



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ECONOMIA  
CIUDAD UNIVERSITARIA

DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA  
INTEGRADORA EN MEXICO:  
"CASO DISTRITO FEDERAL"

T E S I S  
Que para obtener el Título de  
LICENCIADO EN ECONOMIA  
p r e s e n t a  
RENE LUGO DEL VALLE



Director FRANCO GUERRERO GALEANA

México, D. F.

Diciembre 2000

286852



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

**Quiero Agradecer a Mi Asesor a Mis Sinodales  
En la Elaboración de Este Trabajo.  
Gracias También Por sus Enseñanzas,  
Ideas y Conocimientos Compartidos.**

**A Todas Aquellas Personas que de Una u Otra Manera  
Han Dejado en Mí Una Huella de Duda y Conocimiento  
Gracias por Darme Una Luz de Pensamiento y  
Enseñarme, a No Cometer los Mismos Errores,  
y a Corregir el Cambio.**

## INDICE

<i>Introducción</i>	1
---------------------	---

### CAPITULO I

#### *Aspectos Teóricos*

1. Industria	5
1.1 Empresa y sus características	7
1.2 Tipos de Empresa	9
1.3 Comportamiento de la Empresa en México	10
1.3.1 Los Setenta ( Antecedentes)	10
1.3.2 Los Ochenta	15
1.3.3 Los Noventa	17
1.4 La Importancia de la Micro Pequeña y Mediana Empresa	21

### CAPITULO II

#### *El Entorno Económico Mundial*

2.1 Tendencias de la Actividad Productiva	25
2.2 La Micro Pequeña y Mediana Empresa ante la Apertura Económica	26
2.3 Estructuras inter- empresariales de Producción (Consortios)	27
2.3.1 Sociedades Cooperativas	28
2.3.2 Sociedades Financieras	29
2.3.3 Consorcio Comercial	30
2.4 Características Generales de los Consortios	31
2.5 Consortios y alianzas estratégicas en el mundo	33
2.5.1 Italia	33

<b>2.5.2</b>	<b>Francia</b>	<b>34</b>
<b>2.5.3</b>	<b>Suecia</b>	<b>34</b>
<b>2.5.4</b>	<b>Corea</b>	<b>35</b>
<b>2.5.5</b>	<b>Japón</b>	<b>36</b>
<b>2.5.6</b>	<b>Taiwán</b>	<b>37</b>
<b>2.5.7</b>	<b>Chile</b>	<b>38</b>
<b>2.5.8</b>	<b>América Latina</b>	<b>39</b>
<b>2.6</b>	<b>Interdependencia y Globalización</b>	<b>39</b>
<b>2.7</b>	<b>El Empresario y su Entorno</b>	<b>40</b>
<b>2.7.1</b>	<b>El ser y el que hacer de el empresario</b>	<b>40</b>
<b>2.7.2</b>	<b>Definición Operacional de el Empresario</b>	<b>40</b>
<b>2.7.3</b>	<b>Características personales para tener éxito como Empresario</b>	<b>41</b>
<b>2.7.4</b>	<b>Características Personales de el empresario</b>	<b>42</b>
	➤ 1) Motivación	43
	➤ 2) Agilidad Mental	43
	➤ 3) Habilidad para las Relaciones Humanas	43
	➤ 4) Capacidad de Comunicación	43
	➤ 5) Conocimientos Técnicos	43
	➤ 6) Liderazgo	43
<b>2.7.5.</b>	<b>Los tres hábitos</b>	<b>43</b>
<b>2.7.6.</b>	<b>Las Características del Trabajo en Equipo</b>	<b>44</b>
	➤ 1) Unidad	44
	➤ 2) Apoyo Mutuo	44
	➤ 3) Manejo de Diferencias	44
	➤ 4) Escucha Activa	44
	➤ 5) Retroalimentación	44
	➤ 6) Confianza Mutua	44
	➤ 7) Toma de Decisiones	44
	➤ 8) Planeación	44
	➤ 9) Liderazgo	44

➤ 10) Análisis de Problemas	45
<b>2.8. Comercio Internacional Como parte fundamental de la Integración de la Economía Mexicana, Con la del Resto del Mundo.</b>	<b>45</b>
➤ Los Centros de Adquisición en Común	47
➤ Las Empresas de Comercio Exterior (ECEX)	49
➤ Subcontratación	49
➤ Las uniones de Crédito	49
➤ La Empresa Integradora	49

## **CAPITULO III**

### ***Empresa Integradora***

<b>3.1. Surgimiento de la Empresa Integradora</b>	<b>50</b>
<b>3.2. Cobertura y Objetivos de la Empresa Integradora</b>	<b>53</b>
<b>3.3. Socios Potenciales</b>	<b>55</b>
<b>3.4. Factores de Éxito</b>	<b>56</b>
➤ Etapas propuestas para la formación de una Empresa Integradora	57
➤ Homogeneidad entre los Socios	57
➤ Recursos Económicos	58
➤ Contar con un plan que sustente la Integración	58
➤ Tener en cuenta que la rentabilidad del proyecto de la Empresa Integradora es a mediano plazo.	58
➤ Contar con una estructura organizada y operativa	59
➤ Participación de cada uno de los Socios	60
➤ Presencia de un líder	60
➤ Implantación de Indicadores que permitan realizar y evaluaciones Oportunas sobre el desempeño de la Empresa Integradora	61

<b>3.5. Requisitos para ser inscritas en el registro Nacional de Empresas Integradoras</b>	<b>62</b>
<b>3.6. Proyecto de viabilidad Económico Financiero</b>	<b>64</b>
<b>3.7. Funcionamiento de la Empresa Integradora</b>	<b>64</b>
➤ Tecnológico	64
➤ Promoción y comercialización	65
➤ Diseño	65
➤ Subcontratación de Productos y procesos Industriales	66
➤ Financiamiento	66
➤ Actividades en Común	67
➤ Aprovechamiento de los Residuos Industriales	67
➤ Gestiones Administrativas	68
<b>3.8. Estructura de la Empresa Integradora</b>	<b>68</b>
<b>3.8.1. Objetivo Fundamental</b>	<b>68</b>
<b>3.8.2. Modelo Funcional de la Empresa Integradora</b>	<b>70</b>
<b>3.8.3 Operaciones Funcionales de la Empresa Integradora</b>	<b>74</b>
<b>3.9. Instituciones de Apoyo al Esquema de Empresas Integradoras</b>	<b>78</b>
<b>3.9.1. Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)</b>	<b>79</b>
<b>3.9.2. Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP)</b>	<b>80</b>
<b>3.9.3. Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT)</b>	<b>81</b>
<b>3.9.4. Nacional Financiera. (NAFIN)</b>	<b>82</b>
<b>3.9.5. Secretaria de Desarrollo Social (SEDESOL).</b>	<b>84</b>
<b>3.9.6. Banco de México (BM). Fideicomisos Institucionales</b>	<b>85</b>
<b>3.9.7. Secretaria del Trabajo y Prevención Social (CIMO)</b>	<b>86</b>
<b>3.9.8. CONACY (FIDETEC)</b>	<b>88</b>
<b>3.9.9 Secretaria de Comunicaciones y transportes (SCT)</b>	<b>88</b>
<b>3.9.10. Universidad Autónoma Metropolitana (UAM)</b>	<b>88</b>
<b>3.9.11. Gobiernos Estatales</b>	<b>89</b>

3.9.12. Consejo Nacional de Empresas Integradoras	90
3.9.13. Centros Regionales para la competitividad empresarial	90
3.9.14. Cámaras y Asociaciones Empresariales	90
3.9.15. Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)	90

## **CAPITULO IV**

### *Diagnostico de la Empresa Integradora en el Distrito Federal*

4.1. La Empresa Integradora en el Distrito Federal	92
4.2. La Empresa Integradora en las Delegaciones del Distrito Federal	95
4.3. Análisis de Resultados de la Investigación	96
4.4. Comentario Respecto al Análisis de la Investigación	118

<b>Conclusiones</b>	121
---------------------	-----

### *Apéndice*

Descripción de las Empresas Integradoras Encuestadas	125
Cuestionario aplicado a las EI del Distrito Federal	128
Muestreo Aleatorio Simple	133

<b>Bibliografía</b>	139
---------------------	-----

<b>Hemerografía</b>	143
---------------------	-----

<b>Legislaciones</b>	144
----------------------	-----

<b>Internet</b>	144
-----------------	-----



## INTRODUCCIÓN

En Países como México, la creación, consolidación y fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa son de vital importancia para dinamizar el crecimiento económico, generar empleos permanentes y conservar los existentes. También es cierto que estas empresas suelen presentar problemas de competitividad debido a las características de diseño y aspectos técnicos que los opera.

Es por ello que las organizaciones e instituciones de desarrollo de carácter nacional e internacional destinan tiempo y recursos hacia el apoyo de ese sector en las distintas ramas industriales. Muchos han sido los intentos fallidos y exitosos que registra el ámbito empresarial mundial; baste mencionar a países como Italia o Japón, como ejemplo en la historia económico mundial actual.

En el caso de México, el esfuerzo sistemático de apoyo al sector viene desde siglo pasado, lo cual a rendido buenos frutos, aún cuando necesita consolidarse. Una figura de estos apoyos es la que se promueve en la década de los noventas, (1993), a la cual se le denomina Empresa Integradora que cuenta con amplias expectativas para el impulso organizado de la micro, pequeña y mediana empresa, con base en los avances, que hasta hora han demostrado aquellos que han participado en ella. Esta figura de Empresa Integradora, objeto del trabajo de tesis, se le denomina como tal, debido al hecho que organiza la producción "integrada" de conjuntos de empresas en esquemas horizontales y verticales, para aprovechar las ventajas técnicas de economías de escala, así como ventajas estratégicas que le permiten competir con éxito a nivel nacional e internacional, además de que la sociedad gana productos de calidad y bajo precio.

Ante esta situación, el gobierno federal propone como una alternativa, a la micro, pequeña y mediana empresa, diversas formas de organización inter-empresarial,

que les permita desarrollar otras oportunidades para hacer frente a los problemas que tienen en común y facilitar la realización conjunta de proyectos para mejorar su nivel de competitividad. Sin embargo, estas formas de organización interempresarial, necesitan contar con apoyos del gobierno federal y de la iniciativa privada, para su impulso y buen desarrollo; entre uno de los más importantes, esta la facilidad de obtener un buen financiamiento para de esta forma poder complementar las aportaciones de sus socios y poder llevar a cabo los proyectos viables que mejoren su nivel de competitividad.

Para tal efecto, la operación eficaz de las empresas de menor tamaño generaría mayores posibilidades de desarrollo próspero y equitativo en los sectores económicos. Debido a lo anterior y dado que la pequeña empresa no se encuentra en las mismas circunstancias que la empresa de gran tamaño para lograr por sí, la obtención de economías de escala, ni de alcanzar una eficacia tal que le permita la sustentabilidad en los mercados y su incursión en otros.

Por tal razón el presente trabajo, tiene por objeto mostrar, por qué la importancia de la Empresa Integradora como el mejor instrumento de satisfacción a las desventajas que presenta la empresa de pequeña escala, origen de la baja productividad y vulnerabilidad de estos pequeños negocios. Estas desventajas se pueden resumir en: falta de clientes (debido a la dificultad de acceso y consolidación en los mercados), falta de recursos económicos (por la falta de mercado, y por la escasez de capitales) bajo o nulo poder de gestión con clientes (por bajo nivel manejado), con proveedores (por el bajo nivel de volumen de insumos) y con instituciones financieras (por no poder ofrecer las garantías que exigen estas instituciones).

Al constituirse la Micro Pequeña y Mediana Empresa como Empresa Integradora, se genera la oportunidad de resolver de forma más eficaz los problemas que la aquejan, dado que un grupo de empresarios genera mayores estrategias que uno solo, logrando con ello ser más competitiva, aprovechar de forma más eficaz los

recursos, e inclusive se pueden canalizar de mejor forma los apoyos e impulsos que ofrecen las diversas instituciones, tanto del orden público como privado.

Asimismo y de acuerdo a la hipótesis planteada, se pretende mostrar a la Empresa Integradora como mecanismo optimizador de los factores de producción, mediante los principales beneficios: el acceso al financiamiento, tecnologías de punta, asesoría técnica, administrativa, directiva, obtención de economías de escala y el logro de penetración en los mercados. En ocasiones notamos que teóricamente los planteamientos son excelentes, por lo que hay que ir directamente al grano, ver que problemas y que virtudes ofrecen las Empresas Integradoras actualmente.

Para tal fin se presenta en el primer capítulo: lo que es una empresa, la situación actual de la Micro, Pequeña y Mediana, la importancia, la problemática fundamental que la aqueja, los escenarios económicos en los que se desenvuelve y el tipo de políticas económicas gubernamentales que han buscado el impulso.

El segundo capítulo muestra el escenario mundial, caracterizado por la alta tendencia a la globalización de los mercados. Por otro lado se pauta la importancia y las ventajas de las alianzas estratégicas encaminadas al mejor desarrollo de las pequeñas empresas en México, y algunas experiencias internacionales.

Como el éxito de una empresa esta en función de quien la dirige, es necesario tener el entorno que presenta el buen empresario y a sí mismo las características que deben tener para trabajar en equipo. Por último veremos que la competitividad es un elemento principal de una economía dinámica y progresista, con el propósito de establecer estrategias de acción para fortalecer a las empresas, en el país se crearon sistemas de organización inter-empresarial, de entre los que destacan: centros de adquisición en común, empresas de comercio exterior, esquema de subcontratación, unión de crédito y, empresa integradora.

En el tercer capítulo se define lo que es una empresa integradora, el contexto empresarial en el que se sitúa, los requisitos para obtener su inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras y las funciones que desempeña con el objetivo de entender, la importancia que se genera, en el mejoramiento de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. Así mismo se describen los apoyos que ofrecen diversas instituciones en el impulso y desarrollo de las Empresas Integradoras. También se presenta la estructura, el objetivo fundamental, el modelo funcional y las operaciones funcionales de la Empresa Integradora.

En el cuarto capítulo, con el objetivo de ver como funciona la empresa integradora, se realiza un diagnóstico, de las empresas integradoras del Distrito Federal, donde por medio de un estudio, se muestra un panorama de la situación actual de las mismas; En el que se pretende mostrar como están funcionando actualmente, que problemas presentan, si es conveniente que se integren la Micro Pequeña y Mediana Empresa, (PYEMS), si los apoyos que ofrecen las instituciones son los adecuados, y también analizar si es conveniente que se les continúe apoyando e impulsando.

## CAPITULO I

### ASPECTOS TEORICOS

Considerando la importancia que muestran las empresas para la economía, el presente capítulo muestra lo que es una empresa, los tipos de empresas que conforman la actividad económica. Asimismo, hace referencia al ambiente macroeconómico que ha dominado sobre las PYMES mexicanas desde los años setenta; mostrando por otro lado las iniciativas que reconocen la importancia de las empresas de pequeña escala para coadyuvar el desarrollo.

#### **1. Industria**

Los expertos en economía industrial entre ellos M. Porter (1991) suelen definir, a la Industria como el conjunto de empresas que producen bienes o servicios similares, la rivalidad que se presenta en tales conjuntos empresariales deduce en gran medida el tipo de estructura de mercado que en ellos existe, destacando la organización estratégica que opera por su mecanismo, lo cual se puede ver de forma más clara en el oligopolio dado que depende de la estrategia competitiva, para que se pueda dar la búsqueda de una mejor posición en el mercado favorable en el sector industrial. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial, más adelante se verá que la industria moderna, esta representada por la Industria Integradora.

Lo atrayente del sector industrial y la posición competitiva cambian, los sectores industriales se vuelven más o menos atractivos con el tiempo y la posición competitiva refleja la batalla sin fin entre los propios competidores. Al mismo tiempo una empresa puede claramente mejorar o debilitar su posición dentro de un sector

industrial a través de la elección de su estrategia, para Porter hay dos tipos básicos de ventaja competitiva:

- Liderazgo de costo, se obtiene mediante la disminución de costos en la producción dado que entre menor sea este el beneficio se acrecienta, se puede lograr por medio de mejoras tecnológicas o incluso por optimización de recursos, etc.
- Diferenciación del Producto o Servicio, se caracteriza por dar oportunidad temporal, por tal razón mientras no se copie o supere tal estrategia, se da la oportunidad de generar grandes beneficios, por lo que es recomendable estar constantemente innovando, puesto que una empresa que no cambia, que no innova, o simplemente no se actualiza, es una empresa con un corto futuro.

La representatividad que demuestre una empresa dentro de la industria va a estar en función, de las estrategias que manifieste a sus: Competidores, clientes, proveedores y a los sustitutos, por lo que el éxito en un sector industrial va más allá que la simple competencia.

La estructura fundamental de un sector industrial se ve reflejada en el poder de las fuerzas determinantes del mismo, en el que debe diferenciarse de muchos factores sobre todo a corto plazo, dado que hay casos en donde se afecta a la competencia y a la rentabilidad en forma transitoria, por ejemplo, la ausencia de fluctuaciones en las condiciones económicas tales como: Escasez de materias primas, huelga, aumentos repentinos en la demanda, etc. El elemento central de la estructura de un sector industrial esta en función de identificar a las características básicas fundamentales de dicho sector industrial en su entorno económico y tecnológico, tales que le permitan conformar el camino a la estrategia competitiva. Las empresas tendrán puntos débiles y fuertes, incluso únicos al considerar la estructura de su sector industrial, por lo que dicha estructura puede cambiar gradualmente con el paso del tiempo.

## 1.1 La Empresa y sus Características

En la economía, todos somos consumidores pero no todos productores; anteriormente se producía para el autoconsumo, actualmente para el mercado, dado que una familia no podría consumir todo lo que produce ni producir todo lo que requiere.

La actividad económica esta regida por empresas de diversos tipos y características, esto lo podemos ver desde un pequeño negocio, en donde solo funciona con dos personas, hasta una empresa siderúrgica con decenas de empleados, o llegar inclusive a lo que es una más compleja, como el caso de una gran transnacional.

A continuación se presentan diversos criterios, para definir lo que es una empresa:

Para Paul A. Samuelson, las empresas existen por diversas razones, entre las más sobresalientes:

- a) Explotar las economías de la producción en serie, (organizar la producción);
- b) Reunir los recursos necesarios para producir en gran escala (Expansión de la Capacidad Productiva);
- c) La necesidad de dirección de los procesos.

Jean Romeuf, dice que la mayoría de los hombres que fundan una empresa, cuentan con cuatro elementos generales:

- 1) El deseo de ser patrono
- 2) Los gustos personales
- 3) Las posibilidades financieras o de crédito (reales o supuestas)
- 4) Una confianza absoluta en sí mismo.

Si es empleado y no desea recibir ordenes, posiblemente anhela convertirse en patrón, pero también es importante definir, si a esa persona, le guste ser empresario, por que puede querer cambiar su nivel de vida, pero sino le gusta la forma en que la lleva un verdadero empresario, no va ha lograr éxito, el ser empresario significa, mayor trabajo, más sacrificio, mayor responsabilidad, afrontar riesgo, etc. Tal vez no cuente con los recursos financieros necesarios, pero sí cuenta con Proyectos Viabes, quizá pueda obtenerlo.

“En líneas generales, el término empresa se refiere típicamente a la creación y elaboración de valores económicos en la sociedad. Normalmente usamos este término para aplicar al sector privado (no estatal) de la economía, cuyo propósito principal es suministrar bienes y servicios a sus clientes por un precio determinado.”<sup>1</sup>

R.H. Coase, en su artículo sobre la Naturaleza de la Empresa, trata de dar una justificación racional de la misma e indicar lo que determina el rango de actividades que emprende. Para explicar por que existen las empresas introdujo los conceptos que denomino:

- El coste por utilizar el mecanismo de precios;
- El coste por llevar a cabo transacciones por medio del intercambio en el libre mercado (coste de comercialización),

Comenta que lo más importante en la aparición de la empresa, son los costos de transacción, también nos habla de la existencia de los contratos, aunque explica que una empresa puede funcionar sin ellos, pero al no hacerlo incurre en mayores costos. También nos expone que las empresas son las moléculas de la economía, por que la eficiencia de todo el sector económico, depende de ellas.

---

<sup>1</sup> Keith, Davis/et.al. “Responsabilidades de la nueva empresa”, Pág. 20 Ediciones Marymar, Argentina 1976



Una Empresa nace para cubrir una necesidad, quien la ve, es quien la emprende, al poner en marcha tal decisión, es por que es una persona que le gusta ser independiente, que le gusta afrontar riesgos, que tiene ambiciones, y sobre todo agallas para hacer las cosas.

## 1.2 Tipos de Empresa

La enunciación específica del termino micro, pequeña y mediana empresa varia de un país a otro; sin embargo en general, se puede afirmar que éstas representan el mejor número de sociedades comerciales y productivas de los diferentes países del orbe. La orientación de la política para el uso de los recursos y la efectividad de los instrumentos que se utilizan afin de alcanzar los objetivos de crecimiento económico en base a la micro, pequeña y mediana empresa, determina en buena medida la potencia de progreso de la economía del país y su capacidad para saciar las necesidades de la industria.

Micro, pequeña y mediana empresa se definen como modelos de organización económica en diversas funciones productivas y de servicios, combinando insumos como capital y trabajo, entre otros; para poder definir los tipos de empresa se consideran diversos criterios:

- Número de trabajadores, actualmente es el criterio más sobresaliente;
- Total de activos, que se entiende como el total de inversión en dinero, bienes de capital y otros recursos
- Volumen de negocios y el grado de dependencia que tienen.<sup>2</sup>

Apegándose al decreto del día 30 de marzo de 1999, del Diario Oficial de la Federación, emitido por la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, donde se

---

<sup>2</sup> Romaguera, José. "Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Reto de las Universidades ante la Globalización Económica". Foro. Vol. VIII, No.29. Sep.-Oct. 1994

considera micro empresa aquella que cuenta con menos de 31 empleados, pequeña de 32 a 100 empleados, mediana de 101 a 500, grande de 501 en adelante.

### CLASIFICACIÓN POR NÚMERO DE EMPLEADOS

	<i>Industria</i>	<i>Comercio</i>	<i>Servicios</i>
Microempresa	0-30	0-5	0-20
Pequeña empresa	31-100	6-20	21-50
Mediana Empresa	101-500	21-100	51-100
Grande	501 en Adelante	101 en Adelante	101 en Adelante

Fuente: Diario Oficial de la Federación, 30 de Marzo de 1999. Pag. 6, Primera Sección

Nacional Financiera para definir los extractos, tiene como valor único la clasificación donde no sólo considera el número de empleados, sino también el valor de las ventas.

La clasificación utilizada para la estratificación de los establecimientos se basa en las siguientes características:

- Micro, los establecimientos que ocupan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas anuales reales de hasta \$ 900,000.00
- Pequeña, los establecimientos que ocupan de 16 a 100 personas y el valor de sus ventas netas anuales reales sea de hasta \$ 9,000,000.00
- Mediana, los establecimientos que ocupan de 101 a 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales reales sea de hasta \$ 20,000,000.00
- Grande, los establecimientos que ocupan más de 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales reales sea superior a los \$20,000,000.00<sup>3</sup>

## 1.3 Comportamiento de la Empresa Mexicana

### 13.1 Los Setenta (Antecedentes)

Tomar esta década como punto de partida es reafirmar el hecho de que se trata de una nueva era, de un nuevo orden mundial, una reestructuración que se había venido

<sup>3</sup> Nacional Financiera. "La Economía Mexicana en cifras 1998". Pag. 152

generando desde años atrás, donde uno de los acontecimientos principales que aceleró el proceso, fue el "boom" petrolero a principios de la década. Actualmente el poder lo toman los nuevos bloques comerciales Parte fundamental que se basa en la interdependencia.<sup>4</sup> Por tal razón estos son años en donde las relaciones internacionales adquieren mayor fluidez, se acelera el proceso interdependiente y además se empiezan a concebir problemas a escala mundial, en donde ahora no-solo de modo interdependiente sino de cada nación.

Con la división del mundo en norte y sur, el sur compite por el capital del norte, por su inversión; mientras los países industrializados siguen la tendencia de invertir en su propio territorio, guiados por la política exterior de protección y expansión de sus mercados, disminuyendo los costos e incrementando redituabilidad. Por lo que en esta región es donde se concentra el capital de inversión.

Existen dos tipos de empresas de tipo internacional, las transnacionales que tienen sucursales en diferentes regiones del mundo, y las multinacionales que buscan lugares baratos de inversión, estados eficientes y menos barreras comerciales; son precisamente aquellos que dividen sus procesos productivos en las diversas regiones del planeta y que crean la interdependencia.

Ante un mundo amenazado por la presencia de crisis con cierta permanencia causadas por la escasez de materias primas, por la explotación demográfica, escasez de energéticos y alimentos. A finales de los setenta, México atraviesa por un agudo periodo de inflación, acompañado de estancamiento y altas tasas de desempleo. Durante la primera mitad de los años setenta México enfrenta precios en continuo incremento de sus importaciones tradicionales y al mismo tiempo la disminución en la demanda de sus exportaciones.

Este decenio, fue uno de numerosas transformaciones políticas económicas para el mundo y para México. Los cambios económicos abarcaron diferentes fases, en

---

<sup>4</sup> Gilpin. Robert. "The Political Economy of International Relations". New Jersey. 1987

especial el crecimiento de la infraestructura económica, con el correspondiente acrecentamiento de la capacidad productiva del país, que se caracterizó por su gran dinamismo; pero de igual forma trajo consigo una serie de aspectos negativos que actualmente se perciben, pues se trata de la aparición de diversos desequilibrios como tener una economía altamente concentrada en algunas ciudades, con grandes costos para proveerlas de servicios.

Hubo grandes avances, sin embargo también rezagos y un buen número de mexicanos se quedaron al margen de los beneficios del progreso<sup>5</sup>. Los esfuerzos que comenzaron a adaptarse a las estructuras económicas del país fueron suficientes, pues ante la misma magnitud del cambio en las condiciones prevalecientes no se detectaron por completo sus implicaciones<sup>6</sup>. Multiplicándose al mismo tiempo las dificultades por el rápido acrecentamiento de la población, como resultado de la drástica disminución de la tasa de mortalidad entre 1930 y 1970, al tiempo que la tasa de natalidad permaneció prácticamente inalterada; por lo tanto fue necesario utilizar un mayor número de recursos públicos para atender las crecientes demandas sociales de una población que se acrecentaba en el muy corto plazo.

Los países Latinoamericanos dieron su primer paso hacia el proceso de industrialización, mediante la política de sustitución de importaciones; México dentro de éstos, al mismo tiempo aspira a una economía industrializada, donde buscaba ponerle fin a los problemas de balanza de pagos con el exterior, reducir su dependencia económica con el exterior así como procurar su autodeterminación financiera que más adelante generaría muchos empleos. Sin embargo el costo sería demasiado alto, debido a que esta estrategia provocaría que los importadores aumentaran en lugar de disminuir, acentuando de esta manera el déficit comercial.

---

<sup>5</sup> Balance General, "Los Retos y Oportunidades, Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994". México, 1989.

<sup>6</sup> PND 1989-1994. Op. Cit.

El elevado crecimiento económico basado en la política de sustitución de importaciones se agotaba, haciendo necesario adaptar la estrategia económica a la modificación de las condiciones ahora prevaletientes con el fin de compensar la pérdida de dinamismo en el mercado interno, aprovechando las oportunidades que ofrecía el mercado externo, resultado de haber alcanzado los límites del mercado interno y la relativa sustitución de importaciones.

En los setenta el endeudamiento externo desempeña un papel compensatorio que ayudó a frenar el deterioro económico, pero a costa del emprendimiento de la economía en el largo plazo. A finales de los setenta el petróleo pareció ser la solución para evitar la necesidad de efectuar grandes transformaciones y esfuerzos para disminuir los problemas económicos del país. En 1979 se formuló el Plan Nacional de desarrollo Industrial (PND industrial 1979-1982). Se fundamenta en el hecho de que el excedente financiero proveniente de la exportación de hidrocarburos sería el agente catalizador del progreso económico y las empresas del estado serían su soporte. Se reconocía el agotamiento del patrón de desarrollo seguido por la economía mexicana desde la posguerra. De igual manera se reconocían fallas en la estructura económica como:

- (a) Orientación de la producción a la sustitución de importaciones de los bienes de consumo final; no se tomaron en cuenta los beneficios de un mejor aprovechamiento de los recursos que el país posee.
- (b) La Industria es apoyada en el mercado interno, predominaban plantas de tamaño reducido y de baja productividad, limitando su acceso y capacidad competitiva en los mercados internacionales.
- (c) La estructura de la industria mexicana se caracterizaba por la existencia de grandes empresas oligopólicas, principalmente en las ramas de

mayor crecimiento, y una multitud de pequeñas y medianas empresas dispersas que subsistían en condiciones precarias.

Se propuso entre otras políticas de desarrollo para la industria, el fomento a la agroindustria, por su importancia en la producción de alimentos y el desarrollo rural. Para efectos del PND 1979-1982 se le da prioridad a la pequeña empresa, en primer término, en su importancia relativa dentro del sector manufacturero, singularmente en la rama agroindustrial, productoras de bienes de consumo básico y en la industria metal-mecánica; en segundo lugar se reconoce el amplio volumen de empleo que genera, al utilizar de manera intensiva la mano de obra.

La pequeña empresa se distingue, por su disposición para afrontar riesgos y por el considerable esfuerzo de ahorro e inversión, posee capacidad propia para solventar su crecimiento. Sin embargo es la más afectada por sus fluctuaciones cíclicas de la demanda debido principalmente, a su menor acceso al financiamiento institucional. Por lo que se reconoció, el apoyo que el sector público debía brindarle.

Se propusieron diferentes instrumentos para lograrlo, como fueron el aumento de gasto público en infraestructura, la expansión de empresas paraestatales, incentivos fiscales, apoyos financieros, protección de la industria, y apoyos para la transferencia y desarrollo de tecnología, entre otros.

Existe una urgencia por corregir los desequilibrios estructurales directamente por atender los rezagos con la inyección de recursos abundantes provenientes de los hidrocarburos y del endeudamiento externo, cuyo servicio se pretendía financiar con los ingresos futuros del país<sup>7</sup> con base en estimaciones que resultaron muy optimistas respecto a la real evolución de los precios del petróleo en los mercados mundiales.

---

<sup>7</sup> PND 1989-1994. Op. Cit.

El sector público realizó grandes y costosos proyectos de inversión cuya viabilidad económica dependía de un crecimiento demasiado elevado de la demanda interna sustentado en las favorables expectativas del precio de los hidrocarburos, y que al no realizarse provocaron en buena medida el desperdicio de los recursos invertidos.

### **1.3.2 Los Ochenta**

Cabe destacar que las optimas expectativas de los precios del petróleo en el mercado mundial, que sirvieron de base para la adopción de las acciones emprendidas fueron ampliamente compartidas por los acreedores del país, quienes pusieron a su disposición grandes sumas de crédito.

Al no materializarse las expectativas de los hidrocarburos y revertirse el flujo de recursos internos (el país dejó de ser un receptor de recursos reales para convertirse en una fuente de los mismos para el exterior) la economía mexicana se encontró en una situación apremiante hacia la segunda mitad de 1982; deuda externa excesiva, déficits fiscales y de balanza de pagos extremadamente elevados y desequilibrios de la estructura económica severamente agravados.

A principios de este decenio se observan las prioridades en el desarrollo industrial. A saber, producción de bienes de consumo básico, desarrollo de bienes de capital, con el fin de corregir el déficit externo y obtener una mayor solidez del proceso industrial nacional.

Con el objetivo principal de proteger el empleo se promueve un apoyo prioritario a la pequeña y mediana empresa que sea esencialmente sana, a través de crédito oportuno, prioridad en el acceso de divisas, asesoría técnica, y una demanda organizada y estimulada por las compras del sector público, es decir la intervención del estado para ayudar a la consolidación de un mercado estable.

Hacia el segundo tercio de los ochenta el sector público inicia un proceso de cambio orientado a modificar la planta productiva, a elevar el nivel general de eficiencia de la economía y a desarrollar un sector exportador con capacidad suficiente de generar los recursos necesarios para el crecimiento. El esfuerzo también comprendió el saneamiento de las finanzas públicas, así como la reestructuración del sector paraestatal.

Tanto las demandas sociales como el estancamiento económico hacían imperativo el cambio estructural; el gobierno de la República optó por romper con las ideas de una estrategia de desarrollo a base de la política de sustitución de importaciones y de la indiscriminada expansión del sector público, y comenzar un proceso de transformación gradual y constante en un entorno internacional muy diferente al que había caracterizado a la nación en los decenios anteriores.

A finales de la década se tenía una economía que empezaba a ser un poco más competitiva, pero que respecto del contexto internacional estaba rezagada y le quedaría un buen camino por recorrer; finanzas públicas sanas y un sector público más eficiente tanto en tamaño como en productividad. Sin embargo, los problemas sociales y económicos no terminaron, principalmente por que fueron problemas estructurales acumulados de varias décadas y que no podían ser solucionados en unos cuantos años; además aunando para estos años el crecimiento histórico más alto de la fuerza laboral.<sup>8</sup>

La crisis económica se presentó en muy mal momento, los ochenta fueron años en los que se requería de una economía con mayor crecimiento y además sana, puesto que se tenía que dotar al cuantioso número de personas en edad de trabajar, en un empleo seguro y bien remunerado.

---

<sup>8</sup> PND 1989-1994. Op. Cit



### 1.3.3 Los Noventa

Los noventa comienzan con la necesidad de incrementar representativamente los recursos destinados a la inversión productiva. Los recursos reales disponibles en la economía habían disminuido de manera considerable, como consecuencia de la transferencia de los recursos al exterior y del importante deterioro de los términos de intercambio, esto es, del abaratamiento de las exportaciones del país y del encarecimiento de las importaciones.

Otros problemas por resolver con los que iniciaba el país en esta década, fue la insuficiencia del ahorro interno y un ahorro externo prácticamente inexistente. En el plan nacional de desarrollo 1989-1994 se admite que a pesar del incremento en los últimos años del ahorro público, no bastó para compensar el deterioro de la situación externa de la nación, así como también reflejaba la debilidad del ahorro privado.

El Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 reconoce que el país necesita de un desarrollo integral, que abarcara tanto el aspecto social, como el económico y el político. Se requería, así mismo, la superación de la escasez de recursos para la inversión, el crecimiento y la modernización en todos los aspectos. La estrategia de modernización se refiere a: tomar la iniciativa, conducir el ritmo de la transformación y aportar elementos novedosos de cambio.

Se establece que la modernización económica perseguía el crecimiento económico con estabilidad de precios; a partir de un renovado impulso a la inversión privada, la expansión de las exportaciones no petroleras, la inversión pública en infraestructura y reduciendo el peso representado por la deuda externa y su servicio. Entre las diferentes políticas que se proponían llevar a cabo, se planteó una política monetaria, financiera y crediticia que propiciara un crecimiento de los agregados monetarios compatible con el mantenimiento de la estabilidad de

precios, que fortaleciera el ahorro interno y promoviera una intermediación financiera eficiente.

Para poder crecer, México requería de un profundo cambio en la estructura económica. Era preciso alcanzar una mayor competitividad tanto en el mercado interno como en el mercado mundial, abriendo los canales para que se pusiera de manifiesto el potencial del país, alentando sus iniciativas y promoviendo, sin paternalismo, su ejecución.

Entre las implicaciones del cambio económico esta una mayor competitividad del aparato productivo en el exterior; un sistema de regulaciones económicas, que en vez de atrofiar, aliente la actividad económica eficiente del sector privado, elimine inseguridades; así como un uso adecuado y eficiente de tecnologías propias y externas de acuerdo con su rentabilidad y conveniencia. En suma, mayor productividad y mayor competitividad.

Entre las varias líneas de políticas planteadas por el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 para apoyar los objetivos del cambio económico respecto a la productividad, así como el apoyo para mejorar la competitividad e ingresar con mayor facilidad a los mercados del mundo, destacan:

- ✓ La modernización de las telecomunicaciones.
- ✓ Promover un flujo de inversión extranjera que apoye los objetivos del país, mediante la aportación de recursos financieros para la inversión en territorio nacional, promover la creación de empleos, acceso a mercados externos y difusión de tecnologías.
- ✓ Alentar la inversión privada, nacional y extranjera, a través de una política económica certera y clara, y con un marco tributario que sea competitivo a nivel internacional.
- ✓ Aprovechar las ventajas geográficas del país para promover la exportación.

- ✓ Asegurar una canalización suficiente de crédito para el sector exportador, bajo condiciones similares a las que perciben los exportadores de otros países con los que compiten los productores nacionales en los mercados internacionales.

A partir de 1988 el proceso de ajuste estructural se aceleró, la apertura comercial prácticamente se generalizó, se abrieron nuevos campos a la inversión privada mediante la privatización de empresas públicas y se aligeró la regulación de varios sectores económicos. También se fortalecieron de forma significativa las finanzas del sector público, de ahí la razón del aumento del ahorro público.

El cambio estructural no se materializó en un crecimiento económico importante, a pesar de que entre 1989 y 1994 el país tuvo acceso al mayor ahorro externo de la historia. El problema de fondo no era que la economía mexicana tuviese modificaciones en su estructura y contase con ahorro externo en grandes sumas, se trataba de que el ahorro externo se viera en una mayor inversión y crecimiento del PIB. Para que una economía se mantenga viable y solvente, debe obtener, a través del crecimiento, los recursos requeridos para retribuir tanto el ahorro interno como el externo.

En el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, el presidente de la república asegura que alcanzara el crecimiento económico vigoroso y sostenido, el cual se ha convertido ahora, en un imperativo económico, así como social y político. Por lo que es muy necesaria la adecuada expansión productiva, que puede lograrse sólo por medio de esta vía: Incrementando por medio de la inversión, los factores de producción, elevando la productividad de los mismos.

El Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 considera la necesidad de elevar el ahorro interno, procurará el abatimiento permanente de la inflación. La estabilidad macroeconómica permite un horizonte más amplio para la planeación y evaluación de proyectos productivos, y al mismo tiempo constituye un mayor incentivo para el ahorro a largo plazo. Por lo que, de no buscar él generase un incremento en la

productividad, se daría una circunstancia en la que el crecimiento económico se estaría apoyando exclusivamente en la expansión del ahorro, provocando que la planta productiva del país perdiera paulatinamente su competitividad con el exterior, entre otros problemas.

El plan supone que la economía de México y su desarrollo exigen una activa participación en el ámbito internacional. Lo que implica una fuerte relación con el resto del mundo por medio del comercio, la inversión y la transferencia de tecnología. El cambio tecnológico ocurre con gran rapidez, lo que trae consigo la necesidad de la adecuada y eficiente utilización de los recursos, para así tener competitividad en los mercados internacionales.

La economía mexicana se encuentra estructurada por un sector industrial moderno conformado por un número pequeño de grandes empresas con tecnologías avanzadas y, por la otra, un sector tradicional con una cantidad considerable de pequeñas y medianas empresas que se encuentran en una circunstancia de un marcado atraso tecnológico. Lo que significa que hay una gran dispersión en la eficiencia productiva entre empresas y sectores de la economía.

La política tecnológica debe coayugar para tener un manejo más eficiente de los recursos del país, así como contribuir a reducir y eliminar la dualidad y la dispersión tecnológica. Es imperativo cerrar la brecha tecnológica que existe entre los niveles de tecnología de las empresas mexicanas y los de sus competidores en el extranjero.

Con el objeto de apoyar a que la planta productiva del país sea más eficiente y pueda competir exitosamente en el extranjero, para de esta forma lograr un desarrollo económico sano y permanente. En el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 se promueve, entre otras políticas:

- ✓ Facilitar y simplificar los mecanismos de apoyo a las exportaciones y, a través de la banca de desarrollo, promover el acceso de los exportadores al financiamiento competitivo, en especial de las pequeñas y medianas empresas.
- ✓ Adecuar los instrumentos de promoción de las exportaciones para incorporar a sus beneficios, como exportadores indirectos, a las pequeñas y medianas empresas.
- ✓ Fortalecer los mecanismos de información de mercados externos.

El programa, efectúa un marco para el desarrollo industrial mexicano con énfasis en la promoción de la micro pequeña y mediana empresa. De igual forma, se juzga el fortalecer las cadenas productivas mediante el programa de desarrollo de proveedores nacionales capaces de abastecer oportunamente y con la calidad necesaria al resto de la parte productiva; promover el desarrollo e integración eficientes de las regiones que presentan mayores rezagos, por medio de la identificación e impulso de sus ventajas competitivas.

#### **1.4 La Importancia de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa**

El nuevo orden mundial es un entorno en el que las empresas de menor tamaño cada día toman mayor importancia, principalmente por el dinamismo que las constituye para adaptarse a las modificaciones que se dan en la demanda; por cambios en preferencias, moda y otras razones que se dan en el mercado actual.

El gran componente de la economía es micro, pequeña y la mediana empresa, que resulta ser, el mayor productor de empleos y el que en los países desarrollados

lleva el peso de las exportaciones<sup>9</sup>. La Micro, Pequeña y Mediana Empresa son las que están creando tanto la Globalización como la innovación tecnológica, tendencias que ha seguido el mundo desde los últimos quince años.

Las pequeñas empresas están ganando poder en la economía mundial y las realidades del mercado actual exigen a las grandes empresas su transformación a empresas más chicas, pues estas últimas tendrán mayor dificultad para competir con las micro, pequeñas y medianas empresas, rápidas e innovadoras.

En México la Micro Pequeña y Mediana Empresa representa alrededor, del 99 por ciento de los establecimientos existentes y aproximadamente el 98 por ciento de la población económicamente activa pertenece a este rubro.<sup>10</sup> Se ha observado el aumento en la competitividad de la economía mexicana, que ha sido de gran relevancia; sin embargo la transformación de la estructura productiva se ha dado de forma dispar. La mentalidad, llámese cultura, de exportación no ha llegado a todas las regiones de nuestro país, ni a todos los sectores productivos, ni tampoco a todos los tamaños de empresa; de esta forma se pueden observar, que no se ha logrado sacar el máximo provecho al nuevo entorno económico.<sup>11</sup>

Durante muchos años como parte de una economía cerrada, varios de los sectores productivos se orientaron al mercado nacional, solo en ciertos productos y segmentos lograron introducirse a los mercados internacionales. Esta situación provoca una estructura industrial muy individualista y con mínima capacidad de habituación a las modificaciones tecnológicas y del mercado, y principalmente una industria muy frágil con respecto a los cambios de su entorno.<sup>12</sup> En este tiempo se creía que una empresa era como un ser vivo, que al principio era pequeño, después

---

<sup>9</sup> Romaguera, José. Op. Cit.

<sup>10</sup> Discurso del Secretario de Comercio y Fomento Industrial. Instalación del consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Los Pinos, México, D.F. 9 de Mayo de 1995.

<sup>11</sup> Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000. México 19995.

<sup>12</sup> Márquez, Arturo, "Discurso del Presidente de la Cámara del Calzado en Jalisco. Instalación del consejo Nacional de la Micro Pequeña y mediana Empresa". Los Pinos, México, D.F. 9 de Mayo de 1995.

mediano y más adelante con gran tenacidad y visión del empresario, en donde se convertirían en grandes corporaciones.

Se tenía la idea de que todas las empresas poseían las mismas características y solo eran de diferente tamaño, así, a partir de esta concepción se creó una organización industrial paternalista, que por un lado trata de proteger a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, con asistencia técnica, tasas preferenciales, y por el otro se le aplican las mismas normas de conducta fiscales y operativas de las empresas grandes.<sup>13</sup>

La acelerada apertura comercial hizo evidente la presencia del modelo industrial. Por lo que se convierte en principal, para incrementar la productividad del aparato productivo, para que las pequeñas empresas fortalezcan su capacidad de adaptación a los frecuentes cambios económicos, financieros y tecnológicos.

Ahora se reconoce, que la empresa es generadora de riqueza indispensable para el crecimiento económico, y en particular la Micro, Pequeña y Mediana Empresa por su cobertura y su gran capacidad de generar de empleos; en consecuencia debe considerarse prioritarias para la capitalización e inversión productiva. De tal forma que es de vital importancia que los pequeños empresarios tomen en cuenta, la política económica que requieren, la cual está vinculada con una eficiente economía de volúmenes y una adecuada cadena de distribución.<sup>14</sup> Para hacer llegar al mercado los productos con la oportunidad necesaria, en las condiciones de cantidad y calidad exigidas, y con el precio más accesible. Así que es necesario incrementar la inversión en vías de comunicación, de generar infraestructura para el desarrollo comercial y de contar con un régimen de fomento a la inversión productiva adecuado y simplificado, que promueva y premie al que más invierta y trabaje.

---

<sup>13</sup> Márquez, Arturo. Op. Cit.

<sup>14</sup> González Quintero, Germán, "Discurso del Presidente de la Confederación de Cámaras Nacional de Comercio", Servicios y Turismo. Instalación del consejo Nacional de la Micro Pequeña y mediana Empresa. Los Pinos, México, DF. 9 de Mayo de 1995.

Es fundamental también, originar una nueva cultura de competencia basándose, en la calidad del producto y el servicio a los clientes; reconvertir las regulaciones operativas y financieras para que las mismas empresas se mantengan informadas de las tendencias del mercado y puedan definir y adoptar estrategias de asociacionismo para hacer frente competitivamente a las exigencias de los mercados, tanto nacionales, como internacionales.



## CAPITULO II

### EL ENTORNO ECONOMICO MUNDIAL

En el presente capítulo se despliega la tendencia mundial (globalización), a través de las alianzas estratégicas, tanto entre países como en empresas; se busca demostrar la importancia de asociarse, con el propósito de destacar algunas experiencias de países exitosos en materia de alianzas estratégicas. Por otro lado tenemos que el éxito de una empresa esta en función de quien la dirige, por lo que se presenta el escenario que debe tener el empresario exitoso y así mismo las características para trabajar en equipo.

Posteriormente se muestra como el país ha creado sistemas de organización Inter. Empresarial con fines de alianzas cuyas funciones se encuentran vinculadas con lo que es: Incursionar en los mercados, reducción de incertidumbre, disminución de costos de transacción, y demás finalidades que conllevan a la optimización de recursos, utilizando ventajas competitivas para el éxito de las PYMES.

#### **2.1 Tendencias de la Actividad Productiva**

Globalización y avance tecnológico, parecen ser las tendencias de los países, con relación a su industria y proceso productivo, también existe una inmensa brecha entre los países que se asocian, investigan, desarrollan e implementan tecnología de punta en los procesos productivos de su industria; de tal forma que los que se dedican a observar como se rezaga su economía y tecnología, lo más probable es que no logren competitividad interna ni externa, además considerando que es un caso que se va complicando en una mayor medida con el paso del tiempo. Por lo que lo más recomendable penetrar, competir y así mismo mantenerse en los mercados a escala mundial.

En un mundo tan competitivo de rápidos cambios en sus mercados e industria globalizada o en su defecto por globalizarse, en el que hay vertiginosas transformaciones en las preferencias de los consumidores, en donde existe un veloz esparcimiento de desarrollos tecnológicos y creciente potencialismo; se vuelve completamente imperativo el formar alianzas para que estas formen parte de las estrategias del empresario.

El control de los avances tecnológicos es sumamentepreciado, tanto por los países como por las empresas, resulta difícil conseguirlo, ya que la globalización exige que las empresas se asocien, una de las razones para hacerlo es para llevar a cabo investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, o simplemente contar con las existentes. En este sentido se crea una gran dispersión de conocimientos tecnológicos provocando un mayor desarrollo en las empresas.

Nadie puede mantenerse alejado de los nuevos inventos y descubrimientos tecnológicos en todo el orbe. La tecnología se convierte en algo accesible a la gran mayoría de las empresas; no se le puede tener mucho tiempo como propiedad exclusiva, por que operar globalmente requiere de socios en otros mercados, para acceder a otras demandas, y contar con nuevas tecnologías.<sup>1</sup>

## **2.2 La Micro, Pequeña y Mediana Empresa ante la Apertura Económica**

Gobiernos de todo el mundo han implementado en algún momento de su historia, políticas de apertura económica y comercial, que han afectado significativamente la parte inicial de las instrumentaciones de políticas a la micro, pequeña y mediana empresa y a su inserción en los mercados internacionales de cada país en cada momento respectivamente.

---

<sup>1</sup> Ejecutivos en Finanzas, "Alianzas Estratégicas para Competir", México, junio de 1993.

La Micro, Pequeña y Mediana Empresa son unidades económicas que operan principalmente en reducidos mercados, en el sentido económico y geográfico, con reducido acceso a recursos financieros ( que les proporcionan una mayor amplitud de acción en el ámbito productivo, de distribución y comercialización de sus bienes); igualmente operan bajo un sistema de gerencia empírico con limitada y en ocasiones, nula tecnología para la producción. La falta de recursos financieros se convierte en un gran obstáculo al intentar incursionar en al área comercial internacional, aún cuando la acción del gobierno ha sido promotora de la exportación con diversos mecanismos a disposición de los empresarios que deseen exportar ofreciendo apoyos que tienen relación con lo que es: lo fiscal, administrativo, y financiero entre otros.

### **2.3 Estructuras Inter empresariales de Producción (Consortios)**

La asociación de cooperación se ha difundido más como un canal para productos primarios a pesar de conceptualizarse al consorcio como un instrumento de exportación, también se ha empleado en la práctica como un medio de atender ciertas necesidades de incorporación con los asociados, por lo cual se emplea la denominación de Consorcio.<sup>2</sup>

Estos consorcios están constituidos por empresas asociadas que son independientes, que conservan su personalidad jurídica como productores y mantienen su estructura específica de administración. No hay fusión de compañías, exclusivamente participan en la formación de una nueva organización con la que conciertan, en calidad de entidades independientes, es decir, un acuerdo comercial. Es la definición que parece predominar desde su publicación hasta la actualidad, aún cuando no se aplique en todos los casos.

---

<sup>2</sup> Mercado de Valores, NAFIN, "La Micro Pequeña y Mediana Empresa y la Globalización de la economía", México, marzo de 1993.

Las empresas que se integran en un consorcio pueden ser de muy diversa naturaleza, salvo que la legislación del país, en el que se desee establecer dicho consorcio, imponga algún tipo de restricción.<sup>3</sup> Frecuentemente el requisito es que se trate de entidades económicas de escala micro, pequeña y mediana, productoras de bienes o servicios, excluyéndose en ocasiones por lo general a las empresas oferentes de servicios, otro puede ser, el que se requiere de empresas nacionales en su totalidad.

En varios países la legislación se ha transformado, liberando nuevas posibilidades para el establecimiento de estos consorcios, es así como surge en México la Empresa Integradora. El consorcio goza de ciertos beneficios en las áreas financiera y fiscal. La iniciativa de formación de un consorcio puede partir de las propias empresas o de algún agente externo al grupo, tales como:

- 1) Cámara de Comercio, Industria, Comercio Exterior, entre otras.
- 2) Gobierno ( entidad de la promotora).
- 3) Organismo Internacional
- 4) Empresa Consultora.<sup>4</sup>

El consorcio se formalizará mediante un contrato de sociedad, entre los que se encuentran:

### **2.3.1 Sociedades Cooperativas**

El objetivo de las sociedades cooperativas es generar fuentes de empleo para sus socios, aumentando la oferta de productos básicos fundamentalmente. Entre sus características resaltan: el que los socios aportan trabajo, se producen bienes para el mercado, los bienes de producción son de propiedad colectiva y los integrantes participan en la administración de la sociedad.

---

<sup>3</sup> Ejecutivos en Finanzas, Op. Cit.

<sup>4</sup> Mercado de Valores, NAFIN, México, Marzo 1994.

Para formar una sociedad cooperativa se requiere de la integración de un grupo mayor a 10 personas, pertenecientes a la clase trabajadora, mayores de 16 años, con necesidades comunes y dedicadas a la misma actividad. Este grupo debe reunirse periódicamente a fin de determinar el nombre o denominación social que llevará la proyectada sociedad cooperativa, así como el capital que se debe aportar para iniciar operaciones, y otros aspectos relacionados con el futuro funcionamiento de la sociedad.

### 2.3.2 Sociedades Financieras

Las finanzas corporativas han traspasado las fronteras de los países en el mundo, ya no existen límites para los negocios entre ellos, las finanzas corporativas se componen de actividades tales como las fusiones y adquisiciones bancarias. Las empresas con proyectos frecuentemente tienen grandes dificultades para obtener recursos financieros necesarios (estos especialmente en los proyectos de exportación ya que los riesgos son mayores que los proyectos dirigidos al mercado local), debido a esta situación muchos países en desarrollo están creando apoyos a inversionistas exportadores, bancos de desarrollo para financiar los nuevos proyectos a corto y largo plazo. En el ámbito nacional puede proceder de una sola situación financiera, o si el préstamo es grande de un grupo de instituciones. Este último caso se denomina financiación mediante préstamos de consorcio bancario.

La función de dichas corporaciones consiste esencialmente en suministrar capital, por lo que al examinar un banquero las solicitudes de financiamiento, ya no se limita a asegurarse de la solidez y solvencia crediticia del patrocinado, sino que estudia sobre todo el proyecto y trata de sugerir las mejoras que pueden introducirse en él. Esta es la actividad mínima, que cabe considerar como promoción.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Banco Mundial de Desarrollo, "Las Compañías Financieras en Desarrollo", editorial Tecno, Madrid 1989.

Esquema de optimización de procesos, de acuerdo con la nueva orientación que adquiere la competencia, esta cobra especial importancia en el concepto de especialización flexible, concerniente a la capacidad que puede tener una empresa para responder de manera adecuada a los cambios en el mercado mundial. La flexibilidad en este caso, se refiere a: La posibilidad de adaptar el mercado acorde al tipo de bienes que se fabrican, la cantidad y calidad de mano de obra que se requiere, los insumos y el proceso productivo. En este último resaltan lo importante que es el uso de equipos multipropósitos para la interacción de la empresa (grandes y pequeñas) y las modalidades de subcontratación, entre otros requerimientos.

Este modelo de especialización flexible se basa en la subcontratación, es decir, se descentralizan las distintas fases de fabricación de un producto, realizándose en diferentes empresas pequeñas y medianas.

Un ejemplo de este modelo lo representa la industria del calzado, que en México esta integrada en su mayoría por un sin número de micro y pequeñas empresas. Esta industria es el eslabón final de una larga cadena productiva que incorpora a más de 40 productores de 14 ramas industriales para producir un artículo de primera necesidad.

### **2.3.3 Consorcio Comercial**

La asociación hace acto de presencia en cual quiera de los sectores productivos, los cuales pueden estar apoyados por alguna de las cámaras; su objetivo principal es tener mayor penetración en el mercado nacional o en el internacional. El primer consorcio de ventas nació en el estado de Jalisco Vesticomex (pequeños industriales del sector vestido), lo interesante de este consorcio es que no pretende dividir el proceso de producción, sino unir esfuerzos y vender la ropa con una sola marca. La asociación tal vez no ha encontrado la solución a sus problemas para la comercialización, pero sí a

encontrado un camino menos difícil para el logro de sus objetivos, tanto en el mercado interno como en el externo.

Otra experiencia notable del asociacionismo en México, es la que presenta, la Unión de Crédito Agropecuaria Industrial y Comercial de Sombrerete Zacatecas.<sup>6</sup> La cual se inicio sus funciones con sólo 82 socios, al formarse sólo tenía presencia entre municipios de Zacatecas, pero se extendió hacia Durango, Sinaloa y Chihuahua. Uno de sus mayores logros es el de la producción de Nopal en donde se busco un acercamiento con Japón, también pretendieron apoyar a los productores de nopal mediante el fomento del asociacionismo.

Esta Unión de Crédito es una evidencia de que si existe el asociacionismo, pues ha demostrado ser una alternativa para resolver los problemas de financiamiento, comercialización, y capacitación entre otros.

## **2.4 Características Generales de los Consorcios**

Existen consorcios que dan servicio exclusivamente a sus socios, o que comercializan productos a cuenta propia o de sus asociados. En general los servicios más comunes que brindan los consorcios:

- Análisis de costos, precios y cotizaciones;
- Control de Calidad;
- Información comercial y selección de cliente

---

<sup>6</sup>Nacional Financiera. "Unión el Sombrerete". en Foro, número 1, NAFIN, enero 1994.

- Diseño de productos;
- Identificación y evaluación de oferta exportable;
- Estudios de Mercado;
- Capacitación;
- Organización y participación en ferias y misiones internacionales.

Existen numerosas ventajas que pueden ofrecerse, ya sea directa o indirectamente, el consorcio de comercio exterior a generado en países:

- Incremento de las reservas internacionales
- Aprovechamiento y esparcimiento del conocimiento de tecnologías de punta;
- Disminución del desempleo;
- Ejemplo para otros sectores económicos del país.

Asimismo existen diversos tipos de beneficios para los integrantes del consorcio, ya mencionados y relacionados en las alianzas estratégicas que son inherentes de igual manera a las empresas integradoras. Estos pueden reunirse en: acceso a nuevos mercados, tecnología; mejoramiento y por lo tanto mayor poder de comunicación y gestión con autoridades, clientes y proveedores; además hay reducción de riesgos de inversión mediante la diversificación de mercados, así como de los costos unitarios de la producción; y sin dejar de tomar en cuenta un aspecto importante referente a la lo que es la adquisición de conocimientos en tecnología de punta y de eficiencia en los métodos de producción.



## 2.5 Consorcios y Alianzas Estratégicas en el Mundo

Dentro de la gama de instituciones vinculadas al comercio internacional: comercializadoras y consorcios de exportación, en algunos países se han enfatizado en el desarrollo de los consorcios como un canal para la atención especial a cierto segmento del país en cuestión. En el caso de Europa, los países que han mostrado substancial interés en el consorcio han sido Italia, Francia, y Suecia; en América Latina: México, Brasil, Perú, Colombia, Chile y Argentina.

En Estados Unidos se permiten acciones conjuntas de empresas que intervengan en operaciones de exportación; la India es otro país que ha optado por implementar esta modalidad para exportar, pero su desarrollo ha enfrentado diversos problemas: falta de adaptación al trabajo en equipo, problemas financieros, incongruencia de las políticas internas y falta de incentivos del gobierno para adoptar este modelo operativo.<sup>7</sup>

### 2.5.1 Italia

En 1974 existía un entorno económico con crisis monetaria e inestabilidad política, aunado a episodios de terrorismo, fuerte endeudamiento externo y conflictos sindicales, por lo que la pequeña empresa se encontraba limitada al mercado local, mismo que estaba muy deprimido. La difícil crisis por la que atravesaba el sector industrial produjo una recuperación derivada de grandes inversiones que llegaron a mediados de esta década, éstas buscaban sustituir capital por trabajo sin modificar los modelos existentes de las fases de producción. Sin embargo se presentó un cambio radical en las relaciones entre la división del trabajo y el tamaño del mercado. En 1976, con las características de la micro, pequeña y mediana empresa italiana presenta (individualismo, creatividad e iniciativa), apoyos gubernamentales e ingreso de capitales a la economía, se desarrolló la industria con un gran impacto en la región norte de Italia.

---

<sup>7</sup> Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. NAFIN, vol. 8, UNAM-NAFIN, México 1995.

Así los elementos que más ayudaron a este importante desarrollo industrial fueron: la difusión en el territorio nacional Italiano, en conjunción con la iniciativa microempresarial y el apoyo regional por parte del gobierno. La búsqueda de nuevos mercados con capacidad emprendedora y mediante, Consorcios Regionales de Producción.

Actualmente, los productos dependen de la innovación y el manejo de un constante cambio combinado, lo que motiva a las empresas a operar en diversos segmentos del mercado. Las empresas de éxito transformaron su estructura rígida de producción a una flexible y adaptable. Inclusive en el sector servicios, rara vez se comercializan un solo producto, existen también consorcios de promoción de ventas en determinadas regiones Italianas, cuyo objetivo es promover todos los productos industrializados por la Micro, pequeña y mediana empresa, asociada en dichas regiones.<sup>8</sup>

Los consorcios en Italia son el mecanismo para agrupar a las empresas de menor tamaño, que se asocian con el fin de proporcionar servicios comunes que van desde la información sobre el mercado, hasta la investigación y desarrollo a sus afiliados.

Estos consorcios prestan servicios profesionales a sus asociados considerando su especialidad. Por ejemplo, el de promoción en ferias y exposiciones, elabora catálogos, realiza viajes promocionales, investiga la solvencia de los clientes, da información sobre el mercado, etc.

La experiencia de los consorcios de exportación en Italia aparentan haber sido sumamente positiva, por el número de instituciones constituidas. Siendo un factor de fundamental importancia la Ley de Sabatini, que reglamentó las contribuciones financieras públicas y posibilitó la implantación y ampliación de la gran mayoría de los consorcios.

---

<sup>8</sup> Mercado de Valores, NAFIN, "Las Pequeñas Empresas y el Asocianismo", NAFIN, México, Octubre de 1994.

### **2.5.2 Francia**

El gobierno de Francia ha otorgado apoyo al desarrollo de diferentes Canales de Comercialización Internacional, resaltando de manera importante la "Société de Commerce Extérieur" (S.C.E), siendo en realidad comercializadoras especializadas en productos, servicios o mercados.

En este sentido, de la misma forma actúan las agrupaciones de interés económico, creados en 1967, como empresas especializadas y dedicadas a la comercialización de ciertos productos o servicios, o abasteciendo ciertos mercados específicos. Como respuesta a las necesidades de las empresas, de escala micro, pequeña y mediana, de agruparse para homogeneizar algunas de sus actividades, tales como: oficinas de ventas, de importación y exportación, e instituciones de investigación.

### **2.5.3 Suecia**

En Suecia el consorcio de exportación fue introducido desde 1966, por el consejo Sueco de promoción de Exportaciones. Los consorcios suecos funcionan como sociedades privadas y se caracterizan por flexibilidad en la cantidad de miembros que agrupan. Los consorcios de mayor tamaño son aquellos que se encuentran dentro de los sectores de producción agrícola y pecuaria, además se encuentran en sistemas y equipos para el control eficiente de la contaminación.<sup>9</sup>

Al igual que en Francia, los consorcios suecos se especializan tanto en la comercialización nacional de los productos como en la externa de los mismos. Con una sólida presencia en la economía sueca.

---

<sup>9</sup> Mercado de Valores, Op. Cit.

### **2.5.4 Corea**

Hasta mediados de los años setenta, la Micro, Pequeña y mediana empresa coreana no habían crecido tan velozmente como las grandes empresas, debido a que el principal objetivo de la política industrial era el incrementar la exportación de productos fabricados en industrias de producción intensiva en mano de obra, industria pesada y química, en 1977 la política gubernamental empezó hacer hincapié en las empresas de menor escala.

A mediados de los ochenta la política industrial del gobierno coreano se volcó a otorgar un importante apoyo a la investigación y desarrollo tecnológico en donde comenzó una era de mayor apoyo financiero acompañado de una política de incentivo a la investigación, mediante la creación de diversas instituciones para el apoyo de tipo crediticio y financiero. Aunado a esto, se introdujo una política de sustitución de importaciones para la consolidación de la industria.

La necesidad de un mayor desarrollo tecnológico en la década de los ochenta, llevó al gobierno a la estructuración y conformación de la Corporación de Desarrollo Tecnológico, que se encarga principalmente de brindar apoyo en capacitación y créditos a empresas (principalmente pequeñas y medianas) que busquen crecimiento o comenzaban operaciones con el exterior. La Corporación de Desarrollo Tecnológico trabaja con sistema que ha sido considerado como uno de los más eficientes del mundo.

### **2.5.5 Japón**

Las Reglamentaciones del gobierno Japonés para el apoyo a las pequeñas empresas se fundamenta en las siguientes políticas: quitar obstáculos a las transacciones; Basándose en la recomendación planteada a principios de la década de los cincuenta, referente a la Micro, Pequeña y mediana empresa en donde deben hacerse las compras conjuntas de materia prima, comercialización y ventas de

productos, También se introdujo una ley prohibitiva a las empresas grandes sobre pagos retrasados y cualquier acción que obstaculizara el buen desempeño de las empresas chicas, además se dio la facilidad de recursos financieros a tasas preferenciales y la provisión de incentivos fiscales, como segunda política de protección a las PYMES japonesas. Y finalmente una regulación de incentivo al desarrollo tecnológico.

El sistema de subcontratación desarrollado por Japón, consiste en múltiples relaciones con las empresas chicas. Es una forma jerárquica de disposición primordial, con una compañía primaria de montaje (como cabeza)<sup>10</sup>, que algunas veces alcanza hasta un quinto vínculo de subcontratistas, involucrando a más de treinta mil empresas de micro, pequeña y mediana escala.

#### 2.5.6 Taiwán

La economía de Taiwán se ha caracterizado por mucho tiempo como una estructura de “dos niveles” a saber, una estructura industrial en la que coexisten empresas grandes, que dominan el mercado nacional, y empresas de menor escala orientadas al mercado de exportación.<sup>11</sup> En los últimos años esta estructura de dos niveles ha ido evolucionando de forma más integrada, debido a la liberación de los mercados nacionales mediante la supresión de barreras comerciales y la reducción de protección ante crecientes importaciones.

Debido a las crecientes dificultades que encaran para promover sus exportaciones, un gran número de pequeños fabricantes y comerciantes independientes se han convertido en filiales (subcontratistas), mientras que otros han optado por modelos de asociaciones más estrechas (alianzas estratégicas). Como resultado de esta estrategia las empresas de gran escala desempeñan el papel más importante en la producción y exportación.

---

<sup>10</sup> Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Op. Cit.

<sup>11</sup> *Ibidem*.

### 2.5.7 Chile

Las políticas gubernamentales de Chile se encaminan a buscar la exportación de productos que contengan mayor valor agregado, por tanto se preocupan por exportar capacidad tecnológica empresarial y laboral, además ampliar los mercados e incorporar a las empresas a la actividad exportadora.

El logro de las ventajas competitivas reside en incorporar nuevas tecnologías de producción, disponer de mano de obra más calificada, y en general potenciar las capacidades productivas.

Para el pequeño empresario resulta difícil exportar de manera individual, por lo que la estrategia impulsa la asociación para organizar comités de exportación de empresarios en ramas iguales o complementarias que puedan emprender juntos la tarea exportadora.

Las ventajas de asociación en comités de exportación son varias: permite mayores volúmenes de oferta y, por consiguiente son más atractivos para compradores potenciales, reduce los costos unitarios de los fletes, diversifica la oferta de productos, aún los de un mismo rubro, donde se concentran los esfuerzos en un mayor beneficio para ellas y un efecto multiplicador, además se reparten entre las empresas participantes los costos de promoción de exportaciones, impresión de catálogos, asistencia a ferias en el exterior, que permite retroalimentar las experiencias individuales en el grupo.

A los pequeños exportadores les va mejor juntos y sus envíos pueden multiplicarse. Sin embargo la experiencia chilena enseña, que los comités de exportación, no son permanentes y duran en promedio, de uno a dos años. Luego cada empresario exporta de modo individual o simplemente queda fuera de esa actividad.

Entre 1990 y 1992, el número de empresas formales en el país, o sea quienes tributaban, aumenta de 426,000 a 463,000, esto es, hubo una creación neta de 39,000 empresas en dos años. La tasa correspondiente a este crecimiento duplica la población en edad de trabajar, por lo que se da un incremento en el número de ciudadanos que buscan ocuparse en la actividad económica formal.<sup>12</sup>

### **2.5.8 América Latina**

En general el tema de los consorcios de comercio exterior en América Latina ha sido debatido y discutido desde los años sesenta, junto con las políticas de promoción de exportaciones, pues la creación de los primeros consorcios en esta región del mundo se dio a partir de 1971 en México, seguido por Argentina.

Perú ha sido uno de los primeros países de la región en elaborar regímenes promocionales a las exportaciones sumamente sofisticados, en continua evolución.

## **2.6 Interdependencia y Globalización**

En el mundo actual se gestan principalmente las tendencias de innovación tecnológica y de globalización. Al mismo tiempo el entorno económico mundial, le ha ido dando importancia primordial a la micro, pequeña y mediana empresa, por su dinamismo para acoplarse a las cambiantes necesidades del mercado actual.

Sin dejar de considerar las desventajas de las pequeñas empresas tales como: escasez en el nivel de formación de los equipos administrativos y directivos, falta de mecanismos adecuados de crédito y financiamiento, la mentalidad de corto plazo del micro, pequeño y mediano empresario así como la falta de cultura en exportación.

---

<sup>12</sup> Reyes Mora Oswaldo, "Empresas Integradoras", SICCO, México, 1999.

## 2.7 El Empresario y su Entorno

La globalización es un aspecto, que no puede ser desapercibido, dado que hay que acoplarse a las cambiantes necesidades del mercado, donde a parte de los mecanismos de apoyo, se requiere de un excelente funcionamiento de las empresas, no es fácil cubrir este aspecto, por lo que el éxito o el fracaso de las mismas, no depende de un solo factor, entre los más importantes destaca, la persona que dirige cierta empresa, por tal razón es necesario que el empresario cubra los siguientes aspectos, referentes al presente punto.

### 2.7.1 El Ser y el que Hacer del Empresario

Es importante mencionar que es, lo que caracteriza actualmente al empresario, pero como hacerlo, si está viviendo una época de transición tecnológica, de pensamiento, e incluso de siglo, en donde como dice Carlos Llano en su artículo "Otra Bicefalia del Empresario": El empresario de hoy, no necesita la exactitud del ingeniero ni la habilidad del político sino ambas simultáneamente. Aparte de los problemas técnicos se añaden actualmente los culturales, morales y sociológicos.<sup>13</sup>

Los empresarios no surgen de la nada, y no pueden prosperar sino es en su medio ambiente económico y social. Muchos consideran al empresario como un fenómeno urbano, en donde los empresarios constituyen una elite cosmopolita. Por otra parte, parece ser, que el pertenecer a una determinada clase social indica la posibilidad de poder ser empresario.

Lo anterior a cambiado de manera significativa, no sólo en México sino en el mundo, ya que cada vez es común encontrarse con empresarios que no viven en una zona urbana y que no pertenece a una determinada clase social. Sin embargo, en nuestros días una persona que posee la cualidad de ser un poderoso motivador, se

---

<sup>13</sup> Expansión. "Otra bicefalia del Empresario", Vol. XXVIII, número 683



le puede distinguir como un empresario. Por lo anterior se puede decir que un empresario es una persona que puede unir e interpretar de manera adecuada los objetivos y necesidades pero no sólo de la empresa, sino de todo lo que le rodea, aspectos que tienen que ver con: proveedores, trabajadores y consumidores, etc.

### **2.7.2 Definición Operacional del Empresario**

El empresario es parte importante del sector económico del país, sin duda una buena parte del éxito logrado es atribuible a los esfuerzos e innovaciones introducidas por los empresarios, no sólo en el sector privado sino también en el sector público: Alcaldes, Regidores, Diputados e incluso algunos Gobernadores están tomando la vanguardista y difícil tarea de cambiar los modelos tradicionales de dirección.

Usualmente, al propietario de una empresa se le asigna el título de empresario, en la práctica para merecer este título también se requiere que sepa organizar a través de delegar el funcionamiento del Organismo; así mismo debe saber asumir riesgos entre otros aspectos.

### **2.7.3 Características Personales Para Tener Éxito Como Empresario.**

Mucho se puede decir, pero poco concluir; no se va a proporcionar una receta puesto que para tener éxito, no solamente se requiere de las características personales que se van a mencionar sino también, el recordar que el trabajar en equipo requiere cubrir algunos aspectos.

En un primer punto se dice que se requieren de seis características personales, tres hábitos y nueve características del trabajo en equipo para poder tener éxito. Otro punto es que para poder tener éxito hay que tener esperanza, soñar y crecer.<sup>14</sup>

Los estudiosos de la actividad empresarial proponen que un empresario de la micro, pequeña y mediana empresa deben contar con lo siguiente:

#### **2.7.4 Características personales del Empresario**

##### **1) Motivación.**

Es una disposición positiva, en donde se hallarán comprendidas las responsabilidades, el vigor, la iniciativa, la perseverancia y la ambición. Aquel que trabaja arduamente para planear, organizar, coordinar y controlar la empresa, tiene mayores posibilidades de triunfo, que otro que no lo hace. Y cuando poco a poco se minimizan los errores se van logrando éxitos, se puede decir, que se van solucionan con mayor certeza las dudas y los problemas, lo cual motiva a un empresario para seguir adelante. En la actualidad a muchos empleados ya no les interesan las recompensas económicas, sino que tienen un mayor interés por sentirse como los dueños de la empresa, esto quiere decir que la motivación es un aspecto muy importante para las personas que componen el círculo Empresarial.

##### **2) Agilidad Mental.**

Consiste en una inteligencia comprensiva, un pensamiento creativo y una capacidad analítica; esto es, que el empresario debe de ser razonablemente inteligente, que debe ser capaz de actuar en consecuencia a las diferentes situaciones que se le presenten, además debe analizar las situaciones y los problemas, para ejecutar las soluciones.

---

<sup>14</sup> Nieto Iriogoyen Calos, "Carpeta de Presentación del Congreso", Nueva Visión Empresarial, 23 de abril 1997, en el Auditorio de la Paz en Puebla.

El que dirige una micro, pequeña o mediana empresa, advierte la existencia de problemas y los soluciona, por lo que, guiará a su empresa mucho mejor, que aquel que no quiera hacer uso de la agilidad mental.

### 3) **Habilidad para las relaciones humanas.**

La estabilidad emocional, la capacidad de relación, la sociabilidad, la consideración y el tacto, son valiosos auxiliares para el pequeño negociante, el actual administrador, debe mantener buenas relaciones tanto con sus clientes, como sus proveedores, con el gobierno, con sus trabajadores, y con todo el que tenga relación directa o indirecta.

### 4) **Capacidad de Comunicación**

Es el hecho de que el emisor y el receptor comprenden y se hacen comprender desde una simple institución ó petición hasta la definición y comunicación de los propósitos más filosóficos de la empresa. Se dice que el que puede comunicar una idea, ya tiene en su poder una gran parte de éxito.

### 5) **Conocimientos Técnicos.**

Se refiere a la habilidad adquirida para poder fabricar un producto que se adapta a las necesidades del consumidor.

### 6) **Liderazgo.**

El liderazgo se lleva a cabo cuando una persona es coherente, equilibrada, posee una dimensión humana flexible, idéntica a los roles, selecciona las metas, efectúa programación temporal y realiza una adaptación diaria, pero sobre todo se dice, que es un líder, cuando crea relaciones de interdependencia en donde el paradigma de interacción humana dice: Gano, o Ganas, o no hay trato.

## 2.7.5. Los Tres Hábitos.

- Aprender,
- Comprometerse,

➤ Actuar.

### 2.7.6 Las Características del Trabajo en Equipo.

- 1) **Unidad:** comprensión y compromiso es el propósito principal, estructurar los valores y resultados a lograr, integrar propósito y valores del grupo con los demás integrantes, sentirse todos parte del grupo.
- 2) **Apoyo mutuo:** estructura de cooperación, ser competente y corresponsable, hacer uso eficiente de los recursos y habilidades de cada uno.
- 3) **Manejo de diferencias:** fomentar el intercambio, aclarar intereses, practicar la empatía, aceptar el error.
- 4) **Escucha Activa:** atender al otro, con los sentidos y el corazón, además asegurarse de la comprensión.
- 5) **Retroalimentación:** Dar información específica, saber como nos ven y el impacto de nuestro trabajo, dar reconocimiento, señalar errores sin rechazar a la persona.
- 6) **Confianza Mutua:** libertad de opinión, creer en mi y en los demás, acordar ciertos objetivos de desempeño y reportar resultados.
- 7) **Toma de decisiones:** acuerdo por consenso, compartidos y apoyados.
- 8) **Planeación:** Básicamente consiste en definir lo que se quiere y las acciones específicas que se pretenden, en este rubro es muy importante la comunicación, dado que quien conoce los requerimientos de la empresa, son los mismo que la integran.

- 9) **Liderazgo:** modelar lo anterior en su persona, crear sistemas y estructuras para lograr todo lo anterior, ser accesible, tener visión y favorecer el aprendizaje.
- 10) **Análisis de problemas:** Identificar hechos, análisis integral, generar opciones y seleccionar la mejor opción, hacer compromisos, ser duro con el problema y suave con la gente.

Lo anterior nos lleva a una pregunta abierta, ¿puede el empresario mexicano ser y hacer todo lo anterior?

## **2.8 El Comercio Internacional, como parte Fundamental de la Integración de la Economía Mexicana con el Resto del Mundo.**

Durante la etapa de sustitución de importaciones los empresarios del país se acostumbraron a mirar hacia el interior del mismo. La carencia de competencia con el exterior, es una de las principales consecuencias de esta política económica, provocando significativamente el espíritu emprendedor del industrial mexicano.<sup>15</sup>

Entre los diversos problemas que enfrentan los empresarios mexicanos se pueden incluir aquellos que incrementan el distanciamiento entre el sistema educativo superior y la industria, por lo que empresas nacionales presentan problemas tales como:

- La falta de comunicación entre el curricular escolar y las necesidades del aparato productivo.
- La desconexión entre el área académica y los campos concretos de aplicación de los conocimientos.

---

<sup>15</sup> Huerto Lange, Juan. "La Pequeña Empresa en México". 1994, Facultad de Contaduría y Administración UNAM.

- La existencia de una gran concentración de profesionales: geografía, de centros educativos y de recursos. Lo que provoca un exceso de oferta, disminución relativa de salarios y pérdida de interés en participar en ciertas disciplinas.
- El demandante de los servicios profesionales no participa ni contribuye en la elaboración de los programas de estudio.

Uno de los efectos más importantes, es la falta de una cultura de comercio internacional, se encuentra en la demora, por lo que México ha emprendido la penetración en los mercados mundiales.<sup>16</sup> La investigación y la capacitación no responden a las demandas de los mercados y no se ajustan, de manera adecuada a las necesidades regionales de la producción. Lo cual tiene como resultado una baja en la generación de tecnologías modernas cuya transferencia se ve afectada por la falta de financiamiento, además se observa, que los países que más se han resistido al progreso, son precisamente aquellos que menos desarrollo presentan en sus respectivas economías, en comparación con las del resto del mundo.

El comercio exterior es un punto preponderante en el mundo globalizado, tal como la interdependencia de los países que se vive actualmente. Por lo que México debe incluirse dentro del comercio internacional como una parte fundamental de la integración de la economía con el resto del mundo.

Es de vital importancia que la Micro, Pequeña y Mediana Empresa lleven a cabo eficientemente el intercambio comercial en los mercados internacionales mediante la garantía del abasto de productos destinados al consumo básico de la población, en donde se debe dar: cumplimiento a convenios y tratados internacionales, y además se deben asegurar operaciones de comercialización<sup>17</sup>, por medio de esto, se logra de mantener un constante proceso de perfeccionamiento en los instrumentos de fomento al comercio exterior.

---

<sup>16</sup> Programa Nacional de Desarrollo, 1995 -2000.

<sup>17</sup> Programa Nacional de Desarrollo, Op. Cit.

La competitividad y la apertura comercial con el exterior son los elementos principales de una economía dinámica y progresista. Sin embargo, la apertura comercial no es suficiente para alcanzar un elevado crecimiento y una mayor igualdad; por lo que es necesario que se desarrolle una competencia con el exterior, sobre bases justas y uniformes para los pequeños empresarios nacionales.

En el mundo contemporáneo, México dispone de amplias oportunidades para que sus exportaciones penetren a los mercados mundiales. Para aprovecharlas, es necesario comprender el éxito de sus proveedores así como el de sus clientes, lo cual implica el suyo mismo.

La interdependencia mundial es la parte primordial de la globalización, la cual se vincula con la integración de los países en regiones, es decir, en zonas económicas. México ya forma parte de esta integración, por lo que debe mostrar competitividad en los mercados internacionales, de tal forma que se vuelve imperativo que la micro, pequeña y mediana empresa encuentren nuevos modelos de organización en los que puedan compartir costos, información, tecnología, y además desarrollarse exitosamente dentro y fuera de las fronteras del país.

Con el propósito de establecer estrategias de acción para fortalecer a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa se han creado sistemas de organización a través de los cuales las pequeñas empresas pueden lograr transformaciones cualitativas y cuantitativas en la producción y comercialización, en otros aspectos se encuentra, el acrecentamiento del nivel tecnológico y de calidad, así como facilitar la obtención de financiamiento y crédito; en virtud de la necesidad de consolidar la presencia de pequeñas empresas en el mercado interno e incrementar la concurrencia de las mismas en los mercados extranjeros.

La Micro, Pequeña y Mediana Empresa, presentan actualmente problemas de competitividad, por su tamaño carecen de los sistemas que las grandes empresas tienen posibilidad de implantar, de los servicios que éstas pueden contratar y de

los ahorros que pueden obtener, debido a las ventajas de trabajar en volumen.<sup>18</sup> Por esta razón, es conveniente que la micro, pequeña y mediana empresa se unan para realizar operaciones de gran escala, sin perder autonomía e individualidad y aprovechar las ventajas de ser pequeñas.

A principios de los noventa el gobierno decidió promover diversas formas de asociación para los pequeños empresarios, por medio de modelos de organización Inter. empresarial, entre los que destacan:

- Los Centros de Adquisición en Común,
- Las Empresas de Comercio Exterior,
- El Esquema de Subcontratación,
- Las Uniones de Crédito y
- Las Empresas Integradoras

El objetivo fundamental de estos instrumentos, es evitar el riesgo de que las empresas de menor tamaño se derritan, frente a la competencia creciente y además de que se fortalezca su capacidad de negociación en los mercados. Cada uno de ellos responde a necesidades y objetivos específicos, de acuerdo a las posibilidades económicas de la empresa.

**Los Centros de Adquisiciones en Común (CAC)** tienen como objetivo primordial, el acceder a un suministro adecuado de materia prima, bienes de capital y artículos diversos, mediante la agrupación de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de una rama en particular de actividad económica, dentro de una región geográfica específica. Obteniendo ventajas de almacenamiento, oportunidad, precio, volumen y calidad.

---

<sup>18</sup> Mercado de Valores, NAFIN. "La Micro, Pequeña y Mediana Empresa en el Desarrollo Económico". Agosto de 1994.



**Las Empresas de Comercio Exterior (ECEX)** son compañías especializadas en la comercialización integral, dedicada principalmente a la promoción y comercio de productos para la exportación e importación, incluyendo los hidrocarburos. Y cuyo objetivo es el establecer y desarrollar canales de comercialización internacional.

**Subcontratación** es la relación comercial dentro de dos empresas, que se establece en virtud de la cual una de ellas (contratista) encarga a la otra (subcontratista), bajo ciertas normas técnicas o especificaciones de producción; la fabricación de piezas, partes, componentes o el desarrollo de una operación, que van a integrarse a un producto final.

**Las Uniones de Crédito** realizan una labor de agrupación de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, dado que dispersas no ofrecen oportunidades para ser sujetas a crédito, en conjunto representan cifras atractivas para la banca comercial, debido a que permiten consolidar las garantías disponibles y reducen el riesgo al hacer posible una mejor apreciación de las verdaderas posibilidades del solicitante del crédito.

**La Empresa Integradora**, es aquella empresa creada para asociar a un grupo de micro, pequeños y medianos empresarios de una o más ramas de actividad económica, en donde se pretende brindarles servicios especializados en las áreas de tecnología, compras, promoción, comercialización, diseño, financiamiento, etc. Buscando con ello lograr la competitividad de las empresas integradas, al aprovechar las economías de volúmenen derivadas de su integración. El siguiente capítulo hace mayor énfasis al tema.

## **CAPITULO III**

### **EMPRESA INTEGRADORA**

El capítulo presenta como surge la Empresa Integradora, (EI), cuales son sus objetivos que percibe, los factores que la consideran como una empresa de éxito, y las funciones que desempeña, con el propósito de entender la importancia que pueden mostrar en el mejoramiento de la competitividad. Se presenta la referencia sobre los apoyos que proporcionan los diversos organismos tanto del orden público como del privado, posteriormente se hace un esquema de la estructura de la EI y del modelo funcional de la misma.

#### **3.1 Surgimiento de la Empresa Integradora**

Tomando como modelo los consorcios italianos, el concepto de Empresas Integradoras surge en México a partir de dos situaciones fundamentales:

1. El Gobierno Federal reconoce que la micro, pequeña y mediana empresa, presentan una problemática particular, derivada de su reducida escala productiva, por lo que en general estas empresas adolecen de una limitada capacidad de negociación, así como de bajos niveles de organización y gestión.
2. Debido a la internacionalización de la economía y a la globalización de los mercados, México necesitaba establecer medios que ayudaran hacer frente a los retos y oportunidades de las empresas.

Como respuesta a esta situación, el Gobierno Federal a través del Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991

a 1994, propone diversas formas de organización inter-empresarial, con objeto de fortalecer las ventajas comparativas y superar las limitaciones de su propia escala.

Dentro de las modalidades de asociación que se establecen en dicho programa, se encuentra la promoción y organización de Empresas Integradoras, como un medio de dotar a las empresas de menor tamaño elementos que contribuyan a eficientar su organización y su competitividad.

La Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, conjuntamente con la Secretaria de Hacienda y Crédito Público y Nacional Financiera, fueron y son, las organizaciones encargadas del diseño e impulso del modelo de empresa integradora.

El 7 de Mayo de 1993, el Presidente Carlos Salinas de Gortari, mediante Decreto Presidencial, promueve la organización de las Empresas Integradoras, estableciéndose así, la normativa específica que las ha de regir.

Después de dos años de experiencia en la promoción de la figura de Empresa Integradora, se realizaron modificaciones al decreto original, con la finalidad de darle mayor operatividad a estas sociedades, las cuales se publicaron en el Diario Oficial de la Federación el 30 de mayo de 1995. Asimismo, el 30 de marzo de 1996, la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, informo la resolución que otorga facilidades administrativas a las empresas integradoras.

En la Administración, el programa de política Industrial y Comercio Exterior 1996 – 2000, incorpora al fomento de las empresas integradoras, considerando que el agrupamiento de empresas contribuye a la integración de cadenas productivas, Además de permitir combinar las ventajas de las economías de escala de las grandes empresas con la velocidad y flexibilidad de respuesta de las de menor tamaño; elementos esenciales para aprovechar las oportunidades que ofrecen los mercados internacionales.

Actualmente se encuentran inscritas en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, a cargo de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

En el capítulo anterior se menciona que una Empresa Integradora es una Empresa de servicios especializados que asocia, personas físicas y morales, preferentemente de escala micro, pequeña y mediana.

Por definición una Empresa Integradora es una forma de organización inter-empresarial, en donde cada una de las empresas integradas<sup>1</sup>, en forma individual y manteniendo su autonomía tiene a su cargo la realización de una parte del proceso productivo para la que tienen maquinaria, equipo y experiencia. Mientras que la empresa integradora se encarga de proporcionar a sus socios servicios especializados, necesarios para alcanzar los objetivos que tienen en común.

Tomando en cuenta la Actividad que realizan las empresas Integradas, se pueden establecer dos tipos de asociaciones estratégicas:

1. La asociación entre los mismos competidores, es decir, entre empresas de una misma actividad económica. De esta forma se elimina la competencia entre ellos y unen sus esfuerzos para mejorar su eficiencia.
2. La asociación complementaria, es decir, entre empresas de distintas ramas de actividad económica que tienen un proyecto de negocios en común.

Con este esquema de integración, se pretende obtener la eficiencia en el proceso de producción sobre las pequeñas escalas productivas de integración horizontal, con el objeto, de que las empresas integradoras puedan obtener bienes y servicios de calidad y precio competitivo, para de esta forma mejorar su presencia en el mercado nacional y facilitar su participación en el mercado

---

<sup>1</sup> Son las empresas que conforman la Empresa Integradora.

internacional. Dentro de esta misma línea de acción, la empresa integradora tiene como objetivos:

- Incrementar la capacidad de negociación de las empresas integradoras en los mercados de materias primas, insumos, tecnología, productos terminados y financieros.
- Incrementar la eficiencia e inducir la especialización de las empresas integradas en algunas de las diferentes etapas del proceso productivo, que den como resultado un producto altamente diferenciado por calidad, precio y oportunidad de entrega.
- Consolidar la presencia de las empresas integradas en el mercado interno e incrementar su participación en la exportación.
- Generar Economías de Escala.

Para poder llegar a lograr estos objetivos, la empresa integradora así como las empresas integradas, cuentan con apoyos que les ofrecen diversas instituciones tanto gubernamentales como de la iniciativa privada.

### **3.2. Cobertura y Objetivos de las Empresas Integradoras**

Las empresas integradoras, al apoyar sus servicios, abren oportunidades de acceso a bienes de capital, tecnología y gestión empresarial. Con este esquema, la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, pueden producir utilizando formas superiores de organización y desarrollo tecnológico. Son diversos los sectores en donde las empresas integradoras tienen alto potencial, a saber: el agropecuario, agroindustrial, de la construcción, comercial, manufacturero y de servicios.

Actualmente existen en el país más de 280 empresas integradoras, en el cuadro 1 se ve con más detalle como se encuentran distribuidas en los diferentes estados de la república. En el Cuadro 2 se ve detalladamente como se encuentran por sector, acorde a

**CUADRO 1**  
**Empresas Integradoras por Estado**

Estados de la República	Empresas Integradoras	Porcentaje
Aguascalientes	3	1.03
Baja California	26	8.99
Baja California Sur	2	0.69
Campeche	1	0.34
Coahuila	3	1.03
Colima	1	0.34
Chiapas	3	1.03
Chihuahua	19	6.57
Distrito Federal	37	12.80
Durango	4	1.38
Guanajuato	6	.07
Guerrero	4	1.38
Hidalgo	3	1.03
Jalisco	28	9.68
Edo. de México	8	.76
Minchoacan	9	3.11
Morelos	4	1.38
Nayarit	2	.69
Nuevo León	10	3.46
Oaxaca	5	1.73
Puebla	10	3.46
Querétaro	8	.76
Quintana Roo	6	.07
San Luis Potosí	12	4.15
Sinaloa	26	8.99
Sonora	11	3.80
Tamaulipas	17	5.88
Veracruz	12	1.73
Yucatán	4	1.38
Zacatecas	5	1.73
<b>Total</b>	<b>289</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración Propia, Con datos del Informe <http://www.siem.gob.mx/integra>

**CUADRO 2**  
**Empresas Integradoras por Sector**

<b>Giro</b>	<b>Empresas Registradas</b>	<b>Porcentaje</b>
Agricultura Ganadería, Caza, Cívicultura	66	22.83
Industria, Manufactura	60	20.76
Construcción	24	8.30
Comercio	64	22.14
Transportes y Comunicaciones	18	6.22
Servicios Financieros de Administración	17	5.88
Servicios Comunales, Sociales, Hoteles y Restaurantes	6	2.07
Otros	34	11.76
<b>Total</b>	<b>289</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración Propia, Con datos del Informe <http://www.siem.gob.mx/integra>

los datos de SECOFI. En 1988 eran más de 160 empresas ubicándose en la mayoría de los estados, participando en las diversas actividades de la economía.<sup>2</sup>

### **3.3. Socios Potenciales**

Los Socios potenciales de una empresa integradora pueden ser los siguientes:

- **Personas Físicas o Morales de tamaño micro, pequeño y mediano.**
  - **Personas Físicas, son hombres o mujeres de edad, que en forma individual contraen obligaciones fiscales, causadas por los ingresos que obtienen o por actividades que realizan.**

<sup>2</sup> Empresas Integradoras, fortaleza para competir, SECOFI, 1998.

- Las Personas Morales, son grupos de individuos que tienen personalidad jurídica propia, independientemente de la de sus integrantes. Esto significa que tienen capital propio, obligaciones y derechos propios.

### 3.4. Factores de Éxito

En el ámbito empresarial los factores de éxito para la conformación de una empresa integradora, son básicamente los siguientes:

- **Que el proyecto de asociación surja de la base empresarial.-** Las empresas integradoras que se forman por iniciativa de los socios tienen más posibilidades de tener éxito, que aquellas que son creadas por promoción de las instituciones que tiene a su cargo la creación de estas empresas. Esto como consecuencia de que si la integración surge de los posibles socios es, por que ya se conocen y por que probablemente ya han tenido alguna experiencia en trabajar juntos, elementos importantes para que asimilen más fácilmente cuál debe ser la nueva cultura empresarial que requiere la integración. Con esto no se quiere decir, que las empresas creadas por recomendación de las instituciones encargadas de su promoción, no puedan tener el mismo éxito que las anteriores. Sin embargo, a través de este mecanismo, la formalización de la integración requiere de un mayor tiempo, ya que es necesario que los posibles socios trabajen primero juntos, para ir adquiriendo experiencia y confianza mutua.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Rueda Perciro Isabel, Las Empresas Integradoras en México, Siglo XXI, México 1997.





de esta manera, poder establecer más eficientemente, cuál debe de ser el camino que ha de seguir la integración y evitar futuras diferencias entre ellos.

- **Recursos económicos.-** Es importante señalar que esta figura asociativa es más apropiada cuando los socios aportan mayores recursos financieros en su conjunto, es decir, si se tienen pocos asociados, éstos deben de tener una estructura financiera tal, que les permita hacer las aportaciones necesarias para

llevar a cabo los proyectos o cuando sean muchos microempresarios, por ejemplo, aun cuando sus aportaciones puedan ser pequeñas, en conjunto deben reunir un monto apropiado. Por esto, cuando los socios no pueden reunir el capital suficiente para llevar a cabo sus proyectos viables, es necesario que cuenten con financiamientos adecuados y de esta forma no se pierdan proyectos que pueden ser generadores de grandes beneficios.

**Contar con un plan de negocios que sustente la integración.-** Este plan de Negocios es un documento en donde se deben establecer las estrategias para cumplir con la misión y los objetivos de la empresa integradora, los cuales deben de estar enfocados hacia el logro de la competitividad de sus asociadas. Se deben de establecer las estrategias, acciones políticas y procedimientos para lograrlo. Por lo que es necesario hacer un análisis del contexto en donde se desarrollan las empresas integradoras, que incluya factores internos y externos. De esta manera se podrá hacer un Plan de Negocios acorde a las características de cada una de ellas.

Es importante que en la realización de este documento participen los socios de la empresa integradora.

- **Tener claro que la rentabilidad del proyecto de empresa integradora es a mediano plazo.-** La planeación de la empresa integradora debe estar basada en el largo plazo, si es que realmente quieren mejorar el nivel de competitividad de sus empresas y de esta forma tener los resultados económicos en el corto

plazo. Se podría poner en riesgo a la empresa, sobre todo si hay necesidad de recursos económicos, por lo que es conveniente que un principio se pueda establecer una política que favorezca la reinversión de utilidades, lo cual no quiere decir que la integración garantice de un día para otro la competitividad de una empresa.

- **Contar con una estructura orgánica y operativa.-** Es indispensable que la empresa integradora cuente con una organización que le permita fomentar la iniciativa, la creatividad y la libertad de los empresarios para la toma de decisiones, así como otorgar flexibilidad en las tareas que han de desarrollar para adaptarse más fácilmente a los cambios del medio ambiente, y de esta manera fomentar la autonomía de las empresas asociadas. “En la estructura orgánica las líneas de autoridad y de comunicación y las posiciones están menos definidas. En muchas organizaciones orgánicas, el enfoque de equipo se caracteriza por un alto grado de capacidad de intercambio de tareas y responsabilidades.”<sup>5</sup> Por las características de este tipo de organización, las empresas integradoras, cuentan con una alternativa para facilitar su operación.

Entre las características de esta forma de organización se encuentran las siguientes:

- Se da la oportunidad de que los trabajos estrechamente definidos queden a favor de la solución, de los problemas en forma cooperativa.
- La responsabilidad, la autoridad y el control descansan en todos los miembros de la organización. Grupos informales proveen una forma valiosa de control.
- Se estimulan las interacciones entre compañeros y entre personas de diferentes rangos; por lo que la consulta a menudo sustituye las órdenes.
- El compromiso con los objetivos organizacionales se valoran más que la lealtad de un individuo hacia el cumplimiento de normas y reglamentos.

---

<sup>5</sup> Serdlik Mario, Williams, Clifton, “Administración y Organización”, Segunda Edición, editorial Prentice Hall.

- Se le da importancia al conocimiento y prestigio de un individuo dentro de la industria y a la especialización (por ejemplo, ingeniería o contabilidad).
- Se presume que existen conocimientos de valor y capacidad para tomar buenas decisiones en todos los niveles de la organización.
- **Participación de cada uno de los socios.-** La integración requiere de la cooperación de cada uno de los socios para alcanzar las metas específicas comunes que se establecieron, compartiendo beneficios y riesgos basados en la confianza, la honestidad y el respeto entre sí. Se requiere que todos los socios participen en la toma de decisiones, formando un equipo de trabajo, en donde se comprometen cada una de las partes a realizar las funciones que les corresponden. En sí, se requiere a simular una nueva cultura empresarial en donde sea posible sumar recursos y experiencias para alcanzar los objetivos y obtener los beneficios económicos esperados, a través de cambios cualitativos en la forma de comprar, producir y comercializar.
- **Presencia de un Líder.-** “El liderazgo es la acción de influir en los demás, las actitudes, conductas, habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el que hacer de las personas y grupos para lograr objetivos deseados y promover el desarrollo de sus integrantes. El líder es una persona capaz de gestar cambios, cree en la gente, en su capacidad de contribuir y generar ideas, motiva, inspira, realiza una sumatoria de aportaciones y visiones de los demás”.<sup>6</sup> En este contexto, el liderazgo en la empresa integradora, es uno de los aspectos más importantes para el buen funcionamiento de ésta, ya que de él depende unir las fuerzas de cada uno de los socios, lograr una verdadera vinculación y unión entre ellos, dirigiendo sus acciones hacia el cumplimiento de los objetivos para los cuáles se integraron, y de esta forma lograr la productividad para cada uno de ellos. El líder de la empresa integradora, debe de ser una persona

---

<sup>6</sup> Valencia Castoreña, Karina. “El Líder Ante un Mundo Cambiante”, *Adminístrate Hoy*, Octubre de 1998, Edit. Latinoamericana.

altamente calificada, con espíritu de servicio y comprometido con su trabajo, que este involucrado de tiempo completo en el logro de los objetivos establecidos.

- **Implantar indicadores que permitan realizar evaluaciones oportunas sobre el desempeño de la empresa integradora.**- Es importante que la empresa integradora establezca medidas de control para evaluar el desempeño de la organización, y de esta manera poder establecer si se están cumpliendo los objetivos de la integración y en su caso, si es necesario, tomar acciones correctivas para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

### **3.5. Requisitos para ser Inscritas en el Registro Nacional de Empresas Integradoras**

De acuerdo al decreto que Modifica la Organización de Empresas Integradoras,<sup>7</sup> para que una empresa pueda obtener su inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, debe de cumplir con los siguientes requisitos:

- Tener Personalidad Jurídica propia, que su objeto social preponderante consista en la presentación de servicios especializados de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa integrada, y que su capital social no sea inferior a cincuenta mil pesos.
- Constituirse, con las empresas integradas, mediante la adquisición, por parte de éstas, de acciones o partes sociales, la participación de cada una de las empresas integradas no podrá exceder del 30 por ciento del capital social de la empresa integradora. Las empresas integradas deberán, además, ser usuarias de los servicios que preste la integradora con independencia de que estos servicios se brinden a terceras personas. Cabe señalar que, pueden participar en el capital de las empresas integradoras las instituciones de la banca de desarrollo, y en

---

<sup>7</sup> Diario Oficial de la Federación, 30 de Mayo de 1995.

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.

- La Empresa Integradora no deberá participar en forma directa o indirecta en el capital social de las empresas integradas.
- La empresa integradora deberá de 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.
- Percibir ingresos por concepto de cuotas, comisiones y prestaciones de servicios a sus integradas. Podrán obtener ingresos por otros conceptos, siempre que éstos representen como máximo un 10 por ciento de sus ingresos totales.
- Proporcionar a sus socios servicios especializados.

Adicionalmente a estos requisitos, la empresa integradora deberá presentar ante la SECOFI, o ante alguna de las representaciones de esta Dependencia, los siguientes documentos:

- Solicitud por escrito de los interesados
- Proyecto de escritura constitutiva.
- Presentar Proyecto de Viabilidad económico-financiero que sustenta la integración.
- Organigrama funcional.

### **3.6. Proyecto de Viabilidad económico-financiero**

El proyecto de viabilidad económico-financiero es además de un requisito para ser inscritos como empresa integradora, un elemento fundamental para una adecuada toma de decisiones, así como para gestionar los apoyos financieros, que en

su caso, requiera la empresa integradora para complementar su propia inversión. Este documento debe de cumplir con los siguientes requisitos:

- Detención de necesidades de las empresas asociadas
- Identificación de las debilidades y fortalezas de las empresas asociadas.
- Perfil de los directivos y de los mandos medios.
- Análisis de mercado:

- Principales bienes o servicios que producen.
- Clientes
- Competidores
- Riesgos

Nivel de precios vs. Competencia

Expectativas de demanda

- Proveedores.

- Principales servicios especializados que demandan por área, por ejemplo:

- Tecnología
- Administración
- Mercadotecnia
- Ingeniería de manufactura.
- Calidad.
- Diseño.

- Estrategia de Mercado:

- Diversificación o especialización de productos.
- Ampliación y diversificación de mercados.
- Identificación de nuevos canales de distribución.
- Publicidad.
- Relaciones Públicas / fuerza de ventas.

➤ **Producción**

- Evaluación del nivel tecnológico relativo.
- Maquinaria principal (Grado de obsolescencia o modernidad).
- Controles de Calidad (materias primas, procesos y productos terminados).
- Revisión de las técnicas de costeo de la producción.

➤ **Financiamiento:**

- Nuevas inversiones (monto).
- Análisis de fuente y destino de los recursos.
- Flujo de caja:
  - Pro forma de Balance
  - Análisis de punto de equilibrio
- Proyecciones a tres años

➤ **Conclusiones.**

➤ **Recomendaciones (definición de objetivos, metas y plazos.)**

### **3.7. Función de la Empresa Integradora**

La empresa integradora tiene como principal función, la de proporcionar a las empresas integradas servicios especializados, en algunos de los siguientes aspectos:

- **Tecnológico.-** A través de este servicio, la empresa integradora tiene como función, asesorar a las empresas integradas sobre la maquinaria que utilizan para



que se pueda elevar la productividad y calidad de los productos que elaboran, realizando las siguientes actividades:

- Adquisición, adaptación, asimilación e innovación tecnológica.
- Modernización de la maquinaria y equipo.
- Planeación del proceso productivo.
- Instalación de laboratorios para la investigación y desarrollo tecnológico, en los que se podrán elaborar prototipos; diversificación y desarrollo de nuevos productos, así como pruebas de resistencia de materiales y control de calidad.
- Implantación de programas continuos de calidad.

➤ **Promoción y Comercialización.-** Con este servicio la empresa integradora tiene como objetivo, incrementar y diversificar la participación de las empresas integradas, así como el de disminuir los costos de distribución, a través de:

- La búsqueda de mercados tanto nacionales como de exportación.
- Aplicar técnicas de merados y de publicidad para la venta de los productos que se elaboran.
- La elaboración de catálogos promocionales.
- La participación en ferias y exposiciones.

➤ **Diseño.-** La empresa integradora con el propósito de contribuir a diferenciar los productos de sus socios, hace llegar a las empresas integradoras los siguientes servicios:

- Facilitar el acceso a servicios especializados de diseño.
- Contribuir al desarrollo de mejores diseños, novedosos, útiles y de calidad, que satisfagan las necesidades del consumidor, para lograr mayor penetración en los mercados.
- Contar con servicios de información sobre las tendencias de la moda, tanto en el país como en el exterior.
- Selección de diseños de vanguardia.

- **Subcontratación de Productos y Procesos Industriales.-** “La relación de Subcontratación se puede definir como una relación contractual entre dos empresas, en donde tradicionalmente el productor final o ensamblador (empresa organizadora o contratista) solicita a otra empresa que le manufacture partes o productos semideterminados (empresa subcontratada) para integrarla al producto final, para lo cual da especificaciones y programas de entrega, a cambio de lo cual la empresa subcontratada puede recibir financiamiento, materias primas o asistencia técnica.”<sup>8</sup>

De acuerdo con lo anterior y con el propósito de que las empresas integradas tengan una mayor competitividad, la empresa integradora tiene como actividades básicas:

- Lograr la articulación y complementación de cadenas productivas.
  - Articular empresas de menor tamaño con las de mayor escala, para evitar integraciones verticales excesivas.
  - Contar con servicios de ingeniería especializada, para promover la venta de procesos industriales.
  - Homologar la producción de los subcontratistas.
  - Consolidar ofertas para la fabricación de partes de piezas y componentes.
  - Desarrollar los perfiles de Subcontratación requeridos por otras empresas.
- **Financiamiento.-** Con el propósito de favorecer el cambio tecnológico de productos y procesos, equipamiento y modernización de las empresas integradas, con base en esquemas especiales de carácter integral que incluyan aspectos de capacitación y asesoría técnica, medio ambiente, calidad total y de seguridad industrial, orientados a incrementar la competitividad, la empresa integradora realiza las siguientes funciones:

- Gestionar por cuenta de socios, la obtención de crédito bancario.

<sup>8</sup> Ruiz Duran Clemente, “Redes Industriales: Organización Fundamental de la Economía Globalizada”, El, Mercado de Valores, Febrero de 1998.

- Brindar asesoría especializada para mejorar la posición financiera de sus socios.
  - Promoción y formación de conversiones y de alianzas estratégicas.
- **Actividades en Común.-** Con el propósito de evitar el intermediarismo y permitir a las empresas asociadas la adquisición de materias primas, insumos, activos y tecnología en común en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega, la empresa integradora realiza las siguientes funciones:
- Vender la producción por cuenta de los socios.
  - Promover la colocación de ofertas consolidadas.
  - Comprar materias primas, refacciones o maquinaria y equipo en condiciones favorables de precio y calidad, en función de los mayores volúmenes de compra.
  - Adquirir tecnología y asistencia técnica.
  - Promover la renovación e innovación de la maquinaria y el equipo.
  - Brindar capacitación a la fuerza laboral y a los niveles directivos.
  - Implantar programas para mejorar la calidad e incrementar la productividad.
- **Aprovechamiento de Residuos Industriales.-** Con el propósito de aprovechar los residuos industriales, que puedan ser utilizados nuevamente, el proceso productivo de la empresa integradora brinda los siguientes servicios a las empresas asociadas:
- Asesoría para lograr una mayor utilización de los materiales susceptibles de reciclarse, a fin de contribuir a la preservación del medio ambiente.
  - Propiciar el desarrollo de tecnologías de reciclaje.

➤ **Gestiones Administrativas.-** Con el propósito de optimizar el desempeño de las empresas integradoras, la empresa integradora realiza las siguientes funciones:

- Dar asesoría y gestión en los trámites administrativos, contable, jurídicos, fiscales y de crédito que requieran para la operación de las empresas.

### **3.8 Estructura de la Empresa Integradora**

#### **3.8.1 Objetivo Fundamental**

Debido a la problemática que presenta la pequeña empresa, como consecuencia de lo reducido de su tamaño; se proponen diferentes formas asociativas que le permitan desarrollarse y sobrevivir en los diversos mercados en los que actúa. Así, el objetivo primordial de una Empresa Integradora, deberá ser el de crear un entorno en el cual las empresas asociadas a éste, a través de un modelo operativo adecuado, optimicen recursos y maximicen ganancias, alcanzando economías de escala que en lo individual no puedan alcanzar.

Partiendo de la consideración de la gran mayoría de las empresas pequeñas de México, debido a las características con la que son explotadas, tienen grandes posibilidades de mejorar significativamente sus niveles de productividad y condiciones de costos, ya que en la mayoría de las empresas se utilizan equipos de un bajo nivel tecnológico, y éstos se manejan con un bajo grado de eficiencia, generándose de esta forma pérdidas en la productividad.

De igual modo, se considera que son muy pocas las empresas que tienen un posicionamiento adecuado en el mercado, por lo que no tienen posibilidad de

influir ni en los precios de venta de sus bienes, ni en las condiciones de calidad y de precios de insumos que requieren.

Por lo que la agrupación de la Micro Pequeña y Mediana Empresa, en un consorcio Integrador de Empresas, les permitirá cambiar positivamente su capacidad competitiva, lo que provoca, a su vez, que sea posible crecer aún en condiciones de un mercado deprimido.

Otra razón que permite afirmar que existen perspectivas positivas favorables para el desarrollo de la Empresa Integradora, es que en el ámbito de las exportaciones, México no cumple, en muchas ocasiones y en algunas ramas de las actividad económica, con las cuotas de exportación acordadas con los países tal es el caso de Estados Unidos, ya que no cuentan con un número suficiente de empresas que le permitan atender dicho mercado en condiciones adecuadas, en términos de calidad, cantidad y plazos de entrega.

La micro empresa tiene una difícil tarea de supervivencia, debido a que su reducción en el nivel de ventas en la mayoría de los casos, les limita la capacidad de adquisición, reposición y renovación de equipos, lo que les genera dificultades para el acceso oportuno y adecuado, en cuanto a calidad de insumos.

La pequeña y mediana empresa, por su tamaño tienen la capacidad de mejorar su nivel de productividad y consecuentemente su nivel de utilidades, pero cuentan con poco poder de gestión en los mercados, sobre todo para exigir homogeneidad en la calidad y precios bajos de los insumos.

La Incorporación de algunos procesos de producción modernos se ha visto limitada ante todo, por que la utilización de estos equipos supone que las empresas deberán tener un nivel de ventas tal que les permita costear su adquisición y recuperar la inversión realizada en un plazo de tiempo determinado.

Muchos Micro, Pequeños y Medianos Empresarios se encuentran en una situación en la que únicamente pueden atender sus necesidades en función del abastecimiento de sus proveedores, dado que no pueden adquirir grandes cantidades de materia prima e insumos, por su reducido número de ventas; o bien, se ven en la necesidad de acumular inventarios de aquellos factores que no pueden obtener con calidad, precio y oportunidad que requiere de acuerdo a sus necesidades de producción.

En cuanto a la comercialización, las pequeñas empresas se enfrentan al problema recurrente de que un volumen importante de las ventas se realiza a consignación, por lo tanto los empresarios se encuentran en condiciones difíciles frente a las grandes empresas comercializadoras. Igualmente, esta circunstancia provoca que las empresas tengan excesos de demanda de efectivo para mantener sus niveles de operación, ya que el ciclo de venta del producto, en ocasiones, es mucho mayor que el ciclo de producción.

### **3.8.2 Modelo Funcional de la Empresa Integradora**

Es necesario realizar un análisis respecto a la eficacia de las empresas que se incorporan a la Empresa Integradora, para canalizar si realmente presentan una alternativa de desarrollo para las empresas integradoras. El óptimo de productividad como medida de eficacia de la empresa esta en función del trabajo máximo por unidad de tiempo que puedan realizar los operarios de los equipos, lo cual solo es posible, en la medida en que cada trabajador se especializa en el uso de su equipo de trabajo. Además de que la eficiencia económica de la empresa se determina por los niveles de productividad alcanzados en ciertas actividades, donde los mercados están muy atomizados por lo que cobran gran importancia las características con que se insertan estas en los mismos. Sólo una minoría de las empresas aproximadamente, se encuentra en condiciones de productividad aceptable, en tanto que el resto requiere de la participación en

organismos centralizados de compra y venta, así como de la distribución en la producción.

De la misma forma, es importante realizar un análisis preciso respecto a los nichos de mercado a los que se orientan, además de las características de los procesos de producción, insumos y bienes de capital necesarios, así como de los niveles de ingreso de la población, y de la distancia entre los mercados objetivo respecto al consorcio integrador, sin dejar de tomar en cuenta los centros productores que actuarán como competencia.

Para que la Empresa Integradora funcione en condiciones óptimas al mercado, se debe constituir a partir de un tamaño que le permita aprovechar al máximo las economías de escala de los diferentes entornos del mercado, es decir, que les brinde condiciones adecuadas de eficiencia, en la adquisición de materias primas e insumos, sin dejar desapercibido la producción y comercialización.

Con el objeto de proporcionar un soporte ágil y práctico para la consecución de los objetivos del consorcio integrador, hace falta formular las estrategias orgánicas y administrativas, que son indispensables, a fin de permitir el inicio ordenado y el desarrollo exitoso de las actividades de la sociedad.

Para ello, es aconsejable tomar en cuenta ciertos principios administrativos, como son:

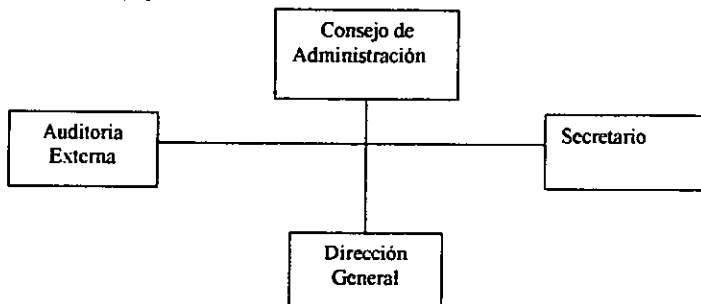
- Los medios orgánicos para la operación de la empresa, deberán garantizar la total transparencia de sus actividades.
- Los procedimientos y mecanismos administrativos, son formulados para prestar servicios especializados a las empresas asociadas, los cuales se deberán orientar a mínimos costos y máxima calidad.
- Los niveles más altos de eficiencia orgánica y administrativa, será la meta fundamental para alcanzar a la brevedad posible, la justa rentabilidad de la Empresa Integradora.

La clara y adecuada administración del consorcio, en el marco de los objetivos y metas que se ha propuesto, exige cierta simplicidad en su estructuración:

## I. Consejo de Administración

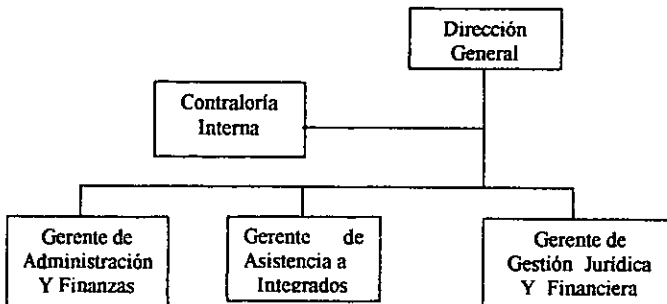
### I.A. Auditoría Externa

### I.B. Secretario



## II. Dirección General

### II.A. Contraloría Interna





### III. Gerencia de Administración y Finanzas

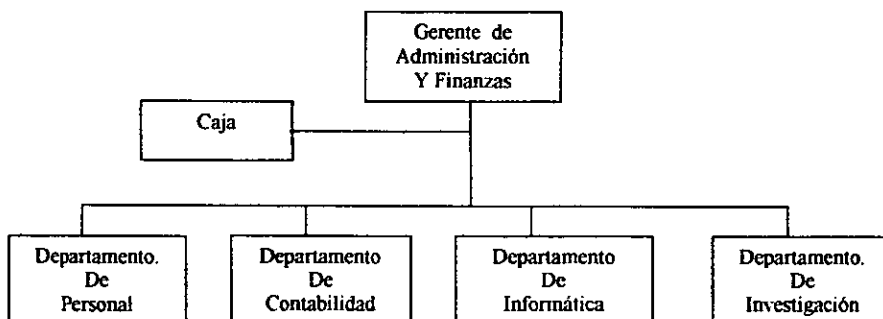
III.A. Caja

III.B. Departamento de Personal

III.C. Departamento de Contabilidad

III.D. Departamento de Informática

III.E. Departamento de Servicios Internos

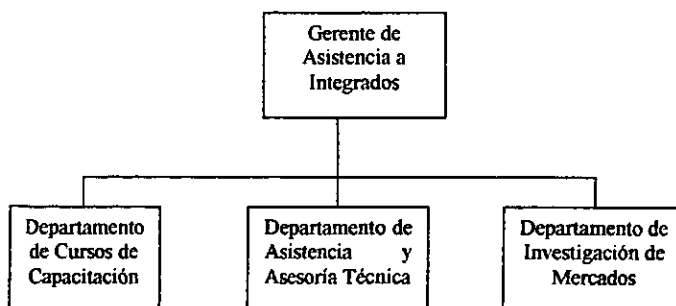


### IV. Gerencia de Asistencia a Integrados

IV.A. Departamento de Cursos de Capacitación

IV.B. Departamento de Asesorías y Asistencias Técnicas

IV.C. Departamento de Investigación de Mercados



## V. Gerente Jurídico Financiero

V.A. Departamento Jurídico

V.B. Departamento de Finanzas

De este modo, el esquema de organización estará sujeto también a las siguientes consideraciones:

- ◆ El control Contable y Administrativo de la empresa será desarrollado por las áreas de administración y finanzas, o de contraloría interna.
- ◆ El control y ejecución de programas para prestación de servicios a integrados lo realizarán las áreas de asistencia a integrados y de gestión jurídica financiera.
- ◆ La prestación de servicios especializados a integrados estará soportada, en contrataciones externas, se hace extensible a los servicios especializados que requerirá la empresa para apoyar sus funciones de servicios internos.

### 3.8.3 Operaciones Funcionales de la Empresa Integradora

- I. *Consejo de Administración*, contando con todas las atribuciones conferidas por la ley, su obligación principal será la de vigilar el correcto funcionamiento de la sociedad, de acuerdo a los objetivos y metas planeados; para lo cual informará por lo menos cada año a la Asamblea General de Accionistas sobre la marcha de la sociedad. Aquí se nombrará al Director General, Definiendo las atribuciones que se le confieran, y tomará las decisiones que en su nivel correspondan, para el correcto funcionamiento de la sociedad.
- I.A. *Auditoria Externa*, al final de cada ejercicio se encargará a un despacho de auditores externos que esté reconocido oficialmente, a fin de que revisen los estados financieros del consorcio y emitan su opinión calificada al respecto.

- I.B.** *Secretario del Consejo de Administración*, esta función será encomendada al abogado titular de la gerencia de gestión Jurídica Financiera de la Empresa, quien coordinará el cumplimiento del programa anual de reuniones del consejo de administración, realizando oportunamente las convocatorias respectivas; asambleas; y formalizara ante el notario público las actas que se deriven de dichas funciones.
- II.** *Director General*, administrará los recursos humanos, económicos y materiales de la Empresa Integradora, para el cumplimiento amplio y estricto del plan general de operación anual aprobado por el consejo de administración, a cuyo efecto estudiará y propondrá las mejores opciones de planeación, programación y presupuestación a nivel gerencial y departamental. En general aquí se da la autorización, a sí como la supervisión de las actividades a realizar por las gerencias de administración y finanzas, de asistencia a integrados y, de gestión jurídica y financiera.
- II.A.** *Contralor Interno*, evaluará cualitativa y cuantitativamente el cumplimiento de objetivos y metas en los niveles y áreas de la Empresa Integradora.
- III.** *Gerente de Administración y Finanzas*, deberá dirigir los recursos humanos, a si como los materiales autorizados para la consecución de objetivos y metas de su gerencia; por medio de emitir políticas y procedimientos particulares para sus áreas de personal, contabilidad, informática y servicios internos; Además debe vigilar la aplicación de funciones y responsabilidades de esos departamentos, atender apoyos administrativos de otras áreas y; promover las buenas relaciones de la Empresa Integradora interna y externamente.
- III.A.** *Cajero*, será responsable de la administración de los recursos de efectivo de la empresa, mediante el seguimiento de programas para el cobro de cuotas

a los integrados, pago de nómina y a especialistas, proveedores y acreedores.

- III.B.** *Jefe del Departamento del Personal*, coordinará y ejecutará el control y la administración de personal de la Empresa Integradora, redactará y hará hacer cumplir el reglamento interno de trabajo, establecerá las condiciones de selección y contratación de personal, efectuará trámites de personal ante el gobierno.
- III.C.** *Jefe del Departamento de Contabilidad*, coordinará y ejecutará las acciones necesarias para el control contable de la Empresa, estructurará el catálogo de cuentas de la empresa, proporcionará el apoyo que se le requiera por parte de la contraloría interna y del despacho de auditoría externa y, se encargará del pago de impuestos de la empresa integradora.
- III.D.** *Jefe del Departamento de Informática*, determinará las características técnicas y cuantitativas de un sistema computacional en red, que de acuerdo a las necesidades de la empresa, por una parte, preste servicio en común a todas las áreas que generen información contable o participen en dicho proceso y, por otra, posibilite el uso en común a las áreas operativas para el almacenamiento y análisis adecuado de su información referente a: especialistas, tecnologías, mercados, comercialización, etc.; Para la prestación de servicios a integrados.
- III.E.** *Jefe del Departamento de Servicios Internos*, se encargará de contratar los servicios internos de la empresa integrada, como luz, limpieza, vigilancia, entre otros; y vigilará el adecuado desarrollo de los contratos respectivos.
- IV.** *Gerente de Asistencia a Integrados*, deberá de dirigir los recursos humanos y materiales para la consecución de los objetivos de sugerencia, vigilando la

aplicación de funciones y obligaciones en sus áreas; se encargará también de la supervisión y contratación de recursos y servicios especializados para atender a los integrados en aspectos, tales como compra de materiales didácticos, promoción y atención a los integrados respecto al uso de los servicios especializados y el pago de cuotas.

**IV.A.** *Jefe del Departamento de Cursos de Capacitación*, será el responsable de coordinar la prestación de servicios a los integrados en la modalidad de cursos de capacitación, ya sean de carácter individual o colectivo, para lo cual introducirá y evaluará los temas de mayor interés para la colectividad de empresarios asociados, así como la creación sobre los temas y áreas de mayor interés para los integrados.

**IV.B.** *Jefe del Departamento de Asistencia y Asesoría Técnica*, concertará y ordenará el servicio a integrados en cuanto a asistencia y asesoría técnica se refiere, mediante la evaluación y encuestas a los empresarios integrados sobre las áreas y temas de mayor interés, así como la creación de un banco de información sobre los mismos.

**IV.C.** *Jefe del Departamento de Investigación de Mercados*, será el responsable de la prestación de servicios especializados, de carácter colectivo o individual, en la modalidad de investigación de mercados; lo que comprende la gestión de operaciones comerciales en grupo, de acuerdo a la demanda, elaborará un banco de información sobre mercados, precio y proveedores nacionales y extranjeros, sobre tecnologías y esquemas de comercialización modernos; establecerá relaciones profesionales con proveedores, especialistas o entidades de reconocido prestigio y experiencia.

**V.** *Gerente Jurídico Financiero*, regirá los recursos humanos y materiales autorizados para la consecución de las metas de su gerencia; por una parte

lo relativo a asuntos financieros y jurídicos internos de la Empresa Integradora; por otra lo correspondiente a la prestación de servicios especializados a los empresarios asociados; a través de la intervención directa en toda problemática jurídica o financiera de las empresas integradoras; y vigilar la aplicación de funciones y responsabilidades de sus áreas.

**V.A.** *Jefe del Departamento Jurídico*, será el responsable de atender internamente la prestación de servicios a empresas asociadas, en cuanto asuntos jurídicos se refiere; creará un banco de información sobre los aspectos de mayor importancia para la colectividad de integrados, y para control administrativo de cada asunto.

**V.B.** *Jefe de Departamento de Finanzas*, atenderá en lo relativo, a aspectos financieros, tanto a las necesidades internas de la empresa integradora como la prestación de servicios especializados a los integrados; además programará acorde a la demanda de servicios en gestión, la atención oportuna de las operaciones financieras que se determinen; encuestará y evaluará los tipos de financiamiento que más interese a los empresarios asociados, y al respecto elaborará un banco de información, tanto para los requerimientos internos del consorcio como para los integrados

### **3.9. Instituciones de Apoyo, al Esquema de Empresa Integradora**

Las instituciones que tienen entre sus funciones, el fomentar la creación, organización, operación y desarrollo de la empresa integradora, se pueden dividir en dos tipos:

- **1) Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal:**
  - Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)
  - Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)

- Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT)
  - Nacional Financiera. (NAFIN)
  - Secretaria de Desarrollo Social (SEDESOL). Fondo Nacional para las Empresas Sociales (FONAES)
  - Banco de México (BM). Fideicomisos Institucionales en Relación a la Agricultura (FIRA)
  - Secretaria del Trabajo y Prevención Social (STPS). Programa de Calidad Integral y Modernización Tecnológica (FIDETEC)
  - Secretaria de Comunicaciones y transportes (SCT)
  - Centro Promotor de Diseño México (CPDM)
  - Gobiernos Estatales
- **2) Instituciones Privadas:**
    - Consejo Nacional de Empresas Integradoras (CONEI)
    - Centros Regionales para la competitividad empresarial
    - Cámaras y Asociaciones Empresariales
    - Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)
    - Universidad Autónoma Metropolitana (UAM)

### **3.9.1 Secretaria de Comercio y Fomento Industrial**

Esta dependencia tiene la facultad de promover el esquema de empresa integradora, así como otorgar la autorización correspondiente para que las empresas sean inscritas en el Registro Nacional de Empresas Integradoras.

Es importante señalar que la SECOFI, en el Acuerdo Delegatorio, de funciones para las Delegaciones y Subdelegaciones Federales de esta Secretaría publicado el 25 de Julio de 1996 en el Diario Oficial de la Federación, desconcentra estas facultades a sus representaciones, para de esta forma dar mayores facilidades administrativas para la creación de estas organizaciones.

ESTA TESIS NO ESTÁ  
DE LA BIBLIOTECA

A la SECOFI, le corresponde coordinar los esfuerzos de las instituciones públicas y privadas involucradas en el apoyo del esquema de empresas integradoras, así como analizar los proyectos de factibilidad económico-financiero que las empresas integradoras presenten.

Las empresas integradoras pueden acreditar cualquiera de los programas de fomento a la exportación, administrados por la Dirección de Servicios al Comercio Exterior, siempre y cuando cumplan con los requisitos que los mismos señalen. En primera instancia pueden suscribir su registro como Empresa de Comercio Exterior (ECEX), toda vez que esta figura es la única que permite a las empresas “que no son productoras de mercancías”, obtener el registro como Empresa Altamente Exportadora (ALTEX) y Programa de Importación Temporal (PITEX), de acuerdo con la mecánica operativa instrumentada por las Delegaciones y Subdelegaciones de esta Secretaría.

Asimismo, las empresas integradoras pueden obtener el registro como empresas maquiladoras de exportación, en la Dirección general de Servicios al Comercio Exterior.

### **3.9.2 Secretaría de Hacienda y Crédito Público**

La SHCP brinda los siguientes apoyos a empresas Integradoras:

- Conforme a las notificaciones de autorización de la SECOFI, da de alta a las empresas integradoras, en el Régimen Simplificado de Tributación.
- En concordancia con la SECOFI, proponer nuevas disposiciones fiscales y reglas administrativas para facilitar la operación y la consolidación de las empresas integradoras.
- Simplificar y dar transparencia a estos mecanismos.
- Difundir hacia dentro y hacia fuera de la misma Secretaría, las disposiciones en materia de empresas integradoras.



- Atender las consultas de las dependencias y de los particulares, sobre aspectos fiscales inherentes al régimen de empresas integradoras.

### 3.9.3 Banco Nacional de Comercio Exterior

BANCOMEXT apoya a aquellas empresas que tengan la capacidad para exportar, por lo que la empresa integradora que desee obtener los beneficios que otorga este banco, tiene que cumplir con los requisitos que se establecen para tales efectos.<sup>9</sup> Entre los apoyos que ofrece están los siguientes:

- **Información.** Pone a disposición de las empresas datos especializados en comercio exterior que sirven como apoyo para realizar negocios internacionales.
- **Capacitación.** Bancomext instrumenta, a través del Instituto de Formación Técnica (IFT), la capacitación mediante el diseño y la promoción de cursos, seminarios, diplomados presénciales y por vía satélite, así como de otras actividades formativas en el comercio exterior, con enfoques prácticos. La finalidad es que los empresarios adquirieran los conocimientos necesarios para consolidar los proyectos de exportación y pueden dar solución a problemas concretos de comercio exterior.
- **Asistencia Técnica.-** Este servicio esta diseñado para la pequeña y mediana empresa, el cual contempla el apoyo para la asistencia de especialistas y consultores de instituciones y/o centros de investigación públicos o privados, a fin de superar aspectos tecnológicos de producción o factores técnicos en la cadena de exportación.

---

<sup>9</sup> BANCOMEXT, "Productos y Servicios, México, BANCOMEXT, Segunda Edición, 1997.

- **Asesoría.** Bancomext, cuenta con un equipo de asesores especializados en materia comercial, aduanera, y jurídica de comercio exterior, que apoya a los empresarios, guiándolos paso a paso en los trámites que requiere un proceso de exportación. Este banco brinda asesoría tanto en materia de regulaciones arancelarias (impuestos, permisos, cuotas, etc.) como regulaciones no arancelarias (sanitarias, etiquetado, calidad, etc.) como regulaciones no arancelarias (sanitarias, etiquetado, calidad, etc.) Asimismo ofrece asesoría en materia de contratos de compra-venta internacional y de los diferentes aspectos de los Acuerdos Comerciales que México ha firmado con otros países.
  
- **Promoción.** Bancomext ha diseñado diferentes estrategias para que las empresas participen en ferias y eventos internacionales y misiones de exportadores en el exterior.
  
- **Productos y Servicios Financieros.** Otorga estos productos y servicios financieros directamente o a través de los intermediarios bancarios y no bancarios. Dentro de este esquema de funciones otorga crédito y capital de riesgo a las empresas integradoras y a sus asociadas, para la preexportación y exportación, directa e indirecta. También desarrolla esquemas de garantías para proteger tanto a las empresas integradoras como a los intermediarios financieros, de los riesgos a que se encuentran expuestos en sus actividades de comercio exterior.

### **3.9.4 Nacional Financiera (NAFIN)**

Nafin promueve el esquema de integración, para lo cual establece programas específicos de apoyo a las empresas integradoras, así como para sus asociadas, mediante crédito, garantías o capital de riesgo. Asimismo, apoyará a los socios otorgándoles créditos a través de los intermediarios financieros para que puedan realizar sus aportaciones al capital social de la empresa integradora.

En este contexto, Nacional Financiera cobra un papel importante en la creación y consolidación de las empresas integradoras, así como en el fortalecimiento de sus asociados, principalmente aquellas cuyo objetivo sea el desarrollo de proveedores industriales.

Nacional Financiera como institución de Banca de Desarrollo ofrece a las empresas integradoras distintos tipos de productos y servicios que les permite incrementar su capital de trabajo; Modernizar su planta productiva, mejorar su infraestructura industrial, obtener tecnologías de punta, conformar alianzas estratégicas, y tener acceso a los esquemas de capacitación tanto a nivel gerencial como laboral, para el cumplimiento de los siguientes objetivos:

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

Entre los productos y servicios que Nafin ofrece a estas empresas, destacan los siguientes:

- Operaciones de Crédito de Segundo Piso.
- Programa de Garantías.
- Programa de Aportación Accionaria.
- Alianzas Estratégicas.
- Capacitación y Asistencia Técnica.
- Esquemas de Asociación.

### 3.9.5 SEDESOL (FONAES)

De acuerdo con el Convenio suscrito por la SECOFI y FONAES, este fondo realiza las siguientes acciones:

- Apoyar económicamente, hasta el 20 % del costo total de las horas consultor, que requiera la elaboración de un estudio de factibilidad y la elaboración del plan de negocios de una empresa integradora. Para ello es necesario que cumplan con la siguiente condición:
  - Que en un proyecto de empresa integradora, los socios potenciales pertenezcan a la población objetivo del FONAES.

Cabe señalar que FONAES tiene como propósito, apoyar los esfuerzos organizados de los productores, en las áreas rurales de las zonas urbano-populares de más alta marginación, para establecer y consolidar empresas sociales que presenten un mecanismo de generación de empleos e ingresos que contribuyan a mejorar los niveles de bienestar de ellos y sus familias, por lo que la empresa integradora deberá tener como socios a Empresas de Solidaridad, o bien, a grupos de micro productores o de productores de escasos recursos.

FONAES emite los dictámenes técnicos de factibilidad sobre los proyectos de integración de empresas de Solidaridad, a efecto de que la SECOFI proceda a otorgar la inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras. Entre los factores que toma en cuenta, para otorgar su aprobación, están los siguientes:

- La viabilidad social del proyecto, traducida en un auténtico beneficio colectivo.
- La rentabilidad económica de la propuesta.
- El potencial de desarrollo organizativo de los grupos.

Además de lo anterior, FONAES realiza las siguientes actividades:

- Dar seguimiento a los proyectos de empresa integradora que haya promovido.
- Participar con capital de riesgo y crédito a Empresas de Solidaridad, que por su impacto social resulten prioritarias. El capital de riesgo es una inversión temporal destinada a la creación, ampliación, modernización y consolidación de empresas del sector social. Este tipo de aportaciones complementa el esfuerzo que desarrollan los propios interesados y en ningún caso puede constituir a la mayoría del capital necesario para realizar el proyecto productivo.

Cabe destacar que la participación de FONAES en la empresa integradora no puede ser mayor del 25 % del capital social de ésta.

Una vez aprobadas las condiciones de participación entre las organizaciones sociales y el FONAES, y después de haberse determinado la viabilidad de la propuesta, se procede a formalizar un contrato de asociación en participación como requisito para la entrega de los recursos.

### **3.9.6 Banco de México (FIRA)**

Los fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), encauzan recursos crediticios a bajo costo, con el propósito de impulsar en forma integral el desarrollo de diversas actividades agropecuarias en el país. Igualmente proporcionan servicios complementarios como: asistencia técnica, demostración de prácticas agropecuarias, organización de productores, garantías de recuperación de créditos y reembolso parcial de costos de asistencia técnica.

Los apoyos que ofrece el FIRA a las empresas integradoras, son los siguientes:

- Apoya la integración de productores del medio rural, así como a los sectores agrícola, pecuario y piscícola.
- Financia los proyectos de factibilidad que se generen en dichos sectores.

- Otorgar créditos y participa con capital de riesgo en las empresas integradoras.

### **3.9.7 Secretaria del Trabajo y Prevención Social (CIMO)**

El programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO), coordinado por la STPS, a través de sus unidades promotoras de capacitación, elaboran diagnósticos respecto a la situación competitiva de las empresas y vinculan los programas de adiestramiento o capacitación con los procesos de producción e innovación tecnológica. De acuerdo a esto, el CIMO apoya financieramente a las empresas integradoras y a las integradas, para la capacitación de sus cuadros técnicos, asimismo, ofrece cursos y asesorías, que tienen como estrategia el desarrollo de recursos humanos, mejoramiento de las condiciones de trabajo y modernización de la planta productiva bajo esquemas de aseguramiento de calidad y productividad.

### **3.9.8 CONACYT (FIDETEC)**

El Fondo de Investigación y Desarrollo para la Modernización Tecnológica es un fideicomiso a cargo del CONACYT para impulsar la inversión del sector privado nacional en el desarrollo e implementación de proyectos que impliquen características de innovación y desarrollo tecnológico de alto riesgo y mérito tecnológico.

FIDETEC apoya los proyectos de inversión para la innovación y desarrollo tecnológico que se encuentren en “etapa precomercial”, lo cual comprende desde la generación de la idea, hasta la construcción de prototipos, además de que impliquen el mejoramiento de la competitividad de las empresas.

Dentro de este esquema, el FIDETEC tiene como función, dar asesoría y financiamiento para el desarrollo tecnológico y de estudios de preinversión que requieran las empresas integradoras.

El monto máximo de financiamiento que otorga el FIDETEC por proyecto es de 1.5 millones de dólares, el cual es otorgado en moneda nacional.

EL FIDETEC otorga los siguientes tipos de apoyo financiero:

- **Crédito Directo:** En este tipo de apoyo, los empresarios deben participar por lo menos con el 20 por ciento de la inversión total y FIDETEC hasta con el 80 por ciento dependiendo de la estructura del financiamiento que se establezca, el cual debe ser utilizado para la investigación y el desarrollo tecnológico en la etapa “pre-comercial”. Se le aplica una tasa de interés real actualizada, la cual es determinada dependiendo de las características de cada proyecto, que en ningún caso puede ser menor al 4 por ciento.
  
- **Riesgo Compartido:** El FIDETEC aporta recursos financieros por el 50 por ciento de los requerimientos para la realización de proyectos que impliquen Innovación y Desarrollo Tecnológico, de tal manera que las ganancias o eventuales pérdidas que se obtengan se compartirá en una proporción fijada de antemano entre el acreditado y El FIDETEC. La tasa de interés establecida para este proyecto consiste, en que la empresa tiene que pagar mensualmente una parte de lo convenido, en donde la empresa no se ve afectada por sus actividades, para tal caso, se hace un estudio previo.
  
- **Programa de Garantías:** En el caso de un proyecto de alto riesgo y mérito tecnológico, que cuente con el apoyo financiero de un banco de primer piso, el FIDETEC puede compartir con esta institución el riesgo del crédito, con un esquema de garantías complementarias, siempre y cuando los intermediarios

financieros fundamenten su evaluación y su negativa para afrontar el riesgo total, es la misma que se utiliza para el de crédito directo del crédito, no obstante que el proyecto de innovación resulte viable en función de su mérito tecnológico. La tasa de interés que se fija para este tipo de apoyo

### **3.9.9 Secretaria de Comunicaciones y Transportes**

De conformidad con el Convenio SECOFI – SCT, celebrado en marzo de 1996, la Secretaria de Comunicaciones y Transportes, emite los dictámenes técnicos de factibilidad sobre los proyectos de empresas integradoras que se generan en el sector de Auto transporte Público Federal, así como en otras actividades especialmente reguladas por esta Secretaria. En caso de que esta institución apruebe el dictamen técnico, recomendará a la SECOFI La inscripción de estas empresas en el Registro Nacional de Empresas Integradoras. La SCT tiene que dar seguimiento a las empresas integradoras que haya promovido.

### **3.9.10 Universidad Autónoma Metropolitana**

La UAM es la institución encargada de elaborar diagnósticos sobre las empresas integradoras con base en las encuestas realizadas por SECOFI, con la finalidad de confrontar y complementar los resultados obtenidos por esta Dependencia.

También participa como consultor en el desarrollo de estudios de factibilidad del plan de negocios de empresas integradoras.



### **3.9.11 Gobiernos Estatales**

Con el apoyo de los comités Estatales del Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, se realizan acciones para la rehabilitación, consolidación y promoción de empresas integradoras, mediante la creación de grupos de trabajos específicos, en los que participan las dependencias federales y estatales involucradas en el fomento de este régimen de organización.

También, canalizan apoyos financieros y facilidades administrativas a las empresas integradoras y a sus asociadas, en la esfera de su competencia.

### **3.9.12 Consejo Nacional de Empresas Integradoras**

El CONEI agrupa a las empresas integradoras como un órgano privado, que represente directamente a sus intereses, trabajando en comisiones por áreas que dan respuesta a sus necesidades, aprovechando un sistema nacional de información, asesoría y apoyo para el sector al que pertenecen, por lo que sus objetivos son los siguientes:

- Representación y defensa de intereses de las empresas integradoras ante la SECOFI en la República Mexicana.
- Fomentar la organización inter-empresarial que facilite el trabajo en equipo.
- Actuar como órgano de consulta del Estado a nivel Municipal, Estatal y Federal.
- Promover la exportación de la producción del sector micro, pequeño y mediano.
- Brindar asesoría jurídica
- Crear un Banco de Datos de consulta para las toma de decisiones.
- Planear conjuntamente con las autoridades Federales, Estatales y Municipales el desarrollo de las empresas integradoras.
- Promover la actualización tecnológica.
- Diseñar mecanismos de colaboración empresarial.

- Actuar como mediador, en los conflictos que presenten las empresas.
- Diseñar mecanismos adecuados de colaboración entre empresarios tendientes a preservar el medio ambiente ante todo en el desarrollo de sus actividades empresariales.
- Promover y apoyar la obtención de recursos y canales de financiamiento mediante la celebración de contratos de fideicomisos tales como donación, o otro que sea conducente, para la realización del fin señalado.
- Editar las publicaciones necesarias de la micro, pequeña y mediana empresa en el mercado interno e incrementar su participación en la exportación.
- Consolidar la presencia de la micro, pequeña y mediana empresa en el mercado interno e incrementar su participación en la exportación.
- Promover la utilización regional de los recursos.

### **3.9.13 Centros Regionales para la Competitividad Empresarial (CRECES)**

Los CRECES, son una red de centros de vocación regional sin fines de lucro, especializados en la realización de diagnósticos empresariales, cuya función es la de aproximar a los directivos de los negocios hacia las herramientas necesarias para elevar los niveles de competitividad.

### **3.9.14 Cámaras y Asociaciones Empresariales**

Las cámaras y asociaciones empresariales participan en la difusión, promoción y capacitación sobre el régimen de integración.

### **3.9.15 Instituto Tecnológico Autónomo de México**

En el ITAM en coordinación con la SECOFI elabora diagnósticos sobre las empresas integradoras y sus asociadas, con el propósito de formular

recomendaciones para mejorar la operación de dicho esquema. Además propone esquemas alternativos de organización inter-empresarial que favorezcan a la micro, pequeña y mediana empresa.

## **CAPITULO IV**

### **DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA INTEGRADORA EN EL DISTRITO FEDERAL**

En el presente capítulo se exhiben los datos sobre la creación y funcionamiento de empresas integradoras en el Distrito Federal, pretendiendo mostrar un panorama de la situación actual de las mismas.

Así mismo se exhiben datos recabados mediante una encuesta aplicada a 11 representantes Legales de las Empresas Integradoras, los cuales fueron tomados del muestreo realizado a las 37 empresas correspondientes al Distrito en sus diferentes sectores económicos. Los datos de las encuestas intentan mostrar como están funcionando actualmente, que problemas presentan, si es eficiente el que se integren las PYEMS, si los apoyos que ofrecen las instituciones son los adecuados, y también, analizar si es conveniente que se les siga apoyando e impulsando.

#### **4.1 La Empresa Integradora en el Distrito Federal**

A partir de 1993 se promueve por decreto la creación de empresas integradoras, de este año a 1996, se crearon 22 empresas, desarrollándose en los distintos sectores industriales, tales como: Manufactura, financiero, comercial, construcción y servicios, etc. La mayoría se instauran entre 1994 y 1995: El Distrito Federal para tal fecha es el segundo estado con la mayor participación de integradoras, representando el 12 por ciento del total nacional, Chihuahua tiene el 19 por ciento y el estado de Querétaro 9 por ciento, los demás estados cuentan con una participación menor.

En 1995 el Distrito federal contaba con 22 Empresas Integradoras, el sector servicios demuestra ser el más representativo, puesto que seis pertenecen a tal sector; con los datos de Mayo del 2000 se desglosa que dejaron de funcionar tres empresas principalmente porque estaban constituidas como uniones de crédito, caracterizándose como las más perjudicadas con la crisis de 1995.

Actualmente el Distrito Federal cuenta con 37 empresas Integradoras en sus diferentes sectores industriales, 17 de ellas se encuentran funcionando desde los inicios del decreto. La Empresa Integradora en el Distrito Federal ha demostrado ser un caso de éxito, puesto que se observa un incremento del 70 por ciento de 1995 al 2000, de hecho, ahora es el estado con el mayor número de empresas integradas, ocupando el 13 por ciento del total nacional, quien le sigue es el estado de Jalisco con el 10 por ciento y Baja California Norte con el 9 por ciento; para esta misma fecha el crecimiento del total nacional es del 54 por ciento.

En el cuadro uno se presenta la participación de las empresas integradoras en los diferentes sectores económicos del total nacional, y en el dos, la del Distrito Federal. La agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca representan el 22.8 por ciento del total nacional, sin embargo el Distrito representa un 10.8, esto se debe a que es un estado urbanizado, pues aquí se encuentra una de las ciudades más grandes del mundo, por lo que la industria y los servicios son los más dominantes, el primero representa el 32.4 por ciento y el otro el 24.3. Al observar ambos cuadros nos damos cuenta de que hay cierta similitud en los demás sectores como es el caso de la construcción, industria manufacturera, los servicios comunales y sociales. La diferencia radica, en que a escala nacional se distingue el sector primario y en el Distrito la industria manufacturera, por lo que se le consideraría un estado industrial y de servicios.

**CUADRO 1**  
**Empresas Integradoras Localizadas en la República Mexicana**

(Mayo de 2000)

Sector	Empresas	Porcentaje
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y Pesca	66	22.8
Industria Manufacturera (incluye maquiladoras)	60	20.7
Construcción	24	8.3
Comercio	64	22.1
Transporte y Comunicaciones	18	6.2
Servicios Financieros de Administración y alquiler de bienes, muebles e inmuebles.	17	5.8
Servicios comunales y sociales; Hoteles y Restaurantes; Profesionales Técnicos y Personales.	40	13.8

Fuente: Elaboración propia con datos de SECOFI, Mayo del 2000.

**CUADRO 2**  
**Empresas Integradoras Localizadas en el Distrito Federal**

(Mayo de 2000)

Sector	Empresas	Porcentaje
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	4	10.8
Industria manufacturera (incluye maquiladoras)	12	32.4
Construcción	1	2.7
Comercio	5	14.2
Transporte y comunicaciones	4	10.8
Servicios financieros de administración y alquiler de bienes, muebles e inmuebles.	2	5.4
Servicios comunales y sociales; hoteles y restaurantes; profesionales técnicos y personales.	9	24.3

Fuente: Elaboración propia con datos de SECOFI, Mayo del 2000.

## 4.2 La Empresa Integradora en las Delegaciones del Distrito Federal

La delegación Miguel Hidalgo y la Benito Juárez, son las que presentan el mayor número de EI, la primera cuenta con dos empresas en transportes y comunicaciones, tres en servicios, una en construcción y la última en comercio, la otra delegación también cuenta con 7 EI, aquí si, están más concentradas, pues 3 pertenecen a la industria de la manufactura, otros 3 a los servicios comunales y sociales, y la otra a transportes y comunicaciones. En el cuadro 3 podemos ver con más detalle, que ninguna delegación cuenta con Empresas Integradoras específicamente en un sector, se encuentran muy variadas; Acorde con el cuadro 2 distinguimos que la manufactura es el sector mas representativo en el Distrito Federal, quien le sigue son los servicios comunales. Continuando con el cuadro 3 se puede diferenciar, que las demás delegaciones, tienen una menor participación, incluso hay ausencia de empresas integradoras en algunas tales como: Tlahuac, Milpa-alta, Xochimilco, Magdalena Contreras, Venustiano Carranza, etc.

**CUADRO 3**  
**Empresas Integradoras por Delegación**

Delegación	Sector	Número
Miguel Hidalgo	(6), (3),(4),(4),(5),(5),(7)	7
Álvaro Obregón	(6),(5)	
Azcapozalco	(2),(2),(5),(5)	4
Iztapalapa	(6),(2)	
Benito Juárez	(2),(2),(2),(4),(5),(5),(5)	7
Cuahutemoc	(2),(4),(5),(6),(6)	5
Coyoacan	(2),(5)	
Venustiano Carranza	(3),(3)	
Gustavo A. Madero	(3),(4),(4)	3
Tlalpan	(6),(6),(4)	3

Fuente: Elaboración propia, con datos del programa de Empresas Integradoras por estado de SECOFI, Mayo del 2000.

*Nota: Los Números de la Tabla corresponden a los sectores de la actividad económica:*

1. Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca
2. Industria manufacturera, incluye los establecimientos maquiladoras
3. Comercio
4. Transportes y comunicaciones
5. Servicios comunales y sociales; hoteles y restaurantes; profesionales técnicos y personales.
6. Servicios Financieros, de admisión y alquiler de bienes inmuebles
7. Construcción

### **4.3 Análisis de Resultados de la Investigación<sup>1</sup>**

1.-La primera pregunta se refiere a la eficiencia, que han desempeñado los organismos encargados de promover a la Empresa Integradora; para tal efecto, se pregunta por cual medio se entero de la existencia de la EI. Los resultados de la encuesta demuestran que el 54.54 % se informo por medio del Diario Oficial, el cuadro 4 especifica que el mayor número de empresas constituidas en el Distrito federal, se da entre 1994 y 1996 lo cuál lleva cierta relación, dado que el primer decreto se llevo a cabo el 7 de Mayo de 1993 y el día 30 de Mayo de 1995 se modifican algunos puntos del anterior, las empresas no se constituyen de la noche a la mañana, puesto que requieren cumplir varios aspectos, por tal razón se establecen meses después de la noticia. El 36.36 %, se entera por medio de SECOFI, NAFIN, u organización a la que pertenece (cámaras), el dato nos dice que los organismos no han promovido de la mejor forma posible, por lo que se requiere de una mayor promoción, para que cada vez sea mayor el número de Micro Pequeñas y Medianas Empresas que se incorporen a esta opción empresarial. En lo correspondiente a Revistas Especializadas, sólo tenemos que se entero un 9.1 por ciento, se nota un caso similar al anterior, debido a que hace falta mayor difusión y promoción, a la principal alternativa para las PYEMS en México.

---

<sup>1</sup> Se refiere a las preguntas realizadas a los representantes legales de las Empresas Integradoras, las cuales se encuentran detalladamente en el apéndice.



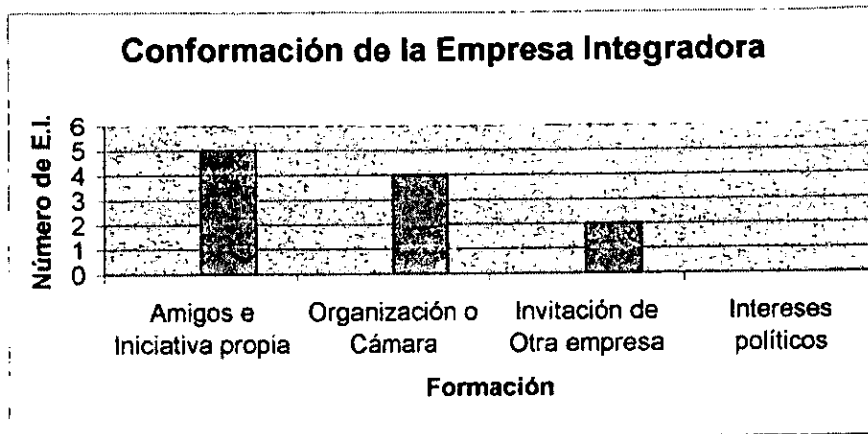
**Cuadro 4**  
**Numero De Empresas Constituidas en el DF por año**

Año	Número de E.I. constituidas
1993	2
1994	7
1995	4
1996	7
1997	3
1998	5
1999	4
2000	5

Fuente: elaboración propia, con los datos del  
<http://www.siem.gob.mx/integra>

2.- Tiene relación con lo que es la anterior su objetivo principal radica en indagar el número de empresas que se formaron por Intereses Políticos, puesto que este tipo de empresas están expuestas a presentar mayores problemas con el paso del tiempo, afortunadamente, las respuestas exponen que ninguna empresa tuvo cierta relación, lo cual resulta muy benéfico, puesto que generalmente tales empresas demuestran un periodo de vida corto. La opción correspondiente, a formación por amigos e iniciativa propia representa un 45.50 %, es el indicador más alto y el más favorable, debido a que es una característica para el éxito de la empresa integradora. El llegar a formar parte por la Organización o Cámara representa el 36.36 por ciento, el dato no es tan grave, pero si se requiere de una mayor contribución al desarrollo de la Empresa Integradora, el 18.14 por ciento corresponde a invitación de otra empresa, lo cual tiene cierta correspondencia con la primera opción, dado que, quien es el Director General de la E.I., es quien de alguna forma la encabeza, esto nos indica que hay democracia para elegir a su dirigente, por otro lado nos expresa, que quien va a ocupar la presidencia, es el miembro más apto, etc.

Grafico 1

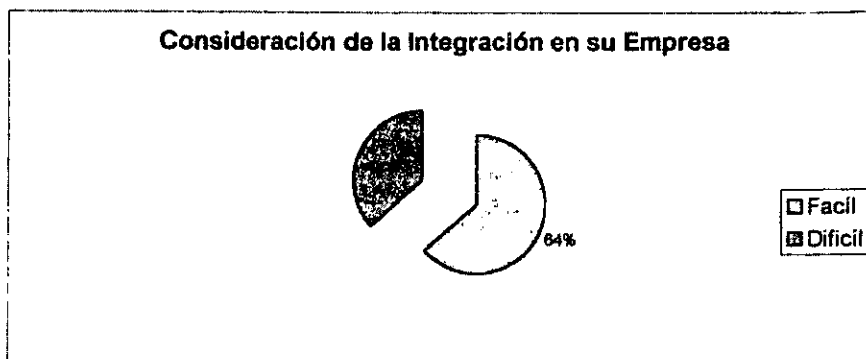


Fuente: Elaboración personal, con datos de la encuesta aplicada a los directivos de las EI del DF

3.- Esta pregunta hace hincapié en si a los empresarios les resulta sencillo o complicado la integración, la respuesta que se obtuvo es que no es tan fácil funcionar como tal, resulta embarazoso cuando no sé esta acostumbrado a trabajar con alianzas, puesto que los problemas siempre se van a generar, al pretender llegar a objetivos en común cuando se esta trabajando en equipo, la solución a los problemas va estar en función de que tanto se dominen las características de trabajar en equipo<sup>2</sup>. Otro de los aspectos, es que, conforme pasa el tiempo se van resolviendo los problemas y a sí mismo se aprende a mejorar y a no caer en lo mismo, resulta complicado trabajar al inicio, pero si se hace con responsabilidad y entusiasmo lo más seguro es que las dificultades disminuyan. Sólo cuatro encuestados demostraron tener un poco de contrariedades, pero no más haya de lo común; por lo que no resulta ser tan grave el problema, lo que quizá les hace falta a estos empresarios, es aprender a laborar, como un gran equipo de trabajo.

<sup>2</sup> Estas Características se mencionan en el capítulo II.

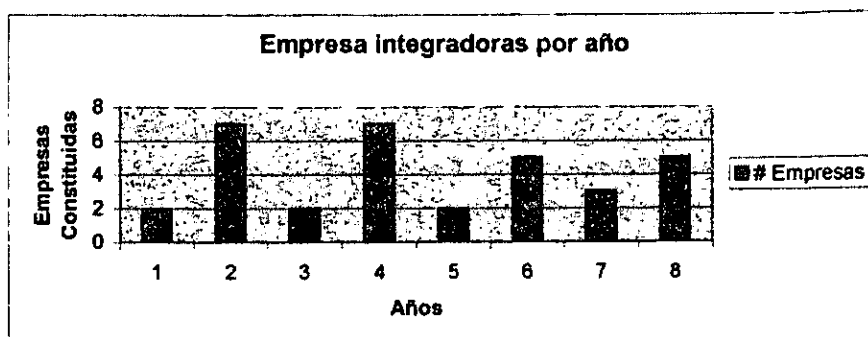
Grafico 2



Fuente: Elaboración personal, con datos de la encuesta aplicada a los directivos de las EI del DF

4.-Un factor que nos demuestra el éxito de la empresa integradora, es el tiempo que lleva laborando como tal, nos esta diciendo que a alcanzado un grado de madurez y eficacia. Puesto que no es lo mismo una empresa que trabaja desde hace siete años, a una que apenas lleva un año. Las empresas que conforman el estudio se encuentran de la siguiente manera: Un poco más del 45 por ciento lleva de dos a tres años laborando, ninguna de las encuestadas lleva de uno a dos años, y un 28 por ciento tiene trabajando, de 6 a 7 años, estas empresas son las que enriquecen el trabajo y demuestran que es eficiente laborar como empresa integradora, dado que presentan el máximo de años, puesto que el decreto fue en 1993. Por otro lado si encuestáramos a una que recientemente se incorporo como integradora, no podríamos saber que tan exitosa es, quizá lo que nos expresaría es que presenta problemas, tal y como se muestra en los resultados de la pregunta tres, donde las empresas presentan una serie de obstáculos al constituirse como tal, pero conforme van madurando estos dejan de existir. En relación con el cuadro I, el 18.91 por ciento de las empresas en el Distrito Federal, se constituyo en 1994, acorde con el mismo cuadro y el Grafico 3, distinguimos un crecimiento constante cada año, lo que nos indica que en el DF, la empresa integradora, es un caso de éxito.

Grafico 3



Fuente: Elaboración personal, con datos de la encuesta aplicada a los directivos de las EI del DF

Nota: El número 1, se refiere a 1993 y así sucesivamente hasta el 2000.

5.-Esta pregunta corresponde al grado de importancia que representa para la empresa: consolidarse en el mercado, participar en la exportación, inducirse a la especialización y elevar la competitividad, esta última es la más importante, para la mayoría de las empresas integradas, pues 6 de 11, dijeron tenerla como principal objetivo, la competitividad es algo que siempre esta presente, por lo que es primordial en una primera instancia tenerlo en el mercado interno, siendo esto lo que da pie al triunfo, por que una empresa que no cambia que no innova, dificilmente va a mostrar éxito. El segundo lugar lo ocupa, el consolidarse en el mercado, siendo otra de las principales características del empresario exitoso, en una primera instancia se pretende poseer presencia en el mercado nacional y posteriormente en el internacional. Como tercer objetivo importante de la empresa integradora es el Inducirse a la especialización, pues seis de once, así lo consideran, la especialización les da la oportunidad de tener mayor calidad, eficiencia y precio; Las once empresas encuestadas, afirmaron que la participación en la exportación resulta ser el último

objetivo a considerar, debido a que si lograste los anteriores propósitos, estas listo para experimentar nuevos mercados.

**Cuadro V**

Objetivos	Grado de Importancia											
Consolidarse en el Mercado	1	3	3	1	2	2	1	3	1	1	3	
Mayor Participación en la Exportación	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Especialización de las empresas	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	
Elevar la competitividad	3	1	1	3	1	1	2	1	2	2	1	

Fuente: Elaboración personal, con datos de la encuesta aplicada a los directivos de las EI del DF

Nota: Los números del 1 al 4 corresponden al grado de importancia.

6.- La pregunta se refiere a si el empresario ha realizado modificaciones acordes al funcionamiento recomendado por las instituciones tales como: SECOFI y NAFIN, siendo estas las más primordiales para el impulso a la empresa integradora<sup>3</sup> Por los resultados arrojados de la encuesta, se observan que tales instituciones han demostrado ser eficientes en cuanto a las recomendaciones para laborar como integradora, pues argumenta un 63 por ciento de los encuestados, que no han hecho modificaciones a las recomendaciones, lo que indica que han realizado reformas insignificantes, puesto que resulta imposible llevar al pie de la letra encomiendas. Los empresarios consideran importante seguir los lineamientos, pero además conveniente hacer algunos ajustes, acorde a las necesidades de cada empresa integradora, por que los requerimientos de una empresa de servicios no son de la misma índole, que una en el sector Primario.

7.- Al realizar innovación, en la mayoría de las ocasiones se crean problemas por que hay que hacer ciertos ajustes o incluso cambiar gran parte del sistema, por lo que es importante ver que magnitud presenta en la Empresa Integradora. Actualmente sabemos que una empresa que no realiza innovación, es una con corto futuro, por

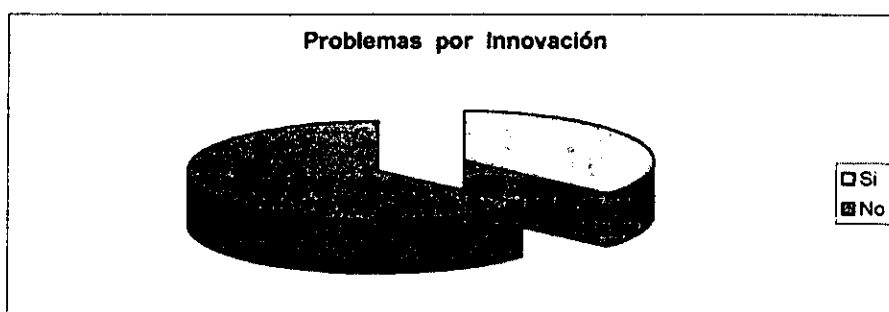
<sup>3</sup> En el Capítulo III se vieron con más detalle las Instituciones de apoyo.

tal razón constantemente tiene que hacerlo, pero esto también va a depender de cual sea su giro. La empresa de hoy constantemente tiene que hacerlo, para de alguna forma ser competitiva y no estamos hablando de un mercado internacional, en una primera instancia del nacional.

El 63 por ciento de los empresarios menciona que efectivamente al hacer una innovación de cualquier índole la integradora o las integradas tienen que hacer una serie de ajustes, como ya se menciono, es un aspecto común, aunque algunas veces resulta ser grave. Lo más delicado es que no hay disponibilidad de recursos, comentan que aunque es complicado es necesario dado que sería más riesgoso el no hacerlo, es decir, los problemas se agravarian y la competencia se los comeria.

El otro 37 por ciento restante argumenta que los problemas son difíciles, principalmente por que al realizar un cambio, resulta complicado adaptarse de inmediato, e incluso hay ocasiones en el que apenas sé esta solucionando el problema cuando ya existe otro, lo cual tiene que ver directamente con lo que es el ramo y giro de la empresa.

**Grafico IV**



Fuente: Elaboración personal, con datos de la encuesta aplicada a los directivos de las EI del DF.

El grafico cuatro nos indica, que son pocas las empresas que presentan problemas con la innovación, dado que es una dificultad común como empresa,

convirtiéndose en un beneficio al realizarla, por que les da la oportunidad de mejores resultados, lo cual nos comprueba que la empresa integradora es eficiente.

8. Esta pregunta se empleo con la finalidad de ver si las Empresas Integradoras cubren los servicios por lo cual fueron constituidas como tales. Al procesar los resultados vemos que efectivamente la mayoría brinda todos aquellos servicios, dependiendo de las características y necesidades de la misma y de sus integradas, por lo que cada integradora se ajusta a lo que le demandan, lo cual nos esta indicando que esta funcionando favorablemente, por ejemplo si las integradas requieren de información o vinculación con el exterior la integrada se encarga de conseguirlo, y si una de las integradoras esta vinculada con el mercado interno, pues estaria de más ofrecer este tipo de servicio, seria más recomendable ofrecerlo cuando se requiera.

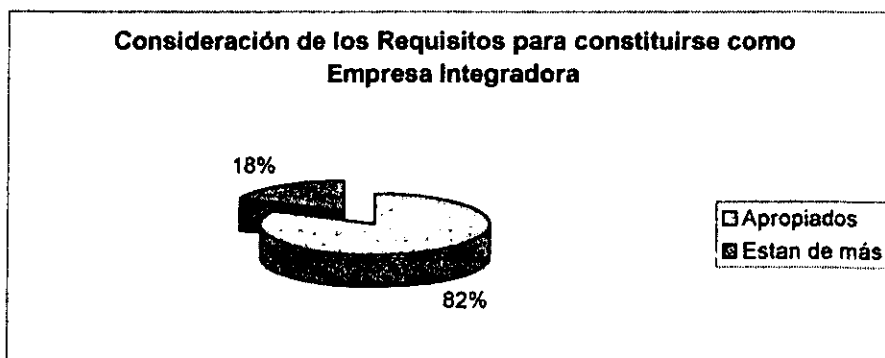
La mayoría de los problemas que presentan las integradas, tienen que ver con el financiamiento, supuestamente la banca de desarrollo ofrece atractivos créditos con una tasa baja, el caso es que para obtener un financiamiento en NAFIN, tienes que pertenecer al rango de empresas que se pretenda impulsar, por lo que si perteneces al plan, estarás recibiéndolo y si no es así, jamás vas a obtener un financiamiento, Bancomext por otro lado sólo plantea como requisito, el que sea empresa exportadora, en dado caso realizan un estudio de factibilidad y dependiendo de este, se te otorga. De las empresas encuestadas ninguna tiene que ver con lo que es el comercio internacional, por lo que tampoco han recibido un crédito de Bancomext; Tres empresas comentan que han recibido un financiamiento por parte de NAFIN, testifican que el crédito no les resulta como esperaban, puesto que los intereses reflejaron ser altos a pesar de ser banca de desarrollo.

9.- Hay ocasiones en donde cumplir con los objetivos resulta complicado e incluso llegar al grado de abandono, pues suelen ser inapropiados o simplemente están fuera

de nuestro alcance, por tal razón se pregunta si resulta fácil o complicado registrarse ante SECOFI, por otro lado tenemos la oportunidad de revisar, si el ente impulsador realiza de la mejor forma posible su trabajo, el 82 por ciento de los encuestados, mencionan que la institución funciona bien en este aspecto, puesto que los requisitos solicitados, no son imposibles, se consideran dentro de lo justo, puesto que solo es cuestión de tiempo. Algunos mencionan que los requisitos son necesarios para poder funcionar como tal; por lo que resulta ser un elemento que ayuda a prevenir problemas a futuro, por eso mismo al preguntarles a los encuestados su opinión sobre los lineamientos y recomendaciones que brindan las instituciones, comentan que no hay mayor problema, sino al contrario resulta un beneficio.

La pregunta 10 tiene relación con la anterior, dado que se refiere a como se consideran los requisitos solicitados por SECOFI, el 82 por ciento contesta que están dentro de lo apropiado. Ambas preguntas tienen como objetivo demostrar, si el registro representa un obstáculo para la formación de una empresa integradora, o como ya se menciono, solo significa tiempo y además un beneficio para disminuir los problemas a futuro.

**Gráfico 5**



Fuente: Elaboración personal, con datos de la encuesta aplicada a los directivos de las EI del DF



11.-Resulta interesante ver la forma en como la empresa integradora percibe ingresos, dado que brinda servicios a las empresas que conforman la integración, por tal razón, el cobro por servicios es el más alto, en el cuadro 6 se observa que en promedio un 40.72 % recibe ingresos mediante este medio, el segundo lugar, lo ocupan las comisiones con un promedio de 36.63 %, y el último lo representan las cuotas, lo cual no quiere decir que las E.I. lleve específicamente una sola forma de recabar ingresos, algunos encuestados argumentan que realizan su cobranza dependiendo del proyecto que se lleve en cada una de las integradas, incluso uno de ellos comento, que a cada empresa se le cobra de diferente forma, también mencionan que en ocasiones se incluye un estudio previo de factibilidad, para tener una mayor certeza en el cobro.

#### Cuadro VI

#### Percepción de Ingresos de las Empresas Integradoras

(Las cifras están dadas en porcentajes)

Numero de E.I	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	P.G
Cuotas		100	40		15	30	20		70		33	28.1
Comisiones	70			100	70	10		90	30		33	36.63
Prestación de Servicios	30		60		15	60	80	10		100	33	40.72

Fuente: Elaboración con los datos de la encuesta

12.-Para saber, que tan graves, resultan ser los problemas que presentan la E.I. a partir de su inicio, se considera necesario realizar un esquema, el cual nos brindara la oportunidad, de conocer cuales son los más comunes, en una empresa Integradora.

La falta de recursos es una situación muy común al iniciar una empresa, puesto que pocas nacen como una gran empresa, algunos dirían que es cuestión de tiempo, pero la falta de financiamiento no puede ser un aspecto que se tome a la ligera, puesto que si se pretende desarrollar el sistema empresarial de un país, es necesario contar con atractivos sistemas de financiamiento, es la parte fundamental para dar pie al éxito.

Dos empresas encuestadas, argumentan haber obtenido un financiamiento a un costo alto, aun siendo otorgado por NAFIN, por lo que la banca privada te da la posibilidad de obtener un crédito, pero estos aún están por las nubes, prácticamente en lugar de ayudarte, te crean un problema más grave, debido a las altas tasas de interés. Otro de los problemas que marca, el cuadro, es la compra de maquinaria innecesaria, tres de los entrevistados cuenta con este problema, debido a que corresponden a empresas integradoras en el ramo de la manufactura, no es precisamente que se haya comprado maquinaria demás, sino que, no se emplean al óptimo de su capacidad productiva. También tres comentaron haber presentado problemas, respecto a la forma de organización de la EI., lo cuál se debe esencialmente, a que no se había trabajado anteriormente con estrategias, lo cual no justifica el hecho, puesto que cuando se generan problemas de tal magnitud, es casualmente por que los compañeros, no responden como debe ser un miembro de equipo, es decir unos trabajan con mayor responsabilidad y otros no tanto, por tal razón hay diferencias de opinión y se presentan problemas con la organización.

Uno de los aspectos importantes que debe tomar en cuenta la Empresa Integradora, es la falta de adaptación en los controles de calidad por parte de algunos integrados, por que no se trata de darles los sistemas, sino, de ver la eficacia que produce en cada una de las empresas integradas, al existir dicho problema, se tiene que buscar una medida eficiente, para que todas las integradas aprovechen y optimicen tal ventaja; en cuanto así se contó con la capacitación adecuada para laborar como EI., se da la ausencia de problemas, puesto que un 45.50 % argumenta, que no obtuvo la capacitación adecuada, puesto que esperaban más de lo mucho o poco que se les dio; Ninguno de los encuestados tuvo problemas con el personal, y en solo una empresa se crearon empleos innecesarios; El último de los problemas hace referencia, a la ausencia, de programas específicos para la obtención de créditos, seis de los encuestados, así lo demostraron, este parámetro tiene mucho que ver con lo que son los tres primeros, por lo que podemos concluir, que el problema más grave, que presenta la Empresa Integradora, es que no cuenta con un atractivo sistema de financiamiento,

considerando que los recursos económicos son una de las partes más importantes, para el buen funcionamiento de las empresas.

**Cuadro VII**  
**Problemas que Surgieron a Partir de la Integración**

<b>Problema</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>T</b>
Falta de recursos	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	11
Falta de financiamiento	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	11
Créditos obtenidos a costos altos	*	*	*		*		*					5
Compra de maquinaria innecesaria									*	*	*	3
Falta de organización					*	*		*				3
Diferencia de Opinión					*	*		*				3
Falta de Adaptación al control de calidad		*		*						*		3
No se obtuvo la capacitación adecuada		*		*		*			*		*	5
No se recluto al personal adecuado												0
Se crearon empleos innecesarios											*	1
Hubo problemas con la compra de insumos						*				*		2
Falta de programas específicos para el crédito	*	*	*			*		*		*		6

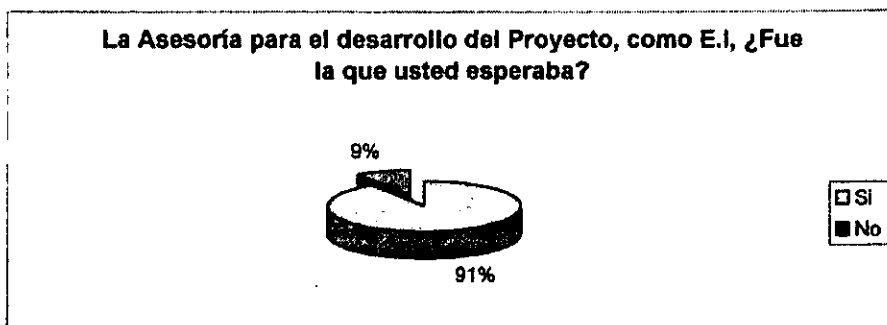
Fuente: Elaboración con los datos de la encuesta

13.- SECOFI y NAFIN son las principales instituciones encargadas de desarrollar el proyecto de Empresa Integradora, por lo que le daremos un calificativo a la asesoría que brindan; un 91 % de los encuestados expresa su satisfacción, en la forma en que se les fue guiando, comentan que conforme iban avanzando se fueron solucionando dudas y problemas, por lo que se puede decir que las instituciones en este rubro, si funcionan como debe ser, el problema radica en que las EI. no solo necesitan un guía, requieren de mayores apoyos que verdaderamente se vean reflejados con el éxito de cada una de las Empresas Integradoras.

14.- Las preguntas 14 y 15 llevan cierta relación, la primera tiene que ver con la eficiencia, respecto a como se apoya en el aspecto Jurídico y Fiscal, la siguiente hace

mención a cada cuanto reciben dichas asesorías. El 82 por ciento de los encuestados comenta que el apoyo se ha dado eficientemente, por el resultado podemos decir que

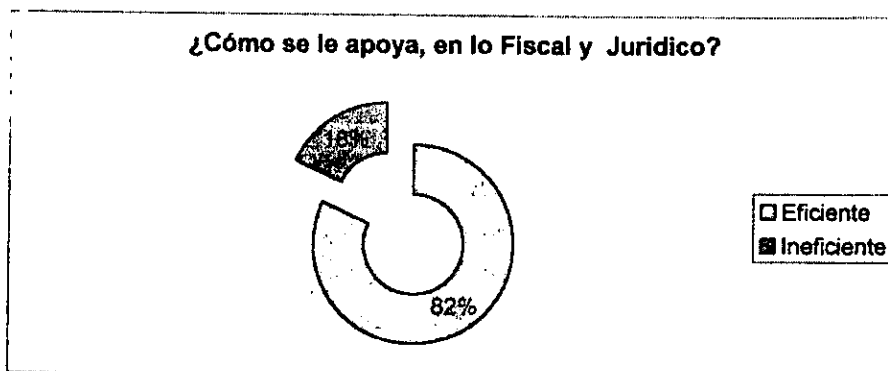
**Grafico 6**



Fuente: Elaboración personal, con datos de la encuesta aplicada a los directivos de las EI del DF

las asesorías que brindan las instituciones son benéficas, puesto que argumentan existirlas útiles y por otro lado no hay mayor problema, el 18 por ciento restante, comenta que les fue ineficiente este aspecto debido a que los folletos o planes de las instituciones encargadas del apoyo e impulso de las Empresas Integradoras presentan objetivos excelentes a cubrir, resultando de gran ayuda a las EI, pero la realidad es otra, cuando las empresas lo solicitan resulta otra cosa dado que no cumplen con lo que ofrecen. En los inicios de promoción de EI, se les brindaba asesoría a las integradoras generalmente cada mes o dos, pero conforme paso el tiempo fue disminuyendo, hoy en día se tiene que solicitar cada que se requiere y si se tiene suerte la ayuda llega de inmediato, de otra manera tardara un poco de tiempo. A partir de 1997, se empezó a notar el cambio, aunque estas ya no son constantes, los entrevistados dicen estar conformes y además no presentan problemas con este rubro.

Grafico 7



Fuente: Elaboración personal, con datos de la encuesta aplicada a los directivos de las EI del DF

16.- Las preguntas 16 y 17 tienen como objetivo conocer, lo exitoso que presenta el proyecto de empresa integradora y de la misma forma saber cuales son sus expectativas, por lo cual se considera necesario la opinión de un verdadero conocedor del ramo que al mismo tiempo este viviendo la experiencia.

El cien por cien de los encuestados afirma que el proyecto de empresa integradora recomendado por las instituciones es bueno; pues comentan que la micro pequeña y mediana empresa presenta serios problemas. Él integrarse no quiere decir que haya ausencia, sino que es una vía de vencimiento a cualquier obstáculo por más grave que sea; La competencia es el enemigo principal, por lo que si se labora individualmente no se tiene la misma oportunidad de dominio, digamos que la integración da la oportunidad de fortalecer a la empresa y de crear mayores oportunidades de éxito.

Todos los representantes de las empresas encuestadas recomiendan a la micro, pequeña y mediana empresa funcionar como **Empresa Integradora**, dado que es una forma de vencer a la competencia, de llegar a puntos más concretos, de lograr mejores resultados, y lo más importante es que se suman esfuerzos de Oferta y demanda para un mejor posicionamiento en el mercado.

18.- La pregunta hace referencia al hecho de que algunas empresas no demostraron éxito como EI. El 45 % de los encuestados comenta que el final de algunas Empresas se da por causas externas a la empresa, tal es el caso de la situación y estabilidad económica del país, provocando créditos altos, bajo poder adquisitivo del consumidor, bajo incentivo a las empresas, etc.

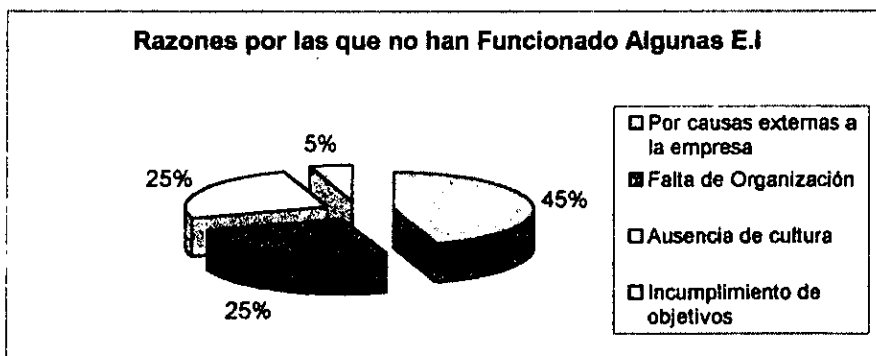
La ausencia de organización y falta de cultura empresarial en equipo se encuentran ligadas, por que no puedes tener una excelente cultura empresarial en grupo, cuando tienes problemas de organización, por eso mismo los resultados arrojados coinciden, dado que los puntos de vista del empresario concuerdan en ambas razones, como se ve en el cuadro VIII y el grafico 8, donde se refleja , un 25 por ciento para los rubros mencionados, es importante resaltar, el hecho, de que el país no cuenta con una cultura de trabajo en equipo, por lo que resulta difícil llegar a objetivos en común, cuando no se cuenta con los miembros adecuados, en ocasiones esto nos lleva al fracaso, lo cual coincide con la siguiente razón referente al incumplimiento de objetivos, en donde podemos ver que si cada uno de los miembros carece de responsabilidad de trabajar en equipo difícilmente se van a tener buenos resultados y cuando este caso se ve reflejado en una empresa que conforma la integración lo único que puede suceder es que desaparecerá del grupo, sin embargo si se habla de una mayoría la integradora se acaba por completo puesto que no hay razón para continuar.

**Cuadro VIII**  
**Razones por las que no han Funcionado Algunas Empresas Integradoras**

Razones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	T
Falta de Organización	X				X			X	X	X		5
Ausencia de cultura empresarial en equipo	X				X			X	X	X		5
Incumplimiento de objetivos	X											1
Por causas externas a la empresa	X	X		X	X		X	X	X	X	X	9

Fuente: Elaboración con datos de la Encuesta.

**Grafico 8**



Fuente: Elaboración personal, con datos de la encuesta aplicada a los directivos de las EI del DF

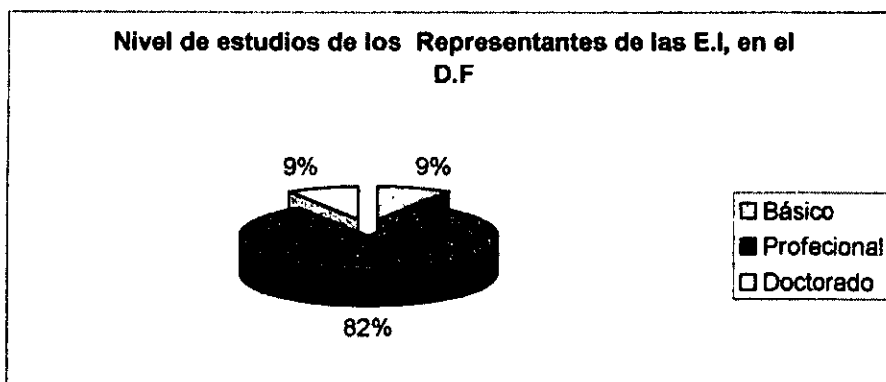
19.-En el capítulo II, hay un apartado referente al empresario y su entorno, en donde se plantearon aspectos tales como:

- Características personales par el éxito en la empresa,
- Características del trabajo en equipo

Como empresa se tienen que desempeñar varios factores para llegar al éxito, por lo que la pregunta 19 se refiere a que tan importante es el grado de escolaridad para participar como representante de la empresa integradora. En tal pregunta también se

tuvo la oportunidad de percibir los grados de estudio que muestran los representantes de las E.I. en el Distrito Federal. En general los encuestados respondieron que se necesita una carrera profesional, contar con experiencia de haber trabajado en negocios e igual para el trabajo en equipo. En el grafico 9 se demuestra el grado de escolaridad que presentan las empresas encuestadas, el 82 % tiene estudios en el ámbito profesional con mucha experiencia en negocios y de trabajar en equipo, uno de los encuestados presenta estudios básicos, y el otro restante de Doctorado con equivalente experiencia en negocios y trabajo en equipo.

**Grafico 9**



Fuente: Elaboración personal. con datos de la encuesta aplicada a los directivos de las E.I del DF

20.- Esta pregunta se refiere a los logros que ha obtenido el empresario al formar parte de la Integradora, enumerando del uno al cuatro según sea el grado de importancia. El cuadro IX demuestra que el 63.5 % tiene como principal objetivo, lograr mayores oportunidades de éxito, el 45 % toma como segundo las metas y una mayor relación con el mercado nacional o internacional lo representa un 72 %, ocupando el tercer lugar; el último de los logros se refiere a la obtención de créditos favorables puesto que nadie ha emanado un crédito atractivo.



**Cuadro IX**  
**Logros obtenidos al formar parte de la E.I., en el DF.**

<b>Logros</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>
Mayores oportunidades de éxito	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2
Logro de metas	2	3	2	1	1	3	3	2	2		1
Mayor relación con el mercado Nac. e Int.	3	2	3	3	3	2	1	3	3	3	3
Obtención de créditos favorables	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

Fuente: Elaboración con datos de la Encuesta

\* Se refiere a que ninguno de los encuestados, ha obtenido créditos, a costos bajos y plazos favorables.

21.- Uno de los aspectos importantes para que una empresa integradora pueda poseer éxito es el que sepa trabajar en equipo tal como se vio en el capítulo II, por lo que las preguntas 21, 22 y 23 están interesadas en este paraje. La pregunta 21 se refiere a si el plan de negocios esta elaborado acorde a las características y necesidades de cada una de las integradas, el cuadro 8 demuestra que el 72 % así lo considera, el 18 %, comenta que el plan se da por las más representativas que conforman la integración, el otro 10 por ciento dice que depende del proyecto que se maneje por que no todo funciona igual. La pregunta 22, se refiere a como se da el consenso entre las empresas que conforman la integración, en el cuadro XI se puede observar que cuando se proponen nuevos objetivos y metas casi siempre se lleva por consenso, esto nos dice que se esta laborando bien como equipo, por otro lado cuando solo en ocasiones se lleva por consenso se tiene un menor grado de participación, argumentan que no siempre se llevan de la misma forma dado que va a depender del proyecto que se intente realizar, por lo que se puede decir que las empresas trabajan bien.

La homogeneidad de ideas es un aspecto muy importante para trabajar en equipo, el cuadro XII muestra los problemas que se han presentado. Siete empresarios

comentan no tener ningún tipo de problema, por lo que las empresas integradoras del Distrito Federal demuestran ser un buen equipo en el que hay una cordial homogeneidad de ideas, tres de los encuestados interpretan que les resulta difícil llegar a objetivos en común, tal caso se presenta por que en México hay ausencia de cultura para trabajar en equipo, solo una empresa define tener ausencia de integrados en las sesiones y otra comenta que hay un grupo que siempre pretende llevar el control, estas dos últimas no están muy marcadas, por lo cual la empresa integradora esta funcionando favorablemente.

**Cuadro X**  
**Clasificación del Plan de Negocios en la E.I**

Clasificación	Participación											
La Participación se da:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	T
Por todas las Integradas	*	*	*	*		*	*	*		*	*	9
Las más representativas					*				*			
Por algunas												0

Fuente: Elaboración con datos de la Encuesta

**Cuadro XI**  
**Consenso entre los Miembros de la Integradora**

Participación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Siempre	70	100	70	100	100	90		100	100	70	100
Frecuentemente	30		30			10	100			30	
Nunca											

Fuente: Elaboración con datos de la Encuesta

Nota: Los resultados están dados en porcentajes, donde cada empresa cubre el 100 %

**Cuadro XII**  
**Problemas al Trabajar como Equipo**

<b>Problema</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>T</b>
Llegar a objetivos en común		*					*			*		3
Ausencia de integrados en cesiones						*						1
Grupo que siempre quiere llevar Cont.						*						1
No hay Problemas	*		*	*	*			*	*		*	7

Fuente: Elaboración con datos de la Encuesta

24.- Algunos empresarios consideran importante realizar medidas de control, por lo que se averigua con que secuencia se emplean. En el cuadro XIII se percibe que el 64 % realiza medidas de control constantemente para evaluar el desempeño de la empresa por lo regular son dos o tres veces al año y un mínimo una vez al año, el 9 % señala hacerlo algunas veces pues aquí no tienen fechas exactas pero cuando sentimos que se requiere se hace; el 27 % explica que no es necesario realizar medidas de control dado que cada miembro de la Empresa Integradora es responsable del buen funcionamiento de la misma.

**Cuadro XIII**  
**Medidas de control de la E.I en el Distrito Federal**

<b>Frecuencia</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>T</b>
Constantemente	*		*		*	*	*	*		*		7
Algunas veces		*										1
No es Necesario				*					*		*	3

Fuente: Elaboración con datos de la Encuesta

25.- Dos tipos de asociaciones estratégicas realiza la empresa integradora, el cuadro XIV demuestra a que tipo pertenecen las EI del Distrito Federal, como vemos ambas asociaciones presentan equivalencia una de las encuestadas cuenta con las dos formas de asociación por lo que uno u otro son benéficos para una asociación, por un lado se trata de aliar con una parte de sus competidores y por otro complementar su oferta o demanda, con el objetivo de tener mayor éxito.

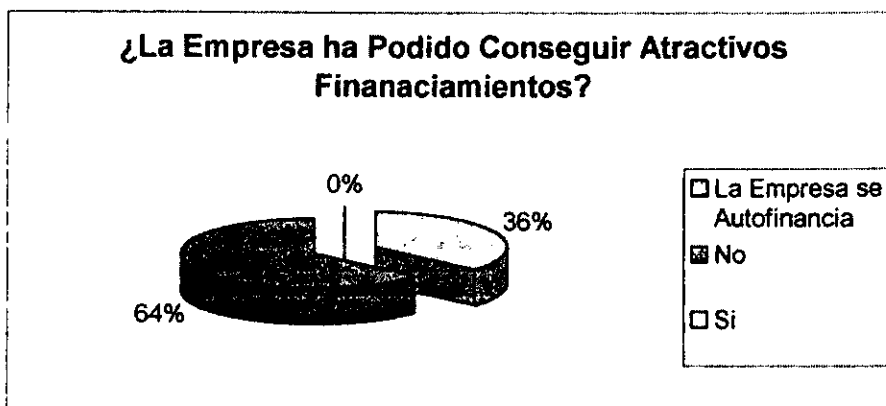
**Cuadro XIV**  
**Tipos de Asociación Estratégica**

Asociación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	T
Entre los mismos competidores	*	*		*			*			*	*	6
Asociación complementaria			*		*	*		*	*	*		6

Fuente: Elaboración con datos de la Encuesta

26.- Para dar seguimiento a los objetivos y metas dentro de la empresa es importante, contar con recursos económicos por lo que es trascendente contar con atractivos financiamientos, el grafico 10 indica como las empresas encuestadas han podido conseguir atractivos financiamientos, la respuesta es que ninguno contesto haber recibido un buen financiamiento, solo tres lo obtuvieron por NAFIN, pero consideran que no les ha ayudado del todo a pesar de ser banca de desarrollo puesto que presenta altas tasas de interés, Bancomext siendo la otra institución no les ha podido ayudar dado que no están vinculados con el mercado internacional, razón por la cual no pueden ser sujetos a crédito. Los dirigentes de las empresas integradoras comentan que entre los principales problemas que enfrentan, es el financiamiento, en el grafico se ve que un 64 % no ha conseguido atractivos financiamientos, el otro 36 % demuestra que la empresa se autofinancia o hace llegar recursos por otros medios, tal caso es el de la incorporación de nuevos socios.

Grafico 10



Fuente: Elaboración personal, con datos de la encuesta aplicada a los directivos de las EI del DF

27.- Esta ultima pregunta es con el objetivo de conocer si el empresario especula como una alternativa para el desarrollo de las PYEMS en México, el integrarse y además saber que tan exitoso lo considera. El cuadro XV demuestra que un 91 % de los directores piensan que definitivamente es un éxito y un 9 % considera que es un triunfo con algunas ventajas y desventajas en done al final de cuentas lo reflexiona como victoria; Sé considera como tal porque una empresa que se integra, realiza alianzas estratégicas generándole por un lado la oportunidad de tener mayores ventajas en comparación con otra que no lo esta, dado que un grupo de empresarios con fines similares puede llegar a obtener mejores alternativas que cualquier empresario individual, el triunfo va a depender de como trabaje el grupo que conforma la Empresa Integradora, pero para que realmente haya éxito, se requiere de mucho pero mucho trabajo, de responsabilidad, de entrega y dinamismo de trabajar en equipo.

**Cuadro XV**  
**Consideración de directivos de las Empresas Integradoras**

Consideración	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	T
Definitivamente es un éxito	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*	10
Con algunas ventajas y desventajas									*			1
Hay mejores alternativas												

Fuente: Elaboración con datos de la Encuesta

#### 4.4 Comentario General Respecto al Análisis de Resultados de la Investigación.

La Empresa Integradora en el Distrito Federal ha demostrado ser un caso de éxito, en comparación con otros estados de la República Mexicana, tal es el caso de Chihuahua que contaba con el mayor número de Empresas Integradoras en 1995 tenía 36, actualmente 19, Querétaro es otro caso, para el mismo año, tenía 17 y ahora cuenta con 8, así podemos ver varios estados, en donde el proyecto no ha sido tan exitoso, el Distrito Federal hoy en día es el estado con el mayor número de empresas integradoras y en donde también la mayoría se ha podido conservar desde los inicios del proyecto, tal como se comentó al realizar el muestreo, donde dejaron de funcionar 5 empresas, tres de ellas en las que su causa principal se debía a que estaban constituidas como uniones de crédito, siendo estas empresas las más afectadas por la crisis de 1995.

El principal objetivo que buscan los directivos de las Empresas Integradoras es la competitividad, para esto es necesario estar innovando constantemente, las EI de el Distrito Federal no presentan problemas con la innovación, comentan que resulta en ocasiones difícil adaptarse a los cambios que se generan, pero que les perjudica más el no hacerlos, puesto que los puede llevar al cierre de la misma.

Las Empresas Integradoras del Distrito Federal, requieren de mayores apoyos por parte de las instituciones encargadas de su promoción, no se trata de que solo sirvan

de guía, sino de brindar mayores apoyos que verdaderamente se vean reflejados en el éxito de cada una de las Empresas Integradoras, el más grave de los problemas es el que no hay un plan de financiamiento adecuado y aun así las EI han sido capaces de lograr éxito, pues lo han obtenido por medio de otras vías. Es necesario que se cuente con un mejor sistema de financiamiento, puesto que los recursos económicos, son uno de los aspectos más importantes, para el desarrollo de proyectos y metas empresariales.

El proyecto esta presente pero el impulso y el apoyo no se ven. No hay impulso adecuado dado que la mayoría de los empresarios se entero de la empresa integradora por medio del Diario Oficial, más no por las instituciones, y no hay el apoyo suficiente, por que se hacen planteamientos excelentes, se reparten folletos pero lo más interesante de todo esto, es ver que tanto se cumple o simplemente de que empresas integradoras se esta hablando, por que, en las del Distrito Federal no se ven los resultados. El éxito de las empresas integradoras en el Distrito federal se debe a que el equipo que las conforman: pone todo lo que esta a su alcance con tal de lograr el éxito, se entrega a la empresa, ha tenido experiencia de trabajar con alianzas y cumplen un compromiso con la misma empresa. Por lo que el éxito de la EI en el Distrito Federal sería mayor, si se dieran realmente los apoyos impulsos que pretenden ofrecer las diversas instituciones.

Los representantes legales argumentan que las Instituciones encomendadas del apoyo e impulso realizan excelentes folletos y hacen hermosos planteamientos, pero la realidad, es que cuando ellos lo solicitan, nunca llegan como se plantean. En el capitulo III se desarrollan los diversos impulsos y apoyos que ofrecen las instituciones tanto del orden público como privado, en el que se puede ver que efectivamente hay excelentes planteamientos, pero de los cuales no todo se cumple. Tal es el caso de Nafin, tiene como filosofia el impulso a las PYEMS, incluso cuenta con un atractivo plan de impulso a la EI, el caso es que, de las once empresas, solo tres mencionaron haber obtenido un financiamiento por la institución, pero a un precio alto a pesar de ser Banca de Desarrollo. Posiblemente en algunos estados, las instituciones sí cumplan con lo que

ofrecen, tal caso sería el de FONAES y FIRA, que se enfocan a lo que son las zonas rurales.

Hay otros apoyos que se limitan a un determinado tipo de empresa, como los que ofrece CONACY, que están vinculados con empresas que realizan Innovación y Desarrollo Tecnológico, por lo que sino cumplen con tales aspectos, no pueden obtener los beneficios que ofrece tal institución



## CONCLUSIONES

La Micro Pequeña y Mediana empresa, adolecen de ciertos problemas, a los que la Empresa Integradora ofrece solución, como son:

- Poca capacidad de producción
- Bajo o nulo nivel de respuesta a la introducción de productos nuevos o novedosos.
- Bajo nivel de calidad
- Nivel de representatividad ante clientes, proveedores y autoridades del sector financiero.

Este problema se resuelve con la Empresa Integradora, pues al agruparse la Micro Pequeña y Mediana Empresa, se logran las economías de escala necesarias para lograr la capacidad de producción, tecnología y la modernización en su forma de producción para lograr el nivel de respuesta en los mercados, con relación a la introducción de nuevos productos y la representatividad para la obtención de insumos con oportunidad, calidad y precios necesarios de financiamiento, al reunir los recursos necesarios para poder ser sujetos de crédito y otorgar las garantías que exige el sector financiero. Aunque tal hecho no se ve muy claro al analizar el caso del Distrito Federal.

Las PYEMS presentan problemas tales como: poca calidad en sus productos, escasa adaptación tecnológica, carencia de información en procesos de mercado, técnicos, administrativos, directivos y tecnológicos, agregando la falta de visión a mediano y largo plazo. Estas desventajas se resuelven por medio de la empresa Integradora, ya que las PYEMS adquieren la capacidad de acceso a tecnologías avanzadas por la unión de capitales, sin la duplicidad de inversiones, así mismo tiene acceso a asesorías y capacitación de alto nivel, con la especialización requerida en los diferentes temas, ya sea jurídico, tecnológico u otros.

De la misma forma se observa, mediante las experiencias de otros países; que a pesar de la tendencia de los mercados a la globalización, misma que comenzó con la división de la producción en diferentes regiones del mundo, de las empresas multinacionales rompiendo con las fronteras políticas tradicionales entre países y dando inicio a las fronteras económicas, se requiere del apoyo gubernamental para que las empresas prosperen, se requieren incentivos fiscales, financieros y de apoyo a la exportación, así como algún tipo de restricción a empresas monopólicas, puesto que el potencial de las PYMES es grande, pero no tiene la capacidad requerida para lograr desarrollarlo por sí mismas.

En este sentido, las empresas integradoras, tienen como primer antecedente, y de mayor relevancia, el Decreto Presidencial que promueve la creación, organización y operación de empresas integradoras, aunado con apoyos fiscales, pues éstas pueden acogerse al régimen simplificado por periodo de diez años, a la exportación, por medio de Bancomext, y financieros, a través de la Banca de Desarrollo.

La Empresa Integradora es el tipo de asociación más viable para el mejor desarrollo de las PYEMS, puesto se facilita la producción, utilizando formas superiores de organización, promoción y desarrollo tecnológico, como ventaja competitiva de la que carece la empresa de pequeña escala y que es inherente a la generación de empleos; obteniendo así los mejores precios de materia prima y entregas oportunas para sus integrados, pudiendo realizar promociones comerciales en conjunto, logrando economías de escala, compartiendo información y tecnología, se logra el poder de negociación y representatividad de las empresas integradas, así como la sujeción a créditos y acceso a capacitación, que para la gran empresa es fácil de obtener, pero no para la empresa chica.

Se logra la individualidad de los empresarios integrados, en cuanto al poder de decisión dentro de sus empresas, jurídicamente, fiscalmente, y aunado a esto se llega a una mejor especialización del trabajo; lo cual se traduce en productos de

mayor calidad, menores costos y una mejor promoción en sus mercados internos y externos, sin la desventaja que implica para el consumidor final la reducción de competencia en el mercado; situación que si se da con otro tipo de asociaciones como son las fusiones o las franquicias.

Las experiencias de otros países en materia de asociaciones y alianzas estratégicas, especialmente las experiencias de Italia, y las deficiencias y precariedad de las empresas de menor escala en México, en la situación que hoy día prevalece en el país e internacionalmente. Son los puntos motivadores para la búsqueda de un modelo empresarial que sea conveniente para el objetivo de crecimiento económico del país, por medio de la micro, pequeña y mediana empresa.

Varios PYMES, han encontrado en este tipo de alianzas estratégicas, muchas de las soluciones a la problemática que los aquejaba, y manteniendo las ventajas de ser pequeños, el poder completo de decisión de sus empresas individuales. Así, se puede encontrar que la falta de recursos para el acceso a tecnología, incremento en la producción, poder de gestión ante proveedores y clientes, penetración de mercados y consolidación de sus empresas dentro de sus propios mercados, entre otros, es ya un beneficio del que gozan.

Se pueden observar claramente los beneficios reales que presentan las empresas integradoras, existen ventajas comparativas para aquellas empresas medianas, pequeñas y micro que deciden integrarse.

Como instrumento optimizador de recursos, la empresa integradora logra un desarrollo en la calidad de la producción en un tanto por ciento, pues existe el acceso a la tecnología, se mejora notablemente el poder de gestión con proveedores en común, como son compras en común y ventas en común.

Se logra la consolidación de los mercados, y se desarrolla una capacidad para poder penetrar en los mercados nacionales e internacionales, existen grandes

posibilidades de exportación al obtener la homologación de la producción de las diferentes empresas integradas, al realizar un catálogo unificado de los productos de éstas y a través de la misma calidad obtenida.

Se crean empresarios con capacidades administrativas, que además obtienen conocimientos de los mercados, de la vanguardia en diseño, tecnología y mercadotecnia, obtienen acceso a la información de ferias y exposiciones nacionales y en el extranjero. De manera que con estas nuevas capacidades y conocimientos se logra un sostenimiento en los mercados y la incorporación a otros.

Considero que la empresa integradora es el organismo inter-empresarial más completo, ya que abarca las actividades en común de otras asociaciones, como son los consorcios de comercio exterior, los consorcios de compras en común, subcontratación, uniones de crédito, e incluso las franquicias y las fusiones. Las PYEMS presentan algunas ventajas, las cuales tienen que ver con la adaptación a los cambios en la demanda relacionados con la preferencia de los consumidores finales, la flexibilidad en el manejo de los factores de producción y en la operación misma.

Definitivamente considero que la mejor alternativa para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, es el integrarse, dado que un grupo de empresarios cuenta con mejores alternativas y alianzas que uno solo, por lo que la Empresa Integradora en México puede alcanzar un mejor desarrollo, si se le da el debido apoyo y fomento, lo que le hace falta es, una organización que realice medidas enfocadas a la problemática que presentan, tal como los objetivos que plantea el CONEI dado que al realizar la investigación las empresas no destacaron la eficacia de tal organismo, hay problemas muy graves como es el caso de la ausencia de financiamiento, otro caso, es el que el empresario mexicano en ocasiones adolece de trabajar en equipo, estos no son los únicos problemas, pero sí son los más graves. Por lo que es necesario darle fin a este tipo de problemas, dado que el proyecto de Empresa Integradora es muy viable, y los resultados no son tan relevantes, quizá por que el proyecto no se ha explotado de la mejor forma posible.

## APÉNDICE

### Descripción de las Empresas Integradoras Encuestadas.

Para poder diagnosticar a las Empresas Integradoras del Distrito Federal, requeri aplicarles un cuestionario, son 37 las empresas, por razones de tiempo me es difícil entrevistar a cada una, considerando que la encuesta debe ser tomada personalmente y de la mejor forma posible, para tener una mayor calidad en la información recabada, es por ello que recurro a ejecutar un muestreo, en el que obtengo como resultado 11 Empresas Integradoras a encuestar.

De las once empresas integradoras que conforman la investigación, se pretende mencionar: actividad que realiza, fecha de constitución, los socios que la integran y otros datos que testifican su existencia.

1. Servicios Agropecuarios Nacionales, S.A de C.V.; con ubicación en Villahermosa #21-A, colonia centro, delegación Cuahutemoc; se le concedió el registro federal 99-0132-09. Fue constituida el 5 de Agosto de 1994, señalando como giro principal la cría de otros animales, la empresa inicio con cinco socios actualmente se encuentra conformada por 25 socios de los cuales el Sr. Abraham Scultz Robles, asume la responsabilidad de Representante Legal
2. Corporación Diamante Empresa Integradora, S.A. de C.V.; con ubicación en Fuente de el amor # 31, colonia San Andrés, delegación Tlalpan; se le concedió el registro federal 09-001-0014. Fue constituida el 26 de Noviembre de 1997, señalando como giro principal, el cultivo de árboles frutales, esta empresa se inicio con 5 socios, actualmente son doce, quien la representa es el Lic. José Ángel Garza hurtado

3. Integradora Pintura el Arco iris, S.A. de C.V; Con ubicación en Avenida 22 de febrero # 224, Código Postal 02200, Delegación Azcapozalco, se le concedió el registro 09-001-0003, fue constituida el día 14 de Agosto de 1996, señalando como giro principal fabricación de pinturas, barnices, lacas y similares, su producto es el de pinturas y barnices, esta empresa comenzó a laborar con cinco socios ahora son 15, el Sr. Rodolfo López Mendoza representa a esta empresa.
4. G y G Tecnología, S.A. de C.V. con ubicación en refinería #222, Código Postal 02210, Delegación Azcapozalco se le concedió el registro 09-001-0021, Fue constituida el 31 de enero de 1996, señalando como giro principal fabricación y reparación de válvulas metálicas, su producto son uniones radiales de acero fundido (conexiones), la empresa se encuentra laborando con 11 socios, el Lic. Genaro Martínez Lastra Aguilar se encuentra en la dirección de la empresa.
5. Compañía Integradora de Mobiliario de Oficina, S.A. de C.V; con ubicación en José Vasconcelos # 136 Código Postal 03720, Delegación Benito Juárez, se le concedió el registro 99-0046-09, fue constituida el dos de febrero de 1994, señalando como giro principal, la fabricación y reparación de muebles principalmente de madera, cuando inicio sus operaciones eran cinco socios, la empresa a demostrado éxito, puesto que ahora son veinticinco, actualmente quien representa a la empresa es David Islas Martínez.
6. CINE DIEM, S.A. de C.V., con ubicación en Protasio Tagle # 95, Código Postal 11850, Delegación Miguel Hidalgo, se le concedió el registro 09-001-0002, fue constituida el 22 de Agosto de 1996 , esta empresa se encontraba laborando como tal desde 1993, señalando como giro principal comercio al por menor de alimentos y bebidas en tiendas de abarrotes ultramarinos y misceláneas, su producto principal son los jamones, en sus inicios a esta empresa la representaban 16 socios actualmente a demostrado tener bastante

éxito, puesto que son 120 los socios que la conforman, el Director General es el Contador Carlos Orozco Fulgures, quien desde la creación de las empresas integradoras ha participado en la promoción de las mismas, como también a luchado para que la empresa integradora tenga mayores apoyos.

7. FARMI, S.A de C.V; con ubicación en Oriente 245-A # 90, Código Postal 08500, Delegación Iztacalco, se le concedió el registro 09-001-0012, fue constituida el 17 de Marzo de 1996, señalando como giro principal, el comercio al por menor de productos farmacéuticos y de perfumería (farmacias, boticas y perfumería), en sus inicios la constituyeron 12 socios actualmente son 40, de quienes su director general es el Ing. Anselmo García Padilla, a pesar de que se han generado problemas en el ramo farmacéutico esta empresa demuestra un caso de éxito.
8. Unión de Crédito Empresarial Metropolitano, S.A. de C.V; con ubicación en San Jerónimo # 134, Código Postal 01900, Delegación Álvaro Obregón , se le concedió el registro 99-0026-09, fue registrada el 8 de Agosto de 1993, esta es una de las empresas que desde los inicios a la fecha ha demostrado éxito como empresa integradora se inicio con 4 socios actualmente opera con 479 socios, el presidente del consejo de administración es Héctor Galán Pane, argumentan que su producto principal es la manufactura de plásticos.
9. Excemex, S.A. de C.V; esta empresa se localiza en Avenida Dos # 6-1, Código Postal 03800, Delegación Benito Juárez , al formarse obtuvieron el registro 09-001-0006, se registro el 17 de Septiembre de 1997, desde su fundación a estado como presidente del consejo Enrique Mendoza Tello, esta empresa la constituyen 11 socios, su giro principal es el de servicios privados de consulta externa.
10. Orozco Felgures Consultores Integrados, S.A. de C.V; se encuentra ubicada en Gelati # 10, Código Postal 11850, Delegación Miguel Hidalgo, el número de

registro es el 09-001-0011, la fecha de registro es el 2 de enero de 1997, el representante legal Carlos E Orozco Felgures, menciona que desde 1994 trabajaron ellos como lo que es una empresa integradora, realizando su propio sistema de funcionamiento, puesto que argumenta que ellos fueron más allá de lo que son las recomendaciones de las instituciones encargadas de la promoción de este tipo de empresas, el giro principal de la empresa, son los servicios de asesoría en administración y organización de empresas, la empresa inicio con 5 socios, actualmente opera con 39, esta es una forma de ir captando recursos, puesto que los financiamientos no son atractivos, y los recursos son necesarios.

11. Servicios Profesionales en Informática Comunicación y Evaluación, S.A. de C.V, se encuentra ubicada en Luz Aviñón séptimo piso # 13, Código Postal 03100, Delegación Benito Juárez , el número de registro es el 99-0134-09, se registro esta empresa el 4 de agosto de 1996, señalando como giro principal servicios profesionales en informática, la empresa inicio operaciones con 9 socios, actualmente son 16, de los cuales el Ingeniero Arnoldo Díaz Olavarrieta, se encuentra en la dirección de la empresa.

## **Cuestionario Aplicado a las Empresas Integradoras del Distrito Federal**

El Cuestionario esta dirigido a los 11 Directores o Representantes Legales de las Empresas Integradoras nombradas anteriormente, siendo estas personas, las que cuentan con la experiencia y el pleno conocimiento del funcionamiento de las mismas, por que generalmente, son quienes las emprenden, por lo cual tienen el máximo conocimiento de la empresa y de sus integradas.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> El termino Integradoras, corresponde a cada una de las empresas que pertenecen a la empresa integradora



Nombre o Razón Social	Fecha de registro
<input type="text"/>	<input type="text"/>

**Giro**

**Dirección**

Domicilio	Calle	Número
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Colonia	Delegación	C.P.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Representante	Teléfono
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Presidente del Consejo de Administración	E - mail
<input type="text"/>	<input type="text"/>

1.- ¿Por cual medio, se enteró de la existencia de la empresa integradora?

- SECOFI o NAFIN
- Revistas Especializadas
- Diario Oficial
- Otros

2.- ¿Cómo llevo a formar parte de la Empresa Integradora?

- Amigos e iniciativa propia
- Organización (cámara que pertenece)
- Invitación de otra empresa
- Intereses Politicos
- Otros

3.- ¿ Fue fácil la Integración en su empresa?

- Si
  - No
- ¿Por qué?

4.- ¿Hace cuanto se constituyo como, empresa integradora?

- Menos de un año
- 1 a 2 años
- 2 a 3 años
- 3 a 4 años
- 4 a 5 años
- 5 a 6 años
- 6 a 7 años

5.-Enumere del uno al cuatro, según, el grado de importancia, que representen para su empresa los siguientes objetivos:

- Consolidarse en el mercado
- Mayor participación en la Exportación
- Inducir la especialización de las Empresas
- Elevar la Competitividad

6.- ¿Ha realizado modificaciones acordes al funcionamiento recomendado por las instituciones encargadas del impulso a la empresa integradora?

- Si
  - No
- ¿Por qué?

7.-Al realizar innovación en las empresas, que conforman la integración, ¿Se han generado problemas?

- Si
  - No
- ¿De que tipo?

8.-¿Qué servicios presta la empresa, a las integradas?

- Ayuda en la Adquisición de maquinaria
- Ayuda en la adaptación de sistemas para control de calidad
- Ayuda en el reclutamiento y selección de personal técnico calificado
- Ayuda en el Diseño de productos
- Ayuda en la promoción de los productos, en ferias y exposiciones.
- Ayuda en la colocación de los productos o servicios dentro del mercado
- Ayuda y asesoría para la exportación de productos
- Busca oportunidades para producir por partes o piezas para la conformación de un producto terminado
- Asesoramiento para la localización y obtención de financiamiento
- Accesoría para pedir créditos bancarios
- Ayuda en la adquisición de materia prima o insumos a costos bajos.
- Ayuda en la adquisición de maquinaria a costos y plazos favorables.
- Fomentar el aprovechamiento de residuos industriales
- Asesoría para el reciclaje de materias
- Asesoría administrativa
- Asesoría Jurídica
- Asesoría Fiscal
- Asesoría contable
- Otros

9.- ¿Fue fácil registrarse ante SECOFI?

- Si
  - No
- ¿Por qué?

10.-Al estar trabajando como empresa integradora ¿Cómo considera usted los requisitos para constituirse como tal?

- Apropriados
- Deben ser menos tramites

¿Por qué?

11.- Las empresas integradoras perciben ingresos por medio de los siguientes rubros, ¿Qué porcentaje le da usted en escala del 1 al 100?

- Cuotas-----
- Comisiones-----
- Prestación de Servicios-----

12.-¿ Que tipo de problema surgió, a partir de la integración

- Falta de recursos
- Falta de Financiamiento
- Créditos obtenidos a costos altos
- Compra de Maquinaria innecesaria
- Falta de Organización
- Diferencia de Opinión
- Falta de Adaptación de control de calidad por parte de algunos socios
- No se obtuvo la capacitación necesaria
- No se recluto al personal adecuado
- Se crearon empleos innecesarios
- Las condiciones de calidad y precio en la compra de materia prima e insumos no fueron las adecuadas
- Falta de programas específicos, para la obtención de créditos con condiciones favorables
- Otros

13.-La asesoría para el desarrollo del proyecto, como empresa integradora, ¿Es la que usted esperaba?

- Si
- No

¿Por qué?

14.- Específicamente, en el aspecto fiscal y jurídico, ¿Cómo se le apoya?

- Eficientemente
- Ineficiente

¿Por qué?

15.-¿Cada cuanto recibe dichas asesorías?

- Cada mes
- Cada dos meses
- Cada tres meses
- Cada cuatro
- Cada seis meses
- Una vez al año
- Siempre que lo solicito

16.- El proyecto de empresa integradora, recomendado por las instituciones es:

- Bueno
- Ineficiente
- Incompleto
- Malo

¿Por qué?

17.-Por su experiencia que tiene como empresario, ¿Recomendaría usted a las PYMES funcionar como empresa integradora?

- Si
- No

¿Por qué?

18.- ¿A que le atribuye usted que algunas empresas integradoras no hayan obtenido un buen funcionamiento?

- Falta de organización

- Falta de una cultura empresarial en equipo
- Incumplimiento de objetivos
- Por causas externas a la empresa
- Otros

19.- Para participar como representante de la empresa integradora. ¿Considera usted que se requiere de un grado de escolaridad?

- Si
- No

¿Cuál es?

20.- Después de formar parte de la empresa integradora. ¿Qué logros ha obtenido, enumere del uno al cuatro según sea el grado de importancia?

- Mayores oportunidades de éxito
- Logro de metas
- Mayor relación con el mercado nacional o internacional
- Obtención de créditos. a costos bajos y plazos favorables

Otros

21.- El plan de negocios esta elaborado acorde a las características y necesidades de cada una de las integradas ¿Cómo se da, en su empresa?

- Por todas las integradas
- Las más representativas
- Por algunas

22.-Cuándo se proponen nuevos objetivos y metas, estos se someten a consenso, entre las empresas que conforman la Integradora. ¿De un porcentaje a la participación del 1 al 100 acorde a los siguientes parámetros?

- Siempre se llevan por consenso-----
- Frecuentemente se llevan por consenso-----
- Nunca se llevan por consenso-----

23.- La homogeneidad de ideas, es un aspecto muy importante para trabajar en equipo ¿Qué tipo de problemas se han presentado?

- Llegar a objetivos en común
- Hay ausencia de integrados en las cesiones
- Hay un grupo. que siempre quiere llevar el control
- Otro

¿Cuál?

24.- ¿Conque frecuencia realiza medidas de control, para evaluar el desempeño de la Empresa Integradora?

- Constantemente
- Algunas veces
- No es Necesario

¿Por qué?

25.-Dos tipos de asociaciones estratégicas realiza la empresa integradora. ¿A cual pertenece?

- Asociación entre los mismos competidores
- Asociación complementaria

26.- Los recursos económicos son de gran importancia para el seguimiento de los objetivos y metas. ¿La empresa ha podido conseguir atractivos financiamientos?

- Si
- No
- La empresa se autofinancia

¿Por qué?

27.- Al estar investigando sobre el tema, llego a la siguiente conclusión: "Una buena alternativa, para el desarrollo de las PYEMS en México, es el integrarse". ¿Qué tan exitoso lo considera usted?

- Definitivamente es un éxito
- Con algunas ventajas y desventajas
- Hay mejores alternativas

¿Por qué?

## Muestreo Aleatorio Simple

Para poder obtener la varianza se considero el tamaño de la población, que es igual al número de Empresas Integradoras que hay en la República Mexicana, nos encontramos con que cada estado, no lleva una homogeneidad en cuanto al número de empresas integradoras, se encuentran muy dispersos los datos, por lo que los valores extremos se quitaron, para poder tener un promedio real, en donde fueron tomados en cuenta aquellos estados que presentan más de cuatro y menos de 37 empresas integradoras.

El número de empresas integradoras que desaparece del Distrito Federal, de 1995 al 2000, es considerado como el error de significancia. Tomo este rango de años, debido a que algunas empresas, en sus inicios se integraban por recomendaciones políticas, por lo que su periodo de vida era muy corto. Sin embargo a partir de tal fecha, las empresas se constituyen en su mayoría por voluntad propia

**Cuadro I**  
**Empresas Integradoras por Estado**

Estados de la República	Empresas Integradoras	Promedio de Empresas
Aguascalientes	3	
Baja California	26	174.24
Baja California Sur	2	
Campeche	1	
Coahuila	3	
Colima	1	
Chiapas	3	
Chihuahua	19	38.44
Distrito Federal	37	
Durango	4	
Guanajuato	6	46.24
Guerrero	4	
Hidalgo	3	
Jalisco	28	231.04
Edo. de México	8	23.04
Michoacán	9	14.44
Morelos	4	
Nayarit	2	
Nuevo León	10	7.84
Oaxaca	5	60.84
Puebla	10	7.84
Querétaro	8	23.04
Quintana Roo	6	46.24
San Luis Potosi	12	.64
Sinaloa	26	174.64
Sonora	11	3.24
Tamaulipas	17	17.64
Veracruz	12	.64
Yucatán	4	
Zacatecas	5	60.84
<b>Total</b>	<b>289</b>	<b>930.48</b>

**Fuente:** Elaboración Propia, Con datos del Informe <http://www.siem.gov.mx/integra>

### Registro de Empresas Integradoras del Distrito Federal 1995

1. Comercializadora Integral Ocean Life, S.A. de C.V
2. Unión de Crédito Empresarial Metropolitano, S.A. de C.V
3. Cintra, S.A. de C.V
4. Compañía Integradora de Mobiliario de Oficina, S.A. de C.V
5. Asesores y Administradores Guemor, S.A. de C.V
6. Integradora Nacional de la Micro Pequeña y Mediana Industria, S.A. de C.V
7. Integradora de Industriales del Vestido, S.A. de C.V
8. Integradora Nacional de Servicios, S.A. de C.V
9. Grupo de Servicios, Ingeniería y Proyectos, S.A. de C.V
10. Integradora Editorial, SA. de C.V
11. Servicios Agropecuarios Nacionales, S.A. de C.V
12. DEE Gran Integradora, S.A. de C.V
13. Servicios Profesionales de Informática, Comunicación y Evaluación, S.A. de C.V
14. ITC, Mexicana, S.A de C.V.
15. Compañía Integradora de Artículos para Regalos, S.A. de C.V
16. Integradora Comercial y de Servicios, S.A. de C.V.
17. AME, S.A. de C.V.
18. *Unión de Crédito de Fomento para la Empresa, S.A de C.V.*
19. *Unión de Crédito Empresarial Mexicano, S.A. de C.V.*
20. *Unión de Crédito Empresarial Metropolitano, S.A de C.V.*
21. *Promotora Integral de la Industria del Calzado, S.A. de C.V.*
22. *Integradora para el Auto transporte, S.A. de C.V.*

Nota: Las que están con letra cursiva Son las Empresas que desaparecieron de 1995 al 2000.

**Registro de Empresas Integradas del Distrito Federal Mayo de 2000**

- 1 Comercializadora Integral Ocean Life, S.A. de C.V
- 2 Unión de Crédito Empresarial Metropolitano, S.A. de C.V
- 3 Cintra, S.A. de C.V
- 4 Compañía Integradora de Mobiliario de Oficina, S.A. de C.V
- 5 Asesores y Administradores Guemor, S.A. de C.V
- 6 Integradora Nacional de la Micro Pequeña y Mediana Industria, S.A. de C.V
- 7 Integradora de Industriales del Vestido, S.A. de C.V
- 8 Integradora Nacional de Servicios, S.A. de C.V
- 9 Grupo de Servicios, Ingeniería y Proyectos, S.A. de C.V
- 10 Integradora Editorial, SA. de C.V
- 11 Servicios Agropecuarios Nacionales, S.A. de C.V
- 12 DEE Gran Integradora, S.A. de C.V
- 13 Servicios Profesionales de Informática, Comunicación y Evaluación, S.A. de C.V
- 14 ICT, Mexicana, S.A. de C.V
- 15 Compañía Integradora de Artículos para Regalos, S.A. de C.V
- 16 Integradora Comercial y de Servicios, S.A. de C.V.
- 17 AME, S.A. de C.V.



### Registro de Empresas Integradoras del Distrito Federal Mayo de 2000

- 18 CINE DIEM, S. A. de C.V.  
 19 Integradora Pintura el Arcoiris, S,A de SV.  
 20 EXCEMEX, S.A. de C.V.  
 21 Cuentas Nacionales, S.A. de C.V.  
 22 Integradora de Servicios Logísticos, S.A de C.V.  
 23 Integradora de Apoyos al Comercio Exterior, S.A. de C.V.  
 24 Orozco Felgures Consultores Integrados, S.A. de C.V.  
 25 FARMI, S.A.  
 26 Grupo Entire, S.A. de C.V.  
 27 Corporación Diamante Empresa Integradora, S.A. de C.V.  
 28 DILUBIN, S.A de C.V.  
 29 Integradora de Transporte Concesionario, S.A. de C.V.  
 30 Maderas Selectas Hava, S.A. de C.V.  
 31 Grupo Unimira S.A. de C.V.  
 32 Hedesa Integradora, S.A. de C.V.  
 33 Integradora de la Mixteca, S.A de C.V.  
 34 G y G Tecnología, S.A. de C.V.  
 35 Hilderando Servicios Integrales S.A. de C.V.  
 36 Integradora Silva y Asociados S.A de C.V.  
 37 Grupo Integrador Patrimonial S.A. de C.V.

-Nota: Las que aparecen con cursiva son las empresas que sean ido incorporando hasta mayo del 2000.

$$\bar{X}_2 = 12.8$$

La varianza obtenida es de  $S^2 = 54.73$

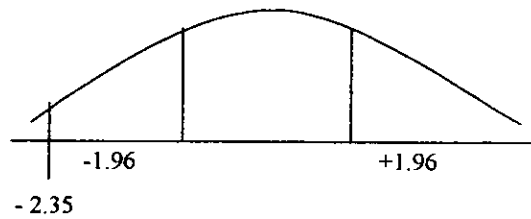
Error de Significancia = Número de empresas que dejaron de funcionar en el Distrito Federal 1995-2000 = 5

$$\eta = \text{Varianza} / \text{Error de Significancia}$$

$$\eta = 54.73 / 5 = 10.9 \text{ Empresas a Encuestar}$$

$H_0: M_1 = M_2$  Las Empresas Integradoras, no crecieron

$H_1: M_1 \neq M_2$  Las Empresas Integradoras crecieron



Se acepta  $H_1$  lo cual nos dice que las Empresas Integradoras Crecieron.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alba Vega, Carlos, "*Las Empresas Integradoras en México*", en Comercio Exterior, enero de 1997, México, Banco de Comercio Exterior, 1997.
- Álvarez Torres, Martín. "*Manual de Competitividad*". Primera Edición. Edit. Panorama. México. 1998
- Bancomext , *Productos y Servicios*, México, Banco Nacional de Comercio Exterior, Segunda Edición, 1997.
- Banco Mundial, *Las Compañías Financieras en Desarrollo*, Banco Mundial de Desarrollo, Madrid. 1989
- Biblioteca de la de La Micro, Pequeña y Mediana Empresa NAFIN... Vol. 8. UNAM, NAFIN. *México. Comercio, Servicios y Turismo. Instalación del consejo Nacional de la Micro Pequeña y mediana Empresa*, NAFIN, Vol 8 UNAM-NAFIN, Mayo de 1995.
- Chen, Tain-jy, *Las Empresas Pequeñas en Taiwán*, en Federico Gutiérrez Soria y Clemente Ruiz, Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, núm 8, México Nafin-UNAM, 1995
- Coase Ronal Harry, *El Mercado y la Ley*, Edit. Alianza, Madrid, edición 1994.

Cortese, Pérez, Claudio, "*Competitividad de los Sistemas Productivos y las Empresas Pequeñas y Medianas, Campo para la Cooperación Internacional*" en Comercio Exterior, Banco de Comercio Exterior, 1994.

Flores López, Leonardo. "*Problemas que enfrenta la Micro Pequeña y Mediana Empresa en México*", UNAM, 1998.

García Salord, Susana y Maria Josefina Santos, "*Los círculos de calidad en México*", en *Ciencia y Desarrollo*, año XIV, núm.80, México, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

Gilpin, Robert. *The Political Economy of International Relations*. New Jersey. 1987

González Quintero, Germán. *Discurso del Presidente de la Confederación de Cámaras Nacional de la Micro Pequeña y Mediana Empresa*, México 1995.

Hernández Salazar Joel, "*Empresas Integradoras: Detonador Económico en México*", Ejecutivos en Finanzas, Octubre de 1997.

Huerto Lange, Juan, *La Pequeña Empresa en México*, Facultad de contaduría y administración UNAM. 1994.

Kagami, Mitsuhiro, *Aspectos Organizativos de la Micro Pequeña y Mediana Empresa: La Experiencia Japonesa*" en Federico Gutiérrez Soria y Clemente Ruiz Durán, Op. Cit.

Keith, Davis Etal. "*Responsabilidades de la nueva empresa*", Pág. 20, Ediciones Marymar, Argentina 1976.

Llano Cifuentes Carlos, *Otra Bicefalia del Empresario*, Fondo de Cultura Económico, México 1994.

Márquez, Arturo, *Discurso del Presidente de la Cámara del Calzado en Jalisco. Instalación del consejo*, Mercado de Valores. NAFIN. La Micro, Pequeña y Mediana Empresa y la Globalización de la Economía. Nafin. México. Marzo, 1993.

Méndez Morales, José Silvestre. "*Economía y la Empresa*", México, D.F. Mc Graw Hill. 1995.

Nacional Financiera, *Catálogo de Productos y Servicios*, México, Nacional Financiera 1998.

Nacional Financiera. *La Economía Mexicana en cifras 1998*. Pag. 152

Nacional Financiera, *Unión el Sombrero en foro, México 1994*, Nacional Financiera

Nieto Irigoyen Carlos, *Carpeta de presentación del congreso*, Nueva Visión Empresarial, 23 de Abril de 1997. En el Auditorio de la Paz Puebla.  
Reyes Mora.

Porter, M., *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, Buenos Aires, Vergara, 1991.

Romaguera, José. *Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Reto de las Universidades ante la Globalización Económica*. Foro, Vol. VIII, No.29. Sep.-Oct. 1994.

Rueda Peiro, Isabel. "*Las Empresas Integradoras en México*", Primera Edición, edit. Siglo Veintiuno, México

Ruiz Duran, Clemente. "*Redes Industriales: Organización Fundamental de la Economía Globalizada*", El SECOFI, Programa de Empresas Integradoras por estado, Mayo del 2000.

Ruiz Duran, Clemente y Misuhiro Kagami, *Propuestas de Acción para Impulsar el Desarrollo Competitivo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*, Serie Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana EMPRESA, núm. 8, México, Nafin-UNAM, 1995.

Salinas de Gortari Carlos, *Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994*, Balance General, Los Retos y Oportunidades. México. 1989.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, *Discurso del Secretario de Comercio y Fomento Industrial*. Instalación del consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Los Pinos, México, D.F. 9 de Mayo de 1995.

Sverdlik, Mario. Williams, Clifton. *Administración y Organización*. Segunda Edición, Edit. Prentice May

Valencia Castorena, Karina. "*El Líder ante un Mundo Cambiante*". Administrate Hoy. Octubre de 1998. Edición Latinoamericana

Willemsen, Arnold, "*Pequeñas y Medianas Empresas: La Experiencia Alemana, en Comercio Exterior*", México, núm. 6, México, Junio de 1993.

Zedillo Ponce de León, Ernesto, "*Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000*". México 1995.

## HEMEROGRAFIA

Ejecutivos en Finanzas, *Alianzas Estratégicas para competir*, México, Junio de 1993.

Expansión, *Otra Bicéfala del Empresario*, Vol. XXVIII, No 683

Mercado de Valores. NAFIN, "*Empresas Integradoras: Origen y Características*",  
Febrero de 1995.

Mercado de Valores. NAFIN. México. *La Micro, Pequeña y Mediana Empresa en el  
Desarrollo Económico*. Marzo de 1994.

Mercado de Valores, NAFIN. *La Micro, Pequeña y Mediana Empresa en el  
Desarrollo Económico*. Agosto de 1994.

Mercado de Valores. NAFIN. *Las Pequeñas Empresas y el Asocianismo*. NAFIN.  
México. Octubre de 1994.

Nacional Financiera, *Unión el Sombrero en FORO enero de 1994*, año 1 Núm1.  
Nacional Financiera. México 1994.

SECOFI, "*Empresa Integradora: Cuaderno Promocional*", Secretaria de Comercio y  
Fomento Industrial, México, 1995.

SECOFI, "*Empresas Integradoras Fortaleza para Competir*", SECOFI, 1998.

SECOFI, "*Guía para la promoción de la Empresa Integradora*", Subsecretaria de  
Promoción de la Industria y el Comercio, SECOFI, 1998.

SECOFI, " *Lo que Usted Quería Saber Sobre Empresa Integradora*, SECOFI, Agosto de 1996.

## **LEGISLACIONES**

Diario Oficial de la Federación, México, 7 de Mayo de 1993.

Diario Oficial de la Federación, México, 30 de Mayo de 1995.

## **INTERNET**

<http://www.siem.gob.mx/integra>