

**UNIVERSIDAD AUTONOMA  
METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA**

**EMPRESAS INTEGRADORAS:  
UNA ALTERNATIVA AL DESARROLLO**

TESIS QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION PRESENTA:

**PERLA AZUCENA BELLO TINOCO**

*se autoriza  
Villegas  
17/Julio/1997*

ASESOR: MTRO. EDUARDO VILLEGAS HERNANDEZ.

-----  
FIRMA

JULIO, 1997

*Vaya un enorme agradecimiento a MI FAMILIA,  
por su apoyo incondicional, sin el cual  
no habría podido concretar esta y otras  
metas tan importantes para mi..  
Sinceramente GRACIAS.*

*También agradezco a una persona cuya ayuda en la  
realización del presente trabajo fue tan invaluable,  
que bien podría figurar como coautor del mismo,  
y a quien le debo que gracias a su cariño y compañía  
mi vida en general sea mas productiva y mucho más positiva.  
Muchas Gracias ARTURO.*

# INDICE

	PAG
INTRODUCCION.....	3
 <b>CAP. I REVISION HISTORICA. LA INDUSTRIALIZACION EN MEXICO</b>	
I . 1 . INDUSTRIA MEXICANA 1940-1994.....	6
I . 2 .EL APARATO PRODUCTIVO DESPUES DE LA CRISIS DEL 94.....	12
 <b>CAP. II LOS RESULTADOS DE UNA DEFICIENTE EVOLUCION</b>	
II ,1 .LA INEFICIENCIA EL VERDADERO PROBLEMA.....	15
II ,2 ."AYUDAS" EXTERNAS PARA AUMENTAR LAS LIMITACIONES.....	22

# **CAP. III UNA ALTERNATIVA AL DESARROLLO**

**III . 1 . EMPRESAS INTEGRADORAS. LA POSIBLE PUERTA DE SALIDA.....26**

**III . 2 . ¿ QUE ES Y COMO SE CREA UNA EMPRESA INTEGRADORA?.....29**

**III . 3 . LAS GRANDES VENTAJAS DE LA EMPRESA INTEGRADO.....35**

# **CAP. IV LA OPORTUNIDAD ES DESECHADA**

**IV . 1 .¿POR QUE NO SE HA APROVECHADO EL ESQUEMA DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS?.....43**

**IV . 2 .PARA MUESTRA, BASTA UNA UNION DE CREDITO.....48**

**IV . 3 .ALGUNOS EJEMPLOS DE UNIONES DE CREDITO.....52**

**CONCLUSIONES.....54**

**ANEXO A.....57**

**ANEXO B.....64**

**BIBLIOGRAFIA.....69**

# INTRODUCCION

En México, el desarrollo económico en general y el del sector industrial en particular se ha dado de una forma por demás irregular, lo que ha propiciado que en la estructura de los mismos existan muchas deficiencias y falacias que por cierto tiempo los sostienen, pero que terminan por dejarlos sin bases, propiciando con esto derrumbes extraordinarios que sin duda pegan fuertemente a la economía de cada individuo partícipe de este país.

Un buen ejemplo de lo antes expresado son las crisis recurrentes que nuestra nación enfrenta periódicamente, este fenómeno, aunque presenta sus repercusiones a nivel macro, generalmente se genera desde lo micro, es decir, desde la base productiva de la economía.

Un dato que es por todos conocido es el hecho de que en la república mexicana el 98% del sector empresarial lo constituyen empresas micro, pequeñas y medianas. Siendo estas entonces el grueso del factor problemático, resultaría por demás lógico que de aquí surja el principio de la solución; pero esto, a pesar de ser lógico, no ha resultado nada sencillo.

Este sector empresarial enfrenta serios problemas internos que lo socaban más que lo externo (lo macroeconómico) y por los cuales se debe comenzar. Las Empresas Integradoras son un esquema de asociación empresarial de reciente formación en nuestro país que busca ayudar a resolver tales problemas y sacar adelante a dicho sector.

En el presente trabajo se busca dar a conocer este nuevo instrumento de desarrollo, del mismo modo, se busca asesorar a aquellos que ya han pensado en él como un paliativo para sus problemas, a través de la descripción de los trámites y requisitos necesarios para su conformación.

Tratando también de promover su aplicación, en la investigación se incluyen las ventajas potenciales que las Empresas Integradoras ofrecen y (basándose en el estudio de las Uniones de Crédito, quienes representan un tipo menos amplio de empresa integradora) se muestran los resultados ya obtenidos con la asociación, siempre haciendo énfasis en que tales resultados solo se obtienen con el solo hecho de unirse, sino con la convicción del trabajo en equipo y las ganas de salir adelante echando mano de todas las herramientas teóricas y prácticas disponibles.

*La historia del mundo es la suma de aquello que  
hubiera sido evitable. ☹*

BERTRAND RUSSELL

# **CAP. I REVISION HISTORICA LA INDUSTRIALIZACION EN MEXICO**

## **INDUSTRIA MEXICANA 1940-1994**

La industrialización --entendida como la adición de valor añadido a las materias en estado natural--, ha estado presente en México (así como en otros países) desde aún antes de su formación como metrópoli, así, en el siglo pasado habían en el país unidades de transformación variadas tales como "talleres", "ferrerías", "obrajes" y hasta ciertas fábricas; fue precisamente la presencia y desarrollo de estas unidades las que le dieron al país el grado necesario de industrialización que era indispensable para aprovechar la coyuntura de impulso que la Segunda Guerra Mundial le ofreció al proceso industrializador de América Latina.

Es inegable la importancia de la década de los cuarentas en la historia de la industria mexicana, el surgimiento antes mencionado de la segunda Gran Guerra trajo consigo una gran oportunidad de progreso para los países en desarrollo, debido sobre todo a que los países ya industrializados volcaron casi todo su potencial productivo a la creación de artículos bélicos, por lo cual, descuidaron la exportación hacia los países pobres y aún su propio abastecimiento de bienes de consumo básico e intermedio.

De este modo, el advenimiento de este nuevo mercado interno y externo fomentó el surgimiento de más unidades productivas que las que habían sido creadas en un siglo.



Aunado a este contexto alentador estuvo el apoyo enorme que el estado dió a la formación de nuevas empresas manufactureras. Contraria a la tendencia hacia las actividades primarias de Lázaro Cárdenas, la atención del gobierno de Manuel Ávila Camacho y Miguel Aleman estuvo centrada sobre la industria; se crearon leyes de fomento que concedían diversas exenciones y reducciones fiscales a esta, como la Ley de Industrias de Transformación (1941) y la Ley de Fomento de Industrias de la Transformación (1945), además en el período alemanista se aumentó la protección arancelaria y se estableció el mecanismo de licencias de importación, el cual consistía en que para que una persona moral o física que deseara hacer una importación pudiese llevarla a cabo, tendría antes que conseguir un permiso del gobierno a través de sus instancias.

Gracias a estos mecanismos de apoyo y al contexto, el índice del volumen físico de la producción industrial creció en promedio el 9.4% anual en la primera mitad de la década de los cuarentas y en un 7.7% en la segunda. Así mismo, las exportaciones se vieron también incrementadas, el índice físico de exportación pasó de ser 122.4% a principios de la década a 394% al final de la misma (referencia 1939 = 100).

La década de los cincuentas vino a proseguir con un aumento en el nivel de industrialización de México, continuaron las ventajas del mercado interno cautivo gracias al proteccionismo y los apoyos del estado. En este sentido sobresale la creación del Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN) por el año de 1953; además, el país fué uno de los pioneros en América Latina en establecer un centro de productividad para la industria (1954-55) que formó parte de la Confederación de Cámaras Industriales de la República Mexicana (CONCAMIN) y que obedecía al "movimiento de la productividad" iniciado en Europa.

En los años sesentas el proceso de sustitución de importaciones estaba en su etapa avanzada gracias al apoyo que daba el gobierno, aún mayor que en los años anteriores, a la creación de nuevas empresas o nuevas líneas de producción que ofrecieran bienes sustitutos de los que se importaban.

Entre otros instrumentos se reforzó el permiso previo de importación, estas herramientas gubernamentales buscaron fomentar la integración interempresarial del aparato productivo mexicano; a guisa de ejemplo se ve que entre enero de 1965 y octubre de 1968 se aprobaron cuatrocientos treinta y siete programas de integración presentados ante la Secretaría de Industria y Comercio; lo anterior permitió la expansión de diversas ramas industriales, la mayoría de ellas relacionadas con la producción de bienes de capital y de consumo duradero.

La década de los setentas comenzó con la continuación del crecimiento hasta ese momento experimentado por la esfera productiva, hasta el momento todo parecía despuntar hacia el resurgimiento del país. Pero, a diferencia de lo que aparentaba, el sector manufacturero no era tan fuerte como parecía pues su evolución estaba basado en la demanda de un mercado cautivo, sin competencia externa y no en su propia fuerza productiva.

En este período se sentía ya latente una crisis productiva debido al agotamiento de la demanda por parte del mercado mexicano, gracias a factores de índole económica tales como los bajos salarios reales de los trabajadores y factores administrativos como la incapacidad de las mismas empresas de generar con productividad los impulsos necesarios para mantener su crecimiento. Hasta estos momentos, la explotación del petróleo y la generación de divisas a que esto conlleva es la causa principal de que la crisis aún no se hiciera presente.

En realidad, el crecimiento cuantitativo del sector manufacturero en los primeros años de este periodo fue paralelo al de la década pasada, la diferencia radica en los últimos años de los setentas y los primeros de los ochentas. Históricamente, se presenta una tasa negativa de crecimiento (-2.4%), rara vez registrada en la historia moderna mexicana.

Como antes es mencionó, la explotación del petróleo durante los últimos años comprendidos entre 1975 y 1982 fue retardando la crisis del modelo económico que cada vez se hacía más latente en nuestro país, e incluso influyó en la economía para empeorar la situación.

Como lo menciona Salvador de Lara:

“(...) Un crecimiento apoyado en la expansión de la producción de energéticos no se acompañó de una política que remodelara las deformidades del aparato productivo. Al contrario. El derroche consumista al que no se pudo evitar que se destinaran los progresos petroleros, pronto ocasionó que estos fueran insuficientes para atender la demanda de importaciones y la fuga de divisas, y reforzó las tendencias al endeudamiento con el exterior.(...)”<sup>1</sup>

El disponer de divisas y la nueva política de apertura a las compras al extranjero ocasionaron que el proceso de sustitución de importaciones que México había estado intentando desarrollar desde los cuarenta anteriores años, diera marcha atrás. Además, la crisis también presente en el campo mexicano hizo necesaria la importación de los granos más indispensables que en el pasado incluso se exportaban.

La baja en los precios del petróleo y las constantes alzas en las tasas de interés internacionales fueron algunos de los factores que detonaron la crisis económica en nuestro país, crisis que alcanzaría a la esfera financiera, de exportación y productiva.

La crisis financiera alcanzó rápidamente al aparato productivo debido principalmente a los desequilibrios internos del mismo; por un lado, habría de observarse que no todas las ramas de la industria manufacturera fueron creciendo en igual proporción, es notorio el despunte de sectores dedicados a la producción de bienes de consumo duradero, en especial ramas como la automovilística y la de electrodomésticos, estando estas formadas por componentes principalmente importados estaba más ligada al extranjero que a las demás ramas manufactureras del país, esta situación es lo que evitó que el crecimiento de estos sectores trajera consigo el “arrastre” que podía esperarse de él, por lo tanto, muchos sectores de la economía aún dentro de la misma industria quedaron rezagados.

Una vez que la crisis financiera atacó a las bases de desarrollo de los sectores antes mencionados (la demanda), a través de la baja en los niveles de

ingresos de la población, sobrevino la crisis en su crecimiento lo que determinó la baja en la tasa anual del mismo hasta llegar al nivel negativo antes mencionado. Si a estas características se agrega que dentro de estos tan trillados sectores líderes se encontraba la mayor participación de las empresas transnacionales (que como se sabe, representan una buena fuente de fugas de capitales), se demuestra aún más el por qué de la dependencia del sistema productivo mexicano del extranjero y de su poca integración intersectorial.

En el sexenio comprendido en los últimos años de esta década y los principios de la de los noventas (1988-1994) la situación no mejoró en lo absoluto, de momento, el gobierno voltea la atención del fomento industrial al saneamiento fiscal; el modelo económico aplicado es el neoliberal dentro del cual una de las principales características es la idea de que el estado debe actuar sólo como gendarme de la economía y se debe dejar que las fuerzas del mercado actúen por su parte para lograr el crecimiento y la estabilización.

Por lo tanto vemos que bajo este modelo el estado tuvo que disminuir sus gastos y sus inversiones en obras de infraestructura y en apoyo para los sectores estratégicos de la economía con lo que se configuró un contexto recesivo, todo en función de lograr un superavit primario. Esta situación de restricción del gasto público permitió que continuara el contexto de escasez y encarecimiento de los recursos financieros lo que evitó que hubiera facilidad de conseguir financiamiento crediticio que impulsará el crecimiento productivo.

A pesar del ajuste patrimonial, la contracción del gasto público y la menor intromisión del estado en la economía, este no logró motivar a la iniciativa privada a invertir en el país, ya que las condiciones existentes privilegiaban a la inversión especulativa sobre la productiva.

Así se observa que no hubo políticas que configuraran los requerimientos para la inversión, no hubo visión a largo plazo para delinear rumbos y proyectos de crecimiento que eran necesarios para superar el

problema productivo en el país, se confió en que las fuerzas del mercado se encargarían de resolverlo.

Aquí podemos notar como el estado "abandona" al sector productivo del país en favor del saneamiento de las finanzas públicas:

"Cabe señalar que al inicio del proceso de privatizaciones, el gobierno justificaba la venta de las pequeñas y medianas empresas con el compromiso de que los recursos obtenidos se canalizarían al desarrollo de las industrias verdaderamente estratégicas. El ajuste patrimonial avanzó hasta alcanzar las empresas estratégicas y los recursos se canalizaron a disminuir el monto de la deuda pública interna, olvidándose de desarrollar a las únicas industrias que quedaron en poder del sector público, la petrolera y la eléctrica; lo cual ha dado lugar a su reestructuración, para la privatización de aquello que no es estratégico de dichos sectores"<sup>2</sup>

Este abandono de la esfera productiva por parte del estado, reflejado en el poco apoyo a la creación y desarrollo de la infraestructura necesaria para el crecimiento de esta se ve todavía más acentuado con la inminente apertura comercial dada por el Tratado de Libre Comercio con América del Norte, en términos poco alentadores para la nación.

"La apertura comercial unilateral de México, que se realizó de manera acelerada y sin mecanismos de defensa del productor nacional frente a mercados internacionales que operan con frecuencia a través de competencia desleal, vía precios dumping, destruyó en menos de diez años, una buena parte de las empresas febriles pequeñas y medianas de productos básicos (...) (textiles, vestido, zapatos, alimentos procesados, empresas metalmecánicas y de fundición, juguetes, muebles y línea blanca) (...) aunque también autopartes, algunos sectores de la industria química y buena parte de la industria de bienes de capital."<sup>3</sup>

Con todo esto vemos que los problemas productivos, junto a la apertura externa y el tipo de cambio sobrevaluado presionaba a la industria mexicana y la ponían en situaciones complicadas.

## **EL APARATO PRODUCTIVO DESPUES DE LA CRISIS DEL 94 .**

Conforme avanza la era de los noventas, las empresas más ambiciosas comienzan a tratar de sobresalir solas del reseso en que se encuentran y empiezan por buscar su modernización a través de asesorías y créditos extranjeros; esto buscando ofrecer alguna resistencia a las transnacionales que venían ganado terreno.

En este contexto se da en 1994 la crisis económico-política más reciente del país. La inestabilidad política afecta fuertemente a las finanzas del país ocasionando una fuerte descapitalización, todos los capitales extranjeros que se habían mantenido en la esfera especulativa salieron del país y los pocos que se habían concentrado en la esfera productiva, al ver reducido su rendimiento (sobre todo por la fuerte devaluación de diciembre del 94), buscaron salidas fáciles.

Pocas si no es que casi ninguna de las empresas mexicanas tuvieron la visión para cubrirse de la devaluación, por lo tanto pocas fueron las que soportaron de manera airosa el golpazo dado a la economía nacional, y es de esperarse que estas pocas (casi nulas) empresas preparadas o resistentes no se cuenten en los sectores micro, pequeño y mediano del aparato productivo.

Además de dicha descapitalización de la economía, también se presentó el hecho de la invasión de empresas transnacionales, ahora más libres para competir con la del país en términos generalmente de desventaja para las nacionales, el poco poder de adquisición del mercado mexicano y su consecuente retracción afectaron a la sobrevivencia de ciertos sectores empresariales y a eso todavía se tuvo que agregar que había empresas con mejores características que estaban luchando por ganar ese reducido mercado.

Es por todos conocido el fuerte impacto que la crisis de 1994 tuvo en la mayoría de los sectores políticos, sociales y económicos, pero es notorio que el sector productivo y sin duda en especial los estratos mediano, pequeño y micro del mismo, son de los más claros ejemplos de los dramáticos resultados de tal.. El reto ahora consiste en tratar de levantarse de este duro golpe y luchar por conservar la participación en su mercado y en algunos casos la vida misma de las empresas.

El panorama que para las empresas se presenta resulta por demás fúnebre, ya que recién salidas de este contratiempo tienen que enfrentarse a las empresas extranjeras de por sí fuertes y apoyadas por contextos de crecimiento interno, con mejores tecnologías y avanzadas organizaciones, el reto ahora es sobrevivir y pelear por un lugar.

#### NOTAS

<sup>1</sup> Lara, Salvador de, "La Crisis en el aparato productivo", en "México ante la crisis", pag. 207

<sup>2</sup> Huerta G., Arturo, "La Política Neoliberal de Estabilización Económica en México", pag. 30

<sup>3</sup> El mercado de valores, año LV núm. 11, pag. 40

*La imprudencia suele preceder siempre a la  
calamidad. ☠*

APPIANO DE ALEJANDRIA



# **CAP. II LOS RESULTADOS DE UNA DEFICIENTE EVOLUCION**

## **LA INEFICIENCIA, EL VERDADERO PROBLEMA**

Basados en este análisis del contexto histórico de la industrialización en México es fácil observar cuales son los problemas más relevantes que nuestro sector productivo enfrenta.

Existen estudiosos --generalmente con formación economista- que afirman que los principales problemas con los que se ve cara a cara la industria del país son de orden macroeconómico, a saber, la estrechez del mercado, la participación del estado en la economía, la peligrosa relación de los problemas políticos con los asuntos económicos del país y el reducido índice de financiamiento disponible para las pequeñas empresas, entre otros.

Es notorio que todos los factores antes mencionados afectan de alguna u otra manera el comportamiento de las empresas en general de nuestro país, pero el estudio detallado de la evolución histórica de las mismas dejaría sin base ese planteamiento de que son estos los determinantes de la situación actual. Observando algunos períodos aislados de la industrialización en México se puede encontrar con que hubo ocasiones en que las empresas no se encontraban en la misma situación macroeconómica actual, había características que ahora se dice que le hacen falta, que tenía y de los que se presume estorban, que no estaban presentes y aún así, el sector productivo nacional presentaba muchas deficiencias.

Las verdaderas causas de la deficiencia sufrida por la industria hoy en día deben de buscarse en niveles más domésticos, en el ambiente microeconómico, en el interior de las empresas.

Hay problemas y debilidades con que la industria del país nació, los cuales no ha podido superar y quienes son los principales culpables del sufrimiento que para las empresas pequeñas, medianas y micros (98% del total de empresas del sector manufacturero en el país) resulta la sobrevivencia.

Las estadísticas nos pueden servir de mucho en este caso para sustentar la tesis de que son factores de índole interno los que atan de manera más fuerte a las empresas de corto tamaño a su incompetencia. En un estudio realizado por Nacional Financiera en coparticipación con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) en 1993 podemos observar algunos de estos factores.

Por ejemplo vemos que la edad de los empresarios que dirigen este sector de la economía varía generalmente en rangos que no pueden hablar de gran experiencia o preparación de los mismos, por lo menos en los tamaños empresariales pequeños y medianos, lo que no se da en los micro empresarios, los que generalmente son personas que toman este camino como única alternativa de sobrevivencia o bien como sustento una vez retirados del trabajo asalariado, así tenemos que el 19.5% de los empresarios pequeños cuentan con entre 31 y 35 años, mientras que las medianas empresas son dirigidas por personas de entre 26 y 30 años de edad en un 22.1%.

Por otro lado, la escolaridad de los mismos es muy variante en los diferentes estratos y aunque ahora se nota que los profesionistas ganan terreno (*TABLA II.2*), también es cierto que dichos profesionales no siempre emprenden negocios relacionados con sus conocimientos escolares, además de que generalmente sobre administración de empresas no se sabe demasiado. De igual modo, las empresas de este tipo que ocupan profesionales en administración para guiar sus negocios son muy pocas (*TABLA II.1*), casi en su mayoría es el empresario el que dirige los mismos.

TABLA II.1 ENCARGADOS DE LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA

ENCARGADOS	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL
EMPRESARIO	87.1	63.5	41.8	65.3
EMPLEADO	3.2	22.6	37.9	20.4
ADMINISTRADOR	7.6	11.2	15.1	11.1
DESPACHO	0.9	0.8	2.1	1.2
OTROS	1.2	1.9	3.1	2.0

Fuente: La micro, pequeña y mediana empresa. Biblioteca de la Micro, Pequeña Y Mediana Empresa, tomo 7, pag. 51

TABLA II.2 GRADO DE ESCOLARIDAD DE LOS EMPRESARIOS

NIVEL DE ESCOLARIDAD	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL
NINGUNA	3.5	0.0	0.0	1.2
PRIMARIA INCOMPLETA	18.0	0.5	0.7	6.5
PRIMARIA COMPLETA	20.9	3.3	1.4	8.7
SECUNDARIA INCOMPLETA	8.1	2.5	0.7	3.9
SECUNDARIA COMPLETA	13.6	5.3	1.4	7.0
EST. COM. TEC. INCOMPLETOS	1.7	1.8	1.1	1.6
EST. COM. TEC. COMPLETOS	3.5	7.9	3.9	5.3
BACHILLERATO INCOMPLETO	3.2	1.3	1.8	2.1
BACHILLERATO COMPLETO	6.7	5.8	4.9	5.9
PROFESIONAL INCOMPLETA	5.8	9.9	7.8	7.9
PROFESIONAL COMPLETA	13.6	52.0	65.4	42.8
POSTGRADO	1.4	9.7	10.9	7.1

Fuente: La micro, pequeña y mediana empresa. Biblioteca de la Micro, Pequeña Y Mediana Empresa, tomo 7, pag. 43

La capacitación de los recursos humanos es un problema que muy pocas empresas toman como alternativa de solución a muchos contratiempos, como podemos observar en la tabla II.3, la elección de un programa de capacitación está fuertemente ligada al precio y el tiempo. Esto sin tomar en cuenta que no es precisamente la capacitación de personal el aspecto que los empresarios consideran más importante para mantenerse y crecer en el mercado, según la tabla II.4, es la optimización de recursos materiales (quizá entendido por ellos como la mejora de las ganancias) lo que captura su atención en primer lugar.

**TABLA II.3 INTERES EN OBTENER CAPACITACION Y ASISTENCIA TECNICA**

INTERES EN OBTENERLA	MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		TOTAL	
	CAP.	A. TEC.	CAP.	A. TEC.	CAP.	A. TEC.	CAP.	A. TEC.
SI	54.2	53.9	66.2	66.8	63.9	63.9	60.9	61.0
DEPENDE DEL COSTO	15.4	17.4	18.4	16.1	18.6	18.6	17.3	17.1
DEPENDE DE LA DURACION	2.9	2.9	2.9	4.2	3.2	3.5	2.9	3.5
NO	17.1	17.1	10.1	10.6	0.9	11.9	12.6	13.1
NO SABE	9.9	8.1	2.4	2.2	3.2	1.8	5.8	4.8
OTROS	0.5	0.6	0.0	0.1	0.2	0.3	0.5	0.5

Fuente: La micro, pequeña y mediana empresa. Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, tomo 7, pag. 54

Debido a este descuido de los recursos humanos, en las empresas se presentan problemas laborales muy frecuentes, lo cual aumentan los ya conflictivos desajustes de las mismas (TABLA II.5)

**TABLA II.4 FACTORES CONSIDERADOS IMPORTANTES POR LOS EMPRESARIOS PARA MANTENERSE Y CRECER EN EL MERCADO**

FACTORES	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL
CAPACITAR AL PERSONAL	22.9	36.4	40.4	32.6
ESPECIALIZAR SU ACTIVIDAD	36.5	32.7	33.0	33.8
OPTIMIZAR LOS RECURSOS MATERIALES	30.7	52.2	60.7	46.8
DESCONOCE COMO HACERLO	10.4	2.9	1.1	4.9
AGRUPARSE PARA SER MAS PRODUCTIVOS	19.1	15.1	16.5	16.7
OFRECER BUEN PRECIO	2.3	1.8	2.8	2.2
OTROS	4.9	4.2	3.2	4.1

Fuente: La micro, pequeña y mediana empresa. Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, tomo 7, pag. 58

**TABLA II.5 TIPOS DE PROBLEMAS LABORALES CON MAYOR FRECUENCIA EN LAS EMPRESAS**

TIPO DE PROBLEMAS LABORALES	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL
AUSENTISMO	57.1	58.6	51.1	15.3
ALTA ROTACION	28.6	44.4	50.0	12.1
CAPACITACION	21.4	25.3	14.8	5.7
INCREMENTO DEL SALARIO	26.2	26.3	36.4	8.3
SELECCION	19.0	17.2	12.5	4.3
CONFLICTOS LABORALES	7.1	17.2	19.3	4.5
AUMENTO DE PRESTACIONES	2.4	16.2	10.2	3.1
OTROS	7.2	4.0	4.5	1.3

Fuente: La micro, pequeña y mediana empresa. Biblioteca de la Micro, Pequeña Y Mediana Empresa, tomo 7, pag. 53

Otro aspecto característico de la estructura organizacional de importancia es el carácter de empresa familiar de las mismas, generalmente este tipo de organizaciones presentan problemas de coordinación, toma de decisiones, duplicidad de puestos, etc. y en México el 22% de las micro empresas, el 47.3% de las pequeñas y el 38.6% de las medianas tienen como grupo directivo una sociedad de miembros familiares, mientras que el 6.4, 37.5 y 53.3 son sociedades sin familiares.

Un punto que es de suma importancia para el buen funcionamiento de las empresas es el conocimiento que de las leyes tienen los empresarios, en este rubro se observa una tendencia mayor al conocimiento de las mismas, aunque aún es grande el índice de desconocimiento legal (TABLA II.6), situación que resulta intolerable por la deficiencia tan grande que significa el actuar en un espacio y no saber las reglas del mismo. Además se detectó que la falta de este conocimiento se debe generalmente a que no se tiene acceso a la misma o bien que no se cree necesario, ambos factores dados por las limitaciones propias de la empresa y sus dirigentes. (TABLA II.7)

**TABLA II.6 CONOCIMIENTO DE LEYES Y REGLAMENTOS  
QUE NORMAN EL FUNCIONAMIENTO DEL NEGOCIO**

CONOCIMIENTO DE LEYES Y REGLAMENTOS	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL
SI	64.3	89.6	92.3	81.9
MEDIANAMENTE	21.2	9.6	7.7	13.0
NO	14.5	0.8	0.0	5.1

Fuente: la micro, pequeña y mediana empresa. Biblioteca de la Micro, Pequeña Y Mediana Empresa, tomo 7, pag. 44

De esta manera podemos observar que los empresarios mexicanos surgidos al vapor no consideraron --ni consideran-- ciertos lineamientos básicos de como administrar una empresa y llevan a estas a enfrentar sin mucho éxito algunos problemas mortales (tomando la retórica de Arturo Sariñana).1

**TABLA II.7 RAZONES DEL DESCONOCIMIENTO DE LAS LEYES  
Y REGLAMENTOS QUE NORMAN EL  
FUNCIONAMIENTO DEL NEGOCIO**

RAZONES DE DESCONOCIMIENTO	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL
NO TIENE ACCESO A ELLOS	64.7	46.7	22.7	53.0
NO ES NECESARIO	20.2	33.3	22.7	21.5
NO CONOCE LAS VENTAJAS	18.5	20.0	18.2	17.7
CAMBIOS CONSTANTES EN LAS LEYES	0.8	10.0	13.6	3.9
INICIO DE OPERACIONES	0.	0.0	0.0	0.0
NO TIENE TIEMPO	3.4	3.3	4.5	3.3
OTROS	1.6	13.3	18.1	6.7

Fuente: la micro, pequeña y mediana empresa. Biblioteca de la Micro, Pequeña Y Mediana Empresa, tomo 7, pag. 45

Todo este acervo de posibles problemas se pueden resumir en la gran deficiencia del empresariado mexicano: la falta de planeación, es increíble lo que es de común que las empresas vivan al día en sus planes, que utilicen a lo sumo presupuestos para medio regir sus pasos y que actúen sobre resultados y no sobre pronósticos, esto hace que la reacción de las empresas siempre este un paso atras de los acontecimientos (cosa que no sucede con sus

competidores), aunque en la encuesta realizada en 1993, parece ser que los empresarios sí planean (TABLA II.8), es posible observar que sus planeaciones son a muy corto plazo y generalmente, más que planeaciones son presupuestos.

**TABLA II.8 PLANEACION DE LAS ACTIVIDADES**

PERIODOS DE PLANEACION	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL
MENSUALMENTE	29.4	49.9	48.8	42.7
ANUALMENTE	0.3	8.4	15.1	7.5
NO PLANEA	34.9	9.9	4.2	16.7
DIARIAMENTE	15.7	7.8	3.9	9.4
SEMANALMENTE	7.0	6.3	4.6	6.1
TRIMESTRALMENTE	3.2	5.1	8.4	5.4
SEMESTRALMENTE	2.0	3.8	7.4	4.2
BIMESTRALMENTE	2.0	5.1	4.9	4.0
OTROS	5.5	3.7	2.7	4.0

Fuente: La micro, pequeña y mediana empresa. Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, tomo 7, pag. 52

## "AYUDAS" EXTERNAS PARA AUMENTAR LAS LIMITACIONES

Si a la falta de preparación administrativa de los líderes empresariales, se agregan los obstáculos que el contexto le opone a los estratos menos desarrollados tales como la mínima posibilidad de adquisición de tecnología de punta (TABLA II.9) por factores como el alto costo, la poca preparación y la menos abundante oferta; o bien la incapacidad para innovar en los procesos productivos, debido también a los factores antes mencionados (TABLA II.10).

**TABLA II.9 DIFICULTAD PARA AMPLIAR O RENOVAR EL EQUIPO EN LOS ULTIMOS SEIS MESES\***

DIFICULTADES	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL
ALTO COSTO DE COMPRA O REPARACION	80.8	75.1	67.8	74.4
FALTA DE CAPACIDAD DEL PERSONAL	5.3	5.2	9.4	6.5
INSUFICIENCIA DE OFERTA NACIONAL	2.0	2.6	1.8	2.2
DESCONOCIMIENTO DE COMO HACERLO	1.3	0.9	3.5	1.8
INSEGURIDAD	2.6	2.1	1.2	2.0
PROBLEMAS DE FINANCIAMIENTO	0.7	4.7	2.3	2.9
NINGUNA	0.0	3.0	2.9	2.2
OTRAS	7.3	6.4	11.1	8.0

Fuente: La micro, pequeña y mediana empresa. Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, tomo 7, pag. 49

\* SE REFIERE A LOS ULTIMOS SEIS MESES ANTERIORES A LA REALIZACIÓN DE LA ENCUESTA (1993)

**TABLA II.10 PRINCIPALES DIFICULTADES PARA ACTUALIZAR, MEJORAR O RENOVAR LOS PROCESOS PRODUCTIVOS**

DIFICULTADES	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL
COSTO DE ADQUISICION	48.1	33.8	24.1	34.5
NO HA TENIDO DIFICULTADES	16.3	17.7	21.0	18.4
COSTO DE INFRAESTRUCTURA	16.9	19.6	21.0	19.3
COSTO DE CAPACITACION	2.5	6.9	10.3	6.8
DIFICULTAD DE ADQUISICION	5.6	7.7	9.7	7.8
FALTA DE CAPACITACION	1.9	5.4	6.2	4.7
INSEGURIDAD	3.1	2.3	1.5	2.3
OTROS	5.6	6.6	6.2	6.2

Fuente: La micro, pequeña y mediana empresa. Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, tomo 7, pag. 49



Ahora, tampoco se pueden dejar de lado de manera tan simple los problemas financieros que el país en general enfrenta y que afecta generalmente más directamente a las empresas y sus trabajadores. En la tabla II.11 se pueden apreciar los porcentajes de empresas que solicitaron un crédito, que como se puede observar son una cantidad importante, no son la mayoría, (como algunos especifican, ya que sostienen que es este el mayor problema y la más fuerte razón de rezago del aparato productivo), posteriormente en las tablas II.12 y II.13 tenemos los obstáculos más frecuentes para adquirir los mismos y las razones por las que no se obtuvo, finalmente, para darse una idea del porcentaje que en realidad requiere financiamiento para salir adelante se presenta la tabla II.13.

**TABLA II.11 EMPRESARIOS QUE SOLICITARON CREDITO PARA SU NEGOCIO EN LOS ULTIMOS SEIS MESES\***

EMPRESARIOS QUE SOLICITARON CREDITO	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL
SI	27.2	58.5	56.1	47.4
NO	72.8	41.5	43.9	52.6

Fuente: La micro, pequeña y mediana empresa. Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, tomo 7, pag. 55

\* SE REFIERE A LOS ULTIMOS SEIS MESES ANTERIORES A LA REALIZACIÓN DE LA ENCUESTA (1993)

**TABLA II.11 PRINCIPALES OBSTACULOS PRESENTADOS POR LOS EMPRESARIOS PARA OBTENER EL CREDITO**

OBSTACULOS	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL
COMPLEJIDAD	29.8	36.2	29.2	17.2
ALTAS TASAS DE INTERES	14.9	17.2	28.0	10.8
FALTA DE GARANTIAS	26.6	14.0	11.8	8.3
TRAMITES BUROCRATICOS	4.3	4.1	1.9	1.8
NINGUNO	20.2	33.0	32.3	16.0
OTROS	3.2	5.0	1.2	1.8

Fuente: La micro, pequeña y mediana empresa. Biblioteca de la Micro, Pequeña Y Mediana Empresa, tomo 7, pag. 56

**TABLA II.12 PRINCIPALES RAZONES POR LAS CUALES NO SE OBTUVO EL CRÉDITO**

RAZONES	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL
FALTA DE GARANTÍAS	10.6	3.6	0.6	2.1
DOCUMENTACION INSUFICIENTE	9.6	2.3	1.9	1.9
CANTIDAD SOLICITADA	3.2	5.0	7.5	2.9
OTROS	1.1	1.4	1.9	0.8

Fuente: La micro, pequeña y mediana empresa. Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, tomo 7, pag. 56

**TABLA II.13 EMPRESAS QUE REQUIEREN ACTUALMENTE DE FINANCIAMIENTO**

EMPRESAS QUE REQUIEREN CREDITO	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL
SI	44.1	59.0	47.7	50.8
NO	55.9	41.0	52.3	49.2

Fuente: La micro, pequeña y mediana empresa. Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, tomo 7, pag. 57

Así vemos que las posibilidades de competir en forma onerosa y con posibilidades de ganar con respecto a los nuevos competidores extranjeros, de las empresas de pequeño tamaño, resultan un sueño lejano.

De este modo, podemos apreciar que las razones verdaderas del rezago competitivo en el aparato productivo de México con respecto a las empresas extranjeras que está entrando en el país y les están arrebatando terreno, está más en función de sus problemas internos, que a los asuntos externos de la nación en general. También podemos observar que dichos problemas están en función directa de su incapacidad administrativa y de sus limitadas alternativas de crecimiento debido a sus reducidos tamaños competitivos.

#### NOTAS

1 Sarifiana Arturo, "Introducción a la patología empresarial, las empresas a pesar de ellas mismas"

*Un ejército de ciervos dirigidos por un león en mucho más temible que un ejército de leones mandado por un ciervo. ●\**

PLUTARCO

## CAP III. UNA ALTERNATIVA AL DESARROLLO

### EMPRESAS INTEGRADORAS, LA POSIBLE PUERTA DE SALIDA.

Muchos de los de los problemas que enfrentan las pequeñas y medianas empresas del país son de índole administrativa lo que reditúa en poca eficiencia y limitada competitividad, y se deben entre otras cosas a la poca filosofía administrativa de los dirigentes de las mismas quienes como antes se mencionó en su mayoría son administradores empíricos que gestionan en base a tradición.

Desde 1979 el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente se ha preocupado por realizar un sinúmero de estudios en relación al estrato productivo del país y su relación con los paradigmas gerenciales:

"(...) Tales investigaciones sustentan que la falta de conocimiento de administración es un serio obstáculo para el desarrollo de América Latina, y que establecer y alcanzar objetivos que resuelven problemas reales de cualquier índole, depende relativamente de la eficiencia de la administración".<sup>1</sup>

El problema de la poca visión estratégica de las empresas está también fuertemente ligado a su limitado tamaño por el cual se les presentan obstáculos para desarrollarse en diversos campos, pero lo que también (no hay que olvidarlo) les brinda la favorable característica de la flexibilidad que da una estructura no muy compleja y una organización poco burocratizada. Para esto la solución iría en función de que los dirigentes empresariales comprendieran que el reducido alcance de sus negocios no es una limitación para desarrollarse como una empresa competitiva, y que si bien hay

problemas por ser pequeñas, también hay ventajas que deben ser aprovechadas.

Así vemos que todo redundando en que las causas de los cuantiosos problemas de las micro, pequeñas y medianas empresas están más en función de su limitado campo de acción empresarialmente hablando. Como lo comprueban los resultados de la investigación realizada por el ITESO:

“ Los hallazgos de los trabajos de campo confirmaron los hallazgos de los estudios documentales, confirmandose por tanto, que el rezago competitivo de las PYMES {micros, pequeñas y medianas empresas} sigue tan vigente como hace diez o veinte años. Tres razones fundamentales de este rezago competitivo son: y) La fragmentación del aparato productivo es discriminatorio en función de las PYMES, ii) el rezago tecnológico de las PYMES causa la prolongación de las deficiencias competitivas, y iii) la carencia de capacidad negociadora de las PYMES en los mercados financieros y de productos (proveedores y consumidores) limita significativamente sus posibilidades de desarrollo.”<sup>2</sup>

De ser esto así, la principal razón del rezago competitivo de las PYMES viene a ser la primera antes mencionada: **la fragmentación del aparato productivo**, es decir la poca integración de las empresas dentro de los mismos sectores, más aún, es de dicha característica que se desprenden tanto la limitada capacidad de las empresas para negociar provechosamente con clientes y proveedores, como su poca perspectiva de evolución tecnológica, a fin de enfrentar la constante innovación, razones que aparecen como causas alternativas en estos resultados; si además se toma en cuenta el contexto económico del país se remarca la necesidad que tienen las empresas de utilizar y explotar lo más posible la mejor y más viable alternativa de crecimiento y desarrollo, **la asociación**.

La asociación ha sido y es siempre una buena alternativa para solucionar problemas de debilidades y reducidos tamaños en todos los sentidos. El primer y principal producto de la unión es la **sinergia**, que como

se sabe es la fuerza que surge cuando se unen talentos y que hace que dos más dos sean cinco, esta es una fuerza que en lo particular a las empresas puede serles de mucha ayuda para combatir sus deficiencias e incrementar sus posibilidades de desarrollo.

En conocimiento de lo anterior y buscando encontrar una manera viable de lograr que el aparato productivo del país (cuyo 98% lo representan empresas entre pequeñas, medianas y micros) logre salir de su pesado rezago competitivo, el gobierno federal a través de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) creó, en 1993, la posibilidad para las empresas de corto tamaño de asociarse dentro del patrón que dan las *empresas integradoras*.

## ¿QUE ES Y COMO SE CREA UNA EMPRESA INTEGRADORA? .

Se conoce como **empresa integradora** a una persona moral, formada como industria especializada de servicios, que asocia un número ilimitado de personas físicas o morales de unidades productivas preferentemente de escala micro, pequeña y mediana, quienes gozan de las capacidades de apoyo de la misma.

Este tipo de asociaciones busca unir los esfuerzos de los socios en la adquisición de factores que separados no podrían alcanzar tales como tecnología de punta, mejores sistemas de producción y dirección, buenas negociaciones, y más presencia empresarial, a la vez que busca no afectar la flexibilidad y capacidad de adaptación con la que, como antes se mencionó, cuentan las empresas pequeñas debido a su tamaño.

El decreto que promueve la organización de estas empresas se publicó en el Diario Oficial de la Federación el día viernes 7 de mayo de 1993 y posteriormente, en el mismo órgano informativo se publicó un decreto que lo modifica el día martes 30 de mayo de 1995. (Para el lector interesado en conocer a fondo esta legislación, el decreto con sus modificaciones aparece en el ANEXO A).

En dicho decreto se promueve la creación de este tipo de empresas siempre que su objetivo sea el de realizar gestiones y promociones buscando modernizar y ampliar la participación de sus socios en todos los ámbitos de la vida económica nacional, para lo cual las empresas que deseen instituirse como tales, buscando ser acreedoras a los beneficios que otorga el decreto, deberán solicitar su inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, el cual estará a cargo de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Para obtener esta inscripción las empresas integradoras deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Tener personalidad jurídica propia en cualquiera de las modalidades que fije la legislación correspondiente.**
- b) Que su objetivo social preponderante sea el prestar servicios especializados de apoyo a sus socios.**
- c) Que su capital social no sea inferior a 50 mil nuevos pesos.**
- d) Constituirse mediante la adquisición de acciones o partes sociales por cuenta de las empresas integradas, la participación de cada uno de los socios no podrá exceder de 30% de capital social de la empresa integradora. Pueden participar en el capital de las empresas integradoras las instituciones de banca de desarrollo, el Fondo Nacional de Empresas de Solidaridad o cualquier otro socio, siempre y cuando la participación de las empresas integradas represente por lo menos un 75% del capital social de la integradora.**
- e) La empresa integradora deberá presentar un proyecto de viabilidad económico-financiero en que señale el programa específico que desarrollará, así como sus etapas.**

El proyecto de viabilidad económico-financiero mencionado deberá contener:

- i) Datos generales de la empresa integradora.**
- ii) Problemática actual de los socios.**



- iii) Objetivo principal de la integración.**
- iv) Estudios de preinversión (en su caso).**
- v) Inversión estimada.**
- vi) Financiamiento.**
- vii) Producción / comercialización / servicios.**
- viii) Mercado**
- ix) Posibilidades de exportación.**
- x) Administración, estructura organizacional.**
- xi) Recursos humanos.**
- xii) Generación de empleos.**
- xiii) Etapas de realización del proyecto.**
- xiv) Responsable del proyecto.**

**f) Deberá también presentar el proyecto de escritura constitutiva y el organigrama funcional, además de requisitar la solicitud de inscripción por parte de los socios en Registro correspondiente.**

Dentro de las características que por ley deben tener las empresas integradoras están:

**1) Las empresas integradoras no pueden participar directa o indirectamente en el capital social de sus socios (las empresas integradas)**

**2) La empresa integradora deberá tener una cobertura nacional, o circunscribirse a una región, entidad federativa, municipio o localidad, en función de sus propios requerimientos y los de sus socios.**

**3) Solamente podrán percibir ingresos por cuotas, comisiones y prestación de servicios a sus integradas, o bien por otros conceptos (tales como venta de activos y prestación de servicios a terceros), pero sólo hasta un máximo del 10% de sus ingresos totales.**

Los socios potenciales de una empresa integradora, como ya antes se mencionó son aquellas personas físicas o morales de preferencia de tamaño mediano, pequeño o micro; empresas de una misma actividad económica (ya sea de servicios, comercial o industrial); empresas de diferentes actividades económicas que tengan un proyecto de negocios en común o bien, aquellas empresas que deseen integrarse para proveer o servir a otra de mayor escala, nacional o extranjera.

Pero para que pueda concretarse el objetivo de las empresas integradoras es necesario que existan en el ámbito empresarial de los socios ciertas características indispensables tales como la suficiente madurez para entender y aprovechar las ventajas de la integración, el compromiso explícito por parte de los socios de cumplir con los puntos del acuerdo realizado para alcanzar los objetivos del proyecto conjunto; deberá existir cohesión en el grupo y además tendrá que haber un liderazgo formal e informal dentro del mismo a fin de sostener dicha cohesión y compromiso y utilizarlos de la manera más apropiada en bien de todos.

Una vez reunidos los requisitos y documentación estipulados como necesarios para la creación de una empresa integradora, los trámites se pueden realizar, en el Distrito Federal, capital de la República, en la Dirección General de la Industria Mediana, Pequeña y de Desarrollo Regional, o bien en la Oficina de Servicios (Metropolitana), en el edificio donde se ubica la delegación política Cuauhtemoc.

Por su parte, en el interior del país, dichos trámites son realizables en la delegación o subdelegación de la Secretaría de Comercio y fomento Industrial de cada Estado.

Los servicios que la empresa integradora deberá ofrecer a sus socios irán en función de las necesidades de los mismos y pueden ser:

**I. Tecnológicos,** A través de los cuales facilite el uso continuo y eficiente de sus socios de información técnica especializada, de equipo y maquinaria moderna, de laboratorios científicos y tecnológicos, así como de personal calificado, entre otros, buscando elevar sistemáticamente la productividad y la calidad de sus productos.

**II. Promoción y comercialización,** las empresas integradoras podrán encargarse de promover y comercializar los productos y servicios de las empresas integradas, buscando incrementar la participación de las mismas en los mercados internos y de exportación y bajar los costos de distribución, con la consolidación de ofertas, elaboración conjunta de estudios de mercado y catálogos promocionales y la participación en ferias y exposiciones.

**III. Diseño,** participar en el desarrollo y aplicación de innovaciones y elementos de originalidad que caracterize a los productos de los socios con respecto a los de sus competidores y les ofrezcan la ventaja competitiva de la diferenciación.

**IV. Subcontratación de productos y procesos industriales,** con el fin de crear cadenas productivas y apoyar la articulación de diversos tipos y tamaños de productores.

**V. Obtención de financiamiento,** fomentar la obtención de mejores condiciones de financiamiento para sus socios a fin de favorecer el

desarrollo de los procesos productivos en general (procesos, equipo, recursos humanos, etc.).

**VI. Otras actividades.** Esto se refiere a las actividades en común que podrán realizar los socios, las cuales les permitan a las empresas integradas la adquisición de materias primas, insumos, activos y tecnología en común, en condiciones más favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega, en función del volumen de compra y de la eliminación de los intermediarios; también, la venta conjunta de los productos de los socios y la colocación de ofertas consolidadas en mejores mercados y/o en condiciones más favorables, además que permitan el óptimo aprovechamiento de los recursos naturales gracias a los reciclajes de residuos industriales, con lo que se abaten costos y se contribuye a la preservación de la ecología nacional.

**VII. Servicios de capacitación y desarrollo,** asesorías del tipo administrativo, fiscal, jurídico, informático, etc.; formación empresarial, capacitación de la mano de obra, mandos medios y gerencial.

**VIII. Gestiones Administrativas.** Las empresas integradoras asesorarán y gestionarán en los trámites administrativos, jurídicos, contables y financieros que las empresas socias requieran para su buen desarrollo, tanto a nivel individual (cada socio) como a nivel empresa.

## **LAS GRANDES VENTAJAS DE LA EMPRESA INTEGRADORA**

Además de las ventajas que de por sí se crean con la unión, los socios de las empresas integradoras pueden gozar de los apoyos institucionales con que cuenta una empresa integradora , los cuales son, entre otros:

### ***Fiscales:***

Las empresas integradoras tienen la ventaja de acogerse al Régimen Simplificado de las Personas Morales, sin la imposición de un tope de ingresos, que establece la Ley de Impuesto Sobre la Renta y a la resolución que otorga facilidades administrativas a los contribuyentes que se mencionan en la misma Ley, esto por un periodo de diez años, lo cual es otra ventaja para los socios , ya que estas empresas pueden realizar operaciones a nombre y por cuenta de los mismos.

Esta disposición les permite llevar un registro de operaciones sencillo, de entradas y salidas, y acumular los ingresos hasta la fecha en que efectivamente los obtienen, amén de las deducciones que dicho régimen permiten para la determinación de la utilidad fiscal.

### ***Financieros:***

El gobierno Federal, con el fin de atender las necesidades del aparato productivo y buscando fomentar este tipo de estrategia empresarial, (la asociación), ha instrumentado, con la participación de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la banca de desarrollo (Nacional Financiera, S.N.C., entre otros), la banca

comercial y un gran número de intermediarios financieros, esquemas específicos que permitirán a estas empresas y sus asociadas un acceso ágil, oportuno y eficiente al crédito, estos esquemas se encuentran incluidos en los que se llamó "Programa Unico de Financiamiento a la Modernización Industrial" (Promin). Dicho programa contempla el acceso rápido por parte de las empresas a los recursos financieros de Nafin, siempre y cuando ellos estén destinados a la inversión en:

➤ El desarrollo y la modernización tecnológica, dentro de lo cual se contempla:

- 1) adquisición de material y equipo;
- 2) construcción y remodelación de naves industriales (no se incluye la adquisición de terrenos);
- 3) pago de sueldos y salarios;
- 4) pago por servicios de consultoría;
- 5) escalamiento de tecnologías a nivel comercial; y
- 6) gastos preoperativos en general; entre otros.

➤ La creación y desarrollo de infraestructura industrial y tecnológicas como son gastos destinados a la elaboración de estudios, actividades en busca de alcanzar la calidad total (como laboratorios o pisos de prueba) y desarrollo de parques industriales o pruebas piloto de empresas con base tecnológica.

➤ Colaborar con el mantenimiento y mejoría de la ecología nacional con estudios de viabilidad o contratación de consultores.

La reestructuración de pasivos, es decir, aquellas adecuaciones que hagan las empresas con los intermediarios financieros buscando mejorar condiciones de costo, plazo y formas de pago de sus compromisos, esto en función de su capacidad de generación de efectivo. Y por último:

El financiamiento de aportaciones o cuasicapital, Nacional Financiera, por medio de sus intermediarios podrá otorgar créditos a los socios de las empresas integradoras para que los mismos lo aporten al capital social de esta, buscando reforzar su estructura financiera a fin de permitirles el acceso a nuevos créditos.

Para calcular el costo de los créditos antes mencionados, a las empresas micro, pequeñas y medianas se les imputará la tasa Nafin prevaleciente al momento de la suscripción más cuatro puntos por la intermediación, (la tasa Nafin es un índice preferencial que aplica Nacional Financiera, menor a la tasa libre del mercado). Mientras a las empresas consideradas como grandes se le aplicará una tasa libre.

En lo referente a la forma de pago, esta será determinada en función de la generación de efectivo de cada empresa, así cada una de estas se comprometerá por el sistema de pagos más acorde a sus posibilidades, dentro de las formas de pago estarán:

- a) el sistema de pagos iguales y consecutivos de capital;
- b) por pagos variables de capital;
- c) por pagos a valor presente, o
- d) el sistema de pagos iguales que incluyan capital e interés.

Además de esto, Nacional Financiera podrá descontar hasta el 100% de tales créditos una vez otorgados a cualquier estrato de empresa, amén de que en algunos casos el plazo de los créditos estarán también fijados de acuerdo a la capacidad de pago de las mismas.

Por otro lado, si las empresas lo consideran apropiado y en la medida en que la institución disponga de recursos, las transacciones crediticias se podrán negociar en Unidades de Inversión (UDI's).

Por otro lado, también se cuenta con apoyos para la capacitación, como lo mencionó Luis Alberto Pérez Aceves, director adjunto de financiamiento de Nafin, en el marco de la Reunión de Empresas Integradoras que se llevó a cabo el día 28 de septiembre del año de 1995:

"A través de este programa, el empresario podrá adquirir los conceptos y herramientas básicas que la permitan manejar más eficientemente la administración, contabilidad, finanzas, mercadotecnia, producción y recursos humanos tanto de la empresa integradora como para que esta, a su vez, los trasmita a las empresas integradas a la misma"

Todos estos apoyos son dados buscando resaltar la importancia de temas como el control de la calidad, la mejora continua, la motivación laboral, regulaciones para las microempresas, etc.

### **Fomento a las exportaciones:**

Nacional Financiera otorgará facilidades para que las empresas con potencial exportador accedan a los mecanismos de apoyo de las Empresas Altamente Exportadoras (Altex), Empresas Maquiladoras de Exportación, Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación (Pitex) o de Empresas de Comercio Exterior, los cuales son programas que ofrecen ventajas a las empresas inmiscuidas en ellos.

Además se ofrece apoyo a la pre/exportación y exportación de bienes y servicios, lo mismo que, a través de líneas globales y líneas a corto plazo, se brinda el apoyo para la importación de materias primas, insumos, refacciones, maquinaria y equipo



Cabe mencionar que todos los apoyos antes mencionados que Nacional Financiera pone a disposición, a través de su red de intermediarios; de las empresas integradoras están estipulados en tres diversas modalidades lo cual los hace aún más flexibles y atractivos para las mismas y sus componentes, dichas modalidades tienen que ver con el destinatario de los estímulos, a saber:

- a) los socios de manera individual;
- b) las empresas, en su calidad de socios; y
- c) la propia empresa integradora.

De este modo, no se exagera en la afirmación antes expresada de que la asociación es una excelente alternativa de desarrollo para el deteriorado sector productivo nacional.

Resumiendo, las principales ventajas de la integración podrían expresarse en:

- Las empresas con sus cortos tamaños se integran en una persona moral con mucho más alcance y consiguen competir de manera más eficiente en todos los mercados.
- La identidad y soberanía (entendida como la libertad de decisión) de cada empresa se mantiene a pesar y debido a la integración.
- Las empresas dedican toda su atención a la producción, mientras que las empresas integradoras realizan otras actividades especializadas, tales como comercialización, distribución, etc. en nombre de los socios.

- Se crean economías de escala gracias a la mayor capacidad de negociación para comprar, producir y vender que se adquiere.
  
- Se logran mucho mejores condiciones en la adquisición de materias primas e insumos, tales como mejor precio, calidad y oportunidad de entrega. También hay más capacidad de negociación de tecnología, productos terminados, financiamiento, etc.
  
- Se evita la inversión en activos que estarán ociosos la mayor parte del tiempo, así mismo, al entablar inversiones y adquisiciones en común, se elimina la duplicidad de gastos en activos fijos.
  
- Es más probable lograr la especialización en determinados procesos y productos.
  
- Las empresas integradoras contarán de manera más accesible con mano de obra calificada y servicios especializados como lo son consultorías y asesorías a un precio más bajo, en función de que la asociación les permite la reducción de costos.
  
- Capacidad para adquirir tecnología de alta productividad.
  
- Este esquema de integración tiene la flexibilidad de adaptarse a cualquier actividad económica.
  
- La empresa integradora tiene capacidad legal de comprar y vender por cuenta y orden de los socios, con lo que se obtienen mejores condiciones.

➤ Las empresas asociadas tienen la capacidad de comprar desde una acción hasta el 30% de capital social de la empresa integradora sin que esto repercuta en el disfrute de todos los beneficios por parte de los mismos.

➤ Se logra aprovechar mejor la capacidad instalada de la empresa integradora y una diversificación de los mercados, ya que se permiten ingresos por la venta de servicios a terceros de hasta el 10% del total de los ingresos de dicha empresa.

#### NOTAS

1 Delacerda G., José "La Administración en desarrollo" pag. 151

2 IBID, pag. 327

3 El mercado de valores, año LV núm. 11, pag. 9

4 Para conocer de forma más detallada los diferentes tipos de apoyo incluidos en el Promin, el lector puede recurrir al ANEXO B.

*Se necesita poco para hacer las cosas bien, pero menos  
aún para hacerlas mal. †*

PAUL BOCUSE.

## CAP. IV LA OPORTUNIDAD ES DESECHADA.

### ¿POR QUE NO SE HA APROVECHADO EL ESQUEMA DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS?

Aunque analizando a las empresas integradoras no se puede sino pensar en estas como el paliativo para muchos de los males del aparato productivo del país y de la economía en general, el aprovechamiento de las mismas en nuestro contexto es por demás precario.

El número de asociaciones de este tipo, que de principio se creyó que aumentaría en forma singular es relativamente mínimo, los empresarios no presentaron el entusiasmo que se esperaba que demostraran con este nuevo parámetro de desarrollo. El mismo año de la creación del decreto que promueve su creación, en la que las mismas eran la novedad (característica que muchas veces provoca que los nuevos "productos" tengan más "auge") y que gozaron de la mayor promoción sólo se lograron los registros de pocas empresas integradoras:

" El 11 de julio, [1993], se formalizó la constitución de la empresa denominada *"Chamarras y Confecciones Xoxtla, S. A. de C.V."* [Puebla], siendo la primera empresa integradora que se forma en el país. Una segunda empresa que se ha concretado es: *"Apicultores Integrados de Sonora S.A. de C.V."* con sede en Hermosillo y operación estatal y la tercera es *"Comercializadora Textil de Occidente, S.A. de C.V."* en Guadalajara Jalisco (...)

Otras empresas integradoras que recientemente [1993] se han formalizado son: *"Comercializadora Integral Ocean Life"* y *"Propietarios de Lavanderías en Seco"*, ambas con sede en el Distrito Federal y la *"Unión de Crédito Industrial de Cuautepec S.A. de C.V."* con domicilio en el estado de Hidalgo"

## CAP. IV LA OPORTUNIDAD ES DESECHADA.

### ¿POR QUE NO SE HA APROVECHADO EL ESQUEMA DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS?

Aunque analizando a las empresas integradoras no se puede sino pensar en estas como el paliativo para muchos de los males del aparato productivo del país y de la economía en general, el aprovechamiento de las mismas en nuestro contexto es por demás precario.

El número de asociaciones de este tipo, que de principio se creyó que aumentaría en forma singular es relativamente mínimo, los empresarios no presentaron el entusiasmo que se esperaba que demostraran con este nuevo parámetro de desarrollo. El mismo año de la creación del decreto que promueve su creación, en la que las mismas eran la novedad (característica que muchas veces provoca que los nuevos "productos" tengan más "auge") y que gozaron de la mayor promoción sólo se lograron los registros de pocas empresas integradoras:

" El 11 de julio, [1993], se formalizó la constitución de la empresa denominada *"Chamarras y Confecciones Xoxtla, S. A. de C.V."* [Puebla], siendo la primera empresa integradora que se forma en el país. Una segunda empresa que se ha concretado es: *"Apicultores Integrados de Sonora S.A. de C.V."* con sede en Hermosillo y operación estatal y la tercera es *"Comercializadora Textil de Occidente, S.A. de C.V."* en Guadalajara Jalisco (...)

Otras empresas integradoras que recientemente [1993] se han formalizado son: *"Comercializadora Integral Ocean Life"* y *"Propietarios de Lavanderías en Seco"*, ambas con sede en el Distrito Federal y la *"Unión de Crédito Industrial de Cuautepec S.A. de C.V."* con domicilio en el estado de Hidalgo"

Y en los siguientes años la creación de empresas integradoras disminuyó su auge. Aquí surge la obligada pregunta: ¿Por qué siendo esta una excelente alternativa de desarrollo, viable, fuertemente apoyada por las instituciones gubernamentales, no logra captar la atención necesaria para lograr su óptimo aprovechamiento?

A simple vista podría parecer que los empresarios de México se niegan a alcanzar un buen nivel de evolución, pero ¿Qué tanto puede tener de cierto esto, qué tanto se puede deber más a la ignorancia y a la desconfianza que la historia a pertrechado en la conciencia empresarial del país, a la muy vaga idea de la administración y a las más comunes prácticas de sobrevivencia (y no de desarrollo) que se tienen?.

Si se vuelve un poco la cara a las estadísticas, es fácil ver que los empresarios mexicanos no tienen una conciencia de asociación, resulta preocupante ver que el 63.8% del total de los dirigentes de los micro, pequeños y medianos negocios no le vean utilidad a la asociación (TABLA IV.1)

**TABLA IV.1 UTILIDAD QUE ENCUENTRAN LOS EMPRESARIOS DE AGRUPARSE CON OTROS**

UTILIDAD DE AGRUPARSE	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL
SI	36.8	25.0	50.0	36.0
NO	63.2	75.0	50.0	63.8

Fuente: La micro, pequeña y mediana empresa. Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, tomo 7, pag. 46

Por otro lado, también de preocupación resulta el hecho de que los empresarios no se agrupen (en su mayoría) únicamente porque no quieren, no les interesa o bien desconfían (TABLA IV.2); es decir, que no se tengan razones congruentes para rechazar la agrupación.

**TABLA IV.2 PRINCIPALES MOTIVOS CONSIDERADOS POR LOS EMPRESARIOS PARA NO AGRUPARSE**

MOTIVOS	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL
NO QUIERE	20.3	16.2	37.9	21.1
NO LE INTERESA	45.8	59.5	31.0	43.8
NO CONFIA	27.1	35.1	13.8	25.3
DESCONOCE	12.7	16.2	6.9	11.9
PORQUE LE REPRESENTA UN COSTO NO RENTABLE	10.2	5.4	3.4	7.7
OTROS	5.0	5.4	10.2	5.6

Fuente: La micro, pequeña y mediana empresa. Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, tomo 7, pag. 47

Si se atiende un poco de nuevo a los antecedentes que provocaron la situación actual, se notará que un factor que fue algunas veces causa y algunas efecto del subdesarrollo empresarial fue (y es) la desgregación inter e intra sectorial, basandose en esto, el fenómeno contrario (la asociación) bien podría probarse como nueva alternativa para salir adelante.

Las ventajas que tienen presentes los empresarios como posibles al asociarse (TABLA IV.3) se quedan cortos con los que en verdad se pueden obtener, a saber:

- a) mejores condiciones de financiamiento,
- b) mayor presencia empresarial,
- c) mucho mejores precios,
- d) un alcance geográfico y de mercado mayor, con mejores perspectivas de clientes; es decir, si ahora se vende al consumidor final o al mayorista, con sus ciclos de demandas tan cambiantes, (TABLA IV.4), con la asociación se pueden lograr contratos con mejores



distribuidores o bien con empresas más grandes que utilicen estos productos como insumos, si esto se realiza sin descuidar a los clientes primarios, la cartera aumenta y se perfecciona.

e) acceso más fácil a la tecnología de punta;

f) menor tiempo ocioso de sus capacidades (TABLA IV.5) y la repartición del costo de mantenimiento o renta. De este modo, los asociados pueden dedicar sus ganancias a rubros diferentes de los que ahora consumen sus capitales y que generalmente son para mantenerse y sobrevivir, tales como la capacitación, la innovación, el desarrollo de pruebas, etc. factores encaminados a la evolución y el crecimiento.

**TABLA IV.3 VENTAJAS QUE CONSIDERAN OBTENER LOS EMPRESARIOS AL AGRUPARSE**

VENTAJAS	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL
COMERCIALIZAR	57.0	55.0	55.3	55.1
TENER CAPACIDAD DE NEGOCIACION	26.8	39.0	37.4	34.7
ADQUIRIR MATERIA PRIMA	42.5	40.2	33.9	38.4
ESTANDARIZAR LA PRODUCCION	11.0	11.7	15.2	12.4
MEJORAR SISTEMA DE TRANSPORTE	1.3	2.9	4.7	3.0
COMUNICAR EXPERIENCIAS	0.4	0.3	0.4	0.4
OTROS	10.1	11.8	15.7	11.8

Fuente: La micro, pequeña y mediana empresa. Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, tomo 7, pag. 47

**TABLA IV.4 PRINCIPALES CLIENTES**

PRINCIPALES CLIENTES	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL
CONSUMIDOR FINAL	59.7	28.8	16.8	35.6
MAYORISTAS	16.2	38.4	48.4	33.4
EMPRESAS NACIONALES	13.9	40.3	39.3	30.7
MINORISTAS	27.8	17.1	10.9	18.8
EMPRESAS EXTRANJERAS	2.0	11.4	23.2	11.4
DETALLISTAS	10.1	10.9	13.0	11.1
GOBIERNO FEDERAL	1.7	7.5	6.3	5.2
OTROS	5.8	8.3	11.4	8.2

Fuente: La micro, pequeña y mediana empresa. Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, tomo 7, pag. 50

**TABLA IV.5 UTILIZACION DE LA MAQUINARIA Y EQUIPO EN TIEMPOS OCIOSOS**

<b>EMPLEO DE MAQUINARIA Y EQUIPO</b>	<b>MICRO</b>	<b>PEQUEÑA</b>	<b>MEDIANA</b>	<b>TOTAL</b>
LO OCUPA TODO EL TIEMPO	39.8	48.6	53.5	47.0
NO HACE NADA	53.8	43.3	35.9	44.7
MANTENIMIENTO Y/O OPERACION	3.2	5.9	7.0	5.3
LA RENTA	2.3	1.0	2.5	1.9
NO TIENE MAQUINARIA	0.3	0.0	0.4	0.2
OTROS	0.6	1.2	0.7	0.9

Fuente: La micro, pequeña y mediana empresa. Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, tomo 7, pag. 50

**TABLA IV.6 RUBROS DE INVERSION A LOS QUE DESTINAN BASICAMENTE LOS EMPRESARIOS SUS GANACIAS**

<b>RUBROS DE INVERSION</b>	<b>MICRO</b>	<b>PEQUEÑA</b>	<b>MEDIANA</b>	<b>TOTAL</b>
MAQUINARIA	30.1	54.0	58.9	46.8
MATERIA PRIMA	64.9	60.8	52.6	59.3
INSTALACIONES	12.8	33.8	30.2	25.4
SALARIOS	25.2	25.7	25.3	25.2
FUERA DEL NEGOCIO	27.8	5.2	3.9	12.4
NO TIENE GANACIAS	3.5	4.2	4.6	4.0
OTROS	0.9	0.5	2.5	1.2

Fuente: La micro, pequeña y mediana empresa. Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, tomo 7, pag. 50

Además y gracias a las ventajas anteriores, las empresas asociadas obtendrán con el tiempo lo que al parecer más falta le hace al sector; la madurez administrativa.

## **PARA MUESTRA, BASTA UNA UNION DE CREDITO**

Un argumento que puede sustentarse en la discusión del poco aprovechamiento de las ventajas que las empresas integradoras ofrecen, bien podría ser el que siendo estas un esquema relativamente nuevo, no tiene una historia que pueda demostrar y garantizar sus buenos resultados y este resulta aceptable.

Pero, en la incapacidad de estudiar un camino andado que aún no existe de las empresas integradoras, se puede recurrir al análisis de lo que puede ser el mejor antecedente de las mismas, las Uniones de Crédito.

Al igual que la empresa integradora, la unión de crédito está constituida bajo la modalidad de sociedad anónima de capital variable y agrupa personas físicas y morales del sector empresarial micro, pequeño y mediano; tiene personalidad jurídica propia y está definida como una Organización Auxiliar de Crédito bajo la autorización de la Comisión Nacional Bancaria. Las uniones de crédito son una forma de asociación empresarial que se constituyeron principalmente como intermediarios financieros no bancarios a través de los cuales sus socios, buscan resolver sus necesidades de financiamiento, pero con el tiempo sus posibilidades de apoyo han sobrepasado el campo de lo financiero, ahora sus propósitos además de:

- a) facilitar el uso de crédito a sus socios,
- b) garantizar o avalar a los mismos en los créditos externos que consigan,
- c) realizar operaciones de descuento, préstamos y créditos de toda clase,
- d) recibir de sus socios préstamos a título onerosos y depósitos de dinero para uso de caja y tesorería; y

e) adquirir acciones, obligaciones y otros títulos similares y mantenerlos en cartera;

Ahora las uniones de crédito también están capacitadas y son utilizadas para:

1) adquirir maquinaria, edificios y terrenos para uso o explotación en común,

2) realizar operaciones de compra y venta de los insumos y productos de sus socios, consiguiendo mejores condiciones de negociación por volumen, oportunidad de entrega, etc, y

3) promover la creación de empresas conjuntas, relaciones proveedor-fábrica, o en su caso empresas integradoras, entre sus socios.

Como puede observarse, las uniones de crédito y las empresas integradoras tienen casi las mismas características y similares funciones. Por su parte, las primeras se pueden clasificar en cuatro categorías según su campo de acción:

**Agropecuarias**, si sus socios se dedican a actividades agrícolas o ganaderas.

**Comerciales**, cuando las actividades de sus agremiados son de índole mercantil.

**Industriales**, si se desarrollan en el sector industrial. Y

**Mixtas**, cuando sus socios se dedican a dos o más de las actividades antes mencionadas.

Estas características positivas se generan principalmente de hecho de que siendo empresarios con necesidades de expansión los que se asocian, generalmente se conocen bien y saben a quién otorgan créditos y quién no es sujeto de confiabilidad; así como de qué manera se realizaran las condiciones, los cobros, etc.

Aunque estas a simple vista pueden parecer sólo cifras financieras, es notable el hecho de que para su obtención es necesaria una infraestructura fuerte, y un desarrollo sano en todos los sentidos administrativos. es decir, dichas cifras hablan de un tipo de empresas sanas.

## **ALGUNOS EJEMPLOS DE UNIONES DE CREDITO**

Para conocer un poco más acerca de las ventajas que ofrecen las uniones de crédito y que podrían dar las empresas integradoras (que en cierto modo, resultan ser un tipo de unión de crédito más desarrollado, con horizontes más amplios y mejores puntos a su favor en cuanto a apoyos se refiere), se analizan de manera muy general, las evoluciones de algunas de ellas.

En el Distrito Federal, un ejemplo destacado es la Unión de Crédito Industrial de México S.A. de C.V. quien en el periodo que fue del mes de abril a septiembre de 1993 su número de asociados creció de 114 a 127, gracias a su concepto de calidad total en el servicio, a su eficiencia administrativa; bajo índice de cartera vencida y su derrama crediticia de \$316,874,000 en el mismo lapso de tiempo.<sup>4</sup>

En 1991 se iniciaron los trámites para que el 22 de marzo de 1992 la Comisión Nacional Bancaria aprobara la conformación de la Unión de Crédito Mixta de Oriente del estado de Michoacán. Esta asociación comenzó con 76 socios, quienes tuvieron que recurrir al esquema decuasicapital de NaFin para completar el capital social necesario. Comenzó con 2 millones 454 mil pesos y un año después presentaba utilidades de 32 mil pesos sin problemas de cartera vencida y con 130 socios y 40 solicitudes de ingreso.<sup>5</sup>

Esta unión atiende a 21 municipios con Zitácuaro, Tuxpan, Tlalpujahuá, Cd. Hidalgo y Maravatío, entre otros.

También en Michoacán se encuentra la Unión de Crédito Ganadera, agrícola e Industrial Michoacana, quien es una de las más importantes uniones del estado; entre sus grandes logros

destaca la constitución de una comercializadora que ayuda mucho a los ganaderos de la región.

En Oaxaca se conformó la Asociación de Uniones de Crédito en donde la integración está presente en su más grande expresión, esta asociación estuvo promovida por la Unión de Crédito Industrial y Comercial de Oaxaca la cual tiene más de 21 años de operación y cuenta con más de 700 socios.

La Unión de Crédito de Sombrerete, otro ejemplo sobresaliente, se inició con 82 socios y un capital social de 684 mil pesos; en 1993 contaba ya con 854 socios y un capital de 8 millones 400 mil pesos; desde su segundo año de operaciones tuvieron muy buenas utilidades, al principio sólo abarcaba parte de Zacatecas, pero luego se extendió a Durango, al norte de Chihuahua, el sur de Sinaloa y proyectaba llegar al Coahuila y Aguascalientes.

Esta unión forma parte de la red de intermediarios financieros de NaFin, han descontado recursos por hasta 35 millones de pesos en 844 créditos.

Con estos cortos ejemplos, basta para darse cuenta que el esquema aquí presentado puede resultar una empresa muy rentable con provechosos resultados para los socios, lo único que necesita es una buena administración y la férrea voluntad de trabajar en equipo.

1 El mercado de valores, año LIII núm. 9 pag. 27

2 Aspe A., Pedro. El Mercado de Valores año LIV núm.6 pag. 15

3 Díaz E., Arsenio. Ejecutivos de Finanzas año XXII núm. 12, pag.32

4 UCIM, FORO, año 1, núm. 12

5 ibid. pag.20

## CONCLUSIONES

Habiendo analizado tanto los antecedentes del sector productivo, como sus problemas actuales y las ventajas y posible soluciones a los mismos que el esquema de las Empresas Integradoras ofrecen, resulta imperdonable que la oportunidad, la alternativa de desarrollo siga sin explotarse.

Resulta inegable que los mayores enemigos de la evolución en México son tanto la ignorancia como la apatía y la desconfianza, porque si no son estos los factores que puedan explicar la pasividad de los empresarios ante este nuevo camino, no existe una razón inteligente o al menos concreta que la pueda explicar.

Las Empresas Integradoras son nuevas, sí, pero sus buenos resultados son muy probables con un poco de esfuerzo por hacerlas eficientes, la eficacia de las Uniones de Crédito es un excelente ejemplo para basar esto, ya que, como tanto se reitero, las Empresas Integradoras son un tipo de unión de Crédito mucho más desarrolladas y con más alcance en sus objetivos (ya que las uniones de crédito generalmente se enfocan más a lo financiero, al contrario de las empresas integradoras que tratan con todo tipo de servicios empresariales). y si a eso se agregan todos los apoyos institucionales de que son objeto, bien podemos pensar que son la pauta para comenzar a crecer sobre bases firmes y duraderas y aunque no se está ante la "varita mágica" que todo lo va a solucionar al momento, si puede ser el nuevo camino.

El esquema ya está estructurado y sus apoyos fundados, ahora sólo falta a andar la máquina" y esto sólo se hará cuando los empresarios volteen la cara hacia él y lo utilicen; entonces todo se limita a hacer a este tipo de asociación un conocimiento de poder público, que los empresarios puedan decir que no con bases y no sólo por desconocimiento o miedo.



Aquí se resalta el hecho que siempre es causa de los problemas, la ignorancia. Para que el país salga adelante hace falta más que apoyos financieros, elaborados planes económicos o páginas y páginas de demagogia política, hace falta información, educación y capacitación.

Ofrecerle a los empresarios la formación que los haga mejores administradores, ayudaría más a las empresas que algún préstamo millonario.

En conclusión, las Empresas Integradoras son un atinado apoyo para los sectores micro, mediano y pequeño de las empresas, pero crear los mecanismos necesarios para su implementación no es suficiente si no se acompañan de la promoción necesaria, además de la difusión de conceptos como la planeación, calidad de producción y buena administración y su puesta en práctica.

# *ANEXO A*

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

### **Considerando:**

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

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

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

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

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

**Decreto que modifica al diverso que promueve la organización de empresas Integradoras.**

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

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

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

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

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

I. Tener personalidad jurídica propia, que su objetivo social preponderante consista en la prestación de servicios especializados de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa integrada, y que su capital social no sea inferior a 50 mil nuevos pesos.

II. Constituirse, con las empresas integradas, mediante la adquisición de éstas, de acciones o partes sociales. La participación de cada una de las empresas integradas no podrá exceder de 30% de capital social de la empresa integradora. Las empresas integradas deberán, además, ser usuarias de los servicios que preste la integradora con independencia de que estos servicios se brinden a terceras personas.

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

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

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

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

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

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

a) *Tecnológicos*, cuyo objetivo será facilitar el uso sistemático de información técnica especializada, de equipo y maquinaria moderna, de

laboratorios científicos y tecnológicos, así como de personal calificado, entre otros, para elevar la productividad y la calidad de los productos de las empresas integradas.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

I. Las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, deberán adoptar mecanismos de apoyo en la esfera de sus competencias.

II. El Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, promoverá convenios y cuerdos con los gobiernos de las entidades federativa en los que se establezcan apoyos y facilidades administrativas que fomenten y agilicen su establecimiento y desarrollo.

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

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

#### **Transitorios:**

**Primero:** El presente decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el *Diario Oficial de la Federación*.

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



# ANEXO B

# PROGRAMA UNICO DE FINANCIAMIENTO A LA MODERNIZACION INDUSTRIAL

## ESQUEMA DE SERVICIOS NO FINANCIEROS

### 1.- SERVICIOS DE CAPACITACION.

**Proceso de mejoramiento continuo. Calidad total.**

**Objetivo:** Dar a conocer a los empresarios y directivos responsables del manejo de un negocio, la tecnología de calidad total para que eleven la competitividad de sus empresas mediante la instrumentación de un proceso de mejoramiento continuo.

**Contenido:** Hacia el Mejoramiento Continuo; Planeación del Proceso de Mejoramiento Continuo; El Mejoramiento Continuo en Acción; La Consolidación del Proceso de Mejoramiento Continuo; El Factor Humano en el Proceso de Mejoramiento Continuo.

**Temas gerenciales para la micro, pequeña y mediana empresa.**

**Objetivo:** Que el empresario conozca de manera sencilla la teoría administrativa y los procesos fundamentales de gestión empresarial. a través de este programa, el empresario adquirirá los conceptos y herramientas básicas que le permitan manejar mejor la administración, contabilidad, finanzas, mercadotecnia, producción y recursos humanos de su empresa, así como oportunidades de mercado.

**Contenido: Cursos sobre:**

<b>ADMINISTRACIÓN</b>	<b>CONTABILIDAD</b>	<b>FINANZAS</b>	<b>MERCADOTECNIA</b>	<b>PRODUCCIÓN</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>
<b>OBJETIVO:</b> OBTENER UN NIVEL BÁSICO DE COMPRENSIÓN DE LOS CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN	<b>OBJETIVO:</b> OBTENER ELEMENTOS BÁSICOS DE CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y FISCAL.	<b>OBJETIVO:</b> INTRODUCIR AL PARTICIPANTE A LOS CONCEPTOS FINANCIEROS APLICADOS AL DESARROLLO DE LA EMPRESA.	<b>OBJETIVO:</b> QUE EL EMPRESARIO TENGA UN PANORAMA GENERAL DE LAS HERRAMIENTAS QUE SIRVEN PARA MEJORAR Y AUMENTAR SUS VENTAS.	<b>OBJETIVO:</b> QUE EL PARTICIPANTE CONOZCA CÓMO PUEDE PRODUCIR MÁS A MENOR COSTO TOMANDO EN CUENTA LA CALIDAD, MATERIAS PRIMAS, MODERNIZACIÓN Y MANEJO DE INVENTARIOS.	<b>OBJETIVO:</b> QUE EL PARTICIPANTE CONOZCA LAS DISPOSICIONES LEGALES PARA SUS EMPLEADOS. QUE SEPA SELECCIONAR, DIRIGIR, MOTIVAR, SOLUCIONAR PROBLEMAS CON Y ENTRE ELLOS, ASÍ COMO TOMAR DECISIONES PARA QUE SU EMPRESA EVOLUCIONE.

**Temas de Administración para microindustrias**

**Objetivo:** Proporcionar el conocimiento para formación empresarial y dirección gerencial de las áreas funcionales de la empresa, con el fin de desarrollar un nuevo perfil empresarial que permita elevar los niveles de competitividad de la microindustria nacional.

**Contenido:** La Empresa y el Empresario; Principios de Administración; Manejo de Personal; Desarrollo de la Microindustria; La Contabilidad en la Empresa; Análisis de Estados Financieros; Producción y Costos; Control de Calidad; Ventas.

**2. SERVICIOS DE ASISTENCIA TECNICA**

En el renglón de asistencia técnica especializada, Nafin cuenta con el programa Nafin-PNUD para la modernización tecnológica, que ofrece a las empresas pequeñas y medianas de las cadenas seleccionadas, asistencia técnica para incorporar nuevas tecnologías de producción,

comercialización y administración, identificación y solución de problemas de contaminación ambiental, así como el uso de tecnologías limpias. Esta asistencia técnica se proporciona a través de la contratación de expertos nacionales y en su caso, del exterior, quienes actúan en forma permanente con los técnicos del programa y el personal de las empresas. La asistencia técnica puede ser proporcionada a una empresa en particular, o a grupos de empresas de una misma rama industrial, para la solución de problemas comunes.

### **3. ESQUEMAS DE ASOCIACION**

#### **Programa de asociacionismo Empresarial.**

Este programa ha sido desarrollado internamente con el propósito de promover, a través de los promotores industriales y de la red de Desarrollo Empresarial de Nafin diferentes esquemas de agrupaciones empresariales, como una alternativa viable para la consolidación y crecimiento de las micro y pequeñas fundamentalmente. El programa incorpora herramientas de apoyo para identificar las posibles asociaciones en las que se incorpora el factor humano como elemento principal y, posteriormente, se incluyen otros instrumentos, como el plan de negocios, aspectos para la constitución de una empresa y su administración. De esta manera el asociacionismo es visto como un proceso en el que se analizan cuatro etapas: Identificación, Plan de Negocios, Formalización y Administración.

### **4. SERVICIOS DE INFORMACION**

a partir de 1996, Nacional Financiera puso al servicio de los empresarios, su sistema de consulta empresarial Nafin-Consult, que ofrecerá información sobre mercados, producción, alianzas estratégicas y posibilidades de coinversión.

# ESQUEMA DE APOYO FINANCIERO A EMPRESAS INTEGRADORAS A TRAVES DE INTERMEDIARIOS FINANCIEROS BANCARIOS.

ESQUEMAS DE APOYO/TIPO DE CREDITO	DESTINO DEL CREDITO	EMPRESAS ELEGIBLES	TASAS	MONEDA	PLAZO	PERIODO DE GRACIA	FORMA DE PAGO
CAPITAL DE TRABAJO / HABILITACION O AVISO	MODERNIZACION, DESARROLLO TECNOLÓGICO Y DE INFRAESTRUCTURA INDUSTRIAL (ADQUISICION DE MATERIAS PRIMAS; INTEGRACION DE INVENTARIOS, PAGO DE SUELDOS Y SALARIOS, GASTOS DE FABRICACION Y OPERACION; GASTOS PREOPERATIVOS; FORMACION DE INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS; LIQUIDACION O MUDANZA DEL PERSONAL; FLETES; PAGOS DE SERVICIOS A CONSULTORES; FIRMAS DE INGENIERIA PARA LA REALIZACION DE ESTUDIOS DE VIABILIDAD; ESTUDIOS O PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA INDUSTRIAL, DE PROYECTOS DE DESARROLLO E INNOVACION TECNOLÓGICA; Y LA CONTRATACION DE ASESORIAS EN GENERAL	MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS INDUSTRIAS, CUYOS PROYECTOS SE IDENTIFIQUEN CON LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA. LAS EMPRESAS INDUSTRIALES GRANDES, CUYOS PROYECTOS FAVOREZCAN LA ARTICULACION DE CADENAS PRODUCTIVAS EN LAS QUE PARTICIPEN MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS INDUSTRIAS. EN ESTE CASO, EL APOYO TENDRA UN LIMITE MAXIMO DE \$65 MILLONES, POR EMPRESA O EMPRESAS PERTENECIENTES A UN MISMO GRUPO EMPRESARIAL. NOTA: LOS NUEVOS FINANCIAMIENTOS Y REESTRUCTURACIONES II PARA LAS EMPRESAS GRANDES SOLO APLICAN EN LOS SECTORES ESPECIFICOS QUE SE DEFINAN COMO PRIORITARIOS.	(M.N.) TNF +4 (M.E.) LIBRE  (M.N.) LIBRE (M.E.) LIBRE	LOS CREDITOS DESCONTADOS O REEMBOLSADOS POR NAFIN SERAN EN MONEDA NACIONAL O EXTRANJERA. ESTA ULTIMA DENOMINACION SE APLICARA SIEMPRE Y CUANDO LAS EMPRESAS SEAN GENERADORAS DE NETAS DIVISAS, COTICEN A PRECIOS INTERNACIONALES O CUANTEN CON MECANISMOS DE COBERTURA CAMBIARIA Y LA INSTITUCION DISPONGA DE LAS DIVISAS NECESARIAS, EXCEPTO EN LOS CASOS QUE SEAN FONDEADOS POR LINEAS GLOBALES O DE EXTERIOR.	EN FUNCION DE LA CAPACIDAD DE PAGO DE LAS EMPRESAS. EL PLAZO MAXIMO PARA LA AMORTIZACION DE LOS CREDITOS DESCONTADOS SERA DE HASTA 20 AÑOS, INCLUYENDO EL PERIODO DE GRACIA QUE REQUIERA EL PROYECTO. EN EL CASO DE LAS LINEAS GLOBALES Y DE EXTERIOR, EL PLAZO QUEDARA ESTABLECIDO EN FUNCION DE LA FUENTE DE FONDEO	SERA FIJADO EN FUNCION DE LA CAPACIDAD DE PAGO DE LAS EMPRESAS. EN EL CASO DE LAS LINEAS GLOBALES DE CREDITO Y DE COMERCIO EXTERIOR, EL PERIODO DE GRACIA QUEDARA ESTABLECIDO EN FUNCION DE LA FUENTE DE FONDEO	DE ACUERDO CON LA GENERACION DE FLUJO DE EFECTIVO DE LAS EMPRESAS. PODRA OPTARSE POR: * SISTEMAS DE PAGOS IGUALES Y CONSECUTIVOS DE CAPITAL * PAGOS VARIABLES DE CAPITAL * SISTEMA DE PAGOS A VALOR PRESENTE * PAGOS IGUALES QUE INCLUYEN CAPITAL E INTERESES.
INVERSION FIJA / REFINANCIAMIENTO	SE APOYARAN LOS PROYECTOS DE MODERNIZACION, DESARROLLO TECNOLÓGICO Y DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA INDUSTRIAL. SE FINANCIARA LA ADQUISICION DE MAQUINARIA Y EQUIPO; EL EQUIPO DE OFICINA; GASTOS DE INSTALACION; ADQUISICION Y CONSTRUCCION Y REMODELACION DE NAVES INDUSTRIALES; REUBICACION DE INSTALACIONES; INSTALACION DE LABORATORIOS Y PISOS DE PRUEBA; MEJORA, DISEÑO, FABRICACION Y PRUEBA DE MAQUINARIA Y EQUIPO DE PROCESOS PRODUCTIVOS, INCLUYENDO PROTOTIPOS, PRUEBAS Y PLANTAS PILOTO.						
COINTEGRACION	SE OTORGARA CREDITO A LOS SOCIOS DE LAS EMPRESAS PARA QUE LO APORTEN AL CAPITAL SOCIAL DE LAS MISMAS, CON LA FINALIDAD DE MEJORAR LA ESTRUCTURA FINANCIERA Y ASI PERMITIRLES EL ACCESO A LOS NUEVOS CREDITOS**.				DE ACUERDO CON EL FLUJO DE EFECTIVO DE LA EMPRESA, MAXIMO 20 AÑOS.	EN FUNCION DE LA CAPACIDAD DE PAGO DE LAS EMPRESAS	DE ACUERDO A LA GENERACION DE EFECTIVO DE LAS EMPRESAS, PODRA OPTARSE POR: * SISTEMA DE PAGOS IGUALES Y CONSECUTIVOS DE CAPITAL * PAGOS VARIABLES DE CAPITAL * SISTEMA DE PAGOS A VALOR PRESENTE * PAGOS IGUALES QUE INCLUYEN CAPITAL E INTERESES

ESQUEMAS DE REESTRUCTURACION	<p>REESTRUCTURAS I: SON AQUELLAS CUYO ORIGEN ES UN CREDITO DESCONTADO CON NAFIN; RECONOCE QUE EL SALDO A REESTRUCTURAR INCLUYE EL SALDO VENCIDO CORRESPONDIENTE A CAPITAL E INTERESES ORDINARIOS, DESDE EL 10. DE ENERO DE 1995 HASTA LA FECHA DE REESTRUCTURA.</p> <p>REESTRUCTURAS II: SON AQUELLAS CUYO ORIGEN NO HA SIDO DESCONTADO CON NAFIN.</p> <p>REESTRUCTURAS A TRAVES DE UNIDADES DE INVERSION: SERAN SUCEPTIBLES DE RECIBIR FINANCIAMIENTO A TRAVES DE ESTE PROGRAMA, LOS CREDITOS CONCEDIDOS POR LOS INTERMEDIARIOS FINANCIEROS QUE, A SU VEZ, HAYAN SIDO DESCONTADOS CON NAFIN.</p>	<p>UNICAMENTE MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS INDUSTRIAS, CUYOS PROYECTOS SE IDENTIFIQUEN CON LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA.</p>	<p>LAS QUE LOS BANCOS CONVERGAN CON LAS AUTORIDADES EN SU PROGRAMA DE UDIS</p>	<p>UNICAMENTE MONEDA NACIONAL</p>	<p>LOS BANCOS ESTAN CAPACITADOS PARA ALARGAR EL PLAZO DEL CREDITO, EL CUAL PODRA LLEGAR HASTA 20 AÑOS, INCLUYENDO EL PLAZO ORIGINAL DEL CREDITO A REESTRUCTURAR.</p> <p>12 AÑOS 10 AÑOS 8 AÑOS 7 AÑOS 5 AÑOS</p>	<p>7 AÑOS 4 AÑOS 2 AÑOS NINGUNO NINGUNO NINGUNO</p>	
LINEAS GLOBALES	<p>PARA FINANCIAMIENTO A MEDIANO Y LARGO PLAZO, PARA LA IMPORTACION DE BIENES Y SERVICIOS DEL EXTERIOR</p>		<p>PREFERENCIAL</p>	<p>UNICAMENTE MONEDA EXTRANJERA</p>	<p>EL PLAZO QUEDARA ESTABLECIDO EN FUNCION DE LA FUENTE DE FONDEO, SIN EXCEDER EL MAXIMO DE 20 AÑOS. LA TASA ES PREFERENCIAL, CON RESPECTO A LAS TASAS DE INTERES QUE PREVALEZCAN EN EL MERCADO</p>		<p>EN FUNCION DE LA FUENTE DE FONDEO</p>
LINEAS DE CORTO PLAZO	<p>PREEXPORTACION, EXPORTACION E IMPORTACION DE MATERIAS PRIMAS, INSUMOS, REFACCIONES, MAQUINARIA Y EQUIPO.</p>		<p>PREFERENCIAL</p>	<p>UNICAMENTE MONEDA EXTRANJERA</p>	<p>HASTA DE 180 DIAS</p>		<p>EN FUNCION DE LA FUENTE DE FONDEO</p>

# BIBLIOGRAFIA

- \* ASPE A., Pedro. "Reunión Nacional de las Uniones de Crédito" en **El Mercado de Valores**, año LIV, núm. 6. México 1994, pags. 15-17.
- \* BORJA N., Gilberto y PEREZ A., Alberto "Programa de Apoyo a Empresas Integradoras" en **El Mercado de Valores**, año LV, núm. 11 México 1995, pags. 6-13.
- \* CORDERA, Rolando (comp.) "Desarrollo y crisis de la economía mexicana", ed. Fondo de Cultura Económica, El trimestre Económico. México 1985, pags. 67-100; 297-367; 456-533.
- \* DELACERDA G., José. "La administración en desarrollo", Ed. Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales, S.C., México 1996, pags. 151-165; 322-337 .
- \* DIAZ E., Arsenio "El papel de la Banca de Desarrollo ante la realidad nacional", en **Ejecutivos de Finanzas**, año XXII, núm. 12, México 1993, pags. 29-38
- \* FAJNZYLBER, Fernando. "La industrialización trunca en América Latina", Ed. Nueva Imagen, México 1985.
- \* GONZALES C. Pablo y Hector Gonzales (comp.). "México ante la crisis", Ed. Siglo XXI, México 1991, pags. 183-219.

- \* HUERTA G., Arturo. "La política neoliberal de estabilización económica en México", Ed. Diana, México 1994, pags. 11-60.
- \* INEGI "La micro, pequeña y mediana empresa", Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, México 1993. pags.41-60
- \* MARTINEZ del Campo, Manuel. "Industrialización en México, hacia una análisis crítico", Ed. El Colegio de México, México 1985, pags. 69-128; 141-149.
- \* NAFIN "Características y Objetivos de las Empresas Integradoras" en El Mercado de Valores, año LV, núm.11. México 1995, pags. 26-31
- \* NAFIN "Normatividad para Regular la Operación de los Intermediarios Financieros no Bancarios" en El Mercado de Valores, año LIV, núm.11. México 1995, pags. 39-41
- \* NAFIN "Micro y Pequeña Empresa en México" en El Mercado de Valores, año LV, núm.11. México 1995, pags. 36-44
- \* SANCHEZ U., Fernando. "Programa de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa" en El Mercado de Valores, año LIII, núm. 9. México 1993, pags. 26-33.
- \* SARIÑANA, J. Arturo. "Introducción a la patología empresarial: el éxito de las empresas a pesar de ellas mismas", Ed. Limusa, México 1982, pags. 123.



- \* VILLEGAS H., Eduardo. "El nuevo sistema financiero mexicano", Ed. Pac, México 1991, pags. 129-135.
  
- \* "Decerto que Promueve la creación de Empresas Integradoras" en **El Diario Oficial de la Federación**, Ed. Sría. de Gobernación, mayo 7 de 1993, pags. 37-38.
  
- \* "Decreto que Modifica al Diverso que Promueve La Creación de Empresas Integradoras" en **El Diario Oficial de la Federación**, Ed, Sría. de Gobernación, junio 30, 1995, pags. 9-10.
  
- \* "Decerto que Modifica al Diverso que promueve la organización de Empresas Integradoras" en **El Diario Oficial de la Federación**, Ed. Sría. de Gobernación, mayo 30 de 1995, pag. 9-10.