

13
2ej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**EMPRESAS INTEGRADORAS: UNA ESTRATEGIA DE
COMERCIALIZACION PARA LA MICRO Y PEQUEÑA
EMPRESA EN MEXICO**

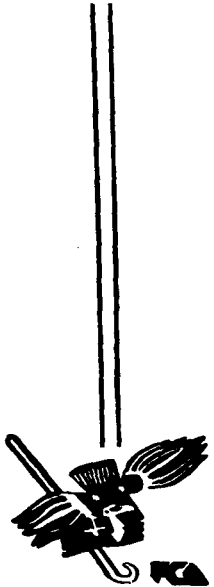
**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTAN:
ARMENTA RODRIGUEZ MAYRA
HINOJOSA QUEZADA CECILIA G.
MUNIVE GOMEZ SANDRA OLIVIA**

DIRECTOR DEL SEMINARIO: LIC. J. CARLOS VARELA COTA.

MEXICO, D. F.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

RECONOCIMIENTOS

*Nuestro más profundo agradecimiento, reconocimiento, admiración y cariño al **L.A. J. Carlos Varela Cota**, Director de nuestra tesis por habernos infundido el entusiasmo, la fortaleza y el espíritu continuo de lucha para lograr todo aquello que soñamos alguna vez*

*Con respeto y gratitud al **C.P. José S. Ramírez Bocanegra**, Vicepresidente del Consejo Nacional de Empresas Integradoras por su invaluable apoyo y por la confianza depositada en nosotras para la realización de esta investigación.*

*También deseamos expresar nuestro agradecimiento a todos y cada uno de los empresarios por su cooperación para la realización de nuestra tesis, particularmente al **C.P. Alfonso Cervantes** y al **Ing. Ignacio Luyaldo**.*

SANDRA, MAYRA, CECILIA

Aunque sería imposible plasmar en este escrito los nombres de todas las personas las cuales me apoyaron y motivaron a lograr esta meta..., mi enorme gratitud a todas ellas.

No importando si fueron buenas o no las experiencias que a lo largo de mi carrera viví, lo que importa es saberme que traté de tomar de ellas siempre lo mejor, de mi familia, de mis amigos maestros y compañeros. A todos ellos gracias por darme la oportunidad de conocerlos y así crecer juntos.

Gracias a tí Mamita por ser para mí el ejemplo de **lucha, superación y logro, y por creer siempre en mí.**

...a tí dedico este triunfo!!

Gracias a mis hermanos **Mynna, Non y Luis Fernando** por significar una gran motivación y ser apoyo y cooperación a cada momento.

Y por que en torno a tu amor, trabajo y dedicación , se construyen las vivencias y esperanzas, de esta nuestra familia, mi gratitud a tí...

Salvador Martínez Sánchez.

Con gran respeto y admiración a **la Máxima Casa de Estudios**, porque a ella y a sus maestros debo muchos logros realizados y también nuevos sueños aún por realizar.

A mis amigas preferidas de toda la vida **Ma Paz y Raquel**, por ser auténticas en su género.

A **Grupo Pochteca** por facilitarme culminar este objetivo.

A tí **Señor** porque aunque a veces no te puedo distinguir, siempre me acompañas y proteges en el regreso y reflexión de todas mis actividades.

Hoy día se une a mí un **angel** haciendo mi pensamiento realidad, mi inseparable compañía; amor, gracias por tu apoyo, porque ahora que somos uno soy inmensamente feliz a tu lado, grande y cada vez mejor. Te amo!!

Luis Armando Mendieta

CON GRATITUD INMENSA...!!

MAYRA ARMENTA RODRIGUEZ.

Por su cariño incondicional, por ser madre y padre a la vez y por ser ejemplo de constancia y entrega...

a mi madre con amor.

Para el hombre que en todo momento me brindó su apoyo y ayuda y cuyas palabras de aliento me motivaron a dar lo mejor de mí.. ¡Gracias!

Juan Carlos Muñoz Magaña

Gracias a mis hermanas Gabriela y Miriam, así como a mi Abuela Cuquita, por su cariño y comprensión y, por cuidar tanto de mí.

Gracias a aquellos hombres ejemplares cuyas enseñanzas forjaron en mí el deseo de ser siempre mejor, de tener un sueño y de trabajar duro por alcanzarlo.

A mis profesores: L.A. Juan Manuel Calderón, C.P. Jose Luis Cabañas, L.A. Antonio García Rodríguez, Ing. Héctor Horton, L.E. René Reutería y C.P. Carlos Fonserrada.

Agradezco especialmente a mis amigas Mayra Armenta y Sandra Oliva Munive por su tenacidad y perseverancia y por que sin ellas esto no hubiera sido posible.

CECILIA GUADALUPE HINOJOSA QUEZADA

CON TODO MI AMOR Y GRATITUD:

A Dios que día a día me concede la capacidad de soñar y la capacidad de realizar.

*A la Máxima Casa de Estudios: La Universidad Nacional Autónoma de México
que permitió hacer realidad uno de mis sueños.*

*A mi mamá con mi más profundo amor y gratitud porque su existencia da alegría y
luz a mi vida
y porque se que sus enseñanzas sobre la honestidad, el amor, la bondad,
el esfuerzo y la verdad serán siempre mi guía.*

*A mi papá cuya fortaleza y tenacidad me inspiran a seguir en la lucha diaria.
A mi maravilloso hermano Beta por con su cariño, alegría y apoyo de siempre.
A Marco por demostrar que el éxito se puede alcanzar.*

*A mi gran abuelita Esthercita a la que quiero mucho y que vivirá por siempre en mi
corazón. a mi tía Bertha por su gran fortaleza y amor; y a toda mi familia y amigos cuya
confianza me alienta a seguir adelante y cuya presencia ilumina mi vida.*

*A Toño por su gran amor, por su apoyo incondicional; y por enseñarme que existen las
coincidencias y que el Hoy es el día más importante de la existencia de un ser humano.*

SANDRA OLIVIA MUNTVE GÓMEZ

A LA FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

También deseo expresar mi más profundo agradecimiento, respeto, y admiración a todos y cada uno de los profesores que contribuyeron a mi formación muy en especial a:

L.A J. Manuel Calderón Taboada, L.A David Valdés del Valle, Arq. Jorge Mason, L.A. Carlos Varela Cota, L.A Roberto Quiroz, L.A Félix Patiño, L.A Oscar Lara F. Ing. Héctor Horton, L.A Adrián Méndez Salvatorio, L.A José Gómez Franco, L.E René Rentería, L.A Felipe Machuca Tapia, y L.A. Fernando Ruitoba.

¡Gracias por haber sido para mí un gran ejemplo!

Ya todas aquellas personas que significaron una parte muy importante durante mi vida como universitaria y que me ayudaron a ser mejor y a mantener siempre una ilusión.

*Porque la esencia de la existencia es romper paradigmas
"y porque que triste sería el mundo si no hubiera un rosal que plantar o una empresa que acometer!"*

SANDRA OLIVIA MUNTIVE GÓMEZ

INDICE

Introducción.....	i
Alcances y Limitaciones.....	iii

CAPÍTULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema	1
1.2 Hipótesis de Trabajo	1
1.3 Objetivos	2
1.3.1 Objetivo General	2
1.3.2 Objetivos Específicos	2
1.4 Tipo de Investigación	3
1.4.1 Investigación Documental	3
1.4.2 Investigación de Campo	4
1.4.2.1 Técnicas de recopilación de datos	4
1.4.2.2 Diseño de la muestra y tipo de muestra	4
1.4.2.3 Análisis de la información	4

CAPÍTULO II ESQUEMAS DE ASOCIACIÓN Y COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN OTROS PAÍSES.

2.1 ¿Por qué otros países han optado por desarrollar y elevar la competitividad de la pequeña y mediana empresa a través de la cooperación interempresarial y el asociacionismo ?	5
2.2 Subcontratación	8
2.2.1 Tipos de subcontratación	9
2.2.2 Boisas de subcontratación	10
2.2.3 Ventajas de la subcontratación	10
2.3 Italia	11

2.3.1 Medidas de apoyo a la industria italiana.....	12
2.3.2 Funcionamiento de un consorcio italiano.....	16
2.3.3 Los consorcios italianos de exportación.....	16
2.4 Corea del sur.....	17
2.5 Japón.....	21
2.5.1 Políticas gubernamentales para la pequeña y mediana empresa.....	22

**CAPÍTULO III
ESQUEMAS DE ASOCIACIONISMO PARA LA MICRO Y PEQUEÑA
EMPRESA EN MÉXICO**

3.1 Situación General de la micro, pequeña y mediana empresa en México.....	24
3.2 Problemática que afronta la micro y pequeña empresa en México	26
3.2.1 Factores externos.....	26
3.2.2 Factores Internos.....	28
3.2.2.1 Factores que limitan la capacidad exportadora de la micro y pequeña empresa en México.....	32
3.3 Apoyos Institucionales a la micro, pequeña y mediana empresa en México.....	33
3.3.1 Diversos Programas de Apoyo.....	33
3.3.2 Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.....	36
3.3.3 Programa de Política Industrial y Comercio Exterior.....	37
3.3.3.1 Esquemas de apoyo a la integración de cadenas productivas.....	38
3.3.4 Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.....	40
3.4 ¿Por qué buscar formas de integrar a las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas, mediante la creación de esquemas de asociacionismo?.....	43
3.5 Formas de asociacionismo interempresarial.....	44
3.5.1 Centro de Adquisiciones en Común (CAC).....	44
3.5.2 Sociedad de Responsabilidad Limitada de Interés Público	46
3.5.3 Empresas de Comercio Exterior (ECEX).....	47
3.5.4 Sociedades Cooperativas.....	48
3.5.5 Bolsas de Subcontratación.....	50
3.5.6 Sociedades de Inversión.....	51

3.5.7 Uniones de Crédito.....	52
3.5.8 Empresas Integradoras.....	53
3.5.9 Otros esquemas de asociacionismo.....	54
3.5.9.1 Alianzas Estratégicas.....	54
3.6 Cuadro comparativo entre formas de asociacionismo empresarial y el esquema de empresas integradoras.....	59

CAPÍTULO IV EMPRESAS INTEGRADORAS EN MÉXICO

4.1 Antecedentes.....	68
4.2 Definición de Empresas Integradoras.....	70
4.2.1 Objetivos.....	70
4.2.2 Funciones.....	71
4.2.2.1 Las Empresas Integradoras y la comercialización ..	73
4.2.3 Características de las Empresas Integradoras	74
4.2.3.1 Requisitos de Constitución.....	74
4.2.3.2 Socios.....	74
4.2.3.3 Ingresos	75
4.2.3.4 Estructura orgánica.....	78
4.2.3.5 Otras características	78
4.3 Ventajas y Obstáculos de las empresas integradoras.....	80
4.3.1 Ventajas.....	80
4.3.2 Obstáculos.....	81
4.4 Marco Legal.....	81
4.5 Decretos que promueven la organización de Empresas Integradoras.....	82
4.6 Régimen Fiscal.....	88
4.7 Apoyos Institucionales a Empresas Integradoras.....	92
4.7.1 Apoyos gubernamentales.....	92
4.7.1.1 Nacional Financiera.....	92
4.7.1.2 Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.....	100
4.7.1.3 Secretaría de Hacienda y Crédito Público.....	103
4.7.1.4 Banco Nacional de Comercio Exterior.....	103
4.7.1.5 Secretaría del Trabajo y Previsión Social.....	103

4.7.1.6	Secretaría de Desarrollo Social.....	103
4.7.1.7	Secretaría de Comunicaciones y Transportes.....	104
4.7.1.8	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.....	104
4.7.1.9	Banco de México.....	104
4.7.1.10	Gobiernos Estatales.....	104
4.7.2	Organismos no Gubernamentales que brindan apoyo a las Empresas Integradoras.....	105
4.7.2.1	Consejo Nacional de Empresas Integradoras.....	105
4.7.2.2	Instituto Mexicano de Empresas Integradoras.....	108
4.7.2.3	Centros Regionales para la Competitividad Empresarial (CRECES).....	109
4.7.2.4	Diversas Universidades.....	109
4.8	Investigación de Campo.....	110
4.8.1	Las Empresas Integradoras en la actualidad.....	110
4.8.1.1	Grupo de Servicios de Ingeniería y Proyectos, S.A. de C.V.	114
4.8.1.2	Integradora Editorial, S.A. de C.V.....	115
4.8.1.3	INTEGRACOM, S.A. de C.V.....	116
4.8.1.4	Integradora de Industriales del Vestido.....	117
4.8.1.5	Empresa Integradora de Servicios Agropecuarios Nacionales.....	118
4.8.1.6	Unión de Crédito para la Eficiencia Empresarial.....	118
4.8.1.7	Resumen de la Investigación de campo realizada por la SECOFI.....	122

CAPÍTULO V CASOS PRÁCTICOS

5.1	Comercialización Integral Ocean Life, S.A. de C.V.....	123
5.1.1	Datos generales.....	123
5.1.2	Antecedentes.....	124
5.1.3	Objeto social de la empresas integradora Ocean Life.....	128

5.1.4 Servicios que ofrece la empresa integradora Ocean Life	127
5.1.4.1 Aportaciones de los afiliados	128
5.1.4.2 Beneficios a los integrados	128
5.1.5 Situación actual de la empresa integradora Ocean Life	129
5.1.5.1 Logro de Ocean Life	130
5.1.5.2 Centro de Innovación en Procesamiento y Conservación de Alimentos Marinos CIP-CAM.....	131
5.2 Industria Gráfica Veracruzana, Empresa Integradora, S.A. de C.V.	139
5.2.1 Datos Generales de la empresa	139
5.2.2 Antecedentes	139
5.2.3 Justificación para la creación de la empresa integradora	142
5.2.4 Logros	142
5.2.5 Estrategias	143
5.2.6 Actividades que ha realizado la empresa integradora	144
5.3 Grupo Atotonilco, S.A. de C.V.	145
5.3.1 Datos Generales	145
5.3.2 Antecedentes	145
5.3.3 Logros	146
5.3.4 Situación actual de la empresa integradora	149
 Conclusiones	 151
 Recomendaciones	 161
 Glosario	 165
 Anexos	
 Bibliografía	 168

INTRODUCCIÓN

El mundo en que vivimos se vuelve cada vez mas dinámico. Los cambios tecnológicos, económicos y sociales se presentan a una velocidad sin precedentes.

Como consecuencia de lo anterior, en la actualidad las micro y pequeñas empresas en México se enfrentan a una serie de retos de gran magnitud. Nuestro país siendo un enorme mercado de oferentes y demandantes requiere de productos y servicios que tengan cada vez un mayor valor agregado para la satisfacción de sus necesidades.

Es por esto que dichas empresas se ven obligadas a modernizarse en cuanto a sus procesos de administración, producción, capacitación, calidad y de manera muy importante en el aspecto de comercialización. Dicha modernización permite a las empresas evitar ser desplazadas por la competencia o por la obsolescencia de sus productos o servicios, dada por circunstancias tales como el cambio de hábitos en los consumidores, que día a día demandan productos y/o servicios de mayor calidad, y es una herramienta que proporciona a las empresas la capacidad para ampliar su participación en el mercado.

Evidentemente, la modernización no es un proceso sencillo ya que requiere de un cambio radical en la manera de hacer negocios en nuestro país. Sin embargo, consideramos que existen actualmente alternativas que facilitan a la micro y pequeña empresa adaptarse mejor a las siempre nuevas condiciones del mercado.

Una de estas alternativas es el asociacionismo que consiste en la unión de esfuerzos de las micro y pequeñas empresas que tienen intereses similares y que se asocian para obtener beneficios en común, ya sea en compras, comercialización o tecnología, entre los más importantes, lo cual les permite generar ventajas competitivas, que difícilmente podrían lograr por sí solas.

INTRODUCCIÓN

El asociacionismo es una forma de organización innovadora que propicia el cambio que se necesita en las empresas mexicanas, ya que implica comenzar a trabajar en equipo, delegar funciones, pero sobre todo, compartir con otras empresas de su mismo tamaño sus conocimientos, tecnología, experiencia, etc. De tal forma que mediante la innovación, el avance tecnológico y el conocimiento de las tendencias mundiales, estas logren satisfacer las necesidades del mercado.

Nuestra propuesta específica de asociacionismo es el esquema de "Empresas Integradoras", el cual consideramos viable por la serie de ventajas que aporta a la forma de hacer negocios.

La presente investigación se encuentra dividida en 5 capítulos; el primero de ellos es la metodología utilizada para la realización de la misma. El segundo se refiere a la experiencia que han tenido otros países al haber adoptado diferentes esquemas de asociación y cooperación interempresarial similares al modelo "Empresas Integradoras". Dentro del tercer capítulo se describe la situación actual de la micro y pequeña empresa en nuestro país, su problemática, así como algunas medidas de apoyo gubernamental; asimismo, se presenta una síntesis de algunas figuras de asociacionismo en México y las diferencias existentes entre dichos esquemas y el de "Empresa Integradora". En el capítulo cuarto se define de manera más amplia el concepto de "Empresa Integradora", destacándose sus objetivos, características, ventajas, etc. , y se incluye un resumen de la investigación de campo realizada a algunas empresas integradoras, las cuales están ubicadas en el Distrito Federal. En el capítulo quinto se analizan 3 casos prácticos de empresas integradoras exitosas con el fin de mostrar una base sustentable de la viabilidad del esquema.

En la parte final de la investigación se presentan las conclusiones y recomendaciones.

ALCANCES Y LIMITACIONES

ALCANCES

- **Mostrar que la figura de "Empresa Integradora" por sus características y diseño permite a la micro y pequeña empresa, ampliar su participación en el mercado interno y externo.**
- **Mostrar los logros alcanzados por algunas empresas integradoras.**
- **Señalar algunos de los obstáculos a los cuales se enfrentan las empresas integradoras.**
- **Realizar un sondeo entre algunas de las empresas integradoras ubicadas en el Distrito Federal sobre la viabilidad del esquema.**
- **Puntualizar las diferencias existentes entre algunas figuras de asociacionismo con la figura de empresas integradoras.**
- **Señalar las bases para la constitución de una empresa integradora.**

LIMITACIONES

- **Realizar un análisis detallado sobre las ventajas y desventajas de otras figuras de asociacionismo.**
- **Efectuar una investigación sobre la situación actual de las "Empresas Integradoras" en toda la República Mexicana.**
- **Investigar el número de micro y pequeñas empresas que conocen el esquema y que estarían dispuestas a adoptarlo.**



CAPÍTULO I

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Es en la actualidad el esquema de empresas integradoras una opción viable para que la micro y pequeña empresa mexicana, amplie su participación de mercado nacional e internacional ?

1.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO

1. Si la micro y pequeña empresa adopta como estrategia de comercialización el esquema de "Empresas Integradoras", podrá competir con eficiencia en los mercados nacionales e internacionales.
2. Si el gobierno mexicano no proporciona una adecuada difusión y promoción del esquema de "Empresas Integradoras", los empresarios que adopten el mismo, carecerán de los elementos necesarios para una adecuada instrumentación.
3. Si los empresarios mexicanos adoptan una cultura empresarial menos individualista, podrán obtener de manera más sencilla las ventajas que proporciona el esquema de "Empresas Integradoras".

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer el esquema de "Empresas Integradoras" como una alternativa viable para el desarrollo comercial de la micro pequeña empresa mexicana, en los mercados nacionales y extranjeros.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1. Conocer la situación general de la micro y pequeña empresa en México, para determinar cuáles son los factores que obstaculizan el desarrollo de la misma.**
- 2. Comprobar que la adecuada implementación del esquema de "Empresas Integradoras" proporciona mayores ventajas a los asociados para aumentar su competitividad en los mercados.**
- 3. Proponer un esquema de "Empresas Integradoras" real y acorde a las necesidades de los empresarios mexicanos y coinversionistas.**
- 4. Conocer la situación actual de algunas de las empresas integradoras de la República Mexicana y determinar si éstas han recibido apoyos reales por parte del gobierno mexicano.**
- 5. Conocer las estrategias implementadas por las empresas integradoras exitosas.**

1.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN

1.4.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL

La investigación documental se realizó mediante libros, artículos de revistas y periódicos, cuyas fuentes de información fueron las siguientes:

BIBLIOTECAS	ORGANISMOS GUBERNAMENTALES	OTRAS DEPENDENCIAS
<p><u>Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Facultad de Contaduría, Administración e Informática. • Facultad de Economía, Central y México. <p>Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). Universidad Anáhuac del Sur. Banco de México Instituto Nacional De Estadística, Geografía e Informática (INEGI).</p>	<p>Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI). Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT). Nacional Financiera (NAFIN)</p>	<p>Consejo Nacional de Empresas Integradoras (CONEI). Embajadas, y Representaciones Estatales.</p>

Además se asistió al Primer Congreso Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, celebrado en la ciudad de México los días 22 y 23 de octubre de 1996.

1.4.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La recolección de información de campo se realizó a través de entrevistas a empresas integradoras, ubicadas en el D.F., Xalapa, Ver. y Atotonilco, Jal.

1.4.2.1 TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Se utilizó la entrevista estructurada, auxiliándonos de una guía de preguntas (véase anexo 1)

1.4.2.2 DISEÑO DE LA MUESTRA

A partir del universo compuesto por las 187 empresas integradoras que aparecen en el Registro Nacional de Empresas Integradoras de la SECOFI, se determinó una muestra no probabilística por conveniencia, esto es aquella en donde los sujetos del universo son elegidos por su accesibilidad a medir.

Para el caso específico fueron elegidas algunas de las empresas circunscritas en el D.F., una de Xalapa, Ver. y otra en Atotonilco el Alto, Jal.

1.4.2.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Se comparó cualitativa y cuantitativamente la información teórica con las respuestas de los directivos de las empresas entrevistadas, que a su vez formaron parte de nuestra muestra. De esta manera se trató de encontrar nexos entre la teoría y la realidad, destacándose específicamente cuando no existían relaciones entre los conceptos teóricos y la situación actual de las empresas integradoras.

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II

ESQUEMAS DE ASOCIACIÓN Y COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN OTROS PAÍSES.

2.1 ¿POR QUÉ OTROS PAÍSES HAN OPTADO POR DESARROLLAR Y ELEVAR LA COMPETITIVIDAD DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA A TRAVÉS DE LA COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL Y EL ASOCIACIONISMO?

En los últimos tiempos el papel de las pequeñas y medianas empresas ha cobrado gran importancia; principalmente por su capacidad para hacer frente a las crisis económicas, las cuales se han presentado en diversas partes del mundo.

Además la "Función Empresarial" es considerada como la creación del valor agregado, valor excedente, que reduce los costos, mejora la calidad y brinda flexibilidad a la producción¹; las micro, pequeñas y medianas empresas por sus propias características, pueden y deben cumplir un papel importante dentro del proceso de la función empresarial.

En todo el mundo el papel de la pequeña empresa es cada vez mayor, por ejemplo en la Comunidad Económica Europea de los 15.7 millones de empresas que pertenecen al sector privado 13.6 millones son pequeñas (con un rango de empleo de 0 a 9 trabajadores empleados);² en Estados Unidos de los 20.5 millones de negocios que llenaron sus formas fiscales en 1991, 19.7 millones eran pequeñas empresas;³ en el caso de Japón y Corea el porcentaje de pequeñas empresas es de 83% y 98% respectivamente.⁴

¹ Citado por Van Someren, T.C.R. Art. "Emulation and Organizational Change" Entrepemeunship Technological Innovation and Economic Growth. The University of Michigan, 1992. Citado por Ruiz Durán Clemente en su libro Economía de la Pequeña Empresa, 1995.

² European Network for SME Research. The European Observatory for SMEs. First Annual Report, 1993.IDEM.

³ The State of Small Business: A Report of the President. Transmitted to the Congress, 1992.IDEM.

⁴ Statistics Bureau Management and Coordination Agency. Japan Statistical Yearbook 1992.IDEM.

"A finales de siglo queda claro, que en vez del predominio de una forma de organización industrial una sobre la otra, lo que avanza lentamente es la conformación de una economía de redes, mediante la combinación de empresas pequeñas, medianas y grandes"⁵

Un punto básico de discusión sobre la pequeña empresa ha sido la posibilidad de dimensionar el desarrollo regional con base en este tipo de empresas.

Las estrategias de promover la formación de agrupamientos industriales, regionales y sectoriales es un mecanismo que ya ha funcionado en otros países, el caso más evidente es el de Italia en donde el gobierno ha promovido la idea del desarrollo regional para abatir diferencias entre regiones mediante el concepto de ***Districtos Industriales*** este concepto nace con Marshall hace 100 años aproximadamente, este autor señala que el proceso productivo puede realizarse a través de una gran empresa integral o bien puede fragmentarse mediante una red de pequeñas empresas que realicen diferentes procesos localizados en una misma región geográfica cerca de algún centro urbano, Marshall denominó a la agrupación de estas pequeñas empresas en "***Economías de Aglomeración***"⁶

Cabe aclarar que si bien este esquema ha funcionado en este país, es importante no olvidar que la "***Agglomeración en Districtos Industriales***" es producto también de factores históricos, ya que desde la Edad Media había grupos de artesanos que se agrupaban para realizar sus actividades artesanales, a lo anterior se adhiere el concepto de su fuerte estructura familiar extendida hasta las redes de vecinos, los cuales tienen una alta participación en la vida comunitaria.

⁵ Ruíz Durán Clemente Economía de la Pequeña Empresa. Edit. Ariel Divulgación, Méx. 1995, pág. 18

⁶Instituto Nazionale per il Commercio Stereo. The Italian model of organization and production, 1988.

Por otro lado la tendencia mundial es que las grandes empresas se están convirtiendo en medianas, y las medianas en pequeñas debido a que éstas pueden atender un nicho de mercado de una mejor manera; sobre todo en el área de comercialización; ejemplo de lo anterior son las grandes corporaciones como Procter and Gamble, Nestlé, Unilever entre otras, las cuales asignan un Gerente de Marca a cada producto con el fin de contar con un conocimiento profundo y amplio del mismo, y por lo tanto de su mercado, cada producto es manejado como un pequeño negocio, ya que el corporativo asigna cierta cantidad de recursos financieros y de esa manera la gerencia de marca puede actuar con cierta libertad en el manejo del producto, estableciendo las estrategias más convenientes para atacar determinado nicho de mercado, asimismo puede establecer el nivel de ventas, determinar el porcentaje de contribución bruta a la utilidad total de la empresa; todo lo anterior se realiza acatando los lineamientos establecidos por el corporativo.

En la actualidad en la mayor parte de los países del mundo existe la conciencia de la importancia de la pequeña empresa dentro de su economía, por tal motivo han establecido una serie de políticas con el fin de brindar apoyo a estos entes económicos.

A nivel general podría hablarse de dos tipos de tendencias que se han seguido en el establecimiento de las políticas de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa a nivel mundial⁷

1a. La tendencia del enfoque que privilegia el desarrollo industrial, seleccionando ramas específicas y sentando las bases de una especialización productiva en donde los pequeños negocios forman parte de una red de producción.

⁷ Ruíz Durán Clemente. Ibid. pág. 71

2a. Aquella que brinda apoyo específico a las pequeñas empresas atendiendo la naturaleza misma de la empresa por ser pequeña, sin considerar el esquema de especialización productiva más amplio.

Algunos países del este asiático así como otros, principalmente europeos, han optado por seguir la primera tendencia.

2.2 SUBCONTRATACIÓN

A continuación se destaca la importancia de la subcontratación como una forma de cooperación interempresarial.

En los países desarrollados de nuestros días, ha quedado atrás el viejo concepto en donde una sola industria realizaba el proceso completo de transformación del producto; en la actualidad las empresas más exitosas, aún cuando se dediquen a realizar algunas etapas del proceso productivo; sus principales actividades se encuentran encaminadas hacia la innovación industrial y posicionamiento del producto en los mercados; para poder funcionar de esa manera se han apoyado en las micro y pequeñas empresas que se dedican a la fabricación de los componentes intermedios que serán ensamblados al producto final de la gran empresa.

"Una de las características que mejor define el grado de desarrollo industrial de un país, así como la tendencia de éste hacia una concepción avanzada de su economía, es el nivel de interdependencia existente entre sus empresas"⁸

El sistema de subcontratación funciona como una división de trabajo de los procesos productivos donde la empresa principal (contratista) encarga a otra empresa. (subcontratista -la cual es pequeña o mediana generalmente-) la fabricación de partes o componentes.

⁸ Balaña Agustín. La Subcontratación Industrial: Tendencia del Comercio Internacional. Revista Comercio Internacional, Banamex. México. 1991. pág. 82.

Para lo cual la empresa (subcontratista) deberá acatar las normas técnicas y especificaciones que fueron definidas por la empresa contratista, ya que ésta realizará el ensamblado final.

Sin embargo es importante destacar que la tarea de la empresa principal va más allá que el simple ensamblado. Dentro de sus funciones principales destacan la investigación y desarrollo tecnológico, la innovación de productos y procesos, la comercialización en mercados externos y el apoyo a subcontratistas.

2.2.1 TIPOS DE SUBCONTRATACIÓN

Las empresas medianas y grandes acuden a la subcontratación por diversas circunstancias, a saber:

a) Subcontratación de Capacidad. Se origina cuando las empresas grandes tienen una demanda creciente y superior a su capacidad productiva, pero inferior a la que tendrían en el caso de comprar maquinaria nueva.

Las grandes empresas recurren a la subcontratación para dar respuesta a dicha demanda.

Esta modalidad representa una relación temporal e intermitente entre contratistas y subcontratistas.

b) Subcontratación de Economía. Con el fin de reducir costos, la empresa mediana o grande acude a pequeñas empresas que fabrican a menores costos, lo que les permite cierta competitividad en precios dentro de los mercados extranjeros.

En este caso podemos decir que existe una relación más estable entre contratistas y subcontratistas que la que se establece en caso de subcontratación de capacidad. Sin embargo esta relación puede romperse fácilmente en caso de modificación de precios por parte del subcontratista.

c) Subcontratación de Especialidad. Se da cuando el contratista no domina la tecnología necesaria para fabricar la pieza y por lo tanto recurre a una empresa especialista en tal actividad.

En un principio la relación de subcontratación se dió entre empresas nacionales y es hasta los años sesentas cuando se intensifica el comercio internacional de partes y piezas, siendo en Europa el florecimiento de las ferias especializadas en la promoción de la subcontratación internacional.

2.2.2 BOLSAS DE SUBCONTRATACIÓN

De la misma manera se intensifican los esfuerzos individuales de naciones como Estados Unidos, Japón, México, etc, al establecer Bolsas de Subcontratación, las cuales tienen como objetivo promover el uso de la subcontratación, para lo cual disponen de amplias bases de datos que cubren todos los procesos de los sectores industriales que más se prestan a la subcontratación.

Una vez que se ha analizado la petición del contratista y se ha encontrado a los subcontratistas idóneos, la bolsa funge como contacto entre ambas partes, sin intervenir en las negociaciones.

2.2.3 VENTAJAS DE LA SUBCONTRATACIÓN

La micro y pequeña empresa se encuentra beneficiada, pues recibe de la empresa principal, tecnología, equipo y en ocasiones asistencia financiera en forma de capital o préstamos; créditos a los cuales no tendrían acceso al trabajar de manera aislada.

Asimismo, la empresa contratista se beneficia ampliamente al delegar la producción de partes a cada uno de los subcontratistas, minimizando de esta forma las inversiones en activos fijos, al mismo tiempo que se dispone de

recursos financieros y humanos para la innovación de productos y procesos, reduciendo costos y aumentando sus volúmenes de producción, ventajas que le permiten alcanzar la competitividad necesaria en los mercados extranjeros.

Para el posicionamiento y consolidación del producto en el extranjero, la empresa grande ofrece productos de calidad a un precio competitivo para lo cual establece los niveles requeridos de calidad, precio de entrega y otros servicios a cada uno de sus subcontratistas, por lo tanto su producción estará sujeta a la estandarización u homologación, así como la uniformidad y sincronización.

Y finalmente es importante destacar que los gobiernos han utilizado la subcontratación para:

- Impulsar las exportaciones de las micro y pequeñas empresas,
- Obtener de divisas necesarias para el pago de su deuda externa,
- Adquirir materia prima y tecnología,
- Cubrir los déficits comerciales

2.3 ITALIA*

Después de una economía basada en actividades agrícolas y ganaderas, a partir de la Segunda Guerra Mundial, Italia inició un proceso de industrialización con una producción que crecía a un ritmo de un 6% anual.

La reestructuración de las actividades agrícolas prosiguió de una forma casi ininterrumpida.

En 1986 Italia se reveló como la 5a. potencia económica mundial con un PIB que creció hasta por encima de los 600,000 millones de dólares.

Italia registró un aumento del PIB del +3 en términos reales, así como un mejoramiento del déficit público, del 9% del PBI en 1994 al 7,1% en 1995.

* Fuente: Información proporcionada por la Embajada de Italia. 1996

Italia es un país con escasez de materia prima y energéticos, lo que le obliga a depender de las importaciones. Sin embargo, al contrario de México, Italia se caracteriza por exportar productos con un alto valor agregado.

Dentro de sus principales industrias destacan: la industria del vestido, los productos petroquímicos, la maquinaria industrial, la industria automotriz y el diseño industrial.

Asimismo es digno de mencionar que uno de los sectores más significativos es el de la máquina-herramienta donde Italia ha alcanzado los más altos niveles de tecnología, superando en cantidad producida a los mismos Estados Unidos de América.

Algunas de las características del modelo italiano de desarrollo industrial son:

- Externalización de fases enteras de producción apoyada en pequeñas empresas; lo cual permite hacer frente a los cambios de demanda de manera inmediata.
- Relación de cooperación interempresarial entre grandes y pequeñas empresas y entre empresas del mismo tamaño; lo cual implica en su sentido más amplio la formación de redes para producir y vender.
- Una gran especialización regional-sectorial; derivado de los conocimientos técnicos y culturales de cada área, por ejemplo el calzado en Fermo, la cerámica en Sassuolo.

2.3.1. MEDIDAS DE APOYO A LA INDUSTRIA ITALIANA

El hablar del caso italiano no es hablar tan sólo de medidas creadas por el gobierno o políticas industriales, es hablar también de toda una cultura emprendedora.

"Se trata ya de un patrimonio inalienable e irreversible. Podrán tener períodos de recesión, quiebras inevitables, momentos de estancamiento, pero el dato cultural es definitivamente *la capacidad emprendedora* como un elemento permanente"¹⁰ es por eso oportuno considerar el modelo italiano como un ejemplo distinto a los esquemas tradicionales de desarrollo industrial.

En Italia encontramos que las grandes firmas de la moda utilizan esquemas de subcontratación al descentralizar la producción especializada a empresas pequeñas, quienes prefieren tener asegurada la demanda que vender directamente y no alcanzar mejores utilidades con sus propias marcas. Sin embargo muchas de estas empresas además de trabajar para otras más grandes, manejan su marca propia para un mercado de segundo nivel.

Esta forma de trabajo que denominan de red o cadena productiva, ha tenido enormes resultados en otras ramas como la del calzado, algodón, vestido, electrónica, etc.

Cabe mencionar que en las regiones donde están establecidas estas pequeñas empresas se observa una calidad de vida elevada, todo ello gracias a las acertadas medidas de apoyo que el gobierno italiano ha implementado, medidas que han beneficiado a pequeños y medianos empresarios y que hoy por hoy constituyen elecciones oportunas de política económica. A continuación citamos algunas de ellas:

- **Ley Sabatini.** Favorece la modernización de instalaciones de las pequeñas empresas, determinante tanto para el surgimiento de muchísimas empresas que habían sido creadas en forma subterránea como para el rápido proceso de modernización.

¹⁰ Andrea Saba. El sistema de las pequeñas empresas en Italia: Características y Políticas de Apoyo. Publicaciones Nacional Financiera: Propuestas de acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa, 1995.ú

- **Aportación del 55% de los gastos para servicios producidos por consorcios artesanales del Sur.**

El IASM (Instituto para la Asistencia al Desarrollo del Sur), de 1986 a 1991 implementó este programa, con el objeto de crear en el sur de Italia, una red de consorcios de empresas artesanales, ya que en el sur los consorcios no surgían de manera espontánea debido al bajo nivel de cultura industrial, pero sobre todo por un marcado individualismo.

Para enfatizar esta realidad podemos citar como ejemplo a los estados del norte y del centro de Italia que sobresalen por su éxito; en lugares donde impera una cultura de trabajo colectivo que indudablemente es un componente positivo de desarrollo.

- **Ley 46 de 1982.** Uno de los objetivos incluidos en el Plan Industrial, es el de la innovación tecnológica, y es así como surge esta ley en la que se promueve el financiamiento de programas de investigación e innovación tecnológica. El porcentaje de financiamiento a empresas y consorcios italianos estará en función del grado de innovación del proyecto y puede corresponder de un 35% a un 55%. Esta ley constituye el principal medio de difusión para el desarrollo tecnológico.

Ley 696 de 1983. Esta ley refleja la preocupación del gobierno por poner al alcance del empresario de la pequeña y mediana empresa, maquinaria de alta tecnología, así como aparatos y programas para computadora; no sólo para su compra sino también para su arrendamiento financiero.

- **Ley 83 de 1989.** Fomenta el asociacionismo entre empresas pequeñas y medianas (consorcios), de tal manera que las asociadas gocen de servicios tales como: organización administrativa, gestión de financiamiento y todos aquellos servicios para las empresas orientadas a la exportación.

Para que los consorcios sean acreedores a los beneficios que otorga la ley deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Estar constituidos por un mínimo de 5 empresas, las cuales no podrán tener una cuota de capital superior al 20%.
- No deben tener conexión de tipo técnico, financiero u organizativo con grupos empresariales.
- No deben repartir utilidades bajo cualquier fórmula ni tampoco avances de ejercicios entre las empresas asociadas.

Ahora bien dentro de los *apoyos fiscales* que el gobierno italiano otorga a los consorcios se encuentran:

1. Exención fiscal para las utilidades reinvertidas.
2. Eliminación del impuesto a las utilidades obtenidas.

Dentro de los *apoyos financieros* destacan:

1. Apoyos crediticios de hasta 2 mil millones de liras para inversiones fijas.
2. Financiamiento de gastos accesorios, es decir aquellos que mantienen una relación con los objetivos de los programas de inversión, compra de patentes, know how, asesoramiento técnico etc.

3. La tasa de interés que se aplica es un interés equivalente al 60% de la tasa de referencia, reducida al 30% en el caso de consorcios entre empresas de las áreas del Sur.

2.3.2 "FUNCIONAMIENTO DE UN CONSORCIO ITALIANO"

- En promedio 44 empresas conforman un consorcio.
- Aproximadamente 5 personas manejan el consorcio.
- El financiamiento se realiza a través de las aportaciones de los socios, asimismo existen algunas instituciones gubernamentales y no gubernamentales que se encargan de proporcionar fondos a estas empresas.
- La "Ley 240 de 1981" asigna un presupuesto al ministerio de industria para apoyar a los consorcios de exportación.

2.3.3 LOS CONSORCIOS ITALIANOS DE EXPORTACION

Los consorcios Italianos constituyen una forma de asociación de las pequeñas y medianas empresas, su finalidad es proporcionar servicios de tipo mercadológicos y financieros principalmente.

Los consorcios de exportación surgen ante la necesidad de contar con la información necesaria sobre las oportunidades de negocio existentes en otros países, así como con la información necesaria sobre requisitos legales de aspectos de exportación.

"Los consorcios no son compañías comercializadoras (trading companies), sino que sólo ponen en contacto al comprador con la empresa asociada, el consorcio ni compra la mercancía, ni la vende, ni se encarga de la transportación, ni el financiamiento, ni el aseguramiento, sino que proporcionan servicios de información, organizan ferias, dan capacitación a sus afiliados y les dan servicio de fax, telex, traducción y apoyo legal."¹¹

Los consorcios para el comercio exterior pueden utilizar contribuciones financieras especiales para la realización de programas de varios años, hasta el 50% de los gastos programados en los consorcios del Norte y 60% en el caso de los del Sur.

2.4 COREA DEL SUR

Corea del Sur considera que la ventaja competitiva de la "Pequeña Empresa" es su capacidad para responder de manera rápida y flexible a los cambios del mercado y al desarrollo tecnológico aún cuando la perspectiva de la producción de estas pequeñas empresas tienen desventajas estructurales tales como: menores oportunidades de obtener financiamiento y el bajo nivel de productividad, el cual es causado por los salarios comparativamente más bajos, y por otro lado la producción poco intensiva en capital; por lo tanto y dadas las circunstancias ennumeradas anteriormente, resultó crucial incrementar la productividad a través de la innovación de la tecnología productiva y el mejoramiento de la capacidad de comercialización, tan es así que la política gubernamental a partir del "Cuarto Plan Quinquenal de Desarrollo Económico y Social" puso especial énfasis en el desarrollo de la "Pequeña y Mediana Empresa". A partir de los 80's el apoyo que se brindaba a la industria dejó de ser

¹¹ Ruiz Duran Clemente. Economía de la pequeña empresa. pág. 133.

selectivo convirtiéndose en un apoyo más amplio y funcional con el fin de mejorar el mecanismo de asignación de recursos e incrementar las inversiones en investigación y desarrollo. Al llevarse a cabo esos cambios se dieron como consecuencia grandes reformas tales como:

a) Liberación de importaciones, para lo cual se llevo a cabo el ajuste de los mercados el cual incluyó: reducción de los diferenciales de las tasas de interés entre los préstamos para exportación y los préstamos ordinarios.

b) Disponibilidad de financiamiento, mediante la ampliación del sistema de préstamos obligatorios.

Durante los años 80's un factor importante que contribuyó al crecimiento de las pequeñas y medianas empresas fué la reorganización productiva entre las empresas grandes y pequeñas, con el objetivo de crear una estructura industrial consolidada así como también de incrementar los efectos de integración nacional del crecimiento económico, para lo cual el gobierno puso especial interés en la sustitución de las importaciones y en la producción interna de partes y componentes.

c) Impulso al sistema de subcontratación entre empresas matrices que fabrican productos de ensamblaje y filiales que producen partes y componentes.

Dentro de los objetivos de la política industrial coreana se encuentran el transformar la estructura industrial en una con mayor intensidad tecnológica o con mayor valor agregado.

Por lo tanto si las pequeñas y medianas empresas desean tener éxito ante el continuo entorno cambiante deberán:

1. Adquirir capacidad tecnológica con un enfoque más amplio.

2. Perfeccionar una red constituida legalmente para alcanzar la eficiencia colectiva mediante encadenamientos verticales y colaboración horizontal.
3. Aprovechar los nichos de mercado en las industrias intensivas de tecnología.
4. Conquistar nuevos mercados de exportación incluyendo países socialistas.

Es importante aclarar que anteriormente la política de las pequeñas y medianas empresas era de dos tipos:

- La exclusiva y discriminatoria entre las grandes y pequeñas
- La de acciones de cooperación entre ambas.

La primera comprendía medidas tales como: sistema obligatorio de préstamos, sistema de la industria reservada para la pequeña empresa, la segunda comprende el fomento a la subcontratación; anteriormente el tipo de subcontratación era similar al de Japón es decir era vertical y exclusivo, o sea, que los subcontratistas suministraban sus productos solo a una empresa matriz, actualmente esta surgiendo un nuevo tipo de subcontratación de tipo horizontal en la que los productores de partes y componentes especializados abastecen a múltiples empresas matrices.

Por otro lado el éxito de las exportaciones de este país se deben en gran parte a los instrumentos de la política económica y al tipo de incentivos otorgados; el impulso a las exportaciones comenzó en 1962 y dentro de sus principales medidas destacan:

1. Acceso irrestricto y libre de aranceles a las importaciones de bienes intermedios necesarios para la producción destinada a las exportaciones.
2. Acceso automático a los préstamos bancarios para el capital de trabajo indispensable en las actividades de la exportación.

Durante la administración de Kim Young-Sam (1994) la economía registró un incremento de 8.2% en el Producto Nacional Bruto, y en la actualidad ese crecimiento continúa en expansión.

Todo gracias al Plan de Desarrollo Económico, el cual contiene una serie de reformas y deregulaciones que contribuyen a incentivar las actividades industriales.¹²

Asimismo las finanzas públicas y el sistema de pago de impuestos en Corea, han sido modernizados, de tal manera que han llegado a constituir un soporte del nuevo plan económico. En particular, el régimen simplificado para el pago de impuestos y el sistema computarizado de tarifas han tenido gran aceptación entre los contribuyentes.

El gobierno coreano derogó un total de 1,238 regulaciones que constituyen el 51% del total, como medida de simplificación administrativa.

Por otro lado y en vías de un crecimiento sostenido, la economía de Corea del Sur se prepara para entrar a un nuevo sistema mundial de comercio mediante la inauguración del World Trade Center, así como su entrada a la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). De la misma manera y con el fin de incentivar el desarrollo tecnológico en la pequeña y mediana empresa, el gobierno proporcionó 11.2 trillones de dólares para investigación y desarrollo.

Es importante señalar que gran parte del éxito que este país ha tenido ha sido gracias a la continuidad que el gobierno ha dado a tales medidas y al énfasis que ha puesto al considerar que las ventajas de las exportaciones son visibles y palpables a largo plazo.

¹² Fuente: Información proporcionada por la Embajada de Corea.

2.5 JAPÓN

Japón es quizá el ejemplo fehaciente del éxito de la división de trabajo a nivel no sólo de empresas, sino en diversas regiones; es decir la subcontratación. A diferencia de países como Estados Unidos, donde la división de trabajo se da dentro de la fábrica, en Japón ésta se da en diversas empresas que llamaremos subcontratistas, empresas que han de proveer las partes susceptibles de ensamblado por parte de la empresa subcontratante. Esta división de trabajo se traduce en la especialización y por lo tanto en el nacimiento de un mayor número de pequeñas y medianas empresas.

En Japón más del 99% de las empresas son consideradas como pequeñas y medianas y ocupan el 73% de los trabajadores del sector manufacturero.¹³

Es importante analizar algunas características propias del modelo japonés, a saber:

- En Japón el grado de dependencia del subcontratista a la empresa grande es mayor que la que se da en Estados Unidos y Europa, llegando a destinar el 70% de su producción a la empresa subcontratante.
- La relación entre la empresa grande y sus subcontratistas es estable y duradera lo que conlleva a que la primera proporcione asistencia técnica e incluso financiera a la subcontratista.
- Característica única de regateo en las estimaciones y cotizaciones.

A cambio de la asistencia antes citada, el subcontratista ha de sujetarse a:

¹³ Nobuhiro Kurose, Estrategia administrativa para la pequeña y mediana empresa en Japón. Rev. El Mercado de Valores, núm. 7, Julio, 1996.

- a) **Requerimientos de la empresa grande, y precisamente uno de estos requerimientos es el que la pequeña fabricante presente una hoja de costos en la que ha de incluir detalladamente cada uno de los procesos, tiempo y costos de estos, de tal manera que de tratarse de un precio muy alto y tras un análisis de cada proceso, el subcontratante informa a éste como optimizarlo; esta característica nos resulta sumamente benéfica no sólo para el subcontratante que obtiene un mejor precio, sino también para el subcontratista quien mantiene sus procesos en mejora continúa.**
- b) **En Japón la empresa grande produce en promedio el 30% de componentes y el 70% restante lo adquieren de sus subcontratistas.**

2.5.1 POLÍTICAS GUBERNAMENTALES PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Paralelo a la política sectorial de promoción industrial, el gobierno japonés instrumentó una política de apoyo a pequeños y medianos negocios, cuya ayuda puede resumirse en levantamiento de obstáculos a las transacciones para mejorar la productividad, accesibilidad de recursos financieros a tasas preferenciales y la provisión de incentivos fiscales junto con el desarrollo tecnológico. Dentro de éste último rubro destacan el desarrollo de recursos humanos, difusión y orientación; desarrollo de tecnología básica; e incentivos para el desarrollo tecnológico.

- i. **En 1949, el gobierno aprobó una ley que permitió a la pequeña y mediana empresa conformarse como cooperativas y fortalecer su actividad económica a través de compras conjuntas de materiales, comercialización de productos en conjunto y financiamiento entre sus asociados.**

- II. En 1956 se introdujo la ley para la protección de productos atrasados en la subcontratación, protegiendo, de esta manera, a las pequeñas y medianas empresas contra el atraso en los pagos que recibían de las grandes empresas.**

- III. En 1963 entró en vigor la Ley Básica para la Pequeña y Mediana empresa, promoviendo el crecimiento y desarrollo de éstas, acorde con el desarrollo nacional y de esa forma contribuir al mejoramiento de las condiciones económicas y sociales de las personas que laboran en ellas.**

- IV. Durante 1970 surge la ley que promueve la subcontratación de pequeñas y medianas empresas, (reforzando una organización conocida como Asociación Promotora de Subcontratistas a la que le dió el papel de niveladora y vínculo entre las grandes empresas que requerían de ciertos productos intermedios).**

CAPÍTULO III

CAPÍTULO III

ESQUEMAS DE ASOCIACIONISMO PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO.

3.1 SITUACIÓN GENERAL DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO.

La micro, pequeña y mediana empresa son formas específicas de organización económica que combinan capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicio que se destina a satisfacer necesidades de un sector determinado y de un mercado de consumidores, los cuales pueden ser tanto individuos como otras empresas.

El criterio que se utiliza en nuestro país para clasificar a este tipo de empresas es el siguiente ¹⁴

De acuerdo al número de trabajadores:

1- 15	Microempresa
16 - 100	Pequeña
101- 250	Mediana

Existe otro criterio que es de acuerdo al volumen de ventas, dado que en algunos casos existen empresas con alta inversión de capital y sistemas automatizados que sustituyen la mano de obra y por lo tanto no podrían clasificarse como pequeñas, solo por no contar con determinado número de trabajadores.

¹⁴ Fuente: Información proporcionada por la SECOFI.

Ventas anuales (en pesos)¹⁵

Hasta	\$ 900,000	Microempresa
Hasta	\$ 9,000,000	Pequeña
Hasta	\$20,000,000	Mediana

"Las micro, pequeñas y medianas empresas representan 98% de los establecimientos de transformación, absorben más de la mitad de la mano de obra y aportan 43% del producto que genera la actividad manufacturera, proporción equivalente al 11% del PIB. Estas industrias operan en todas las ramas manufactureras pero en más de 60% de los casos se trata de alimentos, artículos metálicos, prendas de vestir, editorial e imprenta y minerales no metálicos. Por otro lado, el 61% de los establecimientos se ubican en unas cuantas entidades: D.F., Jalisco, México, Nuevo León, Guanajuato, Puebla y Veracruz."¹⁶

Teóricamente la micro y pequeña empresa representa un motor importante en la economía de cualquier país por su flexibilidad operativa, por la facilidad que tienen de adaptarse a las condiciones del mercado, y porque al emplear sistemas de producción con ciertas tendencias hacia la especialización, disponen de las bases para actuar como proveedores competitivos de la gran empresa a través de esquemas de subcontratación y finalmente por la capacidad generativa de empleos lo cual contribuye a la distribución del ingreso a nivel nacional.

¹⁵ Información proporcionada por la SECOFI.

¹⁶ Fernández Sánchez Ugarte. Acciones en favor de las micro, pequeñas y medianas industrias en México. Rev. Comercio Exterior. Marzo, 1993.

Sin embargo en los países en vías de desarrollo, como es el caso de nuestro país, el principal problema es que estas empresas realizan actividades que generan poco valor agregado.

"El bajo ingreso que generan este tipo de actividades deriva de que la mayoría de ellas se puede catalogar como de subsistencia, de expansión demográfica o de tecnología industrial; no existe en ninguna de estas ramas actividades de alta tecnología (high tech) que pudieran indicar que la expansión industrial en este tipo de empresas haya permitido una reestructuración modernizadora"¹⁷

3.2 PROBLEMÁTICA QUE AFRONTA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO.

A nivel general, los problemas fundamentales que afectan a la micro y pequeña empresa mexicana se engloban *en factores externos e internos*.

3.2.1 FACTORES EXTERNOS:

- **Marginación a los apoyos institucionales:** aún cuando el gobierno reconoce la importancia que tiene este sector, como eje motor de nuestra economía, se han implementado una serie de programas institucionales, sin embargo la realidad es que un porcentaje muy reducido de empresas se ven beneficiadas por este tipo de apoyos, por ejemplo: "Los apoyos crediticios que otorga NAFIN benefician únicamente a un 10% de las empresas"¹⁸

¹⁷ Ruiz Durán Clemente. Economía de la pequeña empresa. p.p.25-26

¹⁸ Tello Villagrán, Pedro. CANACINTRA. Rev. El Mercado de Valores. Núm. 11. Nov. 1995.

Por otro lado, no deja de ser cuestionable que el otorgamiento de financiamientos se haga únicamente con base en garantías sin tomar en cuenta la viabilidad del proyecto, esto se asemeja a aquellas empresas que requieren contratar gente joven pero con determinado número de años de experiencia en el ámbito laboral, ¿cómo van a adquirir experiencia esos jóvenes si no se les brinda una oportunidad? resulta paradójico, pero así es.

En algunos países los recursos que aportan los organismos multilaterales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial (BM) se canalizan a través de fundaciones y de hecho existe la tendencia de que estos organismos prefieran que sus interlocutores sean organismos privados (fundaciones) a que sean los mismos gobiernos e instituciones de fomento.

La coordinación de Pequeños Proyectos del BID ha expresado que desearía tener más interlocutores de fundaciones privadas mexicanas y disminuir el papel hegemónico de NAFIN como casi su único interlocutor.

- **Complejidad Burocrática;** los empresarios que desean crear una empresa se enfrentan a una serie de trámites y reglamentaciones muy complejos los cuales lejos de alentarlos al establecimiento de un negocio, los ahuyentan y en ocasiones los llevan a infringir la ley.
- **Complejidad Fiscal;** los empresarios se ven en numerosas ocasiones en la necesidad de evadir una serie de impuestos, algunas veces por desconocimiento o ignorancia y en otras por incapacidad administrativa y financiera.

Entre muchas otras consecuencias, lo anterior provoca el incremento del sector informal. En 1995 y a raíz del incremento del IVA del 10% al 15%, así como del precio en energéticos y tarifas eléctricas, las ventas se desplomaron en casi un 60%, los niveles de inventarios se incrementaron en una forma notable lo cual dejó a muchos empresarios mexicanos sin liquidez para el pago de intereses bancarios, cuotas patronales e incluso nómina.

En una encuesta realizada por el periódico el Financiero muchos empresarios de micro, pequeñas y medianas empresas declararon: "Con estas medidas que el gobierno ha establecido no nos queda otra que pasar a la economía informal"¹⁹

Por otro lado la alta segmentación de los mercados y la diferenciación salarial ha provocado que se fortalezcan mercados informales o paralelos como alternativa a aquellos consumidores de bajo poder adquisitivo.

3.2.2 FACTORES INTERNOS:

- **Obsolescencia en la maquinaria y equipo;** debido a que existe escasez de bienes de capital, lo cual trae como consecuencia que la maquinaria con que cuentan este tipo de empresas sea importada y además obsoleta en los países de primer mundo.
- **Atraso tecnológico;** debido a que existe una carencia de cultura tecnológica, derivada por muchos factores, entre ellos la desvinculación que tienen estas empresas con los centros de investigación y con universidades que pudieran brindar asesoría en materia de tecnología.

¹⁹ Fuente: Periódico el Financiero 12-marzo-1995.

- **Falta de capacitación en la mano de obra;** por lo general en estas empresas no se cuenta con programas de capacitación ni adiestramiento. Los trabajadores aprenden por sí mismos y desconocen de técnicas de tiempos y movimientos, por citar un ejemplo.
- **Desorganización e improvisación en sus procesos productivos y sistemas ineficiente de compra;** no realizan una planeación ni en los procesos ni en sus compras lo cual origina que en ocasiones tengan altos niveles de inventarios.
- **Escasa capacidad financiera;** derivado entre otras razones de un inadecuado control financiero. Los empresarios no saben separar los gastos de la empresa de los gastos personales, por tal motivo siempre se ven afectados por problemas de liquidez y en consecuencia la adquisición de su materia prima se realiza al menudeo, aumentando así sus costos.
- **Falta de control de calidad y productividad;** esto representa un gran obstáculo para aquellas empresas que desean convertirse en proveedores de la industria grande o para ingresar a los mercados de exportación. Las condiciones en que opera el aparato productivo de la micro y pequeña empresa ocasiona una baja productividad que redundo en reducidos márgenes de ganancias, lo cual limita su capacidad generadora de ahorro e inversión.
- **Carencia de conocimientos mercadológicos;** en cuanto a mercadotecnia se refiere, la micro y pequeña empresa afronta una serie de problemas relacionados con:

Planeación del producto
Investigación de mercados
Ventas

Competitividad de costos
Distribución y Almacenaje
Servicio al cliente

Lo cual limita la visión del empresario para ampliar su mercado, pues desconocen que es lo que exactamente demanda el cliente, y además consideran a la investigación de mercados y a la publicidad como gastos y no como inversiones a largo plazo.

Estos factores dan como resultado una baja participación en los mercados locales y más aún en los internacionales, lo cual resulta muy peligroso sobre todo ahora que estamos viviendo en un mundo de "Globalización Económica" y "Apertura Comercial"

- **Carencia de cultura organizacional;** este factor es de vital importancia dado que la cultura organizacional que se presenta en estas empresas es un reflejo de la incipiente preparación técnica de los dirigentes de éstas, lo cual técnicamente les impide calcular sus costos, fijar precios, determinar punto de equilibrio, nichos de mercado, estrategias mercadológicas, objetivos, políticas, etc.

Por otra parte, en nuestro país las pequeñas empresas han actuado tradicionalmente solas, derivado de lo anterior resulta su incapacidad de asociación, lo cual limita en gran medida su propio desarrollo y la obtención de los beneficios de estas alianzas. Cabe destacar que en la mayoría de los casos, las empresas son de tipo familiar se establecen en locales propios y aplican sus recursos para la operación, y por lo regular representan para sus dueños:

1.-Medios de Subsistencia por cual no existe una planeación que contemple objetivos y estrategias de crecimiento y desarrollo de estas empresas a largo plazo.

Existen aquellas organizaciones con "empresarios ricos dueños de empresas pobres" en relación a esto el investigador Daniel Hiemaux Nicolás de la UAM-XOCHIMILCO menciona "Existe una estrategia de acumulación que tiene por finalidad aprovecharse de un mercado de pobreza, específico y cautivo"²⁰

En este sentido los empresarios descuidan diferentes aspectos de sus empresas tales como: recursos humanos, mejoramiento de sus procesos productivos, inversiones a largo plazo, servicio al cliente etc.; en aras de obtener utilidades a corto plazo.

Cabe destacar que esto es reflejo de la carencia de cultura empresarial y esta ejemplificada en términos generales por un concepto denominado: *informalidad*, lo cual podría entenderse como un término muy vago, sin embargo abarca diferentes aspectos, los cuales se enumeran a continuación:

- En la entrega del producto (a destiempo),
- En el servicio (inadecuado),
- Condiciones de pago (se rompe con el precio ya pactado),
- Garantía del producto (no se respeta) y
- Características del producto (no son acordes a las especificaciones del cliente)

Todo lo anterior resulta muy riesgoso sobre todo en estos momentos de apertura comercial en donde los consumidores tienen una amplia gama de opciones y pueden elegir aquella empresa que satisfaga de la mejor manera sus necesidades.

²⁰ Hiemaux Nicolás, Daniel. La Situación Actual de la Micro y Pequeña Empresa en México. Rev. El Mercado de Valores. Núm. 11. 1995.

3.2.2.1 FACTORES QUE LIMITAN LA CAPACIDAD EXPORTADORA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Como consecuencia de lo anterior resulta una prueba fehaciente el que cuando este tipo de empresas deciden exportar se enfrentan a una serie de obstáculos tales como:

1. Volúmenes reducidos de producción y por lo tanto, capacidad de oferta limitada
2. Altos costos unitarios de fletes
3. Gastos de promoción de exportaciones muy elevados en relación con el valor exportado; sobre todo si se cubren de manera individual.
4. Carencia de mentalidad y experiencia exportadora.
5. Insuficiencia de capital de trabajo para exportar y falta de garantías (financiamiento, preembarque).
6. Inaccesibilidad para la obtención de crédito destinado a aquella producción orientada hacia la exportación.
7. Dificultad para identificar las fuentes de asistencia para el desarrollo del producto y mejoramiento del mismo para la exportación.
8. Carencia de información y guía o asesoría acerca de las oportunidades de negocio en el extranjero.

9. Débil estructura de comercialización externa y falta de información de mercado (tendencias de la moda, precios, demandas, oportunidades de venta, trámites), etc.

10. Problemas de diseño y calidad.

3.3 APOYOS INSTITUCIONALES A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO.

Las micro, pequeñas y medianas empresas juegan un papel relevante en la economía nacional, por tal motivo en los últimos años el Gobierno Federal ha instrumentado una serie de políticas y programas para apoyar a este sector .

En el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 y en el Programa de Modernización Industrial y Comercio Exterior 1990-1994 fue elaborado el:

3.3.1 DIVERSOS PROGRAMAS DE APOYO

PROGRAMA	OBJETIVOS
<p>Programa para la modernización y desarrollo de la industria micro, Pequeña y Mediana Empresa.</p>	<p>Fortalecer el crecimiento de la industria micro, pequeña y mediana a través de cambios cualitativos en las formas de comprar, producir y comercializar, a efecto de consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su concurrencia en los mercados externos, elevar el nivel tecnológico de sus procesos productivos y la calidad de sus productos así como el fortalecer mecanismos que faciliten el acceso de este tipo de empresas a las fuentes de financiamiento.</p>

LEY	OBJETIVO
LEY FEDERAL PARA EL FOMENTO DE LA MICROINDUSTRIA Y LA ACTIVIDAD ARTESANAL ASÍ COMO EL PROGRAMA DE APOYO A LA ACTIVIDAD ARTESANAL 1991-1994.	El objetivo es fortalecer el sector de la microindustria nacional, a través del otorgamiento de asistencia técnica, capacitación y apoyos financieros preferenciales. Los créditos que se otorgan a la microindustria pueden ser refaccionarios o preferenciales.

A continuación se mencionan algunos de los programas financieros proporcionados por NAFIN para promover el desarrollo tecnológico de la industria.

PROGRAMA	OBJETIVO
Programa Único de Financiamiento a la Modernización Industrial (PROMIN)	El objetivo es otorgar apoyo a los proyectos de inversión de la micro, pequeña y mediana empresa que tengan como finalidad eficientar y modernizar la planta productiva del país A través de este Programa se apoyan proyectos de desarrollo tecnológico en su fase comercial, otorgando financiamiento para la mejora del diseño, fabricación y prueba de maquinaria y equipo incluyendo la fabricación de prototipos, lotes de prueba y plantas piloto así como el escalamiento de tecnologías a nivel comercial, la instalación de laboratorios y pisos de prueba para el control de calidad. El financiamiento se obtiene a través de intermediarios financieros de NAFIN, en moneda nacional o extranjera de acuerdo a las tasas de interés que establece el esquema general de tasas de la institución.

CAPÍTULO III-35

PROGRAMA	OBJETIVO
Programa de Garantías.	El objetivo es facilitar el acceso al crédito y como complemento a las garantías que ofrecen las empresas. Nacional Financiera otorga garantías selectivas a los intermediarios bancarios las que, en caso de proyectos de desarrollo tecnológico pueden llegar hasta el 80% para micro y pequeñas empresas, 75% para medianas y el 70% para la empresa grande. Además NAFIN otorga garantías de actuación en apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas proveedoras de tecnologías que sean adquiridas por empresas de mayor tamaño.
Programa para la modernización tecnológica NAFIN-PNUD.	El objetivo es contribuir a mejorar la competitividad de las empresas industriales pequeñas y medianas, mediante la canalización de asistencia tecnológica especializada para incorporar nuevas técnicas y tecnologías de producción, y para identificar y solucionar sus problemas de contaminación ambiental. El programa otorga financiamiento directo para proyectos de asistencia tecnológica cuyo costo no rebase el equivalente en moneda nacional de 30,000 dólares.
Programa de fortalecimiento de la infraestructura especializada en atención a la micro, pequeña y mediana empresa.	El objetivo es proporcionar financiamiento directo para respaldar inversiones y gastos que se destinen a fortalecer la infraestructura del sector privado, especializada en la atención de la micro, pequeña y mediana empresa.

Otros programas son:

PROGRAMA	OBJETIVO
Fondo de Garantía y Fomento a la Industria. (FOGAIN)	Es un fondo que tiene como finalidad contribuir por conducto del crédito, de la promoción, de la asistencia técnica, de programas especiales y de investigación al creciente fortalecimiento de la industria pequeña y mediana. Dentro de los servicios que ofrece se encuentran: Financiamiento, Garantías, y Crédito Puente.
Programa Especial de Impulso Financiero a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa..	Este programa brinda los siguientes servicios: a) garantías b) Reestructuración financiera c) utilización del mercado de valores para el financiamiento a la micro y pequeña empresa. (Crédito bursátil y mercado intermedio de valores.) d) Estímulos de asociación entre empresas mexicanas con empresas extranjeras para la generación de alianzas estratégicas. Aportaciones de capital a empresas integradas. y apoyo a coinversiones con empresas extranjera.

Asimismo el actual Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 reconoce la trascendencia de estas empresas y ha establecido que se promoverán políticas generales y sectoriales que estimulen la inversión a este tipo de empresas ya que de esta inversión destinada a la planta productiva del país dependerá el crecimiento económico del mismo.

3.3.2 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995 - 2000

Como documento rector del Sistema Nacional de Planeación, ha establecido las líneas estratégicas que proponen impulsar el crecimiento económico, a través de:

- a) El ahorro interno como la base fundamental del financiamiento del desarrollo nacional, asignando un papel complementario al ahorro externo.
- b) Establecimiento de las condiciones que propicien la estabilidad y la certidumbre para la actividad económica.
- c) Promoción del uso eficiente de los recursos para el crecimiento
- d) *Promoción de programas y políticas que impulsen el desarrollo de actividades empresariales de la micro, pequeña y mediana industria.*

3.3.3 PROGRAMA DE POLÍTICA INDUSTRIAL Y COMERCIO EXTERIOR

El objetivo central de la política industrial, es fomentar la competitividad de la planta industrial, para lograr lo anterior se desarrollarán tres líneas estratégicas:

- I. Crear condiciones de rentabilidad elevada y permanente en la exportación directa e indirecta, y ampliar y fortalecer el acceso de los productos nacionales a los mercados de exportación;
- II. Crear mecanismos que aceleren el desarrollo de agrupamientos industriales, y lo mismo regionales que sectoriales, de alta competitividad internacional, y fomentar la creciente integración a los dueños de empresas micro, pequeñas y medianas;
- III. Fomentar el desarrollo de un mercado interno y la sustitución eficiente de importaciones, como sustento de la inserción de la industria nacional en la economía internacional.

Dichas líneas estratégicas serán instrumentadas mediante las siguientes políticas:

1. Creación y mejoramiento de infraestructura física y de la base institucional y de recursos humanos.
2. Fomento a la integración de cadenas productivas.
3. Mejoramiento de la infraestructura tecnológica para el desarrollo de la industria.
4. Desregulación económica.
5. Promoción de exportaciones.
6. Negociaciones comerciales internacionales.

Este programa considera como meta especial el insertar exitosamente a las empresas micro, pequeñas y medianas a nuevos agrupamientos industriales de elevada competitividad internacional.

A continuación, se presentan los esquemas de apoyo a la integración de cadenas productivas

3.3.3.1 ESQUEMAS DE APOYO A LA INTEGRACIÓN DE CADENAS PRODUCTIVAS

PROGRAMAS	OBJETIVOS
a) Industrias Manufactureras de Contenido Tecnológico Mayor.	A fin de incrementar la productividad de las micro y pequeñas empresas el Gobierno Federal, en colaboración con el sector privado y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología identificará empresas centrales y empresas satélites (aquellas que abastecen partes, componentes y servicios a la empresa central) con el fin de que estas tengan apoyos financieros y promocionales, una vez que la empresa central haya dictaminado la factibilidad técnica del proyecto y de esta manera lograr que las micro y pequeñas empresas formen parte de la cadena productiva.

PROGRAMAS	OBJETIVOS
b) Industria Automotriz	Una de las medidas será el establecimiento de las alianzas estratégicas de la industria nacional de autopartes con socios capaces de realizar una sólida contribución a la base tecnológica de la industria nacional. Asimismo se dará especial énfasis a los proyectos de investigación y desarrollo tecnológico que incrementen la capacidad de los productores nacionales para operar como proveedores globalizados de las empresas terminales.
c) Industria de manufactura ligera.	Para fortalecer la capacidad competitiva de las micro, pequeñas y medianas empresas deben reducirse los costos fijos de inversiones en calidad, diseño y comercialización, por tal motivo el "Programa de Empresas Integradoras" permite incrementar la eficiencia y especialización de la micro y pequeña empresa industrial efectuando de manera integrada y con apoyo de personal calificado diversas operaciones: comercialización, compras en común, adquisición de tecnología, renovación, e innovación de equipo, etc.
d) Industria petroquímica y derivados.	La integración permite la utilización óptima de la inversión en infraestructura, la planeación e instalación de plantas de escala competitiva y un ahorro logístico considerable.
e) Minería	Se propiciará el acceso de pequeños mineros a plantas beneficiadoras y financiamiento.
f) Desarrollo de cadenas agroindustriales.	En coordinación con las autoridades de la Sria. de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural y en el marco del programa Agropecuario y de Desarrollo Rural se apoyará la colaboración entre productores agropecuarios e industriales, así como su extensión subsecuente a áreas tales como la comercialización en el exterior, el desarrollo de infraestructura física e institucional y la planeación de la producción.

PROGRAMAS	OBJETIVOS
g) Desarrollo de la cadena forestal-industrial	La SECOFI colaborará con la Sría. del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca para promover la mejor integración de la cadena productiva forestal-industrial.
h) Programa de desarrollo de proveedores del Sector Público.	Se desarrollará el Sistema Electrónico de Contrataciones Gubernamentales, asimismo se establecerán programas con el fin de que la micro, pequeña y mediana empresa pueda participar como proveedores del sector público.

Fuente. Programa de política industrial y Comercio Exterior. 1996-2000.

3.3.4 CONSEJO NACIONAL DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

En el mes de junio de 1995 se instaló el presente Consejo y representa el foro más importante para el estudio, diseño y funcionamiento de ordenamientos y mecanismos de promoción de este tipo de empresas, el propósito del Consejo es promover la agilización de trámites, el financiamiento suficiente y en condiciones adecuadas, la incorporación de tecnología para hacer a estas empresas más competitivas y la adaptación de mecanismos expeditos para la comercialización. Dicho Consejo funciona como una comisión intersecretarial, entre las Secretarías que destacan están: Secretaría del Trabajo, Salud, Medio Ambiente, Contraloría y Comercio y Fomento Industrial, así como el Instituto Nacional de Geografía, Estadística e Informática.

En primer término se buscará la modernización del marco regulatorio, se promoverán las exportaciones, para lo cual se harán modificaciones al "Programa de Importación Temporal para producir artículos de exportación "PITEX" , al Programa de Devolución de Impuestos de Importación a Exportadores

de Empresas Altamente Exportadoras, "ALTEX" y al de Empresas de Comercio Exterior "ECEX" en donde la compleja mecánica para la comprobación de las exportaciones indirectas será sustituido por un esquema que se basará en la emisión de una "Constancia de Exportación" por parte del exportador final, con esto se simplifica el procedimiento para la cancelación de pedimentos de importación temporal y el otorgamiento de la tasa cero del IVA a exportadores indirectos, la devolución de impuestos de importación pagados por exportadores indirectos se realizará mediante la presentación de la Constancia emitida por el exportador final que opere bajo un programa de PITEX, ECEX, maquila o por cuenta aduanera.

En cuanto a la integración de las micro, pequeñas y medianas empresas, para lograr lo anterior se facilitarán los esquemas de asociación, en particular a través de *empresas integradoras*; asimismo se promoverá la "Subcontratación" de las micro y pequeñas empresas.

Como comentario final diremos que si bien es cierto que el gobierno mexicano se ha preocupado por establecer mecanismos de apoyo y fomento a las micro, pequeñas y medianas empresas, a través de diversos programas, también es cierto que en la mayoría de los casos estos apoyos son insuficientes además de que son desconocidos no solo para los empresarios sino también para los mismos funcionarios públicos, los cuales no están preparados para dar una respuesta o una alternativa viable a aquellos empresarios que se acercan a solicitar algún tipo de información. En términos generales podemos decir que los canales de comunicación entre los servicios institucionales y los empresarios, son inadecuados. Asimismo consideramos importante que este tipo de mecanismos deben establecer estrategias más concretas que den solución a la problemática a

la cual se enfrentan las unidades productivas de menor tamaño, sobre todo porque en el mercado internacional estas pequeñas y medianas empresas encaran una severa competencia; por tal motivo las Instituciones que apoyan a estas empresas deben identificar los programas con objetivos claros para la asistencia de las mismas, ya que la competitividad internacional de las exportaciones de los países en desarrollo no depende solamente de la ventaja de los costos en la producción y de los productos y servicios, sino también de algunos elementos fundamentales, tales como:

- El manejo del producto en el país de origen
- Logística de exportación
- Distribución, investigación de mercados, promoción de productos en el país importador y financiamiento.

3.4 ¿ POR QUÉ BUSCAR FORMAS DE INTEGRAR A LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS MEXICANAS MEDIANTE LA CREACIÓN DE ESQUEMAS DE ASOCIACIONISMO?

En este fin de siglo la cooperación y asociación entre las naciones se ha convertido en una forma vital de subsistencia, los países en la actualidad se encuentran cada vez más preocupados por establecer alianzas y convenios de índole económico puesto que solo mediante la cooperación de manera conjunta y mediante la realización de una serie de reformas estructurales, los países podrán tener un mayor desarrollo económico; elevando así los niveles de vida de sus habitantes.

Por otro lado la célula básica de toda red industrial es la micro empresa, y ésta debe ser competitiva, lo cual significa satisfacer las necesidades de sus mercados, a través de la innovación de productos y servicios, para lograr lo anterior las micro y pequeñas empresas deberán esforzarse por mejorar procesos, calidad, tecnología, capacitación del personal así como el mejoramiento de la propia gestión empresarial.

Dentro de la comunidad empresarial debe destacarse y difundirse la importancia del asociacionismo como medio para disminuir costos y elevar el nivel de negociación de los empresarios de las micro, pequeñas y medianas empresas, ante clientes y proveedores, ya que de esa manera podrán alcanzar mayores niveles de competitividad.

En la actualidad los mercados se encuentran cada vez más segmentados, razón por la cual las pequeñas empresas deben buscar una estrategia orientada hacia la especialización y la flexibilidad; dentro de algunos de los elementos clave para lograr una especialización flexible según los catedráticos Piore y Sabel (Investigadores de la Universidad de Michigan, 1984) se encuentran:

- Equipo multiusos e innovación, mano de obra calificada con una mentalidad innovadora.
- Grupos o comunidades de pequeñas empresas para la realización de un intercambio de ideas. La cercanía física facilita lo anterior y eficientiza el desarrollo de instituciones y sus intervenciones.
- Interacción creación de red.- es todo el conjunto de relaciones de subcontratación entre las pequeñas empresas, y entre las empresas pequeñas y grandes.
- Eficiencia colectiva, que es el resultado de la presencia física cerca de otros productores innovadores.

Por otro lado la importancia del asociacionismo estriba en que este puede y debe ser utilizado para reducir la tasa de mortandad de las micro y pequeñas empresas. Lo esencial sin embargo debe ser la generación de eslabonamientos hacia atrás y hacia adelante que permitan optimizar la especialización ya que de esa manera estos entes podrán incorporarse a los mercados internacionales.

A continuación se presentan algunas formas de asociación interempresarial, las cuales en su mayoría han sido creadas para apoyar las actividades de las empresas micro, pequeñas y medianas.

3.5 FORMAS DE ASOCIACIONISMO INTEREMPRESARIAL

3.5.1 CENTRO DE ADQUISICIONES EN COMÚN (CAC)

Es un grupo de empresas micro, pequeñas y medianas que forman parte de una misma rama de actividad económica, y que se asocian para realizar compras en común de insumos y materias primas requeridas para los asociados.

Funciones:

Gestión de Compras: Se encarga de hacer la selección y contacto con aquellos proveedores que ofrezcan mejores precios, condiciones de entrega, de pago así como de un servicio posventa.

Finanzas: Es responsable de captar los recursos financieros provenientes de los socios, así como de la elaboración de un programa financiero y la tramitación de créditos ante instituciones financieras.

Transporte y Organización: Se encarga de la administración del equipo de transporte y de los almacenes.

Dirección y Supervisión: Supervisa el funcionamiento del centro en cuanto a: la real utilización del volumen de materia prima e insumos que solicitaron los socios, así como de la calidad de los insumos y el adecuado manejo de los recursos financieros.

Por otro lado existen dos formas de operación de los CAC.

1.- Adquisición de la materia prima por cuenta y orden de los socios.

2.- Adquisición de la materia prima por cuenta del Centro de Adquisiciones en Común.

En el primer caso el CAC funciona únicamente como asesor; investiga cotizaciones y las analiza, para finalmente elegir e informar a los socios de la decisión tomada.

En el segundo caso, el CAC con recursos propios, es quien adquiere los insumos que demandan sus socios, con recursos propios del centro, con el fin de venderles posteriormente a estos pero a un menor precio y con mayores plazos de financiamiento.

El procedimiento es el siguiente:

Investiga cuáles son los insumos que mayor demandan los socios

Elige al mejor proveedor

Adquiere la mercancía y la almacena en bodegas

Elabora remisiones a los socios de acuerdo a los requerimientos

Liquida al proveedor

El CAC elabora factura a cada uno de los socios fijándoles fecha de pago para realizar esta última operación, el CAC debe contar con un talonario de facturas autorizadas y trasladar el IVA.

Beneficios de un Centro de Adquisiciones en Común

El principal beneficio de este esquema es que facilita el nivel de negociación con los proveedores a fin de:

- **Disminuir el costo de operación y por la compra de grandes volúmenes.**
- **Obtención de mejores condiciones de pago, entrega y servicio entre otros de esta manera las empresas asociadas aseguran el oportuno y adecuado suministro de insumos y materia prima para la producción.**
- **Otra ventaja es la disminución de los problemas de transporte y almacenaje ya que el equipo necesario es utilizado de manera común por los asociados abatiendo así costos de transporte.**

3.5.2 SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA DE INTERÉS PÚBLICO

Es una forma de asociación empresarial que agrupa empresarios de escasos recursos a fin de obtener beneficios en común: compra de materia prima, maquinaria, comercialización de productos, créditos, asistencia técnica y capacitación.

Estas sociedades sólo se constituirán cuando tengan por objeto actividades de interés público y conjuntamente a criterio de la SECOFI.

Los socios quedan obligados al pago de sus aportaciones sin que las partes sociales puedan ser representadas por títulos negociables a la orden o al portador, pueden tener más de 25 socios y no menos de 4, el importe de una parte social no puede exceder del 25% del capital de la sociedad.

El fondo de reserva legal debe constituirse con el 20% de las utilidades netas obtenidos hasta que alcance un importe igual al capital social.

Por otro lado es importante destacar que la SECOFI puede intervenir en el funcionamiento de estas sociedades en cuanto a:

- Obtener del Consejo de Administración o Vigilancia informes sobre la marcha de los negocios y convocar a la celebración de Asambleas.
- Promover ante la autoridad judicial la disolución y liquidación de la sociedad
- Denunciar ante el Ministerio Público las irregularidades cometidas por los administradores de la sociedad.

3.5.3 EMPRESAS DE COMERCIO EXTERIOR (ECEX)

Son empresas que se dedican a promover y comercializar productos para exportación e importación, su principal objetivo es desarrollar canales de comercialización internacional.

Estas empresas deben constituirse como Sociedad Anónima de Capital variable y deben contar con un capital social mínimo de \$100,000 dólares americanos.

Y asimismo a los dos años, contados a partir de su operación deberán:

1. Realizar exportaciones anuales por un mínimo de tres millones de dólares.
- 2.- Mantener un saldo positivo en la balanza comercial.

3.5.4 SOCIEDADES COOPERATIVAS

Las Sociedades Cooperativas son aquellas que encuentran integradas por individuos de la clase trabajadora que aportan a la sociedad su trabajo personal o que se provisionen a través de la sociedad o utilicen los servicios que ésta distribuye.

Funcionan con un número mínimo de 10 socios;

Tienen capital variable y duración indefinida

No persiguen fines de lucro

Procuran el mejoramiento social y económico de sus asociados mediante la acción conjunta de éstos en una obra colectiva.

Reparten sus rendimientos a prorrata entre los socios en razón del tiempo trabajado por cada uno.

Las sociedades cooperativas no pueden desarrollar actividades distintas a aquellas para las que estén legalmente constituidas.

Estas sociedades pueden establecer secciones de ahorro que concedan préstamos a sus miembros.

El capital se integrará con las aportaciones de los socios, con los donativos que reciban y con el porcentaje de los rendimientos que se destinen para incrementarlo.

Además, deberán constituir por lo menos el fondo: de Reserva y de Previsión Social. Tanto los fondos como los donativos que la sociedad recibe serán irrepartibles, y en caso de liquidación estos formarán parte del Fondo Nacional de Crédito Cooperativo.

Tipos de Cooperativas

- Las cooperativas de consumidores: Son aquellas cuyos miembros se asocian con el objeto de obtener en común bienes o servicios para ellos, sus hogares, o sus actividades individuales de producción.
- Las cooperativas de los productores en general: Se constituyen por aquellos miembros que se asocian con el objeto de trabajar en común en la producción de mercancías o en la prestación de servicios al público.

Es importante mencionar que existen también las *Sociedades de Participación Estatal* las cuales explotan unidades productoras o bienes que les hayan sido dados en administración por el gobierno federal, o por los gobiernos de los estados .

Por otro lado en estas cooperativas habrá una comisión de control técnico la cual tendrá como funciones:

- Asesorar a la dirección de la producción.
- Obtener, por medio de los delegados, absoluta coordinación entre los departamentos que deba desarrollar las distintas fases del proceso productivo.
- Promover ante la asamblea general las iniciativas necesarias para perfeccionar los sistemas de producción, trabajo, distribución y ventas. (dicha comisión será de consulta).

3.5.5 BOLSAS DE SUBCONTRATACIÓN

La subcontratación es una forma de organización interempresarial en donde las empresas en su mayoría micro, pequeñas y medianas suministran partes y componentes con determinadas especificaciones para que la gran empresa (contratista) los integre a productos finales.

Dentro de las principales ventajas del subcontratista se encuentran:

División del Trabajo, que da como consecuencia la especialización de la mano de obra; mayor utilización de la capacidad instalada en el momento en que estas empresas realizan un mayor número de pedidos, y finalmente asesoría técnica por parte del contratista.

Ahora bien la función de las *Bolsas de Subcontratación* es la del enlace entre empresas contratistas y subcontratistas a través de un banco de datos que contiene información sobre cada una de las empresas que se encuentran dentro de la bolsa.

La información que se incluye en la base de datos es: nombre, giro de la empresa, características del producto así como de la maquinaria y equipo con el que cuenta.

La Bolsa tiene las siguientes funciones:

- Orientar a los subcontratistas en cuanto a demandas actuales y futuras de los contratistas potenciales.
- Presentar a sus afiliados los perfiles de subcontratación que las grandes empresas requieren.
- Asesora a sus asociados sobre la posibilidad de fabricar determinados productos que demandan los contratistas.

- Con el fin de poner en contacto a los subcontratistas con los contratistas, publica catálogos, folletos, boletines de demanda y organiza ferias.

3.5.6 SOCIEDADES DE INVERSIÓN

Las Sociedades de Inversión forman parte del Sistema Mexicano Financiero y tienen por objeto que pequeños y medianos inversionistas participen en el mercado de valores, adquiriendo valores y documentos seleccionados de acuerdo al criterio de diversificación de riesgos.

El principal objetivo de estas sociedades es proveer de recursos tanto a nuevas empresas como aquellas ya existentes que así lo requieran, para cimentar o consolidar la operación y funcionamiento de negocios que en su mayoría son pequeños y medianos.

Por otra parte el proceso de operación de las Sociedades de Inversión de Capitales es el siguiente:

1. Captar recursos de los inversionistas que en conjunto sean suficientes para emprender proyectos o realizar inversiones.
2. Diversificar la inversión, esto es distribuir y canalizar los recursos en instrumentos de renta fija o renta variable.
3. Administrar y valorar la cartera.

3.5.7 UNIONES DE CRÉDITO

Las Uniones de Crédito son Organizaciones Auxiliares de Crédito, constituidas bajo la modalidad de Sociedad Anónima de Capital Variable, que agrupan a personas físicas y morales (micro, pequeñas y medianas empresas), dedicadas a actividades agropecuarias, comerciales e industriales; o bien a la combinación de dos de ellas (mixtas), y que por medio de la cooperación buscan resolver sus necesidades financieras en forma más directa y oportuna, al propiciar su acercamiento organizado al sistema financiero nacional, así como otros beneficios derivados de actividades realizadas en común por los socios.

Tales actividades en común se refieren a la adquisición de materias primas, insumos, maquinaria así como la realización de acciones conjuntas en materia de industrialización y comercialización de sus productos.

La Comisión Nacional Bancaria ha establecido que el monto mínimo para operar una Unión de Crédito es de \$750,000.00 pesos y asimismo debe constituirse por un número mínimo de 10 socios.

Dentro de algunas funciones de las Uniones destacan:

- Facilitar el uso de crédito a sus socios
- Prestar su garantía o aval
- Promover la organización y administración de empresas asociadas, para la transformación y venta de los productos obtenidos por los socios.
- Adquirir por cuenta propia bienes de capital para enajenarlos o rentarlos a sus socios o a terceros.

La principal ventaja de constituir una Unión de Crédito es la obtención de créditos de mayor volumen y en mejores condiciones por gestión conjunta.

3.5.8 EMPRESAS INTEGRADORAS

Las Empresas Integradoras son empresas de servicios especializados que asocian personas físicas y morales de unidades productivas preferentemente de escala micro, pequeña y mediana con el objeto de:

- Elevar la competitividad de las empresas asociadas
- Inducir la especialización de las empresas en alguna de las etapas del proceso productivo.
- Consolidar la presencia de la micro, pequeña y mediana empresa en el mercado interno e incrementar su participación en el de la exportación.

El marco legal que las rige es el decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) del 7 de mayo de 1993 (*ver anexo número 2, Decreto.*) y posteriormente modificado por el decreto publicado el 30 de mayo de 1995.

Dentro de los servicios que prestan las integradoras se encuentran:

Tecnológicos

Subcontratación

Promoción y Comercialización

Financiamiento

Diseño

Asimismo las empresas integradoras realizan actividades en común tales como:

- Venta de la producción por cuenta de los socios
- Adquisición de materia prima con mejores condiciones en cuanto a: precio, calidad, condiciones de entrega y de pago, servicio etc.
- Adquisición de tecnología

Beneficios de la Integración.

Dentro de las principales ventajas de la integración se encuentran:

- Se mantiene la individualidad de los empresarios en las decisiones internas de sus empresas.
- Los empresarios se dedican a producir mientras que las empresas integradoras se encargan de realizar otras actividades especializadas que requieren sus socios.

Por otro lado fiscalmente, las empresas integradoras pueden gozar del régimen simplificado de tributación por 10 años, sin la imposición de un tope en los ingresos.

Dentro de los requisitos para conformar una empresa integradora se encuentran: Solicitud de inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras SECOFI.

Proyecto de escritura constitutiva y

Proyecto de viabilidad económico-financiero.

3.5.9 OTROS ESQUEMAS DE ASOCIACIONISMO

3.5.9.1 ALIANZAS ESTRATÉGICAS: Son acuerdos cooperativos de tipo horizontal, en los que las empresas del mismo ramo se unen con objeto de lograr ventajas competitivas, que no alcanzarían a corto plazo y sin gran esfuerzo por sí mismas.

El objetivo principal de las alianzas es el de alcanzar un mismo fin.

Las alianzas estratégicas son necesarias cuando las empresas por razones internas o externas, deciden abarcar mayores mercados o porque quieren asegurar su situación competitiva.

Dentro de los factores que conllevan a una empresa a formar una alianza estratégica se encuentran:

- Crecimiento dentro del sector
- Diversificación de riesgos
- Obtención con tecnología de punta
- Aprovechamiento de la capacidad ociosa de producción
- Especialización en ciertos procesos y productos
- Obtención de economías de escala
- Acceso a mercados nacionales o internacionales

Para ejemplificar lo anterior se realizó en el mes de octubre de 1996 en Guadalajara, Jal. la XVII Convención Anual de la Cámara Nacional de la Industria Eléctrica y de Comunicaciones Eléctricas (CANIECE), en la cual se analizó el tema de las "Alianzas Estratégicas" concluyendo lo siguiente.

Ante la globalización de la economía ninguna empresa puede por si misma mantener y ampliar la participación en el mercado frente a esto, una alianza estratégica puede permitir salvar los obstáculos antes de que la competencia sustituya a esa compañía.

Principales ventajas de las alianzas estratégicas:

Mejorar las propias fuerzas de la empresa asociada, aumentar la competitividad de sus bienes y servicios.

Penetrar en nuevos mercados, obteniendo economías de esacala y aumentando su potencial tecnológico.

Obtener un resultado sinérgico de la alianza, incrementando sus conocimientos para desarrollos futuros, introducir nuevos productos.

Compartir gastos, y así fortalecer la estructura financiera de las empresas.

Reforzar la administración y generar nuevas opciones de negocios.

Algunas sugerencias para lograr las ventajas anteriores son: crear un ambiente de confianza con el socio elegido, buscar preferentemente la homogeneidad de tamaños con la empresa susceptible de aliarse, balancear el control de la operación en función de un espíritu de complementariedad y no de subordinación. Además contar con personal capacitado para zanjar las diferencias culturales, elaborar una carta de intención clara, ejecutar la revisión de auditoría, diseñar el contrato con especial atención en la Ley Federal de Competencia Económica: incluir una cláusula de salida en caso de que el proyecto no prospere, y evaluar constantemente la operación a través de indicadores financieros y no financieros.

Existen diferentes tipos de alianzas estratégicas entre las cuales destacan:

Colversiones; los participantes en la alianza crean una nueva empresa, subsistiendo las empresas creadoras.

Consortios de exportación; Varias empresas de tamaño pequeño o mediano aportan capital para crear una nueva entidad, la cual se dedica a la canalización de su producción al exterior.

Formalización de las alianzas estratégicas

Esta puede ser llevada a cabo mediante:

- La simple expresión de la voluntad de los representantes legales de las empresas involucradas en la alianza.
- Firma de contratos con la posible intervención de las autoridades civiles o mercantiles.

- La creación de asociaciones atestiguadas por autoridades u organismos gubernamentales.
- Contratos, a través de éstos se da un mayor grado de formalización a las alianzas, ya que el mismo se encuentra protegido por las leyes locales y del exterior, y con reglamentaciones internacionales según sea el caso.

A nivel internacional los contratos más comunes son:

Licencias simples: Una empresa acuerda con otra la fabricación y/o distribución de productos con su marca.

Licencias cruzadas: El acuerdo es recíproco, ambas producen y/o distribuyen productos de las otras.

Franquicias de montaje de negocios: En éstas la tecnología, experiencia así como la marca de una de las partes es transferida a otra, además de que se le brinda asesoría en cuanto a montaje de las instalaciones, compras, capacitación de personal etc.

Contratos de manufactura: Implican la subcontratación de fabricación de productos, partes o componentes de una de las partes a la otra.

Contratos de administración: Una de las partes acuerda ceder a la otra sus instalaciones para ser administrados por la última, la cual tiene los conocimientos y experiencia necesarios.

Es importante mencionar que las empresas que desean conformar una alianza deberán llevar a cabo un autodiagnóstico de su situación actual y una proyección de su futuro, así como un estudio del medio ambiente y por otra parte deberán establecer planes estratégicos y tácticos a fin de conocer las posibles ventajas que obtendrán al conformar la alianza.

JOINT VENTURE

Una Joint Venture es un acuerdo contractual en el que dos o más partes realizan una actividad sujeta a un control conjunto, esto es el poder para participar en las decisiones financieras y de operación de la empresa en la cual se tiene la inversión y donde ningún socio puede ejercer el control unilateralmente.

Quienes participen dentro de una "Joint Venture" deberán contribuir al esfuerzo común. Las aportaciones pueden consistir en efectivo, bienes o derechos.

En la realización de una joint venture se puede crear o no una nueva entidad.

Las sociedades joint venture se forman generalmente por socios extranjeros con la finalidad de hacer negocios en un país distinto al de su origen.

Una joint venture funciona a través de un contrato promesa, en el que las partes celebran un acto jurídico mediante el cual se obligan a constituir una sociedad con inversión mixta, a participar en alguna de ellas o bien a asociarse estableciendo reglas de trabajo conjunto.

3.6 CUADRO COMPARATIVO ENTRE FORMAS DE ASOCIACIONISMO EMPRESARIAL Y EL ESQUEMA DE EMPRESAS INTEGRADORAS

CENTRO DE ADQUISICIONES EN COMÚN.

EMPRESA INTEGRADORA

El principal objetivo de la asociación de estas empresas es la realización de compras en común con el fin de obtener mejores condiciones ante los proveedores. Además las empresas que se asocian forman parte de una misma rama de actividad económica.

Una empresa integradora tiene dentro de sus funciones el de realizar compras en común, sin embargo no es esta su única función; por lo tanto el esquema de empresas integradoras es mucho más completo pues abarca las demás áreas funcionales de una empresa.

SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA DE INTERÉS PÚBLICO

EMPRESA INTEGRADORA

Este esquema agrupa a empresarios de escasos recursos a fin de obtener beneficios en común, asimismo estas sociedades se constituyen cuando tienen por objeto actividades de interés público y operan conjuntamente a juicio de la SECOFI.

El funcionamiento de una S.R.L. de I.P. es muy similar al de una empresa integradora principalmente en el sentido de que cada socio no puede tener más del 25% del capital de la sociedad; sin embargo difiere en que las S.R.L. de I.P. se constituyen a juicio de la SECOFI, además de que ésta puede intervenir en el funcionamiento de las mismas, e incluso promover ante la autoridad judicial la disolución y liquidación de la sociedad.

EMPRESA DE COMERCIO EXTERIOR (ESEX)

EMPRESA INTEGRADORA

Estas empresas se dedican únicamente a promover y comercializar productos para exportación e importación.

La anterior es también función de las empresas integradoras pero no la única, además de que las (ESEX) para constituirse necesitan contar con un capital mínimo de \$100 mil dólares americanos mientras que las E.I. se constituyen únicamente con \$50 mil pesos mexicanos.

SOCIEDADES COOPERATIVAS

EMPRESAS INTEGRADORAS

<p>Es una organización del sistema cooperativo, que se encuentra regulado por la ley de Sociedades Cooperativas, que lleva en sí el germen de una transformación social encaminada a abolir el lucro y el régimen de asalariado, para sustituirlos por la solidaridad y la ayuda mutua de los socios, sin suprimir la libertad individual.</p> <p>Están constituidas por trabajadores únicamente.</p> <p>Los socios serán mínimo 10 y no hay límite de asociados.</p> <p>Los miembros de la sociedad tienen los mismos derechos.</p> <p>La sociedad no tienen fines de lucro.</p> <p>La repartición de utilidades será a partir del tiempo trabajado.</p> <p>La responsabilidad de los socios será siempre limitada.</p>	<p>Es un modelo de agrupación empresarial que cuenta con un marco legal establecido, a través de un decreto expedido por la SECOFI, en el que se le dan atribuciones para que ese marco legal sea adoptado por los empresarios y que se organicen para alcanzar los objetivos que de forma individual no podrían.</p> <p>Se puede constituir por personas físicas y morales.</p> <p>Los socios serán por lo menos cuatro.</p> <p>Su fin es contribuir a que las asociadas tengan utilidades por la venta de su producción.</p> <p>La filosofía de las empresas integradoras es, no repartir las utilidades sino reinvertirlas, sin embargo, en caso de reinvertirlas será en función del porcentaje de aportación de cada asociada.</p> <p>La responsabilidad de los socios puede ser limitada.</p>

SOCIEDADES DE INVERSIÓN	EMPRESAS INTEGRADORAS
<p>Las Sociedades de Inversión forman parte del Sistema Mexicano Financiero y tienen como objeto que pequeños y medianos inversionistas participen en el Mercado de Valores, adquiriendo valores y documentos seleccionados de acuerdo al criterio de diversificación de riesgos.</p>	<p>Las empresas integradoras no forman parte del Sistema Mexicano Financiero, además este tipo de empresas no tiene como objetivo que pequeños y medianos inversionistas participen en el Mercado de Valores.</p>
<p>El principal objetivo de estas sociedades es proveer de recursos a nuevas empresas o empresas ya existentes que lo requieran, para cimentar o consolidar la operación y funcionamiento de negocios pequeños o medianos en su mayoría.</p>	<p>Por otro lado las que las empresas integradoras se constituyen para fortalecer a las micro, pequeñas y medianas empresas otorgándoles un apoyo más integral que incluye asesorías de tipo no solo financiero, sino administrativo, tecnológico, mercadológico, etc.</p>
<p>Las Sociedades de Inversión de Capitales es una forma de asociación de empresas que busca aglutinar las aportaciones de los inversionistas privados y/o institucionales con el fin de invertir en el capital social de otra empresa (por lo regular pequeña o mediana) con el fin de apoyarla con la inyección de capital fresco en sus planes de expansión, diversificación etc.</p>	
<p>El proceso de operación de las Sociedad de Inversión de Capitales es el siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Recabar recursos, es decir, captar recursos de los inversionistas que en conjunto sean suficientes para emprender proyectos o realizar inversiones. 2.- Diversificar la inversión, esto es distribuir y canalizar los recursos en instrumentos de renta fija o renta variable y 3.- Administrar y valorar la cartera. 	<p>El proceso de operación de una empresa integradora difiere completamente de una Sociedad de Inversión, ya que en principio la E.I. la constituyen pequeñas empresas que se unen y que dan lugar a una tercera es decir, la integradora y mediante esta, las diversas pequeñas empresas realizan una serie de actividades que tienen un objetivo en común como es: compra de materiales, materia prima y equipo, capacitación, comercialización de los productos tanto en mercados nacionales como internacionales, etc.</p>

UNIONES DE CRÉDITO	EMPRESAS INTEGRADORAS
Las Uniones de Crédito son organismos que realizan Actividades Auxiliares de Crédito y se encuentran reguladas por la Legislación Bancaria; específicamente por la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito.	Son empresas de servicios especializados que asocian personas físicas y morales de empresas específicamente micro, pequeñas y medianas y que cuenta con un marco legal establecido a través de un decreto expedido por la SECOFI con el fin de que los empresarios adopten ese marco legal y se organicen para alcanzar objetivos en común.
Las Uniones de Crédito tienen como objetivo primordial facilitar el uso del crédito a sus socios y prestar su garantía o aval; así como recibir préstamos de sus socios, instituciones de crédito, etc. Asimismo pueden emitir crédito en serie o en masa para su colocación entre el gran público inversionista y practicar una serie de operaciones de tipo financieras con sus socios.	Las Empresas integradoras tienen como una de sus funciones el fungir como asesora y promotora en la negociación de créditos ante diversos intermediarios financieros, más no pueden otorgar directamente el crédito a sus asociadas; por otro lado las funciones de las empresas integradoras no se limitan únicamente al ámbito financiero.
Por otro lado las Uniones de Crédito pueden promover la organización y administración de empresas industriales o comerciales, para lo cual podrán asociarse con terceras personas; además pueden encargarse de la compra-venta de los frutos o productos obtenidos o elaborados por sus socios, asimismo pueden dedicarse a comprar, vender y comercializar insumos, materias primas, mercancías y artículos diversos.	Las empresas integradoras realizan básicamente estas mismas funciones, sin embargo una de esas funciones primordiales es que pueden comprar y vender por cuenta de los socios para realizar operaciones consolidadas lo cual les permite obtener mejores condiciones ante proveedores y clientes. Por otro lado las Uniones de Crédito en esas operaciones de compra-venta pueden obtener utilidades, las empresas integradoras en cambio son entes que no buscan el lucro sino más bien pretenden satisfacer necesidades de las empresas asociadas.

Las U.C pueden adquirir por cuenta propia bienes de capital para enajenarlos o rentarlos a sus socios o a terceros.	La principal diferencia con las empresas integradoras es que los bienes de capital que se adquieren son para el uso común de los socios, y la empresa integradora no puede adquirir dichos bienes para después enajenarlos o rentarlos.
Las U.C pueden encargarse por cuenta propia de la transformación industrial o del beneficio de los productos obtenidos o elaborados por sus socios, dicha transformación puede realizarse en las plantas industriales que adquieran para tal efecto.	La función de las empresas integradoras es de servicios, la transformación es por cuenta de las empresas asociadas, y precisamente el objeto de las empresas integradoras es que las asociadas realicen el proceso productivo mientras que las integradoras se encarguen de aquellas funciones de tipo: tecnológicas, de promoción y comercialización, financieras, subcontratación, etc, que implican cierto grado de especialización y las cuales son necesarias para que las empresas sean competitivas.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS	EMPRESAS INTEGRADORAS
Las alianzas estratégicas se constituyen con la finalidad de lograr ventajas competitivas, que no alcanzarían a corto plazo y sin gran esfuerzo por sí mismas, una de las modalidades de estas son las "Joint Ventures"	La principal diferencia es que las empresas que quieran establecer alianzas estratégicas deberán llevar a cabo un autodiagnóstico de su situación actual y una proyección de su futuro puesto que estas empresas necesitan tener cierta fortaleza tanto financiera como de mercado; en cambio las empresas integradoras se asocian precisamente para fortalecerse.

JOINT VENTURE / AVENTURA CONJUNTA	EMPRESAS INTEGRADORAS
<p>Una aventura conjunta es un acuerdo contractual en el que dos o más partes realizan una actividad sujeta a un control conjunto, esto es el poder para participar en las decisiones financieras y de operación de la empresa en la cual se tiene la inversión y donde ningún socio puede ejercer el control unilateralmente.</p> <p>La aventura conjunta es un proceso de asociación que llevan a cabo empresas que desean complementarse con otras.</p>	<p>Las empresas integradoras no ejercen control sobre sus asociadas estas mantienen su autonomía.</p> <p>La E.I. lleva a cabo actividades que benefician de manera conjunta a las asociadas más no lleva a cabo un control conjunto de las empresas.</p>
<p>En las aventuras conjuntas se puede crear o no una nueva entidad y se tiene participación y control conjunto.</p>	<p>Las empresas integradoras son el resultado de la asociación de pequeñas empresas, por lo tanto siempre se da nacimiento a la creación de una nueva entidad "La Integradora"</p>
<p>Algunas de las razones para la formación de aventuras conjuntas son: Traer productos al mercado rápidamente, compartir erogaciones fuertes, eliminar problemas de administración insuficientes, establecer fuerzas competitivas internacionales, para alcanzar economías de escala, etc.</p>	<p>En este punto no hay muchas diferencias con las empresas integradoras ya que estas buscan objetivos muy similares a la de las Joint Ventures.</p>
<p>En la primera fase de la joint venture se redacta un contrato promesa el cual debe cubrir los siguientes puntos: Propósito del acuerdo, marco de actividades, objetivos y responsabilidades, método para la toma de decisiones, división de las ganancias y forma de afrontar los riesgos, derechos y prohibiciones, etc. Y en la segunda fase se realiza el contrato de co-inversión el cual es un documento que pone en funcionamiento legal a la joint venture, en algunas ocasiones como en México ese contrato es el mismo de constitución de la figura jurídica que se adopte.</p>	<p>Las empresas integradoras no llevan a cabo un contrato promesa, sin embargo tienen que presentar un proyecto de viabilidad económico-financiero el cual debe contener: Datos generales de la empresa integradora, objetivo de la integración, problemática de los socios, inversión estimada, financiamiento, posibilidades de exportación, estructura organizacional, etc.</p> <p>Existe el Registro Nacional de Empresas Integradoras donde estas empresas deben acudir para inscribirse.</p> <p>De alguna forma el proceso de constitución de una empresa integradora es más sencillo que el de una "aventura conjunta" principalmente porque en nuestro país no existe su regulación.</p>

EMPRESAS CONTROLADORAS	EMPRESAS INTEGRADORAS
<p>Una empresa controladora es aquella que realiza inversiones permanentes en acciones, es decir en títulos representativos del capital social de otras empresas por lo regular, este tipo de inversiones se realiza para poder ejercer control sobre otras empresas (las cuales se denominarán subsidiarias), este tipo de control se refiere al poder de gobernar las políticas operacionales y financieras de una empresa, a fin de obtener beneficio de sus actividades.</p> <p>Se considera que se tiene el control de otra empresa cuando se posee directa o indirectamente, a través de subsidiarias, más del 50% de las acciones en circulación con derecho a voto de la compañía emisora.</p>	<p>Una empresa integradora no es una empresa que ejerza el control sobre las empresas asociadas, ya que cuando se constituye una empresa integradora se mantiene la individualidad de los empresarios en las decisiones internas de sus empresas, además la participación de cada socio no debe exceder del 30% del capital social.</p> <p>Por otro lado el objetivo de la integradora no es tener el control sino el elevar la competitividad de las empresas asociadas, micro, pequeñas y medianas, así como la consolidación de estas en mercados tanto internos como externos.</p>
<p>FUSIONES</p> <p>Una fusión es la extensión de una o varias compañías con actuación independiente, subsistiendo o naciendo otra con gobierno central, la cual absorbe el activo y el pasivo de las sociedades fusionadas, dejando éstas de existir como entidades legales.</p>	<p>EMPRESAS INTEGRADORAS</p> <p>A pesar de que la empresa integradora nace como una sociedad distinta a las que la integran, no hay ningún tipo de extinción de las compañías que la formaron.</p>

Cabe mencionar que las causas que llevan a una empresa a fusionarse son muy similares a las de una empresa- integradora.

- **Disminuir los costos y gastos.**
- **Cuando una sociedad menos fuerte no puede resistir el empuje y la competencia.**
- **Mejorar la calidad técnica del equipo.**
- **Asegurar el abastecimiento de materias primas.**
- **Aprovechar la mano de obra mediante una producción a gran escala.**
- **Permite a una sociedad disolverse sin pasar a la liquidación.**

OTROS TÉRMINOS

COMPAÑÍA TENEDORA

Es aquella que tiene inversiones permanentes (inversiones permanentes son aquellas efectuadas en títulos representativos del capital social de otras empresas con la intención de mantenerlas por un plazo indefinido. Generalmente estas inversiones se realizan para ejercer control o tener influencia sobre otras empresas, aunque puede haber otras razones para realizar este tipo de inversiones.

COMPAÑÍA ASOCIADA

Es una empresa en la cuál la tenedora tiene influencia significativa en su administración, pero sin llegar a tener control de la misma.

INFLUENCIA SIGNIFICATIVA

Es el poder para participar en decidir sobre las políticas de operación y financieras en la empresa en la cual se tiene la inversión pero sin tener el poder de gobierno sobre dichas políticas.

Se considera que existe influencia significativa cuando una empresa posee directa o indirectamente, a través de subsidiarias o asociadas, más del 10% del poder de voto, en cualquiera de los siguientes casos:

1. Tener nombrados consejeros sin que éstos sean mayoría.
2. Participación en el establecimiento de las políticas de operacionales y financieras.
3. Transacciones importantes entre la compañía tenedora y la asociada.
4. Intercambio de personal gerencial.

Proveer de información técnica esencial. La existencia de un accionista que tenga control no impide que otro accionista tenga influencia significativa.

AFILIADAS.- Son aquéllas que tienen accionistas comunes o administración común significativos.

NOTA: Una diferencia que a su vez se transforma en una gran ventaja existente entre los esquemas presentados anteriormente y las empresas integradoras, es el Régimen Fiscal Simplificado para Personas Morales en el cual tributan las empresas integradoras así como el uso de ciertas facilidades administrativas tales como:

- No se establece límite de ingresos para acogerse al régimen simplificado.
- Podrán tributar por un periodo de 10 años a partir de sus operaciones.
- Pueden obtener ingresos por otros conceptos sin exceder el 10% de sus ingresos totales.
- Pueden realizar operaciones a nombre y por cuenta de sus integrados.

CAPÍTULO IV

CAPÍTULO IV

EMPRESAS INTEGRADORAS EN MÉXICO.

4.1 ANTECEDENTES

El desarrollo de la economía mexicana ha pasado y se encuentra en época de recesión empresarial; esto es debido principalmente a la aplicación de las políticas neoliberales que encontraron su origen en el pensamiento económico neoclásico, desde esta perspectiva, la teoría neoclásica otorga a las libres fuerzas del mercado y a la decisión individual de las personas un papel central, por lo que el estado pasa a un segundo término, limitando al mínimo sus funciones y no debe oponerse a la acción de los individuos, es decir, a los empresarios en la búsqueda de su interés personal.

El esquema económico neoliberal define al Estado como regulador, no interventor y que favorece al mercado libre y a la propiedad privada, teniendo como políticas fundamentales la privatización de las empresas públicas, la desregulación, el desmantelamiento del Estado benefactor, y en lo económico la implantación de políticas económicas.

Las principales aportaciones de este modelo son:

1. Promueve la libre competencia entre las empresas.
2. Coadyuva a la apertura comercial de fronteras.
3. Permite la libre movilización de mercancías y capitales.
4. El Estado es regulador, no interventor.

Lo anterior ha tenido como consecuencias en nuestro país, la privatización de un número cada vez mayor de empresas y la reducción en la afluencia de recursos económicos hacia las micro pequeñas y medianas empresas por parte de los organismos encargados de generar las iniciativas de elaborar y ejecutar las políticas económicas del Estado.

Causa de lo anterior es que las reformas estructurales desde los sexenios de Miguel de la Madrid, Carlos Salinas de Gortari y Ernesto Zedillo Ponce de León han tenido resultados contradictorios, teóricamente los cambios deberían haber permitido un mejor funcionamiento de las leyes del mercado. El gobierno dejó de intervenir en las actividades productivas, privatizó las empresas públicas y disminuyó los trámites burocráticos para que los particulares pudieran dedicarse a satisfacer sus principales intereses.

Al eliminarse de la política económica las tendencias populistas se impulsaría el crecimiento de la producción y disminuiría la inflación, sin embargo, a pesar de los grandes sacrificios sociales la práctica gubernamental no ha funcionado.

Como consecuencia las micro y pequeñas empresas, siguen naciendo menos, y muriendo más, naciendo; con la esperanza de restablecer la economía por medio de la creación de empleos y satisfaciendo necesidades de bienes y servicios, sin embargo no ha existido un desarrollo de la planta productiva, para lo cual se necesitaría no solo ser emprendedores, sino también ser competitivos.

Por otra parte al poseer un medio ambiente cien por ciento cambiante, que crea a su vez escenarios desfavorables para la sobrevivencia de las micro y pequeñas empresas, éstas, demandan formas de organización empresarial, las cuales les proporcionen las características requeridas para ser competitivos, ya que los últimos acontecimientos han obligado a los empresarios a desarrollar nuevas estrategias que les permitan, primero sobrevivir y luego crecer.

Debido a lo anterior, y a pesar de que las formas de organización para hacer negocios en México, a través del asociacionismo o de la cooperación interempresarial no son algo preponderante, surge en 1993 un esquema de organización interempresarial denominado "Empresas Integradoras" el cual por sus características y diseño articula la fuerza y flexibilidad de las micro, pequeñas

y medianas empresas, por tal motivo esta figura se presenta como una de las mejores alternativas para apoyar a las empresas antes mencionadas, en la solución de problemas derivados de sus escalas productivas, comercialización, financiamiento, entre otros.

Este esquema de organización se advierte como una opción viable debido a los múltiples beneficios que proporciona, sin embargo se manifiesta como un reto ya que éste lleva inherente un cambio en la manera de hacer negocios del empresario mexicano.

4.2 DEFINICIÓN DE EMPRESAS INTEGRADORAS

La SECOFI define a la "Empresa Integradora" como: "Una empresa de servicios especializados que asocia personas físicas y morales de unidades productivas preferentemente de escala micro, pequeña y mediana"²¹

Una empresa integradora es un modelo de agrupación empresarial que cuenta con un marco legal establecido a través de un decreto expedido por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial en el que se le dan las atribuciones para que ese marco legal sea adoptado por los empresarios y que se organicen para alcanzar objetivos que de forma individual no podrían lograr.

4.2.1 OBJETIVOS

- Elevar y garantizar la competitividad de las empresas asociadas.

²¹ Fuente: Cuaderno Promocional de Empresas Integradoras. SECOFI. 1996

- **Elevar la productividad en los procesos productivos mediante la especialización de los mismos.**
- **Solidificar la planta productiva por medio de nuevos esquemas de integración empresarial.**
- **Crear economías de escala derivadas de una mayor capacidad de negociación para comprar, producir y vender.**
- **Aumentar la capacidad de negociación en los mercados de consumo y venta de las empresas asociadas.**

4.2.2 FUNCIONES

Las empresas integradoras realizan una serie de actividades encaminadas a la obtención de beneficios mutuos de las empresas asociadas.

Por ejemplo, una empresa integradora puede realizar las compras de materias primas e insumos obteniendo mejores condiciones de precio, pago y entrega debido a que el volumen de compras es mucho mayor, puede también adquirir tecnología y asistencia técnica, y vender la producción por cuenta de los socios.

Su objetivo está enfocado a elevar la rentabilidad de las empresas asociadas y garantizar la tranquilidad de sus inversionistas, proveedores y consumidores.

Las funciones que puede prestar una empresa integradora a una asociada se cristalizan en los servicios altamente especializados que a continuación se enuncian:

Tecnológicos.- les ayuda a seleccionar sus máquinas y a mejorar la calidad de sus procesos y por consiguiente de sus productos, y así elevar la productividad y calidad de los productos de las empresas integradas.

Diseño.- Ayuda a revisar los modelos, analiza las tendencias de la moda del mercado consumidor en el país y en el exterior. Contribuye también a la diferenciación de los productos de las empresas integradas para mejorar su competitividad, así como al desarrollo y aplicación de innovaciones y elementos de originalidad.

Subcontratación de Productos y Procesos Industriales.- Busca oportunidades para producir partes, piezas o componentes para la producción de un producto final de otras empresas, a través de la especialización de una determinada parte o conjunto, con la finalidad de complementar las cadenas productivas y apoyar así la articulación de diversos tamaños de la planta productiva.

Financiamiento.- Asesora y promueve a las asociadas en la búsqueda de créditos ante los diversos intermediarios financieros. Dichos créditos encaminados al fomento del cambio tecnológico de productos y procesos a través de la modernización del equipo, incluyendo aspectos de capacitación, asesoría técnica, medio ambiente, control de calidad y seguridad industrial.

Aprovechamiento de residuos industriales.- Brinda asesorías encaminadas a lograr una mayor utilización de los materiales susceptibles de reciclarse, a fin de contribuir a la preservación del medio ambiente.

Gestiones Administrativas.- Asesora y gestiona en los trámites administrativos, informáticos, contables, jurídicos, fiscales y de crédito que requieran para la operación de las empresas.

4.2.2.1 LAS EMPRESAS INTEGRADORAS Y LA COMERCIALIZACIÓN

La dinámica de la economía internacional se caracteriza por una intensa competencia e interdependencia, para lo cual la micro y pequeña empresa demanda de una nueva estrategia empresarial, atendiendo a esto, las empresas integradoras representan una opción para el desarrollo de la micro y pequeña empresa, que son las células básicas del tejido productivo nacional.

Dentro de las funciones claves de las empresas integradoras se encuentra el de la *promoción y comercialización*, y esto lejos de verse como una simple y llana función; la comercialización en este esquema adquiere un nuevo enfoque: una comercialización integral que busca incrementar y diversificar la participación en los mercados internos y de exportación de la micro y pequeña empresa, y para lograrlo las empresas integradoras realizan desde actividades encaminadas a la obtención de las materias primas e insumos en mejores condiciones de calidad, precio, oportunidad y entrega, hasta la búsqueda de tecnología, financiamiento y clientes potenciales; todo esto en favor de las empresas integradas las cuales logran como beneficios:

- Mejora de precios, gracias a las economías de escala.
- Eliminación de intermediarios, que culmina en el abatimiento de costos de distribución.
- Elaboración conjunta de estudios de mercado, catálogos promocionales y participación en ferias y exposiciones.

Como una gran ventaja podríamos sintetizar lo anterior, no solo en la obtención de mayor capacidad de negociación en los mercados de productos terminados, sino también en el mercado de materias primas, tecnología y productos financieros.

Finalmente a empresa integradora busca por medio de la comercialización, determinar el lugar y momento adecuado en que el producto o servicio de su asociada debe estar, para así para satisfacer las necesidades de su mercado meta, detectando a tiempo las oportunidades y problemas del mercado.

4.2.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS

4.2.3.1 REQUISITOS DE CONSTITUCIÓN

- La empresa integradora tiene personalidad jurídica propia, (en cualquiera de las modalidades que fije la legislación correspondiente) y su objeto principal es brindar, mediante y para sus socios, servicios especializados de apoyo a la micro y pequeña empresa integrada.
- Debe contar con un capital social mínimo de \$50,000.00 (cincuenta mil pesos 00/100)
- Presentar un proyecto de factibilidad económico-financiero *(véase en la fig. 1 los requisitos que debe contener dicho proyecto)*

4.2.3.2 SOCIOS

- Los socios son personas físicas o morales de tamaño micro, pequeño y mediano, que tienen una misma actividad económica ya sea industrial, comercial o de servicios, o incluso empresas de diferentes actividades económicas que tengan un proyecto de un negocio en común, pueden también

participar aquellas empresas que deseen integrarse para proveer a otra de mayor escala.

- Las empresas asociadas pueden comprar desde una acción hasta el 30% del capital social de la empresa integradora, de tal manera que el número mínimo de socios es de 4.
- Las Instituciones de Banca de Desarrollo, el Fondo Nacional de Empresas de Solidaridad y en general cualquier cualquier otro socio podrá participar en el capital de la empresas integradoras en no más del 25% de su capital social.
- Tienen cobertura nacional, o bien, están localizadas en una misma entidad federativa, municipio o localidad y en función de sus propios requerimientos y los de sus socios.

4.2.3.3 INGRESOS

Estas empresas reciben ingresos solo por:

- 1.- Cuotas,
- 2.- Comisiones y
- 3.- Prestación de servicios a sus integradas.

Pueden obtener ingresos por otros conceptos, (venta de servicios a terceros) siempre y cuando éstos no rebasen el 10% de sus ingresos totales.

PROYECTO DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA - FINANCIERA

- 1.- Detección de necesidades de las empresas asociadas
- 2.- Identificación de las debilidades y fortalezas de las empresas asociadas
- 3.- Perfil de los directivos y mandos medios
- 4.- Análisis de mercado:

- a) Principales bienes y/o servicios que producen
- b) Clientes
- c) Competidores
- d) Riesgos: - Nivel de precios vs. competencia
- Expectativas de demanda
- e) Proveedores

- 5.- Principales servicios especializados que demandan por área:

- a) Tecnología
- b) Mercadotecnia
- c) Administración
- d) Ingeniería de manufactura
- e) Calidad
- f) Diseño

FIG. I

PROYECTO DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA-FINANCIERA

6.- Estrategia de Mercado:

- a) Diversificación o especialización de productos
- b) Ampliación y diversificación de mercados
- c) Identificación de nuevos canales de distribución
- d) Publicidad
- e) Relaciones públicas / fuerza de ventas

7.- Producción:

- a) Evaluación del nivel tecnológico relativo
- b) Maquinaria principal (grado de obsolescencia o modernidad)
- c) Controles de calidad (materias primas, procesos y productos terminados)
- d) Revisión de las técnicas de la producción

8.- Financiamiento:

- a) Nuevas inversiones
- b) Análisis de origen y aplicación de los recursos
- c) Flujo de caja:

 Proforma de balance

 Análisis de punto de equilibrio

- d) Proyecciones a 3 años

9.- Conclusiones

10.- Recomendaciones (objetivos, metas, plazos)

11.- Resumen Ejecutivo.

FIG. I

4.2.3.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA

La estructura orgánica propuesta para una empresa integradora es la siguiente:

Asamblea de Accionistas: Conformada por los socios de las empresas integradas.

Consejo de Administración: Conformada por personal especializado, existiendo un **Presidente**, **Consejeros**, **Comisario Titular** y **Suplente**.

Comité de Asesoría y Capacitación: Dependencias Federales y Estatales, Banca de Desarrollo, Instituciones Técnicas.

Gerencia Administrativa

Gerencia de Operaciones

Sin embargo cabe aclarar que la organización interna de la empresa, dependerá de las necesidades de la misma.

Es importante mencionar que la organización interna de la empresa, esté a cargo de profesionales de la administración ajeno a los socios.

(véase figura 2)

4.2.3.5 OTRAS CARACTERÍSTICAS

Por otro lado dentro de las características deseadas para la conformación de una empresa integradora se encuentran:

- ☛ **Presencia de un líder,**
- ☛ **Cohesión de grupo,**
- ☛ **Compromiso por parte de los socios para cumplir con los proyectos que deberán realizar de manera conjunta,**
- ☛ **Estar conscientes de que la rentabilidad del proyecto de la empresa es a mediano y largo plazo.**

**ORGANIGRAMA (PROPUESTO) DE UNA EMPRESA
INTEGRADORA**

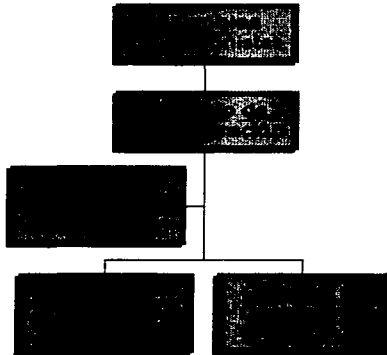


FIG. II

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

4.3 VENTAJAS Y OBSTÁCULOS DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS

4.3.1 VENTAJAS

- **Las empresas se asocian para competir con eficacia en los mercados.**
- **Se mantiene la individualidad de los empresarios en las decisiones internas de sus empresas.**
- **Los empresarios se dedican a producir, mientras las empresas integradoras se encargan de realizar otras actividades especializadas que requieren las asociadas.**
- **Se crean las 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 e incluso de innovar el parque industrial.**
- **Obtención de materias primas e insumos en mejores condiciones de calidad, precio y oportunidad de entrega.**
- **Mayor capacidad de negociación en los mercados de materias primas, productos terminados, financieros, tecnología.**
- **Especialización en determinados procesos y productos.**
- **Disponibilidad de fuerza de trabajo calificada para el proceso productivo.**

4.3.2 OBSTÁCULOS

Es importante señalar que uno de los principales obstáculos que enfrenta este esquema para su adecuada operación es de origen cultural, puesto que los empresarios de micro, pequeñas y medianas empresas son renuentes a organizarse y más aún a generar proyectos conjuntos, debido principalmente a su naturaleza individualista, sobre todo porque uno de los rasgos característicos de este tipo de empresarios es la diversidad de funciones que deben realizar en forma casi simultánea (compra de materias primas, producción, ventas, cobranzas etc.) por ellos mismos, lo cual hace que crean que conocen perfectamente su negocio y que no necesitan asociarse con nadie.

4.4 MARCO LEGAL

El Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990-1994 estableció la obligación de emprender acciones para el desarrollo de la Industria. En ese marco se elaboró el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana el cual estableció diferentes formas de organización interempresarial, estableciéndose así las "Empresas Integradoras" mediante el Decreto publicado el 7 de mayo de 1993. Posteriormente el 30 de mayo de 1995 fue publicado el Decreto que modificó al diverso que promueve la organización de "Empresas Integradoras". En el siguiente cuadro se muestra un comparativo del Decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras publicado en 1993 así como el modificado en 1995.

4.5 DECRETOS QUE PROMUEVEN LA ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS INTEGRADORAS

DECRETO. 7 DE MAYO DE 1993	DECRETO MODIFICADO. 30 DE MAYO DE 1995.	JUSTIFICACIÓN
<p>Art. 1o. El presente decreto tiene por objeto promover la creación, organización, operación y desarrollo de empresas integradoras como 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.</p>	IDEM	
<p>Art. 2o. El Ejecutivo federal por conducto de la SECOFI, en coordinación con los gobiernos de los estados y la banca de desarrollo, y en concertación con los organismos empresariales, fomentará la creación, organización, operación y desarrollo de empresas integradoras.</p>	IDEM	
<p>Art. 3o. -Las empresas que quieran 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 SECOFI.</p>	IDEM	
<p>Art. 4o. -Para obtener su inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, éstas deberán cumplir con los siguientes requisitos:</p>	IDEM	
<p>1.- Tener personalidad jurídica propia y que su objeto social preponderante sea la prestación de servicios especializados de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas integradas.</p>	<p>1.- 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 nuevos pesos.</p>	<p>Se considera que la empresa integradora inicie sus funciones con un capital social mínimo que le permita desarrollar sus operaciones.</p>

DECRETOS

<p>II.- Constituirse con las empresas integradas, mediante la adquisición, por parte de éstas, de acciones o partes sociales. Las empresas integradoras deberán además ser usuarias de los servicios que presta la empresa integradora.</p>	<p>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% del capital social de la empresa integradora. Las empresas integradas deberán, además ser usuarias de los servicios que presta la integradora con independencia de que estos servicios se brinden a terceras personas. Podrán participar en el capital de las empresas integradoras las instituciones de banca de desarrollo, el Fondo Nacional de Empresas de Solidaridad y en general cualquier otro socio, siempre y cuando la participación de las empresas integradas represente por lo menos un 75% del capital social de la empresa integradora.</p>	<p>Se trata de evitar que la figura se utilice en beneficio de unos cuantos accionistas, desvirtuándose el espíritu del esquema, en consecuencia se pretende una participación equitativa en la toma de decisiones.</p> <p>Asimismo se ha demostrado la conveniencia de ampliar la cobertura de los servicios a terceros, para utilizar eficientemente la capacidad instalada y generar mayores ingresos a la empresa integradora.</p> <p>Al participar la Banca de Desarrollo como socio institucional de una empresa integradora, se cumplen 2 objetivos: Uno, se trata de impulsar a aquellas organizaciones que detenten un importante potencial de desarrollo. Y el otro es, asegurar la capitalización y liquidez del proyecto.</p>
<p>III.- No participar en forma directa o indirecta en el capital social de las empresas integradas.</p>	<p>IDEM</p>	
<p>IV.- Tener una cobertura nacional, o bien, circunscribirse a una región, entidad federativa, municipio o localidad en función de sus propios requerimientos y socios.</p>	<p>IDEM</p>	

DECRETOS

<p>V.- Únicamente percibir ingresos por concepto de cuotas y prestación de servicios.</p>	<p>Percibir 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% de sus ingresos totales.</p>	<p>Esta medida permitirá una mayor capitalización de la empresa integradora con el objeto de generar ingresos adicionales que la hagan rentables y viables en el mediano y largo plazo.</p>
<p>VI.-Que la administración y prestación de servicios lo realice personal calificado ajeno a las empresas asociadas.</p>	<p>Presentar proyecto de viabilidad económico-financiero en que se señale el programa específico que desarrollará la empresa integradora, así como sus etapas.</p>	<p>Es necesario que los empresarios presenten este proyecto de viabilidad, a efecto de que adopten el esquema con claridad absoluta de sus objetivos por alcanzar y de los beneficios que puede reportarles el trabajo en equipo para asociarse y competir.</p>
<p>VII.-Proporcionar a sus socios, algunos de los siguientes servicios especializados:</p> <p>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 calidad de los productos de las empresas integradas.</p> <p>b) Promoción y Comercialización de los productos y servicios de las empresas integradas, con el fin 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.</p>	<p>IDEM</p> <p>IDEM</p>	

DECRETOS

<p>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.</p>	IDEM	
<p>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, de una mayor competitividad.</p>	IDEM	
<p>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 empresas, con base en esquemas especiales de carácter integral que incluyan aspectos de capacitación y asesoría técnica, medio ambiente, calidad total de seguridad industrial, orientados a incrementar la productividad.</p>	IDEM	
<p>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.</p>	IDEM	
<p>g) Otros servicios que 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 las Uniones de Crédito, prestar por lo menos dos de los servicios señalados en la fracción anterior.</p>	<p>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</p>	<p>La industrialización del país obliga a promover el aprovechamiento de los residuos que genera la operación normal de las empresas, lo cual también puede contribuir a reducir los costos de producción.</p>
	<p>h) Otros servicios que requieran para el óptimo desempeño de las empresas integradas, como son los de tipo administrativo, fiscal, jurídico, informático, formación empresarial, capacitación de la mano de obra, mandos medios y gerencial</p>	

DECRETOS

<p>Art. 50.- 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 Renta y a las reglas de carácter general que establece la S.H.C.P., por un periodo de 5 años, a partir del inicio de sus operaciones, siempre que los ingresos propios de su actividad no rebasen el factor que resulte de multiplicar quinientos mil nuevos pesos por el número de socios, sin que esta cantidad exceda de 10 millones de nuevos pesos en el ejercicio.</p>	<p>Las empresas integradoras podrán acogerse al Régimen Simplificado de las Personas Morales que establece la L.I.S.R. por un periodo de 10 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 S.H.C.P.</p>	<p>La situación de crisis coyuntural obliga a replantear los instrumentos de política y en este caso, los fiscales. Se prevé que estas empresas tengan una actividad mercantil más dinámica al actuar por cuenta y orden de los socios, lo que permitirá comprar y vender en forma consolidada, incrementando notablemente la posición negociadora en los diversos mercados.</p>
<p>Art. 60.- 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; asimismo, otorgará a los intermediarios financieros garantías complementarias a las ofrecidas por las propias empresas integradoras y/o sus socios.</p>	<p>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.</p>	<p>Es importante que la banca de Desarrollo participe activamente tomando riesgo en un grupo selecto de empresas integradoras.</p>
<p>Art. 7p.- Con el objeto de facilitar la creación de empresas integradoras, se adoptarán medidas que eliminen obstáculos administrativos, para lo cual: 1.-Las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, deberán adoptar mecanismos de apoyo en la esfera de sus competencias</p>	<p>IDEM</p>	

DECRETOS

<p>II.- El Ejecutivo Federal por conducto de la SECOFI, promoverá convenios y acuerdos con los gobiernos de las entidades administrativas en los que se establezcan apoyos y facilidades administrativas que fomenten y agilicen su desarrollo.</p>	<p>IDEM</p> <p>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.</p>	<p>Considerando que uno de los objetivos de las empresas integradoras es apoyar a sus asociados para la exportación.</p>
<p>Art. 80.- Las empresas integradoras podrán realizar los trámites y gestiones de sus socios a través de la Ventanilla Única de Gestión y de los Centros NAFIN para el desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.</p>	<p>IDEM</p>	
<p>TRANSITORIO Único.- El presente Decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.</p>	<p>IDEM</p>	
	<p>SEGUNDO.- Las empresas integradoras que se hayan constituido de conformidad con las disposiciones establecidas en el Decreto publicado en el D.O.F 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-Dic-95.</p>	

4.6 RÉGIMEN FISCAL

De acuerdo con el artículo 5o. del Decreto que promueve la organización de empresas integradoras, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 7 de mayo de 1993 y reformado el 30 de mayo de 1995; las personas morales constituidas como empresas integradoras, podrán cumplir con sus obligaciones fiscales conforme al régimen simplificado establecido por el título II-A de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, por un periodo de 10 años contados a partir del inicio de operaciones, sin establecer límite de ingresos para adoptar el régimen; pudiendo optar por aplicar las facilidades administrativas otorgadas a las empresas integradoras a través del Capítulo XXIII, contenido en la Segunda Resolución que adiciona a la que otorga facilidades administrativas a los sectores de contribuyentes que en la misma se señalan, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 16 de junio de 1995.

De acogerse a las facilidades del régimen simplificado, podrán realizar operaciones a nombre y por cuenta de sus integradas, siempre que cumplan con los requisitos establecidos para ello.

La base del impuesto en el régimen simplificado o de "Flujo de Efectivo", se determina a partir de la diferencia entre el total de las entradas y de las salidas en efectivo, bienes o servicios que tengan los contribuyentes, y que se encuentren relacionados con su actividad; en su caso, restarán las deducciones por disminución del capital inicial de su aportación que les resulte.

Este esquema estimula la reinversión de utilidades, ya que únicamente se está obligado al pago del impuesto en los casos en que el contribuyente efectúe retiros de los fondos afectos a su actividad empresarial o realice erogaciones no deducibles conforme a la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Entradas: Conforme a la regla 3a. del capítulo XXIII de la referida resolución; estos contribuyentes considerarán como entradas por ingresos propios de su actividad los percibidos exclusivamente por cuotas cobradas a las integradas, comisiones y por prestación de servicios cobrados a las mismas; también serán entradas los demás conceptos que señala dicha regla, siempre que no rebasen el 10% de los ingresos totales.

Salidas: De conformidad con lo establecido por la regla 4a. del mencionado capítulo, estos contribuyentes considerarán las salidas originadas por concepto de préstamos a trabajadores que se otorguen de acuerdo con contratos colectivos de trabajo o sobre condiciones generales y los anticipos a proveedores; así también serán salidas los demás conceptos que dicha regla señala.

Por otro lado, los contribuyentes podrán efectuar una reducción adicional a la base del impuesto cuando les resulte disminución o pérdida de capital.

Cálculo del Impuesto

Las empresas integradoras calcularán el impuesto sobre la renta del ejercicio aplicando a la base del impuesto la tasa general del 34%.

Impuesto al Activo

Conforme a lo dispuesto por la regla 9a. del capítulo ya mencionado, las empresas integradoras sumarán los promedios de sus activos financieros, de sus activos fijos, gastos y cargos diferidos así como de terrenos e inventarios.

Al valor del activo en el ejercicio se le aplicará la tasa del 1.8%.

Acreditamiento

Contra este impuesto se puede acreditar el ISR del ejercicio, asimismo deberán realizar pagos provisionales y la declaración anual en los mismos plazos y formatos.

Aquellas empresas que en 1995 hubieran obtenido ingresos propios de la actividad inferiores a \$7,000,000.00 no pagarán el impuesto al activo en 1996.

Impuesto al Valor Agregado

De acuerdo a la regla 11 del capítulo XXIII, el impuesto al valor agregado se calcula aplicando la tasa del 15%, o a la que corresponda a los actos o actividades que realicen, ya sea por cuenta propia, o de sus empresas integradas. Las empresas integradoras presentan pagos provisionales y declaración anual en los mismos plazos y formatos que el impuesto sobre la renta e impuesto al activo.

Principales Obligaciones

- Inscribirse en el Registro Federal de Contribuyentes con la clave 998 mediante el formato R-1, anexando a su solicitud de inscripción su estado de posición financiera, referido a la fecha de inicio.
- Elaborar estados de posición financiera al 31 de Diciembre de cada año, incluyendo esta información en el formato de su declaración anual. Lo cual implica que las empresas integradoras deberán llevar contabilidad en términos de principios de contabilidad generalmente aceptados y además en cuentas de orden, su contabilidad simplificada de entradas y salidas.

- Registrar sus operaciones de entradas y salidas, en un cuaderno empastado y numerado.
- Llevar un registro de la cuenta de aportaciones de capital, el cual podrá anotarse por separado en el cuaderno de entradas y salidas.
- Expedir y conservar los comprobantes de sus ventas, con los requisitos fiscales correspondientes, los comprobantes deberán contener la leyenda "Contribuyente de Régimen Simplificado".
- Efectuar pagos provisionales del impuesto sobre la renta, en forma mensual o trimestral.
- Calcular la participación de los trabajadores en las utilidades, aplicando a la base del impuesto la tasa del 10%.

Facilidades Administrativas

- Por otro lado dentro de las facilidades administrativas más importantes se encuentran:
 - No se establece límite de ingresos para acogerse al régimen simplificado
 - Podrán tributar bajo este régimen por un período de 10 años a partir del inicio de operaciones.
 - Podrán tener ingresos por otros conceptos sin que estos rebasen el 10% de sus ingresos totales.
 - Podrán realizar operaciones a nombre y por cuenta de sus integradas, siempre que cumplan con los requisitos establecidos para ello.
 - Podrán efectuar una reducción adicional a la base del impuesto cuando les resulte disminución o pérdida de capital.

4.7 APOYOS INSTITUCIONALES A EMPRESAS INTEGRADORAS

4.7.1 APOYOS GUBERNAMENTALES

4.7.1.1 NACIONAL FINANCIERA

Nacional Financiera ofrece el Programa Único de Financiamiento a la Modernización Industrial (PROMIN) tanto a las empresas integradoras como a las empresas que se asocian a ellas; en él las empresas integradoras con proyectos adecuados, podrán encontrar un amplia gama de instrumentos financieros y de capacitación, acordes con sus necesidades específicas.

El Gobierno Federal conoce la creciente necesidad de un cambio en la mentalidad empresarial de nuestro país, y sabe que para lograrlo necesita instrumentar una amplia gama de apoyos que abarquen: capacitación laboral y general, simplificación y desregulación de aspectos administrativos, contables, fiscales y apoyos financieros.

Por tal motivo el Gobierno Federal instrumentó el Programa de Apoyo a "Empresas Integradoras", con la participación de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Banca de Desarrollo, la Banca Comercial y de un importante conjunto de intermediarios financieros no bancarios; dirigiéndose los anteriores, a los sectores industriales prioritarios, cadenas productivas de cuero y calzado, textil y confección e industria mueblera y del juguete.

Objetivos Fundamentales del "PROMIN"

- Apoyar a los proyectos de ampliación o modernización de grandes empresas industriales que favorezcan el desarrollo de proveedores a través de la creación e integración de cadenas productivas en las que participen activamente micro, pequeñas y medianas industrias.

- **Impulsar el desarrollo de esquema de financiamiento de capital de trabajo y reestructuraciones financieras que favorezcan a aquellas cadenas productivas constituidas también por micro, pequeñas y medianas industrias.**

A través del PROMIN, Nacional Financiera se propone apoyar la creación y progreso de "Empresas Integradoras" que tengan por objetivo, el desarrollo de proveedores industriales articulados a grandes empresas industriales.

En este sentido, podrán ser apoyadas por medio de la Red de Intermediarios con que opera Nacional Financiera todas aquellas micro, pequeñas y medianas industrias, cuyos proyectos se identifiquen con los objetivos de este programa, así como las empresas industriales grandes, cuyos proyectos favorezcan la integración de cadenas productivas en las que participen micro, pequeñas y medianas empresas.

Por medio del PROMIN, las empresas integradoras y las empresas asociadas a ellas, podrán tener acceso a los recursos financieros de Nafin, siempre que éstos tengan un destino en la adquisición de bienes y servicios, o bien, la realización de inversiones dirigidas a los siguientes objetivos:

- **La modernización y desarrollo tecnológico.-** que contempla la adquisición de maquinaria y equipo, la construcción y remodelación de naves industriales (sin tomar en cuenta la adquisición de terrenos), el pago de sueldos y salarios, gastos preoperativos en general, pago por servicios de consultores, y el escalamiento de tecnologías a nivel comercial, entre otros.

- **La creación y desarrollo de infraestructura industrial y tecnológica.-** como pueden ser los gastos destinados a la elaboración de estudios, la instalación de laboratorios y pisos de prueba para el control de calidad, o bien, el desarrollo de empresas incubadoras de empresas de base tecnológica.
- **Coadyuvar a la preservación o mejoramiento del medio ambiente.-** mediante la realización de estudios de viabilidad y la contratación de asesorías para abatir y controlar la contaminación ambiental.
- **La reestructuración de pasivos.-** de acuerdo con la capacidad de generación de flujo de efectivo de la empresa.

El financiamiento de aportaciones accionarias o cuasicapital.- Nacional Financiera a través de sus intermediarios, otorgará financiamiento a los socios de las empresas integradoras, para que estos lo aporten al capital social de las mismas.

Este esquema permite hacer líquidos los bienes muebles (maquinaria y equipo), o inmuebles, que fungen como garantía y fuente de pago del crédito al accionista, para que éstos recursos sean inyectados al capital de las empresas, como aportaciones del empresario o inversionista actual o futuro, persona física o moral.

Para las operaciones realizadas en moneda nacional, la tasa imputable a las empresas micro, pequeñas y medianas será la Tasa Nafin que prevalezca en el momento de suscribir, más cuatro puntos por intermediación, mientras que a las empresas grandes, la tasa aplicable será libre.

Con respecto a los porcentajes de descuento, Nacional Financiera podrá descontar hasta el 100% de los créditos a los intermediarios financieros que otorguen en favor de cualquier estrato de empresa, y en todos los casos, los plazos de los créditos serán fijados en función de la capacidad de pago de las empresas; siendo el plazo máximo para la amortización de los créditos descontados, hasta de 20 años.

La forma de pago será establecida de acuerdo a la generación del flujo de efectivo de las empresas, pudiendo éstas optar por el sistema de pagos iguales y consecutivos de capital; por pagos variables de capital, por el sistema de pagos a valor presente, o bien por pagos iguales que incluyan capital e intereses.

Por otra parte el Promin se verá complementado con una gama de servicios en materia de capacitación, asistencia técnica e información; lo anterior cumplirá con la función básica de las empresas integradoras, que es la de apoyar a las empresas asociadas, a través de la gestión y coordinación de esfuerzos para la obtención de financiamiento.

Como parte de este tipo de servicios, Nacional Financiera ofrece cursos sobre temas de administración para microindustrias, procesos de mejoramiento continuo y calidad total, cuyo objetivo es desarrollar un nuevo perfil empresarial que permita eficientar y elevar los niveles de competitividad de la microindustria nacional.

En asistencia técnica especializada, Nacional Financiera cuenta con el Programa Nafin-PNUD, que ofrece a las empresas pequeñas y medianas, asistencia técnica a través de la contratación de expertos nacionales, y en su caso, del exterior, quienes actúan en forma permanente con los técnicos del programa y del personal de las empresas.

ESQUEMAS DE APOYO A EMPRESAS INTEGRADORAS A TRAVÉS DE INTERMEDIARIOS FINANCIEROS BANCARIOS

ESQUEMAS DE APOYO TIPO DE CREDITO	DESTINO DEL CREDITO	EMPRESAS ELEGIBLES	TASAS
Capital de trabajo habilitación avio	Modernización, desarrollo tecnológico y de infraestructura industrial (adquisición de materias primas; integración de inventarios, pagos de sueldos y salarios; gastos de fabricación, y operación; gastos preoperativos, formación de inventarios de productos terminados; liquidación o mudanza del personal, fletes, pagos de servicio a consultores).	Micro, pequeñas y medianas industrias cuyos proyectos se identifiquen con los objetivos del programa. Las empresas industriales grandes cuyos proyectos favorezcan a la articulación de cadenas productivas en las que participen micro, pequeñas y medianas industrias, en este caso el apoyo tendrá un límite máximo de N\$65 millones por empresa pertenecientes a un mismo grupo empresarial	(M.N.):TNF+4 (M.E): LIBRE (M.N.): LIBRE (M.E):LIBRE
Inversión Fija/ Refaccionario	Se apoyarán los proyectos de modernización, tecnológico y desarrollo de infraestructura industrial. Se financiará la adquisición de maquinaria y equipo; equipo de oficina, gastos de instalación, adquisición, construcción y remodelación de naves industriales.		
Cuasicapital	Se otorgará crédito a los socios de las empresas para que lo aporten al capital social de las mismas a fin de mejorar la estructura financiera y permitirles acceder a nuevos créditos.		

CONTINÚA...

Esquemas de apoyo/ Tipo de crédito	Destino del crédito	Empresas elegibles	Tasas
Cuasicapital	Se podrán otorgar apoyos en esta modalidad, para que los bancos capitalicen los adeudos que tengan las empresas con ellos, participando como accionistas, no debiendo ser mayor la suma de esta participación capital (banco y NAFIN) al 49% del capital social de la empresa.		
Esquemas de Reestructuración	Reestructuras I.- Aquellas cuyo origen es un crédito descontado con NAFIN; reconoce que el saldo a reestructurar incluye el saldo vencido correspondiente a capital e intereses ordinarios desde el 1o. de enero de 1995 hasta la fecha de reestructura.		
Esquemas de Reestructuración.	Reestructura II.- Aquellas cuyo origen no ha sido descontado con NAFIN	Únicamente micro, pequeñas y medianas industrias cuyos proyectos se identifiquen con los objetivos del programa	
	Reestructuras a través de Unidades de Inversión (UDI s): Serán susceptibles de recibir financiamiento a través de este programa, los créditos concedidos por los intermedios financieros que, a su vez, hayan sido descontados con NAFIN.		Los que los bancos convengan con las autoridades en su programa de UDIs
Líneas Globales	Para financiamiento a mediano y largo plazo, para la importación de bienes y servicios del exterior.		Preferencial
Líneas de corto plazo	Preexportación, exportación e importación de materias primas, insumos, refacciones, maquinaria y equipo.		Preferencial

ESQUEMAS DE APOYOS FINANCIEROS A EMPRESAS INTEGRADORAS A TRAVÉS DE INTERMEDIARIOS FINANCIEROS BANCARIOS

ESQUEMA DE APOYO/ TIPO DE CREDITO	MONEDA	PLAZO	PERIODO DE GRACIA	FORMA DE PAGO
Capital de Trabajo / habilitación avío	Los créditos o desembolsados por NAFIN serán en moneda nacional o extranjera. Esta última se aplicará siempre y cuando las empresas sean generadoras netas de divisas, coticen a precios internacionales o con mecanismos de cobertura cambiaria y la institución disponga de las divisas necesarias, excepto en los casos en que sean fondeados por líneas globales o de comercio exterior.	En función de la capacidad de pago de las empresas. El plazo máximo para la amortización de los créditos descontados será de hasta 20 años, incluyendo el periodo de gracia que requiera el proyecto. En el caso de las líneas globales y de comercio exterior, el plazo quedará establecido en función de la fuente de fondeo.	Será fijado en función de la capacidad de pago de las empresas. En el caso de las líneas globales y de comercio exterior, el periodo de gracia quedará establecido en función de la fuente de fondeo.	De acuerdo con la generación de flujo de efectivo de la empresa, podrá optarse por: Sistema de pago iguales y consecutivos de capital. Pagos variables de capital. Sistema de pagos a valor presente. Pagos iguales que incluyen capital e intereses.
Inversión Fija / Refaccionario				

CONTINÚA ...

ESQUEMA DE APOYO/ TIPO DE CRÉDITO	MONEDA	PLAZO	PERÍODO DE GRACIA	DE FORMA DE PAGO
Cuasicapital		De acuerdo con el flujo de efectivo de la empresa, máximo 20 años.	En función de la capacidad de pago de las empresas.	De acuerdo con la generación de flujo de efectivo de las empresas, podrá optarse por: Sist. de pagos iguales y consecutivos de capital. Pagos variables de capital. Sist. de pagos a valor presente. Pagos iguales que incluyen capital e intereses.
Esquemas de reestructuración. Reestructuras I		Los bancos están capacitados para alargar el plazo del crédito, el cual podrá llegar hasta 20 años, incluyendo el plazo original del crédito a reestructurar.		
Reestructuras II				

CONTINÚA...

ESQUEMAS DE APOYO/ TIPO DE CRÉDITO	MONEDA	PLAZO	PERIODO DE GRACIA	DE FORMAS DE PAGO	DE
Reestructuras a través de UDIs	Únicamente en moneda nacional	12 años 10 años 8 años 7 años 5 años	7 años 4 años 2 años ninguno ninguno		
Líneas Globales	Únicamente en moneda extranjera	El plazo quedará establecido en función de la fuente de fondeo, sin exceder el máximo de 20 años. La tasa es preferencial, con respecto a las tasas de interés que prevalecen en el mercado. Hasta 180 días.			En función de la fuente de fondeo
Líneas de corto plazo	Únicamente moneda extranjera				En función de la fuente de fondeo.

4.7.1.2 SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL (SECOFI)

Corresponde a esta Secretaría coordinar los esfuerzos de las instituciones públicas y privadas involucradas en el apoyo del esquema de empresas integradoras así como autorizar los proyectos en los términos del art. 4o. del Decreto.

Las empresas integradoras podrán acreditar cualquiera de los programas de fomento a la exportación administrados por la Dirección General de Servicios al Comercio Exterior, en primer término 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, con fecha 16 de julio de 1986. Así también las empresas integradoras pueden obtener el registro como empresas maquiladoras de exportación.

EMPRESAS DE COMERCIO EXTERIOR (CEEX)

BENEFICIOS

- Expedición automática de una Constancia de una (ALTEX).
- Autorización de un programa (PITEX) en la modalidad de proyecto específico de exportación.
- Acceso Gratuito al Sistema de Información SECOFI Y BANCOMEXT.
- Exención del requisito de 2a. revisión de las mercancías de exportación en la aduana de salidas cuando éstas hayan sido previamente despachadas en una aduana interior.
- Facultad para nombrar a un apoderado aduanal para varias aduanas y diversos productos.

EMPRESAS ALTAMENTE EXPORTADORAS (ALTEX)

BENEFICIOS

- Devolución de saldos a favor el IVA, en término de cinco días hábiles.
- Acceso gratuito al Sistema de Información Comercial administrado por la SECOFI.
- Exención del requisito de segunda revisión de las mercancías de exportación en la aduana de salida cuando estas hayan sido previamente despachadas en una aduana interior.

- **Facultad para nombrar a un apoderado aduanal para varias aduanas y diversos productos.**

PROGRAMA DE IMPORTACIÓN TEMPORAL (PITEX)

El programa PITEX brinda a sus titulares la posibilidad de importar temporalmente, es decir libre del pago del Impuesto General de Importación del impuesto al valor agregado y de las cuotas compensatorias, en su caso, diversos bienes a ser incorporados y utilizados en el proceso productivo de mercancías de exportación.

BENEFICIOS

- **Proporciona a los beneficiarios la posibilidad de recuperar el impuesto general de importación pagado por los bienes que se incorporan a mercancías de exportación o por las mercancías que se retornan en el mismo estado.**
- **El monto de la devolución se determina tomando como base la cantidad pagada por concepto del impuesto general de importación en moneda nacional entre el tipo de cambio del peso con respecto al dólar americano vigente a la fecha en que se efectuó dicho pago, el resultado de esta operación se multiplica por el tipo de cambio vigente a la fecha en que se autoriza la devolución.**
- **El monto de los impuestos de importación devuelto es depositado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en la cuenta del beneficiario del programa, establecida en algunas de las instituciones bancarias autorizadas.**

4.7.1.3 SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO (S.H.C.P)

Las empresas integradoras están autorizadas para tributar en el Régimen Simplificado para personas morales.

4.7.1.4 BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR (BANCOMEXT)

Otorga crédito y/o capital de riesgo a las empresas integradoras y a sus asociadas, para la preexportación y exportación, directa e indirecta, así como para desarrollar esquemas de garantías.

4.7.1.5 SECRETARÍA DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL (STPS) (CIMO)

Apoya financieramente los esfuerzos de capacitación de las empresas integradoras.

El Fondo Nacional de Apoyo para empresas de Solidaridad (FONAES) firmó un convenio con la SECOFI para apoyar económicamente en servicios de consultoría.

4.7.1.6 SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL (SEDESOL)

El Fondo Nacional de Apoyo para empresas de Solidaridad (FONAES) firmó un convenio con la SECOFI para apoyar económicamente en servicios de elaboración de estudios de factibilidad etc., a aquellas empresas de Solidaridad que deseen conformarse como empresa integradora.

4.7.1.7 SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES (SCT)

Emita el dictámen técnico sobre los proyectos de empresas integradoras que realicen actividades específicamente reguladas por dicha secretaría, dándole seguimiento a aquéllas que haya promovido.

4.7.1.8 CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGIA

Da asesoría y financiamiento para el desarrollo tecnológico y estudios de preinversión que requieran las empresas integradoras, a través de FIDETEC.

4.7.1.9 BANCO DE MÉXICO (FIRA)

Financia los proyectos de factibilidad que se generen en los sectores agrícola, pecuario y piscícola, otorgando créditos y participando con capital de riesgo en las empresas integradoras.

4.7.1.10 GOBIERNOS ESTATALES

Las dependencias federales y estatales involucradas en la promoción de empresas integradoras, participan en grupos de trabajo específicos, con el fin de realizar acciones para la rehabilitación y consolidación de la empresas sujetas a éste régimen de organización; canalizando apoyos financieros y facilidades administrativas, en la esfera de su competencia.

4.7.2 ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES QUE BRINDAN APOYO A LAS EMPRESAS INTEGRADORAS.

Dentro de estos organismos destacan el Consejo Nacional de Empresas Integradoras (CONEI).

4.7.2.1 CONSEJO NACIONAL DE EMPRESAS INTEGRADORAS (CONEI).

En la actualidad las micro y pequeñas empresas necesitan acceder a un desarrollo industrial y comercial más equilibrado, acorde a las estructuras económicas del país, buscando:

- Promover la utilización regional de los recursos,
- Fomentar la organización interempresarial,
- Impulsar la modernización de las formas tradicionales de producción,
- Fomentar la organización interempresarial,
- Mejorar el potencial de exportación y
- Facilitar su acceso a tecnologías de punta, coinversiones, alianzas estratégicas,
- Fomentar la Investigación y desarrollo tecnológicos, creando un detonador de incubación de empresas.

Es así como surge el Consejo Nacional de Empresas Integradoras A.C. (CONEI) constituyéndose como un órgano de Consulta Empresarial, tanto de carácter federal, como estatal y municipal y cuyo fin es la creación de un sistema nacional de información, asesoría y apoyo a las Empresas Integradoras. Para conseguir lo anterior ha constituido delegaciones representativas en las diferentes entidades federativas, como son:

- | | | |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| • Distrito Federal | • Baja California | • Querétaro |
| • Estado de México | • Sonora | • San Luis Potosí |
| • Morelos | • Zacatecas | • Quintana Roo |
| • Jalisco | • Aguascalientes | • Tabasco |
| • Yucatán | • Michoacán | |

OBJETIVOS

- Representación y defensa de intereses comunes
- Promover la articulación productiva de las empresas.
- Actuar como órgano de consulta del Estado en niveles gubernamentales, nacionales, estatales y municipales.
- Promover la modernización tecnológica
- Diseñar mecanismos de colaboración empresarial.
- Promover las exportaciones de los socios integrados.
- Brindar asesoría jurídica.
- Crear un banco de datos de consulta para la toma de decisiones
- Planear conjuntamente con autoridades federales, estatales y municipales, el desarrollo de los esquemas de integración.
- Mejorar las condiciones de trabajo, productividad y capacitación de los socios integrados.

ACTIVIDADES

PROMOCIÓN REGIONAL

Se han recorrido las diferentes regiones del país para tener contacto directo con las empresas integradoras, identificando sus requerimientos y necesidades financieras, humanas y materiales.

PROMOCIÓN EMPRESARIAL INTEGRAL

Se ha realizado la promoción a nivel empresarial identificando los sectores productivos, quienes convencidos de las ventajas que proporciona el esquema de las empresas integradoras, a la fecha se han constituido.

FIRMA DE CONVENIOS

Para beneficio, promoción y desarrollo de las empresas integradoras y de sus integradas, el CONEI ha suscrito diferentes convenios de colaboración en materia de servicios financieros, información de mercados, localización de tecnologías, desregulación de trámites y acciones conjuntas con organismos internacionales que permitan vincular estratégicamente los proyectos de empresas integradoras.

NACIONALES

NAFIN
BANCOMEXT
D.D.F.

S.H.C.P.

SEMARNAP

Universidades públicas y privadas.
Centros de Investigación.

INTERNACIONALES

Programa Bolívar Enlace
ONUDI

FUSADES (Fundación Salvadoreña
para

el desarrollo económico y social)

ANIEP (Asociación Nacional de la
Empresa Privada de El Salvador)

SEBRAE (Brasil)

CENTRAL DESJERDAINS (Canadá)

4.7.2.2 INSTITUTO MEXICANO DE EMPRESAS INTEGRADORAS, S.C.

Para la creación del Instituto Mexicano de Empresas Integradoras, S.C. el Consejo Nacional de Empresas Integradoras, A.C., tiene una serie de convenios de colaboración y de acción conjunta con prestigeadas Universidades e Institutos en la Capacitación, Formación y Asesoría Empresarial.

OBJETIVOS:

- Desarrollar Programas de Capacitación Empresarial
- Crear un Sistema Nacional de Información, Asesoría y Apoyo a las Empresas Integradoras.
- Promover la Calidad Empresarial
- Proporcionar Asesoría Comercial, Administrativa, Financiera y Tecnológica.

Los objetivos anteriores son alcanzados a través de los siguientes programas:

- **Programa de Sensibilización de Empresas Integradoras.** Persigue la difusión y promoción del concepto de empresas integradoras entre la micro, pequeña y mediana empresa.

- **Programa de Elaboración de Estudios de Viabilidad Técnico-Financieros.** El objetivo de este programa es dar cumplimiento al requisito que se establece en el Art. 4° del punto IV del Decreto de Empresas Integradoras del 30 de Mayo de 1995, para obtener su autorización en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, a través de la elaboración de un estudio de Viabilidad Técnico-Financiero.

- **Diplomado en Empresas Integradoras.** El diplomado tiene como objetivo: *Preparar y capacitar a los ejecutivos, directivos y personal de las Empresas Integradoras.* Se puede concluir que el principal objetivo del Instituto es capacitar en materia de Empresas Integradoras a directivos y ejecutivos de la pequeña y mediana empresa, así como a profesionistas interesados en esta área, con la finalidad de que estén actualizados y conozcan en forma integral el control, manejo y dirección de este tipo de empresas.

4.7.2.3 CENTROS REGIONALES PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL (CRECES). Se trata de una red de centros con vocación regional y sin fines de lucro; participan en la difusión, promoción y capacitación sobre el régimen de integración y canalizan a empresas a las instituciones especializadas para el acceso a financiamiento.

4.7.2.4 DIVERSAS UNIVERSIDADES: UNAM, UAM, ITAM; las cuales realizan diversos estudios sobre la situación actual de las empresas integradoras.

4.5 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

4.5.1 LAS EMPRESAS INTEGRADORAS EN LA ACTUALIDAD

El esquema de Empresas Integradoras fué creado con el fin de propiciar un desarrollo industrial más equilibrado, promoviendo la utilización regional de los recursos y la creación de empleos productivos, así como para el fortalecimiento de la micro y pequeña empresa mediante la introducción de cambios cualitativos en la forma de comprar, producir y comercializar, ya que de esa manera éstas empresas podrán consolidar su presencia tanto en el mercado interno como en el extranjero.

En la actualidad la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial tiene registradas un total de 188 empresas integradoras de diversos giros, distribuidas en todo el territorio nacional; sin embargo de acuerdo a un estudio realizado antes de 1995, únicamente se encontraban en funcionamiento 101 empresas integradoras.

Aún cuando el objetivo principal de esta investigación, no es el hacer un diagnóstico de la situación actual en que se encuentran las empresas integradoras, se realizó una investigación de campo, para conocer en términos muy generales los logros, ventajas y obstáculos, de estas empresas.

Por otro lado para la realización de la investigación de campo, se utilizó *una muestra no probabilística por conveniencia*, esto es, aquélla donde los sujetos del universo son elegidos por su accesibilidad de medir; en este caso en particular se eligieron aquellas empresas integradoras ubicadas geográficamente en el D.F., de las cuales únicamente un 50% aproximadamente se encuentran funcionando

En el siguiente cuadro se presenta el número de empresas integradoras registradas en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) de acuerdo a su giro.

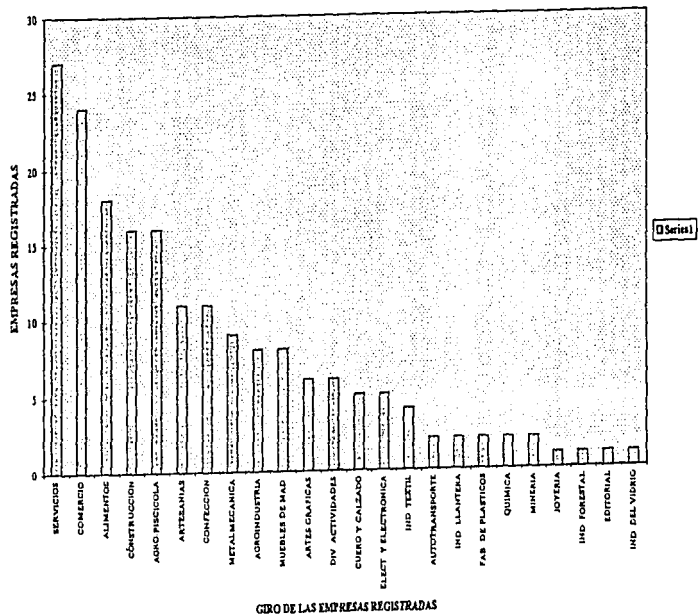
(Véase Fig III, IV, y V)

GIRO	EMPRESAS REGISTRADAS	GIRO	EMPRESAS REGISTRADAS
Servicios	27	Cuero y Calzado	5
Comercio	24	Eléctrico-Electrónica	5
Alimentos	18	Ind. Textil	4
Construcción	16	Autotransporte	2
Agro-plasticola	16	Industria Llantera	2
Artesanías	11	Fab. de Plásticos	2
Confección	11	Química	2
Metalmecánica	9	Minería	2
Agroindustria	8	Joyería	1
Muebles de Madera	8	Ind. Forestal	1
Artes Gráficas	6	Editorial	1
Diversas	6	Ind. del vidrio	1
Actividades			

FIG. III

Fuente: Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, 1996

REGISTRO NACIONAL DE EMPRESAS INTEGRADORAS POR ACTIVIDAD ECONOMICA Y NUMERO DE EMPRESAS



FUENTE: SECOFI

REGISTRO DE EMPRESAS INTEGRADORAS POR ENTIDAD FEDERATIVA.

ESTADO	No. de empresas integradoras	Estado	No. de empresas integradoras
1.- Aguascalientes	2	17.- Oaxaca	7
2.- Baja California	11	18.- Puebla	11
3.- Baja California Sur	3	19.- Querétaro	16
4.- Coahuila	1	20.- Quintana Roo	2
5.- Colima	2	21.- San Luis Potosí	2
6.- Chihuahua	36	22.- Sinaloa	6
7.- Distrito Federal	20	23.- Sonora	5
8.- Durango	4	24.- Tamaulipas	6
9.- Guanajuato	4	25.- Tabasco	1
10.- Guerrero	4	26.- Tlaxcala	4
11.- Hidalgo	1	27.- Veracruz	6
12.- Jalisco	14	28.- Yucatán	1
13.- Estado de México	4	29.- Zacatecas	2
14.- Morelos	3		
15.- Nayarit	2		
16.- Nuevo León	7		

Fuente: SECOFI

FIG. V

A continuación se muestra el concentrado de algunos puntos relevantes de la situación actual de las empresas entrevistadas; incluyéndose también la investigación de campo realizada por la SECOFI en 1995.

4.8.1.1 GRUPO DE SERVICIOS DE INGENIERÍA Y PROYECTOS, S.A. DE C.V.

GIRO: Ingeniería y Consultoría en General.
AÑO DE CONSTITUCIÓN: 1994
NÚMERO DE SOCIOS: 10

FUNCIONES DE LA EMPRESA INTEGRADORA	Tecnológicos Promoción Subcontratación Gestiones administrativas
REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES EN COMUN	Proyecto para implantar un sistema de calidad, con el fin de obtener una certificación de ISO 9001
VENTAJAS QUE HA OBTENIDO LA EMPRESA AL HABER ADOPTADO EL ESQUEMA (LOGROS)	Haber conjuntado la maquinaria físicamente Implantación de software "autocad" Obtención de contrataciones directas Licitación en 2 proyectos

4.8.1.2 INTEGRADORA EDITORIAL, S.A. DE C.V.

GIRO: Editorial
AÑO DE CONSTITUCIÓN: 1993
NÚM. DE SOCIOS: 5 Editoriales

FUNCIONES DE LA EMPRESA INTEGRADORA	La principal función de esta E.I es la comercialización.
REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES EN COMÚN	Dentro de las actividades que realizan en común se encuentran la negociación con los proveedores y clientes (librerías, tiendas departamentales) para obtener mejores condiciones. A mediano plazo la empresa se encargará de comprar el papel para las editoriales.
VENTAJAS QUE HA OBTENIDO LA EMPRESA AL HABERSE APEGADO AL ESQUEMA LOGROS	Mayor capacidad de negociación Fortalecimiento de imagen

4.8.1.3 INTEGRACOM, S.A. DE C.V.

GNRO: Constructora AÑO DE CONSTITUCIÓN: 1995 NÚMERO DE SOCIOS: 13
--

FUNCIONES DE LA EMPRESA INTEGRADORA	Prestación de servicios tecnológicos Gestión de financiamiento.
REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES EN COMUN	Venta de la producción por cuenta de los socios. Adquisición de la maquinaria, de tecnología y asistencia técnica y capacitación.
VENTAJAS QUE HA OBTENIDO LA EMPRESA AL HABERSE APEGADO AL ESQUEMA (LOGROS)	Mayor participación de mercado Ventajas fiscales Intercambio de tecnología

4.8.1.4 INTEGRADORA DE INDUSTRIALES DEL VESTIDO**GIRO:** Industria del vestido y de la confección.**AÑO DE CONSTITUCIÓN:** 1994**NÚMERO DE SOCIOS:** 25

FUNCIONES DE LA EMPRESA INTEGRADORA	Las funciones que hasta el momento ha realizado la empresa son en cuanto a comercialización, los miembros de la integradora pueden vender sus productos en una plaza comercial ubicada en Iztacalco, pagando una renta mensual mínima.
REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES EN COMÚN	Venta de la producción por cuenta de los socios. Capacitación con el apoyo del programa "CIMO" de la STPS. Implantación de programas para mejorar la calidad e incrementar la productividad, al respecto estudiantes del Instituto Politécnico Nacional se encuentran brindando un curso de "Reingeniería" a todas las empresas asociadas.
VENTAJAS QUE HA OBTENIDO LA EMPRESA AL HABERSE APEGADO AL ESQUEMA (LOGROS)	Mayor participación de mercado e incremento de ventas en un 100%. Beneficios fiscales

**4.8.1.5 EMPRESA INTEGRADORA DE SERVICIOS AGROPECUARIOS
NACIONALES**

GIRO: Agropecuario. Prestación de servicios comerciales.
AÑO DE CONSTITUCIÓN: 1995
NÚMERO DE SOCIOS:23

FUNCIONES DE LA EMPRESA INTEGRADORA	Integración de demanda de fertilizantes que solicitan los campesinos.
REALIZACION DE ACTIVIDADES EN COMUN	Capacitación, compras en comun.
VENTAJAS QUE HA OBTENIDO LA EMPRESA AL HABERSE APEGADO AL ESQUEMA (LOGROS).	Eliminación de intermediarios Adquisición de Insumos en mejores condiciones.

A continuación presentaremos un caso exitoso de empresa integradora que por su naturaleza se torna interesante.

4.8.1.6 UNIÓN DE CRÉDITO PARA LA EFICIENCIA EMPRESARIAL

GIRO: Comercialización de Café
AÑO DE CONSTITUCIÓN: 1995
NÚMERO DE SOCIOS: 180 (personas y agrupaciones)

MISIÓN

Ofrecer un conjunto de servicios integrales para satisfacer las necesidades de los grupos productores y exportadores de café, y brindarles una proyección sólida en el mercado exterior.

OBJETIVOS

- ◊ Realizar operaciones tecnológicas, comerciales y financieras rentables, con productos de café, consolidando sus compras y sus ventas, para asegurar mercado y rentabilidad.
- ◊ Consolidar la imagen de la UCEE (Unión de Crédito para la Eficiencia Empresarial) ante productores de café, como empresa integradora, mejorando su rentabilidad su capacidad productiva y comercial, facilitando la promoción y operación de los servicios entre las organizaciones de productores destacados.
- ◊ Consolidar la imagen de la UCEE ante proveedores e instituciones financieras, como una entidad comercial y de servicios, con buena estructura y capacidad de pago.
- ◊ Crear un nuevo modelo de organización, orientada hacia la productividad y rentabilidad, consolidando la imagen de pequeños productores.

INVERSIONES

La UCEE tiene la filosofía de no realizar grandes inversiones fijas innecesarias, al contrario, se manejarán alianzas con instituciones de investigación, académicas y de análisis, así como emplear las bodegas de los socios productores. Además sus necesidades se limitan a establecer cartas crédito, para los primeros embarques de productores agroquímicos y equipo agrícola, cuya distribución está autorizada por la UCEE.

Debido a la mecánica de los pagos de contado, a través de Cias, Almacenadoras y la alta revolencia, las inversiones en capital de trabajo son de corto plazo.

Las actividades se realizan estableciendo un sistema de comisiones con los encargados de cada área de la División Agrícola, por lo que no existen costos fijos que representen una carga para el proyecto.

El control de las operaciones se establece a través de fincas con el empleo de unidades que son bufetes de ingenieros agrónomos, formados y promovidos por la UCEE.

Los ingresos como lo marca claramente el decreto a las empresas integradoras, se determina por los siguientes servicios:

1. Otorgamiento de información mediante sistema Reuter.
2. Publicaciones técnico-didácticas.
3. Sistema de información por Internet.
4. Jornadas agronómicas.
5. Análisis de laboratorios.
6. Centro Comercial de Insumos (Uniones de Compra).
7. Venta de equipo de beneficios de café de alta tecnología.
8. Contratación de servicios especializados.

1. Comercialización de café (Uniones de Venta).
2. Protección en el mercado de futuros y plones de NY.
3. Promoción de crédito.
4. Estudios de prefactibilidad.

Dentro de las actividades de todo tipo de la UCEE que se pueden destacar son las siguientes:

I. Han logrado agrupar agrupaciones como:

- a) Comercializadora de Café Pluma de la Confederación Mexicana de Productores de Café S. C., de la sierra de Oaxaca, quién representa 600 productores y 1350 toneladas de café.
- b) Sociedad de Solidaridad Social Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla "San Insidro Labrador", de la zona de Soconusco en Chiapas. Representa 1,100 productores y 1,600 toneladas de café.
- c) Unión de Impulso a la Cafeticultura Agropecuaria y Agroindustrial de la sierra norte de Puebla, S. de S.S. representa 1700 productores y 2,500 toneladas de café.

II. Han participado en la organización y desarrollo de encuentros Internacionales del café y foros en donde se da difusión a las actividades en tomo al café

III. Publica en Sistema Reuters 2 veces por semana.

IV. Tiene representación comercial de más de 10 de las empresas proveedoras de insumos agroquímicos más importantes del sector. Y se ha obtenido la representación comercial de la empresa fabricante de equipo de beneficiado de café más importante de centroamérica y se cuenta con prototipo para promoción de ventas.

V. Se han promovido paquetes financieros con bancos extranjeros y se cuenta con la elegibilidad de varios de ellos e incluso para iniciar operaciones. Se cuenta con la posibilidad de realizar operaciones el mercado de futuros en Nueva York.

Actualmente la UCEE cuenta con un equipo de expertos colocados en la estructura orgánica antes descrita

4.8.1.7 RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO REALIZADA POR LA SECOFI

Dee Grand. Los socios son cinco empresarios de la industria de la confección que operan en el D.F. Su objetivo principal fue conjuntar sus capacidades de manufactura para maquilar prendas de vestir provenientes de Estados Unidos. En la actualidad tienen un número creciente de pedidos.

ICT Mexicana, S.A de C.V., Tiene sede en el Distrito Federal; sus socios son un grupo de investigadores en las áreas de biomédica y farmacológica, su objetivo es desarrollar proyectos de investigación, por encargo de la industria, mediante el aprovechamiento de equipos y laboratorios que tengan capacidad ociosa.

Grupo Arcu, S. de R.L. de I.P. y C.V. Opera en Cuemavaca, Morelos., tiene 10 socios (artesanos ceramistas). Su objetivo es la comercialización conjunta de sus productos. en el corto plazo han logrado consolidar un mercado en Europa.

Importadora de Mercancías Populares, S.A de C.V. Es un grupo de comerciantes que operan en Tijuana, B.C. y que una vez integrados se convirtieron en industriales. Los enseres domésticos usados que importaban (refrigeradores, lavadoras, secadoras etc. los reparan, los comercializan y otorgan garantía a sus compradores.



CAPÍTULO V

CAPÍTULO V

CASOS PRÁCTICOS

A continuación se presentan 3 casos prácticos de empresas integradoras de diferentes giros, las cuales fueron sujetas de estudio debido a que cada una de ellas demostró que el esquema de empresas integradoras es una opción viable para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa mexicana. Por otro lado dichas empresas fueron clasificadas como empresas integradoras exitosas en sus fases de:

- a) Crecimiento y Proyección a futuro: Comercialización Integral Ocean Life S.A. de C.V.
- b) Desarrollo actual de una empresa integradora: Industria Gráfica Veracruzana
- c) Empresas capaces de abarcar un mayor número de mercado tanto a nivel nacional como internacional: Grupo Atotonilco, S.A. de C.V.

5.1 COMERCIALIZACIÓN INTEGRAL OCEAN LIFE S.A. DE C.V. EMPRESA INTEGRADORA.

5.1.1 DATOS GENERALES

Nombre: Comercialización Integral Ocean Life, S.A de C.V., Empresa integradora.

Giro: Comercialización de pescados y mariscos.

Ubicación: Central de Abastos, en la Viga. Distrito Federal.

Año de Constitución como empresa integradora: Julio de 1993.

Número de socios: A finales de 1994 Ocean Life tenía 159 afiliados provenientes de : locatarios de la Central de Abastos de pescados y mariscos de la Nueva Viga, incluyendo distribuidores de mayoreo, menudeo y detallistas; principalmente en el Distrito Federal, Sonora y Mazatlán.

5.1.2 ANTECEDENTES ²²

La Comercializadora Integral Ocean Life, S.A de C.V. se constituyó en Agosto de 1989, por iniciativa de comerciantes del antiguo mercado "La Viga", los cuales perseguían los siguientes objetivos.

- **Compra, venta, importación, exportación, distribución y representación de toda clase de mercancías que se encuentren en el mercado de pescados y mariscos.**
- **Prestación de servicios, a todo tipo de sociedades o empresas asociadas, en aspectos relacionados con dirección, organización, administración y establecimiento de controles operativos.**
- **Prestación de asistencia técnica en las áreas de finanzas, contabilidad, mercadotecnia, producción promoción de exportaciones y de negocios.**
- **Actuación como intermediario en toda clase de negocios, por medio de los cuáles las empresas o sociedades coloquen o vendan sus productos o servicios en México o en el extranjero.**
- **Adquisición por virtud de cualquier título legal acciones, valores y participaciones en empresas industriales o comerciales.**
- **Obtención de registros de marcas y patentes nacionales o extranjeras, en forma directa o a través de subcontrataciones.**

²² Fuente: Empresas Integradoras:Comercialización Integral Ocean Life, S.A. de C.V.

Por otro lado las autoridades del D.D.F. en 1991, decidieron reubicar los centros de abastecimiento de la Ciudad de México, los cuales anteriormente se localizaban en zonas muy cercanas a los primeros cuadros de la ciudad. En el caso particular de los comerciantes que integraban el antiguo mercado de pescados y mariscos "La Viga" se organizaron y decidieron constituir una Nueva Central de Abastos en el ramo, ubicada en áreas donde el movimiento intenso de la ciudad fuera menor, pero al mismo tiempo accesible para la recepción y distribución de sus productos.

Posteriormente y aún con dificultades financieras y técnicas, a principio de 1993 fue puesta en servicio la moderna "Central de Pescados y Mariscos la Nueva Viga", bajo el régimen de propiedad en condominio comercial, ubicada en Iztapalapa.

Desde aquel tiempo, y a pesar del gran avance que significó su agrupamiento y la puesta en servicio de la moderna Central de Pescados y Mariscos "La Nueva Viga" los empresarios del ramo en su afán por ser más productivos; así como por modernizar, eficientar sus procesos y hacer más competitivos sus productos y en atención al interés del Gobierno Federal de fortalecer el desarrollo de la industria del país mediante la organización de las empresas integradoras como unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana de un mismo ramo, o bien complementario; *Comercializadora Ocean Life procedió a adecuar las bases iniciales de sus constitución social, impulsado éste último punto, por sus directivos quienes al conocer el esquema de empresas integradoras decidieron constituirse como tal.*

Habiendo cumplido con los requisitos establecidos por el Gobierno Federal para ese efecto, se solicitó ante la SECOFI la inscripción de la empresa al Registro Nacional de Empresas Integradoras, obteniéndolo en 1993.

Así, la empresa quedó legalmente facultada para operar a nivel nacional, con todas las atribuciones y responsabilidades que el decreto y la leyes complementarias le dan, quedando así como "Comercialización Integral Ocean Life, S.A. de C.V. Empresas Integradoras"

5.1.3 OBJETO SOCIAL DE LA EMPRESA INTEGRADORA.

- El mejoramiento productivo de las estructuras económicas de los micros y pequeños empresarios a nivel nacional, relacionados con la actividad pesquera, en cualquiera de los segmentos de la cadena productiva y de los que se integren a ella en cualquiera de sus fases para adaptarse a las nuevas modalidades de integración y competencia internacional, promoviendo la utilización regional de los recursos y de la operación de empleos productivos, contribuyendo a incrementar el bienestar de los consumidores.
- Impulsar la modernización de las formas tradicionales de producción de las empresas micro, pequeñas y medianas, brindando especial atención a los programas de organización interempresarial que facilite el trabajo en equipo e incremente su capacidad de negociación en los mercados internos y externos.
- Fomentar mediante cambios cualitativos la forma de comprar, producir y comercializar, con el fin de consolidar su presencia en el mercado interno, y aumentar las expectativas en los mercados extranjeros.
- Proporcionar a sus integradas alguno de los servicios especializados, señalados en el Decreto del 7 de Mayo de 1993, (Artículo 7 Fracción IV).

5.1.4 SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA INTEGRADORA OCEAN LIFE

Los servicios especializados a los integrados fueron establecidos en dos niveles:

1) Servicios especializados colectivos.

Son los que la empresa integradora puede ofrecer de manera constante a los integrados, soportados por el uso de recursos contratados exprofeso, o mediante la aplicación de los propios, siempre en el marco de las posibilidades del programa anual de operación previamente concebido y presupuestado, y que sólo incluye los aspectos de mayor interés para dicha colectividad.

2) Servicios especializados Individuales

Son los que Ocean Life puede prestar de manera individual a los integrados, mediante:

El uso de recursos externos contratados exprofeso.- en cuyo caso el servicio lo pagará íntegro el asociado, al prestador del servicio requerido, y la empresa integradora sólo asesora en: selección y recomendación de los prestadores de servicios, gestión y asesoramiento necesarios para la mejor contratación del mismo, y la orientación y vigilancia para la justa prestación de dicho servicio.

O mediante la utilización de recursos propios.- en cuyo caso se tendrían las mismas posibilidades y limitaciones previstas en los programas presupuestales respectivas. En los servicios especializados colectivos, existen 6 rubros fundamentales y son: capacitación, asesorías y asistencias técnicas, servicios financieros, servicios jurídicos e investigación de mercados. De éstas las tres primeras se apoyan básicamente en la contratación temporal y específica de especialistas, y las tres últimas en la estructura operativa y administrativa que se determine para la empresa integradora.

5.1.4.1 APORTACIONES DE LOS AFILIADOS

Los integrados aportan recursos económicos por conceptos de:

Capital Social.- mediante la compra de acciones de la sociedad, de clase B serie "2" con un valor nominal de \$5,000,00 m.n.

Cuotas fijas mensuales.- para sufragar los costos de la operación normal, con derecho a los servicios especializados colectivos.

Cuotas eventuales.- para sufragar los costos eventuales por la prestación de servicios individuales o de grupo.

5.1.4.2 BENEFICIOS A LOS INTEGRADOS

Los integrados tienen acceso garantizado a servicios especializados de calidad de especialistas con experiencias y voluntades disponibles.

Principales beneficios:

- ⇒ Modernidad de procesos,
- ⇒ Eficiencia productiva,
- ⇒ Disminución de costos,
- ⇒ Rentabilidad operativa,
- ⇒ Eliminación de intermediarios,
- ⇒ Competitividad de productos,
- ⇒ Capacidad negociadora,
- ⇒ Cobertura del mercado nacional y
- ⇒ Alcance de mercados internos.

Ocean Life desde su nacimiento ha tenido la convicción de que mediante este tipo de integraciones se obtiene mayor limpieza operacional y administrativa, y se pueden atender otros aspectos como la ecología, la salud, la nutrición, empleo, explotación racional de los recursos, abaratamientos de los productos, para beneficios, no solo de los integrados si no de los consumidores y de la sociedad en general.

5.1.5 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA INTEGRADORA OCEAN LIFE.

Dentro de las actividades que ha realizado la empresa integradora, se encuentran:

Capacitación	Curso de Inducción del Esquema de Integración y Curso de Financiamiento. Régimen Simplificado y Capital Interno.
Asesorías Servicios Financieros Servicios Jurídicos Investigación de Mercados	Asesoramiento en el manejo de cámaras frigoríficas. Manejo técnico de una máquina de hielo en escarcha. Control de Gestión Aspectos comerciales pesqueros y asistencia técnica: Proyecto de cultivo de callo de hacha, Topolobampo, y técnicas pesqueras novedosas. Integración de expedientes financieros. Proyectos de inversión de acuacultura. Diversos aspectos jurídicos de las Integradoras. Proyecto de cultivo de ostión en Sal Azul y Proyecto de apertura de mercado en la comunidad Seri, Sonora.

5.1.5.1 LOGROS DE OCEAN LIFE

Proyecto de Centro de Innovación para el Procesamiento y Conservación de Alimentos Marinos. CIP-CAM

Aspectos generales

A finales de 1993 los directivos de Ocean Life, formaron parte de una misión que Nacional Financiera envió a Francia, con el objeto de hacer un intercambio empresarial de negocios, comercialización y coinversiones de capital de ambos países.

Se visitaron varias empresas del giro de pescados y mariscos en los mercados que empacan y procesan el producto en las principales ciudades de Francia, como resultado de esta visita se establecieron vínculos con *Claugher*, empresa dedicada a la instalación de cámaras frigoríficas, *Protal* que realiza investigaciones y desarrollo del proceso de pescado, y *Protimer*, quien comercializa el pescado, todas ellas deseosas de invertir en México con parte del capital para la instalación de una planta de procesamiento, empaque, congelación de pescados y mariscos y un frigorífico para su almacenamiento.

Posteriormente directivos franceses de las firmas mencionadas anteriormente visitaron La Nueva Viga, en febrero de 1994 y a raíz de esta visita iniciaron cartas de intención donde proponían un estudio de instalación y características de la nave industrial.

Hoy en día se trabaja en la instalación del Centro de Innovación Tecnológica de Procesamiento y Conservación de Alimentos Marinos, contando con apoyo en recursos del FORCCYTEC (Fondo para el Fortalecimiento de las Capacidades Científicas y Tecnológicas), CONACYT, SECOFI, NAFIN, DDF, Banco Mundial, CEE y Embajada de Francia.

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

5.1.5.2 CENTRO DE INNOVACIÓN EN PROCESAMIENTO Y CONSERVACIÓN DE ALIMENTOS MARINOS CIP-CAM.

JUSTIFICACION DE UN CIP-CAM ²³

La capacidad de México para vender productos procesados esta fuertemente limitada por la carencia de tecnología, calidad, precios y economía de escala inexistentes, de igual manera una de las limitantes para llegar a mercados extranjeros se encuentra en sus deficientes sistemas de distribución de alimentos. Por imperativos de la internacionalización de los mercados, las formas tradicionales de producción y comercio han quedado obsoletas. La globalización se ha manifestado en diferentes aspectos, sin embargo y en el caso de pescados y mariscos representa peligroso ya que hace que nuestros productos se vendan en fresco y retornen procesados a un precio mucho mayor. Como causa de este fenómeno podemos mencionar que en la venta de menudeo existe un desperdicio que va de 50% a 60% del producto. Cabe aclarar que toneladas de residuos del producto (escamas, cabeza, cola, visceras, etc) son evacuados sin transformación, ni valorización alguna.

²³ Fuente: Empresa Integradora Oceal Life, S.A. de C.V.

alguna. En otros países como Estados Unidos, Francia principalmente, es común el proceso integral del pescado gracias a que cuentan con tecnologías que les da una clara ventaja competitiva.

Por una parte el procesamiento tecnificado es utilizado por una parte mínima de la industria, para entatar o procesar atún, sardina o camarón, mientras que la mayoría de los empresarios del sector, operan bajo técnicas no sólo obsoletas sino que también peligrosas para la salud.

Por otro lado el TLC debe brindar a México la oportunidad de acceder a mercados de exportación, sobretodo porque en algunas ocasiones, nuestro país ha sido y es víctima de restricciones no arancelarias.

También las normas de sanidad y seguridad en los productos imponen barreras comerciales, principalmente las que se refieren al uso de plagicidas, residuos permitidos en la producción agrícola y uso de pruebas para verificar la higiene en la manipulación y procesamiento de los alimentos.

Así también México debe cumplir con normas de control de calidad en la etiquetación, identificación de marca y tamaño de los productos para lograr competir en mercados internacionales.

Sin embargo, la realidad es que la mayoría de la industria alimentaria mexicana, se encuentra orientada al mercado interno, sobrevive como una actividad rudimentaria, con pocos controles de sanidad, inadecuadas normas de calidad, y con altos impuestos.

Sin embargo la tendencia hacia la especialización podría convertir a México en un proveedor de alimentos procesados o semi procesados mediante el aprovechamiento de materia prima y mano de obra en forma complementaria con otros procedimientos industrializados, lo anterior podría dar pauta al nacimiento de empresas conjuntas mexicano-estadounidenses, mexicano-europeas mexicano-japonesas.

Dichas empresas podrían procesar alimentos con base en productos mexicanos y con su propia tecnología.

Con esta visión los sujetos de integración mexicanos recibirán los reales beneficios de la apertura comercial.

OBJETIVOS DEL CIP-CAM

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

- Incrementar la rentabilidad y la competitividad de las actividades relacionadas con el procesamiento, conservación, distribución y comercialización de alimentos de origen marino, principalmente de la micro, pequeña y mediana empresa.
- Capacitar profesionalmente a los empresarios en el uso y aplicación de tecnologías para el procesamiento de productos alimenticios de origen marino.
- Desarrollar y/o asimilar tecnologías que promuevan el desarrollo sustentable de la actividad pesquera.
- Definir y promover la cadena de frío para este tipo de productos en México.

- Fomentar el uso de normas de calidad homólogas contra normas internacionales.
- Realizar la transferencia y asimilación tecnológicas para elevar el nivel de calidad y de aprovechamiento de los productos.
- Crear un sistema de información técnica e inteligencia competitiva del sector a nivel nacional e internacional.
- Desarrollar nuevos mecanismos y presentaciones para la comercialización tanto nacional como internacional.
- Operar esquemas de formación profesional a micros, pequeños y medianos empresarios.
- Realizar estudios sobre la demanda de productos y subproductos marinos.
- Prestar servicios de asistencia tecnológica a personas o empresas que se asocien al centro.

ESTRATEGIAS DEL CENTRO

Para lograr lo anterior CIP-CAM ha determinado seguir las siguientes estrategias:

- **Operar un módulo de información y desarrollo tecnológico que resuelva las necesidades diagnosticadas y aprovechar las oportunidades para ubicarse competitivamente en el mercado nacional e internacional.**
- **Contar con un módulo de control de calidad que permita tanto la verificación de los estándares internos como la certificación y la homologación de los procesos o productos para la exportación.**
- **Crear un sistema de comercialización tanto para los servicios del propio centro, como para los productos de los proyectos de desarrollo tecnológico y los posteriores de las empresas afiliadas.**
- **Apoyar el nacimiento y consolidación de nuevas empresas que puedan aprovechar los servicios que el brinda.**
- **Brindar asistencia técnica de alta calidad, a costos reducidos.**
- **Apoyar las gestiones, organización, garantía, a los proyectos y en general facilitar el acceso a financiamientos de todo tipo.**
Dentro de los principales proyectos del CIP-CAM se encuentran:

Fileteo hasta empaque

Congelación IQF y empaque.

Congelación hasta hielo en escamas.

Obtención de piel de cazón y similares.

- Comercialización del "surimi".
- Elaboración del "surimi" a partir del "surimi base"
- Elaboración de harina de pescado.
- Obtención de bases protéicas, de péptido, enzimas y de barros protéicos.

PROYECTO DEL ESTABLECIMIENTO DE UN CENTRO DE ACOPIO

Ocean Life en la búsqueda de nuevos afiliados ha elaborado propuestas de capitalización para ofrecer a un número cada vez mayor de integrados los beneficios de formar parte de una empresa integradora.

Tal propuesta se traduce en la creación de un centro de acopio el cual estará integrado por pescadores y sociedades cooperativas de las principales zonas pesqueras del país.

Durante la primera fase de expansión se ha ya logrado ubicar a las siguientes cooperativas del estado de Chiapas.

NOMBRE	No. de AFILIADOS
Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera de Bienes y Servicios, Punta Zanata.	89
Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera de Bienes y Servicios, Boca del Cielo.	120
Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera de Bienes y Servicios, San Luqueña.	140
Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera de Pijijapan.	400

El objetivo del centro es fomentar el correcto aprovechamiento de los recursos pesqueros de Chiapas, otorgando servicios de: capacitación, asesoría y asistencia técnica a los grupos de pescadores, asimismo se busca desarrollar procesos de conservación, congelamiento y empaque adecuados a las normas de calidad nacional e internacional y finalmente la implantación de nuevos enfoques de comercialización de productos pesqueros.

A continuación presentamos un cuadro comparativo entre la situación de los socios de la empresa integradora Ocean Life antes de integrarse y la situación actual de los mismos en el área de comercialización.

CUADRO COMPARATIVO DE LAS VENTAJAS DE LA COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA INTEGRADORA OCEAN LIFE.

ANTE DE SU INTEGRACION	POSTERIOR A SU INTEGRACION
<p>Desconocimiento de su mercado potencial.</p> <p>No aplicación de mercadotecnia, publicidad, promoción para la venta de sus productos.</p>	<p>En la actualidad se cuenta a través de la integradora con servicios de promoción y comercialización y a través de ella se han obtenido los siguientes avances en cuanto al área de comercialización:</p>

CONTINÚA...

<p>Deficiente transportación debido a que esta se realiza en camiones isotérmicos muy rústicos. Nula presencia en exposiciones.</p>	<p>Realización de investigaciones de mercado. Presencia en ferias y exposiciones a nivel internacional con el fin de conocer la tecnología de vanguardia, procesos y formas de comercialización del pescado. Convenios con empresas seguras y modernas de transportistas obteniéndose un considerable ahorro; penetración en nuevos mercados. En la actualidad se trabaja en el diseño de una marca para la empresa Ocean Life.</p>
---	---

La Empresa Integradora Ocean Life fue considerada según nuestro criterio como una empresa en crecimiento y proyección a futuro por todas las características enumeradas anteriormente y porque consideramos que tiene grandes posibilidades de desarrollo.

5.2 INDUSTRIA GRÁFICA VERACRUZANA EMPRESA INTEGRADORA, S.A. DE C.V.

5.2.1 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre: Industria Gráfica Veracruzana, Empresa Integradora, S.A de C.V.

Giro: Artes Gráficas.

Año de Constitución como Empresa Integradora: Octubre de 1995

Número de Socios: 25

5.2.2 ANTECEDENTES.

El taller de economía de la Empresa y del Cambio Tecnológico de la Facultad de Economía y la Cámara Nacional de la Industria de las Artes Gráficas-Delegación Xalapa llevaron a cabo un estudio sobre la situación de las Artes Gráficas en la Ciudad de Xalapa, Ver., Con el fin de que éste constituyese un elemento útil de información para la toma de decisiones e implantación de estrategias para los empresarios del sector.

Para los fines del estudio la industria de las artes gráficas fue dividida en 3 sectores:

- a) **Imprentas en general:** tipografía e imprenta, litografía, offset y rotograbado, fotograbado y fotolito.
- b) **Copistas:** Centros de fotocopiado
- c) **Especialidades diversas:** Servicios de impresión de bolsas, playeras, etc.

De los anteriores más del 50% se ubican en la zona centro de la ciudad y el resto en la zona periférica lo cual obedece más que nada a la demanda de sus productos; la mayor parte atiende a oficinas gubernamentales.

Por otro lado existe un número considerable de talleres que se dedican a la serigrafía y diseños publicitarios, los cuales no están registrados o realizan labores de máquina en sus domicilios.

La actividad que genera más empleos en este sector es la de prensista en primer lugar, copias en segundo y mantenimiento en tercero.

Maquinaria

Aproximadamente el 80% de la maquinaria es de origen extranjero.

El 62% de la maquinaria y equipo utilizada por la industria de las artes gráficas es automatizada y el 38% restante es manual; sin embargo cabe aclarar que del porcentaje señalado de la tecnología automatizada un 31% es utilizada para las fotocopiadoras.

Insumos

De los productores encuestados el 65% compra sus insumos como los va requiriendo, el porcentaje restante utiliza algún tipo de planeación.

Aproximadamente un 77% de éstos son nacionales mientras que el 23% restante es importado, principalmente de Estados Unidos.

Productos

Dentro de los principales productos que elabora esta industria se encuentran: participaciones e invitaciones, folders y sobres, boletos y talonarios, carteles para el exterior, calendarios, calcomanías, etiquetas; mientras que una minoría imprime envolturas de papel metálico, cajas corrugadas, plegadizas y rígidas, papel tapiz, display de exhibición, formas continuas y papelería personalizada.

Capacidad para Exportar

Según los resultados del estudio, aproximadamente un 6.5% se encuentra en la capacidad de exportar y de hecho lo hacen en productos como camisetas, invitaciones y algunos trabajos de encuadernación.

Capital Social y Crédito

La industria de las artes gráficas de Xalapa se caracteriza por ser 100% mexicana.

En cuanto a la contratación de créditos más del 88% no tienen contratado ningún crédito y aquellas que los tienen son en su mayor parte de tipo refaccionario.

Es muy importante señalar que dentro del cuestionario aplicado a estas empresas existían las siguientes preguntas en relación con las empresas integradoras:

¿Sabe usted qué es una empresa integradora?

1.- si 2.- no

¿Estaría usted dispuesto a asociarse con otras empresas para asegurar un mayor desarrollo de su industria?

1.- si 2.- no

Los resultados mostraron que más de un 60% de las empresas mencionaron estar dispuestas a asociarse (a través de una empresa integradora) con el fin de alcanzar altos niveles de competitividad de la industria así como lograr un mayor desarrollo de su industria.

5.2.3 JUSTIFICACIÓN PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA INTEGRADORA

Por muchas décadas en Veracruz, el crecimiento de la Industria de las Artes Gráficas ha sido aislado, algunas crecieron otras desaparecieron por un sinnúmero de razones; sin embargo con el apoyo de todos los industriales de las Artes Gráficas y con el conocimiento de la problemática local y nacional de tipo financiero y competitivo fue posible la cristalización de una Empresa Integradora de bienes y servicios para la industria de las Artes Gráficas en el Estado de Veracruz.

De esta manera en octubre de 1995 se constituye la "Industria Gráfica Veracruzana, Empresa Integradora, S.A. de C.V." (ver la autorización de Inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras en el anexo 4)

El número de socios actuales es de 23 (ver anexo 5).

La estructura orgánica se presenta en la figura 3.

5.2.4 LOGROS

La empresa integradora hasta el momento ha alcanzado como mayores logros:

- La consolidación de su presencia en el mercado interno
- Ampliación de su mercado, abarcando los siguientes municipios: Acajete, Banderilla, Jilotepec, Coscomatec entre otros.
- Proveedor de bienes y servicios del Gobierno Estatal en relación a las impresiones oficiales.
- Adquisición de maquinaria y equipo en común: impresoras, guillotadoras etc.

Por otro lado es importante destacar que el objetivo del área de "Promoción y Comercialización de esta empresa" Ha sido el de promover a la Integradora, a través de la comercialización de los bienes y servicios que generen sus integradas en los mercados locales nacionales y posteriormente extranjeros.

Como se pudo apreciar anteriormente el cumplimiento de los objetivos se ha ido realizando en forma gradual.

5.2.5 ESTRATEGIAS

- **La creación de una escala de desarrollo tecnológico entre sus integradas con el propósito de hacer coincidir lo que se demanda en cada uno de los diferentes mercados, con el real y actual desarrollo tecnológico y especialización de cada una de sus integradas.**
- **Promoción entre sus integradas áreas y niveles de especialización en la producción y prestación de servicios, de acuerdo al equipo y maquinaria, así como la tecnología existente ya desarrollada.**
- **Creación de Programas de Desarrollo y Capacitación: Calidad, Servicio, Administración, Producción, Especialización, Optimización de Recursos, Transferencia de tecnología entre otros.**
- **Establecimiento de estrategias de captación de mercados en forma progresiva en primer término: Locales (Dentro del estado) en segundo término en el interior de la República y a mediano plazo en el extranjero.**

5.2.6 ACTIVIDADES QUE HA REALIZADO LA EMPRESA INTEGRADORA

- Estudios de diferente índole con el fin de conocer la situación actual de las empresas asociadas en cuanto a: tamaño, capacidad instalada, cobertura de mercado, satisfacción de las necesidades de los clientes, calidad, obsolescencia de la maquinaria y equipo entre otros.
- Clasificación de las empresas integradoras en grupos de desarrollo.
- Clasificación de los clientes y pedidos con el fin de determinar que grupo de integradas en la más adecuada para satisfacer las necesidades del cliente.
- Realización de investigaciones de mercados.
- Publicación de todas las especialidades de las empresas asociadas.
- Aprovechamiento de los programas de capacitación ya existentes así como la programación de cursos de capacitación de acuerdo a las necesidades de las asociadas.
- Búsqueda de mercados mediante el apoyo de los sistemas computarizados que ofrece la SECOFI.
- Creación de una sociedad de consumo dentro de la misma empresa integradora para la realización de compras en conjunto y por volumen y de esta manera se abaratan los costos de todas las integradas.

Por todas las características mencionadas anteriormente consideramos que la empresa integradora Industria Gráfica Veracruzana es un claro ejemplo de una empresa exitosa en su desarrollo actual.

5.3 GRUPO ATOTONILCO, S.A DE C.V.**5.3.1 DATOS GENERALES**

NOMBRE DE LA EMPRESA: GRUPO ATOTONILCO, S.A DE C.V.

GIRO: Confección de Prendas de Vestir para Dama

AÑO DE CONSTITUCIÓN COMO EMPRESA INTEGRADORA: 1993

UBICACIÓN: Atotonilco el Alto, Jalisco.

NÚMERO DE SOCIOS: 5

5.3.2 ANTECEDENTES

En el año de 1990 y ante la problemática de la Industria de la Confección, un empresario de la región de Atotonilco el Alto, Jal. decidió convocar a otras empresas del mismo sector (12 fábricas), con la finalidad de exponer su problemática, intercambiar ideas y saber si las otras empresas se enfrentaban a obstáculos similares a los de él, llegando a la conclusión de que se presentaba una contracción en el mercado, además de que todas estas empresas eran ineficientes en sus procesos productivos, carecían de mano de obra calificada, tenían problemas en comercialización entre otros.

Ante esa situación los empresarios acudieron a la Cámara de Comercio y expusieron su problemática, logrando que les fuera autorizada la creación de una subdelegación de la Cámara, en el municipio de Atotonilco el Alto.

A fin de solucionar sus problemas, estos empresarios contrataron una asesoría integral la cual incluyó, el rediseño de sus procesos productivos, la modernización de su maquinaria, técnicas de negociación, mejora continua etc., el costo de dicha asesoría fue prorrateado entre todos los integrantes. Posteriormente y a raíz del surgimiento del Decreto de Empresas Integradoras en 1993, estos empresarios decidieron apearse al esquema, dando así origen, a la empresa integradora: Grupo Atotonilco, S.A. de C.V.

5.3.3 LOGROS

Dentro de los logros que Grupo Atotonilco ha alcanzado de manera conjunta se encuentran:

- **Compras en común**, obteniendo beneficios en cuanto a las condiciones de pago, plazo de entrega, precio entre otros.
Por mencionar un ejemplo, el Grupo logró que los proveedores les vendieran a consignación, es decir, si su producto (hilos de color verde) no era consumido porque los vestidos que fabricaban en ese color no eran aceptados por el mercado entonces la empresa regresaba al proveedor el material sobrante.
- **Establecimiento de un centro de capacitación**, con la finalidad de capacitar a las nuevas operarias.

- **Firma de un convenio con una escuela técnica (CECATI);** en el cual los cursos de capacitación que imparte dicha institución deben ser acordes a las necesidades que demanda la integradora, la cual se compromete a dar trabajo a aquellas personas que egresen del CECATI.
- **Aportación de maquinaria,** por cada uno de los socios para el centro de capacitación.
- **Establecimiento de puntos de venta propios de la Integradora;** en locales comerciales.
- **Creación de una marca en común de ropa,** para la empresa AVON Cosmetics la cual realiza ventas por catálogo.

Sin embargo cabe destacar que su experiencia con esta empresa no fue del todo favorable debido a que originalmente ésta, solicitó un pedido de 240 mil piezas aproximadamente (el cual no hubieran logrado cumplir si dicho pedido se le hubiera requerido a una sola) y del cual 50% les fue devuelto, cuando originalmente se había fijado un 10% de devolución. Lo anterior, se debió principalmente a la crisis ocurrida en nuestro país en 1994, la cual afectó no solo a empresas pequeñas sino también a medianas y grandes.

- **Promoción de la creatividad de las diseñadoras**, para lo cual han establecido un sistema de incentivos, el cual consiste en proporcionar un 10% sobre la utilidad a aquellas diseñadoras cuyos diseños de prendas logren alcanzar mayores ventas y mayor aceptación en el mercado.
- **Participación en ferias y exposiciones a nivel nacional e internacional:** Atlanta, Dallas, Miami, Guadalajara.
- **Exportaciones**, en el año de 1994 antes de la crisis de diciembre, esta empresa logró exportar sus productos vía maquila a una importante empresa norteamericana, la cual se dedica a la fabricación de overoles de mezclilla para niños; por tal motivo tuvieron que adquirir nueva maquinaria, ya que la que requerían para la realización de los overoles, era diferente de la que tenían. Asimismo hicieron un estudio de la capacidad instalada de la empresa y de costos (costo/minuto) con el fin de demostrar a la empresa extranjera que tenían la capacidad para cubrir los pedidos; el primer pedido que se había solicitado era de 3000 piezas el cual sería incrementado paulatinamente. Para la empresa norteamericana representaba una mayor seguridad el negociar con la empresa integradora ya que sabía que ésta estaba conformada y respaldada por 5 empresas más. Desafortunadamente y ante la inestabilidad que vivía nuestro país originada por los problemas en Chiapas, el asesinato de Colosio así como de otros funcionarios, y finalmente por la devaluación de nuestra moneda en diciembre de 1994; la empresa norteamericana decidió suspender los pedidos que tenían a largo plazo.

5.3.4 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA INTEGRADORA.

Mercado.

En la actualidad el 70% de la producción de la empresa integradora, Grupo Atotonilco, S.A de C.V. se destina a cubrir un mercado regional el cual esta integrado por los estados de Aguascalientes, Jalisco, Guanajuato, Michoacán y Colima; los canales de distribución utilizados son mayoristas, minoristas y puntos de venta propios (tiendas); y el 30% restante se distribuye a una cadena de almacenes que se encuentra en el norte de la República.

La empresa integradora fabrica aproximadamente 15 mil piezas mensuales.

Estructura Orgánica.

Presidente

Secretario General

Tesorero

Gerente General el cual se encarga de la realización de las compras en común, de la gestión para la participación de la empresa en ferias, exposiciones etc.

Es importante mencionar que la empresa esta consciente de que su organización interna no es la óptima, sin embargo dada la situación económica prevaleciente les es difícil poder contratar a personal especializado en el área de finanzas, mercadotecnia, capacitación etc.

Aportaciones. Los socios aportan una cantidad mínima de \$100.00 semanales como cuota fija, y cuando se requiere una cantidad superior para un proyecto específico entonces aportan una cantidad extra.

Finanzas

En la actualidad la empresa trabaja con números negros, la estrategia que han utilizado en esta época de crisis es la de bajar precios, lo cual evidentemente ha ocasionado que su margen de utilidad sea mínimo; sin embargo lo anterior les ha permitido mantenerse en el mercado.

Asimismo la empresa no ha contratado ningún tipo de crédito.

Proyectos

En la actualidad la empresa se encuentra trabajando en el establecimiento de una nave industrial en el municipio de Tototlan, Jal., su uso será destinado hacia la maquila.

Recomendaciones de la empresa integradora para mejorar el esquema.

La empresa integradora considera que el esquema es viable y que algunos de los logros obtenidos no los hubieran podido alcanzar de forma aislada; sin embargo considera que hace falta una mayor difusión del esquema así como apoyos reales tanto fiscales como financieros, en cuanto al primer punto el C.P. Alfonso Cervantes Hernández, Tesorero de la empresa mencionó que las ventajas fiscales deberían de otorgarse no solo a la integradora sino también a los asociados, comentó que en una consulta realizada por la SECOFI a las empresas integradoras, el Grupo Atotonilco S.A de C.V. sugirió que se redujera el ISR a los asociados en un 10% es decir 24% y al cabo de 10 años estas empresas pagarían el 34% obligatorio todo esto con el fin de capitalizar a las empresa.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

El asociacionismo, entiéndase por éste la vinculación de dos o mas empresas, voluntades o fuerzas con el fin de aprovechar oportunidades, uniendo fortalezas y contrarrestando debilidades se presenta en la actualidad, en primer término, como una necesidad vital para la subsistencia de la micro, pequeña y mediana empresa, y en segundo término representa un mecanismo viable para el desarrollo de la misma.

Durante nuestra investigación hemos visto que se ha recurrido a un sinnfin de formas de asociacionismo, las cuales tanto por sus características intrínsecas, como por las características de las economías en las que se han desarrollado, han funcionado.

El gobierno mexicano, en su búsqueda insaciable por lograr reactivar el motor económico, ha tratado a lo largo de la historia de implementar diversos mecanismos, *y es así como surge en 1993 el esquema de Empresas Integradoras para apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas.*

1.- Ahora, si bien es cierto que *el esquema de Empresas Integradoras pudo haberse creado con fines populistas y alcances políticos* al igual que otra serie de programas y esquemas encaminados a apoyar a este tipo de empresas, mismos que en la mayoría de las veces se quedan en discursos y buenas intenciones; también es cierto que con o sin crisis el gobierno mexicano no puede y no debe, darse el lujo de dejar a la deriva al sector industrial y mucho menos a este tipo de empresas aquí en México, en donde resultan ser la célula básica para la economía, y además representan una fuerza motora para el desarrollo de cualquier país.

2.- Por otro lado, consideramos que **el esquema de empresas integradoras es un esquema bien concebido**, puesto que es una propuesta que intenta romper con los esquemas viejos de satisfacer las necesidades de una sola empresa, y que busca a través de la asociación de las micro, pequeñas y medianas empresas que éstas alcancen beneficios que difícilmente podrían lograr actuando individualmente.

3.- Sin embargo y desafortunadamente **el esquema ha carecido de la difusión necesaria** por parte del sector público, ya que éste no se encuentra lo suficientemente capacitado para asesorar a empresas que en busca de una mejor opción de hacer negocios, acuden a él. Por otro lado, existen aquellas empresas que conocen e implementan el esquema, no se les da un seguimiento integral, provocando así, que muchas empresas integradoras carezcan de los conocimientos técnicos y herramientas necesarias para hacer efectivos los beneficios y privilegios que implican el formar parte de una empresa integradora.

4.- Desde nuestra perspectiva, **este esquema es definitivamente una atractiva oportunidad para que el empresario mexicano pueda**, en primer lugar *subsistir y mantenerse en un mercado*, y en segundo lugar porque le *permite vislumbrar nuevas expectativas tanto de consolidación como de ampliación de mercado*, (incluso mercados internacionales); obteniendo como principales ventajas del esquema: la capacidad de negociación y el fortalecimiento de la imagen que las empresas asociadas, logran alcanzar a través de la integradora.

5.-Estamos concientes que lo anterior, representa un reto para el empresario mexicano, ya que éste, al contar con una incipiente cultura empresarial considera que con el asociacionismo perderá su individualidad, disminuyendo el mando y dirección de la estructura que ha creado a base de grandes esfuerzos y sacrificios, sin saber que sólo formará parte de un ente (empresa integradora), la

cual será su guía, respaldo y garantía y cuyas funciones están encaminadas a lograr la eficiencia de la empresa.

Sabemos que esto implica un gran esfuerzo por parte de los empresarios mexicanos y que uno de los mayores retos, estriba en la capacidad y voluntad que éstos tengan de modificar sus actitudes.

Según nuestro criterio en todo tipo de asociación, el común denominador debiera ser el establecimiento de negociaciones de ganar - ganar, puesto que la colaboración, permite un intercambio de conocimientos y experiencias los cuales representan un punto de partida para una mayor eficacia y eficiencia productiva, comercial y tecnológica.

******Dentro de la investigación de campo realizada.******

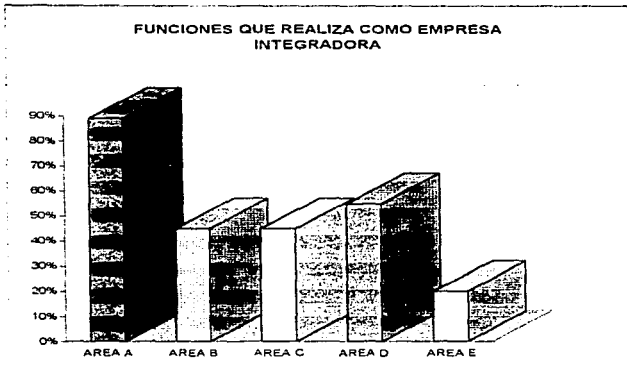
Como parte importante de la presente investigación mostraremos gráficamente como conclusiones, los resultados de las entrevistas realizadas con ayuda de nuestra entrevista guía, con el fin de proporcionar al lector una idea clara y verídica de la situación de las empresas integradoras en la actualidad.

CUESTIONARIO GUÍA

1.- RAZONES QUE MOTIVARON A LAS EMPRESAS A CONSTITUIRSE COMO EMPRESA INTEGRADORA

De acuerdo a las respuestas de los empresarios entrevistados la apertura de mercado y la contracción del mercado interno, los obligaron a asociarse ya que a través de la unión, éstos podrían fortalecer su imagen, disminuir sus costos de operación y compartir servicios especializados.

2.-¿QUE FUNCIONES HA DESEMPEÑADO SU EMPRESA INTEGRADORA?



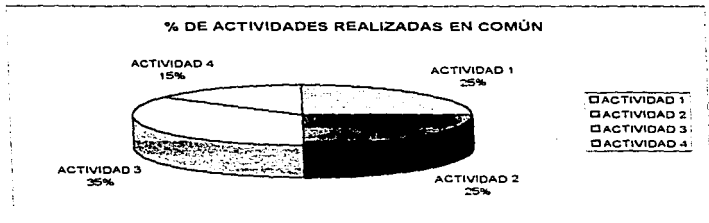
AREA "A" PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACION
AREA "B" TECNOLOGICOS
AREA "C" SUBCONTRATACION
AREA "D" GESTIONES ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS
AREA "E" DISEÑO

CONCLUSIONES-155

4.-¿CUÁLES SON LAS ACTIVIDADES QUE SE HAN REALIZADO EN COMÚN A TRAVÉS DE LA EMPRESA INTEGRADORA?

EN LA SIGUIENTE GRÁFICA SE MUESTRA EL PORCENTAJE DE LAS ACTIVIDADES EN COMÚN QUE REALIZAN EN LA ACTUALIDAD LAS EMPRESAS INTEGRADORAS ENTREVISTADAS

NOTA: LA MUESTRA FUE DE 9 EMPRESAS INTEGRADORAS



ACTIVIDAD 1 VENTA Y COMPRAS EN COMUN POR CUENTA DE LOS SOCIOS

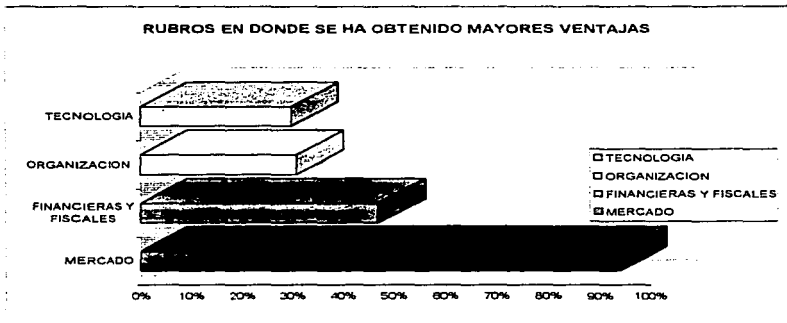
ACTIVIDAD 2 AUMENTO EN LA CAPACIDAD DE NEGOCIACION DE PRECIOS, CALIDAD Y OPORTUNIDAD

ACTIVIDAD 3 ADQUISICION DE TECNOLOGIA Y ASISTENCIA TÉCNICA

ACTIVIDAD 4 CAPACITACION

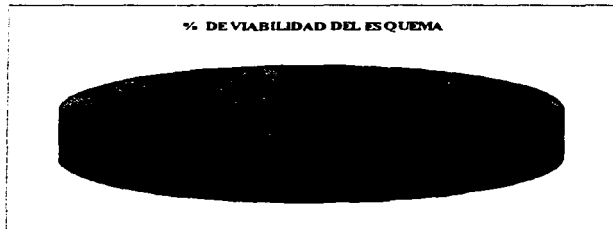
4.-¿QUE VENTAJAS HAN OBTENIDO LAS EMPRESAS QUE ADOPTARON EL ESQUEMA DE EMPRESAS INTEGRADORAS?

NOTA: LA MUESTRA FUE DE 13 EMPRESAS INTEGRADORAS



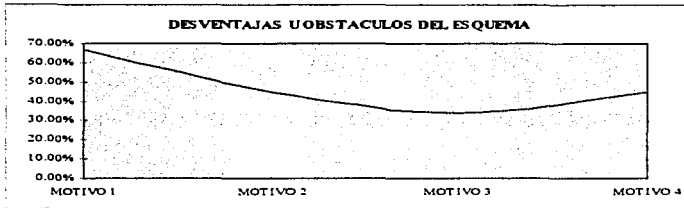
5.- CONSIDERA QUE ESTE ESQUEMA ES VIABLE PARA EL DESARROLLO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA ?

Nota: La muestra fue de 13 empresas integradoras.



Nuestra muestra estuvo representada por 13 empresas, de las cuales el 100% de ellas contestaron que si consideran viable el esquema, como alternativa de desarrollo y como forma de ampliar el potencial de mercado tanto de regiones como de productos; y la prueba más fehaciente es que están constituidas como tal, y a pesar de enfrentarse cotidianamente a una serie de obstáculos y dificultades tanto internos como externos, han logrado éxitos que aún cuando pudieran parecer insignificantes, representan el esfuerzo conjunto de dichas empresas, y que tal vez solas hubiera sido difícil alcanzarlos porque mediante él las empresas se asocian manteniendo su individualidad y además porque logran una mayor capacidad de respuesta en el mercado y por tanto de penetración.

6.- CUÁLES SON LAS DESVENTAJAS DE ESTE ESQUEMA ?

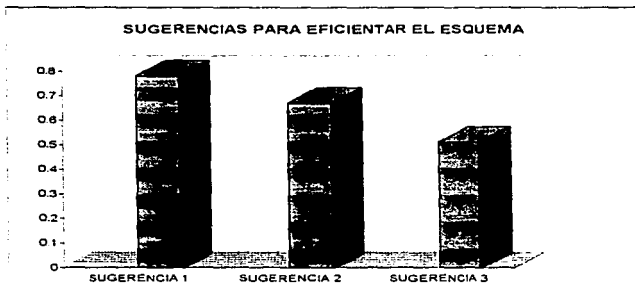


MOTIVO 1	CARENCIA DE APOYOS INSTITUCIONALES Y FINANCIEROS
MOTIVO 2	FALTA DE SEGUIMIENTO A LOS APOYOS EXISTENTES
MOTIVO 3	PROBLEMÁTICA INTERNA, CULTURA EMPRESARIAL HERMÉTICA.
MOTIVO 4	SITUACIÓN ECONÓMICA DEL PAÍS DESFAVORABLE

CONCLUSIONES-159

7.-¿QUÉ MEDIDAS SUGIERE PARA EFICIENTAR ESTE ESQUEMA?

NOTA: EL TAMAÑO DE LA MUESTRA FUE DE 9 EMPRESAS



SUGERENCIAS 1	APOYOS FINANCIEROS E INSTITUCIONALES REALES.
SUGERENCIAS 2	MAYOR DIFUSIÓN DEL ESQUEMA POR PARTE DE SUS CREADORES.
SUGERENCIAS 3	SEGUIMIENTO Y CAPACITACIÓN A LOS EMPRESARIOS.

5.- Es importante mencionar que una de las causas por las cuales las empresas integradoras no han logrado beneficios substanciales, ha sido definitivamente la ***crisis económica y política por la que atraviesa nuestro país***, ciertamente que a lo largo de la historia, México ha vivido de una serie de crisis económicas y políticas y en donde todos hemos aprendido una forma de vivir; sin embargo en algunas ocasiones esas crisis se han agudizado de tal forma que incluso han llegado a paralizar el aparato productivo y desafortunadamente este esquema se originó en una de las etapas más difíciles en donde no sólo los empresarios sino también los ciudadanos, han perdido confianza y credibilidad en sus gobernantes y por ende en todo de lo que ellos emane.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Como resultado de la investigación realizada sobre empresas integradoras, y convencidas de que a través de la unión de empresas con intereses comunes se pueden lograr beneficios conjuntos, que fortalezcan y eleven el nivel de competitividad de estas empresas consideramos necesario hacer las siguientes recomendaciones:

1.- *Mayor difusión del esquema a nivel nacional*, lo cual se podría lograr a través de cursos, seminarios y conferencias dentro de los diferentes sectores industriales, con el fin de que los empresarios conocieran las ventajas y posibilidades de crecimiento y desarrollo que tendrían las micro, pequeñas y medianas empresas que se adhirieran al esquema.

Complementando lo anterior se podría igualmente difundir el esquema, mediante la vinculación entre los organismos que originalmente difunden el esquema y las universidades, con el fin de que los profesionistas adquieran conciencia de esta nueva alternativa empresarial y de que además se traduzca en un apoyo técnico-empresarial.

2.- Producto de lo anterior se torna básico resaltar la premisa de que se encuentre *gente preparada y capacitada en las diversas dependencias públicas*; pues de nada serviría que a través de los diferentes medios de difusión se promoviera el esquema, siendo que cuando los empresarios

RECOMENDACIONES-162

acuden de forma directa a pedir información ésta les es negada por desconocimiento.

3.- *Seguimiento por parte de las autoridades competentes a las empresas Integradoras.*- esto podría realizarse a través de entrevistas periódicas realizadas por funcionarios capacitados a las empresas integradoras, con el fin de conocer sus logros y carencias de manera directa, y de esa forma proponer alternativas reales encaminadas a mejorar el esquema.

4.- *Apoyos financieros reales*, lo cual incluiría rapidez en la aprobación de los créditos, coordinación entre la Banca y los Organismos Públicos, ya que en diversas ocasiones se anuncia que existen diversos apoyos financieros y cuando el empresario acude tanto a la Banca de Primer Piso como de Segundo, resulta que desconocen de ese tipo de apoyos financieros o que la cantidad de trámites y garantías es excesiva.

5.- *Cumplimiento de apoyos institucionales.*- Complementadno lo anterior. Durante el desarrollo de la presente investigación nos percatamos que existe una serie de apoyos tanto gubernamentales como no gubernamentales para las empresas integradoras, y que sin embargo en ocasiones por falta de capacidad y asistencia técnica no se hacen efectivos.

6.- *Vinculación por parte de las dependencias responsables*, de la difusión del esquema de empresa integradora con los programas de estudio

de las universidades, para lograr así, por parte de los profesionistas un mayor conocimiento de esta alternativa para hacer negocios.

7.- Establecimiento, por parte de la empresas integradoras de una alianza estratégica vertical (hacia atrás o adelante) tanto con sus proveedores como con sus clientes con el fin de que se establezca una sinergia entre estos ya que de esa manera la empresa integradora podrá obtener mayores ventajas en favor de sus socios.

8.- Propiciar un impulso regional tal y como se hace en diversas partes del mundo, vinculando a las empresas pequeñas y medianas y aprovechando los recursos naturales de cada región.

9.- Por otra parte, anteriormente se ha mencionado que es recomendable que dentro de la estructura interna de la empresa integradora se encuentre **personal ajeno a las empresas asociadas**, es decir, consultores expertos, lo cual nos parece adecuado, sin embargo sería muy importante que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial contará con un padrón de **personas especializadas y experimentadas** en las diversas áreas, con el fin de que los empresarios pudieran contactarlos, ya que precisamente la empresa integradora, es una empresa de servicios especializados en aspectos tales como comercialización, tecnología, financieros entre otros.

Para ejemplificar lo anterior, es decir la importancia de un ente que conozca sobre aspectos muy especializados, podemos citar lo que publicó el periódico Reforma el 10 de octubre de 1994, donde menciona que el 47% de la micro y pequeña empresa no exporta por desconocer los mercados y evidentemente los mecanismos.

10- Finalmente, se requiere que se establezcan las reglas del juego de manera formal, con el fin de que las empresas puedan aprovechar las ventajas de la integración a través de un *compromiso explícito por parte de los socios para cumplir con los objetivos del proyecto* así como el establecimiento de una cohesión de grupo y un liderazgo.

GLOSARIO

GLOSARIO

ALIANZAS ESTRATÉGICAS. Son acuerdos cooperativos de tipo horizontal, en los que las empresas del mismo ramo o complementarios, se unen con el objetivo de lograr ventajas competitivas, que solas difícilmente alcanzarían a corto plazo.

ASOCIACIONISMO. Es la unión de esfuerzos de las micro y pequeñas empresas que tienen intereses similares y que se asocian para obtener beneficios en común, ya sea en compras, comercialización o tecnología, entre los más importantes.

BALANZA COMERCIAL. Se compone de las importaciones y exportaciones de un país. Cuando la balanza comercial es favorable significa que las exportaciones son mayores que las importaciones.

CAPITAL DE TRABAJO. Exceso del activo circulante sobre el pasivo circulante. debe representar un margen suficiente que permita a la empresa cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

CONTROL. Información de las desviaciones ocurridas durante el proceso y sus acciones correctivas.

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

CULTURA ORGANIZACIONAL. La cultura es el patrón general de conducta, creencias, principios y valores compartidos entre los miembros de la organización empresarial. La cultura puede inferirse de lo que los empleados dicen, piensan y hacen dentro de sus labores.

La cultura organizacional es el patrón básico de supuestos que el empresario y administradores han establecido, y por lo tanto deben de transmitirse y enseñarse a los nuevos miembros de la empresa.

DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS. El productor trata de competir mejorando su producto en relación a las necesidades específicas del consumidor.

ECONOMÍA INFORMAL.- Mercado de oferentes y demandantes, en donde están los mismos productos diferenciados, sin embargo con menor calidad para el consumidor cuyo poder adquisitivo es bajo.

ESTÁNDAR. Unificar los elementos de procedimientos operativos o administrativos, para crear tipos uniformes que puedan ofrecerse con un nivel constante y similar de calidad en productos o servicios.

FUSIÓN. Es la unión jurídico-económica de dos o más sociedades en forma u objeto social similar o complementario, dando lugar a una organización, en la que puede ser el resultado de una absorción de patrimonio de los demás entes en la que subsiste, o bien la creación de uno nuevo.

GESTIÓN. consiste en ejecutar las acciones conducentes para lograr un objetivo. Estas consisten en simples órdenes, trámites, presupuestos, estudios, entre otros.

GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA . Es el proceso mediante el cual, las fuerzas económicas, políticas y culturales del exterior y la actividad económica se integra cada vez más a nivel internacional.

HOLDING. Es una sociedad de empresas. La holding adquiere acciones (todas o una parte solamente) de varias sociedades, que en ésta forma refuerzan su posición, ya sea porque mutuamente se ayudan o complementan, o bien, porque se reparten el mercado y ahorran ciertos gastos de compras.

INTEGRACIÓN HORIZONTAL. Cuando una empresa adquiere o funda otras empresas similares para producir el mismo artículo, se halla integrada horizontalmente.

INTEGRACIÓN VERTICAL. Una empresa se halla integrada verticalmente cuando tiene diversas dependencias que la surten de varios de los artículos que requiere para su producción principal.

PRODUCTO NACIONAL BRUTO. Es la totalidad de los bienes y servicios que un país produce durante un año, cotizado al precio de mercado.

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

VALOR AGREGADO. El valor agregado es el aumento en el nivel de utilización en un mismo producto por una empresa específica. De esta manera el consumidor obtiene mayor ventaja en la compra de el producto.



ANEXOS

**CUESTIONARIO GUÍA
EMPRESAS INTEGRADORAS**

DATOS GENERALES

NOMBRE:

GIRO:

AÑO DE CONSTITUCIÓN:

NÚMERO DE SOCIOS:

1.- Razones que motivaron a las empresas a constituirse como Empresa Integradora.

2.- ¿Qué funciones ha desempeñado su empresa integradora?

- A) Promoción y Comercialización
- B) Tecnología
- C) Subcontratación
- D) Gestión Administrativa y Financiera
- E) Diseño

3.- ¿Cuáles son las actividades que se han realizado en común a través de la Empresa Integradora?

EMPRESAS INTEGRADORAS

4.- ¿Qué ventajas han obtenido las empresas que adoptaron el esquema de Empresa Integradora?

5.- Considera que este esquema es viable para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa?

6.- ¿Cuáles son las desventajas u obstáculos de este esquema?

7.-¿Qué medidas sugiere para eficientar este esquema?

SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL

DECRETO que promueve la organización de Empresas Integradoras.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Presidencia de la República.

CARLOS SALINAS DE GORTARI, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, en ejercicio de la facultad que el Ejecutivo Federal confiere la fracción del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y con fundamento en los artículos 31 y 34 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y 2o. y 5o. de la Ley Orgánica de Nacional Financiera, y

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 faciliten al 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, propone como líneas de acción, la organización interempresarial para la formación de empresas integradoras de industrias micro, pequeñas y medianas en zonas y regiones con potencial exportador; reconoce 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 competitividad en los mercados de exportación;

Que en el marco de la internacionalización de la economía, la estrategia se oriente 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 las actividades productivas 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 específicas; sin que ello signifique afectar la autonomía de las empresas;

Que se requiere impulsar la formación de empresas integradoras de unidades productivas de estas micro, pequeñas y medianas como una forma para afianzar su organización y su competitividad, ha tenido a bien emitir 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 Comercio y Fomento Industrial, en coordinación con los gobiernos de los estados y la banca de desarrollo, y en concertación con los organismos 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 Comercio y Fomento Industrial.

ARTÍCULO 4o.- Para obtener su inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, las empresas integradoras deberán cumplir con los siguientes requisitos:

I.- Tener personalidad jurídica propia 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 integradas, mediante la adquisición, por partes de éstas, 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.- Uniformar percibir ingresos por concepto de cuotas y prestación de servicios;

VI.- Que la administración y prestación de los servicios lo realice personal calificado ajeno a las empresas asociadas;

VII.- Preparar con 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 imprimen 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 vayan al intermediario 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 último 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.

ARTICULO 60.- 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 establece 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 nuevos pesos por el número de socios, sin que esta cantidad exceda de diez millones de nuevos pesos, en el ejercicio.

ARTICULO 61.- 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; asimismo, otorgará a los intermediarios financieros garantías complementarias a las ofrecidas por las propias empresas integradoras y/o sus socios.

ARTICULO 70.- 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 Comercio y Fomento Industrial, promoverá convenios y acuerdos con los gobiernos de las entidades federativas en los que se establezcan apoyos y facilidades administrativas que fomenten y agilicen su establecimiento y desarrollo.

ARTICULO 80.- Las empresas integradoras podrán realizar los trámites y gestiones de sus socios a través de la Ventanilla Única de Gestión y de los Centros NAFIN para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

TRANSITORIO

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, Jaime Serra Puche.- Rúbrica.

SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL

ESTATUTOS del Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.- Dirección General de Asuntos Jurídicos

En la Residencia del Poder Ejecutivo Federal, siendo las catorce horas del día nueve del mes de mayo de mil novecientos noventa y cinco, ante la presencia y fe de fe: Ernesto Zedillo Ponce de León, Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, se reúnen los representantes de las dependencias e instituciones de los sectores público y privado, que firman al final del presente documento a fin de constituir el Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, en lo sucesivo El Consejo Nacional, conforme al Acuerdo de Unidad para Superar la Emergencia Económica ocurrido el pasado día tres de enero, en apego a los siguientes:

ESTATUTOS

CAPITULO I

INTEGRACION Y DOMICILIO

ARTICULO 1.- El Consejo Nacional, en tanto instrumento de concertación, estará integrado por los miembros siguientes:

I. Sector público:

- a) El Secretario de Comercio y Fomento Industrial.
- b) El Subsecretario de Industria de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.
- c) El Subsecretario de Comercio Interior y Abasto, de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.
- d) El Subsecretario de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, quien será el Secretario Técnico del Consejo Nacional.
- e) El Secretario de Hacienda y Crédito Público.
- f) El Secretario de Contraloría y Desarrollo Administrativo.
- g) El Secretario de Educación Pública.
- h) El Secretario de Desarrollo Social.
- i) El Secretario del Trabajo y Previsión Social.

- j) El Secretario de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural.
- k) El Secretario de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca;
- l) El Director General de Nacional Financiera, S.N.C.;
- m) El Director General del Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.;
- n) El Director General del Banco Nacional de Comercio Interior, S.N.C. y

II.- Sector privado:

- a) El Presidente del Consejo Coordinador Empresarial;
- b) El Presidente de la Confederación Nacional de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos;
- c) El Presidente de la Confederación Patronal de la República Mexicana;
- d) El Presidente de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio;
- e) El Presidente de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación;
- f) El Presidente de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México;
- g) El Presidente de la Cámara de la Industria de Transformación de Nuevo León, y
- h) El Presidente de la Cámara Regional de la Industria de Transformación de Jalisco.

Los miembros del sector público comprendidos en la fracción I incisos a) a d) y los del sector privado, actuarán de manera permanente en el Consejo Nacional. El resto de los miembros participarán cuando se traten temas relacionados con sus esferas de competencia y responsabilidad.

ARTICULO 2.- El Consejo Nacional podrá invitar a representantes de cámaras y asociaciones de diversas industrias y sectores económicos, así como expertos nacionales e internacionales a participar en sus trabajos.

ARTICULO 3.- El Consejo Nacional, en coordinación con las organizaciones representativas del sector social y rural, elaborará un programa de trabajo para las empresas de dichos sectores.

ARTICULO 4.- El domicilio del Consejo Nacional será la Ciudad de México, Distrito Federal.

CAPITULO II

OBJETO DEL CONSEJO NACIONAL

ARTICULO 5.- El Consejo Nacional tendrá por objeto:

- I.- Estudiar, diseñar y coordinar la instrumentación de las medidas de apoyo para promover la competitividad de las micro, pequeña y mediana empresas.
- II.- Promover mecanismos para que las micro, pequeña y mediana empresas, reciban asesoría integral y especializada en las áreas de comercialización y mercadeo, tecnología y procesos de producción, diseño de producto y financiamiento, así como en materia de normalización y certificación.
- III.- Promover la asociación entre las micro, pequeña y mediana empresas, y su vinculación con la gran empresa, para elevar la integración y eficiencia de las cadenas productivas, y
- IV.- Desarrollar estrategias de promoción a la exportación directa e indirecta, de las micro, pequeña y mediana empresas.

CAPITULO III

FUNCIONES DEL CONSEJO NACIONAL

ARTICULO 6.- El Consejo Nacional tendrá las funciones siguientes:

- I.- Asignar responsabilidades específicas y sugerir plazos de resolución a los Grupos de Trabajo que se conforman en el seno del Consejo Nacional.
- II.- Coordinar y concertar con los gobiernos de los Estados, la aplicación de las medidas y líneas de acción que decida el Consejo Nacional, así como su seguimiento y evaluación.
- III.- Informar periódicamente al Titular del Ejecutivo Federal los resultados obtenidos del desarrollo de sus actividades.

CAPITULO IV

ORGANIZACION DEL CONSEJO NACIONAL

ARTICULO 7.- Para el análisis y resolución de los asuntos previstos en su objeto, el Consejo Nacional actuará en:

- I.- PLENO, con la asistencia de

- a) El Secretario de Comercio y Fomento Industrial, quien lo presidirá;
- b) Los titulares de las dependencias y entidades responsables de los instrumentos de promoción de la micro, pequeña y mediana empresas, y
- c) Los presidentes de los organismos empresariales, miembros del Consejo Nacional.

Las reuniones tendrán una periodicidad mensual

II.- GRUPOS DE TRABAJO:

Se constituirán los que el Consejo Nacional considere necesarios para el desarrollo de sus funciones.

ARTICULO 8.- El Secretario Técnico del Consejo Nacional, tendrá la función de seguimiento de los acuerdos, lineamientos y disposiciones que emanen de dicha instancia.

Con esta finalidad, el Consejo Nacional solicitará a las dependencias y entidades, así como a instituciones y organismos empresariales, la designación de un funcionario o ejecutivo con nivel de Director General o equivalente, como enlace operativo del Secretario Técnico.

CAPITULO V

DE LOS COMITES ESTATALES

ARTICULO 9.- El Consejo Nacional promoverá la conformación de comités a nivel estatal para dar seguimiento a la aplicación de las decisiones y recomendaciones a las que se lleguen.

ARTICULO 10.- Para la operación de cada Comité Estatal, el Consejo Nacional invitará al Gobernador de la entidad para que lo presida.

El Comité Estatal estará integrado por los representantes de las dependencias federales, estatales y de la banca de desarrollo, así como por los representantes de las organizaciones empresariales miembros del Consejo Nacional, la banca comercial y los intermediarios financieros no bancarios en cada entidad. Los Comités Estatales sesionarán mensualmente.

El Secretario Técnico del Consejo Nacional o quien él designe, sesionará bimestralmente a las sesiones de los Comités Estatales a fin de establecer un vínculo operativo de coordinación.

ARTICULO 11.- En los Comités Estatales, el delegado federal de la Secretaría de Comercio y

Fomento Industrial, fungirá como Secretario Técnico en la Entidad correspondiente.

CAPITULO VI

DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 12.- El Consejo Nacional determinará en las sesiones correspondientes, las reglas de operación y lineamientos que establezcan su actuación y funcionamiento.

TRANSITORIO

UNICO.- Los presentes estatutos entrarán en vigor el día de su publicación en el Diario Oficial de la Federación

Firman los miembros del Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. E. Secretario de Comercio y Fomento Industrial, Herminio Blanco Méndez - Rúbrica.- El Secretario de Hacienda y Crédito Público, Guillermo Ortiz Martínez - Rúbrica.- La Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, Norma Samaniego - Rúbrica.- El Secretario de Educación Pública, Miguel Limón Rojas - Rúbrica.- El Secretario de Desarrollo Social, Carlos Rojas Gutiérrez - Rúbrica.- El Secretario del Trabajo y Previsión Social, Santiago Oñate Laborda - Rúbrica.- El Secretario de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, Francisco Labastida Ochoa - Rúbrica.- La

Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, Julia Carabias Lillo - Rúbrica.- El Director General de Nacional Financiera, S.N.C., Gilberto Borja Navarrete - Rúbrica.- El Director General del Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., Enrique Vilatela Riba - Rúbrica.- El Director General del Banco Nacional de Comercio Interior, S.N.C., Saúl Trejo Reyes - Rúbrica.- El Presidente del Consejo Coordinador Empresarial, Luis Germán Cárcoba García - Rúbrica.- El Presidente de la Confederación Nacional de Cámaras Industriales, Víctor Manuel Díaz Romero - Rúbrica.- El Presidente de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Germán González Quintero - Rúbrica.- El Presidente de la Confederación Patronal de la República Mexicana, Carlos Abascal Carranza - Rúbrica.- El Presidente de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación, Víctor Manuel Terrones López - Rúbrica.- El Presidente de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México, Salvador López Negrete - Rúbrica.- El Presidente de la Cámara Regional de la Industria de Transformación de Jalisco, Salvador Cuevas Acuña - Rúbrica.- El Presidente de la Cámara de la Industria de Transformación de Nuevo León, Armando Garza Sada - Rúbrica.

SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y DESARROLLO RURAL

NORMA Oficial Mexicana NOM-021-ZOO-1995, Análisis de residuos de plaguicidas organoclorados y bifenilos polibromados en carne de bovino, equino, porcino, ovino y aves por cromatografía de gases.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural

La Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, por conducto de la Dirección General Jurídica, con fundamento en los artículos 10, 3o, 4o fracción III, 12, 13, 21, 22, 31 y 32 de la Ley Federal de Sanidad Animal, 38 fracción II, 40, 41, 43 y 47, fracción IV de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, 35 fracción IV de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 10, fracción V del Reglamento Interior de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, y

CONSIDERANDO

Que el análisis de residuos de plaguicidas organoclorados y bifenilos polibromados en grasa de bovinos, equinos, porcinos, ovinos y aves por cromatografía de gases, se establece con el fin de asegurar a los consumidores el suministro de alimentos que no sobasen los límites máximos permisibles de este tipo de productos

Que el consumo de alimentos contaminados de origen animal implica diversos riesgos para la salud, que dependen de la presencia de los residuos nocivos

Que entre los beneficios que reporta el hecho de aplicar las pruebas que permiten la detección de este tipo de residuos, se encuentra el de participar con mayor confianza en el comercio internacional de alimentos contando de esta forma con las bases suficientes para certificar la inocuidad de los productos alimenticios cárnicos, tanto importados como exportados

SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL**DECRETO que modifica el diverso que promueve la organización de empresas integradoras.**

~~Al margen un sello con el Escudo Nacional que dice Estados Unidos Mexicanos - Presidencia de la República.~~

EXCMO. SEÑOR ZEDILLO PONCE DE LEÓN, Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, en ejercicio de la facultad que me confiere el artículo 89 fracción I, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y con fundamento en los artículos 31 y 34 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 2o. y 5o. de la Ley Orgánica de Nacional Financiera, 2o. y 6o. de la Ley Orgánica del Banco Nacional de Comercio Exterior, y 39 fracción II del Código Fiscal de la Federación, y

CONSIDERANDO

Que el Decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de mayo de 1993, ha sido un instrumento eficaz en la eliminación de obstáculos administrativos en favor de ese sector empresarial;

Que el esquema de integración de empresas persigue la eficiencia en el proceso de producción sobre la base de pequeñas esceltas 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 esta figura requiere actualizarse en su operación y recibir facultades administrativas, he tenido a bien expedir el siguiente:

DECRETO QUE MODIFICA AL DIVERSO QUE PROMUEVE LA ORGANIZACION DE EMPRESAS INTEGRADORAS

ARTICULO 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

"ARTICULO 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 nuevos 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.

Podrán participar en el capital de las empresas integradoras las instituciones de banco de desarrollo, el Fondo Nacional de Empresas de Solidaridad y, en general, cualquier otro socio, siempre y cuando la participación de las empresas integradas represente por lo menos un 75% del capital social de la integradora.

III.-**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-financiera en que se señale el programa específico que desarrollará la empresa integradora, así como sus etapas.

VII.-

a)

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 abrir los canales de distribución, mediante la consolidación de listas, elaboración conjunta de estudios de mercado y catálogos promocionales y la participación en ferias y exposiciones.

c) e e)

f) Actividades en común, que eviten el intermediarismo y permitan a las empresas integradas la adquisición de materias primas, insumos, activos y tecnologías 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 requieran para el óptimo desempeño de las empresas integradas, como son los de tipo administrativo, fiscal, jurídico, informático, formación empresarial, capacitación de la mano de obra mediante medios y gerencial.

ARTICULO 8o.- Las empresas integradoras podrán escogerse al Régimen Simplificado de las Personas Morales que establece la Ley del Impuesto Sobre la Renta, por un período de diez años, y a la resolución que otorga facultades administrativas a los contribuyentes que en la misma se señalan, a partir del inicio de sus operaciones.

De escogerse a las facultades 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 el Secretario de Hacienda y Crédito Público.

ARTICULO 9o.- La banca de desarrollo promoverá el esquema de integración, para lo cual deberá establecer programas de apoyo para las empresas integradoras así como para sus asociadas, mediante créditos, garantías e 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.

ARTICULO 10o.- Con el objeto de facilitar la creación y desarrollo de las 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 maquinadoras de exportación o de exportación temporal para producir artículos de exportación, o de empresas de comercio exterior, recobren las facultades derivadas de dichos programas, siempre y cuando cumplan con los requisitos que los mismos señalen.

TRANSITORIOS

PRIMERO.- El presente Decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

SEGUNDO.- Las empresas integradoras que se hayan constituido de conformidad con las disposiciones establecidas en el Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación del 7 de mayo de 1993, y desear escogerse 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 lo previsto por el decreto de 7 de mayo de 1993.

Dado en la Residencia del Poder Ejecutivo Federal en la Ciudad de México, Distrito Federal, a veintidós días del mes de mayo de mil novecientos noventa y cinco. Ernesto Sedillo Ponce - RÚbrica.- El Secretario de Hacienda y Crédito Público. Guillermo Ortiz Martínez - RÚbrica.- Comercio y Fomento Industrial. Herminio Blanco Mendoza - RÚbrica.

DECRETO QUE PROMUEVE LA ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS INTEGRADORAS

ARTICULO 1°. El presente Decreto tiene por objeto promover la creación, organización, operación y desarrollo de empresas integradoras de unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana, cuyo propósito sea realizar gestiones y promociones orientadas a modernizar y ampliar la participación de las empresas de estos estratos en todos los ámbitos de la vida económica nacional.

ARTICULO PRIMERO. Se reforman los artículos 4°, fracciones I, II, V, VI, VII incisos b, f, y g; 5°, 6° y 7° primer párrafo, y se adicionan el inciso h) a la fracción VII del artículo 4°, y un último párrafo al artículo 7°, del Decreto que promueve la organización de empresas integradoras, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 7 de mayo de 1993, para quedar como sigue:

ARTICULO 2°. El Ejecutivo Federal por conducto de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, en coordinación con los gobiernos de los estados y la banca de desarrollo, y en concertación con los organismos empresariales, fomentará la creación, organización, operación y desarrollo de empresas integradoras.

ARTICULO 3°. 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 Comercio y Fomento Industrial.

ARTICULO 4°. Para obtener su inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, las empresas integradoras deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- I. Tener personalidad jurídica propia, que su objeto social preponderante consista en la prestación de servicios especializados de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa integrada, y que su capital social no sea inferior a cincuenta mil nuevos 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. Podrán participar en el capital de las empresas integradoras las instituciones de banca de desarrollo, el Fondo Nacional de Empresas de Solidaridad y, en general, cualquier otro socio, siempre y cuando la participación de las empresas integradas represente por lo menos un 75% del capital social de la integradora.
- III. No participar en forma directa o indirecta en el capital social de las empresas integradas.
- IV. Tener una cobertura nacional, o bien circunscribirse a una región, entidad federativa, municipio o localidad, en función de sus propios requerimientos y los de sus socios.
- V. Percibir ingresos exclusivamente por concepto de cuotas, comisiones y prestación de servicios a sus integradas. Podrán obtener ingresos por otros conceptos, siempre que 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. Proporcionar a sus socios, algunos de los siguientes servicios especializados:
 - a) Tecnológicos, cuyo objetivo será facilitar el uso sistemático de información técnica especializada, de equipo y maquinaria moderna, de laboratorios científicos y tecnológicos, así como de personal calificado, entre otros, para elevar la productividad y la calidad de los productos de las empresas integradas;

- b) Promoción y comercialización de los productos y servicios de 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) 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 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 requieran para el óptimo desempeño de las empresas integradas, como son los de tipo administrativo, fiscal, jurídico, informático, formación empresarial, capacitación de la mano de obra, mandos medios y gerencial.

ARTICULO 5°. Las empresas integradoras podrán acogerse al Régimen Simplificado de las Personas Morales que establece la Ley del Impuesto sobre la Renta, por un período 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.

ARTICULO 6°. 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.

ARTICULO 7°. Con el objeto de facilitar la creación y desarrollo de las 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 Comercio y Fomento Industrial, promoverá convenios y acuerdos con los gobiernos de las entidades federativas en los que se establezcan apoyos y facilidades administrativas que fomenten y agilicen su establecimiento y desarrollo

Las empresas integradoras que suscriban los programas de empresas altamente exportadoras, de empresas maquiladoras de exportación de importación temporal para producir artículos de exportación, o de empresas de

comercio exterior, recibirán las facilidades derivadas de dichos programas, siempre y cuando cumplan con los requisitos que los mismos señalen.

ARTICULO 8º. Las empresas integradoras podrán realizar los trámites y gestiones de sus socios a través de la Ventanilla Única de Gestión y de los Centros NAFIN para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

TRANSITORIOS

PRIMERO. El presente Decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

SEGUNDO. Las empresas integradoras que se hayan constituido de conformidad con las disposiciones establecidas en el Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación del 7 de mayo de 1993, y deseen acogerse a los beneficios que otorga el presente Decreto, deberán cumplir con lo previsto en el artículo 4º del presente Decreto, a más tardar el 31 de diciembre de 1995, en tanto deberán continuar cumpliendo con lo previsto por el decreto de 7 de mayo de 1993.

SEGUNDA Resolución que adiciona a la que otorga facilidades administrativas a los sectores de contribuyentes que en la misma se señalan.

Al margen un sello con el Escudo Nacional de los Estados Unidos Mexicanos - Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

SEGUNDA RESOLUCION QUE ADICIONA A LA QUE OTORGA FACILIDADES ADMINISTRATIVAS A LOS SECTORES DE CONTRIBUYENTES QUE EN LA MISMA SE SEÑALAN.

Con fundamento en los artículos 18 y 31 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 33 fracción I inciso g) del Código Fiscal de la Federación, 50 de la Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio de 1993 publicada en el Diario Oficial de la Federación de fecha 28 de diciembre de 1994, y de fracciones XXXIV y XXXV del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y

CONSIDERANDO

Que con fecha 28 de abril de 1995 se publicó en el Diario Oficial de la Federación, la Resolución que otorga facilidades administrativas a los sectores de contribuyentes que en la misma se señalan.

Que el 7 de mayo de 1993 se publicó en el citado Diario Oficial de la Federación el Decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras, mismo que fue modificado con fecha 30 de mayo de 1995, en el cual se establece que dichas entidades podrán tributar conforme al régimen simplificado de las personas morales del Título II-A de la Ley del Impuesto Sobre Renta así como a las reglas de carácter general que establece esta Secretaría.

Que en atención a lo anterior y con el fin de facilitar el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, se ha considerado conveniente incluir dentro de los capítulos que conforma la resolución señalada en el primer párrafo el correspondiente a Empresas Integradoras, por lo que

Esta Secretaría resuelve

ARTICULO PRIMERO.- Se adiciona con un Capítulo, Vigésimo Tercero a la Resolución que otorga facilidades administrativas a los sectores de contribuyentes que en la misma se señalan, publicada en el Diario Oficial de la Federación de fecha 28 de abril de 1995, para quedar como sigue

CAPITULO VIGESIMO TERCERO

EMPRESAS INTEGRADORAS

1.- Las personas morales constituidas como empresas integradoras de conformidad con los requisitos que para tales efectos se establecen en el Decreto que modifica el diverso que promueve su organización, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de mayo de 1993, podrán cumplir con sus obligaciones fiscales en el régimen simplificado, conforme a lo dispuesto en este Capítulo.

CONCEPTO DE EMPRESA INTEGRADORA DE UNIDADES PRODUCTIVAS

Para los efectos de este Capítulo, y de conformidad con lo previsto en el Decreto que promueve su organización, se considera como Empresa Integradora de Unidades Productivas a toda persona moral constituida con el objeto de brindar servicios altamente calificados a sus asociados, así como realizar gestiones y promociones orientadas a modernizar y ampliar la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en todos los ámbitos de la vida económica nacional, siempre que den cumplimiento a los demás requisitos previstos en el mencionado Decreto.

IMPUESTO SOBRE LA RENTA

2a.- La diferencia que se obtiene de restarle al total de las entradas el total de las salidas, será la base del impuesto sobre los efectos de este Capítulo.

ENTRADAS

3a.- Para los efectos de la regla anterior se entenderá por entradas cualquier cantidad líquida en efectivo en bienes o en servicios, entre otras se contarán las siguientes:

- I.- Los ingresos propios de la actividad. Para estos efectos se considerarán los ingresos percibidos exclusivamente por concepto de cuotas cobradas a las empresas integradas comisiones y por prestación de servicios a las mismas. Dentro de este rubro podrán adicionalmente considerarse los ingresos percibidos por otros conceptos, siempre que éstos representen como máximo un 10% de sus ingresos totales.
- II.- Los préstamos obtenidos.
- III.- Los intereses cobrados sin reducción alguna.

- IV.- Los recursos provenientes de la venta de títulos de crédito distintos de las acciones.
- V.- Los retiros de cuentas bancarias.
- VI.- Los recursos que obtengan por la venta de los bienes que utilicen en el desarrollo de su actividad.
- VII.- Las cantidades devueltas por otros impuestos.
- VIII.- Las aportaciones de capital que efectúe el contribuyente. Para estos efectos se considerarán aportaciones de capital los recursos que al contribuyente afecte a la actividad empresarial y que no provengan de la misma.
- IX.- Los impuestos trasladados por el contribuyente.

OPERACIONES EN CREDITO

Cuando se obtengan ingresos en crédito, se considerarán como entradas hasta que se cobren en efectivo, en bienes o en servicios.

SALIDAS

4a.- Se considerarán salidas las cantidades en efectivo, en bienes o en servicios que a continuación se señalan:

- I.- Las devoluciones que se reciban, así como los descuentos y las bonificaciones que se hagan con posterioridad a la fecha de cobro.
- II.- Los préstamos a trabajadores, siempre que se otorguen conforme al contrato colectivo o condiciones generales de trabajo correspondientes, y cuando se trate de empleados de confianza, siempre que sean bajo las mismas condiciones y siguiendo los mismos criterios referentes a años de servicio, características del trabajo, montos de salario u otros, que hayan sido establecidos de manera general para otorgar dichos préstamos a los demás trabajadores.
- III.- Los anticipos a proveedores
- IV.- Las adquisiciones de mercancías o insumos que se utilicen en la actividad, disminuidas con las devoluciones que se hagan, así como con los descuentos y las bonificaciones que se obtengan.

- V.- Los gastos.
- VI.- Las adquisiciones de bienes. Tratándose de terrenos únicamente se considerará salida su adquisición cuando éstos se destinen a la actividad empresarial del contribuyente.
- VII.- La adquisición a nombre del contribuyente, de títulos de crédito distintos de las acciones.
- VIII.- Los depósitos e inversiones en cuentas bancarias del contribuyente.
- IX.- El pago de préstamos concedidos al contribuyente.
- X.- Los intereses pagados, sin reducción alguna.
- XI.- Los pagos de contribuciones a cargo del contribuyente, excepto el Impuesto Sobre la Renta. Tratándose de las aportaciones al IMSS, sólo serán salidas las cuotas obreras pagadas por los patrones correspondientes a trabajadores de salario mínimo general para una o varias áreas geográficas.
- XII.- Los impuestos que le trasladen al contribuyente.
- XIII.- El entero de contribuciones a cargo de terceros que retenga el contribuyente.
- XIV.- Las cantidades efectivamente entregadas a los trabajadores por concepto de diferencias a su favor derivadas del crédito al salario.
- XV.- El reembolso de las aportaciones de capital, en los siguientes casos:
 - a).- Cuando se trate de una cantidad igual o inferior al capital aportado en el mismo ejercicio.
 - b).- Cuando se dejen de realizar las actividades a que se refiere este Capítulo.

Los reembolsos de aportaciones que integren la cuenta de capital social no podrán ser consideradas para los efectos de lo dispuesto en esta fracción.

XVI.- Las cantidades que tengan el carácter de participación en la utilidad del contribuyente que serían deducibles en términos de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

OPERACIONES EN CREDITO

Cuando efectúen erogaciones en crédito se considerarán como salidas hasta que sean efectivamente pagadas.

REDUCCION POR DISMINUCION DE CAPITAL

5a.- Por disminuciones o pérdidas de capital los contribuyentes podrán efectuar una reducción adicional a la base del impuesto que se calculará como sigue:

I.- Restarán el monto de las deudas del valor de los bienes señalados en la relación de bienes y deudas al final del ejercicio. El resultado será el capital final.

II.- A su capital inicial a la fecha en que se inicie el ejercicio en que se comience a pagar el impuesto conforme al régimen simplificado, sumarán las aportaciones posteriores y restarán los retiros de capital. El resultado será el saldo de la cuenta de capital de aportación.

III.- Compararán el capital final con el saldo de la cuenta de capital de aportación al inicio del ejercicio de que se trate.

Cuando el capital final sea mayor que el saldo de la cuenta de capital de aportación al inicio del ejercicio, no se tendrá derecho a esta disminución.

IV.- En los casos en que el capital final sea menor que el saldo de la cuenta de capital de aportación al inicio del ejercicio, se entenderá que existe una disminución de capital y se estará a lo siguiente:

- a) Cuando la disminución de capital sea mayor que la base del impuesto, no habrá impuesto a pagar.
- b) En los casos en que sea menor, se pagará impuesto únicamente por la diferencia entre ambos conceptos.

Los contribuyentes podrán actualizar por inflación el capital al final del ejercicio y al de aportación.

El procedimiento a que se refiere este regie podrá efectuarse considerando el periodo que comprende la declaración provisional de este impuesto.

CALCULO DEL IMPUESTO DEL EJERCICIO

5a.- Las empresas integradoras calcularán el impuesto Sobre la Renta del ejercicio a su cargo, aplicando a la base del impuesto la tasa del 34%.

OBLIGACIONES

7a.- Las empresas integradoras tendrán las siguientes obligaciones:

- I.- Estar inscritas en el registro federal de contribuyentes, señalando para tal efecto en el formato R-1 la clave 999.

Quiénes inicien operaciones, deberán anexar a su solicitud de inscripción su estado de posición financiera, referido a la fecha de inicio.

- II.- Elaborarán un estado de posición financiera a 31 de diciembre de cada año. Esta documentación deberá presentarse conjuntamente con su declaración anual.

- III.- Registrar sus operaciones de entradas y salidas, en un cuaderno empastado y numerado.

Cuando los contribuyentes cuenten con ayudas de cómputo para llevar su cuaderno, las hojas computarizadas que se impriman para estos efectos podrán hacer las veces de cuaderno de entradas y salidas, debiendo empastar dichas hojas durante el periodo de enero a marzo del ejercicio siguiente a aquel por el que se registren dichas operaciones.

- IV.- Llevar un registro de las aportaciones de capital, el cual podrá anotarse en su cuaderno de entradas y salidas, debiendo registrar esta información por separado. El registro mencionado se constituirá con el capital inicial del ejercicio, adicionado con las aportaciones de capital realizadas y se disminuirá con las reducciones de capital que se efectúen.

- V.- Expedir y conservar los comprobantes de sus ingresos con los requisitos que señala el Código Fiscal de la Federación y su Reglamento, los cuales deberán contener, además, la leyenda "Contribuyente de Régimen Simplificado".

Tratándose de las operaciones que la empresa integradora efectúe por cuenta de las empresas integradas, deberá expedir y conservar comprobantes que cumplan requisitos fiscales.

- VI.- Solicitar y conservar los comprobantes con los requisitos formales que señale el Código Fiscal de la Federación y su Reglamento respecto de las salidas.
- VII.- Presentar durante el mes de febrero de cada año declaración con la información de los 50 principales clientes y proveedores ante la Administración Local de Recaudación que corresponde a su domicilio fiscal, haciendo uso del buzón fiscal. En caso de tener menos clientes y proveedores de los señalados, deberán proporcionar dicha información por todos sus clientes y proveedores. En caso de no existir buzón de recepción de trámites fiscales en su localidad, esta obligación podrá ser cumplida por correo mediante envío a la Administración Local de Recaudación que corresponde a su domicilio.
- VIII.- Presentar pagos provisionales trimestrales 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.
- IX.- Presentar declaración anual ante las instituciones bancarias autorizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, durante el periodo comprendido de enero a marzo del siguiente ejercicio. Si no existen instituciones bancarias autorizadas en la localidad, las declaraciones podrán enviarse por correo en pieza certificada a la Administración Local de Recaudación que corresponde al domicilio fiscal del contribuyente.
- X.- Para que proceda como salida la inversión de los automóviles que se destinen a la actividad deberán tener todas las unidades 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 cm; y abajo deberá ir la leyenda "propiedad de", seguido del nombre, denominación o razón social del contribuyente, con letras de 10 cm de altura. El emblema, logotipo o leyenda así como los demás datos señalados, deberán ser de color contrastante y distinto del color del automóvil o podrá optar por llevar una propaganda de dimensiones similares. Los automóviles de nueva adquisición deberán tener el mismo color distintivo. El límite máximo para considerar como salida la inversión en automóviles en ningún caso podrá exceder a un monto equivalente a \$178,510.00. Los vehículos de más de 10 pasajeros y aquellos cuya capacidad de carga sea superior a los 3100 kg, no estarán sujetos al cumplimiento de los requisitos que se señalan en esta fracción.

A.- Para que procedan como salida las erogaciones por concepto de salarios, los contribuyentes a que se refiere este Capítulo deberán:

- a) Efectuar el entero y retención por concepto del Impuesto Sobre la Renta de sus trabajadores, conforme a las disposiciones previstas en la Ley del Impuesto Sobre la Renta y su Reglamento, y entregar un efectivo a aquellos que corresponda, las diferencias a su favor con motivo del crédito al salario previsto en la ley de la materia.
- b) Llevar y conservar nomina 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.
- c) Calcular el impuesto anual de las personas que les hayan prestado servicios subordinados.
- d) Presentar a través de buzón fiscal en el mes de febrero de cada año, declaración proporcionando información 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, utilizando el formato 28.

- e) Inscribir a sus trabajadores para efectos del SAR

Sólo procederá la entrega a los trabajadores de las diferencias a su favor derivadas del crédito al salario, en los casos en que se dé cumplimiento a los requisitos previstos en esta fracción.

XII.- Los contribuyentes podrán disminuir de los impuestos federales a su cargo o de los retenidos a terceros, las cantidades que entreguen a sus trabajadores por concepto de crédito al salario, siempre que hayan cumplido con lo dispuesto en la fracción XI de esta regla.

XIII.- Expedir constancias en las que asienten el monto de los pagos efectuados que constituyan ingresos de fuente de riqueza ubicada en México y, en su caso, el impuesto retenido al residente en el extranjero de que se trate

XIV.- Tratándose de pagos de préstamos otorgados por residentes en el extranjero, sólo se podrán considerar como salidas, siempre que el contribuyente presente en los meses de enero y julio de cada año ante las oficinas autorizadas, haciendo uso del formato 28, declaración en la que proporcione la información siguiente.

- a) El saldo inscrito el 31 de diciembre del año anterior o el 30 de junio del año de que se trate, respectivamente, de los préstamos que le hayan sido otorgados o garantizados por residentes en el extranjero; y
- b) El tipo de financiamiento, nombre del beneficiario efectivo de los intereses, tipo de moneda, la tasa de interés aplicable y las fechas de amortización del principal y accesorio, de cada una de las operaciones de financiamiento a que se refiere el inciso anterior

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

XVI.- Percibir ingresos exclusivamente por concepto de cuotas, comisiones y prestación de servicios a sus integradas hasta por el 90% de sus ingresos totales. Podrán obtener ingresos por otros conceptos, siempre que estos representen como máximo un 10% de sus ingresos totales.

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

1.- Que celebren un convenio con sus empresa 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.

2.- 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.

3.- La empresa integradora a más tardar el día 17 de febrero de 1996 deberá proporcionar ante la Administración Local de Recaudación que corresponde a su domicilio fiscal, la información de las operaciones realizadas por cuenta de sus asociados durante 1995, mediante discos flexibles de 3.5" o 5 1/4" doble cara y doble densidad o alta densidad, procesado en Código Estándar Americano para intercambio de información (ASCII), en sistema operativo MS-DOS.

4.- Las compras de materias primas que efectúen las empresa integradas a través de la empresa integradora podrán ser deducibles para las mismas, en el porcentaje que les corresponda, aun y cuando no aparezcan a nombre de ellas, siempre que la empresa integradora emita a cada integradora una relación de las erogaciones que por su cuenta realice, debiendo conservar copia de las mismas y de los comprobantes que reúnen requisitos fiscales

PARTICIPACION DE UTILIDADES A LOS TRABAJADORES

8a.- La participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas, se calculará aplicando a la base del impuesto, el 10%. El resultado será la cantidad a repartir, debiendo efectuarse la rotación correspondiente aplicando las disposiciones vigentes.

IMPUESTO AL ACTIVO

CALCULO

8a.- Para determinar el valor del activo en el ejercicio, las empresas integradoras sumarán los promedios de sus activos financieros, de sus activos fijos, gastos y cargos diferidos y terrenos y de los inventarios. Al valor del activo en el ejercicio, se le aplicará la tasa del 1.8%.

ACREDITAMIENTO

Las empresas integradoras podrán acreditar contra el impuesto del ejercicio una cantidad equivalente al Impuesto Sobre la Renta que les hubiere correspondido.

OBLIGACIONES

10.- Los contribuyentes de este Capítulo tendrán las siguientes obligaciones:

- I.- Efectuar pagos provisionales trimestrales conjuntamente con los del Impuesto Sobre la Renta, en los mismos plazos y formatos.
- II.- Presentar declaración anual, conjuntamente con la del Impuesto Sobre la Renta, en los mismos plazos y formatos.

IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

11.- El impuesto al Valor Agregado se calculará aplicando la tasa del 15% 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

12.- En materia del impuesto al Valor Agregado las empresas integradoras deberán cumplir con las siguientes obligaciones:

- I.- Efectuar pagos provisionales trimestrales conjuntamente con los del Impuesto Sobre la Renta e Impuesto al Activo, en los mismos plazos y formatos.
- II.- Presentar declaración anual conjuntamente con la del Impuesto Sobre la Renta y del Impuesto al Activo, en los mismos plazos y formatos.

TRANSITORIOS

ARTICULO PRIMERO.- La presente Resolución entrará en vigor al día siguiente al de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

ARTICULO SEGUNDO.- Esta Resolución deberá ser publicada en el Diario Oficial de la Federación.

Atentamente

Sufrágio Efectivo, No Restección.

México, D.F., a 29 de mayo de 1995.- En presencia del C. Secretario de Hacienda y Crédito Público, y del C. Subsecretario del Rémio, con apoyo en lo dispuesto en el artículo 124 del Reglamento Interior de esta Secretaría, el Subsecretario de Ingresos, Padre Noyola-Rubrica.

ACLIACION a la Primera Resolución que reforma y adiciona lo que establece para 1995 reglas fiscales de carácter general relacionadas con el comercio exterior y sus Anexos 2, 6, 8, 13, 14, 18 y 22, publicada el 31 de mayo de 1995.

En la página 4, Primera Sección, rengiones 18 y 19, dice:

FISCALES DE CARACTER GENERAL EN MATERIA DE COMERCIO EXTERIOR Y SUS ANEXOS 2, 6, 8, 13, 14, 18 Y 22.

Debe decir:

FISCALES DE CARACTER GENERAL RELACIONADAS CON EL COMERCIO EXTERIOR Y SUS ANEXOS 2, 6, 8, 13, 14, 18 Y 22.

En la página 4, Primera Sección, rengiones 24 y 25, dice:

Que la Regla 2 de la Resolución que Establece para 1994 Reglas Fiscales de Carácter General en Materia de Comercio Exterior, publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 28 de marzo del mismo año,

Debe decir:

Que la Regla 2 de la Resolución que Establece para 1995 Reglas Fiscales de Carácter General relacionadas con el Comercio Exterior, publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 31 de marzo del mismo año,

En la página 9, Primera Sección, rengiones 9 y 10, dice:

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, como empresa de comercio exterior, empresa con un programa de importación temporal para producir artículos de exportación o maquiladora de exportación."

Debe decir:

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, como empresa de comercio exterior o empresa maquiladora de exportación."

PODER EJECUTIVO
SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO

DECRETO por el que se exime del pago de diversas contribuciones federales y se otorgan estímulos fiscales.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice "Estados Unidos Mexicanos.- Presidencia de la República."

Ernesto Zedillo Ponce de León, Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, en ejercicio de la facultad que me confiere la fracción I del artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, con fundamento en los artículos 31 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y 39 del Código Fiscal de la Federación y

Considerando

Que en los términos de la Alianza para la Recuperación Económica, los sectores productivos del país consideran necesario redoblar esfuerzos para asegurar la recuperación económica y el empleo y consolidar las bases para el crecimiento sostenido de la economía.

Que en congruencia con lo anterior el Gobierno Federal ha determinado que la política tributaria se oriente a apoyar decididamente la recuperación económica para que se traduzca, a la brevedad, en mayor inversión y generación de empleos; así como a iniciar un profundo proceso de simplificación, fiscal y modernización de la administración tributaria, que redunde en una mayor seguridad jurídica para los contribuyentes;

Que para llevar a cabo el impulso de la reactivación económica y del empleo, se propone disminuir la carga impositiva de las empresas pequeñas y medianas, importante fuente de empleo, estimándose pertinente exentarlas temporalmente del impuesto al Activo.

Que la reactivación del empleo requiere del otorgamiento de incentivos fiscales a la contratación de nuevos trabajadores;

Que también resulta necesario estimular nuevas inversiones de las empresas, para lo cual se considera oportuno permitir esquemas de deducción más favorables.

Que hasta en tanto las tasas de interés de mercado del país no retornen a niveles estables, se requiere mantener los instrumentos que atenúen la carga fiscal extraordinaria que impacta a los trabajadores que recibieron de sus empleadores préstamos con tasas preferenciales y que actualmente gozan de una condonación parcial del impuesto sobre la Renta; y

Que el sector automotriz reviste gran importancia para México, ya que participa con casi el 10 por ciento del Producto Interno Manufacturero, con un impacto significativo en el desarrollo de otras industrias y constituyendo una importante fuente de empleo. A pesar de ello, la situación actual de la economía ha provocado una disminución en más del 70 por ciento de la demanda doméstica de dicho sector durante el presente año, por lo que conviene adoptar medidas fiscales que reactiven e esta importante industria, incluso por las ventajas que para el mejoramiento del medio ambiente representa la renovación del parque vehicular, he tenido a bien expedir el siguiente

Decreto por el que se exime del pago de diversas contribuciones federales y se otorgan estímulos fiscales

Artículo Primero. Se exime totalmente del pago del impuesto al Activo que se cause durante el ejercicio de 1995 a los contribuyentes del citado impuesto cuyos ingresos para efectos de la Ley del Impuesto sobre la Renta en el ejercicio de 1995, no excedan de siete millones de nuevos pesos.

Artículo Segundo. Los contribuyentes que tributen conforme al Título II o Título IV, Capítulos II, III y VI, Sección I de la Ley del Impuesto sobre la Renta, para calcular el impuesto del ejercicio, podrán optar por efectuar la deducción, en forma inmediata y hasta por el 100 por ciento, de las inversiones de bienes nuevos de activo fijo, excepto automóviles, en lugar de las deducciones previstas en los artículos 41, 47, 51, 85, 90, 108 y 138 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, según sea el caso.

Dicha deducción podrá efectuarse únicamente por los contribuyentes que hayan venido operando con anterioridad a la entrada en vigor de este Decreto y será por la cantidad que resulte de multiplicar por 14 la diferencia entre el monto promedio de las inversiones anuales efectuadas entre el 10 de noviembre de 1995 y el 31 de diciembre de 1996 y el monto promedio actualizado de las inversiones mensuales efectuadas por el propio contribuyente durante los diez primeros meses de 1995. En ningún caso el contribuyente podrá deducir dos veces las inversiones efectuadas en los meses de noviembre y diciembre de 1995.

Artículo Tercero. Los contribuyentes que tributen conforme a los Títulos II, II-A o IV, Capítulos II, III y VI de la Ley del Impuesto sobre la Renta, y que hayan venido operando con anterioridad a la entrada en vigor de este decreto, podrán optar por acreditar contra el impuesto sobre la Renta a su cargo del ejercicio de 1996 o, en su caso, contra el impuesto al Activo a su cargo del propio ejercicio de 1996, un monto equivalente al 20 por ciento del salario mínimo general alzado al año vigente durante 1996 en el área geográfica del propio contribuyente, por el empleo adicional generado entre el 1o. de noviembre de 1995 y el 31 de diciembre de 1996.

El empleo adicional generado se determinará como la diferencia entre el promedio mensual del número de empleados que el contribuyente sigue a tener entre el 1o de noviembre de 1995 y el 31 de diciembre de 1995 y el promedio mensual correspondiente a los diez primeros meses de 1995.

De no existir impuesto a cargo de los contribuyentes, no habrá lugar a devoluciones, pudiendo ejercer el derecho del acreditamiento dentro de los siguientes diez ejercicios fiscales.

Artículo Cuarto. Se proroga hasta el 31 de diciembre de 1996 la vigencia del Decreto que condona parcialmente el impuesto a que se refiere el artículo 78-A de la Ley del Impuesto sobre la Renta y autoriza el pago en parcelas del impuesto no condonado, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de julio de 1995.

Artículo Quinto. Se exime del pago del impuesto sobre Automóviles Nuevos a las enajenaciones de vehículos que realicen los fabricantes o distribuidores de los mismos y a las importaciones de vehículos al país.

No se aplicará la exención a que se refiere el párrafo anterior cuando con anterioridad a la entrada en vigor del presente Decreto se hubiera dado cualquiera de los supuestos siguientes:

- I. Se hubiera expedido el comprobante que ampara el precio o la contraprestación pactada.
- II. Se hubiera enviado o entregado materialmente el vehículo;
- III. Se hubiera cobrado o sea exigible total o parcialmente el precio o contraprestación pactada; y
- IV. Se trate de vehículos de procedencia extranjera respecto de los cuales se hubiera iniciado algún procedimiento aduanero derivado del ejercicio de las facultades de comprobación de las autoridades fiscales.

La aplicación de lo dispuesto en el presente artículo no dará lugar a la devolución de los impuestos cobrados con anterioridad a la entrada en vigor de este Decreto.

Artículo Sexto. Los contribuyentes que durante la vigencia del presente Decreto adquieran automóviles nuevos, que destinen exclusivamente al transporte de bienes o prestación de servicios relacionados con su actividad, cuyo precio de adquisición incluyendo el equipo opcional común o de lujo, el Impuesto al Valor Agregado y las demás contribuciones que se ocban cubrir por la enajenación del vehículo de que se trate, sin disminuir el monto de descuentos, rebajas o bonificaciones, no exceda de la cantidad de 224 mil nuevos pesos, podrán optar por considerar como monto original de la inversión para los efectos de los artículos 44, fracción VI, y 136, fracción III de la Ley del Impuesto sobre la Renta, el 71 por ciento de dicho precio. En este caso, podrán dejar de cumplir los demás requisitos previstos en la fracción II del artículo 46 o la fracción III del artículo 137 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, según sea el caso.

Para los efectos de este artículo se entiende por automóviles nuevos aquellos que se enajenen por primera vez por el fabricante o distribuidor y correspondan al año modelo en que se enajenen o al año modelo siguiente.

Artículo Séptimo. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público expedirá las disposiciones necesarias y establecerá las condiciones, requisitos o lineamientos que deberán cumplir los contribuyentes para acogerse a las exenciones o estímulos previstos en el presente Decreto.

Transitorio

Artículo Único. El presente Decreto estará en vigor desde el 1o de noviembre de 1995 hasta el 31 de diciembre de 1996.

Dado en la residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los treinta y un días del mes de octubre de mil novecientos noventa y cinco. Ernesto Zedillo Ponce de León - Rubrica - El Secretario de Hacienda y Crédito Público, Guillermo Ortiz - Rubrica.



AUTORIZACION SECOFI

ANEXO 4

DELEGACION FEDERAL EN EL ESTADO
XALAPA-EQZ., VER.
SUBDIRECCION DE SERVICIOS

NÚM. DE EXPEDIENTE

EXPEDIENTE

4257

ASUNTO: Autorización de inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras.

Xalapa, Ver., a 06 DIC. 1995

C. P. GERARDO GARCIA LAGUNES
PDTE. DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION
DE LA EMPRESA INDUSTRIA GRAFICA VERACRUZANA
EMPRESA INTEGRADORA, S.A. DE C.V.
CLAVIJERO Nº 30 DESP. 4
COL. CENTRO
91000 XALAPA, VER.

Me refiero al Acta Constitutiva y documentación diversa, por medio de la cual solicita a esta Delegación Federal, se inscriba a su representada en el Registro Nacional de Empresas Integradoras.

Sobre el particular, con fundamento en los Artículos 34, fracción XXIV de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 21, fracción X del Reglamento Interior de esta Secretaría; 13, fracción II inciso e) del Acuerdo por el que se determinan las atribuciones, funciones, organización y circunscripción de las Delegaciones y Subdelegaciones Federales y Oficina de Servicios de la SECOFI; y el Decreto y su modificación que promueven la organización de Empresas Integradoras, publicados estos últimos en el Diario Oficial de la Federación el 7 de mayo de 1993 y 30 de mayo de 1995, me permito comunicarle que en virtud de que se cumplen los requisitos legales establecidos en el Decreto de referencia, procede su inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, a cargo de esta Unidad Administrativa, bajo la razón social INDUSTRIA GRAFICA VERACRUZANA, EMPRESA INTEGRADORA, S.A. DE C.V. y el registro 30-001-6001.

DIRECTORIO DE INTEGRADOS**ANEXO 5**

CLAVE 01-A ARTES GRAFICAS, GRAPHOS, S. A. DE C. V.
TIJUANA N° 237, COL. PROGRESO MACULTEPETL, C. P. 91130, TEL. 14-58-13, 14-57-77
FAX 14-50-15, R. F. C. AGG-900828-EP8 REPTTE. MARTIN MARTINEZ MESA.

CLAVE 01-B FUTURA XALAPA, S. A. DE C. V.
DIEGO LEON N° 24, C. P. 91000, TEL. 18-52-02, 17-17-62, FAX 17-18-68
R. F. C. SXCA-940128-LQ3 REPTTE. MARTIN MARTINEZ MESA.

CLAVE 02-A FONDO PARA EL FOMENTO DE LAS ACTIVIDADES DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA.
A. C. EDITORA GRAPHOS, RIO NAUTLA N° 18, COL. CUAUHTEMOC,
TEL. 18-39-92, 14-40-77, 14-99-75, 18-53-08, FAX 18-39-92, R. F. C. FFA-861128-MF9
REPTTE. EFRAIN ABURTO MARTINEZ, PORFIRIO JIMENEZ, TEOFILO BRAVO.

CLAVE 03-A IMPRESIONES RAPIDAS GEIZER, S. A. DE C. V.
ZAMORA N° 22, ZONA CENTRO, C. P. 91000, TEL. 12-22-82, FAX 18-28-42
R. F. C. IRG-920730-1F1, REPTTE. ESTEBAN RAMIREZ ROANO.

CLAVE 03-B ESTEBAN RAMIREZ ROANO, CREACION GRAFICA.
ZAMORA N° 22, ZONA CENTRO, C. P. 91000, TEL. 12-22-82, FAX 18-28-42
R. F. C. RARE-830208-MV2

CLAVE 04-A IMPRESOS COMERCIALES DE JALAPA, S. A. DE C. V.
ALFARO N° 4, ZONA CENTRO, C. P. 91000, TEL. 17-33-34, 18-18-41, 18-02-97
FAX 18-03-78, R. F. C. ICJ-841027-AUS, REPTTE. MIGUEL ANGEL CORDOBA RIVERA.

CLAVE 05-A IMPRENTA LA GOTA, S. A. DE C. V.
VICTORIA N° 48, ZONA CENTRO, C. P. 91000, TEL. Y FAX 17-21-17
R. F. C. IGD-800508-482 REPTTE. GERARDO GARCIA LAGUNES.

CLAVE 06-A J. C. IMPRESORES Y ASOCIADOS, S. A. DE C. V.
MADERO N° 38, BARRIO DE XALLITIC, C. P. 91000, TEL. 17-23-18, 17-99-69
FAX 18-49-81, R. F. C. JCI-910928-MUO REPTTE. JESUS CASTAÑEDA NEVARES.

CLAVE 07-A GABRIEL ISAAC ACOSTA CASTRO, IMPRENTA Y PAPELERIA AMERICA.
DR. LUCIO N° 59, ZONA CENTRO, C. P. 91000, TEL. 17-44-20, 17-39-26, FAX 17-81-75
R. F. C. ACCG-140903-GG-4 REPTTE. GABRIEL ISAAC ACOSTA LUNA.

CLAVE 08-A JORGE ACOSTA FERAT, POLIMPRESOS.
DR. LUCIO N° 189, ZONA CENTRO, C. P. 91000, TEL. 15-38-97
R. F. C. AOSJ-500391-GK2.

CLAVE 09-A HERMINIA AGUILAR HIDALGO, IMPRESION Y DISEÑO.
TLACOTALPAN N° 14, COL. SALUD, C. P. 91070, TEL. 12-28-38, 18-82-72
R. F. C. AUHH-560425-7G3.

CLAVE 10-A BALVADOR ARANA RUIZ, IMPRESOS Y PLASTICOS DOSSAR.
NUEVO LEON N° 720, COL. PROGRESO MACULTEPETL, C. P. 91130, TEL. 15-60-85
FAX 15-53-13, R. F. C. AARS-210225-8J3 REPTTE. JAME WATY SALVADOR ARANA.

CLAVE 11-A MIGUEL ANGEL CANCELA PALMEROS, IMPRENTA EL TROBOL.
LELES N° 79, COL. JOSE CARDIEL, C. P. 91030, TEL. 18-71-80, 18-87-18, 18-89-18
FAX 15-17-00 R. F. C. CAPM-260928-2SO REPTTE. IRMA LAURA CANCELA CRUZ.

CLAVE 12-A ROSA MARIA DEL TORO VILLAREAL, IMPRENTA GEMINIS.
LELES N° 79, COL. JOSE CARDIEL, C. P. 91030, TEL. 18-71-80, 18-87-18, 18-89-18
FAX 18-71-80, R. F. C. TOVR-480803-UP2 REPTTE. EHRLICH MANUEL TELLEZ MARTINEZ

CLAVE 13-A ARTURO HERNANDEZ SANGABRIEL, LETTER PRESS.
CUAUTEPEC N° 105, C. P. 91500, COATEPEC, VER., TEL. 18-10-20, 18-05-87
R. F. C. HESA-591208-AUO.

CLAVE 13-B CLARA LUZ VILLA LOPEZ.
MELCHOR OCAÑO N° 41-A, ESQ. SANTOS DEGOLLADO, C. P. 91500, COATEPEC, VER.
TEL. 18-10-20, R. F. C. VLC-560812-8F8 REPTTE. ARTURO HERNANDEZ SANGABRIEL.

CLAVE 14-A MANUEL HERNANDEZ CUEVAS, SELLOS DE GOMA.
GONZALEZ ORTEGA N° 25, ZONA CENTRO, C. P. 91000, TEL. 17-58-88
R. F. C. HECM-480428-LF1

CLAVE 15-A OTILIO MARQUEZ ALFARO, IMPRENTA AURORA.
PIPLA N° 254, COL. MIRADOR, C. P. 91070, TEL. 15-54-21
R. F. C. MAAQ-331213-7S3.

CLAVE 16-A FERNANDO MORALES CABRERA, IMPRESOS COAPEXPAN.
HORTENCIA N° 98, FRACC. COAPEXPAN, C. P. 91170, TEL. 17-23-57
R. F. C. MOCF-620728-NMB.

CLAVE 17-A AMELIA ORTIZ GUILLAUMIN, IMPRENTA HUGO.
PLAZA CRYSTAL, LOCAL 28-B, C. P. 91180, TEL. 15-00-38
R. F. C. OIGA-480329-E27 REPTTE. LUIS VELASCO DE LOS RIOS.

CLAVE 18-A JOSE LUIS PALMEROS CARRASCO, IMPRENTA LOS CORAZONES.
ANGELA PERALTA N° 45, TEL. 15-13-08, FAX 15-13-08
R. F. C. PAQL-470311-AB8.

CLAVE 18-B JOSE LUIS PALMEROS TORRES, ULTRA GRAPHIT.
ANGELA PERALTA N° 41, TEL. Y FAX 15-13-08
R. F. C. PATL-881101-HN7.

CLAVE 18-A JOSE GUILLERMO PEINADO BRIZZO, PLACARD IMPRESIONES Y PUBLICIDAD.
JUAN E. LONGUET N° 2-B, C. P. 91000, TEL. Y FAX 14-74-12
R. F. C. FEBG-621011-AB9.

CLAVE 20-A ARTURO PENSADO YUNES, IMPRESORA VERACRUZANA MODERNISTA.
BETANCOURT N° 129, ZONA CENTRO, C. P. 91000, TEL. 17-83-31, 18-58-73, FAX 17-83-31
R. F. C. PEYA-380111-UV5 REPTTE. ARTURO PENSADO FERNANDEZ.

CLAVE 21-A ANTONIO PINO RODRIGUEZ, IMPRENTA Y ARTE GRABADO.
SAYAGO N° 207, ZONA CENTRO, C. P. 91000, TEL. 15-18-85
R. F. C. PIRA-430101-UN6.



BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA

EROLES G., Antonio. La pequeña empresa exportadora: Guía práctica para iniciar operaciones de Comercio Exterior. México, Panorama, 1995.

GARZA MERCADO, Ario. Manual de Técnicas de Investigación. México, El Colegio de México, 1972.

GÓMEZ SOTO, Denise y COLLADA RAMÍREZ, Ma. Teresa. Joint Ventures: Nuevas Formas de asociación en negocios nacionales e internacionales. México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. e Instituto Tecnológico Autónomo de México, 1993.

GRAVINSKY, Salo. La pequeña empresa familiar: Guía para crecer, competir y sobrevivir. México, Del verbo emprender, 2a. e. 1992.

GUTIÉRREZ SORIA, Federico y RUÍZ DURAN, Clemente (compiladores). Propuestas de acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa. México, Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa: tomo 8. Nacional Financiera, 1a. e. 1995.

KRAS, Eva. La Administración Mexicana en Transición. México, Grupo editorial Iberoamericana, 1991.

PAZOS, Luis. Del Socialismo al Mercado: Las enseñanzas del siglo. México, Diana, 1991.

POIRIER C., Charles y HOUSER William F. Alianzas Empresariales Para la Mejora Continua: Cómo forjar alianzas duraderas entre empleados, proveedores y clientes. México, Panorama, 1a. e. 1994.

BIBLIOGRAFÍA-169

RUIZ DURAN, Clemente. Economía de la pequeña empresa: Hacia una economía de redes como alternativa empresarial para el desarrollo. México, Ariel Divulgación, 1995.

ZORRILLA, Santiago y Torres Xammar Miguel. Guía para elaborar la Tesis. México, McGraw Hill, 1990.

DOCUMENTOS

Alianzas Estratégicas. BANCOMEXT. 1995

Cuaderno Promocional de Empresas Integradoras. Secretaría de Comercio Y Fomento Industrial. 1996.

Diario Oficial de la Federación. 07 de mayo de 1993. Decreto que promueve la Organización de Empresas Integradoras.

Diario Oficial de la Federación. 30 de mayo de 1995. Decreto que modifica al diverso que promueve la Organización de Empresas Integradoras.

Diario Oficial de la Federación. 16 de junio de 1995. 2a. Resolución que adiciona a la que otorga facilidades administrativas a los sectores de contribuyentes que en la misma se señalan. (Cap. XXIII Empresas Integradoras.)

Empresas Integradoras. Consejo Nacional de Empresas Integradoras, A.C. 1996.

BIBLIOGRAFÍA-170

Estudio Económico Financiero. Industria Gráfica Veracruzana Empresa Integradora, S.A. de C.V. 1996.

Estudios trimestrales sobre el avance de empresas integradoras. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, 1996.

Guía de operación para Uniones de Crédito. Nacional Financiera, 1993.

Ley de Sociedades Mercantiles y Cooperativas, México, 1993.

Modelos de Asociacionismo. Nacional Financiera, 1995.

New Competitive Dynamics and Industrial Modernization Programs: Lessons From Asia and America. University of Massachusetts. CONCAMIN, 1996.

Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994.

Programa de Política Industrial y Comercio Exterior 1996-2000. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Programas ALTEX, PITEX, ECEX. Secretaría de Comercio Y Fomento Industrial. 1996.

Resumen Ejecutivo del CIP-CAM.1995.

Sociedades de Inversión. Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 1995.

REVISTAS

BALAHNA, Agustín, "La subcontratación Industrial: Tendencia del comercio Internacional", Comercio Exterior, vol. 3 núm.1, 1991. pp. 82-88.

BELMARES Sánchez, Javier. "Las Empresas Integradoras con Carlos Orozco Felgueres " Administrate Hoy, Marzo, 1996.pp. 23-27.

"Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa" El Mercado de Valores, no. 6. Junio 1995. pp.3-12.

CORTALESSE, Claudio. "Competitividad de los sistemas productivos y las empresas pequeñas y medianas campo para la cooperación internacional", Comercio Exterior. Junio 1993.pp.519-524.

DOMÍNGUEZ Chávez Guillermo "Posibilidades y problemática de las integradoras: Entrevista con el Lic. Mario Guadarrama, presidente del CONEI" Administrate Hoy, Abril, 1996.pp.6-15.

"El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa. El Mercado de Valores núm. 6. Junio 1996.pp.28-32.

FORNASARI G. "Políticas de financiamiento de apoyo a las empresas pequeñas y medianas en Italia": Seminario sobre empresas integradoras de la industria micro, pequeña y mediana, México. Italia, El Mercado de Valores, núm. 2. Feb, 1992.pp.505-509.

"Fuentes de financiamiento y programas de fomento a las pequeñas y medianas empresas", Emprendedores. 1995.pp. 27-29.

BIBLIOGRAFÍA-172

GÓMEZ, Beatriz. "Hacia una nueva estrategia de comercialización, Alto Nivel, núm 1, Enero, 1996. pp. 54-58.

"Incubadoras de empresas, Nueva revolución Tecnológica de los años noventa", El Mercado de Valores n 3, Febrero de 1992. pp.8-10.

Italian Co-Operation with developing countries: "Financing of joint ventures" 1996.pp.3-15

Japón, "La hora del sol Poniente", economía/finanzas, Expansión. Oct. 27 1993.pp.34-43.

JURADO, Araceli. "Qué hace el gobierno y las Universidades de Canadá y E.U. en apoyo a las micro y pequeñas empresas", Emprendedores. Nov-Dic 1994.p.p. 41-43.

KURASE, Nabuhira, "Estrategia Administrativa para la Pequeña y Mediana empresa en Japón", El Mercado de Valores, num. 7 Julio 1996.pp.43-50.

"La política industrial", Contacto, n. 6 Junio 1996.

MARÍN, Horacio. "Empresas Integradoras como estrategia para avanzar", Estrategia Industrial, Nov, 1995.pp.27-31.

"Micro y Pequeña Empresa en México". El Mercado de Valores, no. 11, Nov. 1995. pp. 36-44.

NAKKI, Baek, "Desarrollo e incentivos para las pequeñas y medianas empresas coreanas" El Mercado de Valores, Junio 1993. pp. 561-566.

SÁNCHEZ UGARTE, Fernando "Acciones en favor de las micro, pequeñas y medianas industrias en México", Comercio Exterior, Nov. 1993. pp. 539-542.

TERRONES LÓPEZ, Víctor M. "Las micro, pequeñas y medianas empresas en el proceso de globalización", Comercio Exterior, Nov. 1993. pp.544-546.

PISO, Silvia. "Modelo Italiano de Desarrollo Industrial", El Mercado de Valores, Agosto 1995.pp.28-31.

RUIZ Durán, Clemente. "México: crecimiento e innovación en las micro y pequeñas empresas" El Mercado De Valores, num. 6 Junio 1993.pp. 560-564.

TREVIÑO Melanie, "La Promoción de las Exportaciones: Estudio de Casos Nacionales y Estatales" Comercio Internacional, Banamex. pp. 99-104.

PERIÓDICOS

Reforma, 10 de octubre, 1994.

El Financiero, 12 de marzo, 1995.

El Financiero, 1o. de octubre, 1996.

El Financiero, 18 de diciembre, 1996.

TESIS

CAMPOS NAVARRO, Claudia y GARCÍA GALICIA, Grisel. "Organismos Interempresariales: Opciones de Desarrollo para la micro y pequeña empresa". Tesis de Licenciatura en administración; México, D.F. Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, 1995.

ESTRADA, Martha y BELLO, Luis. "Ambiente y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa en México" Tesis de Licenciatura en Contaduría Pública; México, D.F. Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, 1996.