la asamblea correspondiente le designe, pero sin expresar en el título ningún valor nominal. Las acciones representativas del capital podrán ser emitidas por acuerdo de la asamblea ordinaria de accionistas como resultado de aportaciones en efectivo o en especie, por la capitalización de primas sobre acciones, capitalización de utilidades retenidas, de reservas de valuación, revaluación, por aportaciones previas de los accionistas o cualquier otro concepto.

---OCTAVA.- Los certificados provisionales o los títulos definitivos que representen las acciones deberán llenar todos los requisitos establecidos en el artículo ciento veinticinco de la Ley General de Sociedades Mercantiles, excepto el valor nominal y podrán amparar una o más acciones y serán firmados por dos miembros del consejo de administración o por el administrador único. Las

acciones, en su caso, emitidas y no suscritas al tiempo de aumentar el capital, serán guardadas en la caja de la sociedad para entregarse a medida que vaya realizándose la suscripción. Las acciones preferentes tendrán derecho a un dividendo preferente del 5% de su valor nominal sobre las utilidades decretadas por la sociedad de conformidad con el artículo 113 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.-----

---NOVENA.- La sociedad llevará un registro de acciones nominativas con los datos que establezca el artículo 128 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y se considerarán accionistas a los que aparezcan como tales en el mismo. La sociedad deberá inscribir en el citado registro a petición de cualquier tenedor, las transmisiones que se efectúen. La transmisión de las acciones, salvo caso de muerte, sólo se hará con la autorización de la asamblea de accionistas, la cual podrá negar dicha autorización, designando otro comprador en las mismas condiciones que el anterior. Toda venta o enajenación efectuada en contraprestación a la disposición anterior, será nula, este pacto se consignará en los títulos que amparen las acciones y los certificados provisionales.---

## DE LOS SOCIOS

---DECIMA.- Podrán ser socios de la Empresa Integradora, las personas físicas o morales que estén constituidas como unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana.-----

---DECIMA PRIMERA.- El ingreso de las socias a la Empresa Integradora, se hará mediante las adquisiciones nominativas cuyo valor y admisión del socio lo establecerá la asamblea de accionistas.-----

---DECIMA SEGUNDA.- Son derechos y obligaciones de los socios: 1 Pagar el valor de las acciones que suscriban dentro de los plazos que les señale la asamblea general, 2 Concurrir a las asambleas generales, 3 Hacer uso de los servicios que presta la Empresa Integradora, 4 Pagar a la Empresa Integradora las cuotas, el valor de los servicios prestados, según lo establezca la administración de la sociedad, 5 Percibir las utilidades en los términos que arroje el balance anual, 6 Cumplir en tiempo y condiciones los compromisos contraídos con la Empresa Integradora, 7 Solicitar y obtener de la administración, de las comisiones y de los gerentes, toda clase de informes respecto a las actividades y operaciones de la sociedad, 8 Ejercitar los cargos, puestos y comisiones que le encomienda la asamblea general o la

**administración de la sociedad, 9 Las demás que les confieren los presentes estatutos.**

**---DECIMA TERCERA.- La calidad de socio se pierde: 1 Por enajenación de las acciones, 2 Por separación voluntaria, 3 Por exclusión, 4 Por resolución judicial.**

**---DECIMA CUARTA.- Son causas de exclusión: 1 El incumplimiento al contrato social, 2 Negarse sin causa justificada, a hacer uso de los servicios que presta la Empresa Integradora, 3 Dejar de tener la calidad de unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana, 4 Cualquier otra que se traduzca en un perjuicio grave para la sociedad a juicio de la asamblea general.**

**---DECIMA QUINTA.- La exclusión a que se refiere el artículo anterior procederá por acuerdo de la asamblea general o la administración de la sociedad. El socio excluido será liquidado en atención a su participación en el haber social de la sociedad, en la forma y términos que determine la administración, sin que esto ponga en peligro la subsistencia de la empresa.**

## **ASAMBLEA DE ACCIONISTAS**

**---DECIMA SEXTA.- La suprema autoridad de la sociedad radica en la asamblea general de accionistas, que podrá ser extraordinaria u ordinaria. Las asambleas celebradas para discutir cualesquiera de los asuntos a los que se refiere el artículo 182 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y aquellos para los que la ley o estos estatutos exijan un quórum especial serán extraordinarias; todas las demás asambleas serán ordinarias.**

**---DECIMA SEPTIMA.- Las asambleas ordinarias se celebrarán por lo menos, una vez al año, dentro de los cuatro meses siguientes a la clausura de cada ejercicio social. Las asambleas extraordinarias se reunirán en cualquier tiempo cuando sean convocadas al efecto por el órgano de administración o por el comisario para tratar los asuntos a que se refiere el artículo 182 de la Ley General de Sociedades Mercantiles o aquellos para los que la ley o los presentes estatutos exijan un quórum especial.**

**---DECIMA OCTAVA.- Las asambleas deberán celebrarse en el domicilio social, salvo caso fortuito o de fuerza mayor.**

**---DECIMA NOVENA.- Las convocatorias para asambleas generales de accionistas serán hechas por el órgano de administración o en su caso, por el comisario. Sin embargo, los accionistas que representen por lo menos el treinta y tres por**

ciento del capital social, podrán solicitar por escrito en cualquier tiempo que el órgano de administración o el comisario convoquen, a una asamblea general de accionistas para discutir los asuntos especificados en su solicitud. Todo dueño de una acción tendrá el mismo derecho en cualquiera de los casos a que se refiere el artículo 185 de la Ley General de Sociedades Mercantiles. Si el órgano de administración o el comisario no hicieren la convocatoria dentro de los quince días siguientes a la fecha de la solicitud, un juez de los civil o de distrito del domicilio de la sociedad lo hará a petición de cualesquiera de los interesados, quienes deberán exhibir sus acciones para este objeto. -----

---VIGESIMA.- La convocatoria para asamblea deberá ser firmada por quien la haga y contendrá la orden del día, lugar, fecha y hora de la reunión, en la inteligencia de que no podrá tratarse ningún asunto que no esté incluido expresamente en ella, salvo los casos en que asista la totalidad de los accionistas, esto es, se encuentre representada la totalidad del capital social y se acuerde por unanimidad de votos que se trate el asunto. Las convocatorias deberán publicarse según lo establecen los artículos 186 y 187 de la Ley General de Sociedades Mercantiles. Sin embargo serán válidas todas las resoluciones de la asamblea en las que en el momento de la votación haya estado representada la totalidad de las acciones. -----

---VIGESIMA PRIMERA.- Las asambleas podrán reunirse sin previa convocatoria y sus acuerdos serán válidos si el capital social está totalmente representado en el momento de la votación.-

---VIGESIMA SEGUNDA.- En las asambleas cada acción tendrá derecho a un voto, sin embargo las acciones preferentes de voto limitado sólo tendrán este derecho en las asambleas extraordinarias que se reúnan para tratar los asuntos comprendidos en las fracciones I, II, IV, V, VI y VII del artículo 182 de la Ley General de Sociedades Mercantiles. -----

---VIGESIMA TERCERA.- Los accionistas podrán ser representados en las asambleas por la persona o personas que designen por simple carta poder firmada ante dos testigos, pudiendo ser dichos poderes generales o amplios, o bien, insertar en las mencionadas cartas las instrucciones necesarias para el correcto ejercicio de derecho de voto. -----

---VIGESIMA CUARTA.- Para concurrir a las asambleas, los accionistas deberán depositar sus acciones en la secretaría de la sociedad o en cualquier institución bancaria nacional o extranjera, antes de la apertura de la asamblea. Cuando el

deposito se haga en instituciones de crédito, la institución que reciba el deposito podrá expedir el certificado relativo o notificar por carta o telegráficamente a la secretaria de la sociedad la constitución del deposito y el nombre de la persona a que haya conferido el poder. En caso de que el accionista hubiere extraviado sus acciones o las olvide al momento de acudir a la asamblea, se acreditará su calidad de accionista y el número de acciones a través de la certificación que realice el secretario de la asamblea en el libro de accionistas que lleva la sociedad. -----

---VIGESIMA QUINTA.- Las asambleas serán presididas por el administrador único o por el presidente del consejo de administración. En caso de que estuvieren ausentes, por quienes deban sustituirlos en sus funciones y, en su defecto, por el accionista nombrado por mayoría de votos por los accionistas presentes. El presidente nombrará escrutadores a dos de los accionistas concurrentes, quienes formularán la lista de asistencia y certificarán la presencia del quórum legal o estatutario en su caso. Hecho lo anterior, el presidente declarará instalada la asamblea y procederá a tratar los asuntos de la orden del día. ----

---VIGESIMA SEXTA.- Para que una asamblea general ordinaria se considere legalmente instalada en virtud de primera convocatoria, será necesario que esté representado, por lo menos, el cincuenta por ciento del capital social. En caso de segunda convocatoria la asamblea ordinaria de accionistas se instalará legítimamente cualesquiera que sea el número de acciones que sean representadas por los concurrentes. -----

---VIGESIMA SEPTIMA.- Para que una asamblea general, extraordinaria se considere legalmente reunida en virtud de la primera convocatoria, será necesario que esté representado el setenta y cinco por ciento del capital social y sus resoluciones se tomarán por el voto de las acciones que representen, por lo menos la mitad del capital social. -----

---VIGESIMA OCTAVA.- Si el día de la asamblea no pudieran tratarse, por falta de tiempo, todos los asuntos para los cuales fue convocada, podrán suspenderse para proseguir el día siguiente, o en la fecha que se acuerde, a la hora que se fije, sin necesidad de nueva convocatoria. -----

---VIGESIMA NOVENA.- Una vez que se declare instalada la asamblea, los accionistas no podrán desintegrarla para evitar su celebración. Los accionistas que se retiren o que no concurran a la reanudación de una asamblea que se suspendiere por falta de

tiempo, se entenderá que emiten su voto en el sentido de la mayoría de los presentes.

---TRIGESIMA.- De toda asamblea se levantará acta en libro respectivo, que deberá contener: La fecha de su celebración, los asistentes a ella, el número de votos de que puedan hacer uso, los acuerdos que se tomen, y la firma de las personas que funjan como presidente y secretario de la misma, del comisionario que asistiere y de las demás personas que quisieren hacerlo.

---TRIGESIMA PRIMERA.- Los acuerdos tomados en contravención a las cláusulas anteriores serán nulos, a excepción de las resoluciones tomadas fuera de asamblea, por unanimidad de los accionistas que representen la totalidad de las acciones con derecho a voto de la categoría especial de acciones que se trate, en su caso, tendrán, para todos los efectos legales, la misma validez que si hubieran sido adoptadas reunidos en asamblea general o especial, respectivamente, siempre que se confirme por escrito.

#### ADMINISTRACION

---TRIGESIMA SEGUNDA.- La dirección y administración de la sociedad estarán a cargo de un administrador único o bien de un consejo de administración integrado por el número de miembros que designe la asamblea ordinaria de accionistas, nunca inferior a 3 miembros que podrán ser o no accionistas de la sociedad. En el caso del consejo de administración, los integrantes serán elegidos por la asamblea, dejando a salvo el derecho de los accionistas minoritarios que representan al menos el veinticinco por ciento del capital social, quienes tendrán derecho a designar un miembro del consejo de administración.

---TRIGESIMA TERCERA.- La duración del cargo de consejero será por tiempo indefinido, sin perjuicio del derecho de la sociedad de revocar, en cualquier tiempo, a sus administradores o de reelegirlos, dejando a salvo lo dispuesto por el artículo 154 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

---TRIGESIMA CUARTA.- El administrador Único o el presidente del consejo de administración, en su caso, será el representante legal de la sociedad y tendrá por lo tanto, las siguientes atribuciones. Administrar los negocios y bienes de la sociedad con poder general, en los términos del artículo 2554 del código civil para el distrito federal y sus correlativos de los códigos civiles para los estados de la república. Representar a la sociedad con poder general para pleitos y cobranzas, con todas las facultades

generales y las especiales que requieran cláusula especial conforme a la Ley, sin limitación alguna, en los términos de los artículos de los artículos 2554 párrafo primero y 2587 del código civil para el distrito federal y sus correlativos en los códigos civiles para los Estados de la República estando facultado inclusive para promover el Juicio de Amparo, seguirlo en todos sus tramites desistirse de él. Representar a la sociedad con el poder general para actos de dominio, en los términos del tercer párrafo del artículo 2554 del código civil para el Distrito Federal y sus correlativos de los Códigos civiles para los estados de la República. Representar a la sociedad como gerente laboral, con poder general para actos de administración laboral, en los términos de los artículos 11 y 682 de la Ley Federal del Trabajo, ante las juntas locales y federales de conciliación y locales y federales de conciliación y arbitraje. Celebrar convenios con el gobierno federal en los términos de las fracciones I y IV del artículo 27 constitucional, su ley orgánica y los reglamentos de ésta. Formular y presentar querrelas, denuncias o acusaciones y coadyuvar con el Ministerio Público en procesos penales, pudiendo constituir a la Sociedad como parte civil en dichos procesos y otorgar perdones cuando a su juicio el caso lo amerite. Adquirir participación en el capital de otras sociedades. Abrir y cancelar cuentas bancarias a nombre de la sociedad, con facultades de designar y autorizar personas que giren a cargo de las mismas. Otorgar y suscribir títulos de crédito a nombre de la sociedad, en los términos del artículo 9º. De la Ley General de Títulos u Operaciones de Crédito. Conferir poderes generales o especiales con facultades de sustitución o sin ellas revocarlos. Nombrar y remover a los gerentes, subgerentes, apoderados, agentes y empleados de la sociedad, determinando sus atribuciones, condiciones de trabajo y remuneración. Celebrar contratos individuales y colectivos de trabajo o intervenir en la formación de los reglamentos interiores de trabajo. Delegar sus facultades en uno o varios consejeros, en casos determinados, señalándoles sus atribuciones para que las ejerciten en los términos correspondientes. Convocar a asambleas generales ordinarias y extraordinarias de accionistas, ejecutar sus acuerdos y en general, llevar a cabo los actos y operaciones que fueren necesarios o convenientes para los fines de la sociedad, con excepción de los expresamente reservados por la ley o por estatutos de la asamblea.

---TRIGESIMA QUINTA.- El presidente del consejo de administración o el administrador único será el representante legal y cumplirá sus acuerdos sin necesidad de autorización especial alguna; gozará de las facultades que la ley expresamente le confiere, las que podrán ser ampliadas por la asamblea.-----

---TRIGESIMA SEXTA.- A falta del administrador único, o bien de uno o más miembros del consejo de administración, será sustituido por la persona que la asamblea general ordinaria elija, con excepción del cargo del presidente del consejo de administración el cual será suplido por el secretario del mismo quien ocupará ese puesto, cuando por cualquier circunstancia quedará vacante dicho cargo.-----

---TRIGESIMA SEPTIMA.- Los administradores en ejercicio, los gerentes y los demás funcionarios que por acuerdo del consejo de administración o el administrador único desempeñen labores de dirección garantizarán su gestión depositando en la tesorería de la sociedad la suma de \$ 1.00 (un peso 00/100 m.n.) o una acción del capital social u otorgarán fianza a satisfacción de la asamblea sin perjuicio de que la asamblea exija en cada caso, una mayor o distinta garantía.-----

---TRIGESIMA OCTAVA.- La administración, el gerente o director general de la sociedad, tendrá las facultades y obligaciones siguientes: Administrar ampliamente los negocios, bienes y fondos de la sociedad; efectuar cobros y pagos; suscribir toda clase de títulos de crédito contratar financiamientos en condiciones de fomento, en beneficio de sus asociados. Contratar a personal especializado para la prestación de los servicios a las empresas integradas, mismo que deberá ser calificado para el desempeño de sus actividades y ajeno a la sociedad. Proporcionar los servicios especializados para eficientar la organización de las asociadas. Proporcionar la información financiera que le sea requerida por la administración de la sociedad. Las demás que le confieren los presentes estatutos y las que le delegue la asamblea general de accionistas.-----

## VIGILANCIA DE LA SOCIEDAD

---TRIGESIMA NOVENA.- La vigilancia de las operaciones sociales estará encomendada a un comisario que designará la asamblea ordinaria de accionistas. La asamblea podrá designar también un comisario suplente.-----

---CUADRAGESIMA.- El comisario durará en sus funciones por tiempo indefinido y podrá ser reelecto, pero continuará con el ejercicio a su cargo mientras no tomen posesión la persona que haya de sustituirlo.

---CUADRAGESIMA PRIMERA.- El comisario tendrá las facultades y obligaciones enumeradas en el artículo 166 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

---CUADRAGESIMA SEGUNDA.- El comisario caucionará el desempeño de su cargo en los mismos términos de la cláusula TRIGESIMA SEPTIMA.

---CUADRAGESIMA TERCERA.- El comisario recibirá la remuneración que anualmente señale la asamblea de accionistas.  
**EJERCICIOS SOCIALES E INFORMACION FINANCIERA**

---CUADRAGESIMA CUARTA.- La asamblea general ordinaria de accionistas determinará las fechas de iniciación y clausura de los ejercicios sociales, según convengan a los intereses de la sociedad.

---CUADRAGESIMA QUINTA.- Dentro de los cuatro meses siguientes a la clausura de cada ejercicio social, se presentará a la asamblea de accionistas un informe que incluirá, por lo menos, un informe de los administradores sobre la marcha de la sociedad en el ejercicio, así como sobre las políticas seguidas por los administradores y, en su caso, sobre los principales proyectos existentes; un informe en que declaren y expliquen las principales políticas y criterios contables y de información seguidos en la preparación de la información financiera; un estado que muestre la situación financiera de la sociedad a la fecha de cierre de ejercicio; un estado que demuestre, debidamente explicados y clasificados, los resultados de la sociedad durante el ejercicio; un estado que demuestre los cambios en la situación financiera durante el ejercicio; un estado que muestre los cambios en las partidas que integran el patrimonio social acaecidos durante el ejercicio; las notas que sean necesarias para complementar o aclarar la información que suministren los estados anteriores.

---CUADRAGESIMA SEXTA.- La presentación de la información financiera corresponderá al órgano de administración. El informe junto con los documentos justificativos sobre la marcha de los negocios sociales será entregado al comisario cuando menos con treinta días de anticipación a la fecha fijada para la asamblea general anual ordinaria de accionistas.

---CUADRAGESIMA SEPTIMA.- El comisario, por lo menos quince días antes de la fecha de la asamblea general anual ordinaria de

accionistas, rendirá un informe respecto a la veracidad, suficiencia y razonabilidad de la información presentada por los requisitos del artículo 166, fracción IV de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

---CUADRAGESIMA OCTAVA.- La información financiera, sus anexos, y el informe del comisario, permanecerán en poder del órgano administrativo durante los quince días anteriores a la fecha de la asamblea general para que puedan ser examinados por los accionistas en las oficinas de la sociedad, quienes podrán solicitar copias del informe correspondientes.

---CUADRAGESIMA NOVENA.- Las utilidades de la empresa se distribuirán según lo determine la asamblea ordinaria de accionistas correspondiente.

---QUINCUGESIMA.- Las pérdidas si las hubiere, serán absorbidas primero por los fondos de reserva, por el capital social, o en su caso, la asamblea correspondiente determinará la forma de términos en que se deban resarcir, dejando a salvo lo dispuesto por el artículo 18 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

## DISOLUCION Y LIQUIDACION

---QUINCUGESIMA PRIMERA.- La sociedad se disolverá por cualesquiera que las causas enumeradas en el artículo 229 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

---QUINCUGESIMA SEGUNDA.- Disuelta la Sociedad se pondrá en estado de liquidación. La liquidación se encomendará a uno o más liquidadores nombrados por la asamblea general extraordinaria de accionistas. Si la asamblea no hiciere dicho nombramiento, un Juez de lo Civil o de Distrito del domicilio de la sociedad, lo hará a petición de cualquier accionista.

---QUINCUGESIMA TERCERA.- A falta de instrucciones expresas dadas en contrario por la asamblea a los liquidadores, la liquidación se practicará de acuerdo con las siguientes bases generales: Conclusión de los negocios pendientes de la manera menos perjudicial para los acreedores y los accionistas. Preparación del balance final de liquidación de inventarios. Cobro de créditos y pago de adeudos. Venta del activo de la sociedad y aplicación de su producto a los fines de liquidación. Distribución del remanente entre los accionistas en proporción a las acciones que posean cada uno.

---QUINCUGESIMA CUARTA.- Durante la liquidación se reunirá la asamblea en los términos que previenen los estatutos, desempeñando el órgano de liquidación, respecto a ella, las funciones que en la vida normal de la sociedad correspondan al órgano de administración.-----

---QUINCUGESIMA QUINTA.- El comisario desempeñará, durante la liquidación, y respecto a los liquidadores, la misma función que en la vida normal de la sociedad cumpla respecto al órgano de administración.-----

---QUINCUGESIMA SEXTA.- Una vez concluidas las operaciones de liquidación, el o los liquidadores convocarán a asamblea general para que en ella se examine el estado de cuentas de liquidación, se dictamine sobre ellas y se resuelva sobre la aplicación del remanente, en caso de que lo hubiere.-----

## RESERVAS

---QUINCUGESIMA SEPTIMA.- La asamblea general ordinaria de accionistas, para coadyuvar a la reserva legal a que se refiere el artículo 20 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, en la consolidación del patrimonio de la sociedad, podrá determinar la creación de otras reservas adicionales con el margen, límites y fuentes de aportación que la propia asamblea tenga a bien señalar de acuerdo a los intereses que convengan a la sociedad, siempre y cuando su monto no exceda al capital social y que se constituya por todos los socios de manera proporcional a sus aportaciones. Por decisión de la asamblea, estas reservas podrán ser utilizadas en la forma que parezca más conveniente y adecuada a las necesidades de la empresa.-----

## CLAUSULAS TRANSITORIAS

---PRIMERA.- Los otorgantes hacen constar: -----  
a) Que los accionistas suscriben y pagan íntegramente el capital social mínimo en la forma siguiente:-----  
Nadia Ericka Becerra Castillo 250,000 acciones con un importe en pesos de \$250,000.00 y la participación del 25%, Rafael Sánchez Marroquin 250,000 acciones con un importe en pesos de \$ 250,000.00 y la participación del 25%, Carlos Rodríguez Garduza 250,000 acciones por un importe de \$ 250,000.00 la participación del 25%, Israel Chavez Hernández 250,000 acciones por un importe de \$ 250,000.00 y la participación del 25%.-----

**b) Los accionistas pagan el capital social en efectivo y lo depositan en la caja de la sociedad y en consecuencia, el consejo de administración les otorga el recibo correspondiente. -----**

**---SEGUNDA.- Los otorgantes constituidos en la asamblea general de accionistas acuerdan:-----**

**a) Administrará la sociedad un consejo de administración. -----**

**b) Eligen el consejo de administración en la forma siguiente: -----  
PRESIDENTE.- Nadia Ericka Becerra Castillo, SECRETARIO.-  
Rafael Sánchez Marroquín, TESORERO.- Carlos Rodríguez  
Garduza, VOCAL.- Israel Chavez Hernández, SEGUNDO  
VOCAL.- María Eugenia Palomo Abundis. -----**

**c) Eligen de comisario al Sr. Alejandro Guillen Rodríguez.-----**

**d) Otorgan al Sr. Marco Antonio Sánchez Chores todos los poder  
Res de la cláusula trigésima cuarta de estos estatutos. -----**

**e) Nombran apoderados de la sociedad a los señores Nadia Ericka  
Becerra Castillo y Marco Antonio Sánchez Chores para que  
ejecuten conjunta o separadamente las siguientes facultades: -----**

- I. Administración de los negocios y bienes de la sociedad con poder gerencial y administración, en los términos del artículo 2554 del Código Civil del D.F., y sus correlativos de los Códigos Civiles para los Estados de la República. -----**
- II. Representar a la sociedad con poder general para pleitos y cobranzas, con todas las facultades generales y las especiales que requieran cláusula especial conforme a la ley, sin limitación alguna en los términos de los artículos 2554, párrafo primero y 2587 del Código Civil para el Distrito Federal y sus correlativos de los Códigos Civiles de los Estados de la República estando facultado inclusive para promover el juicio de amparo, seguirlo en todos sus trámites y desistirse de él. -----**
- III. Representar a la sociedad como gerente laboral con poder general para actos de administración laboral, en los términos de los artículos 11 y 692 de la Ley Federal del Trabajo, ante las juntas locales y federales de conciliación y arbitraje. -----**
- IV. Formular y presentar querellas, denuncias o acusaciones y coadyuvar con el ministerio público en procesos penales, pudiendo constituir a la sociedad como parte en dichos procesos y otorgar perdones cuando a su juicio el caso lo amerite. -----**

- V. Abrir y cancelar cuentas bancarias a nombre de la sociedad con facultades de designar y autorizar personas que giren a cargo de las mismas.** \_\_\_\_\_
- VI. Celebrar contratos individuales y colectivos de trabajo e intervenir en la formación de los reglamentos interiores de trabajo.** \_\_\_\_\_
- VII. Convocar a asambleas generales ordinarias y extraordinarias de accionistas, ejecutar sus acuerdos y en general, llevar a cabo los actos y operaciones que fueren necesarios o convenientes para los fines de la sociedad, con excepción de los expresamente reservados por la ley o por los estatutos de la asamblea.** \_\_\_\_\_

## **CONCLUSIONES**

Una vez estudiados todos los aspectos que conforman a la nueva figura jurídica llamada Empresas Integradoras, podemos hacer una evaluación de las ventajas y desventajas que está nos brinda en la aplicación practica. Como vimos al principio de este trabajo de investigación, tiene bases muy fuertes, ya que al haber funcionado en otros países, que si bien es cierto, no son iguales al nuestro, pero que sus economías son muy parecidas y comunes.

Además de ser este modelo, una propuesta de apoyo que el Gobierno Federal brinda al sector más grande y numeroso de empresas en nuestro país, que son el sector de la micro, pequeña y mediana empresa, y considerando que este grupo conforma mas del 85% del numero de empresas en México, entonces tenemos en las manos una gran oportunidad de mejorar la economía del país.

Para que este modelo funcione adecuadamente se necesitan cumplir ciertas condiciones que propicien el buen funcionamiento y operación de la Integradora, una vez llevadas a cabo las circunstancias requeridas, este modelo de empresa resulta ser muy atractivo y benéfico para los empresarios, ya que precisamente esta echo, pensando en el desarrollo y crecimiento de estos sectores.

Por lo que podemos concluir que la nueva figura jurídica llamada Empresas Integradoras, es una herramienta que pueden utilizar las empresas micro, pequeñas y medianas para poder subsistir dentro del mercado y lograr consolidarse como empresas fuertes y así poder competir en circunstancias no tan desiguales con las grandes empresas tanto nacionales como extranjeras, que cada vez abarcan y conquistan mas, las áreas de oportunidad existentes.

## **BIBLIOGRAFIA.**

- David A. Perera Sabido, **Aspectos jurídicos, productivos, fiscales y estratégicos de las Empresas Integradoras**, Editorial ISEF, segunda edición, Marzo 2001, Pág. 15
- Münch Galindo, García Martínez, **Fundamentos de Administración**, Editorial Trillas, quinta edición, México 1995, Pág. 41-54
- Diccionario Practico Larousee, primera edición. México 1983, Pág. 305
- Martínez Castillo Aureliano, **Consolidación de estados financieros**, Editorial Mc. Graw Hill, primera edición, México 1990, pág. 2-8
- Nacional Financiera, **El Mercado de Valores, Micro y Pequeña Empresa en México**, Noviembre de 1995, pág. 39
- Secretaria de Hacienda y Crédito Público, Taller Fiscal 1997, pág. 7
- Eduardo Nyssen Ocaranza, **Ejecutivos de Finanzas Integradoras: Una oportunidad desaprovechada**, Mayo de 1996.
- Oswaldo Reyes Mora, **Empresas Integradoras**, Editorial Sicco, primera edición, pág. 14
- Isabel Rueda Peiro, **Las Empresas Integradoras en México**, Editorial Siglo veintiuno editores, México 2000, pág. 10

- Diario Oficial de la Federación, publicado el 30 de Mayo de 1995, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Decreto que modifica al diverso que promueve la organización de Empresas Integradoras, Págs. 9 y 10.
- David A. Perera Sabido, **Nuevo Régimen Fiscal de las Empresas Integradoras 2002**, Editorial ISEF, Abril 2002, varias paginas.
- **Guía para la formación de una Empresa Integradora**, Secretaría de Economía, Subsecretaría para la pequeña y mediana empresa, Septiembre del 2002.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, **Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados**, 16ª edición, México, Febrero 2001
- **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**, Ediciones Fiscales ISEF, México, Junio 2002, Art. 9
- **Diccionario de Contabilidad**, Editorial Stephany Paola, México, 1994.
- **Leyes 2003.**
  - Ley General de Sociedades Mercantiles.
  - Ley del Impuesto Sobre la Renta.
  - Ley del Impuesto al Valor Agregado
  - Ley del Impuesto al Activo.
  - Código Fiscal de la Federación.
- [www.contactopyme.gob.mx/integradoras](http://www.contactopyme.gob.mx/integradoras)
- [www.sat.gob.mx](http://www.sat.gob.mx)