

52



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS.
ADMINISTRACION ESTRATEGICA
APLICADA A LA MICROEMPRESA

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
JUANA MIRNA JIMENEZ GARDUÑO

ASESOR: M. A. JOSE VILI MARTINEZ GONZALEZ

284072

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2000



Universidad Nacional
Autónoma de México



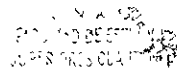
UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

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



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
 DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
 PRESENTE

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales.

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

Recursos Humanos: "Administración Estratégica

Aplicada a la Micro Empresa".

que presenta la pasante Juana Mirna Jimenez Garduño
 con número de cuenta 9460436-6 para obtener el título de:
Licenciada en Administración

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

ATENTAMENTE
 "POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, México, a 06 de Marzo de 2000

MODULO	PROFESOR	FIRMA
I	M. en A. Jose Vili Martinez Gonzalez	
IV	L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes	
III	L.A. Maria Teresa Muñoz Garcia	

DEDICATORIA

A MIS PADRES

Concepción Garduño Patiño +
Raúl Jiménez Juárez +
porque me heredaron el tesoro
más valioso que se le puede dar
a un hijo. Amor. Por haber inculcado
en mí siempre un espíritu de lucha y superación,
ya que sin escatimar esfuerzo alguno sacrificaron
gran parte de su vida para formarme y educarme,
a ustedes que se fueron con la ilusión de verme
realizar esta meta tan importante y que hoy concluyó
en su memoria dedico este trabajo, agradeciéndoles
su infinito apoyo, cariño, entrega y comprensión y sobre todo el
haber sido mis padres. los amo y siempre vivirán en mí

A MIS HERMANAS Y HERMANOS

A Sílvia, Martha, Soledad, Irma, Gustavo, Estela,
Guadalupe, Josús, Sergio, Raúl y Minerva
Por sus palabras de aliento y superación,
por su apoyo incondicional, que me motivaron
a seguir adelante, a no desistir, por muy arduo
que sea el camino

A EDGAR

Gracias le doy a dios nuestro señor por haber iluminado este hogar de bendiciones con tu presencia, aun eres muy pequeño y tal vez, no entiendas estas palabras, cuando estés un poco más grande, espero las leas, fíjate una meta y nunca pares hasta alcanzarla

A MIS SOBRINOS

Para que este trabajo les sirva como un ejemplo de superación y lucha, y nunca paren hasta lograr todas sus metas trazadas

A LUIS MARTÍNEZ

Amor gracias por tu gran apoyo, dedicación comprensión y todos esos momentos que compartimos juntos, en los cuales participaste en la realización de este trabajo, y como una invitación nunca desista hasta lograr tus objetivos

A TODAS MIS AMISTADES

Que de cualquier manera contribuyeron en la realización de este trabajo, con su apoyo, confianza, cariño y amistad, que fueron los elementos esenciales para la culminación de este trabajo, en especial a Patricia González, Susana Villanueva y a todas aquellas personas que en estos momentos se me escapan de la mente y que de muchas formas alentaron este trabajo.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por darme la oportunidad de ver la luz
de un nuevo día y en especial por permitirme
concluir una etapa más en mi vida profesional

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Por brindarme la oportunidad de ser participe
en el ámbito profesional de México.

A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

Por permitirme la gran oportunidad de ser
Universitaria y hacer realidad esta meta

A TODOS LOS PROFESORES

Gracias por transmitirme sus conocimientos,
que fueron la base fundamental para mi
formación profesional y en especial al Lic
José Vilí Martínez por asesorarme en este
trabajo.

AL HONORABLE JURADO

Por su valiosa cooperación en la realización
de este trabajo.

NO DESISTAS

Cuando vayan mal las cosas
como aveces suelen ir,
cuando ofrezca tu camino
sólo cuesta que subir,
cuando tengas poco haber,
pero mucho que pagar
y precisas sonreír
aún teniendo que llorar,
cuando ya el dolor te agobie
y no puedas ya sufrir
descansar a caso debes,
PERO NUNCA DESISTIR
tras las sombras de la duda
ya plateadas, ya sombrías,
puede bien surgir el triunfo
no el fracaso que tenías,
y no es dable a tu ignorancia
figurarse cuan cercano
puede estar el bien que
anhelas y que juzgas tan lejano
Lucha puedes por más que en
la brega tengas que sufrir
**¡CUANDO TODO ESTE PEOR
MÁS DEBEMOS INSISTIR!**

PROTOCOLO

TÍTULO

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA MICRO EMPRESA

(EL CASO DE UNA TLAPALERÍA)

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

El aplicar la administración estratégica a un negocio pequeño permitirá abarcar un mercado en el cual se logre un máximo crecimiento, en todos los aspectos.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

- 1 ¿Cómo se aplica la administración a la pequeña empresa?
- 2 ¿De qué manera se puede aplicar una estrategia administrativa para lograr un alto rendimiento en el negocio (tlapalería)?
- 3 ¿Qué aspectos son los más importantes que influyen en la creación de esta microempresa?

HIPÓTESIS:

La aplicación de la administración estratégica en un pequeño negocio (tiapalería) permitirá un mejor desarrollo de una micro-empresa

OBJETIVO GENERAL:

Impulsar el desarrollo de la microempresa a través de la aplicación de la administración estratégica, para poder alcanzar un crecimiento sostenido, que permita permanecer dentro del mercado.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	4
1.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN	4
1.2. CONCEPTO DE ESTRATÉGIA	6
1.3. CARACTERÍSTICAS DE LAS ESTRATEGIAS	7
1.4. NIVELES DE ESTRATÉGIA	9
1.5. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	11
1.6. LA ESCENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	12
1.7. PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	14
CAPÍTULO 2. MICRO PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	15
2.1. GENERALIDADES	15
2.2. LAS EMPRESAS INTEGRADORAS EN MÉXICO	17
2.3. LAS MPYME's, SU DESIGUALDAD Y DIFICULTAD DE ASOCIACIÓN EN MÉXICO	24
2.4. ANTECEDENTES DEL FINANCIAMIENTO A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	30
CAPÍTULO 3. GENERALIDADES DEL ÁMBITO LEGAL EN LAS EMPRESAS INTEGRADORAS	42
3.1. EL RÉGIMEN FISCAL	42
3.2. LEY DEL IMPUESTO AL ACTIVO	44

3.3. LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	44
3.4. DECRETOS QUE PROMUEVEN A LA ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS	47
3.5. REQUISITOS, DOCUMENTOS Y TRAMITES DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS	53
 CAPÍTULO 4. LA FORMACIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	 56
4.1. FORMACIÓN DE LAS MPYME's	56
4.2. ELEMENTOS QUE FORMAN LAS EMPRESAS	57
4.3. DISTINTOS ASPECTOS DE UNA EMPRESA	61
4.4. EL EMPRESARIO	65
4.5. LA EMPRESA Y SU EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA	69
4.6. LA INNOVACIÓN Y LA EMPRESA	70
 CAPÍTULO 5. CASO PRÁCTICO	 74
5.1. ANTECEDENTES DEL NEGOCIO FAMILIAR	74
5.2. ÉPOCA ACTUAL	75
5.3. PROPUESTA	76
 CONCLUSIÓN	 82
ANEXOS	84
BIBLIOGRAFÍA	94

INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas son en la actualidad parte muy importante de la economía nacional, ya que existe una gran cantidad de dichas empresas dedicadas a diversas ramas entre ellas las dedicadas a la producción o servicio

En este trabajo de tesina se habla acerca de un pequeño negocio familiar que debido a diversas circunstancias, se planea como objetivo fundamental convertir el negocio en una micro empresa, esto crea expectativas y nuevos horizontes con respecto a poder crear las condiciones necesarias para iniciar una nueva etapa importante en el crecimiento del negocio y por ende un gran paso en el desarrollo personal y profesional de los miembros del negocio

El negocio familiar es una tiapalería, tiene en la actualidad una gran diversidad de productos que ofrece a su creciente número de clientes se propone incrementar mediante una nueva organización y el establecimiento de una dirección adecuada, su participación en el mercado y establecerse como una micro empresa con todas las obligaciones derechos y responsabilidades que esto implica.

Para la creación de una micro empresa familiar es necesario determinar, todas las herramientas y técnicas necesarias, y así mismo buscar las condiciones adecuadas para ello, se deben planear estrategias para determinar cual es el mejor camino a seguir para poner en práctica la creación de una micro empresa, dedicada al negocio ferretero

Con este trabajo se pretende establecer una guía de acción para determinar la conveniencia el porqué y cómo iniciar una micro empresa

En el capítulo 1, se habla sobre la administración o estratégica, ya que es necesario determinar cual es la mejor manera de implementar un cambio importante en el negocio familiar

Es importante conocer las generalidades de la micro pequeña y medianas empresas y en el capítulo 2 se hace referencia de ello ya que en nuestro país cada vez se incrementa el número, de este tipo de organizaciones

El capítulo 3 nos presenta las generalidades del ámbito legal de las micro pequeñas y medianas empresas, determinando bajo qué factores deberán funcionar

En el capítulo 4 se presenta la formación de las MPyM's en México y algunos de los aspectos generales que presentan dichas empresas y que es necesario tomar en cuenta para aplicar los más adecuados en una micro empresa

El capítulo 5 presenta el caso práctico en donde se determina él porque de esta decisión familiar y cuáles son los aspectos necesarios para iniciar el cambio de un pequeño negocio familiar a una micro empresa, con el fin de buscar un desarrollo amplio del negocio y crear una nueva visión empresarial

CAPÍTULO 1

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

En este capítulo analizaremos diferentes términos de administración, también se mencionan algunas definiciones de estrategia y algunos otros aspectos acerca de la administración estratégica, para tener un enfoque más concreto de como podemos aplicarla en el campo de acción

1.1. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN

JUAN BROOM.

La administración consiste en todas las actividades que se emprenden para conseguir que se haga un trabajo mediante los esfuerzos de otros. Por lo tanto, es un arte, aun cuando hace uso considerable del método científico en el análisis de los problemas corrientes y en la planeación del futuro del negocio. El proceso de administrar consiste en el desempeño de ciertas funciones esenciales, estas son. planeación dotación de personal organización la ejecución del desempeño del trabajo y el control (Broom 1997)

F. MORSTEIN MARX.

Administración Es toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva". "es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito" (Rodríguez Valencia, 1989)

KOONTZ y O' DONELL:

Administración "Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes" (Rodríguez Valencia, 1989)

G.R. TERRY:

Administración "Es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutado para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de gente y recursos (Rodríguez Valencia, 1989).

REYES PONCE:

Administración "Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social (Rodríguez Valencia 1989)

GUZMAN VALDIVIA I:

Administración "Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados" (Rodríguez Valencia, 1989)

V. CLUSHKOV:

Administración "Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente" (Rodríguez Valencia, 1989)

F.M. FERNANDEZ ESCALANTE

Administración "Es un conjunto de principios y técnicas, con autonomía propia, que permiten dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia objetivos comunes (Rodríguez Valencia, 1989)

1.2. CONCEPTO DE ESTRATÉGIA

JAMES A.F. STONER

La estrategia parte de dos perspectivas diferentes. La perspectiva de lo que una organización intenta hacer y también la perspectiva de lo que eventualmente hace, sin importar si en principio deseaba realizar esas acciones.

En la primera perspectiva la estrategia es "el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión". En esta definición, el vocablo "programa" implica un papel activo racional y bien definido que desempeñan los gerentes al formular la estrategia de la organización.

En la segunda perspectiva es "el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo". Conforme a esta definición toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz) aun cuando nunca haya sido formulada de modo explícito. Es decir toda organización tiene una relación con su ambiente que puede ser examinada y descrita. (James F. Stoner, 1986)

CHANDLER

Estrategia "Es la determinación de los objetivos y planes a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr esto."

La palabra estrategia proviene del griego "Strategos", que significa "el arte del general" Actualmente se utiliza como el arte de crear y emplear planes para alcanzar una meta

(Administración estratégica en la pequeña y mediana empresa. una necesidad actual) Internet Dirección <http://www.sicco.com.mx/revista/administrate/42/A42-03.html>)

GUILLEMO CABANELLAS

Estrategia "Arte de dirigir la guerra (V) II Conducción hábil y certera del conjunto de operaciones, de una gran ofensiva o de una fundamental defensa Para construir luchas también y con frecuencia progresiva, cruentas y hasta cruel es el concepto de estrategia, se ha trasladado al proceder y a las maniobras, desde lo sublime a lo traicionero, en la política interna y en las relaciones internacionales en tiempo de "paz", en la pugna por los mercados y por los influjos (V Táctica) (Diccionario Enciclopedico)

1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRATEGIA

Robert H. Hayes y Steve C Weelwright han descubierto cinco características fundamentales de la estrategia que la distinguen de los tipos generales de planeación.

1. **Horizonte temporal.** En términos generales, la palabra estrategia se emplea para describir actividades que comprenden un amplio horizonte de tiempo, en relación con el tiempo que se tarda en efectuarlas y el que se tarda en observar su impacto

- 2 **Impacto.** Pese a que las consecuencias de seguir una estrategia determinada tal vez no se hagan evidentes durante largo tiempo su impacto final será importante.
- 3 **Concentración de esfuerzo.** Una estrategia eficaz por lo general suele requerir concentrar la actividad, esfuerzo o atención en un numero bastante reducido de fines. Al centrarse en las actividades elegidas, se disminuyen implícitamente los recursos disponibles para otras actividades.
4. **Patrón de decisiones.** Aunque algunas compañías necesitan hacer solo algunas decisiones importantes a fin de poner en practica su estrategia seleccionada, la mayor de las estrategias exigen que ciertos tipos de decisión sean tomados con el tiempo. Esas decisiones han de apoyarse las unas con las otras, en el sentido de que siguen un patrón uniforme.
- 5 **Capacidad de penetración.** Una estrategia engloba un amplio espectro de actividades, las cuales incluyen desde los procesos de asignación de recursos hasta las operaciones diarias. Además la necesidad de congruencia a través del tiempo, en esas actividades requiere que todos los niveles de una organización actúen, casi indistintivamente, en formas que refuercen la estrategia.

Estas cinco características indican claramente que la estrategia de una organización constituye el eje central en torno al cual giran otras actividades principales de ella. La estrategia es a largo plazo y de gran alcance, engloba y controla las acciones más importantes de la organización y es un determinante básico de su éxito o fracaso a lo largo del tiempo (James Stoner, 1989)

1.4 LOS TRES NIVELES DE ESTRATÉGIA

Arthur A. Thompson y A. J. Strickland describen tres niveles de estrategia corporativa, línea o unidad de negocios y área funcional.

1. **Estrategia a nivel corporativo.** Esta estrategia la formula la alta gerencia para dirigir los intereses y operaciones de la organización que contienen más de una línea de negocios. He aquí las dos preguntas más importantes en este nivel ¿a qué clase de negocios debe dedicarse la compañía? ¿Y como han de asignarse los recursos entre ellos? Para contestar estas dos preguntas básicas, los planificadores de estrategia del corporativo, generalmente miembros de la alta gerencia, deben abordar una serie de preguntas tales como. " ¿qué negocios debemos hacer y cuáles debemos dejar? ¿A qué clientes debemos servir? ¿Qué tecnologías se deben utilizar? ¿Cómo administrar nuestra gama de actividades y cómo adquirir y asignar los recursos destinados a las actividades que hemos decidido emprender? La estrategia en este nivel se concentra en las acciones que está efectuando la organización total y que debería realizar, tratando además de determinar las funciones que cada actividad esta desempeñando y debería desempeñar en la organización
- 2 **Estrategia de unidad de negocios.** Esta estrategia se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio en particular. Trata con preguntas tales como las siguientes ¿Cómo competirán los negocios dentro de su mercado? ¿Qué productos y servicios debería ofrecer? ¿A que clientes intenta servir? ¿De que manera deberán ser administradas las diversas funciones (producción mercadotecnia, finanzas, etc.) a fin de satisfacer las metas del mercado? ¿Cómo serán distribuidos

los recursos dentro del negocio? La estrategia de la unidad de negocios intenta determinar el enfoque que debe aplicarse a su mercado y como debe conducirse un negocio, teniendo presentes los recursos y las condiciones del mercado.

Muchas corporaciones tienen variados intereses en diferentes negocios. A los ejecutivos de alta gerencia les resulta difícil organizar las actividades tan complejas y diversas de su corporación. Una manera de resolver este problema consiste en crear unidades estratégicas de negocios. Una unidad estratégica de negocios (UEN) agrupa a todas las actividades del negocio dentro de una corporación multi-negocios que produce un tipo particular de bienes o servicios y las trata como una sola unidad de negocios. El nivel corporativo proporciona conjunto de directrices para dicha unidad, la cual luego desarrolla sus propias estrategias al nivel de unidad de negocios. El nivel corporativo revisa luego los planes de estas unidades y negocia los cambios en caso de ser necesarios. Las empresas de un solo negocio recurren a la formulación de estrategias a nivel de unidad de negocios, a menos que estaban estudiando la posibilidad de ampliarse a otros tipos de negocio. En ese momento se hace necesaria la planeación estratégica a nivel corporativo.

3. - **Estrategía a nivel funcional.** Esta estrategia crea el marco de referencia para la administración de funciones (entre ellas finanzas, investigación y desarrollo, mercadotecnia), de modo que ellas conforman la estrategia en el ámbito de unidad de negocios. Por ejemplo si la estrategia a nivel de negocios exige el desarrollo de un producto nuevo, el departamento de investigación y desarrollo elaborará planes sobre la manera en que ese producto se ha desarrollado.

A medida que pasamos de las estrategias de nivel corporativo a las de nivel de negocios y funcional, los planes se tornan más detallados y específicos. (James A F Stoner, 1998)

1.5 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

SALVADOR MERCADO H.

La administración estratégica puede definirse como la función directiva que analiza, establece, cambia los procesos y estructuras internas y externas de la empresa para lograr que esta sea eficaz y eficiente bajo circunstancias continuamente cambiantes

La administración estratégica formula e implanta la estrategia, la cual constituye un conjunto unificado, amplio e integrado de decisiones que se toman para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa (Salvador Mercado, 1989)

CERTO S.

Administración estratégica la define como el proceso que se sigue para asegurar de que una organización posee estrategia organizacional y se beneficie de uso” (Administración estratégica en la pequeña y mediana empresa una necesidad actual Dirección [http - www.sicco.com.mx/revista/administrate/42/A42-03.html](http://www.sicco.com.mx/revista/administrate/42/A42-03.html))

STONER J.

Administración estratégica la define como el proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después actúe conforme a ellos’

Las estrategias son programas generales de acción encaminadas al cumplimiento de objetivos generales

(Administración estratégica en la pequeña y mediana empresa una necesidad actual Dirección. <http://www.sicco.com.mx/revista/administrato/42/A42-03.html>)

1.6 LA ESCENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

En términos generales, las organizaciones productivas pueden observarse desde el punto de vista de su eficacia y de su eficiencia. La eficiencia es una medida normativa del logro de los resultados, la eficiencia es una medida normativa del uso de los recursos en ese proceso. En términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a su actitud para satisfacer una necesidad por medio de la producción de bienes o servicios. La teoría del mercado la llamaría una combinación viable producto – mercado. La teoría de la administración se refería a la misión existencial del sistema.

La eficiencia es una relación técnica de insumo-producto. En términos económicos, es la relación que existe entre costos y rendimientos. Una empresa puede ser eficaz pero ineficiente, y viceversa, en cualquier caso, ambas tienen problemas existenciales.

La eficiencia y la eficacia no son mensurables con normas absolutas. Aún si tales normas estuvieran disponibles. Querían de poca importancia práctica para la evaluación de una empresa dada.

Es solamente la posición relativa de esta última lo que importa. Debe distinguirse favorablemente de otras empresas, en otras palabras debe demostrar una o más ventajas diferenciales.

Actualmente sabemos que la pérdida de las ventajas diferenciales, y así sean en eficiencia o en eficacia, no están causadas por los imitadores de la competencia solamente, sino por muchos otros factores autónomos externos. Los estudios demuestran que el mayor peligro para las "nuevas combinaciones" no es la limitación, sino la sustitución por medio de innovaciones. En el caso de la tecnología. Por ejemplo, estas innovaciones con frecuencia vienen de muy lejos y no de la propia industria de la empresa. En el análisis estratégico podemos señalar cinco grupos de factores autónomos del medio ambiente: económicos, tecnológicos, políticos, socioculturales y de competencia.

Los factores económicos incluyen los movimientos generales de precios, las tasas de interés, las tendencias de la población y los salarios. Los factores tecnológicos incluyen nuevos inventos, nuevos materiales, componentes, diseños, desempeño extraordinario, etc. Los factores políticos podrían comprender nuevas leyes, bloqueo de grupos, normas de calidad y seguridad, control de la contaminación y horarios de trabajo. Las fuerzas socio-culturales incluyen las actitudes sociales, las preferencias de valores, los gustos, los hábitos, las modas y las tendencias similares de cambio. Los factores de competencia se refieren a toda clase de iniciativas y actos de los competidores, tales como nuevos productos, fusiones, inversiones, asignación de precios y promociones.

Debe hacerse notar que los factores cambian la situación, no necesariamente la agravan. Una ventaja diferencial establecida puede beneficiarse de lo que ocurre en el mundo externo.

La situación real, por lo tanto, es más compleja y más dinámica de lo que puede suponer la teoría económica.

La administración estratégica al evitar los efectos negativos y al usar los efectos positivos del cambio, está involucrada en la creación y mantenimiento de las ventajas diferenciales en su eficacia producto-mercado y en su eficacia de proceso. (Salvador Mercado, 1989)

1.7 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La administración estratégica ofrece una nueva forma disciplinada que permite a los gerentes comprender el ambiente en que opera su organización y, de ahí, pasar a la acción. En términos generales, el proceso consta de dos fases:

- ☑ Planificación estratégica es el nombre que solemos usar para la actividad que tiene sentido. Esto comprende tanto el proceso para establecer metas como para aquel para formular estrategias según los diferenciaron Hofer y Shendel

- ☑ Implantación de la estrategia es el nombre que solemos usar para las estrategias basadas en este tipo de planificación. Esta etapa incluye los pasos de la administración y control estratégico de Hofer y Shendel

CAPÍTULO 2

MICRO- PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

En el siguiente capítulo analizaremos a la micro-pequeña y mediana empresa para tener una visión más amplia acerca de su participación en el desarrollo de los diversos mercados de la economía nacional

2.1. GENERALIDADES

CONCEPTO

Las empresas integradoras se definen como una empresa de servicios especializados, que asocia a personas físicas y morales de unidades productivas, comerciales o de servicios, de escala micro, pequeña y mediana con el objeto de incrementar la competitividad de las empresas asociadas y reforzar su presencia en el mercado nacional. (Foro Nacional de Investigación en las Disciplinas Financiero Administrativas, 1998)

La industria micro, pequeña y mediana se define de acuerdo a las siguientes características:

MICROINDUSTRIA: Se considera a las empresas que tengan hasta 15 personas y que el valor de sus ventas netas anuales no supere el equivalente a 900 000 pesos

INDUSTRIA PEQUEÑA: Se considera a las empresas que tengan hasta 100 personas y el valor de sus ventas netas anuales no superen el equivalente a 9'000 000 de pesos

INDUSTRIA MEDIANA: Se considera a las empresas que tengan hasta 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales no superen el equivalente a 20'000 000 de pesos

Debido a la definición antes mencionada, tenemos que las empresas integradoras son importantes generadoras de empleos, que tienen como fin la asociación de personas físicas y/o morales para consolidar su existencia en el mercado

IMPORTANCIA

El crecimiento de la industria micro, pequeña y mediana empresa en los últimos años muestra que cuenta con grandes ventajas para poder enfrentar con éxito un nuevo ambiente comercial esto es debido a que sus procesos de operación son más flexibles, lo que les permite una mejor y rápida adaptación ante la nueva tecnología ya que cuenta con un eficiente manejo de sus costos de producción, y sus esquemas de organización son menos burocráticos

La evolución de los principales indicadores muestra un comportamiento de este sector y permite prever un futuro promisorio.

El producto interno bruto (PIB) es decir el valor de la producción que generan las empresas micro, pequeñas y medianas en el territorio nacional, incrementó su participación en el PIB manufacturero total de 40% en 1985 a 44% en 1992

Entre 1987 y 1991 se crearon 34 000 nuevos establecimientos de menor escala, que equivalió a un crecimiento del 40%. En el mismo periodo, estas empresas generaron más de 400 000 nuevos empleos, lo cual representó una expansión del 31%. Así mismo el sector incrementó el empleo de 1'300 000 a 1'700 000 trabajadores, aproximadamente. Por lo tanto uno de cada dos trabajadores en la industria lo proporcionan este tipo de establecimientos.

La promoción de la micro, pequeña y mediana industria es una de las tareas prioritarias en el Programa de Modernización Industrial y Comercial del Gobierno Federal. Las empresas de menor tamaño constituyen el tejido fundamental de la actividad manufacturera y, además, son importantes generadoras de empleos (tratado de libre comercio de América del norte, secofi 1999).

2.2. LAS EMPRESAS INTEGRADORAS EN MÉXICO

Las empresas micro, pequeñas y medianas (MPYME's) se caracterizan por ser importantes generadoras de fuentes de trabajo para el país, contribuir a la distribución regional de ingreso, tender a la especialización, contar con una base para ser proveedoras eficientes, así como emplear la subcontratación, ahora que la globalización y la fuerte competencia por los mercados son dos de los rangos más importantes de la organización industrial y comercial en el mundo. Además de gran flexibilidad para responder a los constantes cambios del mercado.

En México la necesidad de programas para impulsar la existencia y consolidación de las MPYME's se torna ineludible al considerable incremento del desempleo a partir de la política neoliberal en adelante. Con este objetivo en mayo de 1993 se emitió un decreto presidencial para promover y apoyar la creación organización, operación y desarrollo de las empresas integradoras (E.I), el cual se modificó en 1995

Hasta marzo de 1996 se habían registrado 169 Empresas Integradoras en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), pero se pensaba que una gran cantidad de ellas no estaban funcionando. De esto surgió la inquietud de llevarse a cabo el proyecto de "Cooperación interempresarial frente a la globalización" evaluación de las empresas integradoras en México para el cual seleccionaron una muestra de 49 empresas que abarcaban los diversos sectores del país

De las 49 Empresas Integradoras de la muestra 18 corresponden a la industria de la transformación, es decir, el 38%. En este sector es donde se presentan las mayores dificultades para su integración, el 67% de las empresas integradoras 12 del sector manufacturero no están operando únicamente 6 empresas, es decir, el 33% se encuentran trabajando. De esas 6 únicamente una funciona eficientemente, tres bajaron su nivel de operaciones y dos trabajan en forma deficiente

Esto es debido a la crisis que afectó a la mayoría de las empresas y principalmente a las MPYME's. Muchas empresas dejaron de operar antes de diciembre de 1994, y algunas no llegaron hacerlo. A raíz de todo esto muchas empresas se endeudaron con la esperanza de tener un mejor futuro de crecimiento en todos sus aspectos y al momento de que la crisis se agravó más

y las tasas de interés subieron demasiado, los problemas financieros de las MPYME's fueron complicándose aun más

Debido a esto surge la necesidad de asociación entre las MPYME's para que puedan no solo existir sino también consolidarse, y lo primordial que puedan ser más capaces de competir.

Refiriéndose a los servicios que más brindan las empresas integradoras de la industria de la transformación, son los de comercialización, compras y capacitación, así como administrativos, fiscales, contables, informáticos y jurídicos. La transformación tienen necesidad de servicios tecnológicos, de mejoras de calidad, diseños de producto, de aprovechamiento de residuos industriales y preservación del medio ambiente para que así mismo logren aun más incrementar su eficiencia y productividad y, por lo tanto mantener su presencia en el mercado interno y para poder tener acceso a la exportación de productos

La falta de personal para poder administrar a las empresas es un obstáculo para la integración de las mismas. La asociación tan flexible de los empresarios mexicanos entre quienes existe mucho el individualismo, la falta de un plan de trabajo para poder desarrollar sus actividades, la resistencia a laborar en equipo y compartir oportunidades y riesgos y sobre todo la falta de cultura empresarial, haciendo mención a todos estos problemas de las empresas integradoras considero que deben de trabajar en equipo para que así mismo puedan tener mayores resultados positivos, que los empresarios tuvieran una mente abierta para compartir ideas, realizar debates para llegar a una conclusión entre varias personas y tener capacidad para tomar decisiones que traigan buenos resultados a la empresa.

Las empresas integradoras de la industria de la transformación que dejaron de operar o tal vez que nunca operaron, obtuvieron este desempeño debido a la forma en que el gobierno promovió el decreto.

Ya que les prometió expectativas de logros y beneficios que obtendrían al integrarse al modelo, la falta de apoyos, la falta de comunicación de funcionarios de dependencias públicas relacionadas con las empresas integradoras

La proporción de las empresas integradoras de la industria de la transformación que funciona es mayor en las que se crearon por iniciativa de los socios y atendiendo sus necesidades de primer orden, que en aquellas impulsadas por funcionarios públicos

Es una necesidad de las empresas integradoras la promoción y apoyo por parte del gobierno con el objetivo de mejorar su funcionamiento, los socios deben tener incitativa de su creación y los servicios que proporcionen deberán satisfacer sus necesidades primordiales. El cierre de pequeños talleres fue debido a las falsas expectativas del gobierno

En la mayoría de las empresas integradoras de la industria de la transformación que forman parte de la muestra, no existe la presencia de un líder, para unificar socios y así mismo poder ser más participativos en la toma de decisiones, es de vital importancia el liderazgo en las empresas integradoras ya que podrán lograr sus objetivos, y que la estructura financiera sea buena

Para poder estimular las inversiones productivas y el fortalecimiento de las empresas de la industria de la transformación es necesario contar con una estabilidad macroeconómica y un crecimiento de la demanda interna
(Foro Nacional de Investigación en las Disciplinas Financiero Administrativas, 1999)

OBJETIVOS

- Elevar la competitividad de las empresas Micro, Pequeñas y medianas asociadas.
- Inducir la especialización de las empresas en algunas de las diferentes etapas del proceso productivo
- Consolidar la presencia de la Micro, Pequeña y Mediana empresa en el mercado interno e incrementar su participación en el de exportación.

FUNCIONES

La empresa integradora podrá prestara servicios altamente especializados a las empresas asociadas en los siguientes aspectos.

A) Tecnológicos

Les ayudará a seleccionar su maquinaria y a mejorar la calidad de sus productos, entre otros aspectos

B) Promoción y Comercialización

Se promoverá la apertura de nuevos mercados en el país y en el exterior

C) Diseño

Les ayudará a seleccionar sus modelos, revisará las tendencias de la moda y qué producir con un mayor éxito en el mercado.

D) Subcontratación

Buscará oportunidades para producir partes, piezas o componentes para la integración de un producto final de otras empresas, buscando la especialización en una determinada parte o conjunto, así como la oferta de determinados procesos industriales.

E) Financiamiento

Fungirá como asesora y promotora en la negociación de créditos de los socios ante los diversos intermediarios financieros

F) Actividades en Común

- Podrá vender la producción por cuenta de los socios.
- Promoverá la colocación de ofertas consolidadas.
- Adquirirá materias primas, refacciones o maquinaria y equipo en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega. en función de los mayores volúmenes de compra
- Adquirirá tecnología, asistencia técnica
- Apoyará la renovación e innovación de la maquinaria y el equipo
- Brindará capacitación a la fuerza laboral y a los niveles directivos
- Implantará programas para mejorar la calidad e incrementar la productividad

G) Aprovechamiento de Residuos Industriales

Les asesorará para lograr una mayor utilización de los materiales susceptibles de reciclarse, con la finalidad de contribuir a la preservación del medio ambiente. Así mismo, propiciará el desarrollo de tecnología de reciclaje.

H) Gestiones Administrativas

Les asesorará y gestionará en los trámites administrativos, informáticos, contables, jurídicos, fiscales y de crédito que requieran para la operación de las empresas

VENTAJAS

- Las empresas se asocian para competir con eficacia en los mercados
- Se mantiene la individualidad de los empresarios en las decisiones internas de sus empresas
- Los empresarios se dedican a producir, mientras las empresas integradoras se encargan de realizar otras actividades especializadas que requieren los asociados.
- Se crean economías de escala derivadas de una mayor capacidad de negociación para comprar, producir y vender
- Se evita la duplicidad de inversiones al estar en condiciones de adquirir en forma común activos fijos, e incluso de innovar el parque industrial
- Obtención de materias primas e insumos en mejores condiciones de calidad, precios y oportunidad de entrega.
- Mayor capacidad de negociación en los mercados de materias primas, productos terminados, tecnología y financieros.
- Especialización en determinados procesos y productos
- Disponibilidad de fuerza de trabajo calificada para el proceso productivo
- Oferta de servicios especializados a bajo costo, en virtud de que el asociacionismo les permite la reducción de costos.
- Capacidad para adquirir tecnología de alta productividad
- Esta figura asociativa tiene la flexibilidad para adaptarse a cualquier actividad económica.

- Las empresas asociadas podrán comprar desde una acción hasta el 30 % del capital social, sin menoscabo de gozar de los beneficios que ofrece este esquema de organización.
- Las empresas integradoras tienen capacidad legal para comprar y vender por cuenta y orden de sus socios, lo cual les permite obtener mejores condiciones en el mercado al realizar operaciones consolidadas
- Se logra un mayor aprovechamiento de la capacidad instalada de la empresa integradora y una diversificación de los mercados, al permitir ingresos por la venta de servicios a terceros hasta por un 10 % del total de sus ingresos. (El Mercado de Valores, Nacional Financiera, 1998)

2.3. LAS MPYME's, SU DESIGUALDAD Y DIFICULTAD DE ASOCIACIÓN EN MÉXICO.

En México como en otros muchos países, las micro, pequeñas y medianas empresas han tenido una significativa presencia, al hablar de este tema nos enfocamos más a las posibilidades y problemas que a la heterogeneidad que hay entre ellas, lo cual incide en perspectivas y dificultades de diferente clase, en la necesidad de apoyos diferentes en posibilidades de asociación y de incrementar su productividad y competitividad, existen elementos que intervienen en la diversidad entre los miembros de este conjunto de empresas, estos elementos serían como son su tamaño, sector de actividad, perspectivas y diferentes apoyos que requieren, también haremos mención de la dificultad y de la necesidad que hay entre empresas para agruparse y por consiguiente obtener un desarrollo y una posición fuerte en el mercado

A continuación se menciona algunos de estos elementos como son el tamaño, actividad en que se ubican, perspectivas y apoyos que requieren las MPYME's mexicanas.

Hasta el 30 de marzo del año anterior las MPYME's mexicanas se clasificaban de acuerdo al número de trabajadores y a sus ventas anuales, muy independientemente de su giro, es decir se consideraba a la micro empresa cuando tenía de uno a 15 trabajadores y ventas anuales aproximadamente hasta 900,000 pesos, a la pequeña empresa de 16 a 100 trabajadores y ventas anuales de 900,001 hasta 9,000,000 de pesos; a la mediana de 101 a 250 trabajadores y ventas anuales de 9,000,000 de pesos hasta 20 millones, y grandes más de 250 trabajadores y ventas anuales superiores a 20 millones.

La clasificación de las empresas es diferente a partir de la fecha mencionada, por tendencia de otros países, las empresas mexicanas se clasifican de acuerdo al número de trabajadores y el sector de actividad, sin tomar en cuenta el volumen de sus ventas anuales en los siguientes rangos:

Tamaño de Empresa	Clasificación por número de trabajadores y actividad		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO	0 a 30	0 a 5	0 a 20
PEQUEÑA	31 a 100	6 a 20	21 a 50
MEDIANA	101 a 500	21 a 100	51 a 100
GRANDE	501 o más	101 o más	101 o más

(Fuente: Secretana de Comercio y Fomento Industrial Diario Oficial de la Federación 30 de marzo de 1999)

Debido a esta nueva clasificación tenemos como resultado el incremento de la participación de las micro y medianas empresas en la industria manufacturera y, en consecuencia, la disminución de la correspondiente a las medianas y grandes. Sin embargo en el comercio es diferente ya que disminuye la proporción de los tres segmentos de MPYME's. En el caso de los servicios incrementa la participación de las micro y en mayor medida la de las grandes a costa de las pequeñas y medianas.

De acuerdo con la clasificación anterior las MPYME's representaban a fines de 1993 el 99.85% de las unidades económicas y proporcionaban empleo a 79.10% del personal ocupado. Sin embargo, si observamos cada rango y sector de actividad encontraremos grandes diferencias, como puede verse en el cuadro 1.

En la industria manufacturera las microempresas constituían el 91% de las unidades económicas, únicamente empleaban el 21% de la fuerza de trabajo en esta actividad y generaban el 9% del ingreso, en los sectores del comercio y servicios la proporción de estas empresas en las unidades económicas es mayor, pero es más significativa su participación en el personal ocupado y en el ingreso.

CUADRO No. 1

UNIDADES ECONÓMICAS, PERSONAL OCUPADO E INGRESOS, POR SECTOR DE ACTIVIDAD Y RANGOS DE EMPRESAS (Por ciento)									
	MANUFACTURA			COMERCIO			SERVICIOS		
	U. Ec.	Per. Oc.	Ing.	U. Ec.	Per. Oc.	Ing.	U. Ec.	Per. Oc.	Ing.
M	91	21	9	99	72	45	97	58	40
P	06	20	14	01	16	34	03	21	29
M	02	15	14	-	07	12	-	08	11
G	01	50	63	-	05	09	-	13	20
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100

(Olivia Sarahí, 1997)

Es de gran importancia mencionar que las empresas grandes sólo representan el uno por ciento de las unidades económicas en la manufactura, representa un (50%) en el empleo que es donde tiene mayor participación y en los ingresos (63%)

En los tres sectores de actividad la proporción en las unidades económicas desciende considerablemente para la pequeña en relación con el micro. y de la mediana respecto a la anterior, pero no tan drásticamente por el contrario cuanto mayor es la empresa generalmente se incrementan sus posibilidades de acceder al crédito y a la tecnología más avanzada. Únicamente las empresas grandes obtienen financiamiento de fuentes externas, a plazos más largos y a menores tasas. Sin embargo para las MPYME's mexicanas es muy difícil para que puedan tener acceso a un crédito externo, prácticamente es imposible y al interno se ha tornado muy complicado en los últimos años de crisis bancaria.

Es sumamente difícil para el micro y pequeñas empresas obtener un crédito. A consecuencia de todo esto hay menores posibilidades de actualizar sus equipos productivos y de obtener tecnología más sofisticada, por consiguiente tenemos que su productividad y competitividad tiene menores posibilidades de incrementarse, y se tornan más vulnerables ante la competencia de productos extranjeros, la cual se incrementa con la apertura comercial a partir de 1986. Surge la necesidad de acciones gubernamentales para que obtengan crédito a largo plazo y con menores tasas de intereses.

La participación de las microempresas en las unidades económicas incrementa ligeramente de 1989 a 1994, pero en el empleo lo hacen de manera más importante, especialmente el segmento que cuenta como máximo con dos personas empleadas, lo que nos indica el incremento del auto empleo, como refugio al desempleo. Para este segmento, más que políticas gubernamentales de apoyo para que sus elementos puedan consolidarse, se requiere la creación de empleos y a esto puede contribuir un proyecto gubernamental enfocado a ampliar y mejorar la infraestructura urbana y rural así como los servicios públicos de salud y educación. La ejecución de dicho proyecto emplearía a trabajadores con diferente grado de calificación y, al mismo tiempo impulsaría la inversión por MPYME's, particularmente si el gobierno canaliza a estos sus pedidos para proveerle diferentes bienes y servicios que requiera esta ejecución y si les otorgan financiamiento a tasas y plazos similares a las existentes en los otros dos países firmantes, junto con México, del tratado del libre comercio de América del norte.

Generalmente el giro principal de las micro y pequeñas empresas manufactureras es la elaboración de bienes de consumo inmediato lo cual representa una debilidad porque en estas actividades compiten

desventajosamente con las grandes empresas, (Tilman Altenburg, Pequeñas y medianas empresas en los países en vías de desarrollo, Berlín, Instituto Alemán de Desarrollo, 1999, p III) también existen empresas que elaboran o reparan piezas para las medianas o grandes, y las que prestan a estas diferentes servicios, como es el caso de bastantes micro y pequeñas empresas, esta situación ocasiona un trato inequitativo de la gran empresa a sus proveedores y subcontratistas, cuando estos son micro o pequeños empresarios, particularmente si no tienen alguna avance tecnológico que interese a la siderúrgica. La inequidad del tratado se refleja en el castigo de los precios de los bienes y servicios que adquiere, en el alargamiento de los plazos a los que los paga, entre otros elementos (encuesta y entrevistas a profundidad...Nadima Simón 1999) De esta situación nace la necesidad de que se legisle para evitar que las grandes empresas otorguen a sus proveedores y subcontratistas un trato inequitativo cuando son micro o pequeñas empresas. La aplicación de dicha legislación resultaría un poco difícil, pero podríamos empezar exigiendo la implantación de programas de desarrollo de proveedores que contemplen la transmisión de tecnología dándole preferencia a las MPYME's mexicanas.

LA NECESIDAD DE ASOCIARSE DE LAS MPYME's Y LAS DIFICULTADES PARA HACERLO.

Es de suma importancia la necesidad de asociarse para tener poder adquisitivo de diversos servicios que requieren o para realizar algunas actividades en común sería un elemento que permitiría a las MPYME's enfrentar con éxito la competencia que se ha acrecentado a partir de la apertura del comercio externo. La iniciativa de asociarse debe de provenir por parte de las empresas y atender a sus necesidades más primordiales, las dependencias gubernamentales deben ayudar pero sin crear falsas expectativas, dando a la vez información amplia, que sea veraz, clara y fehaciente y con oportunidad

sobre las cuestiones que requieran y facilitar todos los tramites ante las dependencias, ya que para las empresas integradoras representa un gran obstáculo para dar inicio a un negocio, exportar o realizar una asociación entre ellas mismas, en los países que son nuestros competidores los tramites ante las dependencias son eficientes mientras que aquí en México son ineficientes y como consecuencia tenemos un bajo nivel de desarrollo en las empresas de México (Rueda Peiro Isabel. Las Empresas Integradoras.. 1999)

2.4. ANTECEDENTES DEL FINANCIAMIENTO A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

La promoción del desarrollo industrial del México contemporáneo, en particular de las micro, pequeñas y medianas empresas, sin hacer una amplia mención al papel protagónico que ha desempeñado Nacional Financiera (NAFIN), el banco de desarrollo desde su constitución en 1934 ha actuado como uno de los principales instrumentos de fomento de las políticas de desarrollo industrial y de financiamiento del desarrollo

A continuación comentaremos algunos aspectos más destacados de su misión reciente en el respaldo financiero de las micro, pequeñas y medianas empresas del país

1. El Fondo de Garantía y Fomento a la pequeña y Mediana Industria FOGAIN

En Diciembre de 1953, se expide la Ley que crea al Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña, como un fideicomiso de fomento administrado por Nacional Financiera.

Resulta muy interesante mencionar algunas de las funciones básicas que, en su origen, se les encomendaron y/o permitieron al Fondo de Fomento que durante los 40 años posteriores se le conoció como el “FOGAIN”:

- 1 - Garantizar a instituciones de crédito privadas, el pago de créditos que otorguen a la pequeña y mediana industria
2. - Tomar, suscribir y colocar obligaciones emitidas por los industriales pequeños y medianos, garantizando su amortización y pago de intereses cuando la emisión se realice con intervención de una institución de crédito privada o nacional y siempre que además el representante común de los obligacionistas sea una de estas instituciones.
3. Descontar, a las instituciones bancarias privadas, títulos de crédito emitidos por los industriales a que se refiere esta Ley, derivados de habilitación o avío o refaccionarios
4. Adquirir bonos financieros cuya garantía específica este representada por créditos otorgados a pequeños y medianos industriales o por obligaciones emitidas por estos

5. Emitir certificados de participación (Serie Pequeña y Mediana Industria) sobre los títulos o valores del Fondo en fideicomiso, pudiendo garantizar una renta fija mínima y una participación en las utilidades o beneficios.

Lo interesante de mencionar todas estas opciones de iniciativa, radica por una parte en su impresionante actualidad como recomendaciones para una acción de respaldo financiero en beneficio de la pequeña y mediana empresa, y por otra parte, en el hecho particular de que el **FOGAIN**, con singular eficacia sin duda, se concentro durante los 37 años de su existencia de manera exclusiva en la operación de descuento a que hace referencia el inciso No 2 del Artículo 3º de la Ley que le dio origen

Efectivamente el **FOGAIN** desde su inicio hasta su fusión orgánica a NAFIN en 1989, canalizó un importante respaldo financiero a las pequeñas y medianas industrias del país mediante operaciones de descuento a la banca comercial y en menor medida, a un grupo reducido de uniones de crédito.

Los recursos del **FOGAIN** incorporaban por lo general un componente de subsidio que se reflejaba en tasas de intereses preferenciales que, en ciertos periodos, sobre todo los de crisis y mayores índices de inflación, resultaban inferiores a las prevalecientes en el mercado

Sin duda se consideraba entonces, con un criterio de orden paternalista, que las pequeñas y medianas industrias, por en hecho mismo de serlo, se encontraban en una posición de debilidad y de desventaja para enfrentarse con la industria grande. Era una época en que prevalecían los principios individualista del modelo norteamericano de desarrollo industrial, y el incentivo financiero se consideraba justificado en la medida en que permitía a las pequeñas empresas crecer y convertirse en medianas y a estas últimas transformarse en grandes

Una de las características fundamentales que distinguió la acción de fomento del **FOGAIN** fue la selectividad. Se reconocía que todas las pequeñas y medianas industrias eran importantes y dignas de respaldo, pero se tenían ciertas prioridades en las que el fideicomiso tendía a concentrar su acción promocional y su apoyo financiero.

Los primeros criterios de selectividad, instituidos desde 1954, estaban referidos a la clasificación de las empresas en cuanto a su actividad (exclusivamente empresas de la industria de la transformación) y a su estrato (únicamente las empresas cuyos rangos de capital social y/o contable se ubicarían en los niveles que para tal efecto fueros determinándose por las autoridades financieras y de desarrollo industrial).

En 1973 se agregó como criterio de selectividad la localización geográfica de las empresas, ajustándose al marco jurídico-económico de fomento a la descentralización industrial. Mismo que sufrió un ajuste importante en 1979, cuando el Decreto del Programa de Estímulos para la Desconcentración Territorial de las Actividades Industriales modifica la zonificación económica del país.

A partir de 1979 se incorporó un nuevo criterio de selectividad, en esta ocasión referido al tipo de actividad productiva de las empresas. En el marco del Catálogo Mexicano de Actividades Económicas, el 9 de Marzo de ese año se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el acuerdo que establecía las actividades que debían ser objeto de respaldo preferencial.

De 1983 a 1998, correspondió a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial determinar cuáles eran las actividades económicas prioritarias para

fines de Fomento. A partir de 1990, se reconoció que en una economía efectivamente abierta a la competencia internacional, no debería corresponder a las autoridades, sino al propio mercado, determinar cuales eran las actividades empresariales prioritarias, y por lo tanto se eliminaron los estímulos, o mejor dicho las restricciones de localización para fines de financiamiento de fomento.

La mayor parte de los recursos del **FOGAIN** fueron canalizados en apoyo al sector industrial por medio del denominado "programa normal", que permitía descontar a los intermediarios financieros los créditos refaccionarios, de habilitación o avío e hipotecarios industriales otorgados a las pequeñas y medianas industrias que cumplieran con los requisitos de elegibilidad vigentes.

El **FOGAIN** instrumentó otros programas especiales que en su momento y en función de sus propósitos particulares permitieron al fideicomiso cumplir con versatilidad su responsabilidad como institución de fomento industrial. Entre estos programas especiales destacan los siguientes:

El programa de Apoyo a la Industria Farmacéutica, que inició en 1981 con el propósito de promover y respaldar la participación de las pequeñas y medianas empresas en la fabricación de medicamentos incluidos en el "Cuadro Básico de Medicamentos", definido por las autoridades e instituciones de seguridad social.

El programa especial de Apoyo a los Proveedores de DICONSA (La empresa distribuidora de la Compañía Nacional de Subsistencias Populares.- CONASUPO) cuyo objetivo era contribuir al abasto oportuno de bienes de consumo básico.

El programa especial de apoyo a las empresas con problemas de liquidez, que se puso en operación para coadyuvar a atenuar el impacto de la crisis económica del país de principios de los 80's en pequeñas y medianas industrias, y cuyos recursos, proporcionados por el Gobierno Federal, se destinó básicamente a respaldar operaciones de reestructuración de pasivos

En el siguiente cuadro puede apreciarse el número de empresas apoyadas por el FOGAIN durante los 39 años de su existencia.

EMPRESAS INDUSTRIALES PEQUEÑAS Y MEDIANAS APOYADAS POR EL FOGAIN			
1954-1959	1,263	1979	4,042
1970	218	1980	4,316
1971	416	1981	7,366
1972	564	1982	8,579
1973	1 073	1983	10,079
1974	1,658	1984	8,566
1975	1 692	1985	9,284
1976	1,961	1986	5,885
1977	2,862	1987	6,939
1978	3 166	1988	6,501

(El Fogain en cifras, treinta años de financiamiento 1954-1984, informes anuales)

Como puede apreciarse la labor del FOGAIN fue muy importante, pero sin duda sus alcances estaban muy limitados. La gran mayoría de las micro y pequeñas empresas continuaron operando fuera del sistema de financiamiento de fomento y, por supuesto, del crédito de la banca comercial

2. - El Fondo Nacional de Estudios y Proyectos.- FONEP

En 1967 el Gobierno Federal Constituyo también en NAFIN, el Fondo Nacional de Estudios y proyectos (FONEP) como un fideicomiso de fomento cuya encomienda básica fue la de “promover la realización de inversiones productivas a través de una adecuada preparación y evaluación de estudios de proyectos de inversión”

Para cumplir con esta misión, el FONEP instrumentó 4 programas de fomento

a) El Programa de Financiamiento de Estudios y Proyectos.- A través del cuál se proporcionaban créditos a las empresas públicas y privadas, en operaciones de primer piso para elaborar en forma directa, o mediante la subcontratación de servicios de consultoría, estudios de factibilidad para inversiones productivas

b) El Programa de Apoyo a la Consultoría Nacional.- Se otorgaban crédito directos a las empresas de ingeniería y consultoría nacionales, para financiar sus adquisiciones de activos fijos y sus requerimientos de capital de trabajo

c) Programa de Estudios de Fomento Económico.- Mediante el cual se financiaban este tipo de estudios a Gobiernos Estatales y Municipales, así como a organizaciones empresariales e instituciones públicas y privadas de promoción económica

d) Programa de Capacitación y Adiestramiento para Proyectos de Desarrollo.-

El FONEP desarrolló una intensa labor de materia de capacitación empresarial, de manera particular en la disciplina de formulación y evaluación de proyectos de inversión

3. - El Fideicomiso para el Estudio y Fomento de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales y Centros Comerciales.- FIDEIN

El FIDEIN fue constituido como fideicomiso de NAFIN EN 1970, con el propósito de financiar el desarrollo de una infraestructura industrial en todo el país

Como su nombre lo indica el FIDEIN concentró buena parte de su esfuerzo y recursos en la elaboración de estudios para proyectos de conjuntos, parques y ciudades industriales y centros comerciales, proporcionando asistencia técnica y supervisión durante las fases de formulación, ejecución y supervisión.

El FIDEIN otorgaba directamente financiamiento a largo plazo a los promotores e inversionistas del sector privado, tanto para el desarrollo de los grandes conjuntos de infraestructura física como para la construcción de naves industriales

4. - El Fondo de Equipamiento Industrial.- FONEI

En Octubre de 1971, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público constituyó en el Banco de México (Banco Central) el fideicomiso denominado fondo de Equipamiento Industrial (FONEI), con el propósito y la encomienda específica de descontar a la banca comercial los créditos de largo plazo que concedieran a su clientela para proyectos viables para la creación o ampliación de instalaciones productivas de empresas que cumplieran con una sola condición que tuvieran el propósito de exportar

El esquema del FONEI fue evolucionando durante los 18 años posteriores en que se caracterizó como una institución de excelencia en el apoyo de la mediana empresa. Entre los programas más completos y que operaron en verdadera escala nacional sobresalen los siguientes.

a) Programa de Equipamiento

Este programa tuvo el propósito de impulsar la creación, ampliación, modernización y relocalización de unidades industriales, a través del descuento del 80% del monto de los créditos de largo plazo (hasta 13 años) concedidos por los intermediarios financieros a inversionistas nacionales que, a su vez tenían que financiar con recursos propios cuando menos el 20% del costo de sus proyectos

b) Programa de Capital de Trabajo

A través del cual FONEI descontaba operaciones de crédito de mediano plazo hasta 7 años para financiar los requerimientos de capital de trabajo permanente de las empresas industriales y establecer líneas de crédito revolvente, con plazos de hasta 3 años para la fabricación de bienes de capital

c) Programa de control de la contaminación

Mediante el cual el FONEI financiaba, siempre por conducto de los intermediarios financieros, hasta el 80% de la adquisición e instalación de maquinaria, equipo y dispositivos anticontaminantes. En este Programa, el FONEI podía adicionalmente garantizar hasta el 90 % de los riesgos por falta de pago.

d) Programa de desarrollo tecnológico

De acuerdo a las reglas de operación respectivas, el FONEI podía descontar por conducto de este programa el 100% del monto de los créditos otorgados por los intermediarios para financiar hasta el 80% de los gastos e inversiones derivados de la adaptación o desarrollo de medios y procedimientos para la elaboración de productos industriales, preferentemente de bienes de capital, prototipos y plantas piloto

e) Programa de estudios de preinversión

En este programa se podía financiar hasta por períodos de 13 años, la realización de estudios de inversión que pudieran dar origen a proyectos de inversión financiables por el propio FONEI, además de la contratación de asesores externos para desarrollar trabajos que permitieran incrementar la competitividad de las empresas industriales

f) Sistema de pagos a valor presente

El FONEI, fue singular a dudas una institución innovadora y desarrollo varios esquemas e iniciativas importantes, entre las que destaca la aplicación del sistema de pagos a valor presente, que resultó de verdadera utilidad practica en épocas de elevados índices de inflación.

Ante esta situación se requiere no sólo el reconocimiento de los intermediarios financieros de que con la inflación las plantas industriales valen más a precios corrientes, sino también la adopción de técnicas financieras que distribuyan adecuadamente en el tiempo de los pagos de los pasivos, dándole el debido significado al valor presente de los pagos futuros.

El FONEI fue la primera entidad financiera que adoptó este mecanismo para los créditos expresados en moneda nacional en 1982, con el Programa Especial de Apoyo a la Liquidez de las Empresas y lo aplicó posteriormente a todos sus programas de descuento.

5. - Fondo Nacional de Fomento Industrial.- FOMIN

El gobierno Federal constituyó en NAFIN en 1972 el Fondo Nacional de Fomento Industrial (FOMIN), cuyo objetivo fue el impulsar el crecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas industrias a través de aportaciones de capital de riesgo

El FOMIN disponía de dos instrumentos para llevar a cabo su acción de fomento.

a) La participación accionaria

Apoyo a las empresas mediante la aportación temporal de capital de riesgo, hasta por un máximo del 49% del capital social, incluyendo la aportación del propio FOMIN, y

b) Los créditos subordinados convertibles

Créditos directos a las empresas industriales medianas y pequeñas, que se otorgaban sin garantía y sólo con base en la calidad de los proyectos de inversión y que se subordinaban a las demás obligaciones de la empresa, con excepción del capital y los préstamos de accionistas. Los créditos funcionaban como convertibles porque, a opción del FOMIN, se podían transformar en capital de la empresa, en la inteligencia de que la participación del Fondo en todos los casos era temporal, ya que una vez cumplido el propósito que justificaba su intención, el FOMIN ponía en venta las acciones dándole prioridad a los propios accionistas que solicitaron el apoyo

6. - El Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Mediana Industria PAI.

Con los propósitos de impulsar la acción promocional mediante el extensionismo industrial y de coordinar el respaldo de los fideicomisos de fomento que permitiera asegurar una acción integral de respaldo y promoción industrial, en 1978, el Gobierno Federal constituyó en NAFIN el programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Mediana Industria (PAI) que en términos de financiamiento operó como una instancia de segundo y tercer piso, descontando a su vez las operaciones de los Fideicomisos de Fomento.

Para asegurar un respaldo integral, PAI incorporó a otras instituciones y fideicomisos relacionados con la asistencia técnica y la capacitación al sector

industrial, como el IMIT (Instituto Mexicano de Investigaciones Tecnológicas), el CONACYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología) y CENAPRO-ARMO (Centro Nacional de Productividad y Adiestramiento de la Mano de Obra)

7. - El programa de Apoyo Integral a la Microindustria Informal.- PROMICRO

En 1986 NAFIN puso en operación su primer programa especializado de atención a la microempresa.

El Programa de Apoyo Integral a la Micro industria Informal PROMICRO, a través del cual se canalizaron recursos y respaldo técnico a las micro industrias, básicamente aquellas informales y sin acceso al crédito bancario. En este caso los recursos fueron transferidos en operaciones de descuento de segundo piso, por conducto de la red de entidades de fomento.

Las primeras Entidades de Fomento fueron Fideicomisos de intermediación y garantía establecidos por los Gobiernos Estatales con el propósito de impulsar el desarrollo de la Micro industria de las respectivas Entidades Federativas, y de coordinar el respaldo complementario de las instituciones educativas, centros de capacitación y de asistencia técnica de la región a favor de las micro industrias

El propósito fundamental de este programa fue que estas entidades se fueran expandiendo y ampliaran la gama de servicios de apoyo hasta convertirse en instrumentos fundamentales de los propios productores Microindustriales para concertar acciones conjuntas de inversión y cooperación (Nacional Financiera, 1999)

CAPÍTULO 3

GENERALIDADES DEL ÁMBITO LEGAL EN LAS EMPRESAS INTEGRADORAS

3.1. EL RÉGIMEN FISCAL

Debido a que las empresas integradoras son similares a una asociación, reciben un tratamiento fiscal especial en cuanto al Impuesto sobre la Renta (ISR) a través del Régimen simplificado.

El Régimen simplificado presenta diversas ventajas, tales como la simplicidad en el cálculo de los impuestos, así mismo se le ha dado una gran publicidad tanto que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público hace énfasis en que no es indispensable el uso de los servicios de un contador, ya que el llevar una contabilidad y calcular impuestos no es difícil y se puede hacer si se toma en cuenta las herramientas y procedimientos adecuados para ello, sin embargo, esto no es del todo cierto, ya que el régimen simplificado no es tan simple como se espera, de esto se evidencia que los contribuyentes presenten muchos errores e irregularidades, esto causa problemas y trastornos no solo a la SHyCP, sino también al propio contribuyente que es el que más problemas tienen con dicha secretaría

El Régimen Simplificado se basa en flujos de efectivo de los negocios por lo tanto promueve la reinversión de utilidades, y en términos generales, mientras no se tengan gastos no deducibles o retiros de utilidades no se causa el impuesto Sobre la Renta.

Es así que las empresas integradoras pueden tributar bajo éste régimen por diez años contándose desde el inicio de sus operaciones, y no existe un límite de ingresos

Las empresas integradoras que se apegan a las facilidades administrativas, pueden realizar operaciones a nombre y por cuenta de sus integrantes. Esto hace más fácil el aprovechar las economías de escala para la compra de materias primas y mercancías, así mismo obtener mejores negociaciones, tanto en la compra como en la venta de bienes y servicios.

La leyenda "Contribuyente del Régimen Simplificado", debe ser utilizada en los comprobantes expedidos por las empresas integradoras, esto se debe a que las operaciones que llevan a cabo los contribuyentes que tributen en este régimen, sólo pueden considerar como salidas o entradas, las operaciones que celebren hasta el momento en que se cobran o pagan y las personas que adquieren bienes y/o servicios de dichos contribuyentes sólo podrán deducirlos hasta que sean pagados

En el Régimen Simplificado el esquema para determinar la base del cálculo del impuesto consiste en restar al total de las entradas el total de las salidas, y en el caso de las entradas, que éstas sean mayores que las salidas dicha diferencia será la base del cálculo del impuesto sobre la renta a la tasa del 35 %.

Las empresas integradoras sólo tienen permitido obtener ingresos de hasta un 10%, calculado del monto total de los ingresos obtenidos por conceptos que no se deriven de cuotas cobradas a sus integradas, comisiones y por la prestación de servicios a las mismas

3.2. LEY DEL IMPUESTO AL ACTIVO

El impuesto al activo es usado cuando los contribuyentes no obtienen utilidades o cuando la utilidad es mínima. El pago de este impuesto es obligatorio para todas las empresas integradoras, sin embargo el año pasado (1999) dicho impuesto se exenta a las empresas cuyos ingresos en el ejercicio de 1998 no hubiese excedido de doce millones de pesos. Sí no estuviesen exentas de este impuesto, deben presentar sus declaraciones trimestrales y la declaración anual en los mismos plazos que presentan sus declaraciones del impuesto sobre la renta.

3.3. LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AREGADO

El impuesto al valor agregado se aplica a las empresas integradoras, ya que estas son sujetas a cumplir con el entero del impuesto trimestralmente, conjuntamente con las declaraciones del impuesto sobre la renta y el impuesto al activo.

Existe una ventaja fiscal que no es únicamente para la empresa integradora, ya que si el régimen es manejado adecuadamente las empresas integradoras pueden transmitirle los beneficios de dicho régimen fiscal a las empresas integradas, por lo tanto se establece un diferimiento del pago del ISR y del IVA, esto se traduce en un financiamiento sin intereses. Esto es un beneficio del que no gozan otro tipo de empresas.

A pesar de lo anterior, la política tributaria del Estado es fallida, ya que crea regímenes que carecen de claridad y sobre todo de la facilidad de implementación. Junto con esto, existe un cambio constante de los tratamientos fiscales, se ha creado desconfianza, confusión e inseguridad jurídica entre los contribuyentes.

Con la práctica del régimen simplificado aplicado a las empresas integradoras, se ha demostrado que se ha favorecido a aquellos contribuyentes que cuentan con asesoría fiscal especializada, habiéndose utilizado como una herramienta de planeación fiscal, sobre todo en las empresas de servicios.

El llamado "régimen simplificado" no tiene nada de simple cuando se aplica a las empresas micro y pequeñas, ya que es un gran problema en el control de las operaciones y el cumplimiento de los requisitos exigidos para la deductibilidad de los gastos, todo ello aunado a las inequidades señaladas con antelación.

Actualmente es importante que el Estado promueva la creación y la supervivencia de las micro, pequeñas y medianas empresas (que representan más del 96% de las empresas del país), no sólo a través de regímenes fiscales especiales, si no con incentivos que promuevan la inversión, la creación de empleos, la modernización de la industria, la competitividad y la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías y productos.

Es importante que también se creen y mantengan mecanismos y herramientas para que los empresarios obtengan facilidades en el otorgamiento de créditos con bajas tasas de interés y a largo plazo, con el fin de modernizar y dar un importante impulso a la planta productiva, que lleve a las empresas a una mayor productividad y competitividad.

En México, las micro, pequeñas y medianas empresas son en la actualidad parte importante de la economía nacional, ya que estas empresas existen en gran volumen y es de esperar que su número se incremente ante la necesidad de que los mexicanos creen nuevas expectativas de desarrollo a nivel personal, y tal vez familiar, así mismo, crear posibilidades de crear nuevos horizontes en cuanto a nuevos empleos y mercados

Nuestro país se ha caracterizado por sustentar muchas de sus acciones en métodos y herramientas aplicadas en el extranjero, sin embargo el que sean aplicadas, y comprobadas con buenos resultados en otros países, no quiere decir que sean aptas para nuestra nación que tiene una idiosincrasia y cultura con características económicas políticas y sociales únicas y particulares

Por lo anterior, se puede determinar que no es solo el establecer un régimen fiscal especial para un grupo o sector específico de empresas para garantizar su incorporación a la economía global, ni mucho menos hacerlas más competitivas

En la inestable economía de nuestra nación en donde los créditos son muy escasos o inexistentes, es importante iniciar y promover la creación de empresas integradoras, ya que muchas compañías fueron afectadas gravemente e incluso desaparecieron debido a la apertura comercial abrupta para un país poco estable como México

Sin embargo, el establecer regímenes fiscales para un determinado grupo de empresas violenta el principio de justicia ya que no es igual con otro tipo de

empresas con características y problemática similares, que no pueden apegarse al mismo régimen, ya que no están constituidas como integradoras.

(Foro Nacional de Investigación en las Disciplinas Financiero Administrativas, 1999)

3.4. DECRETOS QUE PROMUEVEN LA ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS

El decreto que promueve la organización de empresas integradoras, fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 7 de mayo de 1993

El decreto que modifica al diverso que promueve la organización de empresas integradoras, fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 30 de mayo de 1995

Un importante decreto que modifica al diverso que promueve la organización de empresas integradoras es el siguiente:

Artículo primero. Se reforman los artículos 4º, fracciones I, II, V, VI, VII incisos b., f y g, 5º, 6º. Y 7º. Primer párrafo y, se adicionan el inciso h) a la fracción VII del artículo 4º, y un último párrafo del artículo 7º, del decreto que promueve la organización de empresas integradoras, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 7 de mayo de 1993 para quedar como sigue.

Artículo 1º El presente decreto tiene por objeto promover la creación, organización, operación y desarrollo de empresas integradoras de unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana cuyo propósito sea realizar gestiones y promociones orientadas a modernizar y ampliar la participación de

las empresas de estos estratos en todos los ámbitos de la vida económica nacional

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

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

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

- I Tener personalidad jurídica propia, que su objetivo social preponderante consista en la prestación de servicios especializados de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa integrada, y que su capital social no sea inferior a cincuenta mil pesos,
- II Constituirse, con las empresas integradas, mediante la adquisición, por parte de éstas, de acciones o partes sociales. La participación de cada una de las empresas integradoras no podrá exceder de 30% del capital social de la empresa integradora. Las empresas integradas deberán, además, ser usuarias de los

servicios que preste la integradora con independencia de que estos servicios se brinden a terceras personas

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

- III No participar en forma directa o indirecta en el capital social de las empresas integradas,
- IV Tener una cobertura nacional, o bien, circunscribirse a una región, entidad federativa, municipio o localidad, en función de sus propios requerimientos y los de sus socios.
- V Percibir ingresos exclusivamente por concepto de cuotas, comisiones y prestación de servicio a sus integradas. Podrán obtener ingresos por otros conceptos, siempre que estos representen como máximo un 10% de sus ingresos totales.
- VI. Presentar proyecto de viabilidad económico-financiero en que se señale el programa específico que desarrollará la empresa integradora,
- VII Proporcionar a sus socios, algunos de los siguientes servicios especializados

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

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

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

- d) Subcontratación de productos y procesos industriales, con el fin de complementar cadenas productivas y apoyar la articulación de diversos tamaños de planta, promoviendo la especialización, así como la homologación de la productividad 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 concluyan aspectos de capacitación y asesoría técnica, medio ambiente calidad total de seguridad industrial, orientados a incrementar la competitividad;

- f) Actividades en común, que eviten el intermediarismo y permitan a las empresas integradas la adquisición de materias primas, insumos, activos y tecnología en común, en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega,
- g) Fomentar el aprovechamiento de residuos industriales, con el propósito de utilizar los materiales susceptibles de reciclaje y contribuir a la preservación del medio ambiente,
- h) Otros servicios que requieran para el óptimo desempeño de las empresas integradas, como son los de tipo administrativo, fiscal, jurídico, informático, formación empresarial, capacitación de la mano de obra, mandos medios y gerencial,

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

Artículo 5º Las empresas integradoras podrán acogerse al Régimen Simplificado de las Personas Morales que establece la Ley del Impuesto Sobre la Renta, por un periodo de 10 años, y a la resolución que otorga facilidades administrativas a los contribuyentes que en la misma se señalan, a partir del inicio de sus operaciones

De acogerse a las facilidades fiscales antes citadas, podrán realizar operaciones a nombre y por cuenta de sus integradas, cumpliendo con los requisitos que, mediante reglas de carácter general, emita la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Artículo 6º La Banca de desarrollo promoverá el esquema de integración para lo cual deberá establecer programas específicos de apoyo para las empresas integradoras, así como para sus asociadas, mediante créditos, garantías o capital de riesgo. Asimismo, apoyará a los socios otorgándole créditos a través de los intermediarios financieros para que puedan realizar sus aportaciones al capital social de la empresa integradora

Artículo 7º. Con el Objeto de facilitar la creación desarrollo de las empresas integradoras, se adoptarán medidas que eliminen obstáculos administrativos, para lo cual:

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

Las empresas integradoras que hagan 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 que derivan de dichos programas, siempre y cuando cumplan con los requisitos que los mismos señalen

Artículo 8° Las empresas integradoras podrán realizar los trámites y gestiones de los socios a través de la Ventanilla Única de Gestión y de los Centros Nafin para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

3.5. REQUISITOS, DOCUMENTACIÓN Y TRÁMITES DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS

REQUISITOS DE CONSTITUCIÓN

- Tener personalidad jurídica propia en cualquiera de las modalidades que fije la legislación correspondiente
- Contar con un capital social mínimo de cincuenta mil pesos.
- La participación de cada socio no deberá exceder del 30% del capital social
- Presentar el proyecto de viabilidad económico-financiero, que sustente la integración
- Proyecto de escritura constitutiva
- Organigrama funcional

CONTENIDO DEL PROYECTO DE VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERO

- 1 Datos generales de la empresa integradora
- 2 Problemática actual de los socios
- 3 Objetivo principal de la integración.

- 4 Estudios de preinversión (en su caso).
- 5 Inversión estimada.
- 6 Financiamiento.
- 7 Producción / comercialización / servicios.
- 8 Mercado
- 9 Posibilidades de exportación
10. Administración. Estructura organizacional.
- 11 Factor humano.
12. Generación de empleos
- 13 Etapas de realización del proyecto
- 14 Responsable del proyecto.

DOCUMENTACIÓN REQUERIDA PARA INSCRIBIRSE EN EL REGISTRO NACIONAL DE EMPRESAS INTEGRADORAS

Empresas de nueva creación:

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

Para refrendar el registro:

- Escritura constitutiva que contenga las modificaciones previstas en el artículo 4º Del decreto del 30 de mayo de 1995, publicado en el Diario Oficial de la Federación

- Proyecto de viabilidad económico-financiero.
- Cédula y oficio mediante el cual la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial autorizó la operación de la empresa integradora.

Las empresas integradoras tienen como fin la consolidación de la presencia de las empresas micro, pequeña y mediana en el mercado interno e incrementar su participación en la exportación, para lo cual cuentan con el apoyo amplio de la Dirección de la Industria Mediana, Pequeña y de Desarrollo Regional, la delegación o subdelegación de la Secretaría de Comercio y Fomento industrial, ya que ésta dentro de sus funciones tiene la facultad de promover el esquema de empresas integradoras, así como otorgar la autorización correspondiente para que las empresas sean inscritas en el Registro Nacional de Empresas Integradoras (El Mercado de Valores, Nacional Financiera, 1999)

CAPÍTULO 4

LA FORMACIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO.

4.1. FORMACIÓN DE LAS MPYME's

En México, las actividades que apoyan al sector del micro, pequeñas y medianas empresas han tenido un enorme impulso desde 1988, con la creación del Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO), que en principio se llamó Capacitación Industrial de la Mano de Obra, y fue implementado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Esto era con el fin de proporcionar una adecuada respuesta y solución a las constantes necesidades de capacitación, información, consultoría y asistencia técnica de este tipo de empresas.

CIMO ha promovido desde entonces un punto de referencia para los servicios integrados que les permita mejorar e incrementar diversos aspectos tales como Calidad, productividad, conocimiento del mercado, servicio, modernización de la gestión y las relaciones laborales.

El desarrollo del trabajo de CIMO es a través de una Estructura de Unidades Promotora de la Capacitación (UPC), que se encuentran localizadas en los puntos más estratégicos en la nación, mantienen contacto y estrecha relación con las organizaciones empresariales intermedias, para aprovechar su capacidad de convocatoria en la constitución de grupos de empresas por rama, empresas proveedoras y temas o problemas comunes.

Algunos ejemplos de los logros que ha alcanzado CIMO

- El Centro de Productividad de Tlaxcala, constituido por doce empresas de transformación y su cámara respectiva, concebido como un organismo ejecutor de los lineamientos de CIMO. Este centro tiene por misión el convertirse en instrumento de apoyo e impulso para la constante mejora de la competitividad de las empresas, negocios y organizaciones de productores de la región.
- El Centro de desarrollo de la Competitividad (CEDECOM) de Puebla, surgido del Trabajo conjunto realizado por CIMO y la Cámara Nacional de Industrias de la Transformación (CANACINTRA). Su origen está en la UPC de CIMO que desarrolló en Puebla un trabajo sistemático y sostenido en el marco de programas de capacitación, calidad y productividad con micro, Pequeñas y medianas empresas de los sectores y ramas más representativas de la región.
De estos avances CEDECOM se plantea como una nueva etapa de desarrollo y consolidación (El BID y la micro pequeña y mediana empresa, 1999)

4.2. ELEMENTOS QUE FORMAN LAS EMPRESAS

Actualmente en México existen diversas empresas que son las que llevan la economía nacional hacia un avance o retroceso.

La empresa es un concepto usado frecuentemente en la actualidad, sin embargo este tiene diversos aspectos.

A continuación se exponen algunas definiciones de empresa

Joaquín Rodríguez Valencia

“La empresa es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio. La Ley la reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual” (Joaquín Rodríguez 1989)

Isaac Guzmán Valdivia.

“Unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio en que actúa” (Guzmán Valdivia, 1998)

Agustín Reyes Ponce.

“La empresa es la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales y se vale de la Administración para lograr sus objetivos” (Reyes Ponce, 1989)

Existen diversas clasificaciones de las empresas como son

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS	
El número de Personas que la integran	Individuales Colectivas
La procedencia del Capital	Privadas Públicas
La actividad que desarrollan	Industriales Comerciales De Servicio
La finalidad que persiguen	Lucrativas Sin fines de Lucro
Así mismo pueden clasificarse.	Por el Giro Por el Tamaño

En general las empresas están formadas por tres clases de elementos.

A) Recursos Materiales.

- Son los bienes inmuebles, las instalaciones en las que se lleva a cabo el desarrollo de la labor de producción o servicio, la maquinaria, que hace posible la producción de bienes, y todos los instrumentos y herramientas necesarios para dicha labor.

- Son las materias primas: es el producto que es transformado en uno diferente como la madera, hierro, etc., los productos terminados, para su venta
- Dinero es el flujo de efectivo, para realizar diariamente pagos, es el valor de las propiedades y constituye el capital

B) Factor Humano:

El factor humano es el elemento más importante de una empresa, ya que es este precisamente el que pone en funcionamiento a las organizaciones y es precisamente para beneficiarse de ello.

- Obreros. su trabajo es manual. pueden ser calificados o no calificados, tienen conocimiento y pericia en aspectos especiales
- Empleados su trabajo es un poco más intelectual, también pueden ser calificados o no calificados
- Supervisores: vigilar el cumplimiento de las labores de sus subordinados
- Técnicos poseen reglas y principios exactos con el fin específico de buscar nuevos diseños, sistemas o controles
- Ejecutivos. llevan a cabo funciones eminentemente intelectuales y de toma de decisiones.
- Funcionarios: fijan objetivos y políticas para dirigir y obtener resultados positivos de toda la empresa

C) Sistemas:

Son intangibles de la empresa

- Sistemas de producción fórmulas, planes, patentes, métodos. Con el fin de alcanzar de la mejor manera los objetivos

- Sistemas de organización y administración son los que determinan la estructura de las empresas, niveles jerárquicos, grado de centralización o descentralización, etc.

4.3. DISTINTOS ASPECTOS DE UNA EMPRESA

a) Aspecto Económico

Toda empresa es una entidad dedicada a la producción de bienes y/o servicios, para la satisfacción de sus clientes.

El conjunto de factores y recursos de una empresa tienen un fin común, que es la producción de bienes y servicios. La producción es para cumplir con las expectativas de cubrir un cierto mercado. Junto con el concepto de entidad económica se da el concepto de "hacienda" y "bienes", esto es la parte material, distinta al factor humano

b) Aspecto Jurídico

Las empresas poseen también una personalidad jurídica, si la empresa tiene un solo dueño, los derechos y obligaciones son adjudicadas sólo a él pero si es una sociedad, posee una naturaleza y estructura con derechos y obligaciones amplios y más complejos

Jurídicamente existe una sola sociedad, propietaria de distintas unidades económicas, y esa propiedad se tiene o considera como algo indiviso, al menos para los efectos jurídicos debe considerarse una sola empresa

El fundamento de los aspectos jurídicos en la empresa, está formado ante todo por las disposiciones constitucionales que garantizan el derecho de propiedad y reglamenten su uso y limitaciones, lo cual ocurre principalmente en el Art 27

Constitucional. Debe considerarse también las demás leyes reglamentarias, en especial la Ley de Sociedades Mercantiles y otras leyes conexas a esta.

Concretamente debe tomarse en cuenta, la escritura social constitutiva, en todo cuanto no sea contrario a las leyes mencionadas, ya que es esa escritura la que determina las características particulares de la empresa.

c) Aspecto Administrativo

Siendo la esencia de lo administrativo la coordinación, que se realiza por medio del mando, la unidad administrativa es la que resulta de la gestión común o sea el mando, concentrado en último término, sea en persona (unidad real), o en una asamblea o grupo de personas (unidad ficticia)

Podemos decir que desde el punto de vista administrativo, la unidad de la empresa está representada por la fuente común de decisiones finales, que coordina las distintas actividades para el logro del mismo fin

Siendo el instrumento fundamental de lo administrativo el mando, es indiscutible que su fundamento son las disposiciones legales que permiten ejercer ese mando. Estas disposiciones están contenidas, ante todo, en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y en particular en el Art. 123 que reglamenta las relaciones obrero-patronales.

El instrumento inmediato para esa coordinación del mando, se encuentra en la estructura de la organización es decir, en las líneas de mando establecidas, los niveles jerárquicos, las facultades delegadas a cada puesto, todo lo cual suele expresarse fundamentalmente en las cartas y manuales de organización y en los análisis de puestos ejecutivos.

d) Unidad Sociológica

Esta unidad es la que resulta y exige la comunidad de vida, de interacción, de ideas y de interés que se realiza en la empresa.

Es indiscutible que la convivencia ejerce poderosamente su influjo en el seno de la empresa, y viceversa. Las empresas ejercen su influjo y ponen su importancia en la vida social, así, distinguimos inclusive los tipos de trabajadores de cada rama, de cada región y, a veces, hasta de cada empresa.

El desarrollo de la empresa es imposible sin un vínculo social estrecho y duradero. Ello implica, y realiza por otra parte, una solidaridad entre todos los elementos que trabajan en una empresa: dueños, jefes, trabajadores, empleados, etc., todos ellos tienen intereses comunes, como son los de la subsistencia de la empresa, los de su desarrollo adecuado, los de su progreso, etc.

Por ello las corrientes modernas reconocen la necesidad de que el trabajador, como lo exige su dignidad de persona, no sea un elemento meramente pasivo y silencioso, sino que tenga cierta intervención, por lo menos en las características de la vida social de la empresa, y aún en las de tipo económico, dentro de ciertos límites. Todo ello se funda, a nuestro juicio, en que con frecuencia se dan en los trabajadores algunos elementos de la función empresarial.

e) Conjunto

Hemos observado que ninguno de estos criterios basta por sí solo para determinar lo que es empresa, ni se da la existencia de una o varias, aunque

cada uno de ellos sea suficiente para resolver los problemas dentro del campo respectivo

Así, se trata del arreglo económico de la empresa, de su organización técnica productiva, habrá que atender a la unidad económica. Si se trata de la fijación de derechos y deberes, tendrá que tomarse en cuenta la unidad jurídica. Cuando se busque la resolución de problemas administrativos, habrá que atender a este tipo de unidad, y cuando se trate de la solución de problemas sociológicos, morales, etc., habrá que tomar en cuenta la más amplia unidad social.

También podemos decir que la unidad económica ve principalmente a los bienes: la social, a la de los hombres que forman a la empresa y la administrativa a la estructuración de esos hombres y bienes.

Como podemos observar, el concepto de empresa puede variar, y de hecho variará, según el aspecto de que se trate. Así puede ocurrir que varias empresas económicamente hablando, formen jurídicamente una sola, por estar ligadas por la misma escritura social y mezclar su contabilidad y utilidades. Por el contrario, puede suceder que una misma empresa desde el punto de vista económico, se divida en varias jurídicamente, separando las utilidades o pérdidas de cada sección. Puede ocurrir también que empresas económica y jurídicamente distintas, estén bajo el mando de un mismo dueño y, por la estructura de organización que se les dé, administrativamente formen una sola empresa.

4.4. EL EMPRESARIO

Para que las empresas sean eficientes, es necesario que estén coordinadas y dirigidas por personas que tengan toda la capacidad para llevar a cabo todas las acciones tendientes a obtener las metas de la organización

La esencia de las empresas radica en que debe haber un equilibrio entre el capital y el trabajo con las funciones técnicas, el encargado de esto es el empresario, que es el propietario o un ejecutivo, encargado de la empresa y debe ser el más interesado en que la organización sea exitosa y vea logradas sus metas

En las empresas mexicanas actuales es un tanto difícil encontrar al empresario ideal o más apto, en la actualidad existe un perfil empresarial, al que deben adecuarse las personas que necesitan liderar una organización y obtener de ella una gran cantidad de beneficios económicos, sociales, personales, etc.

Un empresario necesita tener algunas características que son muy importantes para cumplir eficazmente con su función:

- **Asumir Riesgos:** Este es uno de los elementos que más destacan los diversos tratadistas: es empresario aquel que liga su suerte con la de la empresa

Así, el capitalista que presta a interés, o el obligacionista que garantiza su préstamo y recibe intereses fijos, no merecen el nombre de empresarios,

porque no arriesgan nada, ni sus ganancias dependen de la prosperidad de la empresa

- Ser creativo e innovador quien tiene la idea que hace surgir la empresa, quien, por lo menos, tiene la idea de ampliarla, cambiar su objetivo, añadir nuevos productos, adaptar nuevos sistemas de producción, ventas, etc., debe ser considerado empresario

Debe considerarse que esa misma creatividad, aunque en grado inferior y parcial, suele darse en un gran número de funcionarios y técnicos dentro de la empresa por eso de algún modo están quizá vinculados a la función empresarial

- Toma de decisiones fundamentales y finales. Esta es una característica primordial del empresario debe tratarse de la persona que, en último término decide, en forma inapelable, aquellas funciones y actividades de las que depende la vida de la empresa.

Tan pronto como la empresa comienza a crecer, es indispensable que por delegación comunique a otros funcionarios inferiores la capacidad de decidir en muchos aspectos, pero éstos sólo pueden hacerlo dentro de los límites que se les ha señalado, y, en último término, sus decisiones pueden ser revisadas y cambiadas por el jefe supremo, individual o colectivo

En adición a estos tres caracteres esenciales en el empresario, existen otros que vienen siendo consecuencia de ellos, y destacan los siguientes

- Elección de funcionarios: el empresario puede limitarse a nombrar al más alto ejecutivo, y deje a éste la responsabilidad de todos los demás nombramientos
- Delegación de funciones: Es empresario aquel es quien se encuentra toda la suma de facultades para todas las funciones, y en todos los grados, en cada caso delega las que cree necesarias, a cada jefe, de cada nivel.
- Fijación de objetivos y políticas. Cualquiera que sea la delegación que el empresario haga, siempre dependerá de él exclusivamente la determinación de las metas que la empresa se propone alcanzar, y de las normas más amplias a través de las cuales pretende lograrlas
- Control: El empresario para poder determinar los objetivos y políticas, tiene que conocer al menos los resultados generales cada cierto tiempo, a fin de saber si los objetivos se han cumplido, y hacer los cambios, adiciones correcciones, etc.; que fueren necesarios.
- Aprobación de lineamientos generales de la organización

Un empresario establece diversas relaciones con las diferentes personas que se mueven a su alrededor y que hacen posible una función adecuada en el desarrollo de las labores de la empresa y la consecución de sus objetivos

Relaciones Empresario y Dueño

Toda empresa de propiedad individual, el empresario se confunde con el dueño, ya que en él se dan los elementos primordiales como son la creatividad parcial

y la fijación de objetivos particulares, de alguna manera pueden encontrarse vinculados a otros jefes y aun empleados y trabajadores

En las empresas de propiedad colectiva o social, la función empresarial se vincula a la persona moral que resulta dueña de la empresa

Relaciones entre Empresario y Accionista

En la empresa que es auténticamente una sociedad anónima, sobre todo cuando sus acciones son colocadas en el mercado, y principalmente si se establecen cláusulas que prohíben poseer más de un determinado porcentaje de ellas a la misma persona o institución, es muy frecuentemente que la mayoría de esas acciones sean detentadas por un número pequeño de accionistas, que no se conocen, ejerciendo la dirección algunas instituciones, o un grupo de hombres de negocios, que con un mínimo de acciones, pero por representar un porcentaje mayor que los que poseen individualmente cada uno de los demás, dominan las asambleas

En esas condiciones, es indiscutible que ese grupo, poseedor de un porcentaje que permite decidir, constituye el empresario principal (Agustín Reyes Ponce 1989)

4.5. LA EMPRESA Y SU EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA

En todo momento para la empresa hay un conjunto de técnicas posibles que permiten combinaciones de capital y trabajo. Dada la función de producción, la empresa buscará la mejor asignación posible entre capital y trabajo, cabe mencionar que entre las empresas se da un intercambio de información o realizan procesos de aprendizaje interactuando, es decir las empresas en un mercado puro, solo intercambian información sobre volumen físico y precio

La teoría evolutiva de la empresa según la cual las empresas están "diferenciadas tecnológicamente, con distintas habilidades, con trayectorias tecnológicas específicas y diferentes capacidades de aprendizaje" (Iara Rivero A., 1997)

La empresa es, definitiva, lo que ha podido realizar en el pasado. Esto vale particularmente para su potencialidad tecnológica "Así el cambio tecnológico es, en gran medida una actividad acumulativa". estas empresas que evolucionan según su trayectoria previa están relacionadas con otras empresas, en particular por la relación proveedor-usuario, que suele tomar según la distinción tradicional (Dosi G 1990)

Las siguientes formas.

- a) La del proveedor oferente dominante, lo cual suele ser característico de la agricultura y de las manufacturas tradicionales como textiles, calzados, alimentos, etc.
- b) La del usuario intensivo en escala que suele necesitar, para su propio progreso tecnológico, del intercambio de información y habilidades técnicas

para resolver problemas en común con los proveedores lo cual es característico por ejemplo, de los bienes de consumo duradero,

- c) La del proveedor oferente especializado con frecuencia una empresa pequeña, altamente especializada, experimente y con dominio del diseño del producto y del proceso de producción, como suele ocurrir con los oferentes de aparatos de medición y control,
- d) Usuario o proveedor oferente basado en ciencia, con fuerte presencia en la empresa y que se encuentra, por ejemplo, en la química fina o en la electrónica.

Cada una de estas categorías de empresas tiene una relación tecnológica diferente con el proveedor o con el usuario se necesitan más o menos unas de las otras, están dispuestas a realizar intercambios de información incluso aunque ese intercambio pueda debilitar la posición de la empresa porque el beneficio esperado es mayor. Es necesario determinar en que categoría se ubican las empresas nacionales, cual es la potencialidad que tiene dicho intercambio entre las mismas para incrementar el estándar tecnológico e innovativo del conjunto, es un aspecto de máxima importancia para definir objetivos e instrumentos de una política científica y tecnológica (PCT)

4.6. LA INNOVACIÓN Y LA EMPRESA

En el abordaje de este tema es necesario saber en primer lugar ¿Qué es innovación? Y para responder a esta pregunta hay más de una propuesta, consideramos que innovación son aquellas actividades que están comprendidas

en la tipología de Schumpeter contenida en una de sus obras primeras (Schumpeter J 1934, USA) Por lo tanto, se considera que la innovación comprende:

- La introducción de un nuevo producto o un cambio cualitativo en un producto que ya existe,
- La introducción de un nuevo proceso, no conocido en la rama industrial;
- La apertura de un nuevo mercado,
- El desarrollo de nuevas fuentes para el abastecimiento de materias primas o de insumos;
- La introducción de cambios en la organización industrial;

En segundo lugar debemos saber ¿Qué se entiende empresa innovadora? La literatura nos muestra que no hay un solo criterio al respecto y que incluso algunos criterios se han ido modificando a través del tiempo, en este caso, son los avances tecnológicos que ha hecho la **OCDE**, aún cuando no sean íntegramente aplicables a países de menos desarrollo relativo

Con el propósito de mejorar la estadística y disponer de cifras comparables en 1992 se publicaron las "Directrices propuestas por la OCDE para la recolección e interpretación de datos sobre innovación tecnológica", conocido como el Manual de Oslo. Este manual propone que se consideren empresas innovadoras a las que han introducido innovaciones de producto y/o de proceso en los últimos tres años (Oslo Manual, second edition, OECD, op.cit.). Se trata, de una definición que pone el énfasis en el resultado y no en el esfuerzo

Por ejemplo en España, se entiende que una empresa es innovadora cuando ha realizado "alguna actividad innovadora" en los últimos tres años. (Instituto Nacional de Estadística Encuesta de innovación .op.cit) Otra opción, más fácil de percibir y de cuantificar es definir a una empresa como innovadora cuando ha Realizado gastos en innovación en un período determinado (tres últimos años, el último año, etc.), aún cuando no es fácil delimitar que significa "gastos en innovación" Es bueno notar que a pesar de los esfuerzos de la OCDE para disponer de criterios uniformes y de cifras comparables entre los países, no todos los institutos nacionales de estadística – incluso europeos han adoptado el Manual de Oslo

En tercer lugar debemos saber ¿cuáles son las características que hacen que una empresa sea más o menos innovadora? La propensión a innovar de una empresa depende de un conjunto de factores entre los cuales cabe mencionar a las oportunidades tecnológicas que busca y/o se le presentan

Existe un amplio consenso en la literatura acerca de que una mano de obra capacitada tecnológicamente es un elemento esencial para poder manejar en la empresa nuevas tecnologías y, más aún para innovar. A ello debe de agregarse la presión, y también la "calidad", de la competencia, la capacidad de relacionarse con otras empresas y con centros de investigación, es decir de moverse en un entorno donde predomina el estímulo material e intelectual a la innovación. cabe mencionar que la disponibilidad y la estructura financiera contribuirán a determinar si la empresa puede o no emprender los esfuerzos para innovar.

En cuarto lugar se toma en consideración el tamaño de las empresas, micro y pequeñas que están presentes en todas las economías, no todas cuentan con potencialidad innovadora

El potencial innovador, puede considerarse reservado, en buena medida, a empresas pequeñas y medianas y, por supuesto, grandes, una de las ideas más difundida y que tiene respaldo teórico en J. Schumpeter, es que existe una correlación positiva entre tamaño e innovación (Schumpeter J. *Capitalism*, 1992,)

En medida que las innovaciones son productos de esfuerzos largos de investigación y con resultados inciertos al inicio; que requieren fuertes inversiones cuyos umbrales suelen ser muy elevados, que es preciso contar con los recursos y las habilidades para convertir, con rapidez, el invento en una innovación las empresas de gran tamaño, con equipos técnicos potentes y flujos de caja sólidos y elevados, están en condiciones de invertir en investigación científica y tecnológica y sacar provecho de esa inversión.

De manera que la innovación y la capacidad de innovación dependen de la escala. Davis ha señalado, que las firmas de gran tamaño tienen más propensión que las medianas y pequeñas para incorporar nuevas tecnologías de procesos en razón de la escala, la indivisibilidad tecnológica, los recursos gerenciales y las capacidades de absorción. (Davis S. 1979, USA)

CAPÍTULO 5

CASO PRÁCTICO

5.1. ANTECEDENTES DEL NEGOCIO FAMILIAR

El pequeño negocio familiar surge en el año de 1988, cuando el jefe de familia se jubila de la empresa en donde laboraba, es entonces cuando decide abrir un negocio de venta de tornillos de toda clase, inicia con un local que no tenía rotulo ni indicación de lo que se vendía en él, sin embargo empezó con su labor de ventas y poco a poco fue incrementado el volumen de la misma

Es entonces cuando los clientes empezaron a demandar otro tipo de productos específicamente del ramo ferretero tales como estopa, clavos, brochas lijas, brocas, artículos de limpieza pintura, rodillo para pintar, soldadura, material eléctrico, material para tubería de gas, tubería de PVC pegamentos, material para construcción, y en general todos los artículos inherentes a los ofrecidos en una tiapalería que satisficieran las necesidades de los clientes

El negocio funcionaba con poco mobiliario, ya que sólo contaba con anaqueles de madera hechos por la misma familia poco después y ante los cambios que se planeaban, se inicia un mejoramiento de las instalaciones, por mencionar algunas compra de anaqueles metálicos que pudieran soportar el peso de la mercancía y el trato rudo propio del giro del negocio

Es entonces cuando el señor Jiménez comienza a pensar en ampliar su negocio y decide introducir todos los productos antes mencionados y convertir

su negocio en una tlapalería. Iniciando con la búsqueda de proveedores que pudieran satisfacer las nuevas necesidades del negocio y por lo tanto que pudieran otorgarle crédito a corto plazo para poder adquirir los productos que su creciente clientela estaba solicitando.

Una vez que logró conseguir proveedores que le otorgarían dichos créditos, empezó a seleccionar a los que mejores precios le ofrecían buscando así mismo introducir con frecuencia nuevos productos.

5.2. ÉPOCA ACTUAL

En la actualidad el negocio es administrado por la hija del señor Jiménez, llevando a cabo diversas acciones tendientes a incrementar su presencia en el mercado ya que han ampliado de forma importante la gama de productos que ofrece a su clientela, procurando manejar un nivel de precios accesibles para poder posicionarse en el mercado y por ende aumentar la productividad y capacidad de negociación del mismo.

El local en la actualidad está acondicionado para prestar un buen servicio. Cuenta con estantería y gavetas adecuadas para contener toda la gama de artículos ferreteros necesarios para dar un servicio completo al cliente y sobre todo con calidad, muchos de los productos son de nueva introducción ya que frecuentemente los proveedores nos hacen invitaciones para asistir a exposiciones ferreteras donde nos muestran productos innovadores y que nos son ofrecidos a crédito con el fin de penetrar más en el mercado y que el negocio vaya creciendo.

En cuanto a competidores, solo existe un negocio igual a una calle, sin embargo ellos trabajan por mayoreo, incluyen otros materiales que nosotros aún no tenemos a la venta, por causas diversas como la falta de efectivo, lugar más amplio, permisos para manejar ciertos productos, créditos, experiencia en el manejo de ciertos productos. Sin embargo nuestro movimiento de productos es constante, es decir se trata de involucrar más al negocio en cuanto a un paulatino incorporamiento de productos nuevos y útiles

En cuanto al aspecto económico, es muy variable, ya que las ventas no siempre son estables, actualmente podemos decir que se obtienen ganancia pero no es suficiente para pensar ampliar aún más el negocio. Con respecto a la contabilidad estamos atrasados un año en la declaración de impuestos ya que el contador no es constante en su visita al negocio y nosotros tampoco hemos recurrido a él

Hoy en día la familia Jiménez está consciente de que su negocio necesita implementar nuevas acciones, con el fin de mejorar el negocio y sobre todo darle un impulso para que obtenga un desarrollo real con eficiencia y que exista la posibilidad de establecer nuevas metas y lograrlas en cierto plazo

5.3. PROPUESTA

En la actualidad considero que las micro empresas surgen por que los pequeños negocios familiares carecen de una administración apropiada que les permita conformarse como una empresa propiamente dicha, ya que esto les traería grandes beneficios a todo nivel

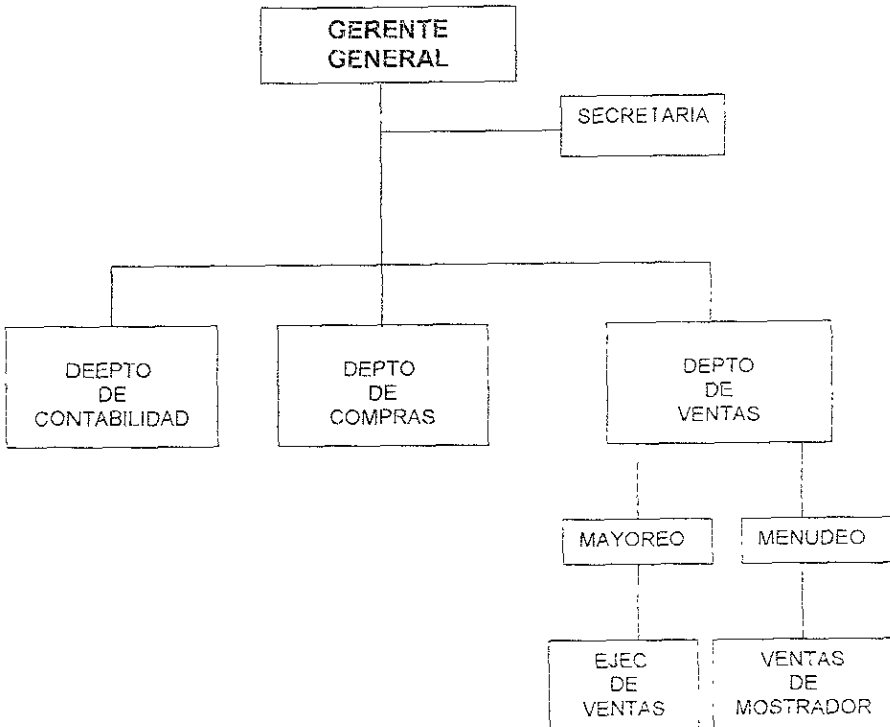
En este trabajo de tesina se propone que la tlapalería de la familia Jiménez deje de ser un pequeño negocio familiar, para lo cual se buscará la mejor forma de aplicar la administración estratégica, con el fin de establecer una micro empresa, para darle un giro importante al negocio que nos permita desarrollarlo al máximo, estableciendo todas las técnicas y herramientas necesarias en un negocio formal, incluyendo las obligaciones y derechos que esto conlleva y poder así obtener una empresa productiva, creativa y rentable en todos los aspectos

El fin de esta importante decisión de la familia es llevar su pequeño negocio a un amplio desarrollo en el mercado, que le permita convertirse en un importante mayorista, pasar de ser un pequeño distribuidor de bienes a un proveedor de estos mismos pero a gran escala, de esta forma ampliar su mercado de acción, convertirse en empresarios, incrementar los volúmenes de productos ofertados y por ende los volúmenes de ventas. Propiciar la creación de nuevos empleos. Buscar ampliar y sostener una importante cartera de clientes

Junto con todo lo anterior y como fin principal de toda organización se busca el mejoramiento y sostenimiento económico del negocio de la familia, esperando con ello liquidez y solvencia que nos permitan avanzar en el desarrollo de dicho negocio

Una vez que se ha decidido emprender esta nueva etapa del negocio, se debe establecer los lineamientos a seguir por todos los miembros de la familia involucrados en la nueva etapa a emprender por la familia en el establecimiento de una micro empresa tales como

- Planear pasos a seguir en la formación de la micro empresa, así como las políticas que a continuación se mencionan:
 - Servicio al cliente
 - Ofrecer precios competitivos
 - Proporcionar una amplia gama de productos
 - Obtener cada día más clientes tanto menudeo como mayoreo
- Establecer cargos y responsabilidades dentro de la empresa mediante un organigrama



A continuación se describirán brevemente algunas de las funciones que ejercerán cada persona dentro de la organización

El Gerente sus principales funciones serían las siguientes

- Coordinar y dirigir acciones
- Buscar financiamientos
- Buscar clientes mayoristas
- Asistir a convenciones
- Administrar ganancias
- Manejo de publicidad



La secretaria desempeñara las siguientes funciones

- Organizar la documentación
- Elaborar cartas de presentación y de cotizaciones
- Verificar todos los ingresos de mercancía
- Verificar las ventas realizadas por día

El contador realizara las siguientes funciones

- Llevar la contabilidad general de toda la empresa
- Hacer pagos de nómina
- Realizar tramites fiscales
- Altas y bajas del IMSS

La persona encargada de compras realizara las siguientes funciones

- Optimizar costos y tiempos
- Adquisición de productos de calidad
- Determinación de precios

En el departamento de ventas tenemos dos divisiones que son las ventas a mayoreo y menudeo que a continuación se describirán sus funciones

VENTAS MAYOREO

- Servicio al cliente con calidad
- Surtir productos a mayoristas a precios competitivos
- Ofrecer servicio de transporte de mercancía
- Otorgar créditos a corto plazo
- Entrega inmediata

VENTAS MENUDEO

- Atención directa al cliente
- Ofrecer una amplia gama de productos
- Ofrecer precios competitivos

Crear un mayor capital familiar mediante la aportación de todos y cada uno de los familiares involucrados en el negocio, es decir cada miembro podrá aportar una cantidad de \$ 10.000 00 pesos para la ampliación del local la compra de mobiliario y adquisición de más productos de los que hay en existencia y nuevos productos de introducción

- Cumplir con los requisitos pertinentes para funcionar como una micro empresa, tanto legales como administrativos:
 - Alta en la SHCP
 - Permiso para manejar productos químicos como son gasolina, tinher, aguarrás etc.,
 - Permiso de uso de suelo
 - Bomberos
 - Licencia Sanitaria

- Determinar planes de acción para.
 - ◆ Crear una cartera de clientes con diversas ferreterías pequeñas a quien surtir dentro y fuera de la zona
 - ◆ Mayores volúmenes de ventas,
 - ◆ Buscar nuevas fuentes de financiamiento, ya sea bancario o con ferreterías mayoristas que nos den facilidades de crédito;
 - ◆ Ampliar el mercado proveyendo a otras tlalpalerías tales como. las nueces. el ruso etc a negocios que puedan ser más grandes o más pequeños que nosotros, y seguir atendiendo a nuestros clientes minoristas, ampliar las redes de distribución y fortalecer la capacidad de negociación y la presencia en el mercado,
 - ◆ Buscar estrategias publicitarias, anunciándose mediante folletos, directorio y volantes, que nos permitan darnos a conocer y abarcar un mayor mercado

CONCLUSIÓN

En la actualidad muchos negocios buscan establecerse formalmente, ya sea como micro, pequeña o mediana empresa, debido a que la difícil situación económica nacional empuja a muchas personas a buscar una fuente de ingresos propia en la que sea posible buscar un desarrollo e independencia y en cierta manera una seguridad, ya que el dueño de una micro empresa debe trabajar poniendo todo su esfuerzo en su propio negocio

La tiapalería de la familia Jiménez es actualmente un pequeño negocio que tiene un creciente número de clientes, que saben que en dicho negocio pueden encontrar una gran variedad de productos del ramo con calidad y a buenos precios, esto ha creado en la familia nuevas expectativas y la búsqueda de la mejor manera de dar los pasos necesarios para desarrollar su idea

La formación de una micro empresa tiene diversos aspectos que considerar tales como buscar fuentes de financiamiento buscar proveedores nuevos, crear una cartera de clientes, establecer tácticas de mercadotecnia, etc., con el

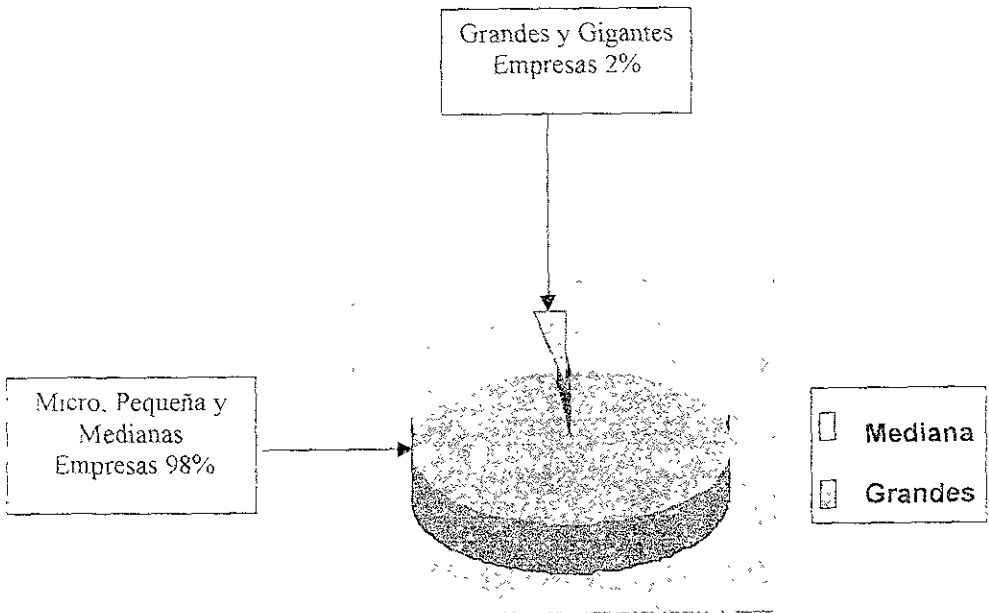
fin de que la tiapalería se convierta en mayorista y pueda proporcionar un servicio no sólo a los clientes al menudeo, sino también ser proveedores de otras tiapalerías pequeñas.

En general la creación de una micro empresa ferretera, es para la familia Jiménez una decisión que implica salir del molde establecido de un simple negocio familiar con ventas de bajo volumen y trabajar en conjunto para convertirse en empresarios

ANEXOS

LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL
CONTEXTO
EMPRESARIAL DEL PAÍS

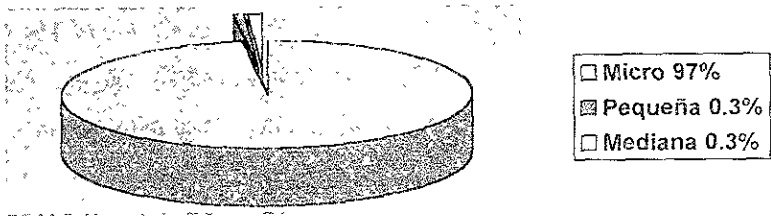
En el contexto nacional la micro, pequeña y mediana empresa, representan el 98% del total de las empresas del país (1 316 952)



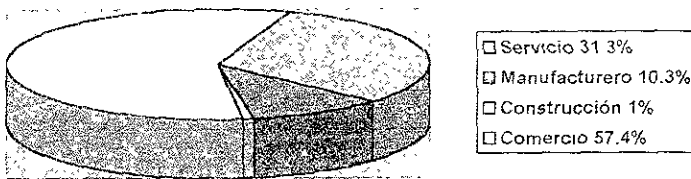
LA DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS

Las micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores Manufactura, Construcción, Comercio y Servicio incluidas en el directorio de Empadronamiento Urbano Integral de 1989 (1' 194,998)

Distribución por tamaño



Distribución por sector



TIPO DE ORGANIZACIÓN

En la microempresa predomina el propietario único (62%) y en la pequeña y mediana empresa destaca la proporción de establecimientos cuya forma de organización son las sociedades con o sin miembros de la familia en la tabla siguiente podemos observar, que la mitad de las empresas medianas están organizadas en sociedad sin miembros familiares

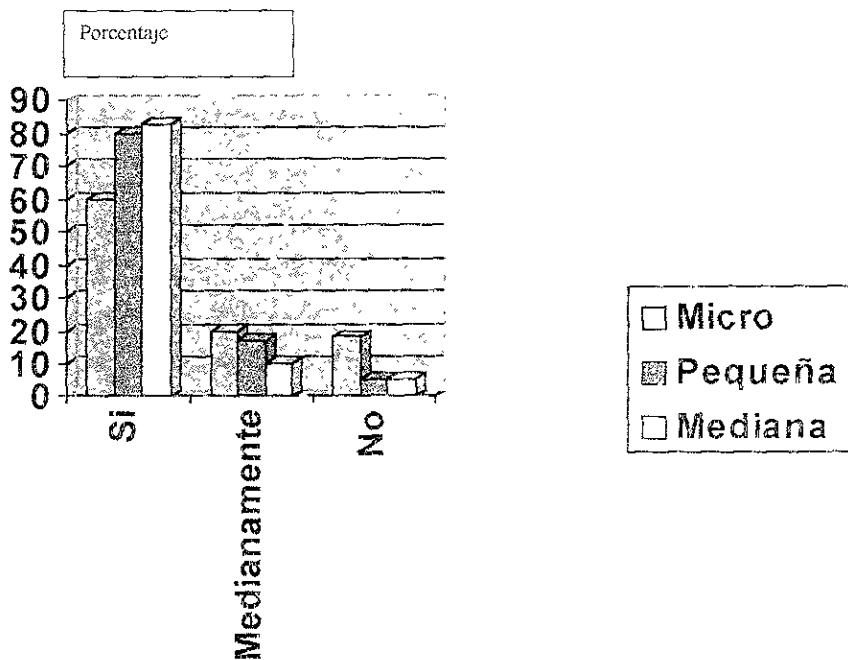
Tipo de Organización

TAMANO DE EMPRESAS			
TIPO DE ORGANIZACIÓN	Micro	Pequeña	Mediana
Propietario único	62.2	15.1	8.2
Sociedad con miembros familiares	22.9	41.2	32.7
Sociedades sin miembros familiares	7.8	36.3	51.4
Asociación civil	1.0	4.5	1.9
Otros	6.1	2.9	2.8

Regularización y registro

El 64% de las personas de las microempresas conocen las leyes y reglamentos que norman el funcionamiento de su negocio. La proporción se incrementa considerablemente en la pequeña (91%) y mediana empresa (94%).

CONOCIMIENTO DE LEYES Y REGLAMENTOS



Los empresarios que desconocen las leyes y reglamentos (15 % en micro, 12 % en la pequeña y 0.7% en la mediana) no tienen acceso a los mismos, no lo consideran necesario o desconocen las ventajas que ello representa

RAZONES DEL DESCONOCIMIENTO DE LEYES Y REGLAMENTOS

Tamaño de empresa			
Razones de Desconocimiento	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
No tiene acceso a estos	57.0	39.1	23.1
No es necesario	23.9	25.4	17.4
No conoce las ventajas	20.0	13.0	12.8
Inicio de operaciones	1.0	2.9	15.4
Otro	2.8	11.5	12.8

El 95% de los empresarios casi la totalidad realizaron los tramites necesarios para dar de alta su establecimiento

TRÁMITES DE ALTA

TAMAÑO DE EMPRESAS			
ALTA	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
SI	94.4	99.1	99.5
NO	5.6	0.9	0.5

Mercado

El 72% de las microempresas tienen como cliente principal al consumidor final, mientras que las pequeñas y medianas, destinan su producción y/o servicio a otra clientela.

TAMAÑO DE EMPRESAS			
Principales clientes	Micro	Pequeña	Mediana
Consumidor final	72.3	47.5	35.2
Mayoristas	4.6	33.7	30.6
Minoristas	24.4	16.9	11.6
Empresas para exportación	0.6	5.3	15.0
Detallistas	5.4	10.8	11.5
Otros	12.4	43.2	48.7

Respecto a los factores que determinan la elección de proveedores, destacan el precio y la calidad de los productos, así como el servicio y oportunidad en la entrega

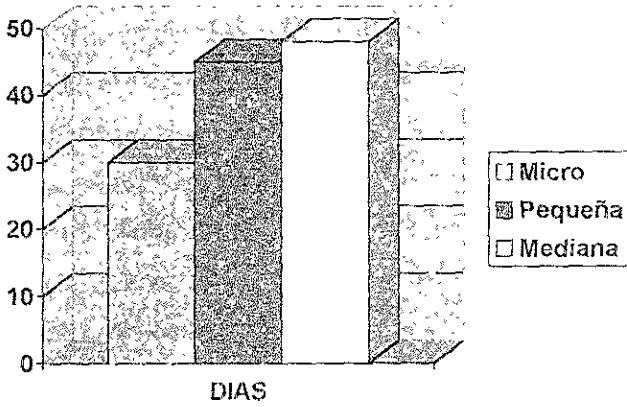
El 61% de las micro empresas realizan sus ventas al contado, a diferencia de la pequeña y mediana que lo hacen únicamente a crédito (71.7 y 74.8% Respectivamente)

EMPRESAS QUE OTORGAN CRÉDITO A SUS CLIENTES

OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	TAMAÑO DE EMPRESAS		
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
SI	38.7	71.7	74.8
NO	61.3	28.3	25.2

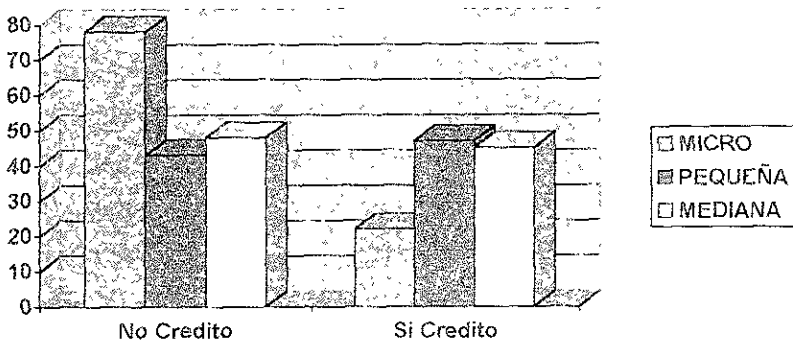
El plazo medio para la recuperación de los créditos que otorgan, va de 26 días en la micro, a 45 y 46 en la pequeña y mediana empresa

PLAZO EN OPERACIONES A CRÉDITO



FINANCIAMIENTO

Aproximadamente el 50% de las pequeñas y medianas empresas solicitaron crédito, posteriormente reduce un 23.3% en el caso de las microempresas



BIBLIOGRAFÍA

Broom. H.N.

"Administración de Negocios", 1998

Cabaneñas, Guillermo

"Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual"

Editorial Heliasta S R L., 1995 Tomo III

Dirección: <http://www.sicco.com.mx/revista/administrate/42/A42-03.html>.

"Administración Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa una necesidad actual"

Dirección: <http://www.secofi.mx/>.

"El bid y La Micro Pequeña y Mediana Empresa"

F.C.A., U.N.A.M;

"Publicación del IV Foro Nacional de Investigación en las disciplinas financiero administrativas", 1998

Hernández, Sampieri Roberto y Carlos Fernández

"Metodología de la Investigación"

Editorial Mac Graw-Hill, 1997

Mercado Salvador H.

"Administración Aplicada Teoría y Practica"

Editorial Noriega Limusa.

México España, 1995

Nacional Financiera

"Características y Objetivos de las Empresas Integradoras"

Mercado de Valores

Año IV, 1998

Nacional Financiera

"Antecedentes del Financiamiento a la Micro Pequeña y Mediana Empresa"

1998.

Reyes Ponce Agustín

"La Empresa", Limusa, 1985

Ríos, Szalay Adalberto y Andrés Paniagua

"Orígenes y Perspectivas de la Administración", 1992

Rodríguez Valencia Joaquín

"Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas", Ecasa, 1989

Tamayo Mario

"El proceso de la Investigación Científica"

Editorial Ecasa, 1989

Tratado de libre Comercio de América del Norte

"La Industria Micro Pequeña y Mediana"

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, 1999

Stephen P. Robins y Mary Coulter

"Administración",

Prentice-Hall, 1987

Stoner, A.J. James

"Administración"

Prentice-Hall, 1986

**TESIS • LIBROS • FOLLETOS
URGENTES**

Salvador Lechuga Moya

ATENCIÓN PERSONAL

PRESUPUESTOS DE 9:00 P.M. A 12:00 P.M.

TEL. : 52-35-59-33

REP. DE CUBA No. 99 • DESP. 5 • CENTRO • 1er. PISO