



116.
rej

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

LA EMPRESA INTEGRADORA, UNA ALTERNATIVA
PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
EN MÉXICO

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A
ELFID TORRES GONZÁLEZ

ASESOR DEL SEMINARIO
L. A. E. EDUARDO ROMAN MORALES



MEXICO, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1997



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Para la realización de esta tesis fue fundamental la beca otorgada por la Dirección General de Asuntos del Personal Académico (DGAPA), la cual me permitió colaborar en el proyecto "Cooperación interempresarial frente a la globalización: evaluación de las empresas integradoras en México", realizado por académicos e investigadores de la Facultad de Contaduría y Administración y del Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM.

A Fidel Torres y Rosa E. González

ÍNDICE

Introducción	5
Proyecto de Investigación	8
Título	9
Temas abordados en la tesis	10
¿A quien va dirigida?	11
Objetivos	12
Hipotesis	13
1. Las micros, pequeñas y medianas empresas y la figura de empresas integradoras en México	14
1.1 La micro, pequeña y mediana empresa en México	15
1.1.1 Características de las MPYMEs en México	18
1.2 La figura de empresas integradoras en México	21
1.2.1 ¿Que es la empresa integradora?	23
1.2.2 ¿Como se constituye una empresa integradora?	24
1.2.3 Funciones	25
1.2.4 Apoyos institucionales	26
1.2.5 Ventajas	29
1.2.6 Marco legal	29
1.3 La experiencia internacional	31
1.3.1 El caso italiano	35
2. Situación actual de las empresas integradoras en México	37
2.1 Situación actual	38
2.1.1 Empresas integradoras a tres años del decreto	39
2.1.2 Administración	41
2.1.3 Empresas asociadas	44
3. La metodología de evaluación de la efectividad organizacional para el caso de las empresas integradoras	46
3.1 Efectividad organizacional	47
3.1.1 Delimitación del constructo de efectividad organizacional para la evaluación de empresas integradoras	51
3.1.2 Definición de las actividades y características a evaluar en las empresas integradoras	52

4. Aplicación de la metodología de evaluación de la efectividad organizacional a dos empresas integradoras	57
4.1 Empresa "A"	60
4.1.1 Datos Generales	60
4.1.2 Antecedentes	60
4.1.3 Problemática de la empresa	62
4.1.4 Objetivos de la empresa integradora	64
4.1.5 Estructura organizacional	65
4.1.6 Servicios que ofrece la empresa integradora	72
4.1.7 Beneficios que ha proporcionado a los asociados	76
4.1.8 Otros factores que inciden en el buen funcionamiento de la empresa integradora	77
4.2 Empresa "B"	79
4.2.1 Datos Generales	79
4.2.2 Antecedentes	79
4.2.3 Problemática de la empresa	81
4.2.4 Objetivos de la empresa integradora	82
4.2.5 Estructura organizacional	83
4.2.6 Servicios que ofrece la empresa integradora	86
4.2.7 Beneficios que ha proporcionado a los asociados	88
4.2.8 Otros factores que inciden en el buen funcionamiento de la empresa integradora	89
5. Conclusiones	92
Bibliografía	105
Anexos	108

INTRODUCCIÓN

La política económica seguida por el gobierno mexicano desde 1982, caracterizada por reducciones al gasto público, apertura comercial y privatización de empresas estatales, así como el colapso financiero de 1994 que acentuó la crisis en el país, han ocasionado el cierre de muchas empresas de las cuales el mayor número pertenecen a la micro, pequeña y mediana empresa (MPYMES); sector que había amortiguado el desempleo provocado también por las reestructuraciones de grandes empresas privadas.

Además de su importante papel como generadoras de empleos, las MPYMES representan un alto porcentaje del total de unidades productivas en el país y de la misma manera contribuyen significativamente al ingreso nacional en sectores como el industrial, comercial y servicios. Por todo ello el Gobierno Federal ha buscado la manera de consolidar y fomentar el crecimiento de este sector empresarial, por lo que en los últimos años ha apoyado la formación de redes y agrupaciones de cooperación interempresarial. Dentro de estos esquemas, en 1993 mediante la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial se decretó la creación de una figura asociativa denominada empresas integradoras, que es el tema que ocupa a este trabajo.

Después de tres años de haberse emitido el decreto que promueve la creación y organización de empresas integradoras en México, un grupo de académicos e investigadores de la Facultad de Contaduría y Administración y del Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, con el fin de evaluar la funcionalidad de esta figura asociativa sobre las MPYMES realizaron un proyecto de investigación denominado "Cooperación interempresarial frente a la globalización: evaluación de las empresas integradoras en México". La oportunidad que tuve de participar como becario en este trabajo, despertó mi

interés por realizar una tesis a este respecto. De esta manera, visite dos empresas integradoras y realice entrevistas a sus administradores y a algunas de sus empresas asociadas, con lo que pude detectar ciertos elementos que inciden en el buen funcionamiento de esta figura y de otros que la han conducido a su inoperancia.

De la formación adquirida en la licenciatura en administración me ha llamado la atención el estudio de las empresas, es por ello que me pareció interesante estudiar esta figura asociativa (empresas integradoras) que además representa una tendencia conocida como asociacionismo empresarial, tan importante hoy en día que es necesario que los administradores nos familiaricemos con ella.

Es así como he realizado este trabajo, el cual está dividido en cinco capítulos. En el primero de ellos, "Las micros, pequeñas y medianas empresas y la figura de empresas integradoras en México", se presenta el entorno económico que ha provocado grandes problemas a las MPYMEs en el país, y que ha sido detonador del uso de esquemas de asociación empresarial. En este mismo capítulo se exponen los elementos y características que definen a la figura de empresas integradoras, también se hace mención a experiencias de asociación en otros países. El segundo capítulo "Situación actual de las empresas integradoras en México", está conformado por algunos resultados que se han detectado sobre el funcionamiento de las empresas integradoras en los tres primeros años desde que se decretó su creación. En el tercer capítulo "La metodología de evaluación de la efectividad organizacional para el caso de las empresas integradoras" se describe la forma en que serán estudiadas las dos empresas integradoras que fueron seleccionadas y se establecen los elementos y factores en los que se pondrá más empeño durante la descripción que se realiza en el cuarto capítulo "Aplicación de

la metodología de evaluación de la efectividad organizacional a dos empresas integradoras"; finalmente se presenta un capítulo de conclusiones generales.

La tesis en conjunto representa solamente un estudio de los muchos que pueden desprenderse de esta figura asociativa. Con ella pretendo de igual manera difundir la existencia de la empresa integradora y resaltar la importancia que pueden tener este tipo de figuras asociativas ante situaciones tan adversas como las que enfrenta el país; considero que a medida que se realicen más estudios sobre el tema se podrá contar con los elementos necesarios para establecer mejoras significativas a esta figura o bien determinar su fracaso para impulsar el crecimiento y consolidación de las micros, pequeñas y medianas empresas en México.

Elfid Torres González

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO:

**“LA EMPRESA INTEGRADORA, UNA ALTERNATIVA
PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN
MÉXICO”**

TEMAS ABORDADOS EN LA TESIS

Para llegar al tema principal de este trabajo (la empresa integradora), primeramente se abordan algunos puntos que hacen la función de antecedentes como es el caso de una breve reseña de la política económica en México desde 1982. Posteriormente se habla de los problemas que dicha política ha provocado en el sector de la micro, pequeña y mediana empresa, así como algunas de las más importantes características de estas. Posteriormente se entra de lleno al tema principal y se presentan aspectos tales como su definición, la forma de constitución de esta figura, sus funciones, los apoyos que se ha instrumentado a su favor, las ventajas que ofrece, para finalmente hacer una breve mención a experiencias de figuras similares en otros países.

En una segunda parte del trabajo, la cual es un caso práctico, se analiza la figura directamente en dos empresas integradoras, para detectar elementos, factores y características que inciden en el buen funcionamiento de las empresas o en su inoperancia.

¿A QUIÉN VA DIRIGIDA?

Este trabajo pretende analizar la figura de empresa integradora y determinar el funcionamiento que puede tener en aquellas empresas que, con el objeto de resolver o dar frente a problemas que generalmente están relacionados a su tamaño y/o capacidad financiera (micros, pequeñas y medianas empresas), pretendan adoptarla. De esta manera, la tesis está dirigida a los dueños o administradores de las empresas que consideran la figura de integradora como una opción o bien a aquellos que ya están integrados y actualmente presentan dentro de su organización algún tipo de problemática

El estudio que se hace de dos empresas integradoras, tiene la finalidad de determinar la importancia que tienen factores como el entorno económico, la administración, el liderazgo y la comunicación entre otros para los resultados finales en la integración. De esta manera, se busca aportar los elementos que puedan facilitar la decisión de adoptar o no esta figura asociativa, así como también el encontrar rutas que permitan la corrección de errores en las empresas integradoras ya constituidas.

La tesis está dirigida también a las personas que estén interesadas en realizar estudios sobre esta figura utilizando como base este trabajo. Debido al enfoque administrativo que tiene éste, la utilidad que tenga será mucho mayor a los estudiantes que cursen la Licenciatura en Administración. Sin embargo, he procurado no desatender los grandes problemas económicos y sociales que igualmente influyen en la operación de estas empresas. Considero que en la medida en que se realicen más estudios a esta figura se podrá contribuir mayormente a superar y corregir las carencias que actualmente puede tener.

OBJETIVOS

1. Realizar un trabajo para dar a conocer la figura de empresas integradoras a los estudiantes de la Licenciatura en Administración interesados en el tema.

2. Evaluar el funcionamiento de la figura de empresas integradoras mediante dos casos prácticos en donde ha sido adoptada.

3. Determinar la importancia que tiene factores como el liderazgo, la comunicación, los servicios ofrecidos, la experiencia asociativa previa, el giro de la empresa y el entorno económico en el funcionamiento y resultados de las empresas integradoras estudiadas.

HIPÓTESIS

1.- La figura asociativa de empresas integradoras promovida adecuadamente por el gobierno, representa una opción tanto para impulsar la competitividad, como para consolidar y hacer crecer a las micros, pequeñas y medianas empresas en México.

2.- Un liderazgo efectivo que estimule la comunicación y la cohesión entre los socios, así como la experiencia previa en asociación de los empresarios, son factores que inciden significativamente en el buen funcionamiento de la figura de la empresa integradora.

**I. LAS MICROS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS Y
LA FIGURA DE EMPRESAS INTEGRADORAS EN
MÉXICO**

1. LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS Y LA FIGURA DE EMPRESAS INTEGRADORAS EN MÉXICO.

1.1 La micro pequeña y mediana empresa en México

La crisis económica de los años ochenta en América Latina, acompañada por la aplicación de medidas económicas de corte neoliberal como reducciones al gasto público, privatización de empresas estatales y apertura comercial han mermado la capacidad gubernamental para crear fuentes de empleo. Esto a su vez ha provocado que las empresas privadas emprendan agresivos programas de reestructuración frecuentemente caracterizados por recortes a su planta laboral. Ante este panorama, la población demandante de empleo amenazada por la pobreza y la degradación de las condiciones de vida se ha refugiado en el llamado autoempleo.

En México, el problema del desempleo se agravó a partir de 1982, basta decir que durante el período 1981-1991, el número de personas remuneradas en la actividad económica solamente creció a una tasa anual media de 0.7%, mientras al mismo tiempo la población demandante lo hacía a una tasa de 2.9 por ciento¹

La micro, pequeña y mediana empresa² (MPYMEs), ha absorbido un gran número de los empleos que no pueden mantener ni el sector público, ni las grandes empresas privadas, al grado que para 1993 las MPYMEs en conjunto tenían a 79.1% del total del personal ocupado en el país.³

¹ Rueda Peiro, Isabel y Mercedes Gaitan R. "El entorno mundial y el papel estratégico de las pequeñas empresas", en Rueda Peiro, Isabel (coord.), *La empresa integradora en México*, México, IIEc, 1997, p.26.

² La clasificación de Secofi para ubicar a las empresas según su tamaño es la siguiente: micro, de 1 a 15 empleados y ventas anuales menores a \$900 000, pequeña, de 16 a 100 empleados y ventas anuales no mayores a \$9 000 000, mediana, de 101 a 250 empleados y ventas anuales hasta \$20 000 000, grandes, más de 250 empleados y ventas anuales mayores a \$20 000 000

³ Rueda Peiro, Isabel, *op cit* p.29

Consciente del papel que juegan las MPYMEs en México como generadoras de empleos, el gobierno por muchos años ha desarrollado diversos programas para su fortalecimiento⁴, sin embargo ninguno ha tenido continuidad, ni tampoco ha logrado resolver a fondo los problemas que aquejan a estas empresa. Por el contrario y paradójicamente, las políticas económicas implementadas por el gobierno federal han ido en detrimento de su fortalecimiento, particularmente en los sexenios neoliberales de Miguel de la Madrid, Carlos Salinas y el actual de Ernesto Zedillo.

La actual política económica (neoliberalismo), inicio en 1982 con Miguel de la Madrid y se caracterizó por una fuerte disminución del proteccionismo estatal, a la vez que se iniciaba un proceso progresivo de apertura económica hacia el exterior. Durante este sexenio, en 1986 México ingresa al Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés). Al mismo tiempo el gobierno implantó una política de reducción a los salarios reales, aumentó fuertemente los impuestos, pasando el IVA de 10 al 15% y realizó la desincorporación de un gran número de empresas paraestatales, no importando si éstas eran estratégicas, al grado que de las 1 155 empresas en manos del gobierno en 1982, únicamente quedaron 412 al finalizar el sexenio. Finalmente es necesario mencionar que durante este sexenio la tasa de inflación llegó a ser de 159.2%, mientras que la devaluación del peso frente al dólar pasó de 140 a 2 330 pesos por dólar.⁵

⁴ Tal es el caso de: el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (Fogain) en 1953, el Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña en 1977, el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior 1984, el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña en 1985 y la Ley Federal de Fomento a la Microindustria en 1988, por mencionar algunos.

⁵ Angeles Cornejo, Oliva Sarahi, "Evolución de la micro, pequeña y median empresa en México, 1982-1996", en Rueda Peró, Isabel (coord.), *op cit.*, pp 47-55.

El presidente Carlos Salinas continuó las políticas de reducción de salarios reales, apertura comercial y privatización que su antecesor había iniciado. En cuanto a apertura económica inició y concluyó las negociaciones del Tratado de Libre Comercio (TLC) para la creación de un mercado común en América del Norte. En lo que toca a privatización, desincorporó los bancos y las principales empresas paraestatales, esta vez reduciéndolas de 412 a 213. Aunque el valor del peso se mantuvo casi constante durante 1988 a 1994, fue debido a una sobrevaluación de la moneda que a finales de 1994 provocó la peor crisis financiera en la historia del país.⁶ Esta última crisis marco el inicio del sexenio de Ernesto Zedillo, que ante tal panorama recurrió a créditos externos y endeudó aun más las políticas de ajuste dictadas por el Fondo Monetario Internacional (FMI) para asegurar el pago de la deuda. De esta manera se redujeron una vez más los salarios reales, se incrementaron los impuestos, se redujo drásticamente el crédito al mismo tiempo que las tasas de interés aumentaban llegando incluso a superar el 100%. Al mismo tiempo continuaron las políticas de privatización y apertura comercial.

Todo este panorama, da cuenta del efecto que ha tenido la actual política económica sobre las MPYMEs, al reducir los salarios reales, aumentar los impuestos, encarecer el crédito y abrir desmesuradamente las fronteras, lo cual deja a estas empresas expuestas a las leyes no escritas del mercado internacional que las obligan a ser cada vez más competitivas, pero absurdamente cada vez con menos apoyos y recursos que se lo permitan. De tal manera, actualmente las MPYMEs, no solamente tienen que lidiar con las barreras internas que le representan las políticas gubernamentales, sino también deben hacerlo con la llamada globalización que las amenaza incluso con desplazarlas de los mercados

⁶ Angeles Cornejo, Oliva Sarahi, *op. cit.*, pp. 55-58

domésticos si no incorporan conceptos y cualidades competitivas como calidad total, diferenciación de productos, innovación tecnológica constante, información especializada, cuidado ambiental, capacidad de respuesta, producción flexible, inteligencia financiera y vinculación con mercados externos⁷ solamente por mencionar algunos, esta es una realidad que no comparten las MPYMEs, al menos en México, y representa quizá uno de sus mas grandes problemas.

1.1.1 Características de las MPYMEs en México.

Si bien es un hecho que las MPYMEs son entidades económicas que representan el mayor número del total de éstas en el país (99.85%) y que además concentran un alto porcentaje del personal ocupado (79.1%), también es cierto que son vulnerables a las políticas gubernamentales expuestas con anterioridad, así como a las medidas que resultan de dichas políticas, las cuales repercuten fuertemente en ellas, a grado tal, que según un estudio realizado por Nacional Financiera (Nafin) y el Instituto Nacional de Geografía, Estadística e Informática (INEGI), la tasa de mortalidad de las empresas ubicadas en dicha categoría es muy elevada, 50% de ellas no tienen una vida superior a cinco años.⁸

Para realizar un análisis de MPYMEs, es necesario hacerlo por actividad económica, ya que el comportamiento de variables como número de unidades económicas, personal ocupado e ingresos al sector cambia de uno a otro

En lo que se refiere a los sectores comercio y servicio, el comportamiento de las tres variables que se presentan en los cuadros 1 y 2 son similares, es decir, las MPYMEs representan con respecto a la grande empresa el mayor número de

⁷ Cortina Legarreta, Fernando, en Calvijo Quiroga, Fernando, *et al. La política Industrial en México*, Mexico, Colmex, 1996, p.16

⁸ Flores, Gerardo, "Elevada Mortalidad de Microempresas", en *El Financiero*, 18 de septiembre de 1996, p.26

unidades económicas, y dentro de éstas, el mayor porcentaje lo tiene la microempresa, el cual si se desglosara aun más se podría ver que en su mayoría se compone por empresas que únicamente tienen de uno a dos empleados⁹, situación que se explica por el desempleo.

Respecto al personal ocupado en los sectores comercio y servicio, las MPYMEs concentran a la mayoría y nuevamente la concentración más fuerte se ubica en las microempresas. Ahora bien, la tendencia a representar el mayor porcentaje en unidades económicas y personal ocupado coinciden con la última variable de los cuadros 1 y 2 que es la contribución al ingreso del sector, en donde las MPYMEs contribuyen también con la mayor parte de éste.

Cuadro 1
Unidades económicas, personal ocupado e ingresos del sector comercio

Estrato	Unidades Económicas		Personal ocupado		Ingresos	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Total	1,210,184	100.0	3,212,873	100.0	100.0	100.0
micro	1,191,911	98.5	2,306,555	71.8	44.2	44.2
pequeña	16,447	1.4	526,024	16.4	34.1	34.1
mediana	1,457	0.1	225,929	7.0	12.2	12.2
grande	369	-	154,365	4.8	9.5	9.5

Fuente: INEGI. XI Censo comercio, 1994

Cuadro 2
Unidades económicas, personal ocupado e ingresos del sector servicio

Estrato	Unidades Económicas		Personal ocupado		Ingresos	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Total	708,947	100.0	2,798,164	100.0	100.0	100.0
micro	689,113	97.2	1,611,628	57.6	44.8	44.8
pequeña	17,680	2.5	595,768	21.3	26.8	26.8
mediana	1,545	0.2	231,929	8.3	10.1	10.1
grande	609	0.1	358,845	12.8	18.3	18.3

Fuente: INEGI. XI Censo servicios, 1994

⁹ Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, *XI Censo servicio y comercio 1994*.

En el sector industrial, se presenta un situación diferente, ya que aunque las MPYMEs siguen representando el mayor número de unidades económicas del sector, la grande empresas con tan sólo el 0.9% de las unidades económicas ocupa al 43.7% del personal total del sector, además de contribuir con 62.3% del ingreso. Esta situación se debe a que en este sector se requiere de un nivel de inversión mayor que en los otros dos, así como también el grado de capitalización y el nivel tecnológico son más elevados, situación contraria a la de los sectores servicio y comercio donde no es difícil cambiar de giro, además de que la actividad puede modificarse de acuerdo a la conveniencia y/o situación del mercado.

Cuadro 3
Unidades económicas, personal ocupado e ingresos del sector industrial

Estrato	Unidades Económicas		Personal ocupado		Ingresos
	Absoluto	%	Absoluto	%	Ingresos %
Total	265,427	100.0	3,246,042	100.0	100.0
micro	243,107	91.6	686,097	21.1	9.2
pequeña	16,831	6.3	643,691	19.8	14.0
mediana	3,204	1.2	498,699	15.4	14.5
grande	2,285	0.9	1,417,555	43.7	62.3

Fuente: INEGI, XI Censo industrial, 1994.

1.2 La figura de empresas integradoras en México

En los párrafos anteriores se han abordado brevemente los principales problemas a los que se enfrenta la micro, pequeña y mediana empresa en México; como pudo observarse ésta es muy vulnerable a los efectos del entorno económico actual, situación que tiende a provocar la desaparición de muchos de estos negocios, generando con ello un aumento en la tasa de desempleo. Ante tal disyuntiva, el gobierno ha buscado desarrollar programas para fortalecer y consolidar a estas unidades económicas, uno de estos programas es la figura de empresas integradoras, la cual promueve la asociación de microempresarios para evitar que desaparezcan.

Las figuras asociativas y de cooperación interempresarial surgen en México como respuesta a la adversa situación a la que se han enfrentado las empresas nacionales durante los últimos años, provocada principalmente por factores como la globalización y el Tratado de Libre Comercio, elementos que como se expuso anteriormente conforman un medio ambiente de apertura comercial que se ha venido gestando en el país desde mediados de la década de los ochenta. Los problemas económicos que actualmente viven todos los sectores nacionales, se ven acentuados en la micro, pequeña y mediana empresa. La mayoría de los problemas que presentan las MPYMEs, se deben fundamentalmente a su capacidad financiera, a su bajo nivel tecnológico, al entorno económico y a la reducción de la demanda lo cual les impide superar su rezago en materia de exportación, investigación, ciencia y tecnología.

Aunado a los problemas arriba señalados, las empresas nacionales, han tenido que soportar los contratiempos que ha generado la actual crisis del país, misma que se ha visto acentuada a partir de 1995. De esta manera, las unidades productivas tienen que enfrentar adversidades, tales como: recesión económica, falta de liquidez, precios de materia prima muy elevados, altos intereses, apertura

económica y cargas fiscales excesivas. Con el propósito de superar tales desavenencias, recientemente se han promovido y adoptado algunos modelos de asociacionismo o alianzas empresariales. Dentro de dichos modelos existen figuras tales como: Asociaciones patronales, Asociaciones en participación, Fideicomisos, Empresas controladoras (*holdings*), *Joint Venture* y Empresas Integradoras.¹⁰

Los programas que fomentan la cooperación interempresarial en México, han cobrado importancia recientemente. Dentro del Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994 se contempla el asociacionismo empresarial como medio para enfrentar los problemas de la micro, pequeña y mediana empresa.¹¹ Asimismo de manera alterna -a principios de la década de los noventa- la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, se mostró interesada en conocer el modelo de Consorcios y Distritos Industriales en Italia, los cuales han tenido mucho éxito en promover en el mercado mundial productos que satisface las normas internacionales de calidad. De tal manera, la Secretaría realizó misiones a ese país con el objeto de conocer y estudiar ampliamente dicha experiencia; posteriormente organizó eventos en donde reunió a instituciones públicas privadas, educativas y empresariales, con el fin de promover la nueva forma de organización empresarial (empresa integradora) basada en el modelo italiano.

Es así como el gobierno federal, posteriormente publica el decreto de empresas integradoras en el Diario Oficial de la Federación el 7 de mayo de 1993, modificándolo posteriormente el 30 de mayo de 1995. (Ver anexos)

La figura de empresas integradoras, se creó, con el ánimo de aumentar la productividad, mejorar la calidad de los productos y reducir costos, permitiendo de

¹⁰ Flores Rodríguez, Jesús "Alianzas", en *Integra*, febrero de 1996, p. 1-2

¹¹ Espinoza Villareal, Oscar *El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa*, México, FCE, 1995, p. 107.

esta manera que los socios (asociadas) pudieran competir tanto en el mercado interno como en el externo. Con su creación, se pretendía que las micros, pequeñas y medianas empresas pudieran tener una herramienta ante el actual entorno económico mundial. Lo cual se consideraba posible, en gran parte a la estructura y diseño con la que cuenta la figura de integradoras. Es decir, al momento de asociarse un grupo de empresas, su estructura les permite aprovechar mejor las oportunidades de competir en un mercado global, o al menos les permite seguir presentes en el mercado, y no desaparecer.

Así, dentro del Programa de Política Industrial y Comercio Exterior, que emitió el Gobierno Federal en mayo de 1996, se contempla como una estrategia el fomento al desarrollo de agrupamientos de alta competitividad internacional, ya sean de carácter regional o sectorial, en donde la participación de la micro, pequeña y mediana empresa es fundamental ¹²

1.2.1 ¿Que es la empresa integradora?

Hasta ahora no ha existido una preocupación institucional ni académica por definir claramente lo que es empresa integradora. Existen algunas definiciones que generan más dudas al respecto no dejando claro su significado, como ejemplo de ellas está la siguiente: "empresa de servicios especializados que asocia personas físicas y morales de unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana."¹³

Una definición más clara de empresa integradora es: aquella que ofrece un conjunto de servicios especializados, la cual es conformada por personas físicas y morales de unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana, buscando con ello elevar la competitividad de sus asociadas, inducir las a la especialización

¹² "Programa de Política Industrial y Comercio Exterior 1996" *Diario Oficial de la Federación*, viernes treinta y uno de mayo de 1996., p. 21.

¹³ Orozco Felgueres, Carlos E. "Empresas Integradoras", en *Consultoría Fiscal*, Núm 154

en alguna etapa de un proceso productivo y consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su participación en el exterior, todo ello sin menoscabo de su autonomía como unidades económicas independientes.

En México, la dependencia encargada de promover el esquema de empresas integradoras es la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi). Las características de esta figura asociativa, así como su reglamentación y normatividad, se encuentran en un decreto emitido a este respecto en 1993 (modificado en 1995). La empresa integradora cuenta con un conjunto de características que la definen y particularizan de otros modelos de asociación empresarial existentes en el país y en el extranjero. Es por ello que para comprender mejor el significado de esta figura es necesario conocer cada uno de sus componentes, funciones y elementos para así evitar que pueda ser confundida con otras formas de asociación.

1.2.2 ¿Cómo se constituye una empresa integradora?

Para operar como empresa integradora y poder “disfrutar” de los apoyos y beneficios de esta figura, es necesario inscribirse al Registro Nacional de Empresas Integradoras de Secofi. Para ello se deberán cumplir los siguientes requisitos: Las empresas integradoras, podrán estar integradas por personas físicas y morales de tamaño micro, pequeño y mediano que pertenezcan a una misma actividad económica ya sea industria, comercio o servicios, o bien de empresas de diferente actividad económica, que tengan un proyecto de negocios en común; deberán tener personalidad jurídica propia; su objeto social debe consistir preponderantemente en la prestación de servicios especializados de apoyo a la micro pequeña y mediana empresa integrada; asimismo debe contar con un capital social no menor a cincuenta mil pesos.

Las empresas asociadas deberán ser como mínimo cuatro. Éstas deberán adquirir acciones o partes sociales de la integradora, la participación de cada una no podrá exceder el 30% del total del capital social. Las asociadas serán usuarias de los servicios que la integradora preste.

Pueden participar en el capital social de la integradora, instituciones de banca de desarrollo, el fondo nacional de empresas de solidaridad, y en general cualquier otro socio, siempre y cuando la participación de la empresa integradora no sea menor al 75% del total del capital social.

1.2.3 Funciones

De acuerdo al párrafo anterior, una de las características de las empresas integradoras es el brindar a sus asociadas servicios especializados, a este respecto, el decreto establece que deberán cumplir al menos una de las siguientes funciones:¹⁴

- a) Tecnológicos:* ayudar en la selección y uso de maquinaria moderna, laboratorios científicos y tecnológicos, buscar personal técnico calificado para mejorar y elevar la calidad de sus productos, la productividad y la competitividad.
- b) Promoción y comercialización:* promover la consolidación de la oferta de las asociadas y elaborar estudios de mercado para promover la apertura de nuevos mercados nacionales y externos.
- c) Diseño:* seleccionar modelos y tendencias, revisar nuevas formas de consumo y ayudar en la diferenciación de productos para lograr mayor impacto en el mercado.
- d) Subcontratación de productos y procesos industriales:* buscar oportunidades para producir piezas o partes componentes para la integración de un producto final

¹⁴ Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, *Lo que usted desea saber sobre las empresas integradoras*, pp 2-28

de otra empresa, ayudar a alcanzar la especialización en determinada parte de un proceso para poder ofertarlo en el mercado.

e) Financiamiento: asesorar y promover negociaciones de crédito ante intermediarios financieros bajo condiciones de fomento, con el objeto de incrementar la competitividad.

f) Actividades en común: evitar el intermediarismo por medio de la promoción de ofertas consolidadas, adquirir materia prima, refacciones y maquinaria en condiciones óptimas en cuanto a precio, calidad y oportunidad de entrega en función de mayores volúmenes de compra, adquirir tecnología y asistencia técnica, apoyar la renovación e innovación de la maquinaria y el equipo, brindar capacitación a la fuerza laboral y a los niveles directivos e implantar programas para mejoras de calidad e incremento de la productividad.

g) Aprovechamiento de residuos industriales: asesorar y fomentar el reciclado de materiales para contribuir a la preservación del medio ambiente.

h) Gestiones administrativas: asesorar a las asociadas en trámites administrativos, informáticos, contables, jurídicos, fiscales y de capacitación, con el fin de efficientar sus operaciones.

1.2.4 Apoyos Institucionales

Con el ánimo de fomentar el desarrollo y la consolidación de las empresas integradoras, se han formulado un conjunto de apoyos integrales a través de Secofi, algunos de ellos se exponen a continuación ¹⁵

a) Apoyos fiscales

Las empresas integradoras, podrán tributar en el régimen simplificado de las personas morales establecido en la Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR) por un

¹⁵ *ibid*

periodo de diez años, para lo cual no existe un límite máximo de ingresos. Este beneficio de carácter fiscal, contempla la posibilidad de pagar el ISR sólo con base en el retiro de utilidades y los gastos no deducibles, además de pagar el impuesto al Valor Agregado (IVA), con base en los cobros de efectivo.

Asimismo, las obligaciones fiscales se llevarán a cabo, de acuerdo a las facilidades administrativas publicadas en el Diario Oficial de la Federación del 16 de junio de 1995, en donde se establecen las bases para que la integradora realice operaciones a nombre y por cuenta de sus integradas. Sin embargo es importante señalar que los ingresos propios de la empresa integradora son exclusivamente producto de cuotas, comisiones y servicios a las integradas, aunque puede obtener ingresos de terceros -siempre y cuando no representen más del 10% del total-.

b) Financieros

La banca de desarrollo (Nacional Financiera), a través de intermediarios -junto con la banca comercial-, han instrumentado apoyos específicos con el fin de fortalecer y consolidar a las empresas integradoras. Dichos apoyos están enfocados principalmente a: capital de trabajo, inversiones fijas, modernización tecnológica, mejoramiento del medio ambiente, reestructuración de pasivos, importación de bienes y servicios, materias primas, refacciones, insumos y maquinaria. De la misma manera se han establecido para tales efectos amortizaciones tales como: esquemas de pagos tradicionales, esquemas de pagos a valor presente y unidades de inversión (Udis).

Entre los apoyos otorgados por Nacional Financiera (Nafin), se encuentra El Programa de Apoyo a Empresas Integradoras, el cual, se lleva a cabo con la participación conjunta de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, la banca comercial e intermediarios no financieros.

El programa de apoyo a empresas integradoras, por parte de Nafin, se desarrolla por medio de financiamientos en tres modalidades:¹⁶

- a los socios de manera individual
- a las empresas en su calidad de socios y
- a la propia empresa integradora

Existe también el Programa Único de Financiamiento a la Modernización Industrial (Promin), el cual está del mismo modo a disposición de empresas integradoras y asociadas. Dentro de este rubro se cuenta con el Programa de Aportación Accionaria, para apoyar proyectos viables y rentables, cuyos recursos se canalizan a la modernización y al capital de trabajo. Existen también programas de capacitación y asistencia técnica, atendidos por Nacional Financiera y el Banco Nacional de Comercio Exterior. Dentro de la capacitación ofrecida se encuentran temas gerenciales tales como: administración, contabilidad, finanzas, mercadotecnia, producción, recursos humanos y procesos de mejoramiento continuo (calidad total).

c) Fomento a las exportaciones

Este tipo de apoyo, se otorga a las empresas que tienen potencial exportador, facilitándoles el acceso a los mecanismos de Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX), Empresas Maquiladoras de Exportación, Empresas de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación (PIFTEX) o de Empresas de Comercio Exterior, siempre y cuando se cumpla con los requisitos de cada programa.

d) Administrativas

Facilidades para constituir la empresa a través de las ventanillas únicas de gestión.

¹⁶ Nacional Financiera. "Programa de apoyo a empresas integradoras" en *Nafin hoy*, p. 6-13

1.2.5 Ventajas

De acuerdo a las funciones y a los apoyos arriba señalados Secofi considera algunas ventajas que pueden obtener las empresas que se constituyan bajo esta figura. Concretamente considera: competir con eficiencia en los mercados, mantener la individualidad de los empresarios en decisiones internas de sus empresas, recibir servicios especializados, crear economías de escala, adquirir en forma común activos fijos, obtener insumos a mejores precios, obtener mejor capacidad de negociación, disponer de fuerza de trabajo calificada, disponer de tecnología de alta productividad, aprovechar mejor la capacidad instalada de la empresa integradora y diversificar los mercados.

1.2.6 Marco legal

Cuando se anunció en marzo de 1993 la creación de empresas integradoras, el director para la micro, pequeña y median empresa de Secofi, aseguró que la figura tendría como marco legal la Ley General de Sociedades Mercantiles¹⁷, lo que limitaba perfectamente las formas en que podrían constituirse estas empresas. Sin embargo al darse a conocer el decreto dos meses después, las condiciones para poder operar como empresa integradora y recibir el registro correspondiente ante Secofi no eran tan claras.¹⁸ Esto debido a que las condiciones que se refieren a la formación de capital de la empresa y la distribución de éste entre los socios, limitan la constitución de la integradora a ser, o bien Sociedad Anónima o Sociedad en Comandita por Acciones, esto en el caso de que haya que apegarse a lo establecido en la Ley General de Sociedades Mercantiles, por otro lado en el decreto nunca se hace mención a dicha ley. Toda esta confusión también la

¹⁷ Barragán, Miguel Angel. "Anuncian la creación de empresas integradoras", en *El Financiero*, 22 de marzo de 1993, p.20

¹⁸ Ver ¿Cómo se constituye una empresa integradora?

comparten algunas instancias gubernamentales, lo cual acentúan más el problema. Ejemplo de ello es una situación constante que se ha presentado en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), en donde en ocasiones no se ha reconocido el apoyo fiscal que establece el decreto de empresas integradoras en cuanto a tributar bajo el régimen simplificado, esto debido a que se desconoce la figura de integradoras y por ende les parece aberrante que una Sociedad Anónima presente su declaración fiscal bajo dicho régimen, lo cual ciertamente contradice al Código Fiscal al respecto, el problema es que no existe alguna excepción que claramente exente a las empresas integradoras constituidas como Sociedades Anónimas de tributar por régimen simplificado.

Evidentemente, esta falta de claridad ha creado una gran confusión entre los empresarios que han querido formar una integradora ya que les ha sido imposible interpretar legalmente el citado decreto. De esta manera desde 1994, algunos representantes de empresas integradoras, han buscado que el gobierno elabore un reglamento o un instrumento jurídico que regule a esta figura asociativa, el cual sea más claro tanto para los empresarios como para las dependencias gubernamentales ligadas a ella, ya que el actual decreto les representa muchos problemas incluso para la obtención de crédito vía banca comercial, debido a que ésta también desconoce la figura.¹⁹ No obstante dicha problemática, aún no reciben una respuesta contundente por parte del gobierno, ya que éste pasó por alto sus demandas en la modificación del decreto en mayo de 1995 y aún presenta las mismas carencias, lo cual representa una barrera importante para el desarrollo de esta figura asociativa.

¹⁹ Flores Cartas, Renato, "Falta de claridad en reglas de operación, limitan la creación de empresas integradoras", en *El Financiero*, 9 de noviembre de 1994, p. 17.

1.3 La experiencia internacional

La importancia de las MPYMEs y las figuras asociativas son un fenómeno global que contrariamente a lo que podría pensarse existe no solamente en países en desarrollo como es el caso de América Latina, sino también en aquellos con altos niveles de desarrollo en donde incluso han sido promotoras de una gran cantidad de empleos. -al menos en las décadas de los setenta y ochenta-²⁰. Existe sin embargo, una gran diferencia entre las empresas de los países desarrollados -pertenecientes a este sector- con sus homólogas de los países llamados del tercer mundo. La diferencia principal se puede observar en el dinamismo, creatividad, complejidad y avance tecnológico de las pequeñas empresas de los países del primer mundo y la contraposición de características que presentan este tipo de empresas en los países subdesarrollados, a grado tal, que se les puede comparar con los sectores informales de Japón, Estados Unidos y Europa, mismos que están conformados por minorías étnicas, migrantes y desempleados crónicos.²¹

En algunos países la pequeña y mediana empresa, ha demostrado una gran flexibilidad, así como una particularidad para crear cadenas productivas, alianzas y redes entre empresas del mismo rango. De esta manera, bajo estos esquemas, se ha generado una alta eficacia en el desarrollo de actividades de diversos sectores que difícilmente podría lograrse en empresas aisladas o individuales.

La experiencia internacional sobre este tipo de empresas, es muy variada, así como también lo son las diversas formas de cooperación interempresarial. Por esta razón y con el objeto de demostrar que las pequeñas empresas y el asociacionismo son una tendencia mundial promovida por diversos gobiernos como motor de crecimiento y desarrollo, son presentados brevemente los casos de Estados Unidos,

²⁰ Carlos Alva Vega y Dirk Kruijt *La utilidad de lo minúsculo*, México, Colmex, 1995, p. 30-31.

²¹ *Ibid* p. 31 y 56.

Alemania y Taiwan en donde las pequeñas unidades productivas son altamente competitivas gracias a los programas, políticas y figuras creadas a su favor.

En Estados Unidos, la importancia de la pequeña empresa se ve reflejada en dos elementos principalmente, el primero de ellos se refiere al porcentaje que representa del total de empresas en el país (99.6%), en segundo lugar absorbe un importante porcentaje de la fuerza laboral nacional (60%). Por otro lado el apoyo gubernamental que reciben estas empresas ayuda considerablemente a que sean un sector competitivo tanto a nivel nacional como internacional. Como puede verse en el cuadro 4, estas empresas cuentan con el apoyo de una política crediticia muy bien diseñada, la cual les permite un fácil acceso al financiamiento, el cual puede llegar a ser hasta de 750,000 dólares, con tasas de interés fijas por debajo de las del mercado. De igual manera se han creado programas de asistencia administrativa, que proporcionan capacitación y proveen a las pequeñas empresas de personal técnico y/o gerencial altamente calificado. Finalmente en este país se promueven figuras asociativas con el objeto de formar redes de subcontratación.²²

El caso de Alemania, es igualmente interesante debido al gran número de pequeñas empresas que existen (99.8%) y por el alto porcentaje de la población en condiciones de trabajar que labora en este tipo de empresas (66%). Resalta también, las diversas políticas y programas que han sido creados para apoyar a este sector de empresas, de entre los cuales destacan su política crediticia, que otorga financiamiento hasta por 10 millones de marcos, con una tasa anual del 8%, la política fiscal que estimula la reinversión incluso hasta con la exención tributaria y la promoción de investigación y desarrollo tecnológico. Alemania, también cuenta con políticas que condicionan el funcionamiento de las pequeñas empresas, tal es

²² Till, Phillip G. "Las pequeñas empresas en Estados Unidos", en *Comercio Exterior*, México, núm 6, vol. 43, junio de 1993, pp 526-538

el caso de aquellas que protegen el medio ambiente y el nivel de ingreso de los trabajadores. Las figuras asociativas también están presentes en este país, bajo el nombre de asociaciones de pequeños empresarios.²³

El caso de Taiwan, resulta por demás interesante, ya que sus empresas han logrado penetrar a mercados internacionales desplazando muchas veces productos de los países importadores. Las figuras asociativas que se promueven en este país asiático, tienen como principal objetivo incentivar la exportación. El gobierno ha apoyado la creación de este tipo de redes con el desarrollo de programas de asistencia tecnológica, administrativa y crediticia, mismos que han resultado exitosos, la prueba más fehaciente es la abundante saturación de artículos provenientes de ese país en diversas regiones del mundo.²⁴

Las diferencias entre la pequeña empresa alemana y estadounidense con la mexicana son enormes, tan sólo las características en cuanto a número de empleados son muy significativas, a grado tal que la pequeña empresa de estos dos países por número de empleados representa en México a la grande empresa. Si comparamos los apoyos gubernamentales la brecha se hace aun más grande. Para ello basta mencionar el caso alemán con respecto al financiamiento a tasas anuales del 8%, lo cual contrasta con el caso mexicano en donde las tasas de interés en 1995 llegaron a superar el 100% anual.

Sin duda estas diferencias hacen que la pequeña empresa en México no tenga el mismo funcionamiento que en los países arriba señalados, sin embargo es necesario considerar que en el país la inestabilidad económica y la misma política económica son barreras que impiden el crecimiento de las empresas. Por esta

23 Arnold, Willemsen, "Pequeña y mediana empresa la experiencia alemana", en *Comercio Exterior*, op. cit., pp.553-560

24 Chen, Tain-Jy, "Las empresas pequeñas y medianas de Taiwan", en *Comercio Exterior*, op. cit., pp.567-571

razón al implementar figuras asociativas retomadas de modelos de otros países no debe esperarse que los resultados sean los mismos.

En México, la empresa integradora representa una figura asociativa que busca disminuir los efectos que los factores económicos han generado a las pequeñas unidades productivas, otros países cuentan con modelos similares, de tal manera se ha consolidado en Francia la llamada Institucionalización de Redes y en Japón las Redes de Subcontratación. Así, también existen figuras asociativas incipientes con características y objetivos similares como el Proyecto de Fomento en Chile, los Polos Productivos en Argentina y las Bolsas de Subcontratación en Brasil.²⁵

Cuadro 4
Características, programas y figuras asociativas en Estados Unidos, Alemania, Taiwan e Italia

País	Características de la pequeña empresa	Programas y políticas en favor de la pequeña empresa	Figuras asociativas
Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> -Hasta 500 empleados -Son el 99.6% del total de empresas en el país -Absorben al 60% de la fuerza laboral 	<ul style="list-style-type: none"> -Política crediticia -Programas de Asistencia Administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> -Redes de subcontratación
Alemania	<ul style="list-style-type: none"> -Hasta 500 empleados e ingresos anuales hasta 100 millones de marcos -Son el 99.8% del total de empresas en el país -Absorben el 66% de la fuerza laboral 	<ul style="list-style-type: none"> -Política de competencia -Política fiscal -Política social -Política crediticia -Política de investigación y desarrollo -Política ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> -Asociación de Pequeños Empresarios
Taiwan	<ul style="list-style-type: none"> -Son el 80% del total de empresas en el país -Absorben el 77% de la fuerza laboral 	<ul style="list-style-type: none"> -Programas de asistencia tecnológica, administrativa, para la exportación y para el crédito 	<ul style="list-style-type: none"> -Alianzas y fusiones comerciales para la exportación y para la subcontratación
Italia	<ul style="list-style-type: none"> -Son el 99% del total de empresas en el país 	<ul style="list-style-type: none"> -Política crediticia -Legislación especial para los distritos industriales -Programas de vinculación para investigación y desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> -Consorcios y distritos industriales

²⁵ Nafin-Flacso, Rede de apoyos públicos y privados hacia la competitividad de las PYMES, México, Nafin, 1995, p. 212.

1.3.1 El caso italiano

El caso italiano, es el antecedente directo de la empresa integradora mexicana, es por ello que es tratado aparte de las experiencias anteriores.

Actualmente Italia se encuentra ubicada dentro de los principales países exportadores europeos²⁶, lo cual en gran medida se debe a factores estructurales y políticos. En Italia -de 1950 a la fecha- el Estado ha apoyado al sistema industrial de pequeñas y medianas empresas -mismas que representan el 99% de las unidades productivas en ese país²⁷-, adoptándolo como un verdadero modelo de desarrollo. Entre las acciones que ha tomado el Estado italiano se encuentran: leyes que financian la modernización tecnológica, el uso de tecnologías anticontaminantes, la adquisición de maquinaria y la inversión productiva en áreas con menor tasa de desarrollo industrial entre otras.

Los modelos de asociacionismo empresarial han resultado para la economía italiana un detonador de desarrollo. El asociacionismo empresarial en este país, está representado por algunas congregaciones como: las Cámaras de Comercio Italianas, -cuyas funciones van desde el registro y capacitación de las empresas asociadas, hasta la promoción de actividades internacionales-, las Asociaciones Industriales y Sectoriales, -gobernadas por la Confederación de la Industria Italiana-, las cuales son agrupaciones de empresarios que promueven de igual manera la actividad de sus asociados, y los Consorcios de producción o de crédito, que son agrupaciones voluntarias que estimulan la colaboración empresarial y fomentan el desarrollo de las áreas de actividad industrial.

Los Distritos Industriales, (una de las formas de asociacionismo empresarial implementadas en Italia), han recibido total apoyo por parte del Estado, de tal

²⁶ Mencarelli, Mauricio, "La experiencia Internacional de la pequeña y mediana empresa. El caso Italia", Cámara de Comercio Italiana en México, Conferencia

²⁷ Espinoza Villareal, Oscar. *El apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa*, p. 30

forma que cuentan actualmente con una legislación específica. Los llamados Distritos Industriales, están formados por grandes concentraciones locales de pequeñas y medianas empresas, mismas que cuentan con una elevada especialización productiva y están apoyadas, de la misma manera, por elementos de colaboración y competitividad interna e internacional.

Actualmente Italia cuenta con más de cien distritos industriales, los cuales representan un importante soporte exportador. El logro de dichos esquemas empresariales es posible, debido a que las estructuras públicas así lo favorecen; tal es el caso de El Instituto de Comercio Exterior de Italia y La Secretaría de Comercio Exterior de Italia con 75 oficinas en todo el mundo. A nivel semipúblico se cuenta con 53 Cámaras de Comercio Italianas en el extranjero en 35 países.²⁸ Los distritos industriales italianos, se han caracterizado por crear relaciones de investigación y desarrollo con instituciones universitarias, municipales y de gobierno, permitiendo así a la micro, pequeña y mediana empresa tener acceso a la tecnología.²⁹

El buen desempeño de los llamados Distritos Industriales, ha despertado el interés mundial, dando como resultado que sea este caso uno de los más estudiados, así como también un ejemplo para la adopción de figuras similares en otros países. Tales estudios han demostrado que el éxito de estos distritos, está ligado a las circunstancias provocadas por las políticas económicas de la década de los setenta y a la historia social y técnica de Italia, aunado a la ayuda que los sectores público y privado de aquel país, han provisto a las pequeñas unidades empresariales. Dicha ayuda les ha permitido elevar sus niveles de competitividad logrando con ello el acceso a los mercados internacionales.³⁰

28 Mencarelli Maurizio, *op. cit.*

29 Nafin-Flaco, *op. cit.*, p. 217

30 *Ibid.*, p. 219-220

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS EN MÉXICO

2. SITUACION ACTUAL DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS EN MÉXICO

En este capítulo se presenta de manera general la situación en la que actualmente se encuentra las empresas integradoras en México. La fuente de la cual proviene la información aquí presentada son los resultados de una investigación realizada por académicos e investigadores del Instituto de Investigaciones Económicas y de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, en la cual colaboré como becario ¹

2.1 Situación actual

Después de tres años de haberse emitido el decreto que promueve la creación de empresas integradoras en México y con 169 registradas hasta marzo de 1996 en el Registro Nacional de Empresas Integradoras de Secofi, se presentó la necesidad de evaluar los resultados obtenidos por la figura para determinar el grado de utilidad que ha tenido para las MPYMEs nacionales. Dichos resultados permiten establecer la situación actual de esta figura, mediante diversas variables que he agrupado en tres apartados para una mejor apreciación.

2.1.1 empresas integradoras a tres años del decreto

2.1.2 administración y

2.1.3 empresas asociadas

¹ Simón Domínguez, Nadima, "Metodología y análisis estadístico de la encuesta" en Rueda Peiro, Isabel (Coord.), *La empresa integradora en México*, México, IIEc, 1997, pp.96-134.

2.1.1 Empresas integradoras a tres años del decreto

La muestra a la que se ha hecho mención en párrafos anteriores fue de 49 empresas integradoras, ubicadas en 24 localidades de 17 entidades federativas, así como a 142 empresas asociadas, con base en las encuestas aplicadas a ésta, se obtuvieron los siguientes resultados: el 36% de las empresas integradoras pertenece a la industria de la transformación, el 22% al comercio, el 14% al sector agropecuario, el 16% a servicios y 10% a la construcción.

La situación en cada una de las empresas es muy variable y no todas han logrado permanecer activas, se pudo observar que solamente un 16.7% de ellas se encuentran funcionando de manera adecuada, 25% funcionan actualmente pero sus operaciones han disminuido, 16.7% funcionan en forma deficiente, 35.4% actualmente no operan, mientras que 6.3% nunca han operado. Estos porcentajes, nos dan cuenta de la dificultad que la integración y la operación de este tipo de empresas significó para los que se constituyeron bajo esta figura, muchos fueron los obstáculos y problemas con los que se enfrentaron, como se podrá comprobar más adelante.

Un aspecto que va de la mano con el anterior es la manera en que se impulsó la creación de las empresas integradoras. En el 67% de los casos la iniciativa fue de los mismos empresarios, pero existe otro panorama que representa un 33% de empresas integradoras que fueron creadas por iniciativa de funcionarios públicos. Este último caso representa un problema constante, que radica en que una empresa no puede crearse si no existe un objetivo o una causa que lo justifique. Los casos en donde existió intervención de funcionarios públicos estatales o municipales para impulsar la creación de estas empresas por motivos meramente políticos y partidistas resultaron rotundos fracasos.

A pesar de que el Gobierno Federal mediante las instancias promotoras de esta figura asociativa, ha implementado programas de apoyo para la empresa integradora, éstos no han llegado adecuadamente a todas ellas, debido principalmente a que dichos programas no se han difundido ampliamente, a grado tal que muchas dependencias federales con representación estatal, no están al tanto de la existencia de esta figura, mucho menos de los programas que se han diseñado para ella. De tal manera que el 35% de las integradoras no ha recibido ningún apoyo de instituciones promotoras. Existe un 65% de empresas integradoras que si han tenido acceso a los apoyos que ofrecen las instituciones promotoras de esta figura. Las cifras demuestran que Secofi ha sido la institución a la que más empresas integradoras han acudido a solicitar apoyos (49%), algunas empresas más han acudido a Nafin (28.6%). Los apoyos que han recibido son básicamente asesoría, orientación, trámites legales y capacitación, sin embargo solamente el 14% de las empresas encuestadas declaró haber recibido un beneficio importante con dichos apoyos.

Uno de los factores que permiten a las empresas crecer y desarrollarse es el acceso al crédito, las empresas integradoras no son la excepción y lo han solicitado a instituciones como: Nafin, uniones de crédito, empresas de solidaridad, banca privada y gobierno del estado entre otros. El financiamiento ha sido destinado por las empresas tanto a operación como a modernización. Esta situación de solicitud y recepción de crédito fue muy común hasta antes de 1994, ya que en 1995 la crisis económica cambió drásticamente la situación en este rubro, a grado tal, que actualmente la mayoría de las empresas no tienen acceso al crédito debido a falta de garantías, excesivos trámites y requisitos, así como los altos intereses que hacen imposible contraer este tipo de compromisos.

El problema del financiamiento no concluye con la negación de nuevos créditos por parte de las instancias que lo proveen o con la imposibilidad de contratar deuda

por los altos intereses de que son objeto, por el contrario esta carencia trae consigo más problemas. Aunado al alto porcentaje de empresas que se encuentran en cartera vencida se suma la imposibilidad de fomentar el crecimiento de éstas y por ende una recuperación que permita reducir los niveles de endeudamiento y generar mayor productividad.

Los problemas a los que se han enfrentado las empresas integradoras han provocado que los socios se sientan defraudados por esta figura y decidan retirarse de las sociedades constituidas como tal.

Hoy se puede decir que los problemas que pretendía resolver el gobierno creando esta figura, no se han podido solventar y en cambio han surgido algunos otros, mayormente debido a la grave crisis en que se encuentra el país, pero también por la falta de apoyos, además de que la figura de empresas integradoras debe adecuarse a la realidad del país, el cual requiere modelos que generen altos niveles de desarrollo antes de continuar con políticas que exponen a la economía a esferas y escenarios mundiales en donde no puede competir.

2.1.2 La administración

Debido a que las características y elementos administrativos son parte importante para este trabajo, he dedicado este apartado para las variables relacionadas a la administración de las empresas integradoras, que aparecen en los resultados de la investigación antes citada.

Las empresas que a la fecha han adoptado la figura de integradoras, han experimentado una serie de contratiempos que en gran medida se deben a la situación económica que impera en el país. Sin embargo, muchos de estos problemas podrían ser de menor impacto si se contara con una administración adecuada.

A primera vista los resultados de la investigación pueden crear percepciones erróneas en cuanto a la dirección de estas empresas. Es decir, generalmente se piensa que cualquier persona que tenga una formación profesional puede dirigir adecuadamente una organización, de ser así, la mayoría de las empresas integradoras en el país serían casos exitosos ya que el 65% de los administradores tienen estudios de licenciatura e inclusive un porcentaje también representativo de ellos cuenta con estudios de posgrado (23%).

La labor de coordinar una organización no es en ningún caso tarea fácil, ya que se requiere de ciertas características y conocimientos para poder hacerlo de manera adecuada. La administración de una empresa integradora -por sus características- es una labor aún más compleja que para el común de las empresas. En primer lugar una empresa integradora agrupa a su vez otras empresas, es decir, los socios son otras organizaciones, por ello el coordinar las actividades en común que deriven en un beneficio comunitario requiere de características especiales.

La dirección de una empresa integradora es un elemento fundamental que puede derivar directamente en los resultados finales de la organización, es decir, puede ser determinante en que la integración resulte o no exitosa. Por tanto, en la dirección debe existir la persona idónea que cumpla con un perfil que incluya características de liderazgo y visión amplia. El liderazgo es importante para promover y fomentar tanto la comunicación como la cohesión entre los socios (solamente se detectó liderazgo en el 43% de las empresas encuestadas) y la visión amplia para dirigir la empresa bajo factores globales.

Una variable importante en la dirección de la empresa es el tiempo que los administradores dedican a las actividades relacionadas con la integradora. No obstante, solamente el 59% de los administradores dedican tiempo completo a las funciones de la empresa, el resto de ellos dedican medio tiempo, dos días a la semana

o menos. Resulta obvio, que el rendimiento de las empresas -que no tienen un administrador que dedique tiempo completo a las funciones propias de éstas-, no puede esperar los mismos resultados de aquellas que si lo tienen.

Los apoyos recibidos por los promotores de la empresa integradora -como se ha expresado en puntos anteriores- no han sido suficientes, ya que no cubren las necesidades que actualmente demandan estas agrupaciones. Aunque la mayoría de los administradores coinciden en que el financiamiento representa el principal apoyo que requieren para salir adelante, existe una notoria demanda por otro tipo de apoyos como información especializada, capacitación y apoyos fiscales -entre algunos otros-, que requieren para poder mantener la integración. Sumado a la ayuda que solicitan al gobierno, están conscientes que requieren formación para sus directivos en las áreas de liderazgo, organización y administración, desarrollo empresarial, planeación estratégica, dinámica de grupos, relaciones industriales, evaluación de proyectos, contabilidad, aspectos jurídicos, aspectos fiscales, informática, finanzas y mercadotecnia.

Factores como los anteriores posiblemente puedan explicar que el desempeño de algunas empresas no sea el mejor, aunque vuelvo a aclarar que éste, no es el unico problema que afecta a las empresas integradoras, pero que de alguna manera podría frenar sus efectos. Una buena administración, con personal adecuado, capacitado y con los elementos de los que actualmente carece, podría mejorar la situación de estas empresas, misma que se refleja actualmente en el nivel en que se han logrado los objetivos planteados. Esta situación es particularmente preocupante, ya la mayoría de las empresas integradoras encuestadas reportaron que el cumplimiento de sus objetivos es menor al 50%.

2.1.3 Las empresas asociadas

Un medio adecuado para conocer la forma en que han funcionado las empresas integradoras, es analizando la situación en que se encuentran sus empresas asociadas, con lo que se puede observar el desempeño que han tenido estas uniones de pequeños empresarios para resolver sus problemas.

Del total de empresas asociadas encuestadas la mayoría son micro y pequeñas empresas. Este dato resulta importante para conocer la conformación de las empresas integradoras. No obstante, es un dato que no representa ninguna sorpresa, ya que la proporción de micros y pequeñas empresas a nivel nacional es igualmente elevada. Lo relevante es la vulnerabilidad de estas empresas y su necesidad de formar grupos más representativos en el mercado que les permitan crecer, aunque en la actual situación económica nacional el mejor de los casos es no desaparecer.

Un porcentaje del 32% de los dueños o administradores de las empresas asociadas, considera que los servicios que puede ofrecer una integradora a sus empresas son fundamentales. Esto demuestra que las figuras asociativas representan actualmente un medio que en ocasiones es indispensable para que empresas micros y pequeñas puedan continuar existiendo pese a los grandes problemas económicos que actualmente sufren, que dichos esquemas les han permitido mayores oportunidades y medios para sortear las adversidades que les representan factores como la globalización, y que actualmente los esquemas individualistas pueden conducir a la extinción.

Las integraciones y agrupaciones empresariales son una herramienta para las micros y pequeñas empresas, sin embargo no han sido promovidas ni apoyadas de manera adecuada por las instituciones promotoras gubernamentales, por ello es necesario hacer modificaciones a esta figura asociativa (empresas integradoras), que aunque es joven en nuestro país, ha representado en otros países logros importantes.

A este respecto, los modelos utilizados en otros países, deben de ser estudiados ampliamente antes de ser implantados en nuestro país, así mismo deben ser adecuados a las características de una economía subdesarrollada como la nuestra.

Por otro lado, pese a la disposición de micros y pequeños empresarios por formar empresas integradoras y buscar el beneficio común, existen factores que lo impiden. Algunos de ellos pueden ser corregidos, como la falta de experiencia para administrar. Sin embargo, existen algunos otros factores que por su naturaleza externa impiden a los empresarios modificarlos. Uno de los grandes problemas que enfrentan las empresas nacionales actualmente es la falta de financiamiento, aunado en algunos casos a problemas de cartera vencida.

La situación en las empresas asociadas ha empeorado en relación a 1994, principalmente por disminución en ventas y utilidades lo que repercute socialmente al tener que prescindir de personal empleado. No obstante esta situación, un gran porcentaje de empresarios encuestados considera que estar asociado beneficia a su empresa y piensan que la figura de empresas integradoras puede ayudar a las micros y pequeñas empresas a consolidarse y crecer, aunque también están inconformes por la forma en que ha sido promovida por el gobierno.

**3. LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LA
EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL PARA EL CASO DE
LAS EMPRESAS INTEGRADORAS**

3. LA METODOLOGÍA DE EVALUACION DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL PARA EL CASO DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS

3.1 Efectividad Organizacional

La efectividad organizacional no puede ser definida como se acostumbra hacerlo tradicionalmente con los conceptos, esta razón obedece a su carácter de constructo. "Los constructos son abstracciones mentales diseñadas para dar significado a ideas o interpretaciones. Otros ejemplos de constructos son liderazgo, necesidades, inteligencia, motivación y satisfacción".¹

Existe una gran confusión en cuanto al uso de eficiencia, eficacia y efectividad, los cuales generalmente son usados para significar características muy diversas del funcionamiento de las organizaciones.

El término de eficiencia se refiere a la capacidad de una organización para obtener productos con el uso mínimo de recursos, y se mide con relaciones tales como costo/beneficio, costo/producto y costo/tiempo. Por otro lado, el término eficacia está asociado al logro de las metas. Sin embargo, algunos autores no distinguen entre eficacia y efectividad o bien consideran la eficiencia como uno de tantos aspectos del concepto más amplio de eficacia.²

Debido a esta confusión es necesario definir que se va a evaluar como efectividad organizacional en este trabajo, para ello, resultan muy útiles las

¹Cameron, Kim, Whetten, David, *Organizational effectiveness: a comparison of multiple models*, New York, Academic Press, 1983, pp 1-7 citado en Simón Domínguez, Nadima, *Evaluación organizacional: el caso de Altos Hornos de México, S.A. después de la privatización*, (Tesis Doctoral), México, pp 57.

² Simón Domínguez, Nadima, *Evaluación organizacional: el caso de Altos Hornos de México, S.A. después de la privatización* (Tesis Doctoral), México, p. 60.

conclusiones de Cameron y Whetten³ en relación a sus investigaciones sobre efectividad organizacional:

- No puede existir un modelo universal de efectividad organizacional. Ello debido a que no existe una concepción universal de las organizaciones, por lo que se requiere de múltiples modelos de efectividad.
- Existe divergencia en el uso del constructo efectividad organizacional y en su significado.

Para la existencia de un sólo modelo de efectividad organizacional, sería necesario que hubiera un consenso o acuerdo entre investigadores, teóricos y gerentes en cuanto al significado de efectividad.

Así, mientras los gerentes utilizan los juicios de efectividad organizacional para justificar lo que ya se hizo, para manejar conflictos, para motivar cambios sociales, para contribuir a una imagen determinada o bien para asignar responsabilidades; los investigadores los enfocan a determinar indicadores medibles de efectividad, y los teóricos prefieren desarrollar proposiciones y relaciones que tengan aplicación generalizada en las organizaciones.

- Es necesario ampliar los criterios relevantes de efectividad organizacional. Los criterios e indicadores de efectividad más utilizados en las empresas, se refieren a aquellos orientados hacia el logro de las metas. No obstante, la idea de que la efectividad debería ser evaluada sobre el potencial de la organización, además de su comportamiento, hace que los criterios se amplíen gradualmente.
- Cuando se utilizan como marcos teóricos diferentes disciplinas, los procesos organizacionales y atributos que reciben atención son substancialmente diferentes.

³ Cameron *et al. op.cit.*, pp 61-65

De esta manera hay modelos a nivel micro y macro de análisis, modelos que enfatizan resultados a corto y a largo plazo, otros se enfocan a los resultados y a fines, mientras que otros a medios o a procesos.

- Dado que el mejor criterio de efectividad organizacional no puede ser determinado, Cameron y Whetten sugieren que los investigadores se enfoquen a determinar los criterios apropiados que sean consistentes con su paradigma, es decir, se concentren sobre dominios limitados del constructo.

Cameron y Whetten⁴, sugieren la utilización de una guía compuesta de siete preguntas que deben ser contestadas antes de comenzar un estudio de efectividad organizacional. Estas preguntas permitirán delimitar el espacio del constructo (efectividad organizacional), logrando con ello disminuir la confusión.

- ¿Desde que perspectiva se pretende juzgar la efectividad?

La efectividad organizacional tiene que ser evaluada desde un punto de vista específico, y es necesario que ello se mencione durante el estudio. Existen muchos criterios para juzgar la efectividad, sin embargo, no se puede establecer cual de ellos es el mejor. Esto se debe principalmente a que incluso dentro de la misma organización lo que es efectivo para unos, puede no serlo para otros.

- ¿Cuál es el dominio de efectividad al que se refiere la evaluación?

Aquí es importante definir en que actividad o actividades se centrará la evaluación.

Las medidas o indicadores de evaluación pueden referirse a resultados, procesos y/o estructuras.

- ¿Cuál es el nivel de análisis apropiado para el estudio?

⁴ *Ibid.*, pp. 64-69

La selección del nivel de análisis depende del fenómeno a ser explicado, el cual puede referirse a:

- * el comportamiento o atributos de participantes individuales dentro de la organización;
- * el funcionamiento o características de algún aspecto o segmento de la estructura organizacional o
- * las características o acciones de la organización vistas como una entidad colectiva, que funciona en un sistema más amplio de relaciones.

- ¿Cuál es el propósito de la evaluación de la efectividad?

La evaluación puede realizarse por interés científico, a solicitud de los directivos o de los accionistas, o por terceros interesados.

Diferentes propósitos en la evaluación producen resultados diferentes, principalmente porque el acceso a las fuentes de información no será igual en todos los casos.

- ¿Cuál es el horizonte de tiempo considerado en la evaluación?

Es necesario determinar si los criterios de tiempo en la evaluación serán en un periodo de corto o de largo plazo.

- ¿Qué tipo de datos son usados en la evaluación de la efectividad?

Los datos utilizados pueden ser o bien objetivos (registros de la organización) o subjetivos (datos que se refieren a percepciones, opiniones o juicios).

- ¿Cuál es la referencia que se empleará en la evaluación?

las alternativas son:

- * comparar el desempeño de dos organizaciones mediante el mismo conjunto de criterios (análisis comparativo)
- * comparar el desempeño de la organización contra un nivel de desempeño ideal (análisis normativo)

- * comparar el desempeño de la organización contra las metas establecidas por ésta (análisis centrado en los objetivos)
- * comparar la organización con su desempeño pasado (análisis de desarrollo o crecimiento)
- * evaluar a la organización sobre la base de las características estáticas que posee, independientemente de su desempeño (análisis de sus rasgos o características).

3.1.1 Delimitación del constructo de efectividad organizacional para la evaluación de empresas integradoras.

Con base en las siete preguntas de Cameron y Whetten, a continuación se delimita y se establece lo que para efectos de este trabajo se considera efectividad.

- **Perspectiva de evaluación**

La efectividad de las empresas integradoras seleccionadas en este trabajo, será evaluada en función al grado en que estas logren responder de manera satisfactoria las demandas y expectativas de sus asociados.

Básicamente la perspectiva considera el beneficio que la empresa integradora da a sus asociados.

- **Selección del dominio de actividad a evaluar**

Se han considerado algunas actividades y características de las empresas integradoras a estudiar como fundamentales para que esta funcione adecuadamente y en consecuencia pueda representar un beneficio para las empresas asociadas. A continuación se enlistan dichos factores.

- a) características generales de la empresa integradora
- b) servicios que presta

c) otros elementos que inciden en el buen funcionamiento de las empresas integradoras

- Nivel de análisis

El nivel de análisis es la empresa integradora y los beneficios que ésta pueda ofrecer a las empresas asociadas.

- Propósito de la evaluación

El interés de este estudio es académico y su propósito es conocer si la figura de empresas integradoras es una alternativa para la micro, pequeña y mediana empresa, determinando que características inciden en el buen funcionamiento de esta figura asociativa.

- Plazo de la evaluación

La evaluación de efectividad organizacional de las empresas a estudiar, comprende el periodo desde que se constituyeron como integradoras (1994), hasta 1996.

- Tipo de datos utilizados

Para la evaluación se utilizó una encuesta y entrevistas a los administradores de las empresas integradoras y algunas de sus asociadas.

- Referencia para la evaluación

Se estudian las dos empresas independientemente pero bajo los mismos criterios.

3.1.2 Definición de las actividades y características a evaluar en las empresas integradoras

En esta parte del trabajo se definen con más detenimiento la selección de dominio de actividades y características a evaluar.

Durante la realización de este trabajo se ha determinado que existen ciertos factores que inciden significativamente en el buen funcionamiento de una empresa integradora, dichos factores permitirán en este estudio evaluar la efectividad de las integradoras.

A continuación se definen cada uno de los puntos a evaluar.

a) Características generales de la empresa integradora

En este apartado se describirán las características que ayuden a determinar la situación general de la empresa tales como: actividad principal, número de socios, capital social, ventas anuales, antecedentes, problemática y objetivos. Así también se incluye en este punto una breve descripción de sus estructura organizacional con lo que se podrán apreciar las características de su organización y determinar finalmente si esta es indispensable para el buen funcionamiento de la empresa.

b) Servicios que presta

Para la evaluación se tomarán en cuenta los servicios que presta la integradora y el grado en el que estos contribuyen al buen desempeño de la empresa y al beneficio de los asociados, así como también en que medida se cumplen los siguientes objetivos que se plantea el Decreto que promueve su organización:

- Elevar la competitividad de las empresas micro, pequeñas y medianas asociadas
- inducir la especialización de las empresas en algunas de las diferentes etapas de un proceso productivo
- consolidar la presencia de la micro, pequeña y mediana empresa en el mercado interno e incrementar su participación en el de exportación

Las funciones que puede realizar la integradora son: servicios tecnológicos, promoción y comercialización, diseño, subcontratación, financiamiento,

actividades en común, aprovechamiento de residuos industriales y gestiones administrativas.

El Decreto y las funciones serán abordados con mayor detenimiento durante el desarrollo del trabajo

c) Otros factores que inciden en el buen funcionamiento de las empresas integradoras

Uno de los elementos más importantes que considera este trabajo y que influyen más en el buen funcionamiento de las empresas integradoras es la existencia de un líder, por ello es necesario definir algunos conceptos al respecto.

Para definir el liderazgo se pueden retomar diferentes autores, Koontz es tan sólo uno de ellos y lo define como "el proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales"⁵. Koontz considera también la existencia de componentes en el liderazgo y enumera los siguientes:

1. habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable
2. habilidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación según las ocasiones y las situaciones.
3. habilidad de inspirar.
4. habilidad de actuar en forma tal, que desarrolle un clima que conduzca a responder a las motivaciones y suscitarlas.

Finalmente, el mismo autor clasifica el liderazgo basándose en la autoridad que ejerce en: autocrático, democrático o participativo y de rienda suelta.⁶

⁵ Koontz, Harold y Cyril O'Donnell, *Elementos de Administración*, McGraw-Hill, México, 1990, p. 496

⁶ Koontz, Harold, *op.cit.* pp.497-500

Tanto la definición, como los componentes y la clasificación de Koontz me parecen adecuadas, sin embargo es posible que puedan existir otros tipos de liderazgo, al igual que otro tipo de componentes o habilidades de acuerdo a situaciones específicas.

Por esta razón en este trabajo además de considerar los conceptos tradicionales, coincido con la propuesta del Dr. Francisco Ballina Ríos de innovar y buscar modelos pragmáticos en lo social, económico y administrativo que se adapten a nuestras características culturales e históricas.⁷ Esto último es muy importante para este trabajo, ya que el tipo de empresa que se estudia no considera el liderazgo para subordinados sino para socios y por tanto es necesario que se considere para el liderazgo el tipo o tamaño de la organización, la incertidumbre causada por los cambios políticos, tecnológico socioculturales y económicos, así como las diferencias individuales, los valores, las ambiciones, la autonomía y la tolerancia.⁸

De esta manera, la evaluación del liderazgo será en función de los resultados que éste logre entre los asociados y será igualmente importante el grado en que influya en la cohesión de los socios, en la comunicación y evidentemente en la toma de decisiones y en general en el funcionamiento de la empresa integradora.

El liderazgo a evaluar recae directamente sobre la figura del administrador de la empresa integradora y algunos de los elementos que se tomarán en cuenta son: si el administrador cumple bien sus funciones, si tiene iniciativas para mejorar la situación de los asociados, si les inspira confianza, si impulsa la participación y el interés entre los socios y en general cualquier situación en la que intervenga el administrador.

⁷Ballina Ríos, Francisco, "Mitos y estereotipos en la teoría del liderazgo" en *Contaduría y Administración*, num. 182, FCA-DICAI, México, julio-septiembre, 1996 p.48

⁸ *Ibid.*, p. 49.

Durante la realización de este trabajo se pudo observar que existen muchos otros elementos que inciden significativamente en los resultados de la integración, por ello se ha considerado tomarlos en cuenta para la realización de la evaluación, algunos de ellos son: experiencia asociativa previa, giro o actividad de la empresa integradora, problemática de los socios, si la creación de la integradora fue o no por iniciativa de los socios y finalmente si los servicios que presta la integradora son los que requieren los socios.

**4. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE
EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD
ORGANIZACIONAL A DOS EMPRESAS INTEGRADORAS**

4. EVALUACION DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL A DOS EMPRESAS INTEGRADORAS

Las dos empresas que a continuación se evalúan fueron seleccionadas de la muestra a la que con anterioridad se ha hecho mención.

Ambas empresas tienen características similares y están consideradas como empresas que operan en condiciones normales. Esta evaluación considera la importancia del entorno en el que desarrollan su actividad, así como también se hace mención de los servicios que prestan como integradoras.

Las empresas que se estudian son semejantes. La semejanza radica en que ambas organizaciones comparten la característica de tener una unión de crédito dentro de su estructura, además las dos tienen experiencia previa de asociación. Finalmente, ambas son consideradas como integradoras exitosas, es decir que han cumplido con las expectativas de la figura asociativa. Sin embargo, durante la evaluación a cada una de ellas se determinara en que grado han cumplido dichas expectativas.

Este trabajo, busca llegar a conclusiones que determinen si esta figura realmente sirve a los propósitos para los que fue creada o adoptada en México. Si bien, no todas las empresas han podido llevar a cabo positivamente esta figura asociativa, existen experiencias que han resultado favorables para los empresarios que optaron por constituirse como integradora. Es por ello que en este estudio se han seleccionado dos empresas cuyos resultados de alguna manera hacen de esta figura un modelo funcional. Con ellas, pretendo demostrar que la figura puede ser viable en algunos casos, cuando las características de la misma empresa y la conjunción de una buena administración con el entorno en donde se desarrolla, así lo permite. Este estudio, permitira resaltar los aciertos de una integración exitosa, logrando que puedan ser retomados en otras empresas, así también será necesario identificar los errores incurridos para que otras empresas puedan evitarlos.

Existen muchos elementos que inciden en el buen funcionamiento de las empresas integradoras y otros tantos que las han conducido a su inoperancia. Sin embargo, la intención de este trabajo es profundizar solamente en algunos de los más importantes (servicios que ofrece, liderazgo, comunicación, cohesión, etc.), y con base en el beneficio que dichos elementos produzcan en los socios poder determinar el grado de efectividad de las empresas a estudiar.

Esta evaluación de empresas integradoras, la cual se hace a la vez que se describen los puntos del capítulo, presenta también la estructura organizacional y los puestos y áreas de la empresa con el fin de identificar claramente dentro de ésta algunas actividades y servicios ofrecidos que serán tratados durante los puntos siguientes. Inmediatamente después se presentan otros elementos a evaluar, los cuales se han clasificado en tres apartados: "Servicios que ofrece la empresa integradora", "beneficios que ha proporcionado a sus asociados" y "Otros factores que inciden en el buen funcionamiento de la empresa integradora". En este último se abordarán los elementos que se han establecido en un capítulo anterior para evaluar la efectividad organizacional, tales como el liderazgo, comunicación y cohesión entre los socios, así como algunos otros que puedan ser igualmente relevantes para este apartado.

El propósito de presentar la problemática, el entorno externo y algunas características internas de las empresas integradoras a estudiar es el demostrar la importancia que tienen cada uno de estos elementos en los resultados de buen funcionamiento o bien de inoperancia en estas. De la misma manera es intención de este trabajo resaltar los aciertos y errores de esta figura asociativa a través de dos empresas. Finalmente se pretende dar a conocer de manera práctica la forma en la que funcionan estas empresas en el país y los principales problemas que las aquejan.

4.1 Empresa "A"

4.1.1 Datos generales

Nombre: Comercializadora Agropecuaria del Estado de Oaxaca S.A. de C.V.
CAEO

Ubicación: Avenida Heroica Escuela Naval Militar No.708 Col. Reforma. Oaxaca Oaxaca.

Actividad Principal: Acopio, *beneficio*¹ y comercializadora de café.

Fecha de constitución de la empresa integradora: 1994

Número de Socios: La empresa está formada por 40 organizaciones que a su vez agrupan a 23000 productores cafetaleros.

Capital social: \$ 2 800 000

Ventas anuales: 2'400,000 USD

4.1.2 Antecedentes

El antecedente directo de CAEO es la Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca (CEPCO), una agrupación gremial con casi una década representando los intereses sociales, políticos y económicos de sus miembros. A principios de los noventa CEPCO dejó de ser exclusivamente una organización gremial al formar una comercializadora y posteriormente una unión de crédito.

CAEO surge como respuesta a la constante búsqueda de solucionar la problemática de los cafetaleros, y ante el panorama que comenzó a padecer el sector a finales de la década pasada, provocado por las políticas agrarias

¹ El *beneficio* es el proceso de remoción de una película delgada y quebradiza del grano de café llamada pergamino, para obtener el café verde u oro. Información tomada de Martínez M, Cristina. *El proceso cafetalero mexicano*, p.50. Cada vez que se haga referencia a este concepto, se utilizará la letra cursiva para evitar confusiones en su significado.

impulsadas por el Gobierno Federal que dieron origen -entre otros efectos- a la desaparición del Instituto Mexicano del Café (Inmecafé)² y al rompimiento de las cláusulas económicas de la Organización Internacional del Café (OIC)³. Este panorama generó un entorno comercial de libre mercado, que provocó una estrepitosa caída de los precios internacionales del café, lo que redujo a su vez los ingresos de los productores -en especial los minifundistas- degradándose aún más sus condiciones de vida.

Desde 1990, la comercializadora comenzó a realizar las actividades de acopio, beneficio y comercialización que anteriormente realizaba el Inmecafé. CAEO, busca desde entonces evitar el intermediarismo, logrando con ello mejores precios para los productores. Actualmente la comercializadora es exportador directo.

En 1994, la comercializadora se constituye como empresa integradora buscando aprovechar los beneficios institucionales que son otorgados a esta figura. Inicialmente se buscaron los apoyos crediticios y financieros provenientes de programas de desarrollo, así como facilidades fiscales como la tributación por régimen simplificado. Sin embargo como integradora el mayor logro ha sido el obtener la autorización hacendaria para realizar la autofacturación⁴.

CEPCO ha seguido creciendo, ya que en 1994 también se creó la Unión de Crédito Estatal de Productores de Café de Oaxaca (UCEPCO) La cual busca facilitar el acceso crediticio a los productores.

² Martínez Morales, Cristina. *El proceso cafetalero mexicano*, p.87

³ *Ibid*, p. 180

⁴ La autofacturación, es un permiso especial concedido a CEPCO-CAEO por la SHCP para emitir facturas a nombre de los productores que venden su café a la comercializadora pero que carecen de un Registro Federal de Contribuyentes. De esta manera, la comercializadora puede demostrar la veracidad de los egresos que tiene por la compra de café y que anteriormente, no podían ser comprobados.

Tanto la comercializadora como la unión de crédito, pertenecen a las 40 organizaciones que conforman CEPCO y ambas están conformadas por parte sociales distribuidas entre ellas, mismas que a su vez representan los intereses de los 23000 productores. De la misma manera, considero necesario mencionar que las políticas internas, así como los objetivos finales de esta organización, son fundamentalmente sociales y el crecimiento logrado y su expansión están respaldados por los mismos objetivos.

4.1.3 Problemática de la empresa

Debido a que esta empresa tiene experiencia de asociación previa a la formación de la empresa integradora, es necesario considerar tanto la problemática anterior a la integración como las que actualmente enfrenta, dichos problemas generalmente pueden enmarcar el entorno en el que se ha desarrollado la actividad de la empresa.

En el punto anterior, se hizo una breve mención de la problemática que la empresa sufrió en la década pasada, provocada por la situación general del sector agrícola -particularmente el cafetalero-, que incluso fue el detonador que dio origen a la formación de la comercializadora que posteriormente se constituiría como empresa integradora.

De esta manera los problemas que enfrentó la empresa y los asociados antes de su integración, han estado relacionados siempre a las políticas agrarias que han sido impulsadas por el Gobierno Federal. Pero -particularmente durante la década pasada- se vieron mayormente afectadas por la aplicación de políticas neoliberales (llamadas de ajuste o de estabilización económica), que no son más que una severa reducción de la participación Estatal en la promoción del desarrollo económico

sectorial y una apertura comercial desmedida.⁵ Los principales efectos que dichas políticas tuvieron sobre el sector cafetalero fueron la desaparición del Inmecafé en 1993, -después de varios años de que habían iniciado las reducciones paulatinas de sus funciones-; y la eliminación -a propuesta mexicana- de las cláusulas económicas de los acuerdos del Convenio Internacional del Café.⁶

El panorama mundial del café no era favorable, ya que debido al libre mercado que provocó la eliminación de las cláusulas económicas del OIC los precios del grano se desplomaron en un 70%, pasando de 146 dólares por 100 libras de café en 1989 a 48 dólares en 1992⁷. Esta situación provocó una severa crisis en las condiciones de los cafetaleros, lo cual les obligó a buscar otras fuentes de ingresos descuidando con ello los cafetales, de esta manera la producción se vio afectada en el volumen y la calidad, lo cual se manifestó al pasar la producción mundial de café de 93.4 millones de sacos de 60 kilos en 1989 a 89.3 millones de sacos en 1992.⁸

La situación dejó severamente dañada la estructura cafetalera mexicana, lo cual se ve reflejado en que de los 1 100 exportadores registrados, solamente 103 se encuentran activos actualmente, de ellos únicamente tres son sociedades de productores que exportan directamente.

La problemática más severa que sigue afectando al sector cafetalero -y por ende a CAEO y a sus asociados- es la crisis de los precios. Aún ahora, no se ha recuperado el precio del café lo cual es entendible debido a que todavía no han sido reactivadas las cláusulas económicas del Convenio Internacional del Café.

⁵ Calva, José Luis "La estrategia neoliberal en México y sus efectos en la dinámica agrícola", en *El Reordenamiento Agrícola en los países pobres*, p. 113-114

⁶ Martínez Morales, Cristina. *Op. cit.* p. 180.

⁷ CEPSCO. *Balace de actividades 1994-1995*

⁸ *Ibid.*

esta situación continuará así por lo menos hasta 1999, ya que en 1994 se estableció la suspensión de dichas cláusulas por cinco años más.

De esta manera, el panorama a futuro plantea un entorno de libre mercado en donde la competencia y la primacía en la calidad de los productos será primordial para poder subsistir en el mercado. La situación será desventajosa, sin embargo esta empresa se ha planteado la necesidad de mejorar la calidad del café, ya que actualmente no existe ningún organismo nacional ni internacional que proteja los intereses de las minorías, por lo que tendrán que competir con cada país que pretenda -al igual que ellos- comercializar el grano en el mercado mundial.

Los resultados que ha logrado esta empresa y el hecho de integrar a 23000 pequeños productores cafetaleros del Estado de Oaxaca, hacen de ella una experiencia particularmente atrayente. Sus antecedentes ayudan a entender los resultados que han logrado.

4.1.4 Objetivos de la empresa integradora

Los objetivos de esta empresa integradora rebasan los propuestos por Secofi para esta figura asociativa, todos ellos parten de uno general que es el mejorar las condiciones de vida de los productores y de sus comunidades, entendiendo con ello no solamente el factor económico, para su cumplimiento se han fijado las siguientes metas:

- captación de recursos monetarios que permitan elevar el nivel de vida de los productores, comercializar el café para la exportación y el consumo nacional bajo las mejores condiciones
- mantener cierto volumen y calidad del café, así como ganar un lugar en distintas esferas del mercado.
- Permanecer dentro del mercado, sobreponiéndose a las crisis.

- lograr un incremento sustancial en los ingresos de los productores añadiendo valor agregado a su producción mediante el proceso de beneficiado.
- evitar intermediarismo en la comercialización del café.
- promover entre los productores la producción de café orgánico⁹, con el fin de recuperar y elevar la producción, mejorar la calidad del café, recuperar y mejorar la fertilidad de los suelos, contribuir a la conservación del suelo y el agua, evitar la contaminación del medio ambiente, incursionar en el mercado del café orgánico, mejorar los ingresos económicos de los productores y contribuir a la generación de empleos.
- resolver parcialmente los problemas de financiamiento
- fomentar las estructuras de ahorro comunitarias y regionales
- avanzar en el procesos de organización de las mujeres campesinas y en su reconocimiento en la producción, apoyar la economía familiar a través del ingreso de las mujeres y detener el avance de la emigración de las familias campesinas cafetaleras, así como apoyar los procesos educativos, de capacitación productiva y administrativa de las mujeres campesinas
- promover la alfabetización en lenguas indígenas.
- promover la salud en las comunidades.

4.1.5 Estructura Organizacional

Se presenta la siguiente descripción de áreas y puestos de la empresa integradora CAEO, con el fin de identificar las áreas que están involucradas con los servicios que esta ofrece y que serán abordados durante este capítulo. De la misma manera, es importante para poder entender algunos elementos a evaluar en

⁹ El café orgánico es aquél en el cual no se utiliza ningún agroquímico, y los fertilizantes utilizados son de origen natural.

el apartado de "Otros elementos que inciden en el buen funcionamiento de la empresa integradora".

Asamblea general de accionistas

Está formada por dos grupos. El primero de ellos, está constituido por cinco delegados de cada una de las organizaciones que conforman CEPCO. Debido a que cada organización integra a su vez a una gran cantidad de productores, la asamblea general se constituye también por un segundo grupo de representantes que está constituido de un delegado por cada cien productores en cada organización.

Actualmente CEPCO está conformada por cuarenta organizaciones, en la asamblea general de accionistas cada una está representada por cinco delegados elegidos por los productores de cada organización, lo que da un total de 200 delegados. De igual manera cada organización nombra un delegado adicional por cada cien productores que conformen su organización, con el fin de que su representación sea más fuerte y las decisiones sean consultadas por un número mayor de ellos, actualmente existen registrados 23000 productores, lo que se traduce en 230 representantes más, que se suman a la asamblea general de accionistas. El total de miembros en la asamblea de accionistas es de 630 representantes.

Las reuniones de la asamblea se realizan cada dos años con la finalidad de elegir al nuevo consejo de administración y a la gerencia general.

Consejo de Administración

Las cuarenta organizaciones que conforman CEPCO, están distribuidas geográficamente en ocho zonas del Estado de Oaxaca¹⁰, cada una de estas zonas tiene un representante ante CEPCO, el cual es elegido por la asamblea de accionistas. De esta manera el consejo de administración esta formado por 8 delegados regionales. Su función es cuidar los intereses de todos los socios y administrar los bienes de la empresa.

Gerencia General

El gerente general es elegido cada dos años en la reunión de la asamblea general de accionistas y forma parte del consejo de administración. Sobre el recaen tanto la autoridad general como las responsabilidades de toda la organización, es decir CEPCO-CAEO-UCEPCO. Él, representa la figura jerárquicamente más alta y se apoya en las consideraciones conjuntas del consejo de administración para la toma de decisiones.

Aseores

El siguiente nivel en esta organización, lo constituye un grupo de asesores externos a la organización, pero que dedican todo su tiempo a laborar en ella. Los asesores, son colaboradores de CEPCO, y han contribuido desde su formación a la consolidación y crecimiento de la organización. La función de este grupo de asesores ha sido fundamental para que esta organización haya logrado el nivel actual, ya que cuentan con formación profesional y están comprometidos en la búsqueda del bienestar social de las comunidades y las familias de los productores.

¹⁰ Las regiones geográficas en que se divide el estado de Oaxaca son Mazateca, Mixteca, Zapoteca, Izmo, Papaloapan, Sierra, Sierra Sur y Costa.

La ubicación de este grupo de asesores dentro del organigrama indica que su apoyo a la empresa está directamente relacionado a la dirección de la misma. Es decir, la asesoría es directamente al consejo de administración y al gerente general. Su participación en la toma de decisiones es muy importante, al grado que tanto el gerente como el consejo de administración y la asamblea de accionistas han depositado sobre ellos toda la confianza para realizar gestiones y tomar decisiones que repercutan en beneficios a la organización. De esta manera su función es coordinar todas las áreas y actividades de la empresa.

Administración y Contabilidad

Estas dos áreas corresponden a un segundo nivel dentro de la estructura organizacional, y están subordinadas al nivel superior conformado por los asesores y por la gerencia general. Estas áreas que dentro del organigrama se encuentran gráficamente separadas realizan sus funciones de manera conjunta. Ambas son las encargadas de manejar el presupuesto general de toda la organización, tomando en cuenta tanto el instrumento mercantil -que es la comercializadora- como el financiero representado por la unión de crédito. De igual manera lleva los registros de compra y venta del café, de solicitud y otorgamiento de créditos; desarrolla los presupuestos y programas anuales de las actividades y servicios que ofrece; es la encargada de llevar a cabo la contabilidad general de la empresa y de la mayoría de las cuarenta organizaciones que conforman CEPCO.

Gerencia de comercialización e industrialización

A partir de aquí, inicia un tercer nivel dentro de la estructura organizacional. Esta gerencia está a cargo del personal que forma parte del grupo de los asesores. Esta área es de fundamental importancia, ya que es aquí en donde se encuentra explícitamente la figura de la empresa integradora. Las funciones de

esta gerencia son coordinar las actividades que realizan los departamentos que de ella dependen -que fundamentalmente son industrialización y comercialización-, el primero de ellos con sus divisiones correspondientes.

Industrialización

Esta área -como puede observarse en el organigrama- depende directamente de la gerencia de comercialización, en ella se realizan principalmente dos actividades que resultan fundamentales para la organización (*acopio y beneficio*).

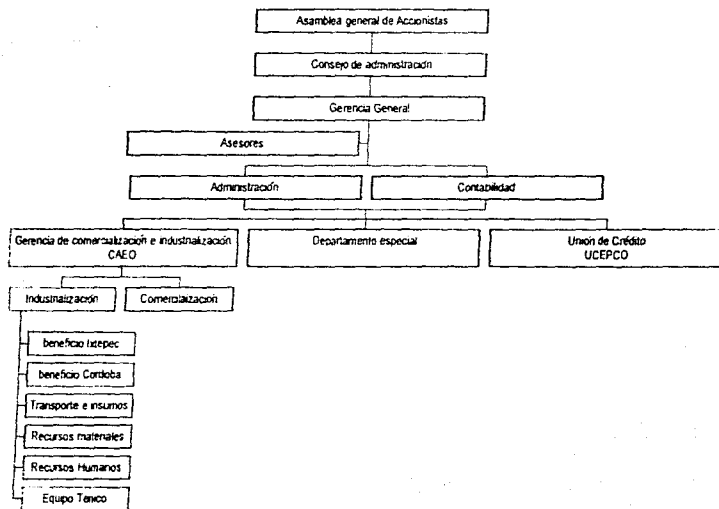
La gerencia de comercialización e industrialización concentra la mayor actividad de la empresa, por ello, la subdivisión de áreas y actividades es muy extensa. Por esta razón primeramente describiré las áreas y actividades que corresponden a la división denominada "industrialización".

Equipo técnico: se encuentra dentro de las actividades de industrialización y su campo de acción va desde la siembra y cuidados técnicos del café hasta su acopio y posterior *beneficio*. El equipo técnico es un grupo de tres agrónomos, cuya actividad es el apoyo y asesoría necesaria para mejorar las condiciones de producción de los asociados, promover nuevas formas de producción y mejorar la calidad del grano.

En el organigrama, erróneamente se grafican algunos cuadros como recursos humanos, recursos materiales y transporte e insumos; ello da lugar a una confusión, ya que al parecer estos elementos son áreas dentro de la gerencia de industrialización. Sin embargo, no son más que elementos útiles para el desarrollo de las actividades que en esta parte se realizan, pero en realidad no existen dichas áreas.

Una vez que ha sido acopiado o recolectado el café se distribuye a los beneficios para que sean procesados.

Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca A.C.
- Comercializadora Agropecuaria de Oaxaca S.A. de C.V.
(CEPCO-CAEO)
Organigrama 1



Comercialización

En esta área se realizan las negociaciones pertinentes para colocar el café en el mercado nacional o de exportación. Las personas que trabajan en esta área deben cotizar los precios internacionales del café, actividad que llevan a cabo en base a información de la bolsa de valores de Nueva York.

Departamento Especial

Esta área es muy importante, ya que es la conexión entre la comercializadora y la unión de crédito, por medio de este departamento se realizan los trámites necesarios para la solicitud de créditos y además a través de él también se realizan actividades conjuntas de las tres entidades CEPCO-CAEO-UCEPCO.

UCEPCO Gerencia general

La unión de crédito es el instrumento financiero de la organización y sus funciones son exclusivamente de financiamiento.

Es importante señalar que los asesores que dirigen a esta integradora están muy conscientes de la importancia de la planeación y han buscado la forma adecuada de llevar a cabo una planeación completa.

De igual manera los administradores de esta integradora, están conscientes del impacto que sobre ellos tuvo la crisis cafetalera de la década pasada, están conscientes de que este fenómeno puede volver a ocurrir, por tanto han comenzado a realizar una planeación más completa en todas sus actividades, con el fin de dar una respuesta anticipada a la siguiente crisis que no saben cuando pueda llegar.

4.1.6 Servicios que ofrece la empresa integradora

La empresa integradora al ser encuestada, reportó que ofrecía los siguientes servicios: tecnológicos, de promoción y comercialización, de diseño financiero, capacitación, gestiones de trámites, servicios legales, servicios informáticos, servicios de publicidad, servicios administrativos, producción y preservación del medio ambiente. Posteriormente, se realizó un encuesta a seis de sus empresas asociadas y una entrevista a personal de la empresa integradora para conocer más a fondo los servicios ofrecidos. La encuesta de la integradora, la entrevista y las encuestas a los asociados coincidieron y además se pudo conocer el beneficio que dichos servicios proporcionaron a los asociados.

En seguida se presenta la descripción de las actividades de la integradora. Se han dividido los servicios en tres apartados (acopio, beneficio y comercialización) debido a que son las tres actividades más importantes de la empresa, dentro de estos apartados se pueden apreciar los servicios antes citados.

Acopio

El proceso de acopio de café está desarrollado en base a programas anuales y a presupuestos que a su vez están basados en información de años anteriores. Es decir, para realizar la actividad de acopio se realiza un programa anual que indica la cantidad de café que será recolectado en dicho periodo.

El programa anual al que hago referencia inicia con un pronóstico generalizado de la producción esperada para cada cosecha, con base en ello se determina el lugar y número de centros de acopio. Este pronóstico de la cosecha, esta conformado por una serie de datos que van de la superficie sembrada, hasta la influencia de los fenómenos meteorológicos y la incidencia de plagas sobre la producción.

Un centro de acopio es el lugar físico en donde se lleva a cabo la recolección del grano. Para cada centro se debe de planear los requerimientos necesarios. La administración ha determinado tres tipos de recursos para que ésta actividad pueda llevarse a cabo: humanos, materiales y financieros. Para los dos primeros recursos se realiza una planeación con base al número de centros de acopio que deberán instalarse. Para cada centro, será necesario contar con personal capacitado para poder realizar una selección adecuada del grano acopiado. De la misma manera, cada centro de acopio debe contar con anticipación con instalaciones adecuadas y con los instrumentos necesarios para que la actividad pueda llevarse a cabo.

La actividad de acopio se lleva a cabo a partir del mes de octubre y culmina en junio del próximo año, sin embargo existen meses -como abril- en donde la recolección aumenta considerablemente. Con el propósito de evitar cargas de trabajo en algunos periodos, se desarrolla un calendario que contempla los meses de acopio y las cantidades totales a recolectar.

Durante el acopio, los productores reciben el pago correspondiente a la cantidad de grano que entregan al centro. Los recursos destinados a este pago, son programados con anticipación. La suma de dinero requerido se obtiene de los pronósticos de cosecha y de recolección, con estos elementos se obtiene el volumen de acopio; posteriormente en función a la tendencia de los precios internacionales del café en la bolsa de valores de Nueva York se establece un precio a pagar por el kilo de grano. Una vez que se ha determinado el precio a pagar, son descontados los gastos sobre acopio, beneficio y comercialización. Contrariamente a lo que se pudiera pensar, el descuento que se hace sobre el precio del café no afecta la competitividad de éste en el mercado regional. Es decir, el precio que ofrece CEPSCO-CAEO por el café es superior al de los demás recolectores regionales e incluso nacionales. Esto se debe fundamentalmente, a

que el café que comercializa esta empresa se hace por un sólo canal, lo que evita intermediarismo, el cual generalmente provoca que disminuyan los ingresos de los productores, proporcionalmente a los canales que intervengan durante el proceso de comercialización.

Beneficio

Basándose en el mismo proyecto de cosecha se realiza la planeación del uso de los *beneficios*. La empresa distribuye el volumen esperado entre los *beneficios* de la empresa, en este proceso se establecen los tiempos en que serán procesados las cantidades del grano.

Cuando el café comienza a llegar a los *beneficios* se realiza un proceso de identificación de todos los tipos de grano. Durante el proceso se realizan otras clasificaciones de café en cuanto a su calidad y en general de acuerdo a sus características. Cuando el *beneficiado* termina, se tienen perfectamente identificados las variedades de café y su volumen correspondiente.

En esta actividad se lleva a cabo un tipo de planeación muy compleja, que incluye aspectos tales como tiempos, movimientos y capacidad instalada. Para ello se cuenta con los registros de capacidad de cada uno de los *beneficios* en donde va a ser procesado el café. En base a ello se determina un calendario de *beneficiado*.

Comercialización

Esta área, debido a su fundamental importancia -generadora de los recursos económicos de la organización- lleva a cabo la planeación más completa dentro de toda la organización.

En base al catálogo de variedades de café que se obtiene del proceso de beneficiado, se establece el tipo y volumen de grano a exportar; para el consumo

nacional regularmente se destina el 21.66% de la producción y el 78.34% restante al mercado exterior.

Actualmente, el panorama del mercado demandante de café es muy complejo, debido principalmente a la eliminación de las cláusulas económicas de la OIC que permiten un libre mercado del grano sin límites en el volumen de exportación. Este panorama, sitúa a la empresa en un entorno global que hace que el nivel de competitividad se vea incrementado, surgiendo la necesidad de conocer a fondo las características tanto de la competencia como del demandante, con el fin de poder ofertar el grano bajo las características y condiciones que requiera.

En esta área se realiza un estudio periódico de las características generales del mercado mundial del café que incluyen aspectos tales como:

- el estudio del comportamiento de las exportaciones mundiales
- el estudio del comportamiento de la producción, consumo y comercialización internacional de café
- estudio de la producción, consumo doméstico, producción exportable, *stocks*, exportaciones a todos los destinos de café
- estadísticas de demanda, comportamiento de las importaciones
- comportamiento de reexportadores, importadores netos
- situación nacional
- tendencia de los precios
- estudio a los exportadores nacionales, importaciones de café a México
- estudio de los importadores de café mexicano, compañías importadoras y exportadoras de café, nacionales y extranjeras.

El estudio va encaminado a conocer e identificar de manera particular los principales importadores de café a nivel mundial, así como el comportamiento y preferencias en los mercados de los países receptores de café. Los estudios se realizan con información proveniente de fuentes como la Organización

Internacional del Café y el Consejo Mexicano del Café. Con estos estudios se da lugar a la elaboración de carteras de clientes.

La empresa se ha planteado la necesidad de incursionar en el mercado de futuros para lo cual tendrán que establecer una planeación mucho más compleja.

4.1.7 Beneficios que ha proporcionado a los asociados.

De las seis empresas asociadas que fueron encuestadas, todas consideran que los servicios que les ofrece la empresa integrador son fundamentales. Los beneficios que reportaron haber obtenido con la empresa integradora son: proporcionarles financiamiento, lo cual les ha sido útil para adquirir maquinaria y poder mejorar la productividad; poder vender el café de manera directa sin necesidad de recurrir a los intermediarios incrementándose así sus utilidades; resolución de problemas contables; y lo más importante es que se están resolviendo los problemas que se generaron por la desaparición del Instituto Mexicano del Café.

Todas las empresas asociadas encuestadas coincidieron en que el asociarse realmente les ha beneficiado. El beneficio no solamente es económico, ya que la integradora también se preocupa por el bienestar social y por el cuidado del ambiente. De esta manera, muchas comunidades han logrado tener acceso a educación, salud y programas para la mujer.

Se puede decir que en lo que corresponde a los servicios la empresa es efectiva, ya que dichos servicios son los que los asociados necesita además de que les han reportado beneficios tangibles.

4.1.8 Otros factores que inciden en el buen funcionamiento de la empresa integradora

Durante las encuestas y entrevistas realizadas a esta empresa integradora y a algunas de sus asociadas, se pudo detectar que existe una fuerte presencia de liderazgo. La figura del líder no está representada por el director general, sino por uno de los asesores. El tipo de liderazgo que se da en esta empresa es democrático o participativo y ha sido muy significativo para que la empresa funcione bien.

En esta empresa el asesor es considerado administrador y con base en ello los asociados consideran que cumple bien con sus funciones, tiene iniciativas para mejorar a las empresas asociadas, inspira confianza a los socios, impulsa la participación, la comunicación, la cohesión y el interés de los socios, y crea un ambiente en el que no existen problemas tanto entre los socios como con la integradora.

Además de las características propias de liderazgo, el asesor tiene una visión muy amplia, ello le ha permitido buscar diversas fuentes (gubernamentales, institucionales e internacionales) para financiar los proyectos de la empresa; ha sabido estructurar bien la empresa y sus actividades, ha buscado que los beneficios no sean solamente económicos y ha involucrado a la empresa integradora en la solución de los problemas políticos, sociales y culturales de sus socios.

El liderazgo en esta persona es más evidente porque no es impuesto, por el contrario tiene el apoyo de todos los miembros de la organización, ha eliminado las barreras jerárquicas entre los miembros de la empresa, que pudieran situarlo en niveles superiores.

Durante la realización de este trabajo y con el acercamiento a las empresas integradoras, se ha encontrado que existen otros factores además del liderazgo que influyen determinadamente en el buen funcionamiento de estas empresas.

Un factor muy importante para que la integradora funcione de manera adecuada es que la problemática que pretende resolver la empresa sea común para todos los socios, esto con el fin de que se pueda trabajar conjuntamente para llegar a las mismas metas, esta característica es propia de CAEO, y paralelamente existen otros elementos como el que todos los socios pertenezcan a la misma región geográfica, con lo que se facilita la comunicación y la cohesión, igualmente todos pertenecen al mismo nivel socioeconómico y su actividad es la misma en todos los casos. Algo sumamente importante que se presenta en esta empresa y que indudablemente influyó en que funcione tan bien es el tipo de producto que comercializa. Es decir, el café es un producto muy demandado y sus ventas no disminuyen si se contrae el mercado nacional ya que su dinámica tiende a ser de exportación, en el caso de esta empresa más de la mitad de la producción se destina al mercado exterior. Por ello la empresa no se ha visto afectada tan severamente como otras empresas en el país, incluso la devaluación de 1995 le benefició por el tipo de cambio.

Otro factor determinante para el buen funcionamiento de la integradora fue la iniciativa de los socios que decidieron por sí mismos formar la integradora con la intención de solucionar una problemática común que se dio al desaparecer el Inmecafé.

Finalmente un factor más, ha sido que los servicios que ofrece la integradora han sido los adecuados para resolver la problemática de los socios y satisfacer a la vez sus necesidades.

4.2 Empresa "B"

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

4.2.1 Datos Generales

Nombre: Unión de Crédito Mixta de Oaxaca S.A. de C.V.

Ubicación: Sabino Crespo No 518 Col. Centro Oaxaca, Oax.

Actividad principal: Organización Auxiliar de Crédito

Fecha de Constitución de la empresa integradora: 1994

Número de Socios: 180 socios, cuyas actividades son muy heterogéneas (industrial, agropecuario, comercio y servicios))

4.2.2 Antecedentes

El pilar de esta empresa integradora es una unión de crédito, característica que comparte con el 16.6% de total de empresas registradas en el censo de integradoras de SECOFI, lo que hace de ella un caso representativo. La Unión de Crédito Mixta de Oaxaca S.A. de C.V. se forma en 1991, su principal función ha sido desde entonces el financiamiento, no obstante tener la facilidad de realizar otras actividades como unión de crédito¹¹ de acuerdo a lo establecido en La Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito¹².

Como consecuencia del deterioro en las condiciones financieras del país y el aumento indiscriminado de las tasas de interés, 25% de sus acreedores quedaron en cartera vencida, situación que se agudizó aún más en 1995. Buscando

¹¹ Tales como realizar compras, ventas y comercialización de materias primas, insumos o diversos artículos o servicios por cuenta de sus socios, adquirir o rentar bienes de capital necesarios para la exportación agropecuaria o industrial, para rentarlos o enajenarlos a sus socios o a terceros; efectuar la transformación industrial o el beneficio de los productos obtenidos o elaborados por sus socios, tomado de: Rueda P., Isabel "Las uniones de crédito como integradoras", en Rueda Peiro, Isabel (coord) *Las empresas integradoras en México*, México, IIEc, 1997, p.251.

¹² Artículo 40, Fracciones XI, XII, XIII, XIV, tomado de: Rueda P., Isabel, *op.cit*

consolidarse su administrador optó por la figura de empresas integradoras y se constituye como tal en 1994.

A partir de esa fecha esta empresa busca ampliar la oferta de servicios pero únicamente logra otorgar capacitación, consultoría a sus asociados y un intento fallido de incubación de empresas.

No obstante, a diferencia de más de la mitad de las uniones de crédito en el país¹³, ésta no tiene un elevado problema de cartera vencida y además ahora ha ampliado la cobertura de servicios ofrecidos. Es por ello que se considera que es una integradora que ha funcionado bien. Sin embargo un problema que habría que definir particularmente para esta integradora -en cuya situación se encuentran otras empresas- es el establecer si es una integradora exitosa o simplemente una unión de crédito que -a pesar de la actual crisis nacional- ha logrado permanecer sin mayores problemas.

Los cinco años que han transcurrido desde que se formó la unión de crédito y los dos que tiene de funcionar como integradora, no han sido suficientes para que se establezca claramente una estructura adecuada que permita identificar a la unión de la integradora. Hace falta promover la figura dentro de los mismos socios, propiciar su participación y ofertar mayor número de servicios.

De las 314 uniones de crédito que aún existen en 1997 Nafin solamente seguirá fondeando a 63. Esta unión es una de las que han dejado de recibir el apoyo de Nafin por considerarla no viable.¹⁴

¹³ Rueda P., Isabel, *op.cit.*, p.253.

¹⁴ *Ibid.*, pp.256 y 265.

4.2.3 Problemática de la empresa

Esta empresa, al igual que la anterior tiene experiencia de asociación previa a la formación de la integradora por lo que es importante conocer tanto la problemática anterior a 1994 como la que actualmente enfrenta, dichos problemas generalmente pueden enmarcar el entorno en el que se ha desarrollado la actividad de la empresa.

Esta unión de crédito se forma en 1991, su constitución coincide con el explosivo crecimiento que tuvo el número de estos intermediarios financieros en el sexenio pasado, impulsado principalmente por el también desmedido aumento en los financiamientos otorgados durante el mismo periodo. Desde su formación, esta unión de crédito siempre tuvo asegurado los financiamientos solicitados, al igual que el resto de las 520 uniones que hasta 1996 existían en el país¹⁵.

El crecimiento explosivo en la creación de uniones de crédito durante el sexenio pasado, fue evidente al crearse 260 entre 1990 y 1996.¹⁶ A principios de 1990 Nafin operaba con 32 uniones de crédito y para el primer semestre de 1993 ya eran 189, el financiamiento otorgado paso de 2 060 millones de nuevos pesos en 1989 a 23 321 millones en 1992.¹⁷

El aumento de los canales y montos de financiamientos solamente reflejaba la necesidad de reactivar la economía, sin embargo esta situación cambio radicalmente y ahora Nafin reporta que solamente la mitad de las uniones de crédito son entidades viables, el resto se encuentra sumergido en una problemática muy severa de cartera vencida¹⁸. Esta situación representa el panorama vigente desde 1995.

¹⁵ *Ibid.*, p.252

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ Espinosa Villareal, Oscar. El impulso a la micro pequeña y mediana empresa, México, Fondo de Cultura Económica, 1993, p.75.

¹⁸ *Ibid.*

Particularmente la Unión de Crédito Mixta de Oaxaca S.A. de C.V. enfrenta una cartera vencida actual del 25% de sus asociados lo cual es efecto directo de la caída del 50% de las ventas de los mismos.

El factor de aumento en las tasas de interés (que llegaron a ser mayores del 100% en 1995) no es el único problema que enfrenta esta empresa, indirectamente la integradora enfrenta la problemática de contracción del mercado nacional que afecta a sus asociadas. La disminución de ventas provoca reducción en la captación de recursos e imposibilita la liquidación de adeudos, problemas que busca resolver la empresa integradora

La solución de los problemas que enfrenta esta empresa no es interna, ya que estos se deben más a factores económicos del país. Con los servicios que ofrece, la integradora busca reducir el impacto que produce el entorno nacional sobre las asociadas. Es por ello que la unión de crédito ofrece asesorías, consultorías y capacitación que permitan a sus asociadas contar con instrumentos que les permitan hacer frente a la actual situación económica.

La mayoría de los socios de esta unión de crédito no están enterados de que existe la figura de empresa integradora, situación frecuente entre las integradoras que tienen como pilar una unión de crédito.¹⁹

4.2.4 Objetivos de la empresa integradora

Los objetivos de esta empresa integradora básicamente son: otorgar créditos a sus asociados bajo las mejores condiciones que permitan mejorar substancialmente la situación económica de sus empresas. Aunado a ello, bajo la figura de integradora ofrece capacitación y asesorías que están enfocados -junto con los créditos- al crecimiento y consolidación de las empresas asociadas.

¹⁹ Rueda Peiro, Isable, *op.cit.*, p 262

4.2.5 Estructura Organizacional

Asamblea de Socios

La asamblea está formada por los 180 socios accionistas de la unión de crédito, se reúne cada año para conocer el estado general de la empresa. Sin embargo no siempre asisten todos los socios, durante la asamblea no se elige al gerente de la empresa, este puesto es permanente.

Consejo de Administración

A pesar de que esta figura se gráfica en el organigrama no tiene aplicación o función práctica.

Gerente

Como se mencionó anteriormente, este puesto es permanente y la persona que actualmente lo ocupa es la misma desde que se formó la unión de crédito en 1991. Sus funciones son las de coordinar principalmente las actividades de financiamiento. Las demás actividades de la integradora son también coordinadas por esta gerencia, sin embargo gran parte de ellas se han delegado a otro departamento.

El gerente de la unión de crédito para realizar sus actividades se apoya en un grupo de asesores que únicamente participan con la empresa cuando surgen problemas que no pueden ser resueltos por el personal interno, en estos casos se contratan los servicios de despachos o profesionistas consultores, esta situación es muy esporádica.

Crédito y supervisión

En esta área se llevan a cabo los trámites necesarios para otorgar créditos a los socios. Así también se realiza un seguimiento de cada uno de los créditos para asegurar que sean cubiertos en los plazos establecidos.

Contabilidad y administración

En esta área se llevan a cabo todos los trámites y gestiones, así como negociaciones con las instituciones de crédito con las que tiene relación la unión. Así mismo, se realizan todos los registros contables de las actividades de la unión.

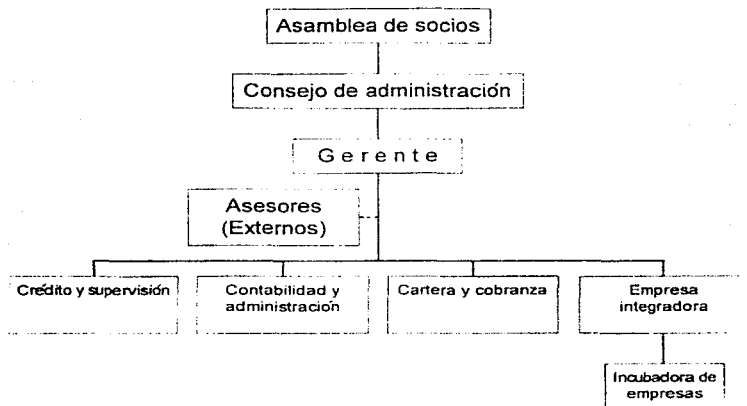
Cartera y cobranza

Esta área es de carácter jurídico, ya que a ella se remiten los asuntos de acreedores que se encuentran en cartera vencida. Las funciones van encaminadas a la recuperación de los financiamientos y lleva a cabo los trámites necesarios cuando se ven en la necesidad de recurrir a embargos.

Empresa integradora

Esta área se encarga de realizar y coordinar las actividades que no tienen que ver con el financiamiento. Por el momento dichas actividades se limitan exclusivamente a capacitación y asesoría de los socios. Esta área no tiene mucha actividad, dentro de ella existe otra subdivisión llamada incubadora de empresas que únicamente ha funcionado una sola vez y no obtuvo resultados satisfactorios.

Unión de Crédito Mixta de Oaxaca S.A. de C.V.
Organigrama 2



4.2.6 Servicios que ofrece la empresa integradora

Cuando fue encuestado el administrador de la Unión de Crédito Mixta de Oaxaca S.A. de C.V., mencionó que esta integradora prestaba a sus socios los servicios de promoción y comercialización, financiamiento, capacitación, servicios administrativos, promoción, asesoría para exportar y evaluación de proyectos, sin embargo en una entrevista posterior al buscar información para profundizar en dichos servicios se pudo detectar que únicamente ofrece el servicio de financiamiento y esporádicamente algunos cursos de capacitación a los socios que llegan a solicitarlo. Por otro lado, las ocho empresas asociadas encuestadas solamente dijeron que habían recibido de dicha empresa el servicio de financiamiento y algunos recibieron el de capacitación, muchos de ellos ignoraban la existencia de la figura de empresas integradoras.

Esta unión de crédito, al constituirse como empresa integradora se propuso aumentar su oferta de servicios, pero en tres años no ha podido hacerlo y es evidente que su función sigue siendo preponderantemente auxiliar de crédito. No existe un cambio visible de la empresa de 1994 a 1997, no ha explotado la figura de empresas integradoras. No obstante, resulta un caso interesante al seguir siendo empresa integradora cuando en realidad no hace ninguna función como tal, ni tampoco utiliza los beneficios principales de dicha figura como es el caso del régimen fiscal simplificado.

Esta unión de crédito puede ser evaluada como una institución auxiliar de crédito que ha sido bien administrada, que ha aprovechado y distribuido adecuadamente sus recursos, no ha otorgado créditos incondicionalmente y prueba de ello es que únicamente el 25% de sus socios están en cartera vencida, porcentaje que la pone en ventaja frente a otras uniones de crédito del país cuya cartera vencida representa en ocasiones más de la mitad de sus clientes. Esta situación puede explicarse de algún modo que se considere exitosa a esta empresa.

En resumen, de los servicios que dijo ofrecer la empresa integradora durante la encuesta, se pudo comprobar que únicamente ofrece financiamiento y capacitación, mismos que serán abordados a continuación.

Financiamiento

Los presupuestos son instrumentos que pueden ser utilizados para realizar proyecciones de ingresos y egresos a futuro, determina las necesidades de efectivo de la empresa y son elaborados por un periodo de tiempo determinado, en el caso de esta empresa son para periodos cortos. Con dicho presupuesto se forma un panorama que determina la situación financiera de la empresa

Durante la encuesta, que fue aplicada a esta empresa mencionaron que utilizaban también instrumentos tales como estados de origen y aplicación de recursos.

En los presupuestos, se establecen los créditos que no han sido recuperados, los que piensan recuperar y los que piensan otorgar; establecen las condiciones de préstamo que siempre están representadas por garantías y establecen el origen de los recursos que bien pueden ser propios o de instituciones de fomento o desarrollo, ya sea FIRA o Nafin dependiendo de la actividad del solicitante (agricultura, industria, comercio o servicios). Se rigen por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Su planeación es periódica y puede ser considerada a corto plazo ya que los presupuestos los realizan anualmente.

Es importante mencionar que la persona que se encarga de la empresa integradora, que es la figura que preocupa a este trabajo, no conoce el funcionamiento de los departamentos que se encargan del financiamiento, es por ello que la descripción de este servicio es tan superficial

Capacitación

Este servicio lo maneja el área que dentro del organigrama aparece con el nombre de empresa integradora y el cual es la única actividad que bajo dicha figura ofrece la unión de crédito a sus socios. Las actividades que se desarrollan aquí son esporádicas y solamente se realizan cuando algún socio llega a solicitarlo, esto puede ocurrir dos o tres veces al año. No existe un programa que establezca las funciones propias del área. La capacitación que ha ofrecido la empresa integradora han sido cursos de mecánica y contabilidad, los cuales debido a la poca demanda han tenido que ser impartidos abiertamente a gente ajena a la unión de crédito.

Dentro de esta área se pretendió crear una incubadora de empresas, denominación que se hace a las entidades dedicadas a la promoción y gestión de nuevas empresas y que les dan seguimiento desde su creación hasta que ya está operando. Sin embargo, el proyecto no dio resultado, principalmente a que no se planeo adecuadamente. La única experiencia de incubación consistió en la creación de una constructora-inmobiliaria que a los pocos meses de constituida enfrentó la devaluación y posterior crisis de 1995 que la llevo a la quiebra inmediata. Nunca hubo un proyecto de inversión, que respaldara la creación de esta empresa, estaba llena de metas y objetivos que no tenían ninguna estrategia de planeación para llevarse a cabo, los resultados son evidentes. Posiblemente la planeación no hubiera evitado la crisis nacional de diciembre de 1994 pero si pudo evitar que el impacto económico fuera determinante para que la empresa no haya podido sobrevivir a la crisis de 1995.

4.2.7 Beneficios que ha proporcionado a sus asociados

La mayoría de las personas que se asociaron a la unión de crédito, lo hicieron porque requerían crédito, algunos otros lo hicieron además para recibir

capacitación y promoción a sus productos. Cuando la unión se constituye como empresa integradora, muchos de sus asociados no se enteraron y por lo tanto desconocían que podían demandar otro tipo de servicios.

De las ocho empresas asociadas que fueron encuestadas, todas han solicitado créditos a la unión y consideran que el estar asociado a ella es importante para sus negocios.

Los problemas de las empresas asociadas, generalmente se caracterizan por la disminución en su ventas, debido a que la causa de ello es la situación económica la empresa integradora no puede resolver el problema. En cuanto al financiamiento, la integradora fue efectiva hasta 1994, actualmente debido a los altos intereses y al encarecimiento del crédito no puede tampoco resolverles ese problema a sus asociados, tampoco ha podido aumentar la oferta de sus servicios y alega que la misma situación económica le impide invertir en ello.

Durante la encuesta el administrador de la integradora respondió que todos sus objetivos se han cumplido de manera parcial y ninguno ha podido concretarse. Si bien es cierto que esta empresa integradora no es efectiva en cuanto a los servicios que ofrece, mucho se debe a que la actual situación económica nacional no se lo ha impedido, principalmente debido a su giro.

4.2.8 Otros factores que inciden en el buen funcionamiento de la empresa integradora

Uno de los factores más importantes que se ha establecido en esta evaluación como fundamentales para que una empresa integradora funcione de manera adecuada ha sido el liderazgo, en esta empresa en particular este factor al parecer no existe. Si bien, de las encuestas realizadas a las empresas asociadas, la mayoría habla bien del administrador de la integradora y solamente una esta totalmente en contra de este, los resultados de la integración no coinciden con ello.

En primer lugar, el administrador no logra una cohesión entre los socios ya que existe mucho divisionismo entre ellos, la razón principal es que mientras favorece a unos a otros no les presta atención y considera solamente a algunos para los proyectos más importantes de la integradora como lo fue el caso de la incubadora de empresas. Por otro lado no fomenta la comunicación, esto último es muy claro ya que muchos de los socios no saben que la unión de crédito hace tres años se constituyó como empresa integradora y mucho menos saben de los servicios que supuestamente ofrece.

El hecho de que no todos apoyen al administrador y que este se imponga a los socios cada año sin que haya la posibilidad de nombrar otro genera descontento. Todas estas características hablan por sí solas de la no existencia de un líder en esta empresa integradora, lo que se traduce en una empresa desmembrada en donde no existe unidad entre los socios, que para el caso de esta figura es fundamental.

De entre los otros factores que antes se han mencionad como importantes para esta evaluación, son de consideración para este empresa lo siguientes:

Aunque todos las empresas de esta integradora pertenecen a la misma región, no existe comunicación efectiva entre los socios, ni de estos con la empresa.

Por otro lado, el hecho de que los giros de actividad de los 180 socios de la empresa estén distribuidos en agricultura, industria, comercio y servicios, no permite que la integradora trabaje para objetivos comunes, ya que cada sector de actividad tiene su propia problemática. Este factor evita que se avance con rapidez en la resolución de los problemas, y hace indispensable la existencia de una empresa más grande, con mayores recursos y con una mejor organización.

Otro factor importante, es el origen de donde surgió la iniciativa de crear la integradora. En este caso, no se consultó a los socios y se constituyó de forma arbitraria por el administrador, que creyó conveniente hacerlo para los intereses de la unión de crédito. Esto ha provocado que los servicios que se ofrecen no sean los que en realidad pueden resolver o aminorar los problemas de las empresas asociadas. Estos factores han obstaculizado un mejor funcionamiento de la empresa integradora, que pudo haber aprovechado elementos a su favor como la experiencia previa de asociación con que contaba.

5. CONCLUSIONES

5. CONCLUSIONES

- La actual política económica nacional caracterizada principalmente por reducciones al gasto público, privatización de empresas estatales y apertura comercial, han provocado que la tasa de desempleo vaya en aumento. De igual manera, la globalización de la economía ha afectado fuertemente a las micros, pequeñas y medianas empresas que ante tal panorama se ven obligadas a volverse competitivas pero con ausencia de proteccionismo y apoyo Estatal, al mismo tiempo las MPYMEs han sufrido la contracción del mercado nacional provocada por la crisis económica que atraviesa el país, la cual se acentuó aun más a finales de 1994. Lo anterior ha provocado un aumento en la tasa de mortalidad de estas empresas, lo que mantiene en estado de riesgo a un gran número de ellas. Esta situación pone en alerta al gobierno y lo obliga a formular propuestas y programas que impidan que las MPYMEs continúen desapareciendo, las cuales son importantes amortiguadores del desempleo y contribuyen significativamente al ingreso nacional.

- La empresa integradora es un programa gubernamental de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa, que básicamente propone la asociación de empresarios para elevar su competitividad, consolidarse y crecer, haciendo de esta manera posible enfrentar las exigencias del libre mercado, evitando así que desaparezcan y con ello conservar el número de empleos que actualmente absorben.

El programa ha demostrado no tener la estructura suficiente para poder evitar que las empresas se vean afectadas por la apertura comercial y por la crisis económica del país; de seguir, será necesario reforzarlo e instrumentarlo con programas de ayuda fiscal y financiera, así como con sistemas de información y

capacitación empresarial que verdaderamente aporten soluciones tangibles a la gran problemática de las MPYMEs.

La figura de empresas integradoras cuenta con características específicas que la particularizan de otras formas de asociación. Las características más importantes son la no pérdida de la autonomía de los empresarios y la exclusividad de la figura para micros, pequeñas y medianas empresas. La primera se refiere a que los asociados a una empresa integradora, no pierden la autonomía de tomar las decisiones de sus propias empresas, la integradora no es una controladora, por el contrario los asociados se sirven y apoyan de esta para solucionar sus problemas. Finalmente, la empresa integradora puede formarse únicamente con MPYMEs.

- Una de las principales carencias de la figura asociativa de empresas integradoras, es la falta de un marco legal claramente definido. A diferencia del modelo italiano, -su antecedente directo- para la empresa integradora no existe una legislación específica que indique las formas en las que puede constituirse, ni las normas a las que ha de apegarse. En su lugar solamente existe un decreto que describe a grosso modo la figura y la forma en la que deberán registrarse las empresas que bajo esta figura deseen constituirse. Todo ello, vuelve a la figura de integradoras muy difícil de comprender tanto para los empresarios que se interesan por ella como para las instituciones gubernamentales que están relacionadas a los apoyos que ofrece el decreto (Secofi, Nafin, SHCP). A ello debe agregarse la falta de promoción y el creciente desinterés por la figura que han tenido las instancias promotoras, haciendo que este sea uno más de los programas gubernamentales abandonados.

Esta carencia legal da lugar a que se inicien investigaciones y trabajos propositivos para crear instrumentos en materia mercantil y fiscal que hagan claro y faciliten la gestión de este tipo de empresas y pueda eliminarse una de las

primeras barreras que impiden que se cumplan los objetivos que se ha planteado el gobierno con esta figura asociativa.

- Las micros, pequeñas y medianas empresas, así como las figuras asociativas son fenómenos globales que se dan en países industrializados como Estados Unidos, Alemania e Italia y en los del tercer mundo como Taiwan, Chile, Brasil y Argentina, aunque con marcadas diferencias entre ellos. Este fenómeno de asociación se presenta en todos estos países ya que se ha aceptado que los esquemas individualistas no permiten un crecimiento igual que el de los grupos o asociaciones de empresarios.

Si bien es cierto que los resultados y el funcionamiento de las MPYMEs en los países industrializados difiere mucho de otros países como México, ello se debe a que las políticas y los apoyos gubernamentales, así como su entorno económico son mucho más favorables para que se pueda dar crecimiento y desarrollo.

El caso italiano es ejemplo de lo anterior, el cual además de tener una legislación para el caso particular de los llamados consorcios o distritos industriales, la formación de su pequeña empresa tiene una tradición y un proceso histórico que desde hace años los llevó a asociarse de manera espontánea, posteriormente el gobierno italiano formalizó su asociación y le dio un nombre al fenómeno (distritos industriales).

- Después de cuatro años de haberse emitido el decreto que promueve la creación y organización de empresas integradoras en México, surgió la necesidad de evaluarlas. En dicho estudio realizado por el IIEC y la FCA de la UNAM se pudieron detectar las características de la figura asociativa, así como también de las empresas que a la fecha se han constituido. De esta manera, actualmente se tiene

una visión más amplia de los errores en los que se han incurrido así como los aciertos que ha tenido esta figura de integradoras en el país. Datos que explica porque la operación de algunas de ellas fue adecuada mientras que otras nunca pudieron operar.

Es necesario que las instituciones promotoras de la figura, tengan la preocupación de monitorear sus programas y realizar evaluaciones y seguimientos periódicos. De esta manera sería conveniente que Secofi, el principal promotor de la figura de empresas integradoras, buscara el acercamiento con instituciones académicas y de investigación para poder realizar este tipo de estudios que sin duda se traducirían en mejoras importantes a la actual figura.

- En este trabajo se evaluó la efectividad organizacional de dos empresas integradoras. Sin embargo, debido a que existe gran confusión respecto al significado de efectividad con los de eficacia y eficiencia se debe definir primero lo que se va a evaluar como efectividad. De esta manera siguiendo la metodología de Cameron y Whetten se limitó el estudio al determinar factores específicos a evaluar.

Debido a que no existe una concepción universal de las organizaciones y a que no hay un consenso entre investigadores, teóricos y gerentes en cuanto al significado de la efectividad, además de que actualmente está limitado al logro de las metas de una empresa. Es positivo buscar ampliar el significado de efectividad organizacional y aplicarlo a los efectos que la empresa provoca en el entorno y en la sociedad.

Para esta tesis fue importante evaluar aspectos tales como características generales de la empresa, servicios que ofrece la integradora y otros factores que inciden en su buen funcionamiento como liderazgo, comunicación cohesión y experiencia organizativa previa. Con el fin de determinar su grado de efectividad

considerando para ello el beneficio que con la ayuda de los factores antes mencionados la empresa proporcionó a los socios.

- La primera empresa evaluada Comercializadora Agropecuaria del Estado de Oaxaca, S.A. de C.V. (CAEO), resulto ser verdaderamente una integradora exitosa y efectiva, al proporcionar beneficios tangibles a los socios, los cuales además están relacionados con sus objetivos organizacionales. Si bien no se ha podido subsanar por completo la problemática de los socios, si se han mejorado significativamente y de manera paulatina la situación económica y social de los productores de café asociados así como de sus familias y comunidades. Por todo ello las características de esta empresa integradora han sido resaltadas de manera que puedan servir de modelo a otras experiencias que siempre y cuando tengan un perfil similar.

Si bien los resultados de esta integradora han resultado en suma positivos, ello se debe a que la empresa cuenta con ciertos factores que la ponen en ventaja. Uno de ellos, es la característica del producto que producen y comercializan. Es decir, la dinámica del café tiende a ser de exportación y ello impide que su demanda se vea afectada por factores internos como la contracción de mercado.

Por otro lado, existen características propias de la organización que también han incidido en los resultados finales de la integración. En primer lugar la experiencia asociativa previa que estos cafetaleros tienen les ha ayudado a manejar mejor esta figura. Otro factor de consideración ha sido la claridad de los objetivos de esta integradora que no solamente cubren las expectativas de Secofi y del decreto en cuanto a crecer y consolidarse, sino que incluso los ha rebasado. El involucrar en los objetivos organizacionales, además de los satisfactores económicos, la satisfacción de necesidades sociales y políticas de los socios ha sido en igualmente determinante para que la empresa funcione bien.

Lo anterior va de la mano con un factor importante que ha sido el que todos los socios se dedican a la misma actividad y el que los productores cafetaleros asociados se ubican en la categoría de micro empresarios, incluso la homogeneidad es también cultural y étnica lo que permite una importante cohesión. Es importante mencionar también, que todos los socios tienen la misma problemática lo que permite que las metas se encaminen a resolver una problemática específica. La problemática que representó para los socios la desaparición del Instituto Mexicano del Café fue el detonador para que se formara la empresa integradora, ya que al quedarse sin un órgano rector de la política cafetalera, que además desde 1958 realizaba investigación, prestaba asesoría técnica y vigilaba la calidad del grano, era necesario unirse para enfrentar las carencias que ello representaba. Del mismo modo es común la problemática del rompimiento de las cláusulas económicas de la Organización Internacional del Café que provocó un entorno de libre mercado y el desplome de los precios del grano.

Existen otras características que fueron fundamentales para que la empresa integradora sea efectiva y haya logrado generar beneficios a sus asociados. Estas características están relacionadas al perfil del administrador que recaer en un sociólogo comprometido con los cafetaleros y que tiene las características propias de líder, el cual es aceptado y apoyado por los socios de forma democrática durante la asamblea. Esta persona, además de dedicarle todo su tiempo a las actividades de la integradora, reconoce la necesidad de incorporar cada vez más elementos de administración que ayuden a fortalecer más a la empresa, cuenta también con experiencia y conocimiento de la actividad que realiza y ha logrado a base de comunicación una cohesión importante entre los socios que hace que todos trabajen para el bien de los cafetaleros.

Los logros más importantes de la empresa integradora han sido evitar el intermediarismo que se fomentó con la desaparición del Inmecafé. De igual manera ha logrado crecer al formar una unión de crédito y ha sabido explotar los beneficios de la figura al solicitar ante las autoridades hacendarias la autofacturación y tributar bajo el régimen simplificado.

Existen experiencias similares en donde también el liderazgo ha logrado que las integradoras resulten exitosas. Dichas experiencias son: la Empresa Integradora Plan Puebla y la Empresa Integradora Servicios Agropecuarios Nacionales S.A., que igualmente pueden ser consideradas -bajo la misma línea- empresas integradoras modelo.

- La Unión de Crédito Mixta de Oaxaca, no resultó una empresa integradora efectiva para los fines de este trabajo. Aunque como unión de crédito funciona bien e incluso no tiene un porcentaje de cartera venida tan alto (25%), no ofrece servicios que justifiquen su constitución como empresa integradora.

No obstante que su propósito era aumentar la oferta de servicios, muchos factores se lo impidieron, algunos de ellos se deben principalmente a la situación económica del país, la cual le afectó gravemente por su carácter de organización auxiliar de crédito, sector que ha sido uno de los más afectados por la crisis de finales de 1994.

Existen puntos que hablan de la poca visión con la que ha sido manejada esta integradora, ya que como unión de crédito tuvo la facilidad desde hace años para realizar otras funciones, lo cual no aprovechó y ahora tampoco explotó la figura de integradora.

Al igual que esta empresa que no realiza las funciones de integradora, se encuentran otras a nivel nacional que han sido constituidas bajo esta figura pero que han incurrido en errores y por diversas circunstancias no han podido operar.

En el caso de las uniones de crédito, los problemas de cartera vencida las han orillado a buscar alternativas, y muchas han adoptado la figura de integradora pero sin un planteamiento real que les asegure que con ello van a resolver sus problemas.

Existe un factor que ha conducido a esta empresa hacia muchos problemas, el hecho de que agrupe a empresarios de diversos sectores (agricultura, industria, comercio y servicios) hace que no pueda concentrarse en la resolución de un problema específico y por ello buscó resolver el único problema común que tienen todos sus socios, el crédito, que finalmente ahora tampoco puede resolver por la crisis financiera y las nuevas restricciones al crédito, además que ha dejado de recibir recursos vía Nafin.

Por otro han incurrido en errores internos como el que sus objetivos no sean claros, no hay comunicación entre los socios al grado que muchos socios ignoraban la existencia de la figura de empresas integradoras y únicamente reconocían su asociación a la unión de crédito. Tampoco ha habido la preocupación por informar a los socios de los supuestos servicios que ofrece además del financiamiento.

El administrador ha logrado mantener funcionando la unión de crédito, pero a la empresa integradora la ha disminuido a una área funcional en donde solamente hay una persona que le dedica medio tiempo. El proyecto de la integradora de formar una incubadora de empresas fue selectivo y solamente participaron en él los socios que mantienen buenas relaciones con el administrador.

De esta manera también queda claro que no existe liderazgo y por lo tanto no se fomenta ni comunicación, ni cohesión por lo que han surgido muchos problemas entre los socios y con la empresa.

De esta manera se puede concluir que la empresa integradora no ha logrado resolver los problemas de sus socios. Por ello para este caso en particular -y para

todos los que se encuentren en la misma situación- de nada sirve constituirse como empresa integradora, ya que de no haberlo hecho, estarían en la misma situación. Además cabe mencionar que esta empresa no ha aprovechado tampoco los beneficios exclusivos de las empresas integradoras como la tributación fiscal bajo el régimen simplificado.

- Una vez evaluadas las dos empresas, surgieron muchas diferencias entre ambas que anteriormente no habían sido detectadas. Se identificaron errores y se determinó que resulta fundamental para el funcionamiento de las empresas su problemática, su entorno y sus características internas. De igual manera se dieron mucho mejores resultados cuando había presencia de liderazgo en el administrador, ya que fomentaba buena comunicación y cohesión entre los socios.

Existen otros factores que han determinado a futuro el funcionamiento de las empresas integradoras, por ejemplo cuando la integración se dio de manera natural y buscando resolver algún problema específico

- Después de revisar en su totalidad el contenido de la tesis y analizarlo de manera conjunta se pueden establecer conclusiones referentes a la figura de empresa integradora. De ellas se desprende que esta figura por el hecho de haber funcionado en algunos casos, representa verdaderamente una alternativa para la micro, pequeña y mediana empresa, solamente que en ello intervienen ciertos factores que son necesarios para que la empresa pueda funcionar adecuadamente. Algunos de los más importantes, es el giro de la empresa, el entorno en el que se desenvuelva y que la persona que administre tenga una visión amplia y sea un líder que estimule la cohesión de los socios.

Aunque la figura representa una alternativa, el gobierno mediante las instituciones promotoras debe reforzar los apoyos y no abandonar el programa,

debe también difundirlo ampliamente entre otras Secretarías de Estado y en la banca privada, para así acabar con la ignorancia que existen en cuanto a las empresas integradoras eliminando así una barrera importante para su funcionamiento.

De esta manera también se concluye que no es posible un solo instrumento, ni una sola figura para resolver los problemas de todas las micros, pequeñas y medianas empresas, ya que hay importantes diferencias entre ellas, además de que existen también en todas las ramas de actividad y cada una de estas necesita un tratamiento específico debido a que su problemática es particular en cada caso

- Respecto a las hipótesis planteadas en esta tesis, se pueden emitir los siguientes resultados. Para el caso de la primera, se pudo identificar claramente que es necesaria una mayor participación del gobierno para promover este tipo de figuras asociativas, ya que es indispensable que todas las Secretarías de Estado involucradas en el programa conozcan ampliamente todos sus componentes, características y formas de operación tal y como se ha mencionado en párrafos anteriores. Por otro lado, respecto a la segunda hipótesis se pudo observar que el liderazgo fue significativamente importante para el buen funcionamiento de la empresa, ello, en la medida en que estimula la comunicación y cohesión entre los socios. En el caso de la experiencia asociativa previa de los empresarios, los resultados encontrados difieren uno del otro. Es decir, aunque las dos empresas integradoras estudiadas tenían experiencia en asociación, cada una tiene resultados diferentes, y mientras CAEO supo aprovechar esta ventaja, a la Unión de Crédito Mixta de Oaxaca no le significó un elemento a favor. Con ello se demuestra que dicha experiencia no es una garantía para una empresa integradora funcione bien si no cuenta además con otros elementos que fueron detectados durante el estudio y que son igualmente importantes como lo es: que le giro o actividad de los

asociados y su problemática sean iguales o al menos similares, que los servicios que presta la integradora sean los que necesitan los asociados y a su vez logren verdaderamente solucionar sus problemas, todos estos factores no fueron contemplados en la hipótesis pero han resultado muy importantes.

Aunque es un hecho que los resultados y características observados en estos dos casos no pueden ser tomados para la totalidad de las empresas integradoras en el país, existen ciertas similitudes con los resultados de la encuesta nacional a empresas integradoras que fue citada durante el segundo capítulo, con lo que pueden ser de utilidad el retomar los aciertos que se encontraron en la empresa cafetalera y evitar los errores incurridos por la Unión de Crédito

- Es necesario realizar estudios más profundos (interdisciplinarios) sobre esta figura asociativa que determinen si realmente ha funcionado para el objetivo de fomentar el crecimiento y consolidación de las micros, pequeñas y medianas empresas para el que fue creado. Son necesarias propuestas para modificar la actual figura ya que es evidente la necesidad en el país de un instrumento que promueva dicho crecimiento en estas pequeñas unidades productivas, que representan un importante porcentaje de la actividad económica nacional.

Del mismo modo sería útil conjuntar las experiencias de integradoras exitosas y formar un modelo para ser adoptado por otras empresas con problemas o por otras que piensan en formar una integradora, y así intentar generalizar los beneficios que ofrece el decreto.

- Finalmente propongo la incorporación de estos temas y otras modalidades de asociación dentro del programa de la Licenciatura en Administración, ya que durante el estudio fue evidente la falta de administradores que sepan conducir este

tipo de empresas, igualmente desconocen la forma de resolver su problemas económicos, fiscales, administrativos, regulatorios y legales

Es importante el papel de los administradores en este tipo de figuras, ya que se pudo observar que hay una gran demanda por profesionistas que sepan conjugar los apoyos gubernamentales que ofrece la figura con una administración que con la ayuda de herramientas e instrumentos permita frenar los efectos económicos de las crisis como la de 1994 y a la vez fortalezcan tanto a la figura como a las micros, pequeñas y medianas empresas.

Paralelamente a ello, es necesario que las universidades tengan acercamiento con este tipo de empresas, con el fin de ayudarlas a su buen desempeño incorporando sistemas administrativos, al mismo tiempo que los estudiantes tienen el contacto con problemas prácticos que les sean útiles para su formación profesional.

BIBLIOGRAFIA

- Alba Vega., Carlos y Dirk Kruijt. *La utilidad de lo Minúsculo*, El Colegio de México, México 1992.
- Arnold, Willemsen, "Pequeña y mediana empresa: la experiencia alemana", en *Comercio Exterior*, México, núm.6, vol. 43, junio de 1993.
- Ballina Ríos, Francisco, "Mitos y estereotipos en la teoría de liderazgo", en *Contaduría y Administración*, núm.182, México, FCA-DICAI, julio-septiembre, 1996.
- Belmares Sánchez, Javier, y Guillermo Domínguez Chávez. "Posibilidades y problemáticas de las integradoras" (Entrevista con el Lic. Mario Guadarrama Presidente del CONEI, en *Administrate Hoy*).
- Calva, José Luis. "La estrategia neoliberal en México y sus efectos en la dinámica agrícola", en *El Reordenamiento Agrícola en los países pobres*. IIE-UNAM, México, 1995.
- Cameron, Kim y David Whetten, *Organizational Effectiveness: A comparison of multiples models*, New York, Academic Press, 1983, citado en Simón Domínguez Nadima, *Evaluación organizacional: el caso de Altos Hornos de México, S.A. después de la privatización*, (Tesis Doctoral), México 1994
- Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca. *Balace de actividades 1994-1995*
- Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca. *Proyecto de actividades 1995*.
- Cortina Legarreta, Fernando, en Calvijo Quiroga, Fernando, et.al., *La política industrial en México*, México, Colmex, 1996.
- Chen, Tain-Jy, "Las empresas pequeñas y medianas de Taiwan", en *Comercio Exterior*. México, núm.6, vol. 43, junio de 1993.
- Diario Oficial de la Federación "Programa de Política Industrial y Comercio Exterior 1996.", en *Diario Oficial de la Federación*: viernes treinta y uno de mayo de 1996 Tomo DXII. Número 22. México, D.F., Segunda sección, p.1-112.

Espinoza Villareal, Oscar. *El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa: una visión de la modernización de México*. Fondo de Cultura Económica, México, 1993.

Flores Rodríguez, Jesús y Mario A. Navarrete. "Alianzas. La crisis económica", en *Integra*. Año 1 No 2, México, febrero 1996.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. *Al Censo Servicio y Comercio, 1994*.

Koontz, Harold y Cyrill O'Donnel. *Elementos de Administración*. México, McGraw-Hill, 1990.

Martínez Morales, Cristina. *El proceso cafetalero mexicano*. UNAM-IIE, México, 1996.

Mencarelli, Mauricio, "La experiencia Internacional de la pequeña y mediana empresa. El caso Italia", Conferencia. Cámara de Comercio Italiana en México.

Nacional Financiera-Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. *Red de apoyos públicos y privados hacia la competitividad*. Biblioteca de la micro, mediana y pequeña empresa. México, Nafin, Núm. 9, 1995.

Orozco Felgueres, Carlos E. "Empresas Integradoras", en *Nuevo Consultorio Fiscal*, México. Núm. 154.

Rueda Peiro, Isabel (coord.), *La empresa integradora en México*. México, IIEc-UNAM, 1997.

Rueda Peiro, Isabel, "Las uniones de crédito como integradoras", en Rueda Peiro, Isabel (coord.), *La empresa integradora en México*, México, IIEc-UNAM, 1997.

Rueda Peiro, Isabel y María Mercedes Gaitán R., "El entorno mundial y el papel estratégico de las pequeñas empresas", en Rueda Peiro, Isabel (coord.), *La empresa integradora en México*, México, IIEc-UNAM, 1997.

Ruiz Durán Clemente y Federico Gutiérrez Soria (Compiladores). *Propuestas de acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, mediana y pequeña empresa*. Biblioteca de la micro, mediana y pequeña empresa No. 8. México, Nafin-UNAM, 1995.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Decreto que promueve la organización de empresas integradoras, en Secofi, "Lo que usted desea saber sobre las empresas integradoras". Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi). México, junio de 1995.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, "Lo que usted desea saber sobre las empresas integradoras". Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi). México, junio de 1995.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, "Programa de Política Industrial y Comercio Exterior 1996", en Secretaría de Gobernación, *Diario Oficial de la Federación*, Viernes 31 de mayo de 1996.

Simón Domínguez Nadima, *Evaluación organizacional: el caso de Altos Hornos de México, S.A. después de la privatización*, (Tesis Doctoral) México 1994

Simón Domínguez, Nadima, "Metodología y análisis estadístico de la encuesta", en Rueda Peiro, Isabel (coord) *La empresa integradora en México*, México, IIEC-UNAM, 1997.

Till, Phillip G., "Las pequeñas empresas en los Estados Unidos", en *Comercio Exterior* México, núm.6, vol. 43, junio de 1993.

DIARIOS

Barragán, Miguel Angel, "Anuncian la creación de empresas integradoras", en *El Financiero*, 22 de marzo de 1993.

Flores Cartas, Renato, "Falta de claridad en reglas de operación, limitan la creación de empresas integradoras", en *El Financiero*, 9 de noviembre de 1994.

Flores, Gerardo, "Elevada mortalidad de microempresas", en *El Financiero*, 18 de septiembre 1996. p.26

ANEXOS

DECRETO QUE PROMUEVE LA ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS INTEGRADORAS 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 el trabajo en equipo e incrementen su capacidad de negociación en los mercados;

Que el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994, propone como líneas de acción, la organización interempresarial para la formación de empresas integradoras de industrias micro, pequeñas y medianas en ramas 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 concurrencia en los mercados de exportación;

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

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

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

ARTICULO 10.- 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 20.- 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, fomentarán la creación, organización, operación y desarrollo de empresas integradoras.

ARTICULO 30.- 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 40.- 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 sea la presentación de servicios especializados de apoyo a las empresas micro, pequeñas y medianas integradas.
- II.- Constituirse, con las empresas integradas, mediante la adquisición, por parte de estas, de acciones o partes sociales. Las empresas integradas deberán además, ser usuarias de los servicios que presta la empresa integradora;
- III.- No participar en forma directa o indirecta en el capital social de las empresas integradas;
- IV.- Tener 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.- Unicamente percibir ingresos por concepto de cuotas y prestación de servicios;

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

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

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

b) Promoción y comercialización, con el propósito de incrementar y diversificar la participación de las empresas integradas en los mercados interno y de exportación, así como para abatir los costos de distribución, mediante la consolidación de ofertas, elaboración conjunta de estudios de mercado y catálogos promocionales y la participación en ferias y exposiciones;

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

d) Subcontratación de productos y procesos industriales, con el fin de complementar cadenas productivas y apoyar la articulación de diversos tamaños de planta, promoviendo la especialización, así como la homologación de la producción y, en consecuencia, una mayor competitividad;

e) Promover la obtención de financiamiento en condiciones de fomento a efecto de favorecer el cambio tecnológico de productos y proceso, equipamiento y modernización de las empresas, con base en esquemas especiales de carácter integral que incluyan aspectos de capacitación y asesoría técnica, medio ambiente, calidad total de seguridad industrial, orientados a incrementar la competitividad;

f) Actividades en común, que eviten el intermediarismo y permitan a las empresas asociadas la adquisición de materias primas, insumos, activos y tecnología en común en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega, y

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

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

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

ARTICULO 6o.- La banca de desarrollo diseñará programas especiales de apoyo para las empresas integradoras. Nacional Financiera S.N.C., apoyará a los socios otorgando 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 7o.- Con el objeto de facilitar la creación y 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.

ARTICULOS 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

UNICO.- El presente Decreto entrará en vigor al 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 6 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.

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

CONSIDERANDO.

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

Que el esquema de integración de empresas persigue la eficiencia en el proceso de producción sobre la base de pequeñas escalas productivas de integración horizontal, con el objeto de obtener bienes y servicios de calidad y precio competitivo, lo que favorece la concurrencia al mercado de exportación;

Que frente a la competencia creciente es conveniente dar flexibilidad operativa a las empresas integradoras a efecto de que puedan comprar y vender por cuenta de sus asociadas, con lo que lograrán una mejor posición negociadora en el mercado;

Que resulta importante obtener el rendimiento máximo de la capacidad productiva que aglutina la sociedad por lo que es conveniente permitir que la empresa integradora comercialice una proporción de sus bienes y servicios entre terceros, y

Que la empresa integradora enfrenta retos y oportunidades por lo que esta figura requiere actualizarse en su operación y recibir facilidades administrativas, he tenido a bien expedir el siguiente:

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

ARTICULO 2o.- El Ejecutivo Federal por conducto de la 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, fomentarán la creación, organización, operación y desarrollo de empresas integradoras;

ARTICULO 3o.- Las empresas que deseen hacerse acreedoras a los beneficios que otorga el presente Decreto, deberán solicitar su inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, el cual estará a cargo de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.;

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

I.- Tener personalidad jurídica propia, que su objeto social preponderante consista en la presentación 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 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 el 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 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 proceso, equipamiento y modernización de las empresas, con base en esquemas especiales de carácter integral que incluyan aspectos de capacitación y asesoría técnica, medio ambiente, calidad total de seguridad industrial, orientados a incrementar la competitividad,

f) Actividades en común, que eviten el 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 mano de obra, mandos medios y gerencial

En el caso de las Uniones de Crédito, prestar por lo menos dos de los servicios señalados en la Fracción anterior;

ARTICULO 5o.- Las empresas integradoras podrán acogerse, al Régimen Simplificado de las Personas Morales que establece la Ley de 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 señala, 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 6o.- La banca de desarrollo promoverá el esquema de integración, para lo cual deberá establecer programas específicos de apoyo para las empresas integradoras, así como para sus asociadas, mediante créditos, garantías o capital de

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

ARTICULO 7o.- 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:

ARTÍCULOS 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 empresa integradoras que se hayan constituido de conformidad con las disposiciones establecida en el Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación del 7 de mayo de 1993, y que deseen acogerse a los beneficios que otorga el presente Decreto, deberán cumplir con lo previsto en el artículo 4o. del presente Decreto, a más tardar el 31 de diciembre de 1995; en tanto deberán continuar cumpliendo con lo previsto por el decreto del 7 de mayo de 1993.