



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE ORGANIZACION PARA
UNA EMPRESA INTEGRADORA DE LA INDUSTRIA
DEL CALZADO**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTA:
MARIA TERESA DE JESUS MUÑOZ CORTES**

ASESOR DEL SEMINARIO: M.A. MARIA ELENA FLORES BECERRIL



MEXICO, D. F.

201771

2000



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedicada a mi madre María Guadalupe Cortés y a Felipe Orozco por su gran apoyo.

Y en agradecimiento especial a la Maestra María Elena Flores Becerril por su entusiasmo y apoyo incondicional.

Gracias.

INDICE

| | PÁG. |
|--|------|
| INTRODUCCION | 3 |
| METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION | 5 |
| CAPITULO I. ENTORNO ECONOMICO DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL | |
| 1.1. Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 | 10 |
| 1.2. Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 | 15 |
| 1.3. Generalidades de la Micro, Pequeña y Mediana Empresas | 17 |
| 1.3.1. Clasificación | 17 |
| 1.3.2. Problemática | 18 |
| 1.3.3. Perspectivas de Desarrollo | 21 |
| | |
| CAPITULO II. LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN MEXICO | |
| 2.1. Breve Historia del Giro en México | 23 |
| 2.2. Estructura de la Industria del Calzado | 25 |
| 2.2.1. Número de Establecimientos | 28 |
| 2.2.2. Personal Ocupado | 31 |
| 2.2.3. Regionalización | 34 |
| 2.3. Participación Económica de la Industria | 35 |
| 2.3.1. Producción | 35 |
| 2.3.2. Ventas | 42 |
| 2.4. Situación Actual de la Industria | 44 |
| 2.5. Problemática de los Empresarios | 54 |
| 2.6. Acciones de Apoyo | 56 |
| | |
| CAPITULO III. CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS | |
| 3.1. Antecedentes | 62 |
| 3.2. Origen de las Empresas Integradoras en México | 65 |
| 3.2.1. Definición de E.I. | 65 |

| | |
|--|----|
| 3.2.2. Objetivos | 66 |
| 3.3. Funciones | 67 |
| 3.4. Contexto Empresarial | 71 |
| 3.4.1. Socios Potenciales | 71 |
| 3.4.2. Condiciones del Ámbito Empresarial | 71 |
| 3.4.3. Empresa Asociada | 72 |
| 3.5. Ventajas de la Integración | 73 |
| 3.6. Apoyos Integrales | 74 |
| 3.7. Instituciones Participantes de Apoyo | 78 |
| 3.8. Requisitos de Constitución y Registro | 85 |

CAPITULO IV. LA ORGANIZACIÓN

| | |
|--|-----|
| 4.1. Definición | 86 |
| 4.2. Tipos de Organización | 89 |
| 4.3. Fases de la Organización | 91 |
| 4.3.1. Estructura de Organización | 91 |
| 4.3.2. Diseño de Organización | 94 |
| 4.3.2.1. Opciones para el Diseño de Organización | 95 |
| 4.4. Autoridad y Poder | 108 |

CAPITULO V. PROPUESTA :

DISEÑO DE UN SISTEMA DE ORGANIZACIÓN PARA UNA EMPRESA INTEGRADORA DEDICADA A LA INDUSTRIA DEL CALZADO

| | |
|--|-----|
| <u>" UNION DE FUERZAS PARA COMPETIR "</u> | 109 |
| CONCLUSIONES | 139 |
| BIBLIOGRAFIA | 142 |
| ANEXOS | |

INTRODUCCION

El objetivo de este trabajo es diseñar un Sistema de Organización para una Empresa Integradora de la Industria del Calzado; así como proponer el perfil del empresario que desea asociarse bajo este esquema para hacer competitiva a su empresa.

Actualmente las empresas mexicanas, micro, pequeñas y medianas (MPyMEs), atraviesan por una de las más difíciles crisis económicas, ya que desde la década de los ochenta, se ha venido provocando una creciente ola de quiebras de estos sectores, mientras que mayoría de las que siguen operando, solo logran su supervivencia; sin embargo su alta representatividad en la contribución a la generación tanto de establecimientos como de empleos, han sido factores determinantes para acaparar la atención del gobierno, de los profesionistas y de la sociedad en México.

Para apoyar y salvar a estas empresas de su difícil situación, el gobierno mexicano propone una nueva figura de asociacionismo empresarial denominada Empresa Integradora, cuyo esquema de organización da a conocer en el Diario Oficial de la Federación el 7 de Mayo de 1993 y su posterior modificación el 30 de Mayo de 1995. El contenido de este decreto tiene la finalidad de apoyar a las MPyMEs, con servicios especializados para lograr su crecimiento y competitividad en el mercado nacional e internacional.

Para realizar la siguiente investigación seleccioné a la Industria del Calzado por ser un sector que tiene gran tradición y trascendencia en nuestro país, pero que a la vez presenta una gran problemática, ya que carece principalmente de un Sistema de Organización Formal, de cultura empresarial y de una desprotección gubernamental en programas de apoyo efectivos. Es por ello que considero que la organización de las empresas bajo la figura de Empresa Integradora es una buena opción para dar apoyo a las MPyMEs y salvarlas de su problemática.

El desarrollo de la presente investigación se distribuye en cinco capítulos; el primero de ellos hace mención al entorno económico que se ha dado en los últimos años en México, y que ha sido trascendental durante la operación de las MPyMEs; en el segundo se abordan las generalidades de la Industria del Calzado en el país y su estructura; el capítulo tercero señala las características de las Empresas Integradoras, así como sus antecedentes; el cuarto aborda el tema de la Organización y sus fases; y finalmente el capítulo quinto muestra el desarrollo de la propuesta de un Sistema de Organización Formal para una Empresa Integradora del Calzado.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

El presente trabajo se realizó en función a los datos que arrojó el proyecto "Cooperación Interempresarial frente a la Globalización: Evaluación de las Empresas Integradoras en México", en el cual participaron académicos de la Facultad de Contaduría y Administración y del Instituto de Investigaciones Económicas, ambas Instituciones de la Universidad Nacional Autónoma de México, y que contó con el apoyo económico de la Dirección General de Asuntos de Personal Académico (DGAPA); cuya evaluación de las mismas en México, constituye un estudio de tipo exploratorio y se basa en una encuesta descriptiva de corte transversal, aplicada a una muestra de empresas integradoras y a una muestra de sus empresas asociadas durante los meses de julio y agosto de 1996.

En dicha investigación, los resultados obtenidos nos muestran claramente entre otros aspectos, la necesidad real de estructurar formalmente a las Empresas Integradoras, el contar con personas que conozcan el manejo de las áreas básicas en una organización; así como determinar las características del perfil que debe reunir el asociado y su empresa para formar parte de una Integradora.

La pregunta no.28 de la encuesta realizada en la mencionada investigación, nos llamó la atención ya que nos muestra que los **principales problemas que se han tenido en la operación de la empresa integradora** son:

- Falta de mercado. Cuentan con poco apoyo del gobierno en las licitaciones,

- Falta de financiamiento,
- Falta de confianza entre los socios e incumplimiento en la entrega de trabajo,
- La heterogeneidad de las empresas y falta de integración de los socios.
- El factor empresarial cultural,
- La falta de personal especializado,
- Falta de objetivos comunes,
- Insuficiente solvencia económica
- Desorganización e incumplimiento del programa de trabajo.

Con base en estos resultados pudimos percatarnos que hay muchas deficiencias en la operación de la Empresas Integradoras, por lo que tomamos la determinación de proponer el diseño de un Sistema de Organización Formal, adecuado a una Empresa Integradora de la Industria del Calzado.

De igual manera la pregunta No. 29, nos señala que **los principales problemas que han obstaculizado el trabajo en conjunto de los socios**, son:

- Falta de cultura para trabajar en equipo,
- Falta de confianza entre los socios,
- Carencia de cultura empresarial,
- Falta de personal especializado, improvisación en los puestos y baja experiencia,
- Carencia de integración entre los socios,
- El proyecto de Integradora no está respaldado con un pleno convencimiento de la idiosincrasia del mexicano.

Es por ello que también, con base en el análisis de estos resultados, decidimos elaborar el perfil de los asociados y sus empresas, que consideramos el más adecuado para que la Empresa Integradora sea competitiva.

Esta realidad nos lleva a pensar que una alternativa de solución es que las empresas micro, pequeñas y medianas (MPyMEs), se asocien en torno a la importante figura de Empresa Integradora, objeto de esta investigación, que enfocaremos a la industria del calzado; esquema interempresarial que a la vez nos provoca varias interrogantes como el saber quienes deben asociarse?, cómo deben organizarse?, bajo qué condiciones y requisitos pueden hacerlo?, etc., pero creemos que la primer pregunta que tenemos que desarrollar es:

Formulación del Problema:

- ¿Cómo lograr que las Empresas Integradoras de la Industria del Calzado funcionen eficientemente y beneficien realmente a las empresas asociadas?

Hipótesis:

Para que una Empresa Integradora de la Industria del Calzado sea eficiente debe:

- Contar con el diseño de un Sistema de Organización Formal, integrado por las áreas básicas, que tendrán que ser atendidas por los propios socios, bajo condiciones y responsabilidades específicas.
- Los socios y sus empresas deben de reunir un perfil y características específicas.

El objetivo fundamental del diseño de un sistema formal de organización y en general de las las Empresas Integradoras de la Industria del Calzado, es que las empresas que las conformen: logren mantener su mercado y abarquen nuevos; su personal sea altamente calificado; obtengan maquinaria en conjunto; su organización sea acorde con la realidad y sus necesidades, entre otros aspectos, para que crezcan y sean competitivas frente otros sectores de la industria en México y el mundo.

CAPITULO I

ENTORNO ECONOMICO DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

Durante la década de los ochenta, las empresas mexicanas sufrieron las consecuencias de las recurrentes crisis económicas en el país, muy a pesar del esfuerzo que el Gobierno hizo para planear la actividad económica nacional, lo que frenó el crecimiento económico, al registrarse una inflación alta e incrementarse la entrada de productos extranjeros a México.

Debido a éstos hechos las autoridades gubernamentales deciden cambiar el rumbo de un modelo de sustitución de importaciones, que había caracterizado a la política industrial hasta ese momento (maquilas), a un desarrollo industrial que buscaría la apertura comercial y eficiencia de la planta productiva.

En el sexenio de Carlos Salinas de Gortari, se aplicaron programas como el "Pacto para la Estabilidad, Competitividad y el Empleo", y se realizaron acciones trascendentales como la privatización de la economía mediante la venta de empresas estatales al sector privado. Así mismo se da inicio a la apertura negociadora al ingresar México al GATT (Acuerdo General de Aranceles y Comercio) en 1986, y a participar en el TLC (Tratado de Libre Comercio) con América del Norte en 1994.

Sin embargo, lo anterior trajo como consecuencia que la economía nacional se apoyara fundamentalmente en la entrada de capitales extranjeros, provocando que un elevado número de empresas, que no pudieron hacer frente a la competencia, cerrara obligadamente sus operaciones.

Aunado a ello la reducción que se dio en los aranceles, debido a la globalización económica, se registró un aumento inusitado de bienes importados, lo que ocasionó nuevamente un desplazamiento que afectaba no solamente a las empresas mexicanas, sino en general a la economía nacional.

Debido a éstos acontecimientos, el gobierno mexicano reconoce que la creciente globalización productiva y comercial, la limitada capacidad de negociación, así como los bajos niveles de organización y gestión a los que se han enfrentado y aún lo hacen las empresas en el país, principalmente las micro, pequeñas y medianas, requieren de acciones profundas que cubran las necesidades empresariales a favor de la competitividad.

Por lo que como respuesta de apoyo a las empresas MPyMEs ante ésta problemática, las autoridades gubernamentales elaboran Planes y Programas de promoción en los periodos 1989-1994 y 1995-2000, cuyos objetivos estarían orientados hacia el desarrollo y la modernización industrial, con la finalidad de promover la reactivación de los sectores productivos del país, y de los cuales mencionamos algunos aspectos a continuación.

1.1. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1989-1994

Dentro de éste Plan Nacional, el gobierno mexicano propone modernizar la infraestructura del país mediante la más racional inversión pública y una mayor y más ágil concurrencia en los sectores social y privado.

Así mismo en éste documento se menciona que es importante avanzar hacia una participación más eficiente de México en la economía mundial a través de un mejor aprovechamiento de las ventajas relativas del aparato productivo nacional.¹

Dicha modernización económica estaría basada en un proceso de esfuerzo continuo para adaptar las estructuras productivas a las condiciones específicas que atraviesa el país, con la finalidad de que contribuyan mejor a la consecución de sus objetivos.

Resalta el hecho de que la economía mexicana deberá adaptarse a la realidad y ser fuerte para hacer frente al reto de crecimiento, lo cual podrá ser posible si hay una modernización profunda en su estructura económica para alcanzar la competitividad y reactivar con ello la economía nacional.

Para dar cumplimiento a estos objetivos, emite el **PLAN NACIONAL DE MODERNIZACIÓN Y COMERCIO EXTERIOR 1990-1994**, por medio del cual pretende: Impulsar a las empresas mexicanas hacia la modernización, brindando

¹ SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO. "PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1989-1994". Ejecutivo Federal. México 1989. Pág. 56

especial atención a los programas de organización empresarial que faciliten el trabajo en equipo y su capacidad de negociación en los mercados.

Dicha Modernización se plantea con base en cinco ejes rectores:²

1) Internacionalización

Aprovechar las oportunidades que brinda la globalización de la economía mundial.

2) Promoción a las Exportaciones

La diversificación de productos y mercados para fortalecer la competitividad del aparato productivo en el exterior.

3) Fortalecimiento del Mercado Interno

Basado en el aumento continuo y calidad de la productividad industrial que satisfaga las demandas y necesidades reales de los consumidores.

4) Desarrollo Tecnológico del Aparato Productivo

Implica el uso adecuado y eficiente de tecnologías al requerirse nuevos conocimientos en las actividades productivas.

5) La Desregulación de las Actividades Económicas

Que permita y fomente la concurrencia de todas las actividades productivas conforme a las circunstancias económicas del país.

² MARTINEZ, Legorreta Omar. "INDUSTRIA, COMERCIO Y ESTADO". Colegio de México 1991. Pág. 151-152

Así mismo y en el marco del plan anterior, el gobierno elabora el **PROGRAMA PARA LA MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO DE LA INDUSTRIA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA 1991-1994**³ cuyo objetivo es: Fortalecer el crecimiento de las empresas MPyMEs mediante cambios cualitativos en las formas de comprar, producir y comercializar, a efecto de consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su concurrencia en los de exportación.

Este fortalecimiento estaría basado en apoyos para modernizar los procesos productivos de los pequeños sectores, para que respaldados en productos de calidad, puedan hacer frente a la competencia.

El objetivo de este programa está fundado en el hecho de que el gobierno reconoce que los principales problemas a que se enfrentan las MPyMEs son:

- Marginación respecto a apoyos institucionales,
- Incapacidad para acceder a crédito por falta de garantías y avales,
- Resistencia a la incorporación de nueva tecnología,
- Propensión del empresario al trabajo individual y su poco interés por la actividad en común,
- Tendencia a la improvisación,
- Restringida participación en los mercados principalmente de exportación, etc.

³ SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL México 1991. Pág 11-15

Por lo que en el marco de apoyo a estos pequeños sectores industriales para la internacionalización de la economía, la cual representa una competencia creciente, pero a la vez nuevas oportunidades de negocios para la comunidad empresarial, orienta la estrategia a mejorar las escalas de producción mediante la "**Organización Interempresarial**", para lograr el acceso a la tecnología y su inserción en el mercado internacional.

Para hacer frente a estos retos y oportunidades el Gobierno Federal, a través del Programa de Política Industrial y Comercio Exterior, propone mediante un decreto que emite el 7 DE MAYO DE 1993, el fomento a la creación, operación y desarrollo de EMPRESAS INTEGRADORAS, considerando que el agrupamiento de empresas contribuye a la integración de cadenas productivas y al mejoramiento de la competitividad.

En éste documento menciona que las Empresas Integradoras serán organizaciones que deberán estar agrupadas por empresas micro, pequeñas y medianas (MPyMEs), ya que a través del asociacionismo empresarial, estos sectores podrán elevar su eficiencia, productividad y competitividad industrial, al facilitarles el acceso a servicios comunes, con la finalidad de que crezcan, sean competitivas y se consoliden en los mercados.

El propósito fundamental de las Empresas Integradoras será realizar gestiones y promociones orientadas a modernizar y ampliar la participación de las MPyMEs en todos los ámbitos de la vida económica nacional, así como fortalecer el crecimiento

de las mismas mediante la generación de economías de escala por las actividades conjuntas para comprar, producir y vender, evitando el riesgo de que se diluyan ante las situaciones económicas cambiantes, sin afectar la autonomía de las empresas asociadas, pero sí respondiendo a objetivos y necesidades concretas.

El Programa para la Modernización y Desarrollo de las MPyMEs contempla asimismo, dentro de su marco institucional de fomento, la creación de una Comisión Mixta, cuyo objetivo sería promover, proponer y concertar acciones entre los sectores público y privado, y evaluar el desarrollo y resultado de las mismas.

Dicha comisión estaría integrada por titulares de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Contraloría General de la Federación, Comercio y Fomento Industrial, y Trabajo y Previsión Social, así como los de Nacional Financiera y el Banco Mexicano de Comercio Exterior, S.N.C.

1.2. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995-2000

En el actual Plan Nacional de Desarrollo, el gobierno propone un conjunto de acciones encaminadas a eliminar distorsiones que limitan la eficiencia en diversos sectores clave de la economía. Entre estos destaca la promoción de la eficiencia en los mercados que producen insumos complementarios al trabajo, y la Desregulación sobre todo de las pequeñas empresas, aprovechando su amplia capacidad de absorber mano de obra.

Dentro de éste plan el gobierno considera la reestructuración del aparato productivo a través de la promoción y fortalecimiento de la actividad empresarial, lo cual constituye una prioridad nacional; así como también el hecho de que el desarrollo económico de México, exige una amplia participación en el ámbito internacional, lo cual implica una intensa relación con el resto del mundo a través del comercio, la inversión y la transferencia de tecnología.⁴

Es por ello que las autoridades gubernamentales reconocen que es necesaria la existencia de una economía abierta, generada a través de la apertura y competitividad comercial, que sea la base que promueva la eficiencia industrial, con la finalidad de mejorar la productividad, calidad y precio de los productos mexicanos frente a la competencia del exterior, y obtener con ello, beneficios que coadyuven al fortalecimiento de la economía en nuestro país. Para lo cual propone desplegar programas integrales y coherentes para el impulso de ciertos sectores productivos

⁴ "PLAN NACIONAL DE DESARROLLO". Poder Ejecutivo Federal. Pág. 131

donde se desarrollan las MPyMEs, que por sus características y consecuencias sobre el empleo, merecen atención especial más allá de las políticas generales gubernamentales.⁵

Precisamente para fortalecer el desarrollo de estas empresas y por ende, la economía en México, el gobierno emite el **PROGRAMA DE POLÍTICA INDUSTRIAL Y COMERCIO EXTERIOR**,⁵ en el cual incorpora el fomento de Empresa Integradora, figura por medio de la cual, como ya lo hemos mencionado, se contribuye a la integración de cadenas productivas de escala Micro, Pequeña y Mediana, apoyadas en diversas medidas de carácter general (servicios especializados), que les permitirán a las empresas además de ser competitivas e integrarse a la modernización, poder acceder a los mercados internacionales a través de la promoción hacia las exportaciones.

Es así como esta integración de cadenas productivas coordinada por SECOFI, NAFIN y BANCOMEX, representa una organización industrial que permitirá el crecimiento, desarrollo y permanencia de las MPyMEs en el mercado interno y su consolidación en el de exportación, a través de su capacidad competitiva, con la finalidad de lograr la reactivación de la economía mexicana, por lo que el mayor reto de la política industrial será asegurar que un número creciente de regiones, sectores, cadenas productivas y empresas, aprovechen las ventajas competitivas de la economía nacional.

⁵ Ibidem. Pág 135

1.3. GENERALIDADES DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS

1.3.1. Clasificación

Con la finalidad de establecer rangos acordes con las necesidades actuales que apoyen y promuevan la instalación y operación de las empresas micro, pequeñas y medianas, así como orientar la homologación con las tendencias mundiales, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial ha establecido criterios de estratificación de empresas, de la siguiente manera:⁷

CLASIFICACIÓN POR NUMERO DE EMPLEADOS

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

Con base en el volumen de ventas, ha establecido los siguientes criterios:

⁶ DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN. Viernes 31 de Mayo de 1996. SECOFI pág. 3

⁷ DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN. Martes 30 de Marzo de 1999. SECOFI. "ACUERDO DE ESTRATIFICACION DE EMPRESAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS". Págs.5-6

MICROEMPRESA

Las empresas cuyo valor de sus ventas reales anuales no rebasen el monto de 900,000.00 pesos.

PEQUEÑA EMPRESA

Son aquellas empresas cuyo valor de sus ventas reales anuales se encuentre entre 900,001.00 pesos y no rebasen la cantidad de 9,000,000.00

MEDIANA EMPRESA

Se han considerado bajo esta clasificación aquellas empresas en las cuales el valor de sus ventas reales anuales esté representado desde el monto de 9,000,001.00 hasta la cantidad de 20,000,000.00 de pesos.

GRAN EMPRESA

Finalmente en este tipo de empresas sus ventas reales anuales son superiores a los 20,000,000.00 de pesos.

1.3.2. Problemática

Las empresas Micro, Pequeñas y Medianas, son económicamente representativas para la economía en México, ya que generan el 99% del número de establecimientos y el 78% de empleos, situación que las coloca en un papel relevante en la contribución al ingreso real y al desarrollo y crecimiento de la

economía mexicana, por lo que es importante conocer la situación que presentan y la problemática a la que se enfrentan.

Por mucho tiempo el proceso de reestructuración del aparato productivo nacional se ha enfrentado a diversos obstáculos como las continuas crisis o la competencia nacional e internacional entre otras, lo que ha causado el agravamiento de antiguas deficiencias y la generación de nuevos problemas como la poca capacidad de negociación o la falta de competitividad internacional.

Debido a esto, las autoridades gubernamentales en México, se han dado a la tarea de desarrollar diversos programas para el fortalecimiento de las MPyMEs como por ejemplo el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana en 1985, o la Ley Federal de Fomento a la Microindustria en 1988, sin embargo estos no han servido para resolver los problemas que las aquejan debido principalmente a su falta de continuidad.

Adicionalmente a esto, la falta de interés y un apoyo inexistente por parte del gobierno, han sido factores que han impedido el crecimiento de estas empresas, a pesar de que son estratégicas para el desarrollo del país, dada su flexibilidad para aumentar la oferta de satisfactores y habilidad para adaptarse a regiones, derivada de su amplia cobertura sectorial y territorial.

Así mismo, los programas que se han emitido en materia de desarrollo y modernización para estas industrias, encabezadas por SECOFI, han sido irracionales

al no satisfacer los requerimientos y demandas empresariales, ya que no se les ha brindado un apoyo real y continuo.

Así lo han dado a conocer los micro, pequeños y medianos empresarios, quienes durante mucho tiempo han sostenido que el manejo de la economía ha sido regular, y las áreas donde consideran se requieren cambios para mejorar el entorno de las empresas, recaen principalmente en aspectos crediticios, fiscales, regulaciones e inversión.⁸; es por ello que frente a esta difícil situación, ven obstaculizado el crecimiento y desarrollo de sus empresas, al enfrentarse diariamente a problemas como:

- ⇒ Bajos niveles de Organización y Gestión,
- ⇒ Regulaciones excesivas,
- ⇒ Limitada capacidad de negociación en los mercados, como consecuencia de pequeñas escalas para comprar, producir y vender,
- ⇒ Adquisición de la materia prima generalmente de baja calidad,
- ⇒ Maquinaria y equipo obsoletos,
- ⇒ Falta de control en los procesos productivos,
- ⇒ Difícil acceso al mercado de exportación, debido a la baja calidad de sus productos, entre otros.

Como nos podemos dar cuenta los problemas que adolecen estos sectores, giran en torno al poco apoyo que el gobierno les ha brindado, ya que las deficiencias

continúan sin aterrizar, a pesar de que las MPyMEs, como ya lo mencionamos, constituyan una alta representatividad para la vida económica nacional.

1.3.3. Perspectivas de Desarrollo

Pese a la problemática anteriormente mencionada, las perspectivas hacia el crecimiento y desarrollo de las MPyMEs son considerables, ya que a pesar de que presentan una problemática económicamente grave, actualmente como ya lo mencionamos, generan un porcentaje representativo de establecimientos y empleos, por lo que creemos necesario que las autoridades correspondientes, sean promotoras comprometidas, que garanticen la competitividad de estos sectores hacia el progreso económico, con base en el desarrollo de las siguientes acciones, que creemos sin duda, serán benéficas para el crecimiento de las empresas, y que seguramente darán origen a una amplia gama de empresas productivas:

- Una carga fiscal adecuada,
- Máxima Desregulación de la actividad económica,
- Aumento generalizado del poder adquisitivo, y
- Una sólida economía forma.

⁸ EL FINANCIERO. Jueves 12 de Marzo de 1998. Sección Economía. "REGULAR MANEJO DE LA ECONOMIA DICEN MINIEMPRESARIOS". Isabel Becerril. Pág 14

Aunado a ello es importante que los mexicanos reconozcamos que es benéfico que exista en México y el mundo, una libre competencia de mercado, para que los bienes y servicios que adquirimos como sociedad tengan calidad, opciones variadas y precios accesibles, ya que la libre competencia genera a su vez competitividad, productividad, atención al consumidor e innovación.

Haciendo énfasis en la competitividad, debemos recordar que esta constituye el imperativo nacional para la integración de México al mundo, para lo cual **es necesaria la competitividad misma de las empresas, la integración de cadenas productivas y un ambiente propicio al surgimiento y desarrollo de los negocios**, sobre todo de los pequeños y medianos; es decir, de una economía de mercado con responsabilidad social, pero para lograrlo, es necesario que el gobierno mexicano se dé a la tarea de diseñar un esquema financiero accesible que promueva la reactivación de los sectores productivos del país y no frenen su crecimiento.

En lo que respecta a las MPyMEs, el reto al que se enfrentan es la integración de cadenas productivas, con base en la experiencia en otros países, pero apoyadas con programas que se ajusten a las necesidades propias de las empresas mexicanas, basados así mismo, en las características de la política económica del país, con la finalidad de que el desempeño empresarial sea real y puedan ser verdaderamente competitivas.

CAPITULO II

LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN MÉXICO

2.1. BREVE HISTORIA DEL GIRO EN MÉXICO

Durante la época prehispánica el calzado que se empleaba era el de los **cactlis** o **cacles**, el cual era una sandalia hecha de cuero de venado que cubría exclusivamente el talón y se ajustaba con correas; podía convertirse en una prenda bordada muy lujosa acorde con la jerarquía del dignatario y sólo se empleaba en ocasiones ceremoniales muy especiales. Era bien sabido que Moctezuma calzaba por única vez cada par de cacles y después de usarlos, los regalaba a alguno de los miembros de su séquito.

Con la conquista de los españoles, llegaron las botas altas hasta el muslo y los botines cortos hechos con cuero de ganado vacuno. Sin embargo, muchos soldados de Hernán Cortés empleaban el popular **alpargate** de tela y suela de fibra vegetal. Con el virreinato llegaron también los elegantes zapatos de gamuza, de fieltro y de terciopelo, la babucha de puntas hacia arriba y el calzado suave de mujer con discretos tacones de madera.

Ya en la segunda mitad del siglo XVI y durante casi todo el siglo XVII, el calzado masculino estuvo dominado por el **borceguí** negro con hebillas plateadas y por las botas de montar, las cuales podían ser a media pierna o inclusive botines que

llegaban hasta el tobillo. La moda femenina era bastante variada, abarcaba zapatos de pieles y telas finas oscuras, elaborados con bordados de oro y plata con tacones pequeños. Las mujeres negras usaban zapatos muy altos, las indias no llevaban calzado alguno, acaso los cactiis que todavía utilizaban los indios.

Pero la llegada del siglo XVIII implicó cambios en las costumbres y la moda, el zapato masculino adoptó el tacón, la lengüeta, las agujetas al frente y los colores vivos. Las zapatillas femeninas se hicieron entonces con tacón de carrete y se cubrían de sedas multicolores, de bordados, lentejuela y pedrería; no pocas veces el calzado debía hacer juego con el vestido. También durante éste siglo, las mujeres comenzaron a tomar parte en la confección del calzado bordando adornos, cortando cuero y cosiendo suelas.

La moda neoclásica, austera, republicana y napoleónica, se impuso a principios del siglo XIX. La nueva vestimenta femenina que semejaba ropones de telas vaporosas y transparentes, exigía zapatillas desprovistas de tacón hechas de seda o de cabritilla blanca. A mediados del Siglo XIX la moda masculina se inclinaba hacia los zapatos de charol negro y botas cortas hechas con una parte inferior de piel y otra superior de paño; mientras que las damas elegantes acompañaban sus crinolinas con zapatos de cabritilla o de piel de becerro adornados con una hebilla de pedrería; además calzaban sencillos zapatos de raso.⁹

⁹ Cámara Nacional de La industria del Calzado (CANAICAL). "GUIA EMPRESARIAL". México 1998

Con el Porfiriato, se da inicio en México la fabricación del calzado en el ámbito industrial. El pionero de éste esfuerzo y quien trajo la primera máquina para establecer una fábrica en Tacubaya llamada "Excelsior", fue Carlos B. Zetina, originario de San Andrés Chalchicomula en el estado de Puebla, lo cual dio origen a la floreciente industria del calzado en nuestro país.¹⁰

2.2. ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN MEXICO

El inicio de la fabricación de calzado en México, motivó que los artesanos que poco a poco se consolidaban como industriales de este sector, se vieran en la necesidad de crear una institución que representara sus intereses y fuera impulsora para el desarrollo industrial, por lo cual se crean en ése entonces, tres centros productores de gran importancia en las ciudades de León, Guadalajara y el D.F., lugares donde además, se concentraba el más alto porcentaje de producción de empresas de muy diversos tamaños, desde los talleres artesanales, hasta industrias que generaban volúmenes que alcanzaban los 500 pares de zapatos al día.

Por ser las ciudades del D.F., León y Guadalajara, las regiones que presentaban mayor concentración industrial, surgen en ellas las tres Cámaras conocidas hasta la fecha: la Cámara Nacional de la Industria del Calzado (CANAICAL), la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG), y la Cámara de la

¹⁰ ARMELLA, De Aspe Virginia. "LA HISTORIA DEL CALZADO EN MEXICO". Confederación de Cámaras de la Industria del Calzado. Grupo Gráfico Romo. México 1993. Pág. 22-23.

Industria del Calzado del Estado de Jalisco (CICEJ), respectivamente, las cuales asocian a diversas industrias distribuidas de la siguiente forma: Véase Cuadro 1

Cuadro 1

NUMERO DE EMPRESAS DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO REGISTRADAS EN LAS CÁMARAS

| -CAMARAS | MICRO | PEQUEÑA | MEDIANA | GRANDE |
|-----------------|--------------|----------------|----------------|---------------|
| CANAICAL | 195 | 107 | 10 | 3 |
| CICEG | 343 | 315 | 71 | 21 |
| CICEJ | 889 | 155 | 64 | 4 |

Fuente: CANAICAL Noviembre 1993.

Es en 1942, a raíz de la promulgación de la Ley de las Cámaras de Comercio y de las Industrias, cuando se autoriza y reconoce el legal funcionamiento de existencia de la CANAICAL (con 38 empresas fundadoras), y de la CICEG (con 80 socios fabricantes), y no es sino hasta junio de 1945 cuando se reconoce a la CICEJ que en sólo tres años tenía ya a 188 afiliados. Es así como en México surge la ya tradicional industria del calzado, originada de la iniciativa empresarial, la cual se ha caracterizado por una intensa vocación al trabajo, pero generalmente con una deficiente preparación profesional.

Actualmente la industria mexicana del calzado se concentra principalmente en tres centros de manufactura: Guanajuato, Jalisco y el Estado de México, cada uno de los cuales ha tendido a especializarse en tipos específicos de calzado que los caracterizan y les permiten integrar ventajas competitivas regionales. Véase Cuadro 2

Cuadro 2

TIPO DE CALZADO ELABORADO EN TRES PRINCIPALES REGIONES PRODUCTIVAS

| GUANAJUATO | JALISCO | ESTADO DE MEXICO |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Niño - Caballero: vestir, semivestir y casual - Dama: semivestir, casual y colegial - Deportivo: piel y sintético - Bota vaquera - Mocasines a mano - Industrial | <ul style="list-style-type: none"> - Niño - Dama: vestir, semivestir y de piso - Sandalia | <ul style="list-style-type: none"> - Niño y joven en inyección y PVC - Dama: vestir y piso - Deportivo sintético - Industrial |

Fuente: Calza Avance. Año 2. No. 20, 1995. León, Guanajuato., México.

En la ciudad de León, Guanajuato, existe un centro de concentración de la industria del calzado, en el que se localiza toda su actividad económica, alrededor de la fabricación de éste bien de consumo, en el cual se integra gran parte de la cadena productiva que incluye: distribuidores de maquinaria, proveedores de componentes, tenerías, fabricantes de productos químicos, de suelas, textiles, agujetas, hormas y moldes, así como servicios de reparación de maquinaria, entre muchos otros que giran alrededor de éste sector.

2.2.1. Número de Establecimientos

De acuerdo con cifras proporcionadas por el Instituto Mexicano del Seguro Social, en 1985, un año antes de la apertura comercial, existían en México 4,717 industrias del cuero y calzado, distribuidas de la siguiente manera: Véase Cuadro 3

Cuadro 3

ESTABLECIMIENTOS POR TAMAÑO DE EMPRESA. AÑO 1985

| SECTOR | 1985 | (%) |
|---------------------|--------------|-------------|
| Micro | 3,457 | 73.3 |
| Pequeña | 1,089 | 23.01 |
| Mediana | 127 | 2.7 |
| Grande | 42 | 0.9 |
| Total | 4,715 | 100 |
| Total MPyMEs | 4,673 | 99.1 |

Fuente SECOFI. Dirección General de Promoción a las MPyMEs y de Desarrollo Regional. Con datos del

IMSS

Hacia 1995 habían ya 5,320 industrias de la misma rama, distribuidas de la siguiente forma, 78.8% pertenecían a la Micro, 17.8 correspondían a la Pequeña, 2.3% a la Mediana, y sólo 1.1% a la Grande. Véase Cuadro 4

Cuadro 4

ESTABLECIMIENTOS POR TAMAÑO DE EMPRESA. AÑO 1995

| SECTOR | 1995 | (%) |
|---------------------|--------------|-------------|
| Micro | 4,192 | 78.8 |
| Pequeña | 947 | 17.8 |
| Mediana | 123 | 2.3 |
| Grande | 58 | 1.1 |
| Total | 5,320 | 100 |
| Total MPyMEs | 5,262 | 98.9 |

Fuente SECOFI. Dirección General de Promoción a las MPyMEs y de Desarrollo Regional. Con datos del

IMSS

Pese que hubo una tendencia favorable de crecimiento desde 1985 hasta 1991, es a partir de 1992 cuando se registra un decremento significativo del total de establecimientos, originado principalmente a partir del ingreso exagerado de productos originarios de Asia (concretamente de China), lo cual propició evidentemente el cierre de gran parte de industrias, ya que de existir 6,781 establecimientos en 1991, hacia 1995 éstos se redujeron a 5,320, lo que indica que cerraron 1,461 de ellos.

Durante el periodo de 1985 a 1995, la industria del calzado presentó únicamente para la pequeña y mediana empresas, una Tasa Media de Crecimiento Anual Negativa de 1.41% y 0.54%, respectivamente, debido a que en su mayoría estaban desprevenidas ante medidas de apertura; sin embargo para la micro y grande no se

registraron cambios debido a que la primera siguió operando de forma tradicional y la segunda ya estaba consolidada. En general el número de establecimientos se incrementó en un 43.7% de 1985 a 1991, pero decreció un 21.5% en el periodo de 1991 a 1995.

De éste último año hacia 1998, la industria registró un total de 5,944, lo cual indica que durante ése periodo se sumaron a éstos en total 682 establecimientos.¹¹ Véase

Cuadro 5

Cuadro 5

EVOLUCION DE ESTABLECIMIENTOS POR TAMAÑO DE EMPRESA 1996-1998

| SECTOR | 1996 | 1997 | 1998 | TMC (%) 1995-1998 |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|------------------------------|
| Micro | 2,728 | 2,928 | 4,502 | 18.0 |
| Pequeña | 835 | 842 | 1,196 | 19.6 |
| Mediana | 127 | 130 | 163 | 16.2 |
| Grande | 58 | 61 | 83 | 21.7 |
| Total | 3,748 | 3,961 | 5,944 | 18.3 |
| Total MPyMEs | 3,690 | 3,900 | 5,861 | 17.9 |

Fuente: SECOFI. Dirección General de Promoción Industrial. Con datos del IMSS

Para el mes de enero de 1999, según datos proporcionados por el IMSS a través de la Dirección General de Promoción Industrial, el sector calzado registró un total de

¹¹ SECOFI Dirección General de Promoción Industrial Dirección en Internet <http://WWW.SIEM.GOB.MX/SIEM1999>. "CADENA CUERO-CALZADO". Mayo 1999

5,913 establecimientos (31 menos que en 1998), de los cuales más del 95% está conformado por MPyMEs.¹²

2.2.2. Personal Ocupado

De acuerdo con cifras proporcionadas por el IMSS, en 1986 el número de personal ocupado en la Industria del Calzado era de 109,024, distribuidos de la siguiente manera: el 15.1% correspondió a la micro, el 38.1% a la pequeña, el 18.8% a la mediana, y el 28% restante, a la grande empresa. Véase Cuadro 6

Cuadro 6

PERSONAL OCUPADO POR TAMAÑO DE EMPRESA 1986

| SECTOR | 1986 | (%) |
|---------------------|---------------|-----------|
| Micro | 16,462 | 15.1 |
| Pequeña | 41,538 | 38.1 |
| Mediana | 20,496 | 18.8 |
| Grande | 30,526 | 28 |
| Total | 109,022 | 100 |
| Total MPyMEs | 78,496 | 72 |

Fuente: SECOFI. Dirección General de Promoción a las MPyMEs y de Desarrollo Regional. Con datos del IMSS

¹² Ibidem.

De 1985 a 1991 el total de empleos de ésta industria se vio favorecido, ya que de 107,566 que eran en el primer año, se registra un crecimiento anual hacia 1991, con un total de 141,296, lo cual indicó un crecimiento del 22.8%.

Sin embargo, al igual que el número de establecimientos, el personal ocupado también decreció anualmente de 1992 a 1995, ya que en 1991 de existir 141,296 empleos, hacia 1995 ésta cifra bajó a 60,856, lo cual significó una importante reducción del 43.07%.¹³ Véase Cuadro 7

Cuadro 7

PERSONAL OCUPADO POR TAMAÑO DE EMPRESA 1995

| SECTOR | 1995 | (%) |
|---------------------|---------------|--------------|
| Micro | 9,603 | 15.77 |
| Pequeña | 20,922 | 34.38 |
| Mediana | 12,341 | 20.27 |
| Grande | 18,007 | 29.58 |
| Total | 60,856 | 100 |
| Total MPyMEs | 56,630 | 70.42 |

Fuente SECOFI. Dirección General de Promoción Industrial. Con datos del IMSS

Los estratos más afectados como en el anterior aspecto, también fueron la pequeña y mediana empresas, ya que representaron una tasa media de decremento de

¹³ *Ibidem*.

1.32% y 0.25% respectivamente, durante el periodo comprendido entre 1985 a 1995.

Sin embargo, durante el periodo 1995 a 1998 el empleo en éste sector creció en un 19.7% anual.¹⁴ Véase Cuadro 8

Cuadro 8

EVOLUCION DEL EMPLEO POR TAMAÑO DE EMPRESA

| SECTOR | 1996 | 1997 | 1998 | TMC (%) 1995-1998 |
|---------------------|---------------|---------------|---------------|--------------------------|
| Micro | 13,561 | 14,819 | 22,107 | 20.3 |
| Pequeña | 31,778 | 32,011 | 44,477 | 17.2 |
| Mediana | 19,112 | 19,735 | 23,937 | 13.6 |
| Grande | 29,527 | 30,485 | 47,540 | 25.9 |
| Total | 93,978 | 97,050 | 138,061 | 19.7 |
| Total MPyMEs | 64,451 | 66,565 | 90,521 | 17.03 |

Fuente SECOFI. Dirección General de Promoción Industrial. Con datos proporcionados por el IMSS

Actualmente, al mes de enero de 1999, el personal ocupado en el sector calzado fue de 139,319, lo que representó más de 1,250 nuevos empleos generados para el comienzo de éste año.¹⁵

¹⁴ Ibídem.

¹⁵ Ibídem.

2.2.3. Regionalización de la Industria

Establecimientos

Según datos proporcionados por el IMSS, para Enero de 1999 se registraron 5,913 empresas del sector cuero y calzado, proporcionadas y ubicadas de la siguiente forma: 46.1% en el estado de Guanajuato, 18.4% en Jalisco, 9.9% en el D.F., 6.5% en el Estado de México; 0.6% en Nuevo León y el restante 18.5% correspondió a otros estados.

Guanajuato, Jalisco y el D.F. fueron los que concentraron el mayor número de establecimientos de las industrias MPyMEs. Sin embargo, tomando en cuenta a la grande empresa, la lista estatal queda de la siguiente forma: Guanajuato, Estado de México y Jalisco.

Personal Ocupado

Las estadísticas del IMSS, nos mostraron también que para el año de 1999, el total de personal ocupado fue de 139,319, distribuyéndose de la siguiente manera: a Guanajuato correspondió el 44.6%, el 18.0 fue para Jalisco, para Tamaulipas el 7.1%, 6.0% para el Estado de México, 4.8% para el Distrito Federal, y el 19.5% correspondió a otros estados.

Los estados en los que se registró mayor porcentaje de personal ocupado en las industrias MPyMEs fueron también Guanajuato, Jalisco y el Distrito Federal.

2.3. PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LA INDUSTRIA

2.3.1. Producción

1. Productos del Giro

De acuerdo con datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, la industria del calzado comprende las siguientes modalidades:¹⁶

1. FABRICACION DE CALZADO PRINCIPALMENTE DE CUERO

- Calzado con corte de piel de Bovino
 - Para Hombre
 - Para Mujer
 - Para Niños
- Calzado con Corte de Piel de Caprino
 - Para Hombre
- Calzado con Corte de Otras Pieles
 - Para Hombre
- Calzado con Corte de Otros Materiales

2. FABRICACION DE CALZADO DE TELA CON SUELA DE HULE SINTETICO

- Calzado con Suela de Hule Sintético y Similares con Corte de:
 - Algodón
 - Fibras Sintéticas y/o Artificiales
 - Telas Plásticas y/o Vinílicas
 - Piel y Tela

2. Fases de la Producción

En algunas modalidades, la fabricación de calzado es similar para los géneros: hombre, mujer y niño, sin embargo como lo hemos mencionado anteriormente, los productores han tendido a especializarse en alguno de ellos, ya que cada uno demanda condiciones particulares como: personal especializado, conocimiento del proceso productivo y las tendencias de la moda y diseño. Sin embargo se deben distinguir los principales componentes del calzado que en general son: el corte, la planta, la suela y el tacón.

El *corte* está formado por una parte exterior que es el empeine y otra inferior que es el forro. La primera puede ser de piel, tela, lona, plástico u otro material sintético. En el talón y la punta, y entre el empeine y el forro, el zapato lleva un refuerzo de material termoplástico, que en el primer caso se llama contrahorte y en el segundo casquillo.

La *planta* es una pieza que sirve de base para el montado y puede ser de cuero, cartón o material sintético. Algunos zapatos llevan también un arco pegado a la planta que se fabrica de cuero o material sintético. Prácticamente todos los zapatos tienen una plantilla, hecha de piel, lona o material sintético pegado sobre la planta y/o cosidos.

La *suela* es la pieza de cuero, hule o plástico que está en contacto directo con el suelo; y finalmente el *tacón* es la pieza de cuero, plástico o madera sobre la que descansa la zona del talón.

Considerando los componentes anteriores, y los diferentes géneros para fabricar el calzado, se tiene que seguir un proceso productivo, mismo que en general implica tener en cuenta las siguientes operaciones:

1. Selección de Materiales:

- Primeramente se recaban los materiales a utilizar, con las características y volúmenes establecidos vigilando que no se encuentren dañados o que la calidad sea menor a la solicitada.

2. Corte

- En ésta etapa la piel y el forro se cortan con moldes de diferentes medidas para darle forma a la misma, según el modelo diseñado.
- Se rebaja la piel en sus orillas para facilitar la unión de las mismas, debido a que la parte superior del calzado no es de una sola pieza.

3. Maquinado

- Se une con pegamento, el corte hecho de la piel con la entretela.
- Se maquina la piel y se ensambla con su forro con pegamento suave.
- Se perfora la piel dependiendo del modelo, ya que en algunos casos no se lleva a cabo.

- Se enchinela (la unión de la puntera, chinela y talón) según el modelo que se produzca.
- Se dobladilla el modelo, es decir se doblan hacia adentro las partes rebajadas, para darle una buena presentación al zapato.

4. Suajado

- Se suajan (recortan) las suelas de cuero, las plantas, cascos y contrafuertes o contrahorte (malla de material "celaste" remojado en thinner o gasolina para que una vez que se coloca en punta y talón endurezca).
- Se suajan los talones y tapas y
- Se conforman y biselan las tapas.

5. Montaje de Puntas, Lados y Talón

- El material trabajado se acomoda en la horma, en la cual se centran y clavan las suelas, desprendiendo el excedente de plantilla.
- Se acomoda y mete el contrahorte y casquillo.
- Se centra y fija el corte a la horma en la punta, los lados y el talón, cuidando de entallar la piel a la horma a modo de que no queden pliegues o bolsas en la forma del zapato.

6. Pegado de Suelas

- Se cardan las plantas (dejar asperezas en la planta para facilitar que el pegamento se impregne y se logre la unión con la suela) para unir las suelas.

- Se aplica pegamento a la suela y a la planta del zapato, dejando que éstas se sequen en el medio ambiente; después se utiliza el horno eléctrico para reactivar el pegamento y unirlos mediante una prensa.
- Desbocar: consiste en emparejar el talón con la suela para quedar unidos con pegamento.
- Destroncar: se recorta la parte de enfrente del tacón, para que las partes que lo forman queden situadas al mismo nivel.
- Desmontar hormas: consiste en sacar la horma del zapato.

7. Fijado de Tacón

- Es la operación de fijar el tacón por medio de clavos y posteriormente se le colocan las tapas.
- Se recortan los sobrantes del forro
- Se desvira y afina (rebajar) las asperezas de la suela para darle un terminado de acuerdo al modelo trabajado.

8. Acabado y Adornado

- Se quitan hilos sobrantes de la costura.
- Se lava la piel y los forros, en algunos casos se desmanchan con gasolina.
- El proceso de adornado en el que se colocan adornos, es opcional ya que depende del diseño del zapato a elaborar.

Los rangos de producción del calzado se encuentran determinados de la siguiente forma:¹⁷

| SECTOR | ESCALA DE PRODUCCIÓN |
|-----------------|-------------------------|
| Microempresa | 1-100 pares diarios |
| Pequeña empresa | 101-500 pares diarios |
| Mediana empresa | 501-1,000 pares diarios |
| Gran empresa | 1,001 a más pares |

3. Demanda

1) Volumen en Pares Durante los ochenta y hacia 1995, el volumen de la producción de calzado mostró una tasa media de decremento anual de -4.9%, de acuerdo con cifras proporcionadas por INEGI. Ya que a pesar de que la tasa creció a un promedio de 2.3% de 1987 a 1990, la misma mostró un decremento del 10% de 1991 a 1995. Es decir, de 71,068,161 pares que se produjeron en 1987, ésta cantidad se incrementó a 72,702,728 para 1990. Pero a pesar de que la producción en 1991 fue de 75,136,674 pares, ésta cifra disminuyó a 67,623,007 en 1995.¹⁸

¹⁷ Cámara Nacional de La Industria del Calzado (CANAIICAL). "GUÍA EMPRESARIAL". México 1998

¹⁸ INEGI. "ENCUESTA INDUSTRIAL MENSUAL" México 1995. Pág. 440-441

De las modalidades mencionadas anteriormente, en las que se ubica el calzado, sólo tres de ellas mostraron una tasa media de crecimiento anual positiva hacia 1995, éstas fueron: calzado con suela de hule sintético y similares con corte de algodón y calzado con suela de hule sintético y similares con corte de telas plásticas y/o vinílicas,

Durante ése mismo periodo, el tipo de calzado que mayor volumen (pares) de producción presentó, fue: calzado con suela de hule sintético y similares con corte de fibras sintéticas y/o artificiales.

Hacia 1997 la producción de esta industria sigue en disminución, ya que según datos proporcionados por INEGI,¹⁹ se registra un total en volumen en pares producidos de 52,586, 640. Siendo el tipo de calzado que mayor volumen registró el de con corte de piel de bovino para mujer.

2) Valor en Pares La tasa media de crecimiento anual del valor de la producción de calzado hacia 1995 fue de 14.3%. El comportamiento que se dio a lo largo de éste periodo fue de la siguiente forma: la tasa tuvo un crecimiento del 30.1% de 1987 a 1992, pero es a partir de 1993 cuando empieza a decrecer, ya que a partir de ése año a 1995, registró un porcentaje de 9.2; es decir, de 310,919 miles de pesos que eran en 1987, se registró un considerable aumento en el año

¹⁹ INEGI. "ENCUESTA INDUSTRIAL MENSUAL". México 1997. Pág. 440-441

1992, de 935,866.19, contrario a lo que pasó de 1993 a 1995, años en los cuales disminuyó de 1,097,923 pesos a 988,130.²⁰

A diferencia del volumen, el valor de la producción en el periodo 1987 a 1995, presentó una tasa positiva para once de las doce modalidades del calzado, destacando el de con corte de piel de bovino para hombre y el de con corte de piel de bovino para niño, ya que sólo el calzado con corte de otros materiales, presentó una tasa negativa.

2.3.2. Ventas

La tasa media de crecimiento anual en el total de las Ventas realizadas por la industria del calzado fue de 15.3% durante los ochenta y generalmente se mantuvo hacia 1995. De 1987 a 1992, se registró un considerable incremento en el valor de las ventas , pasando de 285,897 miles de pesos, a 1,141,875, lo cual significó un 31.9%; Sin embargo en 1993 se mostró una tasa media de decremento del 9.1%, ya que de tener 1,076,383 miles de pesos en ventas, hacia 1995 se obtuvo una cifra de 890,184.

El valor de las ventas de calzado de piel principalmente, se incrementaron en el periodo 1987 a 1992, alcanzando 667,187 miles de pesos, sin embargo para el periodo de 1993 a 1995 ésa cantidad disminuye a 142,208 miles de pesos. Así

²⁰ INEGI. "ENCUESTA INDUSTRIAL MENSUAL". México 1995. Pág. 440-441

mismo, las ventas de calzado de tela con suela de hule, se incrementaron durante el periodo comprendido entre 1987 a 1991, ya que se obtuvo la cifra de 209,887 miles de pesos, pero al igual que las ventas del calzado de piel disminuyeron a 49,020 mil pesos.

En suma las ventas obtenidas de éstas dos principales modalidades del calzado: de piel y de tela, presentaron en el periodo 1997 a 1995, una tasa media de crecimiento anual de 16.1% y 12.7% respectivamente.

2.4. SITUACION ACTUAL DE LA INDUSTRIA

2.4.1. Productividad

Según la CANAICAL, la Productividad en la industria del calzado comprende cuatro etapas principales: diseño, abastecimiento de materias primas, fabricación y distribución. Sin embargo, la producción de éste sector en México con base en las anteriores etapas, sitúan a la industria mexicana a nivel mundial, muy por debajo de países como Italia, Brasil, China y Estados Unidos, ya que el único factor en el que es competitiva es la mano de obra barata.

La productividad promedio del personal obrero de la industria del calzado es de 8 pares por persona. Un 25% de las empresas presenta una productividad de 1 a 5 pares por obrero diarios, otro 25% de 5 a 7, para otra es de 7 a 10 y el restante de 10 a 17.

La situación de la producción de calzado con referencia a su productividad es la siguiente:²¹

- Diseño de Calzado. Se tiene productividad menor a 8 pares diarios por obrero en los casos en que el diseño del calzado lo realiza el cliente, cuando se copian muestras obtenidas en el extranjero y generalmente cuando se producen los mismos diseños de manera permanente.

²¹ CIATEG. Op.Cit. Pág. 162-167

Los casos extremos de alta productividad concuerdan con el diseño de calzado a través de firmas especializadas, modelistas, copias de revistas de moda y producción de los diseños de siempre.

- Materiales utilizados en el Corte. Las empresas que producen calzado con corte de cuero, se instalan en dos grupos: el primero, y en el cual se ubican la mayoría, obtienen una productividad de 2 a 10 pares diarios por obrero, sin embargo, en el segundo, aumentan considerablemente, ya que obtienen de 11 a 18 pares.

- Materiales utilizados en el Forro. La mayor productividad se encuentra relacionada de manera directa a las empresas que utilizan forros de carnaza de vacuno o cerdo, telas plastificadas sintéticas y textiles. Con una productividad menor a 10 pares diarios por obrero se ubican los productores de calzado con forros de cerdo, vacuno, equino, cabra y telas plastificadas.

- Materiales utilizados en la Suela. La especialización en la suela de materiales sintéticos arroja los mejores resultados en la productividad de un grupo de empresas que logran entre 16 y 20 pares diarios por obrero, llegando como caso extremo a 25. Así también podemos encontrar otro grupo que se ubica en niveles de 5 a 12. Los productores de calzado con suela de cuero presentan generalmente una productividad de entre 3 y 9 pares por persona al día, alcanzando como casos extremos de 14 a 16, en los cuales se supone la utilización de preacabados. Se hacen evidentes las ventajas de la suela sintética para el incremento de la productividad de las empresas, superando en más de un 100% al resto.

- Aplicación de los Sistemas de Control de Calidad. Las empresas que aplican sistemas de control de calidad, presentan una productividad que varía desde 1 hasta 19 pares, en tanto en las que no llevan ninguno, ésta varía de 3 a 10, y como caso extremo, de 16 a 19. Son muchos los beneficios que produce el aplicar realmente algún sistema de control de calidad ya que se refleja en alta productividad de excelentes bienes, además de que propicia una mayor competitividad de las empresas.

Por otra parte, la falta de oportunidad en la entrega de pedidos, genera una seria dificultad para esta industria, ya que los principales países importadores de calzado operan con una enorme variedad de modelos y numeración. Algunos modelos, al tener una mayor demanda de la esperada, aumentan sus costos de oportunidad lo cual se traduce en ventas perdidas, ya que no tienen la capacidad de abastecimiento rápida. Es así mismo inevitable, que en algunos modelos se sobrestime la demanda, ocasionando que se queden altos niveles de inventarios sin movimiento, los cuales tienen que ser rematados con substanciales descuentos, provocando una reducción drástica en los márgenes operativos.

Aunado a esto, la falta de marcas desarrolladas, poca difusión publicitaria, así como un reducido número de clientes, son consecuencia de la poca concentración de los empresarios hacia éstos aspectos que llevados a cabo, les redituarian en grandes beneficios.

2.4.2. Tecnología

Una de las principales características de la industria del calzado es el predominio de MPyMEs que en su gran mayoría no cuentan con niveles sofisticados de tecnología, y tienen un gran porcentaje de mano de obra no calificada, o en otros casos, la utilización de maquinaria importada es manejada por personal no capacitado lo que afecta en la productividad, tiempo requerido y como consecuencia la generación de productos a destiempo y de baja calidad. Aunado a ello, la persistente ausencia de técnicos modelistas y supervisores, provoca que el control de calidad en las empresas que se lleva a cabo, sea inadecuado y como consecuencia, se generen desperdicios excesivos.

Actualmente los avances tecnológicos del calzado se generan en las siguientes áreas:

1. Suelas hormas y plantas. El suministro de los materiales es deficiente en cuanto a calidad, por lo que es un eslabón que requiere reforzarse.
2. Diseño computarizado. El diseño por computadora se utiliza para modelar y para desarrollar el zapato. El uso adecuado de éste sistema genera rapidez y coherencia en el proceso de producción.

3. Reingeniería de procesos. La Reingeniería en el tipo de procesos por sistemas computarizados, permitiría introducir calidad, manejo de inventarios, justo a tiempo, reducción de tiempos y movimientos, etc.

2.4.3. Diseño

Otra área que se ve afectada dentro del sector calzado, es la de Diseño ya que generalmente, los zapatos que son fabricados nacionalmente son copias de productos existentes en algún mercado nacional o extranjero; de ellos el 26.21% provienen de revistas de moda, y el 15.56% de muestras obtenidas en otros lugares. Este hecho constituye un arma de dos filos, por una parte, si desea realizarse un diseño debe de hacerse siempre y cuando se conozca perfectamente el mercado al que estará dirigido, y por otra parte, las diferencias entre la cultura, costumbres, clima de un país a otro, son un factor determinante que sin duda influirá en la rentabilidad del producto.

Algunas veces los diseños de calzado son elaborados por el propio cliente, por firmas especializadas o por personal del departamento de producción, así como también por modelistas empleados de las propias empresas. Sin embargo es interesante saber que aún algunas fábricas han mantenido los mismos diseños de zapatos en forma permanente, ya que de alguna u otra forma les han funcionado dentro del mercado a que se dirigen.

2.4.4. Insumos

El surtido de insumos para ésta industria es considerado insuficiente en términos de cantidad, calidad y servicio, debido principalmente, a que no se establecen negociaciones entre empresarios y proveedores, que les aseguren el abasto de materia prima. Recordemos que éste hecho se origina por el escaso poder de negociación de las MPyMEs para la adquisición de insumos, derivada de su reducida escala productiva y principalmente a la falta de integración y concertación entre industriales que les permitan la adquisición de materias primas en común.

2.4.5. Proteccionismo

En la industria del calzado existe un desplazamiento del mercado por precios bajos de productos importados, así como una subvaluación del sector debido a una deficiente descripción de fracciones arancelarias y a la falta de capacitación en las aduanas. Actualmente las empresas mexicanas compiten con mayor frecuencia con los productos de industrias extranjeras, las cuales como consecuencia, se han convertido en una oferta más de bienes y servicios en el mercado mexicano.

Es precisamente esta apertura al mercado internacional, otro serio problema al que han tenido que enfrentarse los industriales del calzado, ya que anteriormente esta industria fue incapaz de enfrentar la competencia desleal, fundamentalmente la

oferta de calzado asiático, en un esquema de precios dumping ²², lo que causó su desplazamiento en el mercado por productos importados, provocando la desaparición de cientos de fábricas, como consecuencia de una desestabilización económico social.

La apertura comercial efectuada en 1986 se produjo sin existir una ley aduanera actualizada, sin reglas y herramientas tales como un certificado de origen efectivo, ó medidas adecuadas que evitaran las prácticas desleales de comercio internacional (dumping, triangulación, contrabando, etc.). No fue sino hasta 1994, cuando por insistencia de los industriales de este sector, el gobierno, junto con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), deciden tomar una serie de medidas proteccionistas a través de dos administraciones generales: la de Aduanas (AGA) y la de Auditoría Fiscal Federal (AGAFF), creando conjuntamente el Programa de Control Aduanero y de Fiscalización del Sector Calzado en el cual se tienen como principales funciones, el regular y vigilar la imposición de cuotas compensatorias, el reajuste de precios estimados para calzado y el incremento del arancel de importación, entre otros, lo que ha llevado a éste sector hacia una apertura más administrada y a una reducción considerable de practicas desleales.

²² PRECIOS DUMPING: Situación que se da cuando las empresas de un país, venden sus productos más baratos en mercados de exportación, que en el mercado interno. En el comercio internacional se le conoce como práctica desleal de comercio y afecta a las industrias locales, por lo que los países han adoptado legislaciones específicas para combatir dicha práctica. SECOFI. "PRÁCTICAS DESLEALES DE COMERCIO". Monografía No. 6. Pág. 3

A partir de 1998, se autorizaron las aduanas exclusivas para tramitar el despacho aduanero de calzado y sus partes, así mismo, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), acordó con las cámaras de calzado, considerar el 27 de mayo de 1997 como fecha de inicio de la vigencia de las cuotas compensatorias a productos originarios principalmente de China, ya que de dicha fecha se publicó en el DOF, la resolución final de la revisión a la resolución definitiva por la que se impuso cuotas compensatorias sobre las importaciones de calzado y sus partes, independientemente del país de procedencia. La vigencia de las cuotas se mantendrá hasta el año 2002.²³

Actualmente la Secretaría de Hacienda y Crédito Público conjuntamente con la Administración General de Aduanas, continúan con el Programa de Control Aduanal en el que se desarrollan actividades administrativas, preventivas, normativas, operativos aduanales, verificación de la estancia legal del calzado y la detección de las importaciones subvaluadas, con el objeto de controlar las importaciones y combatir la subvaluación de calzado y marroquinería, así como para la fiscalización de importaciones de calzado que no cumplan con las reglas de origen.²⁴

Sin embargo no debemos dejar de tomar en cuenta que éste hecho ha convertido aceleradamente al mercado nacional en un espacio altamente competido, con estándares de precios, servicios y diseños internacionales, que perjudican tanto a la industria del calzado como a muchas otras, ya que además de sufrir las

²³ *ibidem*.

²⁴ Dirección en Internet <http://WWW.SIEM.GOB.MX/SIEM99>. SECOFI. Dirección General de Política Industrial. "CADENA CUERO-CALZADO". Mayo 1999

consecuencias de ésta indiscriminada apertura comercial, no pueden ser competitivas frente a las industrias de producto extranjeros, debido principalmente a su creciente problemática y a los bajos estándares de calidad en sus procesos y productos.

2.4.6. Rezago

Como nos podemos dar cuenta, son diversos los factores que afectan a esta industria productora de bienes de primera necesidad, sumándose a ellos, los siguientes en los cuales la industria ha tenido un notable rezago:

1. Carencia de programas de financiamiento integral para la reactivación del sector que incluyan instrumentos para canalizar los recursos de manera ágil y oportuna.
2. Falta de programas y fomento de los mismos hacia los empresarios del calzado.
3. Rezago tecnológico debido a la falta de maquinaria adecuada, lo que ha provocado que algunas ocasiones los industriales recurran a otros centros productivos que les desarrollen alguna fase del proceso productivo.
4. Escasa participación del sector en el exterior, ya que sólo un pequeño número de empresas pueden participar en las ferias internacionales que promueven BANCOMEXT y SECOFI, debido al alto costo que representa para los industriales

el participar en los principales pabellones del calzado en el ámbito internacional como lo son: la Feria Internacional del Calzado en Alemania, con sede en Dusseldorf y la International Buying Market, en las Vegas Estados Unidos, como consecuencia de la falta de calidad en sus productos para exportarlos.

5. La falta de programas intensos que promuevan la sustitución de productos importados por productos nacionales.

6. La existencia de la economía informal, en donde muchas veces, se encuentra mercancía de industrias que además de que no cumplen con sus obligaciones fiscales, venden productos de mala calidad y a precios muy bajos, que dejan mucho que desear, ocasionando un desprestigio para la industria en general.

2.5. PROBLEMÁTICA DE LOS EMPRESARIOS

Según la cámara de la industria del calzado, y los industriales dedicados a ésta rama de actividad, las principales carencias que tienen son: ²⁵

- **CULTURA EMPRESARIAL.** Que propicie el fomento al cambio.
- **PLANEACION.** Para el desarrollo adecuado de actividades.
- **ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.** Que se adapte a sus recursos, objetivos y necesidades reales.
- **INFRAESTRUCTURA ADECUADA.** Que deje atrás el centro de producción inadecuado que en muchas ocasiones es su propia vivienda.
- **CAPACITACION** de la fuerza laboral y administrativa.
- **TECNOLOGIA MODERNA.** Que les permita producir bienes de calidad.
- **CONTROLES DE CALIDAD.** Que sean aplicables a sus procesos productivos.
- **DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTOS.** Relacionados principalmente con diseño y moda.
- **FINANCIAMIENTOS** Con bajas tasas de interés, y trámites sencillos que les permitan modernizar su infraestructura.
- **ASESORIA.** Principalmente contable y jurídica.
- **APOYO GUBERNAMENTAL.** Que las autoridades gubernamentales diseñen y apliquen programas que les reditúen en beneficios que les faciliten la modernización de sus empresas, y de la industria en general.

²⁵ SECOFI Dirección General de Promoción Industrial Dirección en Internet <http://WWW.SIEM.GOB.MX/SIEM99> "CADENA CUERO-CALZADO". Mayo 1999.

Dentro de la estructura de la industria del calzado en México y de las MPyMEs en general, no existe la inversión de grandes capitales, ni la generación de altos volúmenes de producción como consecuencia principalmente, de sus reducidas economías de escala, a que no cuentan con una infraestructura adecuada, y a la falta de recursos financieros, materiales y humanos capacitados, que les permitan hacer frente en forma competitiva al mercado nacional y de exportación, y puedan atender las necesidades de servicio, diseño, volúmenes de producción, logística y calidad, que requiere el mercado internacional.

2.6. ACCIONES DE APOYO

Para dar solución a la problemática padece la Industria del Calzado, el gobierno mexicano, en acuerdo con SECOFI y empresarios del ramo, dan a conocer en 1992 el **PROGRAMA PARA PROMOVER LA COMPETITIVIDAD E INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DE LA CURTIDURÍA Y EL CALZADO**,²⁶ que en general menciona lo siguiente:

El Gobierno Mexicano basa su estrategia interna de promoción de la competitividad, por un lado, en la estabilidad de las principales variables de la economía, y por el otro, en la promoción de la eficiencia de las empresas, a través de los lineamientos generales, contenidos en el Programa Nacional de Modernización Industrial y Comercio Exterior 1990-1994.

Dentro de éste programa se menciona que el subsector: Curtiduría y Calzado, constituye uno de los de mayor tradición e importancia en la industria económica del país, ya que a principios de los ochenta, ésta industria experimento un significativo proceso de crecimiento que se reflejó en la expansión del número de empresas y del empleo generado.

El objetivo de éste programa es ayudar a la modernización de la infraestructura y los procesos de producción de este subsector, a fin de que pueda competir internacionalmente en calidad, precio, moda, diseño y servicios. Para ello este

²⁶ SECOFI. 1992

programa contiene líneas de acción en cuatro grandes áreas: 1) organización industrial, 2) capacitación tecnológica y modernización, 3) internacionalización de la industria y 4) financiamiento.

1) Organización Industrial

En materia de organización industrial, las medidas contempladas, persiguen mejorar la articulación y coordinación entre los diversos eslabones de la cadena productiva para generar economías de escala, incrementar la capacidad de respuesta de los requerimientos de la demanda, actualizar a los productores en aspectos fundamentales de diseño y moda y promover la concreción de co-inversiones y alianzas estratégicas entre industriales.

2) Capacitación Tecnológica y Normalización

Las acciones pretenden promover la modernización de la planta productiva, y el mejoramiento de la administración y operación de las empresas, a través del otorgamiento de facilidades para la adquisición, transferencia y adaptación de tecnología, el estímulo a la capacitación y la adecuación de los requerimientos de normalización a estándares internacionales.

3) Internacionalización

Las líneas de acción en materia de internacionalización, persiguen abatir definitivamente delitos lesivos para la productividad como el contrabando y la subfacturación. Defender adecuadamente al empresario nacional contra las

prácticas desleales de comercio exterior, y apoyar administrativa, logística y financieramente la inversión de la industria en los mercados externos.

4) Financiamiento

En éste aspecto se busca mejorar las condiciones de los créditos y apoyos financieros al subsector, a fin de sustentar sobre bases sólidas, el despliegue de su competitividad.

Para asegurar el cumplimiento y desarrollo cabal de éstas líneas de acción, el gobierno planea asimismo la formación de un comité de seguimiento, que tendrá como tarea el informar de los avances trimestrales que tendrán las industrias del Cuero y Calzado, para de ésta manera promover la competitividad e intereses de estos sectores, lo cual constituye un punto de partida para crear un marco operativo más adecuado, para arraigar los procesos de operación idóneos, que permitan desarrollar plenamente el talento y la capacidad de trabajo de los industriales mexicanos del cuero y el calzado.

Con-inversiones y Alianzas Estratégicas

Es importante destacar que en el marco de éste programa, se fomentan las Co-inversiones y Alianzas Estratégicas como alternativa para solucionar los problemas que adolecen éstas industrias, tales como los que se demuestran en los siguientes párrafos:

- Las empresas de éste sector se enfrentan a limitaciones de tipo tecnológico, los cuales repercuten en un bajo nivel de eficiencia en sus procesos productivos, lo que les impide participar en mayor medida en el mercado internacional.

- Adicionalmente, éstas industrias han tenido una fuerte dependencia del exterior en la actualización permanente en aspectos de diseño y moda, y han observado poca experiencia en la organización gerencial y comercialización de sus productos en mercados internacionales, limitando así el desarrollo y participación en nichos de mercado.

- El proceso de globalización de las economías, requiere la modernización de las industrias nacionales de la Curtiduría y el Calzado, a través de co-inversiones y alianzas estratégicas que permitan trabajar en esquemas de especialización, aprovechar las ventajas comparativas y establecer mecanismos de vinculación con el exterior, entre otros aspectos.

Recursos Humanos y Desarrollo Tecnológico

Entre otros temas en los que en éste programa se hace énfasis es en los Recursos Humanos y Tecnología, factores determinantes para el desarrollo de cualquier entidad, por lo cual realiza el siguiente diagnóstico

- No existe una formación profesional integral de personal ocupado por estas industrias, ya que habitualmente la capacitación se realiza directamente al pie de las máquinas.

- Se presenta una continua rotación de mano de obra, lo que genera un bajo nivel de eficiencia en los procesos productivos.

- La capacitación de los directivos de la micro y pequeña empresa del sector, en ocasiones es insuficiente, lo que incide negativamente en la productividad de este tipo de empresas.

- Existe desconocimiento por parte de las empresas, sobre los programas financieros de modernización tecnológica que ofrece la Banca de Desarrollo Nacional, así como de Asistencia Técnica Internacional.

- La producción nacional de maquinaria más tecnificada es inexistente, la cual limita la competitividad de las empresas mexicanas, que en su mayoría tienen que importarla.

- Los centros de investigación y asistencia técnica que proporcionan servicios a estas industrias, resultan ineficientes para atender los requerimientos de las mismas.

- La industria de la Curtiduría genera problemas de contaminación por la emisión de desechos tóxicos, así como por la utilización intensiva de agua. Esto debido a la falta de uso de tecnologías adecuadas.

CAPITULO III

CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS

3.1. ANTECEDENTES

Antes de desarrollar éste capítulo hemos considerado importante mencionar la definición de Empresa Integradora la cual a nuestro juicio y con base en el conocimiento del tema, es:

La unidad economico-social formada por la asociación de pequeñas escalas productivas (Micro, Pequeñas y Medianas empresas), en la que sus recursos se integran y coordinan a través de servicios especializados (Tecnológicos, de Diseño, Comercialización, Capacitación, Financiamiento, etc.), que les permiten obtener bienes de calidad, redituables en el mejoramiento productivo y administrativo, con la finalidad de crecer, ser competitivas e integrarse a la modernización y poder bajo esta figura, consolidarse en el mercado nacional y de exportación.

Definido lo anterior, podemos mencionar que el esquema de Empresa Integradora en México, es imitado de una figura de **"asociacionismo"** llevada a cabo en Italia, en donde se tiene una cultura arraigada de lo que es el asociarse en actividades comunes empresariales como lo han sido la unión de artesanos y pequeños industriales; o como también lo demuestran las siguientes figuras empresariales italianas que han resultado para la economía de ese país, importante fomento para el desarrollo económico:

- Consortios de Producción o Crédito

Agrupaciones voluntarias que estimulan la colaboración empresarial y fomentan el desarrollo de las áreas de actividad industrial.

- Cámaras de Comercio

Sus funciones van desde el registro y capacitación de las empresas asociadas, hasta la promoción de actividades empresariales.

- Asociaciones Industriales y Sectoriales

Agrupaciones de empresarios gobernadas por la Confederación de la Industria Italiana, que promueven de igual manera la actividad de sus asociados.

- Distritos Industriales

Así mismo en aquél país, se ha propiciado la formación de Distritos Industriales, los cuales han sido apoyados por el Estado de tal forma que cuentan con una legislación específica. Dichos distritos se caracterizan por ser un sistema productivo *monosectorial*, es decir compuesto por un número importante de empresas individualmente especializadas en una o varias fases del proceso productivo, interrelacionadas y en competencia entre sí, pero sin dejar de ser apoyadas de la misma forma. De igual manera se han caracterizado por crear relaciones de investigación y desarrollo con instituciones universitarias y gubernamentales, permitiendo a la Micro, Pequeña y Mediana empresa tener acceso a la tecnología.

Italia ha demostrado que el desarrollo de estos distritos industriales se ha originado por las circunstancias provocadas principalmente por sus políticas económicas y a la ayuda de los sectores público y privado que han demostrado preocupación y apoyo hacia las pequeñas unidades empresariales permitiéndoles elevar su nivel de competitividad y acceso a los mercados internacionales, así como servir de ejemplo para la adopción de figuras similares en otros países., como en éste caso lo ha hecho México.

3.2. ORIGEN DE LA EMPRESA INTEGRADORA EN MEXICO

En la actualidad las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, pasan por una de las peores crisis económicas en México, lo que ha causado su desaparición en gran volúmen ²⁷ es por ello que uno de los objetivos primordiales que el Gobierno debe tomar en cuenta, es apoyar a estos sectores productivos para fortalecer a la economía mexicana.

Como consecuencia a esta problemática, el gobierno ha impulsado diversos programas para el fortalecimiento de la planta productiva, mostrando gran interés en fomentar el "asociacionismo empresarial", por lo que el día 7 de mayo de 1993 publica en el Diario Oficial de la Federación, el Decreto que promueve la creación, organización, operación y desarrollo de Empresas Integradoras, figura que hemos considerado importante dadas sus características y ventajas de asociación, así como por los beneficios que aporta, por lo cual es necesario conocer su definición en este caso, por decreto: ²⁸

3.2.1 Definición Se considera como Empresa Integradora de Unidades Productivas a toda persona moral constituida con el objeto de brindar servicios altamente calificados a sus asociados, así como realizar gestiones y promociones orientadas a modernizar y ampliar la participación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en todos los ámbitos de la vida económica nacional siempre

²⁷ FLORES, Becerril María Elena. "LAS EMPRESAS INTEGRADORAS EN LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACION". Tesis para obtener el grado de Maestría en Administración (Organizaciones). Facultad de Contaduría y Administración U.N.A.M. México 1998. Pág. 6

que den cumplimiento a los requisitos previstos en el decreto que les da origen y al de su posterior modificación.

3.2.2. Objetivos²⁹

En general, los objetivos que persigue esta figura de asociacionismo empresarial en beneficio de las micro, pequeñas y medianas empresas son:

- Mayor capacidad de negociación en los mercados.
- Consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su participación en el de exportación.
- Fomentar su especialización en productos y procesos que cuenten con ventajas comparativas.
- Elevar la competitividad de las mismas.³⁰

²⁸ DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION Viernes 14 de Marzo de 1997. SHCP. "RESOLUCIÓN DE FACILIDADES ADMINISTRATIVAS EN EL RÉGIMEN SIMPLIFICADO PARA 1997". Pág.123

²⁹ SECOFI. "EMPRESAS INTEGRADORAS: FORTALEZA PARA COMPETIR". México 1999. Pág. 3

3.3. FUNCIONES

Las funciones de las Empresas Integradoras pueden variar dependiendo del giro y necesidades de las integradas pero en general están encaminadas a prestar a sus asociados servicios altamente especializados en los siguientes aspectos: ³¹

A. Tecnológicos

Ayudará a seleccionar y facilitar el uso de sus máquinas y a mejorar la calidad de sus productos, así como a la búsqueda del personal técnico calificado para elevar la competitividad de sus empresas, además de :

- * Adquisición, adaptación, asimilación e innovación tecnológica,
- * Modernización de la maquinaria y equipo,
- * Planeación del Proceso Productivo,
- * Instalación de Laboratorios para la investigación y desarrollo de nuevos productos, así como pruebas de resistencia de materiales,
- * Subcontratación de maquinaria para mejorar el aprovechamiento de su capacidad instalada,
- * Adopción de Programas de Calidad.

B. Promoción y Comercialización

Promoverá la apertura de nuevos mercados en el país y el exterior, así como la búsqueda de mercados nacionales e internacionales, así como:

³⁰ FLORES, Becerril Maria Elena Op Cit Pág 39

³¹ SECOFI "EMPRESAS INTEGRADORAS : FORTALEZA PARA COMPETIR". México 1999. Págs. 4-6

- * Aplicación de técnicas de mercadotecnia y publicidad para la venta de sus productos y elaboración de catálogos promocionales,
- * Participación en ferias y exposiciones.

C. Diseño

Seleccionará modelos y tendencias de la moda en el país y el extranjero, así como el desarrollo de nuevos y mejores diseños novedosos, útiles y de calidad que satisfagan las necesidades del consumidor para lograr mayor penetración en los mercados,

D. Subcontratación

Buscará oportunidades para producir partes, piezas o componentes, para la integración de un producto final de otras empresas, buscando así la especialización de una determinada parte o en su conjunto, así mismo:

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

E. Gestión de Financiamiento

Fungirá como asesora y promotora en la negociación de créditos de las asociadas ante los diversos intermediarios financieros en condiciones de fomento para canalizarlos a todas las áreas de las empresas orientadas a incrementar su competitividad, sus funciones son :

- * Gestionar por cuenta de los socios la obtención de crédito bancario,
- * Contar con asesoría especializada para mejorar su posición financiera,
- * Promocionar y formar co-inversiones y alianzas estratégicas.

F. Actividades en Común

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

G. Aprovechamiento de Residuos Industriales

- * Fomentará entre los asociados una mayor utilización de los materiales susceptibles de reciclarse, a fin de contribuir a la preservación del medio ambiente,
- * Propiciar el desarrollo de tecnologías de reciclaje.

H. Gestiones Administrativas

Asesoría y gestión en los tramites administrativos, contables, jurídicos, fiscales y de crédito que requieran para la operación de las empresas.

3.4. CONTEXTO EMPRESARIAL³²

3.4.1. Socios Potenciales

Podrán asociarse bajo este esquema los siguientes:

1. Las personas físicas o morales de unidades productivas Micro, Pequeñas y Medianas,
2. Empresas de una misma actividad económica o de diferentes ramas de la actividad que tengan un proyecto de negocios en común,
3. Aquellas empresas que deseen integrarse con otras para promover otra de mayor escala.

3.4.2. Condiciones del Ámbito Empresarial

Existen ciertas condiciones que deberán reunir los empresarios que deseen constituir una empresa integradora, siendo estas:

- Que el proyecto de asociación surja de la base empresarial.
- La presencia de un líder.
- Cohesión de grupo entre los socios.
- Contar con un Plan de Negocios.

³² Ibidem. Pág. 7

- Compromiso explícito por parte de los socios, para cumplir con el Plan de Negocios que se proponen realizar en conjunto.
- Mantener el objetivo fundamental de mejorar el nivel de competitividad de sus empresas.
- Las expectativas de rentabilidad del proyecto de Empresa Integradora deben esperarse a mediano y largo plazo.
- La administración de la empresa pudiera estar a cargo de un profesional, sin afectar las estructuras ya establecidas, y
- Contar con una estructura orgánica mínima que garantice una eficiente administración y una adecuada división del trabajo, así como la prestación de servicios de alta calidad a los asociados.

3.4.3. Empresa Asociada³³

La empresa asociada, es la empresa que se asocia con otra para cumplir con los objetivos del proyecto que se propone realizar en grupo; con la particularidad de que no pierde su independencia como empresa privada.

Las empresas asociadas al unir fuerzas pueden continuar siendo pequeñas, pero altamente competitivas, es decir, lo que se busca es eficientar la escala de producción.

³³ FLORES, Becerril María Elena. Op Cit. Pág. 52-53

3.5. VENTAJAS DE LA INTEGRACION

Las ventajas que representa el asociarse bajo el esquema de Empresa Integradora son los siguientes:³⁴

- Incrementan la competitividad de las empresas asociadas.
- Mantienen la autonomía de los empresarios en las decisiones internas de sus negocios.
- Los empresarios se dedican a producir, mientras las Empresas Integradoras se encargan de realizar otras actividades especializadas (promoción y comercialización, obtención de financiamiento, etc.), que requieren los asociados.
- Posibilitan la adquisición y venta de todo tipo de bienes.
- Contribuyen al desarrollo regional, ya que la asociación hace posible la instrumentación de proyectos de alto impacto.
- Eficientan la organización productiva que permite la obtención bienes y servicios de calidad a precios competitivos, lo que favorece la concurrencia a los mercados.
- Crean Economías de Escala,³⁵ derivadas de una mayor capacidad de negociación para comprar, producir y vender.
- Facilitan el acceso de servicios especializados a bajo costo.
- Facilitan la especialización en determinados procesos y productos.

³⁴ SECOFI. "EMPRESAS INTEGRADORAS: FORTALEZA PARA COMPETIR". México 1999. Pág. 9

³⁵ ECONOMÍAS DE ESCALA: economías de las empresas que se van formando con el incremento de operaciones entre empresas grandes a las medianas, a las pequeñas y a las microempresas

3.6. APOYOS INTEGRALES

La SECOFI ha emitido una serie de apoyos integrales para favorecer el crecimiento y desarrollo de la Empresa Integradora y que dicha figura tenga éxito, siendo éstos:

36

3.6.1. Fiscales

Las Empresas Integradoras podrán tributar en el Régimen Simplificado de las personas morales establecido en la Ley del Impuesto Sobre la Renta, por un periodo de diez años, sin estar limitadas a un monto máximo de ingresos. El beneficio fiscal consiste en la posibilidad de pagar el ISR con base en el retiro de utilidades y los gastos no deducibles, además de pagar el IVA con base en los cobros realizados.

Así mismo se acogerán a los beneficios de las Facilidades Administrativas publicadas en el DOF del 16 de junio de 1995, en el que se establecen las bases para que la integradora pueda realizar operaciones a nombre y por cuenta de sus integradas.

Es importante mencionar que los ingresos propios de la integradora serán exclusivamente por concepto de cuotas, comisiones y servicios a las integradas, pudiendo obtener ingresos de terceros, siempre que éstos no representen más del 10% del total.

³⁶ SECOFI. "EMPRESAS INTEGRADORAS : FORTALEZA PARA COMPETIR". México 1999. Págs. 11-13

3.6.2. Financieros

1. Para que las empresas integradoras y sus asociadas tengan acceso a crédito de manera ágil, oportuna y eficiente, Nacional Financiera S.N.C., junto con la Banca Comercial han instrumentado esquemas específicos dirigidos a apoyar:

- Capital de trabajo,
- Inversiones fijas,
- Apoyo a la modernización tecnológica,
- Mejoramiento del medio ambiente, y
- Reestructuración de pasivos en los que se han establecido diferentes tipos de amortización:

Esquemas de Pagos Tradicionales.

Esquemas de Pagos a Valor Presente, y

Unidades de Inversión (UDIS)

2. También brindan apoyo a las importaciones de bienes y servicios del exterior así como para la pre-exportación e importación de materias primas, insumos, refacciones, maquinaria y equipo, a través de líneas globales y a corto plazo.

3. Apoyo así mismo, a las empresas que reflejen una viabilidad financiera mediante el mecanismo de Cuasicapital, a través de:³⁷

³⁷ FLORES, Becerril María Elena. Op.Cit. Pág. 44

- * Programa de Aportación accionaria, para apoyar proyectos viables y rentables, cuyos recursos se canalizan a la modernización y al capital de trabajo, y
- * Programas de capacitación y Asistencia Técnica, atendidos por Nacional Financiera y el Banco Nacional de Comercio Exterior.

4. Adicionalmente NAFIN brinda apoyos crediticios a las empresas asociadas para:

- Modernizar su tecnología,
- Eficientar sus procesos de producción y contaminación ambiental.
- Hacer estudios y asesorías.

5. Así mismo, junto con BANCOMEX y SECOFI impartirán programas de capacitación a las integradoras y asistencia técnica en:

- Temas gerenciales para la micro, pequeña y mediana empresa tales como:
 - Administración,
 - Contabilidad,
 - Finanzas,
 - Mercadotecnia,
 - Producción,
 - Recursos Humanos,
- Temas de Administración para Industrias
- Proceso de mejoramiento continuo. Calidad Total.

3.6.3. Fomento a las Exportaciones

Las Empresas Integradoras con potencial exportador tendrán facilidades para acceder a los mecanismos de Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX), Empresas Maquiladoras de Exportación, Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación (PITEX), o de Empresas de Comercio Exterior, siempre y cuando cumplan con los requisitos que cada programa señala.

3.6.4. Administrativos

Facilidades para constituir la empresa, a través de las Ventanillas Únicas de Gestión.

3.7. INSTITUCIONES DE APOYO PARTICIPANTES

Las Instituciones del sector público y privado, que a continuación mencionamos, están comprometidas a apoyar con diversos esquemas a las Empresas Integradoras, ellas son:

- **Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)**

Funciones:

- a) Normar la promoción y la organización de las empresas integradoras,
- b) Autorizar los proyectos para la creación de Empresas Integradoras,
- c) Coordinar los esfuerzos de las instituciones públicas y privadas involucradas en el apoyo del esquema de Empresas Integradoras,

- **Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)**

Funciones:

- a) Dar de alta a las Empresas Integradoras en el Régimen Simplificado de Tributación, cuando se reciba la autorización de la SECOFI,
- b) Coordinarse con SECOFI para la elaboración de nuevas disposiciones fiscales y reglas administrativas, que faciliten la operación y consolidación de las E.I.
- c) Asesorar a las dependencias y a particulares, sobre aspectos fiscales relacionados al régimen de E.I.

- **Nacional Financiera (NAFIN)**

Funciones:

- a) Impulsar en todo el país el programa de apoyo a la constitución y desarrollo de E.I., otorgándoles créditos o capital de riesgo, así como el desarrollo de esquemas de garantías,
- b) Impartir programas de capacitación a las empresas integradoras y a sus socios,

- **Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)**

Funciones:

- a) Esta Dependencia a través del programa CIMO (Capacitación Industrial y Modernización), tiene la función de apoyar financieramente los esfuerzos de capacitación de las empresas integradoras y de las integradas,
- b) Así mismo, y para obtener apoyo económico en la realización del estudio de factibilidad de la empresa integradora y la elaboración del Plan de Negocios, lleva a cabo un procedimiento de elección que implica varias etapas, sensibilización, pre-diagnóstico, capacitación, para que finalmente que la Unidad Promotora de Capacitación (UPC) de CIMO dictamine si procede el apoyo a la empresa integradora. Una vez que la UPC resuelva en forma favorable, asigna un consultor que se encargue del estudio.

- **Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) - Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad (FONAES)**

Funciones:

- a) Apoyar económicamente hasta con un 20% del costo total de las horas consultor, para la elaboración de un estudio de factibilidad y plan de negocios de una empresa integradora, cumpliendo la siguiente condición: que en el Proyecto de E.I., los socios potenciales pertenezcan a la FONAES, es decir, se trate de Empresas en Solidaridad, o bien, sean grupos de micro productores o grupos de productores de escasos recursos, reconocidos por este organismo,
- b) Así mismo, emitir los dictámenes técnicos de factibilidad sobre proyectos de integración de Empresas en Solidaridad, para que SECOFI las inscriba en el Registro Nacional de Empresas Integradoras,
- c) Dar seguimiento a los proyectos de Empresa Integradora que ella misma promueve,
- d) Participar con el capital de riesgo y crédito a Empresas en Solidaridad.

- **Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT)**

Funciones:

De conformidad con el Convenio entre SECOFI y la SCT celebrado en marzo de 1996, ésta última:

- a) Emitir el dictamen técnico de factibilidad sobre los proyectos de E.I. que surjan en el Sector de Autotransporte Público Federal, así como en otras actividades reguladas por dicha secretaría. En éste caso, la SCT recomendará a la SECOFI su inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras,

b) Dar seguimiento a las empresas integradoras que haya promovido.

- **Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) - Cooperación Técnica Internacional**

Funciones:

- a) Promover el intercambio de experiencias con otros países, con modelos de unión empresarial para desarrollar nuevas modalidades,
- b) Fomentar entre la Comunidad Internacional, la asistencia técnica a proyectos específicos.

- **Consejo Nacional para la Ciencia y Tecnología (CONACYT) - Fondo de Investigación y Desarrollo para la Modernización Tecnológica (FIDETEC)**

Funciones:

- a) Dar asesoría y financiamiento para el desarrollo tecnológico y estudios de pre-inversión que requieran las empresas integradoras.

- **Banco de México - Fondos Instituidos con Relación a la Agricultura (FIRA)**

Funciones:

- a) Apoyar la integración de productores del medio rural, así como a los sectores agrícola, pecuario y piscícola,
- b) Financiar los proyectos de factibilidad que se generen en dichos sectores,

c) Otorgar créditos y participar con capital de riesgo en las E.I.

- **Universidad Nacional Autónoma Metropolitana (UAM)**

Funciones:

- a) Elaborar un diagnóstico sobre las E.I: empresas integradoras con base en la encuesta realizada por SECOFI, con la finalidad de confrontar y complementar los resultados obtenidos por esta dependencia,
- b) Participar como consultor en el desarrollo de estudios de factibilidad y plan de negocios de empresas integradoras.

- **GOBIERNOS ESTATALES**

Funciones:

- a) Con los Comités Estatales del Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, promover las empresas integradoras, mediante la creación de grupos de trabajo específicos, en los que participan las dependencias federales y estatales involucradas en el fomento de éste régimen de organización,
- b) Canalizar apoyos financieros y facilidades administrativas en favor de las E.I. y de sus asociados.

- **Consejo Nacional de Empresas Integradoras (CONEI)**

Funciones:

- a) Ser una entidad de consulta del Gobierno Federal, en materia de E.I.
- b) Representar los intereses de las empresas integradoras ante las diversas instituciones gubernamentales,
- c) Promover el esquema de integración entre los empresarios.

- **Centros Regionales para la Competitividad Empresarial (CRECES)**

Funciones:

- a) Es un centro sin fines de lucro, en forma regional que se especializa en la realización de diagnósticos empresariales, que ayuda a los directivos a utilizar sus recursos para elevar los niveles de competitividad.

- **Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)**

Funciones:

- a) En coordinación con SECOFI, elaborar un diagnóstico sobre las E.I., emitiendo recomendaciones para mejorar la operación de dicho esquema,
- b) Proponer esquemas alternativos de organización interempresarial para favorecer a la Micro, Pequeña y Mediana empresas.

*** Fundación Mexicana Para la Innovación y Transferencia de Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa (FUNTEC)**

El objetivo de ésta fundación es apoyar y facilitar la realización de iniciativas concretas de integración industrial, desarrollada por cámaras empresariales y/o grupos de empresas.

Funciones:

- a) Apoyar a las entidades promotoras en la formulación del proyecto de integración industrial.
- b) Propiciar la institucionalización en los proyectos de integración industrial para garantizar la obtención de los resultados esperados.
- c) Proporcionar asistencia técnica requerida por el proyecto, con el apoyo de expertos de PNUP y la ONUDI, y el acceso a bancos de información de alcance mundial
- d) Aportar co-financiamiento hasta por el 33% del costo total del proyecto.

3.8. REQUISITOS DE CONSTITUCIÓN Y REGISTRO

Para formar una Empresa Integradora, las empresas asociadas deberán reunir los requisitos legales que se mencionan en el Decreto que da origen a esta figura y al de su posterior modificación, así como los que requiere SECOFI, siendo estos los siguientes:³⁸

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

2. Contar con un capital social mínimo de \$50,000.00 pesos,

3. Constituirse, con las empresas integradas, mediante la adquisición, por parte de éstas, de acciones o partes sociales. La participación accionaria de cada socio no podrá exceder del 30% del capital social de la Empresa Integradora,

4. Así mismo y para dar efecto a lo anterior, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial solicita recabar los siguientes documentos de inscripción:
 - Presentar un Proyecto de Factibilidad Económico-Financiero (Plan de Negocios o Programa de Trabajo), que sustente la integración y en el que se señale el programa específico que desarrollará la E.I.
 - Un Proyecto de Escritura Constitutiva.
 - Un Organigrama Funcional.

³⁸ SECOFI. "EMPRESAS INTEGRADORAS : FORTALEZA PARA COMPETIR". México 1999 Pág.10

CAPITULO IV

LA ORGANIZACIÓN

4.1. DEFINICIÓN

Partiendo del concepto de administración, reconocemos a la organización como una de sus etapas integradoras a la que definiremos como la actividad dirigida a la solución de problemas sociales por medio de una acción cooperativa y racional, atributos por los cuales se le da connotación de relaciones humanas en torno a las cuales gira su proceso.³⁹

Podemos decir que los elementos de la organización son los distintos participantes que se integran estructuralmente mediante la coordinación de las diferentes tareas para el logro de metas.

La organización responde a necesidades de grupos sociales responsables de la dirección y toma de decisiones, ya que dá importancia relevante al factor humano, el cual sin duda alguna representa el elemento dinámico de todo sistema. Sin embargo también implica una estructura intencional y formalizada de papeles y puestos.⁴⁰

³⁹ BALLESTEROS, Ballardo Hayde et.al. "BASES CIENTIFICAS DE LA ADMINISTRACIÓN" Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A. de C.V. México 1997, pág 41.

Pero en la actualidad, existen diferentes significados acerca del término organización:

1. Como Etapa Específica del Proceso Administrativo:

La Organización dentro de ésta concepción se refiere al marco conceptual de una institución, ya que crea las condiciones para cumplir las propuestas surgidas en la planeación (objetivos y metas), a través de una adecuada coordinación e integración de recursos.

Para Koontz Organización es: 1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, 3) la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo (delegación), y 4) las medidas para coordinar horizontalmente (en el mismo nivel organizacional o en uno similar) y verticalmente, en la estructura organizacional.⁴¹

2. Como Sistema:

También la organización es considerada en términos de sistema, "es una concepción unitaria de un conjunto que funciona como un todo, debido a la interdependencia de sus partes, en la que influyen intereses humanos, actividades y cometidos. Como sistemas las organizaciones son entidades sociales orientadas al logro de metas, que tienen un sistema de actividad deliberadamente estructurado y un límite

⁴⁰ KOONTZ, Harold - Wehrich Heinz. "ADMINISTRACIÓN, UNA PERSPECTIVA GLOBAL" Editorial Mc-Graw Hill Interamericana S.A México 1994. Pág. 2444

⁴¹ Ibidem. Pág. 43

identificable, caracterizadas por el comportamiento, la especialización y la estructura que en su conjunto, están orientados hacia un mismo fin.⁴²

Podemos considerar entonces a la organización como un sistema, ya que sus partes componentes están ligadas entre sí, destinados a lograr un objetivo en particular, de acuerdo con un plan establecido con anterioridad.

3. Como Entidad:

Cuando se utiliza el término organización podemos referirnos también a una entidad, la cual tiene un objetivo definido, que incluye a personas o miembros, y que tiene algún tipo de estructura sistemática.⁴³

4. Como Función Propia de Organizar:

La última definición y la que ocupa específicamente la presente investigación, refiere que organización es una de las funciones de la Administración la que se ocupa de escoger qué tareas deben realizarse, quién las tiene que hacer, cómo deben agruparse, quién se reporta a quién y dónde deben tomarse las decisiones.⁴⁴

Para concluir esta definición y con base en las anteriores concepciones, podemos decir que *organización es preparar la acción relacionando actividades y recursos mediante un proceso cooperativo y racional, con la finalidad de apoyar a dar*

⁴² GOMEZ, Ceja Guillermo. "SISTEMAS ADMINISTRATIVOS. ANALISIS Y DISEÑO". Editorial Mc.Graw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V México 1997. Pág.5

⁴³ ROBBINS, Stephen - Mary Coulter. "ADMINISTRACION. TEORIA Y PRACTICA". Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México 1996. Pág.3

⁴⁴ Ibidem. Pág.159

sentido a los objetivos establecidos previamente por la dirección, y contribuir con ello, a la eficiencia organizacional.

4.2. TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Una de las características de la organización es que esta puede ser de dos tipos: Formal o Informal.

Estamos ante una Organización Formal, cuando las actividades de dos o más personas están deliberadamente coordinadas por una división clara del trabajo y una estructura jerárquica para el logro de ciertos objetivos. Su esencia es la existencia de un propósito consciente impulsado por una voluntad de prestación de servicios.

La organización formal debe ser flexible, dar cabida al criterio, a sacar provecho a los genios creativos y a reconocer las preferencias y las aptitudes individuales; aún así el esfuerzo individual de una situación de grupo, debe ser canalizado hacia las metas del grupo y organización.⁴⁵

Por su parte la Organización Informal es considerada como cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, aunque contribuya a resultados colectivos. Se trata así de una red de relaciones personales y sociales

⁴⁵ Ibidem. Pág. 188

que la organización formal no establece ni requiere, sino que se producen espontáneamente cuando las personas se relacionan entre sí.⁴⁶

Este último tipo de organización puede darse en grupos con un interés común pero de rápido alcance ya que logrado el propósito, la organización tiende a disolverse.

⁴⁶ KOONTZ, Harol Op.Cit. Pág.245

4.3. FASES DE LA ORGANIZACION

Otra de las características de la organización es que permite a los administradores organizar y coordinar las actividades de las personas por medio del Diseño de Estructuras, creando puestos y tareas específicas que permitan a los miembros de la organización cumplir con las metas organizacionales, por lo que es necesario conocer las fases que forman parte de éste diseño estructural y que mencionamos a continuación:

4.3.1. Estructura de la Organización

El marco formal de funcionamiento de las actividades en una empresa, es su Estructura Organizacional. Es el modo de reparto de las tareas y responsabilidades dentro de la misma; nos muestra la forma en que los individuos son agrupados en unidades básicas y el modo en que éstas se agrupan entre sí, designando los mecanismos de coordinación entre las mismas, así como la identificación de los niveles de toma de decisiones.

La Estructura Organizacional es la forma en que están ordenadas las unidades que componen una entidad conforme a criterios de jerarquía dentro de la cual se consignan principales puestos y unidades, líneas de autoridad y responsabilidad, así como niveles jerárquicos.⁴⁷

⁴⁷ GOMEZ, Ceja Guillermo. Op.Cit. Pág.54

Este patrón prescrito del comportamiento relacionado con el trabajo, se establece deliberadamente y es representado gráficamente por medio de un **organigrama**, el cual permite visualizar el número de niveles jerárquicos, el modo principal de reparto de tareas en los diferentes niveles y el grado de control de cada uno de los responsables, así como los canales formales de circulación de la autoridad.⁴⁸

Generalmente la Estructura de la Organización es expresada por los siguientes factores que pueden combinarse e igualarse para crear diversos diseños de organización:⁴⁹

1) Complejidad

Considera cuanta diferenciación hay en una organización. Entre más división del trabajo, más niveles verticales en la jerarquía y más dispersión geográfica entre las unidades de la organización, más difícil será coordinar a la gente y sus actividades.

2) Formalización

Es el grado en que una organización descansa en reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados. Entre más reglas y regulaciones haya, más formalizada será la estructura.

⁴⁸ WARREN, B. Brown - Dennis J. Moberg. "TEORIA DE LA ORGANIZACION Y LA ADMINISTRACION. ENFOQUE INTEGRAL". Limusa Noriega Editores. México 1996 Pág.115

⁴⁹ ROBBINS, Stephen. Op.Cit Pág.143

3) Centralización

Considera dónde reside la autoridad de toma de decisiones ya que en algunas organizaciones esta es muy centralizada (los problemas fluyen hacia arriba), mientras que en otras es de poca centralización o descentralización (las decisiones son delegadas a niveles más bajos en la organización).

“Una estructura de la organización será más efectiva y eficiente, cuando mayor refleje las labores o actividades necesarias para alcanzar los fines de una empresa, y facilite su coordinación en la medida en que los cargos o posiciones individuales se ajusten mejor a la capacidad y motivaciones de las personas que lo desempeñan”

Henry Fayol ⁵⁰

Podemos decir que el resultado práctico del proceso organizativo a través del cual la dirección busca materializar las relaciones útiles entre las funciones y niveles de autoridad, es la estructura organizacional, la cual es uno de los aspectos más importantes de cualquier organización ya que es la causa y el efecto de muchas decisiones administrativas, así como uno de los factores determinantes para el éxito o fracaso en el logro de objetivos.

⁵⁰ BALLESTEROS, Ballardo Hayde. Op.Cit. Pág.49

4.3.2. Diseño de la Organización

Otra de las Fases de la Organización es el Diseño. Sus funciones son numerosas y variadas, pero quizás la más importante es que proporciona orden, claridad y continuidad en la organización. Contempla estándares relativos a las relaciones laborales (representados por documentos escritos como las listas de reglas y procedimientos), haciendo que la vida dentro de la empresa sea más ordenada , predecible y controlable.

Para Warren Brown, el diseño organizacional es: "El conjunto de relaciones prescritas mediante las cuales los trabajos se relacionan unos con otros a fin de lograr un equilibrio entre la especialización (dividir las actividades laborales totales de la organización, en proporciones manejables) y la coordinación (integración de las proporciones especializadas), en un todo significativo y eficaz".⁵¹

Los gerentes o administradores al cambiar o construir una estructura organizacional, se involucran con el diseño de la organización, el cual es parte de una función más amplia de organización, en el que se incluyen: diseño de puestos, creación de relaciones de autoridad y provisión de recursos humanos para la empresa.

Este diseño organizacional proporciona las bases para definir el campo de acción de la entidad ya que brinda a los grupos humanos, información acerca de como ésta

⁵¹ Ibidem. Pág 41

resuelve sus problemas y trata con sus empleados, definiendo los tipos de comportamiento laboral que tenderán a ser relativamente duraderos y a repetirse en el transcurso del tiempo.

Los propósitos del Diseño Organizacional son:⁵²

- Divide el trabajo a realizar en puestos y departamentos específicos,
- Asigna las tareas y responsabilidades asociadas con los puestos individuales,
- Coordina las diversas tareas organizacionales,
- Conjunta puestos en unidades,
- Establece relaciones entre individuos, grupos y departamentos,
- Establece líneas de autoridad formales, y
- Asigna y utiliza los recursos organizacionales.

4.3.2.1. Opciones Para el Diseño de Organización⁵³

Existen diversas opciones estructurales que son alternativas de diseño para el administrador en su proceso de organización, y que se mencionan a continuación:

⁵² ROBBINS, Stephen. Op Cit. Pág. 335

1. Estructura Simple

La Estructura Simple se caracteriza por no ser una estructura elaborada, baja en complejidad y con poca formalización; además, su autoridad está centrada en una sola persona.

Es una organización "plana", por lo general con sólo dos o tres niveles verticales, con un cuerpo flexible de empleados y donde casi todos se reportan a un individuo, en el que se centraliza la autoridad para la toma de decisiones. Este tipo de estructura es la de aplicación más amplia en los pequeños negocios en los cuales el gerente y el propietario son uno y el mismo. Es por lo anterior, que la toma de decisiones se caracteriza por ser en esencia informal y todas las decisiones importantes se centralizan.

Ventajas:

Los puntos fuertes de la estructura simple radican en que es rápida y flexible, su mantenimiento es de bajo costo y su contabilidad es clara.

Desventajas:

Presenta debilidades debido principalmente a que es riesgoza, ya que todo depende de una sola persona, y es en esencia aplicable sólo a organizaciones pequeñas, ya que en más grandes, debido a su poca formalización y alta centralización, daría

⁵³ *ibidem*. Pág. 182-193

lugar a una sobrecarga de información a niveles altos, por lo que la toma de decisiones se haría más lenta.

2. Estructura Funcional

Esta estructura sólo representa la expansión de la orientación funcional, para convertirla en la forma dominante para la organización como un todo. Cuando la administración organiza su estructura agrupando especialidades ocupacionales y relacionadas, es que ha elegido una estructura funcional.

Ventajas:

Las fortalezas de esta estructura residen en las ventajas que surgen de la especialización, lo cual da como resultado la derivación de producción de economías de escala. Así como en la minimización de duplicación de personal, equipo y empleados contentos y satisfechos que tienen las mismas responsabilidades con sus iguales en la organización.

Desventajas:

Los miembros en funciones individuales se aíslan y entienden poco de lo que la gente está haciendo en otras funciones ya que cada una se concentra en lo que hace. De igual manera, dado que ninguna función es por completo responsable de los resultados finales, la alta gerencia debe asumir el rol de coordinación, ya que sólo ésta puede tener la imagen global de la empresa.

La diversidad de intereses y perspectivas que existen entre las funciones puede derivar en un conflicto continuo entre las mismas, en la medida en que cada una trata de destacar su importancia. Finalmente otra desventaja que presenta es que provee poca o ninguna base de entrenamiento para el desarrollo de futuros altos ejecutivos, que les ayude a tener una perspectiva amplia de sus actividades.

3. Estructura Divisional

Esta en esencia diseñada para el apoyo de actividades autosuficientes. Cada unidad o división es por lo común autónoma, con un gerente de división responsable del desempeño, y manteniendo una completa autoridad en la toma de decisiones estratégica y operativa.

En la mayoría de éste tipo de estructuras, existe una oficina central que provee servicios de apoyo a las divisiones (financieros, legales y fiscales) y actúa como supervisor externo coordinando y controlando las diversas divisiones.

Es interesante destacar, que un examen más detenido nos demuestra que dentro de estas estructuras existen otras estructuras funcionales, ya que el marco divisional crea un conjunto de pequeñas compañías autónomas, en lo esencial, dentro de las cuales subyace otra forma organizacional, que casi siempre es de variedad funcional.

Ventajas:

Las ventajas que ofrece la estructura divisional son: se concentra en los resultados finales, los gerentes divisionales tienen la entera responsabilidad de un producto o servicio, libera al personal de las oficinas centrales de preocuparse de los detalles operacionales cotidianos; para que puedan ocuparse de la planeación a largo plazo y estratégica, y los administradores divisionales obtienen un amplio rango de experiencia al manejar sus unidades autónomas, por lo que es un medio excelente de desarrollo de altos ejecutivos.

Desventajas:

Su principal desventaja es la duplicación de actividades y recursos, lo cual provoca incremento en los costos de la organización y reduce la eficiencia.

4. Estructura Matricial

Este tipo de estructura combina las ventajas de la especialización funcional con la concentración y confiabilidad que da la departamentalización por producto.

Crea una cadena de mando dual, y como tal viola en forma implícita el principio clásico de unidad de mando. Por un lado la estructura funcional es usada, para obtener economías de la *especialización*, pero por otro lado, y por encima de los departamentos funcionales, está un conjunto de administradores que son responsables de *productos específicos, proyectos y programas*, dentro de la organización.

Por lo anterior y para trabajar en forma eficiente, los gerentes de proyecto y funcional deben comunicar en forma regular y coordinada, los requerimientos de sus empleados comunes, ya que la idea de la matriz es tratar de crear una estructura general que goce de ambas fortalezas: una departamentalización funcional y otra por producto, evitando al mismo tiempo sus debilidades, como a continuación se menciona:

Por un lado la departamentalización funcional agrupa a especialistas parecidos, lo cual minimiza el número necesario, y permite la conjunción y co-utilización de recursos especializados entre productos, pero su principal defecto es la dificultad para coordinar las tareas de los especialistas en forma tal que sus actividades sean completadas a tiempo y dentro del presupuesto.

Por su parte, la forma por producto tiene los beneficios y desventajas opuestos ya que facilita la coordinación entre especialidades para lograr el cumplimiento de las metas a tiempo y dentro del presupuesto, y se provee de una responsabilidad clara a todas las actividades relacionadas con un producto o proyecto, pero nadie es responsable del desarrollo técnico a largo plazo de las especialidades, lo cual genera duplicidad de costos.

Como podemos darnos cuenta, la adición de la dimensión vertical al tradicional eje horizontal de los departamentos funcionales, teje una trama de departamentalización funcional y por producto, de ahí el término matriz, la cual funciona de la siguiente forma:

Los empleados tienen dos jefes: un gerente funcional de departamento y un gerente de producto o proyecto, por lo que la autoridad es compartida por los dos, sin embargo ciertas decisiones son parte de la responsabilidad de cada uno de ellos por separado, por lo que es importante que estos gerentes comuniquen en forma regular y coordinada, los requerimientos de sus empleados comunes.

Así mismo, si la administración decide desarrollar una estructura matricial, puede optar por una variedad temporal o permanente. En la primera, los programas o proyectos que la organización lleva a cabo, cambian con el tiempo, por lo que en todo momento ésta estructura es temporal, mientras que en la segunda, la dimensión del producto se conserva más o menos intacta en el tiempo. Pueden utilizarse cuando se sobreponen estructuras de producto, por encima de los departamentos funcionales de administración, mercadeo y contabilidad.

Ventajas:

Entre las principales ventajas de la estructura matricial, podemos mencionar que puede facilitar la coordinación de un conjunto múltiple de proyectos completos e interdependientes, sosteniendo las economías de mantener agrupados a los especialistas funcionales.

Desventajas:

Sus principales desventajas radican en la propensión a crear luchas de poder, incrementándose la ambigüedad de manera significativa, debido a que desecha el principio de unidad de mando; creándose una confusión sobre quién se reporta a

quién; además muchas de las relaciones entre gerentes funcionales y de proyecto han de ser negociadas, como resultado de que no están especificadas en reglas y procedimientos.

5. Estructura Sectorial

Esta estructura crea entidades industriales por medio del agrupamiento de divisiones en clasificaciones industriales comunes bajo la dirección de un gerente sectorial, lo cual crea un nivel adicional entre gerentes divisionales y funcionarios ejecutivos de la corporación.

Ventajas:

Reduce el tramo de control al nivel más alto y dota a los altos gerentes de mayor tiempo para la planeación estratégica. Así mismo, nos muestra que las posiciones administrativas sectoriales proveen de un excelente entrenamiento para los puestos altos en la organización. En las grandes organizaciones, ésta estructura crea un vocero corporativo por cada una de las principales industrias en las que opera la organización.

Es en conjunto, un mecanismo eficaz de coordinación para conjuntar productos o servicios compatibles de las diferentes divisiones corporativas.

Desventajas:

Agrega otro costoso nivel de administración a los rangos superiores de una organización.

6. Estructura de Conglomerado

En la Estructura de Conglomerado, las organizaciones se componen de un conjunto diverso de compañías que son enteramente independientes, excepto por la comunidad de recursos. Los componentes en un conglomerado buscan suavizar los ciclos de auge y contracción, a los cuales las organizaciones de una sola industria son susceptibles.

Ventajas:

Puede brindar las ventajas de la comunidad de recursos que no pueden gozar las unidades de la organización que operan en forma separada, así como de prever capital financiero, capacidad de planeación estratégica y experiencia a sus compañías en operación, de las cuales muchas carecerían si fueran independientes.

Así mismo puede prever economías de escala financieras y balancear los riesgos; también las compañías en operación pueden comprarse o venderse en forma independiente, con escaso o nulo efecto sobre el resto de sus unidades.

Desventajas:

Entre las desventajas que presenta, está la duplicidad de actividades, debido a que entre las compañías, no se comparten el personal entrenado, el equipo sofisticado y las instalaciones. Pero el defecto más importante es que las personas de la alta gerencia no son expertas en cada una de las industrias en las que funcionan sus compañías operantes, por lo que es factible que la alta gerencia tome un enfoque muy impersonal en sus relaciones con cada uno de los administradores de sus compañías y los controles se vuelvan muy severos.

7. Organización de la Teoría "Z"

Esta organización es considerada un diseño estructural que da primordial atención al elemento humano. Esta estructura tiene menos complejidad y formalización y mayor descentralización. En ella los empleados no se especializan en forma estrecha, la rotación es baja y las decisiones son tomadas en forma colectiva. La clave de éste tipo de organizaciones es el empleo a largo plazo.

Se caracterizan porque:

- Los empleados son contratados con la intención de que el compromiso sea permanente,
- La Administración puede tomarse tiempo e invertir el dinero para el desarrollo de los talentos del empleado y hacer cosas que favorezcan el trabajo en equipo,
- Los puestos pueden ser aún especializados, pero en lugar de mantener a las personas en estrechas áreas de especialización, pueden rotarse de manera lateral,

dando a los empleados diversidad de puestos, permitiéndoles entender otras partes de la empresa y relacionarse con los demás miembros a lo largo de la estructura,

- En éstas organizaciones las renunciaciones son poco frecuentes y las promociones lentas, pero esto crea dos beneficios: 1) las evaluaciones de desempeño pueden hacerse con poca frecuencia, y 2) los empleados no están bajo presión de verse bien en el corto plazo para sobrevivir,
- El trabajo en equipo, la lealtad organizacional y el interés de la cultura organizacional a largo plazo, actúan para regular el comportamiento del trabajador, y
- Las decisiones operativas son tomadas por equipos de trabajo.

Puede decirse que las organizaciones de la Teoría Z, son en esencia adhocráticas,⁵⁴ ya que estimulan a los empleados a minimizar la política y enfatizar la coordinación a través del trabajo de equipo.

8. Apéndices Orgánicos Estructurales

Grupos de Trabajo Es una estructura temporal creada para completar una tarea específica, bien definida y compleja, que requiere la participación de personal de diversas subunidades organizacionales. En éste grupo de trabajo, los miembros sirven hasta que la meta es lograda, momento en que debe disolverse,

⁵⁴ LA ADHOCRACIA o Estructura Orgánica es flexible y adaptativa. Existe la división del trabajo, pero no estandarizado. Los empleados necesitan un número limitado de reglas formales y poca supervisión directa. Es baja en centralización para la toma de decisiones. La burocracia es el tipo estructural extremo y los factores que hacen preferir a una sobre la otra son: tamaño de la organización, tecnología y ambiente organizacional.

entonces los integrantes se desplazan a un nuevo grupo de trabajo, regresan a sus departamentos funcionales permanentes, o dejan la organización.

Dado que ésta estructura es temporal, puede usarse para atacar problemas que cruzan las líneas funcionales con sólo una perturbación mínima del mecanismo principal de la organización, por lo que la agregación de éstos grupos de trabajo permiten a la organización tener mayor flexibilidad y eficiencia.

Estructura de Comité La estructura de comité es otra opción que combina un rango de experiencias y antecedentes individuales para manejar problemas que cruzan las líneas funcionales.

Un comité puede ser de naturaleza temporal o permanente. El primero por lo común es igual al grupo de trabajo, y se forman para asuntos específicos. En lo que se refiere a, los comités permanentes, éstos facilitan la conjunción de diversos insumos, además de que ofrecen la estabilidad y la consistencia de la matriz.

Es importante que mencionemos que los comités son apéndices y sus miembros están relacionados en forma permanente con un departamento funcional con el que pueden reunirse a intervalos regulares o irregulares para analizar problemas, hacer recomendaciones o decisiones finales, coordinar actividades o supervisar proyectos. Como resultado, representan un mecanismo para conjuntar el insumo de diversos departamentos.

OPCIONES DE DISEÑO DE ORGANIZACIÓN ⁵⁵

| DISEÑO | PUNTOS FUERTES | CUANDO USARLAS |
|------------------|--|--|
| Simple | Rápida, Flexible y Económica | Tamaño pequeño, años formativos de desarrollo, ambiente simple y dinámico |
| Funcional | Economías por especialización | Un sólo producto u organización por servicio |
| Divisional | Alta confiabilidad para resultados finales | Tamaño grande, productos múltiples u organización de mercado múltiple |
| Matricial | Economías por especialización y confiabilidad por resultados de producto | Productos múltiples o programas que dependen de experiencia funcional |
| Sectorial | Coordina divisiones similares y crea una identidad en la industria | Tamaño grande, productos que tengan una identidad industrial común |
| Conglomerado | Dispersa el riesgo a través de la diversificación | Tamaño grande, opera en mercados muy diversos |
| Teoría "Z" | Reduce el cambio de empleados y aumenta el compromiso de los mismos | Estabilidad tecnológica y ambiental |
| Grupo de Trabajo | Flexibilidad | Tareas importantes que tienen estándares específicos de tiempo y desempeño; que son únicas y no familiares; que requieren experiencia que cruce líneas funcionales |
| Comité | Flexibilidad | Requiere experiencia que cruce líneas funcionales |

⁵⁵ ROBBINS, Stephen. Op. Cit. Pág. 196

4.4. **AUTORIDAD Y PODER**

La Autoridad se refiere a los derechos inherentes a una posición gerencial de dar órdenes y de esperar que éstas sean obedecidas. La autoridad se relaciona con la posición de los individuos dentro de la organización y descarta las características personales del administrador individual. Cuando se ejerce autoridad debemos esperar cumplimiento, ya que los subordinados al recibir una orden, la aceptan sin cuestionar.⁵⁶

El Poder por su parte, se refiere a la capacidad de un individuo para influenciar decisiones. Por lo tanto y como tal, la autoridad es parte del concepto ampliado de poder; esto es, la habilidad de influenciar basada en la posición legítima de un individuo puede afectar las decisiones, pero no tiene que tener autoridad para ejercer influencia.⁵⁷

⁵⁶ Ibidem. Pág. 202

⁵⁷ Ibidem. Pág. 214

CAPITULO V

PROPUESTA: DISEÑO DE UN SISTEMA DE ORGANIZACIÓN PARA UNA EMPRESA INTEGRADORA DEDICADA A LA INDUSTRIA DEL CALZADO

"UNION DE FUERZAS PARA COMPETIR"

Con base en la teoría presentada en los capítulos anteriores y a mis inquietudes por querer aportar algo interesante a la figura de Empresa Integradora, la cual considero pauta para el desarrollo de las empresas mexicanas hacia la competitividad debido a sus características de asociación, hemos desarrollado la siguiente propuesta que tiene por objeto establecer, a través del Diseño de un Sistema Formal de Organización, la manera de cómo debe funcionar una Empresa Integradora para ser realmente eficiente y por tanto, alcanzar con éxito sus objetivos.

Los factores que tomaremos en cuenta para la creación de esta Empresa Integradora son:

1. Entorno
2. Compromisos y Expectativas de Beneficio: Misión y Objetivos
3. Constitución de la sociedad
4. Perfil las Empresas a Agruparse
5. Perfil de los Empresarios a Asociarse
6. Especificación de los Servicios Especializados Requeridos

7. Establecimiento del Diseño Estructural de la Organización, que incluirá las siguientes variables:

- * Complejidad (Estructura de la Organización - Organigrama)
- * Formalización (División del Trabajo y Políticas.)
- * Centralización (Autoridad)

8. Beneficio de la Empresa Integradora a sus Asociadas.

1. ENTORNO

La situación económica y política, que gira en torno de las empresas mexicanas principalmente micro, pequeñas y medianas, ha sido y sigue siendo adverso, como consecuencia básicamente de las recurrentes crisis y elevadas tasas de interés que se han registrado en el país.

La apertura de la economía mexicana al mercado internacional y la creciente problemática a la que actualmente se enfrentan los industriales pequeños, lleva al gobierno mexicano a tomar la decisión de fomentar como una alternativa de solución, la creación y organización de Empresas Integradoras, figuras que como ya hemos mencionado, basan su fortaleza en el asociacionismo empresarial.

Este esquema gubernamental, hace evidente que México necesita convertirse en un país nuevo, que abra su economía al mundo y desarrolle nuevas estrategias que le permitan ser competitivo en todos los campos, para continuar con su proceso de integración a la economía mundial.

Precisamente uno de los sectores que desea participar intensamente en este proceso hacia la competitividad es la Industria del Calzado, quien pese a su representatividad en la economía mexicana, no ha dejado de ser ajena a la difícil situación económica que impera en el país, pero cuyos empresarios sin embargo, mantienen la convicción de hacer crecer y consolidarse principalmente en el mercado nacional y posteriormente en el de exportación.

Así lo manifiestan cinco pequeños empresarios dueños de talleres de calzado familiares, los cuales a pesar de que operan en forma deficiente en sus procesos productivos, mantienen la convicción de que el aliarse con otros empresarios sería interesante, ya que reconocen que carecen de una organización formal acorde a sus necesidades y apoyos económicos, que les permitan realizar sus labores con mayor eficiencia y modernizar su infraestructura tecnológica en el difícil camino hacia la competitividad.

La situación económica que presenta cada uno de estos empresarios es estable y la producción que generan es la que el mercado les demanda, sin embargo tres de ellos han tenido que recurrir a la subcontratación del proceso productivo de "pespunte" ya que carecen de la maquinaria que realiza ésta operación, pero sin dejar de tener presente que la calidad de sus productos es buena; los otros dos al contrario, han presentado deficiencias en la fabricación de sus productos ya que también han tenido la necesidad de subcontratar maquila la cual debido a la carencia de controles de calidad, les es entregada con defectos y/o a destiempo.

Es por esta situación que los empresarios del calzado deciden organizarse bajo la figura de Empresa Integradora, con la finalidad de abrir nuevas oportunidades de negocios conjuntos e intercambiar conocimientos y experiencias, para brindar los mejores productos a sus clientes, y poder crecer y consolidarse en nuevos mercados.

2. COMPROMISOS Y EXPECTATIVAS DE BENEFICIO

Los compromisos y expectativas de beneficio para los asociados, son establecidos con claridad a través de la misión y los objetivos organizacionales, que para este caso específico mencionamos a continuación:

MISIÓN:

“CALZAMEX, S.A. de C.V. Empresa Integradora”, tiene la misión de proporcionar calzado cómodo y elegante a mujeres profesionistas, de acuerdo a las actividades que desarrollan y que además necesitan estar a la moda; con el compromiso de brindarles productos de calidad a precios accesibles, que satisfagan sus necesidades.

OBJETIVOS GENERALES

- Fomentar entre los socios una cultura empresarial que promueva el compromiso positivo hacia el crecimiento de la Empresa Integradora y de sus integradas.
- Hacer de la organización un equipo realmente coordinado, fortaleciendo internamente en los asociados y externamente en el mercado, la imagen de identidad corporativa.

- Asegurar el cumplimiento de Servicios Especializados en beneficio de las empresas asociadas, que permitan el logro en conjunto de metas.
- Mantener la congruencia entre las prioridades E.I. - Asociadas
- Implantar estándares de calidad en los procesos productivos.
- Ofrecer a los clientes productos y servicios de calidad mundial a precios accesibles.
- Preocuparse siempre por la satisfacción de sus empleados y la calidad de su vida laboral.
- Compartir el compromiso de ser profesionales, productivos y con una clara orientación al servicio.
- Compartir experiencias entre los asociados para brindar apoyo a la Integradora y con ello la fuerza del grupo sobre un verdadero sentido.
- Desarrollar una organización altamente adaptable y flexible que permita a los asociados tomar decisiones, cortando niveles tradicionales de autoridad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mantener la percepción adecuada de que el tiempo y dinero que se invierta en la creación y desarrollo de ésta figura será redituable en un periodo de diez años.
- Participar intensamente en invertir tiempo y dinero en capacitación a los asociados, para maximizar la habilidad de identificar y poder desplazarse hacia nuevos mercados.

- Fomentar la colaboración y dedicación de los asociados para involucrarse en la investigación de oportunidades y desarrollo de planes en beneficio común.
- Disponer y consultar de toda la información que facilite la integración y desempeño en el trabajo.
- Actuar siempre con una filosofía positiva que acreciente entre los asociados el espíritu hacia la competitividad.
- Conocer la legislación correspondiente a la E.I., para cumplir con las obligaciones fiscales.
- Investigar e implantar métodos que permitan realizar evaluaciones periódicas sobre el desempeño de la Integradora y sus asociadas.
- Realizar en común las compras de materias primas y la comercialización conjunta de los productos.
- Reinvertir las utilidades obtenidas de la operación de la Empresa integradora, siempre y cuando sea posible.
- Mantener el criterio financiero a mediano plazo de no pedir crédito.
- Mantener la autonomía de las asociadas.

3. CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

La Empresa Integradora deberá establecer legalmente ante notario público y mediante un Acta, la forma de Constitución de la Sociedad, la cual deberá contener básicamente los siguientes datos:

Razón Social

Para éste caso, consideramos que la más recomendable es la Sociedad Anónima de Capital Variable, ya que este tipo de sociedad permitirá a los asociados además de mantener su libre albedrío, tener flexibilidad en el manejo de sus acciones, por lo que los asociados deberán realizar las operaciones de la E.I. bajo la denominación de:

“ CALZAMEX, S.A. de C.V. Empresa Integradora ”

Domicilio y Duración de la Sociedad

La E.I. llevará a cabo sus operaciones la calle de Canela No.56, Col. Granjas México, Iztacalco, D.F. 08400.

La duración de la sociedad, de acuerdo con los requisitos de constitución de E.I., tendrá una vigencia de 10 años.

Importe de Capital

El capital social de la E.I. según los requisitos para su constitución deberá ser de \$50,000.00 pesos. Sin embargo cada uno de los socios deberá aportar la cantidad de \$20,000.00 pesos para iniciar las actividades de la E.I., los cuales deberán ser utilizados durante los primeros 5 meses de operación de la integradora para pagar los sueldos correspondientes de la administración de la sociedad; mismos que además podrán ser aportados en bienes muebles (mobiliario de oficina, equipo de cómputo, máquinas de escribir, sillas, escritorios, etc.) siempre y cuando representen solo el 25% del total de la cantidad a aportar, es decir siempre y cuando no rebasen la cantidad de \$5,000.00 pesos.

Forma de Administración

La administración de la sociedad estará a cargo de un Consejo de Administración en el cual se tomarán las decisiones más trascendentales de la E.I., así mismo deberá existir un Administrador ya que será el responsable de representar a la organización en las operaciones que la Integradora realice

Es importante que los socios se responsabilicen de cada una de las áreas básicas que integran la E.I., dado que la administración de la sociedad para este caso es compartida.

Casos de Disolución

En caso de que la E.I. no esté cumpliendo con los objetivos para los cuales fue creada, la sociedad tenderá a disolverse y las acciones que cada socio adquirió deberán ser retribuidas de la misma forma en que fueron adquiridas. Así mismo, los bienes muebles que se compraron para la sociedad deberán venderse y repartir el dinero que se obtuvo de su venta, en igual cantidad a cada uno de los socios.

4. PERFIL DE LAS EMPRESAS A AGRUPARSE

Para que "CALZAMEX, S.A. de C.V. Empresa Integradora" vuelva más competitivas a sus asociadas, el perfil adecuado de empresas que deseen asociarse deberá ser el siguiente:

Nombre: EMPRESA ASOCIADA

Reporta a: Empresa Integradora

Antigüedad: No más de 5 años de estar operando.

Experiencia:

- Que pertenezcan a una misma rama específica, en éste caso al sector calzado.

Requisitos Indispensables:

- Estar económicamente sanas (financieramente), es decir empresas que no estén endeudadas.

Objetivos:

- Orientación al cliente,

- Aspiren a brindar productos de calidad,

- Consideren conveniente hacer causa común con otros empresarios cuyos intereses sean similares.

- Mantener entre sus miembros una filosofía de calidad y productividad, como los nuevos paradigmas de la competitividad.

Habilidades:

- Gran disposición para trabajar en equipo, manteniendo el ideal del trabajo coordinado.

- Dispuestas a intercambiar información, experiencias y conocimientos.

Deseen enfrentarse a los siguientes retos:

- Tener pleno convencimiento de que su futuro, será mejor si lo comparten,

- Decididas a responsabilizarse ante cualquier problema que surja dentro de la asociación.

- Comprometidas a trabajar permanentemente para que la unión sea exitosa

5. PERFIL DE LOS EMPRESARIOS A ASOCIARSE

Los asociados deberán tener la capacidad y conocimientos necesarios para dirigir la Empresa Integradora por lo que es necesario que reúnan el siguiente perfil:

Nombre del Puesto: SOCIO DE EMPRESA INTEGRADORA

Reporta a: Los demás asociados integrantes de la E.I.

Edad: 25 a 35 años

Escolaridad:

Estudios profesionales universitarios de preferencia, o mínimo tener estudios profesionales técnicos.

Requisitos Indispensables:

Los asociados deben conocerse, entenderse, tenerse confianza mutua y respetarse como iguales,

Tener unidad de propósito, buena comunicación y mantener la convicción de que el beneficio de la integración será a mediano y largo plazo,

Tener alto sentido de compromiso para el trabajo en equipo.

Experiencia:

Mínima comprobable de tres años en la rama del calzado.

Habilidades:

Capacidad para motivar, dirigir y controlar gente,

Saber dirigir el negocio hacia el desarrollo, pugnando siempre por el trabajo en equipo,

Tener visión para los negocios, y

Capacidad para detectar posibles aliados.

Cualidades Personales:

Ser un líder comprometido y responsable, con la capacidad suficiente para lograr sus propósitos grupales, profesionales y personales.

Ordenado, dinámico y emprendedor.

Deseen enfrentarse al siguiente reto:

Aportar su talento y capacidad profesional para transmitir una sola identidad como grupo

6. ESPECIFICACIÓN DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS REQUERIDOS

"CALZAMEZ, S.A de C.V., Empresa Integradora", se constituyó para fortalecer su estructura y volver competitivas en todos los ámbitos a sus asociadas, por lo que requerirá de los siguientes apoyos en servicios especializados para poder cumplir con eficiencia sus metas:

1. Planeación del Proceso Productivo

Este apoyo estaría basado en la capacidad de producción de cada una de las empresas asociadas, para poder comercializar conjuntamente su calzado y evitar retrasos en entregas.

2. Adopción de Programas de Calidad

Este servicio es requerido con la finalidad de mejorar la presentación del calzado y ofrecer productos de alta calidad al mercado.

3. Capacitación constante a los integrantes de la organización.

Esta capacitación deberá ser aplicada a todos los integrantes de la empresa (administrativos y operativos)

La capacitación que recibirán los socios deberá estar enfocada principalmente a temas relacionados con Finanzas, Producción y Mercadotecnia.

4. Tener acceso a servicios especializados de Diseño.

Es necesario que los asociados de acuerdo a su misión, conozcan las tendencias de moda en diseño de zapatos para dama, ya que de esta manera ofrecerán a la clientela, los productos que demandan.

5. Conocer sistemas que ayuden a propiciar el desarrollo de tecnologías de reciclaje.

Es necesario Aprovechar los desperdicios de la piel que se generan durante el proceso de elaboración de calzado.

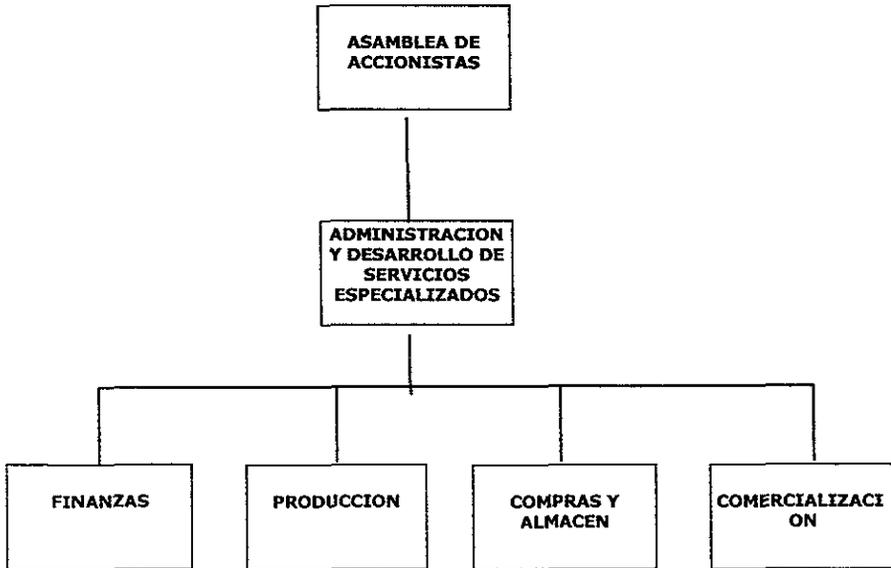
7. DISEÑO ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACIÓN

Con base en el Capítulo referente a la Organización, el Diseño de la Estructura deberá contener las siguientes variables: Complejidad, Formalización y Centralización, las cuales con base en nuestra propuesta, desarrollamos a continuación:

7.1. COMPLEJIDAD

Para el diseño de la Integradora CALZAMEX, S.A. de C.V., hemos considerado representar su estructura a través de un organigrama de tipo funcional, ya que ésta opción permite dividir las actividades en varias especialidades, las cuales deberán estar organizadas en función de las habilidades y experiencias de cada uno de los profesionistas asociados, los cuales a pesar tener cierta responsabilidad específica, no dejarán de permanecer en interdependencia, coordinación y comunicación, para el buen desempeño de la entidad.

Estructura De Organización
" CALZAMEX, S.A. de C.V. Empresa Integradora "



7.2. FORMALIZACION

La División del trabajo deberá estar en función de las áreas básicas necesarias para la operación de la E.I.

El administrador para la designación de los puestos a cada uno de los asociados, en función de que la administración será compartida, deberá tomar en cuenta las habilidades y experiencia de cada uno de los asociados, para que estos puedan comprometerse a desempeñar eficazmente sus tareas y responsabilidades.

7.2.1. Descripción de Funciones

De acuerdo al Organigrama Funcional, los socios deberán desempeñar las siguientes funciones:

1. Asamblea de Accionistas

Objetivo: Desarrollar temas y diseñar planes que generen estrategias de apoyo para la efectiva toma de decisiones para alcanzar con éxito los objetivos grupales.

Será tarea y responsabilidad de los miembros de la Asamblea de Accionistas:

- La asamblea de accionistas o socios estará integrada por los socios fundadores de la Empresa Integradora
- Al inicio de la E.I. se convocarán a reuniones ordinarias cada mes para coordinar y controlar las metas a corto plazo y a reuniones extraordinarias, las veces que se consideren convenientes.
- Los socios deberán elegir por votación unánime al Administrador responsable de la E.I.
- Evaluar el informe sobre la situación financiera de la Empresa Integradora para tomar las decisiones más viables.
- Tomar decisiones de forma unánime, siempre y cuando coadyuven al desarrollo de la organización, de tal manera que se apeguen al plan trazado.
- Formular objetivos departamentales, de tal manera que sean congruentes con los de la organización en general.
- Determinar y exponer las debilidades que cada quien como responsable ha detectado en su área para darles mayor atención y poder reforzarlas.
- Documentarse diariamente sobre el entorno económico, político y social del país, para tener la capacidad de detectar posibles amenazas que puedan cambiar el rumbo de sus planes.
- Demostrar igualdad en conocimientos profesionales, culturales, tecnológicos y sociales.
- Capacitarse continuamente con programas acordes a las necesidades reales de la organización.

- Promover nuevos objetivos e ideas siempre y cuando estén enfocados a las metas grupales.
- Tener siempre presente que su integración mantendrá la unidad de la organización.
- En caso de presentarse un empate en las decisiones tomadas por los socios, será el administrador a quien corresponda emitir el voto de calidad.

2. Administración y Desarrollo de Servicios Especializados

Objetivo: Desarrollar acciones para integrar y coordinar las actividades de la Empresa Integradora, así como el cumplimiento de los servicios especializados requeridos por los asociados.

Será tarea y responsabilidad del Administrador:

- Ser el líder que represente a la organización en las principales negociaciones.
- Asignar la cantidad racional de recursos indispensables a la organización.
- Establecer estrategias globales que ayuden al logro de las metas organizacionales.
- Especificar mediante manuales administrativos la coordinación entre los departamentos.
- Especificar acciones correctivas cuando la organización enfrente problemas importantes.
- Transmitir a los socios la situación, operaciones y decisiones tomadas hacia la E.I.

- Coordinar con las autoridades correspondientes el cumplimiento de los servicios especializados requeridos; dirigir su desarrollo dentro de la organización.
- Medir el grado de avance en su cumplimiento y aplicación evaluando durante un periodo determinado su desempeño.
- Conocer y facilitar el camino de la tramitología en la solicitud de los mismos.

3. Finanzas

Objetivo: Determinar como deben obtenerse y aplicar los recursos económicos.

Será tarea y responsabilidad del Gerente de Finanzas:

- Elaborar los Estados Financieros correspondientes, en los que deberá registrar las operaciones de la Empresa Integradora, del año en curso.
- Tener registros de Ingresos, Gastos y Ventas, que se hayan realizado durante un periodo contable.
- Coordinarse con la asamblea de accionistas, presentando reportes a los asociados que permitan visualizar la actividad económica de la Empresa Integradora, y con base en la información obtenida, tomar decisiones.
- Encargarse del marco legal y el aspecto fiscal, especialmente el Régimen Simplificado, que rige a la Empresa Integradora, para cumplir oportunamente con la legislación mexicana.
- Tener un consecutivo de las facturas de compras de materiales y ventas de mercancías que ayudará a tener un control para el registro de las mismas.
- Emitir los cheques correspondientes para la compra de materiales.

- Encargarse de crédito y cobranzas.
- Reservar dinero para cumplir con imprevistos.
- Determinar la cantidad de dinero que la organización tiene disponible para invertir o comprometerse.

4. Producción

Objetivo: Programar el ciclo de producción para la fabricación de los productos.

Será tarea y responsabilidad del Gerente de Producción:

- Adaptar el diseño de producción al sistema y los medios de fabricación.
- Planear y Programar el tiempo requerido para las operaciones de producción.
- Ejecutar las operaciones de acuerdo con un programa de trabajo.
- Determinar las cantidades a fabricar así como la carga de la maquinaria.
- Dispersar adecuadamente el trabajo.
- Establecer medios para controlar la cantidad y calidad de los productos.
- Realizar supervisiones durante el trabajo.
- Establecer un control de materiales en conjunción con el departamento de compras, desde su pedido, hasta su recepción y almacenaje.
- El departamento de Producción de la E.I. funcionará en caso de que los asociados deseen lanzar un nuevo producto o tengan un pedido especial en el que tengan que unir sus recursos.

5. Compras

Objetivo: Suministrar a tiempo los materiales, los cuales deberán ser siempre de la mejor calidad.

Será tarea y responsabilidad del Gerente de Compras:

- .Establecer un directorio de proveedores confiable.
- Recibir requisiciones de materiales por parte del departamento de producción, firmando de recibido.
- Controlar las solicitudes de materiales requisitadas conforme a los requerimientos de producción y tiempos de entrega.
- Realizar inventarios cada tres meses y emitir un reporte de las existencias al área con la que se coordina (producción).
- Si no se tienen los materiales, deberá negociar la adquisición de mercancía con los proveedores seleccionados.
- Verificar físicamente que los materiales adquiridos presentan buenas condiciones.
- Realizar las compras.
- Pagar las compras en efectivo o a crédito a corto plazo, dependiendo de su monto, evitando siempre el endeudamiento.
- Estipular con el proveedor, el tiempo en que la mercancía deberá estar en el almacén y verificar su entrega, conforme a lo convenido.
- Recibir y verificar los datos de la correspondiente factura de compra y firmarla de recibido.

- Conservar copia de la misma y canalizar la original y una copia a los departamentos de Administración de servicios especializados y finanzas.
- Registrar la entrada al almacén de materiales y posteriormente su salida al ser suministrada al área de producción.
- Investigar, detectar y solicitar cotizaciones de materiales a otros proveedores.

6. Comercialización

Objetivo: Difundir y posesionar sus productos y servicios de calzado en nuevos mercados.

Será tarea y responsabilidad del Gerente de Comercialización:

- Promover la comercialización de los productos a través de una Imagen Corporativa.
- Buscar mercados en los que puedan acceder fácilmente los productos.
- Mantener coordinación en los procesos de producción, para comercializar conjuntamente la producción.
- Participar en ferias que les permitan como grupo conocer y expandirse hacia otros mercados.
- Establecer un volumen máximo determinado para las ventas, que se apegue a las capacidades reales de producción y poder satisfacer siempre la demanda de la clientela.
- Comprometerse a entregar el calzado a tiempo.

- Estipular en una factura el nombre del cliente, la cantidad requerida, el tiempo de entrega, el precio pactado y la forma de pago.
- Canalizar la factura correspondiente al área de finanzas para el control de las ventas y registro del ingreso de las mismas.

7.2.2. Perfil de Puestos

Para la asignación de puestos, el administrador deberá tomar como base el siguiente perfil, en el que se toman en cuenta los conocimientos, habilidades y experiencia que los asociados, para el desempeño eficiente de las áreas en que sean considerados aptos y puedan desenvolverse con mayor facilidad, para responder adecuadamente a los requerimientos de la E.I.

ADMINISTRADOR GENERAL

Nombre del Puesto: Administrador General

Reporta a: Asamblea de Accionistas

Supervisa a: Todas las áreas

Escolaridad: Lic. en Administración

Edad: 30-35 años

Sexo: Indistinto

Experiencia: Haberse desempeñado como empresario en la Industria del Calzado durante un máximo de 5 años.

Habilidades: Comprometido a trabajar en equipo y por resultados. Saber motivar, dirigir y controlar gente. Tener visión para los negocios. Efectiva toma de decisiones.

Cualidades Personales: Impacto Personal, liderazgo, carismático, ordenado, emprendedor y con alto sentido de compromiso.

GERENTE DE FINANZAS**Nombre del Puesto:** Gerente de Finanzas**Reporta a:** Administrador General**Areas con las que se Coordina:** Compras y Comercialización.**Escolaridad:** Contador Público (de preferencia)**Edad:** 25-35 años**Sexo:** Indistinto**Experiencia:** Haber laborado en la rama del Calzado por un mínimo de 3 años. Conocimiento de Presupuestos y Crédito y Cobranzas.**Habilidades:** Comprometido a trabajar en equipo y por resultados. Iniciativa y Toma efectiva de decisiones.**Cualidades Personales:** Honrado, organizado y con alto sentido de responsabilidad.**GERENTE DE PRODUCCION****Nombre del Puesto:** Gerente de Producción**Reporta a:** Administrador General**Areas con las que se Coordina:** Compras**Escolaridad:** Lic. en Administración o Ingeniero Industrial (de preferencia)**Edad:** 30-35 años**Sexo:** Indistinto**Experiencia:** De 4 a 5 años en la rama del Calzado. Planeación y programación de la Producción.**Habilidades:** Comprometido a trabajar en equipo y por resultados. Orientado a resultados. Supervisar y controlar gente. Toma efectiva de decisiones. Trabajar bajo presión.**Cualidades Personales:** Organizado, responsable, dinámico, sistematizado y gusto por la mejora continua.

GERENTE DE COMPRAS**Nombre del Puesto:** Gerente de Compras**Reporta a:** Administrador General**Areas con las que se Coordina:** Producción y Finanzas**Escolaridad:** Lic. en Administración (de preferencia)**Edad:** 25 a 35 años**Sexo:** Indistinto**Experiencia:** De 4 a 5 años en la rama del calzado. Manejo de almacén. Manejo de Inventarios y seguimiento de materiales. Conocimientos de Logística.**Habilidades:** Comprometido a trabajar en equipo y por resultados. Buen negociador, Toma efectiva de decisiones y Facilidad para establecer relaciones interpersonales.**Cualidades personales:** Dinámico, organizado y con alto sentido de responsabilidad.**GERENTE DE COMERCIALIZACION****Nombre del Puesto:** Gerente de Comercialización**Reporta a:** Administrador General**Areas con las que se Coordina:** Producción y Finanzas**Escolaridad:** Lic. en Administración o Mercadotecnia (de preferencia)**Edad:** 25 a 35 años**Sexo:** Indistinto**Experiencia:** De 2 a 3 años en Ventas directas en la rama del calzado.**Requisitos:** Disponibilidad para viajar (indispensable) y conocimientos de Inglés.**Habilidades:** Comprometido a trabajar en equipo. Buen negociador. Toma de decisiones. Orientado a resultados y Facilidad para establecer relaciones interpersonales.**Cualidades Personales:** Excelente presentación, dinámico, emprendedor, organizado y responsable.

7.2.3. Políticas Generales

No pretendemos que la formalización de ésta empresa sea muy compleja, pero sí creemos necesario que los asociados conduzcan su comportamiento tomando en cuenta las siguientes políticas:

- El desempeño de la administración deberá ser siempre compartida.
- La participación de los gerentes deberá ser total en la toma de decisiones.
- El ambiente organizacional deberá ser armónico, de confianza y honestidad.
- La selección de nuevos miembros será decidida por votación unánime.
- El número de empresas integrantes podrá ser de hasta 8.
- La empresa a asociarse deberá tener un objetivo organizacional definido que tendrá que ser congruente con las de la Integradora, y sus propietarios deberán tener estudios universitarios.
- El crédito para los clientes deberá estar determinado en función del volumen de compras, tomando en cuenta que el máximo deberá ser de 6 meses.
- La administración otorgará incentivos para aquellos socios que registren una venta adicional, siempre y cuando se tenga la capacidad de satisfacer la demanda.

7.3. CENTRALIZACIÓN

De acuerdo con la estructura de organización de "CALZAMEX; S.A. de C.V Empresa Integradora", la autoridad se encuentra centralizada en una Administración General, en la cual se tomarán las decisiones más importantes y trascendentales de la organización.

Al Administrador, al ser el líder de la empresa, será el encargado de representar a la entidad en todas las negociaciones que a nombre de ella se realicen.

Descentralización

Sin embargo, dado que en éste caso la administración de la E.I. es compartida, corresponderá al administrador delegar autoridad a los socios, quienes como responsables de cada una de las áreas funcionales (Finanzas, Producción, Compras y Comercialización), deberán tomar las decisiones más pertinentes que correspondan o se relacionen únicamente a su departamento y ante situaciones imprevistas o de menor trascendencia, para evitar líneas tradicionales de autoridad que podrían retrasar o afectar alguna negociación.

A pesar de que el administrador delegue autoridad a cada asociado, se deberán establecer siempre acciones de retroalimentación entre los miembros de la E.I.,

para tener la seguridad de que se están tomando las decisiones más adecuadas y con eficiencia.

8. BENEFICIOS DE LA EMPRESA INTEGRADORA A SUS ASOCIADAS

Los beneficios que otorgará la Empresa Integradora de la Industria del Calzado a las empresas asociadas debido a su funcionamiento eficiente son:

- Realizar sus actividades con base en una Estructura de Organización formal, lo cual posteriormente, les podría crear un hábito que podrán retomar en sus negocios, al termino de la sociedad.
- Los asociados podrán modernizar sus empresas a través de un crédito compartido.
- Al realizar compras en común de materiales obtendrán mejores precios en la concertación con proveedores.
- Podrán adquirir insumos de la mejor calidad.
- Conocerán las tendencias de la moda en diseños de calzado.
- Podrán abarcar nuevos mercados en los que su calzado, dada su alta calidad, tenga fácil penetración.

- Podrán mantener comunicación permanente con los asociados, después de la disolución de la empresa, para seguir efectuando negocios.
- Convencerse de que el trabajo coordinado y en equipo les redituará en mayores beneficios.

CONCLUSIONES

Uno de los factores determinantes que ha influido en la problemática que presentan las empresas MPyMEs, ha sido que el gobierno mexicano no ha creado verdaderos programas de apoyo, que sean congruentes con la realidad de acuerdo con la situación económica que se vive en México y que den notable solución a las deficiencias a que día con día se enfrentan los industriales de éstos sectores.

Durante largo tiempo, los empresarios mexicanos, han visto reflejado en sus pequeños negocios, las consecuencias del difícil entorno que se ha generado en la economía de nuestro país; así lo ha hecho notar la Industria del Calzado, uno de los principales sectores industriales en México, quien no ha sido ajeno a ésta situación, ya que como muchas otras industrias, carecen de alternativas de apoyo que los guíen eficazmente hacia el progreso económico.

Tomando en cuenta la apertura de la economía mexicana en el mercado internacional, el gobierno tiene la atinada decisión de fomentar, aunque débilmente, la figura de Empresa Integradora, cuya formación es adecuada para la economía mexicana.

Es por éste hecho que creemos que los industriales del calzado, dada la problemática que presentan y tomando en cuenta que generan un bien de primera necesidad, pueden asociarse bajo éste esquema interempresarial, pero tienen que tener presente que sus empresas no deben surgir empíricamente y al contrario de ello, sean empresas formales con un Sistema de Organización que corresponda a una minuciosa planeación que les permita el cumplimiento efectivo de sus metas. Así mismo creemos necesario que las Empresas Integradoras en general, se formen por economías sanas para que puedan llegar a ser realmente competitivas y no pretendan bajo éste esquema, salir del bache en que se encuentran.

De igual manera consideramos necesario fomentar con mayor fuerza el esquema de Empresas Integradoras, no sólo por los servicios especializados de apoyo que ofrece a las empresas en su desarrollo hacia la competitividad, sino porque como ya lo mencionamos, debe requerir de un alto índice de conocimientos y preparación de los empresarios, para cumplir con las expectativas de esta importante figura de fomento industrial.

Así mismo es importante tomar en cuenta que la globalización ha hecho que las alianzas de cadenas productivas, como en el caso de la E.I., se vuelvan más obligadas y sería conveniente que en un futuro no muy lejano, las viéramos con más frecuencia en nuestro país, ya que estamos seguros que constituyen una estrategia absolutamente esencial para competir internacionalmente o dentro de nuestro país.

Pero debemos de tener siempre presente que es importante el analizar la forma de hacer alianzas empresariales, observar su desempeño y gestión como una manera de "aprender", y no pretender adoptar modelos de trabajo a la ligera, ya que cada país y empresas tienen su propio entorno, sin embargo los profesionistas mexicanos podemos tener la oportunidad de enriquecer la forma de hacer negocios, con base en la propia experiencia.

Y lo más importante, consideramos necesario que los profesionistas universitarios como parte del desarrollo económico del aparato productivo mexicano, nos comprometamos a dar solución al gran problema de la economía en México y por tanto de las empresas mexicanas, ya que estamos seguros que sin una base firme de preparación profesional, el manejar un negocio puede ser muy riesgoso y lleno de sorpresas que no siempre resultarán ser experiencias económicamente favorables.

BIBLIOGRAFIA

- Amella de Azpe Virginia. "La Industria del Calzado en México". Confederación de Cámaras de la Industria del Calzado. Grupo Gráfico Romo. México, 1993.
- Ballesteros, Ballardo Hayde. "Bases Científicas de la Administración". Editorial Mc.Graw-Hill Interamericana, S.A. de C.V. México, 1997.
- Diario Oficial de la Federación. SECOFI. "Decreto que Promueve la Organización de Empresas Integradoras". 07 de Mayo de 1993
- Diario Oficial de la Federación. SECOFI. "Programa de Política Industrial y Comercio Exterior". 31 de Mayo de 1996
- Diario Oficial de la Federación.SHCP. "Resolución de Facilidades Administrativas en el Régimen Simplificado para 1997".
- Diario Oficial de la Federación. "Acuerdo de Estratificación de Empresas micro, pequeñas y medianas". 30 de marzo de 1999.
- El Financiero. 12 de Marzo de 1998
- Encuesta Industrial Mensual. INEGI 1995.
- Encuesta Industrial Mensual. INEGI 1997.
- Flores, Becerril Maria Elena. "Las Empresas Integradoras en la Industria de la Transformación". Tesis para obtener el grado de Maestría en Administración (Organizaciones). FCA. UNAM. México 1998

- Gómez, Ceja Guillermo. "Sistemas Administrativos. Análisis y Diseño". Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México 1997.
- Guía Empresarial. Cámara Nacional de la Industria del Calzado. México 1998
- Koontz, Harold - Wehrich Heinz. "Administración, una Perspectiva Global". Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A. México 1994.
- Martínez, Legorreta Omar. "Industria, Comercio y Estado". Colegio de México. 1991.
- Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. Ejecutivo Federal. México 1989.
- Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000. Poder Ejecutivo Federal.
- Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994". SECOFI. México 1991.
- Robbins, Stephen - Mary Coulter. "Administración, Teoría y Práctica". Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México 1996.
- SECOFI. "Empresas Integradoras: Fortaleza para Competir". México 1999.
- SECOFI. Dirección General de Promoción Industrial. Dirección en Internet <http://WWW.SIEM.GOB.MX/SIEM1999>. "Cadena Cuero-Calzado".
- Warren, Brown - Dennis J. Moberg. "Teoría de la Organización y la Administración, Enfoque Integral". Limusa Editores. México 1996.

DECRETO QUE PROMUEVE LA ORGANIZACION DE EMPRESAS INTEGRADORAS

El surgimiento de Empresas Integradoras se remonta a la publicación del Decreto que promueve su Organización publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 7 de Mayo de 1993, y que textualmente señala :

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

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

CONSIDERANDO

Que el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 señala entre sus objetivos, que el mejoramiento productivo de las estructuras económicas nacionales debe adaptarse a las nuevas modalidades de integración y competencia internacional;

Que el Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990-1994, plantea la necesidad de propiciar un desarrollo industrial más equilibrado promoviendo la

utilización regional de los recursos y la creación de empleos productivos y, con ello, contribuir a incrementar el bienestar de los consumidores;

Que se impulsará la modernización de las formas tradicionales de producción de las empresas micro, pequeñas y medianas y se brindará especial atención a los programas de organización interempresarial que faciliten 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 eficientar su organización y su competitividad, he tenido a bien expedir el siguiente

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, fomentará 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 y que su objeto social preponderante sea la prestación de servicios especializados de apoyo a las empresas micro, pequeñas y medianas integradas ;

II.- Constituirse, con las empresas integradas, mediante la adquisición por partes de éstas, de acciones o partes sociales. Las empresas integradas deberán, además, ser usuarias de los servicios que presta la empresa integradora;

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

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

V.- Únicamente percibir ingresos por concepto de cuotas y prestación de servicios;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ARTICULO 5o.- Las empresas integradoras se podrán acoger al Régimen Simplificado de las Personas Morales que establece el Título II-A de la Ley del Impuesto Sobre la Renta y a las reglas de carácter general que establezca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por un periodo de cinco años, a partir del inicio de sus operaciones, siempre que los ingresos propios de su actividad no rebasen el factor que resulte de multiplicar quinientos mil 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 a las empresas integradoras. Nacional Financiera, S.N.C., apoyará a los socios otorgándoles créditos a través de intermediarios financieros para que puedan realizar sus aportaciones al capital social de la empresa integradora; asimismo, otorgará a los intermediarios financieros garantías complementarias a las ofrecidas por las propias empresas integradoras y/o sus socios.

ARTICULO 7o.- Con el objeto de facilitar la creación de empresas integradoras, se adoptarán medidas que eliminen obstáculos administrativos, para lo cual:

- i.- Las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, deberán adoptar mecanismos de apoyo en la esfera de sus competencias, y
- ii.- El Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, promoverá convenios y acuerdos con los gobiernos de las entidades federativas en los que se establezcan apoyos y facilidades administrativas que fomenten y agilicen su establecimiento y desarrollo,

ARTICULO 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.

TRANSITORIO

PRIMERO.- 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 seis días del mes de mayo de mil novecientos noventa y tres.- Carlos Salinas de Gortari.- Rúbrica.- El Secretario de Hacienda y Crédito Público, Pedro Aspe.- Rúbrica.- El Secretario de Comercio y Fomento Industrial, Jaime Serra Puche.- Rúbrica.

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

El 30 de mayo de 1995 en el Diario Oficial de la Federación, se dá origen a un nuevo Decreto que modifica al diverso que promueve la organización de Empresas Integradoras (publicado el 7 de Mayo de 1993), y que se transcribe a continuación.

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

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

CONSIDERANDO

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

Que el esquema de integración de empresas persigue la eficiencia en el proceso de producción sobre la base de pequeñas 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 4o.-

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

II.- Constituirse , con las empresas integradas, mediante la adquisición, por parte de éstas, de acciones o partes sociales. La participación de cada una de las empresas integradas no podrá exceder de 30 por ciento del capital social de la empresa integradora. Las empresas integradas deberán, además, ser usuarias de los servicios que preste la integradora con independencia de que éstos 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.-

IV.-

V.- Percibir ingresos exclusivamente por concepto de cuotas, comisiones y prestación de servicios a sus integradas. Podrán obtener ingresos por otros conceptos, siempre que éstos representen como máximo un 10 por ciento de sus ingresos totales.

VI.- Presentar proyecto de viabilidad económico-financiero en que se señale el programa específico que desarrollará la empresa integradora, así como sus etapas.

VII.-

a)

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

c) a e)

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

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

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

.....

ARTICULO 5o.- Las empresas integradoras podrán acogerse al Régimen Simplificado de las Personas Morales que establece la Ley del Impuesto Sobre la Renta, por un periodo de diez años, y a la resolución que otorga facilidades administrativas a los contribuyentes que en la misma señalan, a partir del inicio de sus operaciones.

De acogerse a las facilidades fiscales antes citadas, podrán realizar operaciones a nombre y por cuenta de sus integradas cumpliendo con los requisitos que, mediante regla 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 a 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.-.....

II.-.....

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

TRANSITORIOS

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

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

Dado en la residencia del Poder Ejecutivo Federal y en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los veintiséis días del mes de mayo de mil novecientos noventa y cinco.- Ernesto Zedillo Ponce de León.- Rúbrica.- El Secretario de Hacienda y Crédito Público, Guillermo Ortiz Martínez.- Rúbrica - El Secretario de Comercio y Fomento Industrial, Herminio Blanco Mendoza.- Rúbrica.