

875208  
2



**UNIVERSIDAD VILLA RICA**

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE CONTADURÍA**

**“IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS  
INTEGRADORAS EN LA ECONOMÍA  
DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS  
EMPRESAS”**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADA EN CONTADURÍA**

**PRESENTA:**

**ADRIANA MARÍA ÁLVAREZ LARA**

**Director de Tesis:**  
L.C. PAULINO ANTONIO CORDOBA CAYETANO

**Revisor de Tesis:**  
L.E. y M.A. JORGE ANTONIO ACOSTA CÁZARES

BOCA DEL RIO, VER.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

2003

1



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

**TESIS  
CON  
FALLA DE  
ORIGEN**

# PAGINACIÓN DISCONTINUA

## DEDICATORIA

---

A ti Dios mio por darme la vida, y guiar mis pasos.  
Ante todo eres el único que no me falla y siempre has estado y  
estarás cuando te necesite, gracias por darme una familia, amigos  
y una vida por delante....TE AMO.

A mis papas, por que siempre están conmigo, me  
han dado su amor, su apoyo y sus consejos y por todo lo que me  
han dado incondicionalmente.....MEJORES PAPAS NO HUBIERA  
PODIDO TENER...¡ LOS ADORO!

A mis hermanas y cuñados, porque me dieron los  
sobrinos mas lindos e inteligentes del mundo (y por los que están  
por llegar) y por que sé que siempre estarán cuando los  
necesite....GRACIAS POR SOPORTAR MIS MALOS RATOS,  
¡QUE NO HAN SIDO POCOS!

A mi abuelita Anita, por darme una mama  
trabajadora, por que eres mi mejor amiga, por tus consejos, por  
que has velado y guiado siempre mis pasos, por que sé que  
siempre seguirá velando por mi y bendices y bendecirás cada  
logro o fracaso que tenga en mi camino.....¡ ERES TODO PARA  
MI !

A mi abuelita Ara, por darme el papá que tengo y sé  
que de donde estés, estarás feliz por este momento....PERDON  
POR NO HABERTE DISFRUTADO EN VIDA.

A mi abuelito Miguel y Bernardo.....POR QUE  
JUNTO CON MIS ABUELITAS DIERON VIDA A MI FAMILIA.

A todos mis tíos y primos por que son parte de esa  
GRAN familia que tengo.

TE SIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A Maye, que es mi Ángel de la Guarda y como mi segunda mamá y a Rochy por que siempre le da una pisca de alegría a la vida de todos.....GRACIAS POR VELAR SIEMPRE POR MI.

A mi tía Lucía, por que siempre ha seguido cada uno de mis pasos.....¡ TE QUIERO MUCHO ¡

A todos mis amigos, que me han mantenido en pie cuando las cosas no me han ido bien.....GRACIAS POR ACEPTARME Y ENTENDER MIS LOCURAS.

A Ti, mi incondicional David, mi primier mosquetero, ¡Por ser tan grande!...Por que no ha habido un momento en que te necesite que no estés ahí conmigo. Gracias por compartir mis sueños y todos los que nos faltan. ¡Nuestra amistad va más allá de nuestras vidas!.....

MONI, NADIA y CICI, las quiero mucho mucho, todo lo que pienso y siento por ustedes lo saben de sobra. Gracias Moni por ser el tercer mosquetero.

A esa persona que yo sé que en algún lugar me está esperando...que va a formar parte de mi futuro y que compartirá toda una vida conmigo.....ESTOY SEGURA QUE SEREMOS MUY FELICES.

A mis Maestros, Directores y Santa, por su apoyo, enseñanza y formación universitaria....GRACIAS POR HABER AGUANTADO MIS TRAVESURAS.

..... ES POR ESO Y POR MUCHO MAS QUE PENSANDO EN USTEDES, PUDE REALIZAR ESTE TRABAJO

¡ LOS AMO!

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# INDICE

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# INDICE

INTRODUCCION.....	1
<b>CAPITULO 1</b>	
<b>ESTRUCTURA METODOLOGICA.....</b>	<b>4</b>
1.1 Planteamiento de Problema.....	5
1.2 Justificación.....	8
1.3 Objetivo General.....	10
1.3.1 Objetivos Específicos.....	10
1.4 Hipótesis.....	10
1.5 Variables.....	11
1.5.1 Variable Independiente.....	11
1.5.2 Variable Dependiente.....	11
1.6 Definición de las Variables.....	11
1.6.1 Variables Conceptuales.....	11
1.6.2 Variables Operacionales.....	12
1.7 Tipo de Investigación.....	12
<b>CAPITULO 2</b>	
<b>GUIA PARA LA FORMALIZACION DE UNA EMPRESA INTEGRADORA.....</b>	<b>13</b>
2.1 Empresa.....	14
2.1.1 Definición de Empresa.....	14
2.1.2 Características de la empresa.....	17
2.1.3 Factores de Producción en la empresa.....	18
2.2 Empresas Integradoras.....	19
2.2.1 Antecedentes.....	19
2.2.2 Definición de empresa Integradora.....	20
2.2.3 Tipos de integración.....	22
2.2.4 Fundamento Jurídico.....	23
2.2.5 Objetivos.....	24
2.2.6 Socios Potenciales.....	24
2.2.7 Condiciones de ámbito empresarial.....	25
2.2.8 Factores de éxito.....	25



2.2.9	Las empresas integradoras y otras formas de integración.....	26
2.2.10	Ventajas de Integración.....	27
2.2.11	Inscripción.....	27
2.2.12	Marco legal.....	28
2.3	Etapas para conformar un proyecto de empresa integradora.....	35
2.4	Proyecto de factibilidad económico-financiero.....	41
2.4.1	Definición del Objetivo.....	41
2.4.2	Estudio de Mercado.....	46
2.4.3	Estudio Técnico.....	54
2.4.4	Organización de la empresa integradora.....	64
2.4.5	Estudio económico financiero.....	70
2.4.6	Resumen y conclusiones del proyecto de factibilidad.....	80
2.4.7	Aprobación y ejecución del proyecto.....	81
2.5	Formalización de una empresa integradora.....	82
2.6	Aspecto Fiscal.....	85
2.6.1	Antecedentes.....	85
2.6.2	La nueva Ley del Impuesto Sobre la Renta.....	86
2.6.3	Cálculo por la terminación del régimen simplificado.....	88
2.6.4	Cálculo de impuestos para empresas integradoras.....	90
2.6.5	Requisitos de las empresas integradoras.....	92
<b>CAPITULO 3</b>		
<b>CASO PRACTICO.....</b>		<b>93</b>
3.1	Planteamiento.....	94
	Desarrollo de caso práctico.....	96
<b>CAPITULO 4</b>		
<b>CONCLUSIÓN.....</b>		<b>131</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>141</b>

# INTRODUCCION

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## INTRODUCCIÓN

A partir de la expedición del Decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras en 1993, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial ha desarrollado en forma permanente instrumentos que permiten a la comunidad empresarial la mejor aceptación y comprensión de este esquema, que adquiere día a día mayor relevancia dadas las condiciones de un entorno mundial que requiere de mayor productividad y competitividad de las empresas para asegurar su permanencia.

Con base a esta premisa, se ha desarrollado esta Guía para la Formación de una Empresa Integradora con el objeto de que las empresas micro, pequeñas y medianas, así como los productores agroindustriales, cuenten con una directriz para acceder a este esquema de integración como una alternativa real que les permita fortalecerse para competir.

En esta Guía se incluyen en forma explicativa las distintas etapas que involucran un proceso de integración, presentando de manera general los pasos a seguir, recalcando en sus diferentes capítulos la importancia que se debe asignar a la elaboración de un proyecto de factibilidad económica-financiera viable, que permita a los futuros socios de una integradora un potencial de éxito en su proyecto.

Es importante señalar que el alcance del proyecto de factibilidad económica-financiera mostrado en este documento, ha sido desarrollado de manera general para que pueda ser utilizado por empresarios y/o productores de cualquier sector productivo que deseen incorporarse a este esquema.

En sus diferentes secciones se señalan los elementos que deben conformar este proyecto, en un afán de ser indicativos y no limitativos, por lo que algunos aspectos no aplican para determinados sectores como el agroindustrial. Su alcance y los elementos que lo integren deberán ser acordes con cada proyecto en particular, aunque cabe señalar que algunos de los puntos aquí presentados son indispensables para asegurar la viabilidad del proyecto.

Finalmente, el segundo objetivo buscado con la realización de esta Guía, es que sea utilizada por los funcionarios institucionales dedicados a la difusión y consolidación de este esquema de cooperación empresarial, con el propósito de dotarlos de una herramienta que les auxilie en sus actividades cotidianas de promoción y autorización de empresas que se incorporen a este esquema.

# CAPITULO 1

## Estructura Metodológica

---

TRABAJO CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPITULO I

### ESTRUCTURA METODOLOGICA

#### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El eje de toda economía, radica en las empresas, pudiendo definir a esta como una entidad identificable con personalidad jurídica propia, que realiza actividades económicas, constituida por una combinación de recursos humanos, naturales y de capital, así como con el trabajo aportado, los cuales se encuentran coordinados por una autoridad que es la encargada de tomar las decisiones encaminadas a la consecución de los fines para los que fue creada, y que justifica su existencia en la satisfacción de una necesidad de la sociedad.

El crecimiento de las empresas, en nuestro tiempo, puede ser de manera interna o externa: la primera se refiere, entre otras cosas, al incremento en la capacidad productiva, la ampliación de la planta productiva, contratación de mas empleados, diversificación de las líneas de productos o servicios, incrementar la presencia en el mercado, mejorar el nivel de ventas, atención a mas clientes, etc.: la segunda puede darse a través de agencias, sucursales y porqué no, de alianzas y asociaciones.

Cada una de las distintas modalidades de crecimiento empresarial, implica de acciones secundarias tendientes a lograr esencialmente una mejoría en la posición financiera del negocio, y por consiguiente una repercusión positiva en el patrimonio del empresario; sin descartar las ventajas y desventajas que cada una pueda tener.

De la definición de empresa antes mencionada y de la manera de cómo se puede dar el crecimiento de estas, se deriva el concepto de empresa integradora representa para nuestra economía una visión de negocios. La

apertura comercial, para la cual nuestro aparato productivo aún no está preparado tanto en el sector detallista como en el sector productivo, nos situó en un marco económico donde la empresa enfrenta altos niveles de competitividad.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, define como empresas Integradora de Unidades Productivas, a toda persona moral que se constituye con el objeto de prestar servicios altamente calificados a sus asociados, así como para la realización de gestiones y promociones tendientes a modernizar y ampliar la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en todos los ámbitos de la vida económica nacional

La gran problemática de la micro, pequeña y mediana empresa, es la parte financiera, la liquidez, esa es la parte urgente a solucionar. Muchos de los empresarios se dedican a tapar y destapar hoyos para solucionar el problema. El día de hoy el que tiene liquidez, es el amo de los negocios, normalmente es el costo de oportunidad; hay que considerar que el 90% no tiene liquidez y solamente a un 10% le sobra la liquidez. Es un punto clave en la oferta y la demanda.

La parte importante, en el mundo de los negocios, es el ser competitivo, la visión hacia el mercado.

Para esto, es de suma importancia saber el tratamiento de las empresas integradoras y tener este sistema como una opción o alternativa para el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Hay tres cosas importantes actualmente: a) "el cliente"; toda la visión empresarial debe ser hacia el cliente, b) el mercado, la globalización, c) la competitividad. Las empresas que tuvieron la visión empresarial del mercado global, desde que nuestro país ingresó al GATT (General Agreement on tariffs and trade) en 1986, esas son empresas altamente triunfadoras de alta tecnología y alto desempeño, que exportan, exitosas.

Una de las soluciones importantes hacia la competitividad es el concepto de asociacionismo. Consideramos que las alianzas estratégicas son la solución del país, sobre todo para la micro, mediana y pequeña empresa.

Hay muchas formas de asociar y de llevar a cabo alianzas estratégicas, necesitamos encontrar la que más se adapte a nuestra idiosincrasia latina, del mexicano, pues no sabemos trabajar en equipo, no sabemos compartir, somos muy individualistas.

México toma el concepto de empresas integradoras del modelo italiano. Allí se llaman distritos industriales y consorcios. Casi todos los países industrializados han adoptado el concepto de integración como el punto vital para que la micro, pequeña y mediana empresa operen como una empresa

grande y sean altamente competitivas. En México, en 1993, se hizo un decreto para ese tipo de empresas, luego se reformó el 30 de mayo de 1995 y posteriormente el 30 de marzo de 1996. En nuestro país, en la última estadística de SECOFI (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, ahora Secretaría de Economía), están en operación 130 empresas integradoras.

Las empresas necesitan empezar a unirse entre ellos para llevar a cabo alianzas estratégicas y proyectos comunes

¿Qué requisitos, ventajas, estrategias y tratamientos existen para formar una empresa integradora, que ayude a elevar la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa en México?



## 1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Para que México pueda avanzar enfrentando las transformaciones de este inicio de siglo, deberá estar conciente de que el crecimiento empresarial es de suma importancia en esta época, pero lo más difícil es cambiar la cultura individualista de los empresarios, sin saber con esto, que el asociacionismo y las alianzas estratégicas son la solución del país.

Las empresas integradoras es una opción para el crecimiento de la economía en México.

Estas empresas van a unir empresas, que pueden ser de distintos orígenes, ellas nacen para que sus socias ( 4 como mínimo) sean competitivas y para servirles. El 90% de los ingresos de este tipo de empresas, deben venir de sus socias, por que ellas estan dedicadas a servir a sus socias y no a otras empresas; y se da una tolerancia del 10% para servir a terceros.

Otra ventaja de las empresas integradoras, pero desde el punto de vista fiscal, consiste en que forman parte del régimen simplificado, sin límites de ingresos.

El régimen simplificado es un régimen que propicia reinversión de utilidades, generacion de empleos y ahorro. a parte, este régimen, fiscalmente hablando, es la ventaja mas relevante que existe.

El aspecto fiscal también permite que la integradora compre, venda, facture o, en general, se haga cualquier tipo de representación por cuenta de sus integradas, mediante contratos específicos. Eso permite obtener economías de escala. Por ejemplo si una empresa va comprar 100 unidades, pero si en lugar de una empresa hay 100 socias a lo mejor terminan comprando 1 millón de ese producto o de esas unidades, y pueden obtener mejor negociación en todos los aspectos logrando grandes economías de escala. Pueden vender en común, comprar, comercializar, recibir asesoría, capacitación, desarrollar nuevos productos, innovaciones, desarrollar tecnologías, adquirir equipos

Desde el punto de vista financiero, todas las instituciones de fomento de desarrollo le dan preferencia a la empresa integradora, tienen programas especiales con tasas preferenciales.

La filosofía del concepto integrador es la alianza de las integradas para desarrollar proyectos comunes, no trabajar aislados y solos. Las integradas conservan su individualidad, su autonomía, su toma de decisiones. No es lo mismo aliarse, asociarse o fusionarse. Una fusión es cuando varias empresas se concentran en una, es decir, ella absorbe a todas, no es el caso de las integradoras.

Cuando una integradora propone que se lleve a cabo un proyecto y a una socia no le interesa no se obliga a ello, cada quien tiene la libertad de participar o no en cada proyecto. Eso hace que la estructura sea muy flexible y muy adaptable a cualquier organización empresarial. Hoy en día quien no realiza alianzas está muerto en el mundo de la competitividad de grandes escalas. Todo la filosofía empresarial camina por alianzas estratégicas. Por ejemplo: la mejor inversión que debe realizar el empresario en el momento actual es la inversión en capital humano, en el capital humano está el éxito y la competitividad de las organizaciones. Hay que empezar por aliarse en el capital humano. Las organizaciones de alto desempeño debe tener los salarios fijos más bajos posibles, para ser competitivos, y manejarse por compensación variable a través de evaluar el desempeño del recurso humano. Toda organización, por más pequeña que sea, debe tener un sistema de desempeño del recurso humano; sacar a los improductivos, y quedarnos con los productivos, negociar con los productivos, aliarnos, a través de compartir ganancias, ese es el éxito, el empresario debe compartir ganancias con su recurso humano productivo.

La empresa integrada es accionista, tiene voto, aporta el capital, está altamente vinculada con la integradora la cual cobra por los servicios que les proporciona. Servicios de publicidad, de compras, de comercialización, de arrendamiento, de obtención de financiamiento, de asesorías, de capacitación, de desarrollo de tecnología, lo que necesite cada integrada con tal de que se reúnan en proyectos comunes de cooperación y sin perder su individualidad. Se ha dado el caso de empresas que se hacen integradoras para poder exportar, ser competitivas, para actuar como grandes, para tener el poder de la negociación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 1.3 OBJETIVO GENERAL

Determinar cual es la importancia de considerar a las empresas integradoras cómo una alternativa de crecimiento económico para el país, así cómo los requerimientos necesarios para su formación, ventajas, tratamiento y estrategias fiscales.

#### 1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir que es una empresa integradora
- Dar a conocer los antecedentes de las empresas integradoras
- Exponer los Requisitos para la formación de las empresas integradoras
- Exponer la estructura administrativa y organización de las empresas integradoras
- Dar a conocer el análisis y mecanismos de la viabilidad financiera y fiscal de las empresas integradoras
- Exponer las Normas de la SE (Secretaría de Economía) que rigen a las empresas integradoras
- Establecer las bases y fundamentos legales en las que recae las empresas integradoras
- Exponer los aspectos productivos y operativos, jurídicos, financieros, fiscales, así como las estrategias de las empresas integradoras
- Presentar una alternativa para la micro, pequeña y mediana empresa, los detallistas y sus proveedores.

### 1.4 HIPÓTESIS

Las empresas integradoras son un medio alternativo para la economía, tanto en la estructura como en la visión de negocios, así como para la apertura comercial.

## 1.5 VARIABLES

### 1.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTES

Las empresas integradoras son un medio alternativo

### 1.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE

Para la economía, tanto en la estructura como en la visión de negocios, así como para la apertura comercial.

## 1.6 DEFINICION DE VARIABLES

### 1.6.1 VARIABLES CONCEPTUALES

**Empresas:** Es una entidad identificable con personalidad jurídica propia, que realiza actividades económicas, constituida por una combinación de recursos humanos, naturales y de capital, así como con el trabajo aportado.<sup>1</sup>

**Integradoras (integrar):** Componer, formar. Unir entidades separadas.<sup>2</sup>

**Medio:** Diligencia que tiene por objeto la consecuencia de un fin.<sup>3</sup>

**Alternativo:** Opción entre dos cosas.<sup>4</sup>

**Economía:** Es la ciencia que se encarga del estudio de la satisfacción de las necesidades humanas mediante bienes que siendo escasos tienen usos alternativos entre los cuales hay que optar.<sup>5</sup>

**Estructura:** Distribución y orden de las partes de un todo.<sup>6</sup>

**Visión:** Percepción imaginaria de objetos irreales.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> Savage, Christopher. *Introducción a la Economía Empresarial*, Ed. Orbis, Barcelona, España, 1999

<sup>2</sup> *Diccionario Moderno, Larousse*, Ed. Cumbre, México, 2000

<sup>3</sup> *Diccionario de la lengua moderna*, Tomo 1. Ediciones Euromexico, México, 2000

<sup>4</sup> *Diccionario de la lengua moderna*, Op. Cit.

<sup>5</sup> Méndez Morales, J. Silvestre, *Fundamentos de Economía*, Ed. Mc. Graw Hill, México, 2001

<sup>6</sup> *Diccionario de la lengua moderna*. Op. Cit

**Negocios:** Todo lo que es objeto de una ocupación lucrativa. Provecho que se obtiene en lo que se trata o comercia.<sup>8</sup>

**Apertura:** Acción de abrir.<sup>9</sup>

**Comercial:** Perteneciente al comercio y a los comerciantes.<sup>10</sup>

### 1.6.2 VARIABLES OPERACIONALES

Las empresas integradoras como un medio alternativo.- las empresas integradoras son una opción para alcanzar un fin.

Para la economía tanto en la estructura como en la visión de negocios, así como para la apertura comercial.- Esta investigación se propone hacer del conocimiento de los lectores la gran importancia de las empresas integradoras en la economía de las empresas ya que propone una visión diferente de los negocios y del comercio, una visión de unión y fuerza a las empresas.

### 1.7 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Es una investigación mixta, ya que por un lado, esta basada en libros, revistas (Investigación documental), que hablan sobre el tema de las empresas integradoras y por otro lado, se contrasta lo documentado con un caso práctico para su mejor entendimiento (investigación de campo).

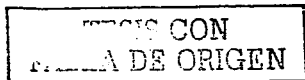
---

<sup>8</sup> *Diccionario de la lengua moderana*, Op. Cit.

<sup>9</sup> *Diccionario Moderno*, Op. Cit.

<sup>10</sup> *Diccionario Moderno*, Op. Cit.

<sup>10</sup> *Diccionario de la lengua moderana*, Op. Cit.



**CAPITULO 2**

**GUIA PARA LA  
FORMALIZACION DE UNA  
EMPRESA INTEGRADORA**

---

## CAPITULO 2

### GUIA PARA LA FORMALIZACION DE UNA EMPRESA INTEGRADORA

#### 2.1 EMPRESA

Las empresas son el principal factor dinámico de la economía de una nación y constituyen a la vez un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes. Esta influencia económico-social justifica la transformación actual, mas o menos rápida, a que tienden los países, según el carácter y eficacia de sus organizaciones, fenómeno que no es la primera vez que se repite en la historia; ya que en todo tiempo hubo pueblos en los que el espíritu de empresa tuvo mas intervenciones en su evolución y expansión que los desbordamientos políticos y militares de su época.

##### 2.1.1 Definición de Empresa

Es una entidad identificable con personalidad jurídica propia, que realiza actividades económicas, constituida por una combinación de recursos humanos, naturales y de capital, así como con el trabajo aportado, los cuales se encuentran coordinados por una autoridad que es la encargada de tomar las decisiones encaminadas a la consecución de los fines para los que fue creada, y que justifica su existencia en la satisfacción de una necesidad de la sociedad.<sup>11</sup>

##### ► Concepto de Micro, Pequeña y Mediana empresa

Pierre Yves Barriere:

Constituye una parte del grupo conocido como micro, pequeñas y medianas empresas, "aquéllas en las cuales la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico."

Tres rasgos merecen ser tenidos en cuenta a este respecto:

- a) Un capital social repartido entre unos cuantos socios.

<sup>11</sup> Savage, Christopher, *Introducción a la Economía Empresarial*, Ed. Orbis, Barcelona, España, 1999

- b) Una autonomía real de financiamiento y gestión
- c) Un nivel de desarrollo dimensional.

La asociación de Empresas Pequeñas (SBA):

"Aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera".

Secretaría de Hacienda y Crédito Público:

"Aquellas empresas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no sean superiores a 20 millones de pesos, pero tampoco inferiores a millón y medio de pesos"

### ► ¿Cuál es la importancia de la micro, pequeña y mediana empresa?

En la empresa se materializan: la capacidad intelectual, la responsabilidad y la organización, condiciones o factores indispensables para la producción; además, "promueve" el crecimiento y desarrollo; porque la inversión es "oferta" y es "demanda", esta última es un ejemplo: el constituir un negocio provoca la compra de terreno, muebles, equipo, materias primas, etc; pero también es oferta porque genera producción y ésta a su vez, promueve el empleo.

Por lo anterior deducimos que en nuestro país se debe redistribuir el ingreso a través del empleo (mediante la inversión, producción).

La importancia colectiva que tiene la micro, pequeña y mediana empresa en nuestro país, se explica a continuación:

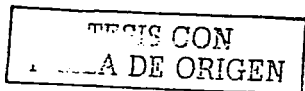
Más del 95% de todas las empresas del país son pequeñas y medianas con relación al ámbito empresarial nacional.<sup>12</sup>

La pequeña y mediana empresa proporcionan mas de la mitad de todos los empleados del país, incluyendo actividades que no son comerciales. Tal cifra se va incrementando conforme se automatizan, cada vez más, las grandes empresas con la correspondiente reducción de sus nóminas de pago, tan necesario para una economía balanceada.

En la realidad las grandes empresas acaparan el 60% de todas las actividades comerciales, pero el 40% restante que corresponde a la micro, pequeña y mediana empresa tiene una importancia superior a su porcentaje, lo cual ha sido reconocida aun por los propietarios y dirigentes de las grandes empresas.

Otro aspecto por considerar es que, históricamente, la micro y pequeña empresa ha proporcionado una de las mejores alternativas para la

<sup>12</sup> www.mega.gob.mx





independencia económica; podemos decir que este tipo de empresas han sido una gran oportunidad, a través de la cual los grupos en desventaja económica; han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios. Igualmente hay que anotar que la micro, pequeña y mediana empresa nos ofrecen la opción básica para continuar con una expansión económica del país.

La micro, pequeña y mediana empresa ofrecen el campo experimental en donde se generan con frecuencia nuevos productos, nuevas ideas, nuevas técnicas y nuevas formas de hacer las cosas.

Por todo lo anterior, la micro, pequeña y mediana empresa representa un ámbito al que es necesario prestar ayuda y estímulo, con el propósito de reducir los fracasos innecesarios, con las consiguientes pérdidas financieras, esperanzas truncoas y, a veces, perturbaciones graves en la personalidad de los fracasados inversionistas.

#### ► **Importancia económica**

- a) La dinámica del sistema económico mexicano propicia necesariamente el desarrollo absoluto de sus componentes. Es decir, al crecer el producto nacional bruto, crecen los elementos que lo componen, entre ellos el sector industrial.
- b) El crecimiento del sector industrial, dentro de la economía, hace que aumente la dimensión de las unidades productivas, por lo cual los niveles de industria se trasladan de los sectores artesanales o de incipiente industria, a los de pequeña industria y, de estos al nivel de mediana industria, a los de pequeña industria y finalmente a grande industria; es decir, lo que en el año de 1930 era industria artesanal o incipiente, dejó de serlo para convertirse después en pequeña y mediana industria, y lo que era median industria se convirtió en grandes empresas.

La importancia de la micro, pequeña y mediana industria no solo puede medirse por el número de establecimientos, sino también por el capital invertido que representan; por el valor de su producción; por el valor agregado; por las materias primas que consumen; por la formación de capital fijo; por los empleados que generan y por la capacidad de comprar que dan a la población trabajadora mediante los sueldos y salarios

### ► **Importancia Social.**

- a) La micro, pequeña y mediana industria al incorporar fuerzas de trabajo al sector manufacturero, procedente del agro mexicano contribuye, por una parte, a incrementar a un rango social distinto a este sector de desocupados o semi-ocupados, debido a la capacidad de compra que les proporciona la industria, a través de sus salarios y por los bienes que adquieren con él. Por otro lado, contribuye a crear y capacitar la mano de obra que por la estructura educacional, característica de los países en vías de desarrollo, no habría encontrado los elementos para capacitación.
- b) En una nación en proceso de constante cambio que busca una estructura industrial más compleja, pero que aún no ha logrado desarrollar la capacidad administrativa, a niveles con que cuentan países desarrollados, la micro, pequeña y mediana industria se conforma en la escuela empírica (práctica). En ella se realiza la formación "directiva" que requiere forzosamente un país para mejorar su sistema administrativo-productivo para una sólida y pujante industria. Actualmente se considera que un especialista estará mejor preparado si completa su educación superior prestando un servicio social, precisamente en el sector industrial, el comercio o el gobierno, el agro, etc.
- c) La micro, pequeña y mediana industria contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población, al crear un mecanismo redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala. De esta manera, esta clase de empresas son un mecanismo de captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos, ahorros que de otra forma permanecerían ociosos.

### **2.1.2 Características de la empresa.**

Las características de la empresa son:

- a) Es una persona jurídica, ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la Ley.
- b) Es una unidad económica porque tienen una finalidad lucrativa, es decir, su principal objetivo es económica: protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores, su dueño o sus accionistas, logrando la satisfacción de este grupo mediante la obtención de utilidades.
- c) Ejercen una acción mercantil, ya que compra para producir y produce para vender.

- d) Asume total responsabilidad del riesgo de pérdida. Esta es una de las características mas sobresalientes, pues a través de su administración es la única responsable de la buena o mala marcha de la entidad, puede haber pérdidas o ganancias, éxitos o fracasos, desarrollo o estancamiento; todo ello es a cuenta de riesgo exclusivo de la empresa, la cual debe encarar estas contingencias, incluso hasta el riesgo de pérdida total de sus bienes.
- e) Es una entidad social ya que su propósito es servir a la sociedad en la que está inmersa.

### 2.1.3 Factores de producción en la empresa.

Toda empresa para cumplir sus fines debe organizar, coordinar y orientar en un "todo armónico", los tres factores de producción:<sup>13</sup>

**LA TIERRA.-** Es todo aquello que nos rodea y que no se debe al a acción humana, la forman elementos preexistentes al ser humano, es decir, que han existido mucho antes que el hombre".

Subfactores de la tierra:

El territorio. Constituido pro el suelo, subsuelo, mares, etc, que son valiosos factores para la actividad económica.

**Materias Primas.** Son elementos primarios que la naturaleza ofrece al hombre para su transformación en bienes capaces de satisfacer sus necesidades.

La fuerza Motriz. Son todos aquellos tipos de energía de la naturaleza capaces de producir movimiento y que el hombre puede aprovechar para multiplicar su fuerza y realizar con menor esfuerzo un trabajo mas productivo.

**EL CAPITAL.-** Es la inversión necesaria para adquirir el conjunto de medios de producción, materiales y mano de obra para sostener los gastos iniciales de producción.

**EL TRABAJO.-** Es la actividad física o mental que el hombre realiza con el fin de crear riqueza para la satisfacción de sus necesidades. Es el factor dinámico de la empresa sin el cual nada puede transformarse.

<sup>13</sup> "Empresas Integradoras" Ed. ISEF, México, 2001

## 2.2 EMPRESAS INTEGRADORAS

### 2.2.1 Antecedentes

No hace muchos años en México las desventajas principales que se afrontaban para las empresas era la falta de capacidad de negociación, descuidándose los niveles de productividad y eficiencia, dificultando la asimilación del proceso técnico y falta de acceso a la automatización financiera.

Hubo varios programas que trataron de influir en el comportamiento del empresario mexicano hacia la asociación, ya que estaba acostumbrado a trabajar individualmente y no en agrupación hasta llegar a donde ya conocemos como empresas integradoras, las que indudablemente requieren de mayor difusión, ya que su conocimiento por la población es nulo.

Desde los último años de los 80's y hasta la fecha, la situación económica del país ha cambiado drásticamente, como consecuencia de una serie de factores políticos y económicos a nivel nacional e internacional, lo cual ha provocado una brusca adaptación.

En la época actual, el empresario ha tenido la necesidad de organizarse en forma de sociedad, ya que su principal razón de desarrollo es poder reunir determinados conceptos de desarrollo como son, capital, trabajo, esfuerzo y administración.

Bajo esta perspectiva, en nuestro país se adopta la posibilidad la posibilidad jurídica y material de construir agrupaciones empresariales que mas que meros grupos o cámaras, constituyan verdaderamente un esfuerzo productivo de determinada rama o servicios de la actividad económica a fin de poder entre ellas, alcanzar un alto nivel de competitividad en los mercados económicos que día a día se amplían. Bajo esta visión, el gobierno federal prevé la creación de las denominadas Empresas Integradoras.

El primer registro nacional como Empresa Integradora en México, fue la empresa chamarras y confecciones Xoxotlán, SA de CV.<sup>14</sup>

El primer antecedente que conforme a las características de las Empresas Integradoras como tales, se registran en Italia a mediados de los años 70's; su presencia y creación fue vital toda vez que vino a garantizar una capacidad de adaptación a los cambios estructurales de un nuevo sistema económico que se daba en dicho país. Importantes también fueron los cambios estructurales en los mercados de inversión de productos, como en los mercados finales y a su vez en la especialización es sectores productivos.

Con el transcurso de los años se dieron cambios económicos que modificaron radicalmente la forma de operar en las empresas en general, como son: una adaptación y planificación, de tal manera que la oportunidad de

<sup>14</sup> Reyes Mora, Oswaldo, "Empresas Integradoras", Ed. Sisco, México, 1999

crecimiento de la pequeña empresa disminuyó. Esto aunado al elevado nivel de las tasas de interés en los créditos adquiridos.

Se comprobó mediante estadísticas que sólo los negocios micros y pequeños que habían adaptado su estructura a empresas integradoras tuvieron un crecimiento en términos reales superiores a las empresas medianas y grandes, esto es, dichas empresas constituidas en torno a la idea integradora registraron crecimiento en capital invertido y capital de su cuenta.

Para la formación de la primera empresas integradora en Italia, se obtuvieron datos estadísticos que sirvieron de base para fincar las necesidades y los objetivos a alcanzar, apoyando a la industria del tejido y de la confección en la que se tomaron en cuenta:

- El elevado índice de industrialización de la zona;
- El número de pequeñas empresas;
- La división vertical en el proceso de producción de la pequeña empresa en fases específicas de producción; y
- La exigencia de realizar profundas transformaciones de la cantidad a la calidad, de uno a mas mercados de salida y de la tecnología mecánica a la electrónica.

En 1976, se da la constitución de estas empresas pero durante su formación surgió una necesidad... "la información", iniciándose la experimentación de servicios informáticos, y no es sino hasta después de cinco encuentros cuando se elaboran los primeros catálogos en los que a través de servicios comunicativos se podían hacer anticipos de colores y materiales.<sup>15</sup>

Así nace la "citera" (equipo de trabajo para la proyección creativa), la que se conoce como una solución innovadora que permite reducir los plazos de costos de preparación del muestrario donde se resalta la creatividad del *made in Italia*.<sup>16</sup>

## 2.2.2 Definición

Son empresas de servicios especializados que asocian personas físicas y morales de escala micro, pequeña y mediana. Su organización formal constituye una plataforma para el desarrollo y la modernización de los pequeños<sup>17</sup>

La experiencia muestra a diario, en los diferentes ámbitos de la actividad, que la unión de esfuerzos y recursos representa una fórmula de

<sup>15</sup> Reyes Mora, Oswaldo, Op. Cit.

<sup>16</sup> Rueda, Peiro Isabel, "Las Empresas Integradoras en México". Ed. Siglo XXI Editores, 1999

<sup>17</sup> Reyes Mora, Oswaldo, Op. Cit

superación para todos y es, precisamente, en esta perspectiva en donde la Secretaría de Economía ha instrumentado diversos esquemas de cooperación empresarial, teniendo en cuenta el tamaño de las empresas, su capacidad económica, así como su estrategia productiva y comercial. Entre estos destaca el esquema de empresas integradoras, cuya normativa se encuentra prevista en el Decreto que promueve su organización, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de mayo de 1993 y modificado posteriormente el 30 de mayo de 1995, resultado de un análisis muy cuidadoso de la experiencia obtenida por los empresarios organizados bajo este régimen de asociación.

Las empresas integradoras se definen como empresas de servicios especializados que asocian personas físicas y morales de escala micro, pequeña y mediana, su objetivo fundamental es organizarse para competir en los diferentes mercados y no para competir entre sí. La integración de unidades productivas permite la obtención de ventajas económicas que las empresas y/o productores en lo individual difícilmente pueden lograr.

La idea central es inducir la especialización de las unidades productivas en alguna de las diferentes etapas del ciclo de fabricación de un bien determinado; por ejemplo, investigación y desarrollo, diseño, ensamble, subcontratación de productos y procesos industriales y servicios especializados, que den como resultado un producto altamente diferenciado por calidad, precio y oportunidad de entrega.

La columna vertebral de estas empresas son precisamente los servicios especializados, los cuales son la piedra de toque en la transformación de las economías en el mundo y, en particular, en aquellas con elevado desarrollo.

En consecuencia, mediante la fórmula de la empresa integradora se pretende formar un núcleo de personal prestador de servicios altamente calificado que debe ocuparse de las actividades más críticas del proceso productivo, mientras los empresarios y/o productores se dedican exclusivamente a producir, lo que sin lugar a dudas tiene efectos importantes en la calidad y productividad de las empresas.

Los resultados han sido positivos y las estadísticas nos muestran la penetración que las empresas integradoras han tenido en el medio empresarial. Algunos de los beneficios logrados por estas empresas, a manera de referencia, son:

El 60% de las empresas asociadas está logrando óptimas condiciones en la compra de sus materias primas e insumos al realizarlas en forma conjunta a través de la empresa integradora y directamente con los fabricantes. En tales condiciones se obtuvieron mejores precios y entregas oportunas para los asociados.<sup>19</sup>

Cuando menos el 70% de las empresas están llevando a cabo promociones comerciales de manera conjunta, logrando ofrecer volúmenes en

<sup>19</sup> www.siem.gob.mx

forma consolidada. En algunos casos se ha mejorado la calidad de los productos, implantando controles de calidad, mejoras en el envase y presentación, así como su comercialización con una marca común. El 55% de las empresas integradoras declara haber incrementado su participación en el mercado interno.<sup>19</sup>

En estas dos actividades en común, compra y venta, también se están obteniendo economías en el transporte, almacenaje y distribución, las cuales han sido hasta del 50%.<sup>19</sup>

Un factor productivo que está fluyendo hacia cuando menos el 60% de las empresas integradoras es la contratación de servicios tecnológicos, así como de información técnica especializada. Este hecho es relevante, pues a partir de esta información los pequeños empresarios han encontrado que estos activos, considerados en el pasado fuera de su alcance, son realmente accesibles con efectos directos en la productividad.

Igualmente, se puede mencionar que el 35% de las empresas ha reportado la adquisición de activos de alto rendimiento, cuya utilización se justifica cuando es de uso comunitario entre pequeñas empresas.<sup>19</sup>

A manera de conclusión, se puede decir que el esquema de empresas integradoras es un instrumento de fomento para promover el desarrollo regional, aprovechar los recursos locales, incrementar las oportunidades de empleo y, sobre todo, para que las empresas pequeñas no trabajen aisladas y se diluyan ante la creciente competencia y la complejidad de los mercados.

### **2.2.3 Tipos de Integración**

Pueden darse cuatro tipos de integración, dependiendo del propósito que se persiga, y de las características operativas de cada una de las empresas integradas, como se presenta a continuación:<sup>19</sup>

**Integración vertical.** Consiste en la agrupación de personas con diferentes giros que se complementan entre sí para poder ofrecer un producto final a los consumidores, es decir, se compone de cadenas productivas en la que todos tienen clientes asegurados, a excepción del producto final, ya que éste es el único que sale al mercado.

**Integración horizontal.** En este tipo de integración, cada integrada tiene sus propios clientes y mercado, es decir, que se conforma de personas que se dedica al mismo giro comercial, y que se unen para poder ofrecer sus productos o servicios en mejor condiciones, por lo que resulta muy importante, cuidar los costos y la calidad de los mismo para lograr resultados satisfactorios.

<sup>19</sup> "Empresas Integradoras", Ed. ISEF

**Integración matricial.** Esta modalidad de integración pretende que las personas integradas incursionen en una carrera productiva de gran escala, por lo que busca la unión de sus esfuerzos para poder estar en condiciones que le permitan lograr lo que no sería posible si lo intentaran aisladamente.

**Integración para un Objetivo específico.** Las personas que se integran bajo esta modalidad, buscan satisfacer necesidades comunes muy específicas, como podría ser la obtención de materia prima e insumo que les ayude a reducir costos, obtener capacitación especializada en un menor costo, etc.

#### 2.2.4 Fundamento Jurídico

Existen dos fundamentos jurídicos:

A) Programa de Política Industrial y Comercio Exterior, publicado en el Diario Oficial de Federación el 31 de Mayo de 1996

B) El gobierno Federal por acuerdo del Presidente de la República, y por conducto de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), ahora Secretaría de Economía (SE), decretó la creación de la figura económica de producción y servicios, conocida hoy como *empresas integradoras* por medio de su Decreto de creación publicado en el DOF el 7 de mayo de 1993, mediante el cual se promueve la organización de *empresas integradoras*.

Dentro de la exposición de motivos y consideraciones que tuvo dicho Decreto, se resaltan las siguientes:

- Necesidad de proporcionar un desarrollo industrial mas equilibrado promoviendo la utilización regional de los recursos y la creación de empleos productivos.
- Impulsar la modernización de las formas tradicionales de producción de las empresas micros, pequeñas y medianas.
- Fortalecer el crecimiento de las empresas de menor tamaño mediante cambios cualitativos en la forma de comprar, producir y comercializar, a efectos de consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su exportación.

Asimismo, mediante el Decreto publicado en el DOF el día 30 de mayo de 1995, se dan a conocer por parte de la SECOFI (Secretaría de Economía), los cambios al Decreto original que promueve la organización de *empresas integradoras*.



Dichas modificaciones tiene por objeto dar flexibilidad operativa a las *empresas integradoras* a fin de que puedan comercializar por cuenta de sus asociados, y permitir asimismo, que dicha empresa integradora comercialice una porción de sus bienes y servicios.

### **2.2.5 Objetivos.**

Los objetivos que se persiguen a través de un proceso de integración son los siguientes:

- Dotar de mayor capacidad de negociación a las empresas micro, pequeñas y medianas en los mercados de materias primas, insumos, tecnología, productos y terminados y financieros.
- Consolidar su presencia en el mercado interno o incrementar su participación en la exportación.
- Fomentar su especialización en productos y procesos que cuenten con ventajas comparativas.
- Generar economías de escala

### **2.2.6 Socios Potenciales**

A continuación se describe quienes pueden ser socios potenciales de una empresa integradora:

- Personas Físicas y/o morales
- Empresas de nueva creación o en operación
- Empresas con un proyecto conjunto de negocios
- Empresas que deseen proveer a otra de mayor escala

### 2.2.7 Condiciones de ámbito empresarial

Para que un proyecto de empresa integradora tenga más probabilidad de éxito, se requiere que el grupo de empresarios interesados en agruparse consideren los siguientes aspectos:

- Que el proyecto de asociación surja de la base empresarial
- Presencia de un líder
- Cohesión de grupo
- Contar con un proyecto de factibilidad económica-financiera que sustente la integración.
- Compromiso explícito de los socios para cumplir con los objetivos del proyecto.
- Las expectativas de rentabilidad del proyecto, no sólo sean a corto plazo
- Empresas con una estructura orgánica y operativa mínima.

### 2.2.8 Factores de éxito

El análisis de las empresas integradoras en operación, nos ha llevado a determinar ciertos elementos que los empresarios han tomado en cuenta, para que su organización sea exitosa, entre ellos destacan:

- Aportar capital suficiente, para respaldar los proyectos de agrupación.
- Propiciar efectivamente los servicios especializados que requieren los socios, para incrementar su competitividad.
- Establecer una política que favorezca la reinversión de utilidades.
- Aplicar adecuadamente el régimen fiscal
- Establecer políticas de incentivos a los socios
- Que todos los socios participen en la toma de decisiones.
- La administración de la empresa pudiera estar a cargo de un profesional.
- Mantener la autonomía de las empresas asociadas.
- Realizar acciones en común, para fortalecer la presencia de sus productos en los mercados; ejemplo, una marca e imagen común.
- Implantar indicadores que permitan realizar evaluaciones oportunas sobre el desempeño de la empresa integradora.

## 2.2.9 Las empresas integradoras y otras formas de asociación.

### ► Opciones de cooperación empresarial de acuerdo a características socioeconómicas.

En México se han instrumentado diversas alternativas de organización empresarial, tomando en cuenta el tamaño de las empresas y/o productores, su capacidad económica, así como su estrategia productiva y comercial. A manera de ejemplo, se presenta un cuadro comparativo en donde se señalan las características que tiene cada organización, a efecto de que el empresario tenga una visión general de cada una de ellas y pueda seleccionar la forma de asociación que mas se adapte a sus necesidades. Cabe señalar que algunas han perdido vigencia como una fórmula de asociación para las micro, pequeñas y medianas empresas, debido a la complejidad de requisitos que se debe cubrir para constituir las.

AGRUPACIONES	EMPRESAS INTEGRADORAS	UNIONES DE CREDITO	SOCIEDADES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA DE INTERES PUBLICO	SOCIEDADES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA LIMART	SOCIEDAD COOPERATIVA
Objetivo principal.	Prestación de servicios especializados a los socios y acción por cuenta y orden de los integrados	Acceso de los socios al financiamiento	Personalidad jurídica para realizar actividades en común	Personalidad jurídica para realizar actividades mercantiles.	Conjuntar recursos y experiencias
Actividades productivas	Todas	Todas	Todas	Industria, comercio, servicios y artesanías	Todas
Marco jurídico específico.	- Programa sectorial - Derecho específico	- Ley General de organizaciones y Act. Auxiliares del Crédito. 2 millones 141 mil pesos Monto que ajusta anualmente la CNBV	- Ley Especifica	- Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y la Actividad Artesanal.	- Ley Especifica
Capital social.	50 mil pesos	2 millones 141 mil pesos Monto que ajusta anualmente la CNBV	3 mil pesos	3 mil pesos	No existe un mínimo
Régimen fiscal.	Simplificado por 10 años sin tope de ingreso.	General	General	General	General
Tipos de socios.	Personas físicas y morales	Personas físicas y morales.	Productores de escasos recursos.	Personas físicas y morales	Trabajadores asalariados
Número de socios mínimo.	4	10	25	2	10
Estratos de la empresa. Propicia economías de escala.	Micro, pequeña y mediana	Mediana y grande	Micro	Micro	Personas físicas
Grado de organización de las empresas.	SI	SI	SI	No	No
	Media	Media	Baja	Baja	Baja

Expectativas para mejorar la competitividad de las empresas	Alta	Media	Media	Baja	Baja
---	------	-------	-------	------	------

Fuente: elaborado con base a lo estipulado en los diversos Ordenamientos que norman la actividad de cada una de las organizaciones empresariales

### 2.2.10 Ventajas

La empresa integradora tiene las siguientes ventajas:

- Incrementar la competitividad de las empresas asociadas
- Mantiene la autonomía de los empresarios en las decisiones internas de sus negocios.
- Los empresarios se dedican a producir, mientras la empresa integradora se encarga de realizar otras actividades especializadas que requieren los asociados.
- Posibilita la adquisición en común de activos fijos, para modernizar los medios de producción.
- Las empresas asociadas podrán comprar desde una acción hasta el 30% del capital social, de acuerdo con su capacidad económica, sin menoscabo de gozar de los beneficios que ofrece este esquema de organización.
- Contribuye al desarrollo regional, ya que la asociación hace posible la instrumentación de proyectos de alto impacto en una zona económica.

### 2.2.11 Inscripción

Para obtener su inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, deberán cumplir los siguientes requisitos:<sup>20</sup>

- Tener personalidad jurídica propia
- Contar con un capital mínimo de \$50,000.00
- Participación accionaria de cada socios, no puede exceder del 30% del capital social.

<sup>20</sup> Lo que usted debe saber sobre "Las Empresas Integradoras", Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), México, 2000

Presentar la siguiente documentación:

- Proyecto de factibilidad economía-financiera que sustente la integración.
- Proyecto de acta constitutiva que contenga lo señalado en la Ley de Sociedades Mercantiles y lo previsto en el Artículo 4º. Del Decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de Mayo de 1993 y sus modificaciones del 30 de Mayo de 1995.

### **2.2.12 Marco Legal**

A continuación se presentan los instrumentos normativos que rigen la promoción de empresas integradoras.

#### **► Programa de Política Industrial y Comercio Exterior**

Propone el fomento de las empresas integradoras, considerando que el agrupamiento de empresas contribuye a la integración de cadenas productivas para mejorar la competitividad.

#### **► Decreto que modifica al diverso que promueve la organización de Empresas Integradoras.**

A efecto de facilitar la consulta de los Decretos en la materia (DOF del 7 de mayo de 1993 y sus modificaciones del 30 de mayo de 1995), se presenta el documento con las modificaciones incluidas.

#### **CONSIDERANDO**

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

Que el esquema de integración de empresas persigue la eficiencia en el proceso de producción sobre la base de pequeñas escalas productivas de

integración horizontal, con el objeto de obtener bienes y servicios de calidad y precio competitivo, lo que favorece la concurrencia al mercado de exportación;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Podrán participar en el capital de las empresas integradoras las instituciones de la 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 éstos representen como máximo un 10 por ciento de sus ingresos totales;

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

**VII.-** 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 de diversificar su participación en los mercados internos y de exportación, así como para abatir los costos de distribución, mediante la consolidación de ofertas, elaboración conjunta de estudios de mercado y catálogos promocionales y la participación en ferias y exposiciones;**

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

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

**e) Promover la obtención de financiamiento en condiciones de fomento a efecto de favorecer el cambio tecnológico de productos y 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, y**

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

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

**ARTICULO 5o.- Las empresas integradoras podrán acogerse, al Régimen Simplificado de las Personas Morales que establece la Ley del 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 señala, a partir del inicio de sus operaciones;

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

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

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

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

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

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

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

#### **I. TRANSITORIOS.**

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

**SEGUNDO.-**Las empresas integradoras que se hayan constituido de conformidad con las disposiciones establecidas en el Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación del 7 de mayo de 1993, y deseen acogerse a los beneficios que otorga el presente Decreto, deberán cumplir con lo previsto en el artículo 4o. del presente Decreto, a más

**tardar el 31 de diciembre de 1995; en tanto deberán continuar cumpliendo con lo previsto por el Decreto del 7 de mayo de 1993.**

► **Ley de Sociedades Mercantiles**

Si bien es cierto que este no es un ordenamiento específico para las empresas integradoras, debemos tomar en cuenta que éstas deben formalizarse bajo una personalidad jurídica distinta a la de sus asociados, por lo que se recomienda se adopte una figura jurídica mercantil y en especial, la Sociedad Anónima de Capital Variable por ser la más reconocida tanto a nivel internacional como por la banca de desarrollo y para que pueda realizar a nombre y cuenta de los asociados las operaciones conjuntas a las que haya lugar y para la admisión de nuevos socios.

En este sentido, se presenta un cuadro comparativo de las diferentes figuras establecidas en la Ley en antecedentes para su mejor comprensión:

NOMBRE	MINIMOS		PRESENTACION DEL CAPITAL	OBLIGACIONES DE LOS ACCIONISTAS	TIPO DE ADMINISTRACION LEGAL
	SÓCIOS	CAPITAL SOCIAL (000)			
Sociedad Anónima (S.A.)	Dos.	50.	Acciones.	Únicamente el pago de sus acciones.	Administrador único o Consejo de Administración, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.
Sociedad en nombre colectivo (S.N.C.)	Sin mínimos legales.	Sin mínimo legal.	Acciones.	Los socios responden de manera subsidiaria, limitada y solidariamente de las obligaciones de la sociedad.	Uno o varios administradores, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.
Sociedad en comandita simple (S.C.S.)	Uno o varios.	Sin mínimo legal.	Partes sociales.	Igual a la anterior y adicionalmente a las obligaciones de los comanditarios que están obligados únicamente al pago de sus aportaciones.	Los socios (comanditarios) no pueden ejercer la administración de la sociedad.
Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)	No más de 50.	3.	Partes sociales.	Únicamente al pago de sus aportaciones.	Uno o más gerentes, socios o extraños a la sociedad.

Sociedad en Comandita por Acciones (S.C.A.)	Uno o varios.	Sin mínimo legal.	Acciones.	Igual a sociedad en comandita simple.	Igual a la sociedad en comandita simple.
Sociedad Cooperativa (S.C.)	Cinco.	Lo que aporten los socios, donativos que reciban y rendimientos de la sociedad.	Por las operaciones sociales	Procurar el mejoramiento social y económico de los asociados y repartir sus rendimientos a prorrata.	Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y demás comisiones que designe la Asamblea General.
Sociedades de Capital Variable (C.V.)	Depende de la sociedad mercantil que se elija	En la S.A., S.R.L. y S.C.A., se indicará un capital mínimo no inferior a lo estipulado en la Ley.  En la S.N.C. y S.C.S el capital mínimo no podrá ser inferior a la quinta parte del capital inicial.	En la S.A., S.N.C y S.C.A por acciones.  En la S.R.L. y S.C.S por las partes sociales	Depende de la sociedad mercantil que se elija.	Depende de la sociedad mercantil que se elija.

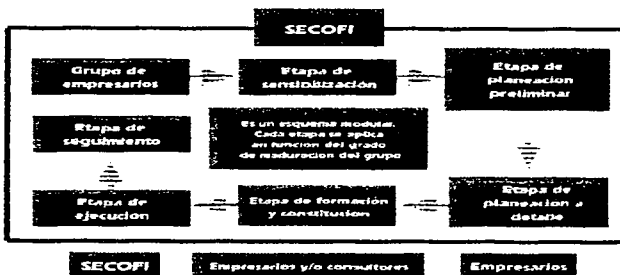
Fuente: Elaborado con base en la Ley General de Sociedades Mercantiles

### 2.3 Etapas para conformar un proyecto de empresa integradora

Este apartado detalla los pasos a seguir para formar una empresa integradora. Los objetivos que se buscan son:

- Para los empresarios y/o productores proporcionarles una Guía que les permita conocer a fondo el proceso de integración y así garantizar el éxito de sus organizaciones y apoyarlos en la elaboración de los documentos para que obtengan su inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras.
- Para los funcionarios institucionales responsables de la promoción, asesoría y autorización de una empresa integradora, dotarlos de una herramienta con los elementos necesarios para desarrollar un proceso de integración
- Los empresarios y/o productores deberán cubrir en forma gradual y sistemática las diversas etapas que demanda un proceso de integración, con el propósito de asegurar el desarrollo de sus empresas y cumplir con éxito sus objetivos y expectativas comunes.

A continuación se presentan de manera esquemática las etapas y el objetivo a lograr en cada una de ellas:



## 1. Etapa de Sensibilización

El objetivo es que los empresarios y/o productores con potencial de asociarse, conozcan la importancia y los beneficios que les reportaría al participar en un esquema de cooperación empresarial y, en especial, en el de empresas integradoras, así como la forma de operación de estas empresas y los requisitos que deben cubrir para su formalización.

Asimismo, se deberá de determinar la necesidad o conveniencia de asociarse en función de los siguientes supuestos:<sup>21</sup>

- Tener una problemática común.
- Elevar la competitividad de sus empresas a través de proyectos conjuntos.
- Requerir de algún servicio especializado.
- Realizar compras en común.
- Comercializar de forma consolidada.
- Mejorar la imagen empresarial.
- Renovar o innovar los activos y la tecnología.
- Eficientar la administración.

## 2. Etapa de planeación preliminar

Los empresarios y/o consultores deberán elaborar un documento breve y sencillo en donde perfilen su proyecto de factibilidad económica-financiera y que permita visualizar de manera rápida si el proyecto que han iniciado, contiene los elementos suficientes para garantizar el éxito en su ejecución, tomando en cuenta los aspectos que a continuación se señalan:<sup>22</sup>

- Sí existe la oportunidad de un negocio y es rentable.
- Conocen los riesgos que tienen que afrontar.
- Están dispuestos a asociarse para lograr sus objetivos.
- Tiene capacidad para cumplir con los compromisos que se deriven del proyecto y están dispuestos a adoptarlos formalmente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<sup>21</sup> Baca Urbina Gabriel, "Evaluación de Proyectos, Ed. Mc. Graw Hill, Mexico, 2001

<sup>22</sup> Baca Urbina, Gabriel, Op. Cit

### 3. Etapa de planeación a detalle

En esta parte se elaborará el proyecto de factibilidad económica-financiera, en el cual se indicará como aplicar los recursos humanos, materiales y financieros de los asociados de manera organizada y eficaz, para obtener el resultado que se busca

El proyecto de factibilidad se visualiza como una guía indicativa y no limitativa en donde se señale qué es lo que se debe hacer; de qué manera se debe hacer y cuando se debe hacer. También, se describirá qué se va a necesitar y cuándo se va a utilizar.

En esta etapa se tendrán que determinar y analizar los puntos que a continuación se mencionan:<sup>23</sup>

- Definir los objetivos.
- Evaluar los factores de éxito o de fracaso del proyecto de factibilidad, así como las debilidades y fortalezas de los socios.
- Demostrar la rentabilidad del proyecto.
- Determinar si el proyecto de factibilidad económica-financiera cumple con las expectativas de los socios.

### 4. Etapa de formación y constitución

Se deberán cumplir con los requisitos solicitados por la SECOFI (ahora Secretaría de Economía), para poder operar como una empresa integradora, a saber:<sup>23</sup>

- Crear a la empresa integradora con una personalidad jurídica propia, diferente a la de sus asociados y que le permita realizar actividades mercantiles.
- Tener un capital mínimo de \$50,000.
- La participación accionaria de cada socio, no debe exceder del 30% del capital social.
- Contar con capital suficiente para la ejecución del proyecto.
- Presentar ante la SECOFI la siguiente documentación:
  - Proyecto de acta constitutiva conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles y al Artículo 4o. del Decreto que

<sup>23</sup> [www.secofi.gob.mx](http://www.secofi.gob.mx)

promueve la organización de Empresas Integradoras publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de mayo de 1993 y sus modificaciones del 30 de mayo de 1995.

- o Proyecto de factibilidad económica-financiera que sustente la integración.
- Obtener la cédula de inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras.

### **5. Régimen Simplificado de Tributación**

De acuerdo al Decreto que norma a las empresas integradoras, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, les otorga el Régimen Simplificado de Tributación a través de la Resolución que Otorga Facilidades Administrativas al Contribuyente, Capítulo 9, Sector de Empresas Integradoras, última publicación en el DOF el 30 de abril de 1999.

### **6. Etapa de ejecución**

Los puntos a considerar en esta etapa son los siguientes:<sup>24</sup>

- Contar con la capacidad de resolver imprevistos en la ejecución del proyecto de factibilidad económica-financiera.
- Determinar la conveniencia de replantear o modificar el proyecto de factibilidad.

### **7. Etapa de seguimiento**

Una vez que esté en operaciones la empresa integradora, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial estará pendiente de su funcionamiento, apoyándola con las acciones siguientes:<sup>25</sup>

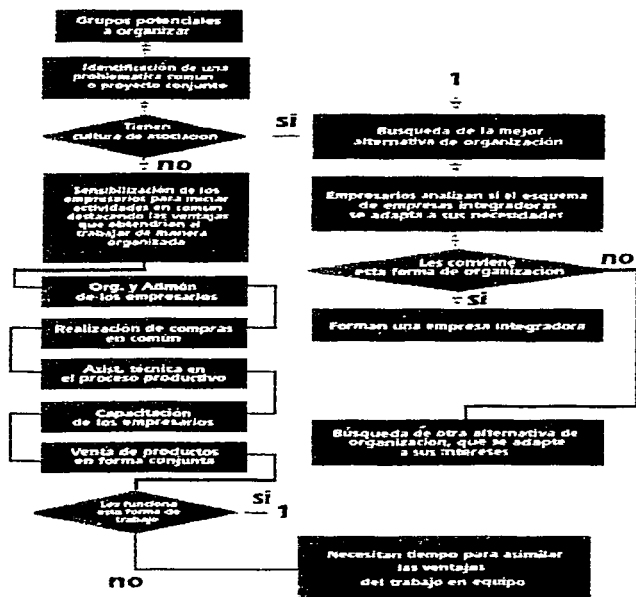
<sup>24</sup> Gallardo Cervantes J., "Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión, Ed. Mc Graw Hill, México, D.F., 1999

- Asesorándolos respecto a otros programas de apoyo del Gobierno Federal e Instituciones de apoyo sobre áreas específicas como puede ser tecnología, productividad, capacitación, financiamiento y diseño, entre otras.
- Analizando las posibles causas por las que una empresa integradora deja de operar.

Conviene aclarar que no todas las empresas pueden adoptar desde un inicio un régimen de empresa integradora, ya que algunas veces son estructuras demasiado complejas para la organización en grupos de empresarios de escalas muy pequeñas. Por tal motivo, deberán incursionar en alternativas más sencillas de agrupación, de tal forma que vayan asimilando de manera paulatina una cultura de trabajo en equipo con otras empresas y conozcan los beneficios intrínsecos que se obtienen a través de la cooperación empresarial.

Debido a que el éxito que puede tener una empresa integradora está ligada directamente a la cultura de asociación que tengan los empresarios y al entendimiento de lo que la empresa integradora haría por ellos, a continuación se sugieren los pasos a seguir antes de tomar la decisión de utilizar este esquema de cooperación empresarial.



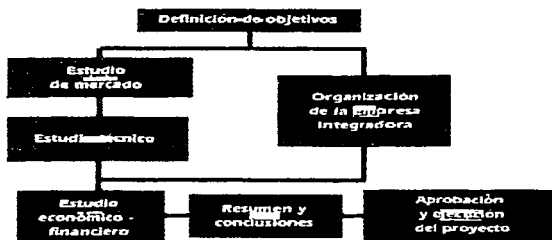


## 2.4 Proyecto de Factibilidad económica-financiera

Un requisito básico para constituir una empresa integradora es la presentación de un proyecto de factibilidad en donde los empresarios y/o productores indicarán cómo van a aplicar sus recursos en forma organizada y eficaz, para el cumplimiento de sus metas conjuntas. Asimismo, se constituye en un documento soporte para gestionar en su caso, el financiamiento que se requiera para la ejecución del proyecto.

Como se indicó en la introducción de esta Guía, el alcance del proyecto de factibilidad económica-financiera mostrado en este documento ha sido desarrollado de manera general para que pueda ser utilizado por empresarios y/o productores de cualquier sector productivo que deseen incorporarse a este esquema

A continuación se detallan en forma indicativa los aspectos mínimos que debe cubrir este proyecto de factibilidad económica-financiera, tomando en cuenta la actividad que desarrollan los socios, adaptándolo a sus necesidades.

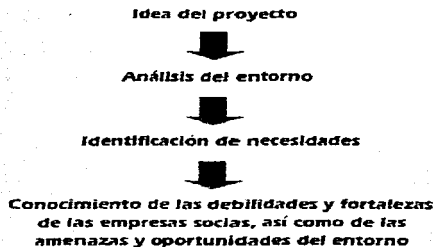


Fuente: Baca Urbina Gabriel. Op. Cit.

### 2.4.1 Definición de objetivos

Para tomar la decisión de involucrarse en un proceso de integración se deberá de realizar un análisis lo más completo posible para determinar si es conveniente invertir, aunque se tengan que enfrentar diversos riesgos. Por tal motivo, cada uno de los participantes tendrá que discernir y planear metas de común acuerdo, mismas que serán alcanzadas con la cooperación de todos los participantes.

A continuación se describe la estructura que debe de tener este análisis:



### 1. Idea del Proyecto

El grupo de empresarios y/o productores tendrá que analizar cuáles son las causas que los motiva a iniciar un proceso de integración, por lo que deberán tomar en consideración algunos de los aspectos que a continuación se describen:<sup>26</sup>

- Atender una demanda insatisfecha.
- Contar con un producto y/o servicio de mejor calidad.
- Dar mayor valor agregado a los productos y/o servicios.
- Mejorar o innovar productos y/o servicios.
- Aprovechar los recursos de una zona económica.
- Diversificar la producción y/o el servicio.
- Responder a cambios del mercado.
- Sustituir importaciones.
- Competir a nivel nacional e internacional, entre otros.

<sup>26</sup> Gallardo Cervantes J., Op. Cit

Una vez que se ha determinado el motivo por el cual los empresarios se van a asociar, se deben aplicar ciertos criterios más cuantitativos. Por ejemplo, que el producto o servicio:

- Disponga de un mercado presente adecuado.
- Tenga un potencial de crecimiento rápido.
- Los costos de producción o de distribución permitan márgenes aceptables a precios competitivos.
- Tenga un riesgo moderado, entre otros.

## 2. Análisis del entorno

Debido a que el esquema de empresas integradoras es un instrumento para elevar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, antes de analizar el entorno se deberá estratificar a las empresas de conformidad a lo establecido en la normatividad de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (ahora Secretaría de Economía), publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de marzo de 1999.

### Criterios de estratificación

TAMANO	CLASIFICACION POR NUMERO DE EMPLEADOS		
	INDUSTRIA	SECTOR COMERCIO	SERVICIOS
Microempresa.	0-30	0-5	0-20
Pequeña empresa	31-100	6-20	21-50
Mediana empresa.	101-500	21-100	51-100
Gran empresa.	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: DOF del 30 de marzo de 1999

El cuadro que se presente contendrá la estratificación de las empresas asociadas, así como la actividad a la que se dedican, para que con esta base se especifique cuál es la situación real que rodea al proyecto que se va a desarrollar, es decir, señalar de manera general cómo se desenvuelve la actividad económica de los socios tanto a nivel nacional como internacional y cómo se van a insertar los productos o servicios en ese entorno.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### Cuadro de presentación:

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL	ACTIVIDAD ECONÓMICA	NUMERO EMPLEOS	ESTRATO
Empresa A			
Empresa B			
Empresa C			
Empresa D			

Se desarrollarán los siguientes aspectos:

- Panorama económico nacional e internacional.
- Panorama local o regional.
- Panorama de la actividad económica.

### 3. Identificación de necesidades de los socios

El propósito es determinar con base a sus necesidades, cuáles serán los proyectos conjuntos que realizarán los socios a través de la empresa integradora y llevar a cabo un perfil de los servicios que les proporcionará esta última para concretar los objetivos y metas que se planteen en el proyecto de factibilidad.

### 4. Conocimiento de las debilidades y fortalezas de las empresas socias, así como de las amenazas y oportunidades del entorno

#### A. Debilidades y fortalezas

Mediante un diagnóstico a cada empresa socia, se identificarán las debilidades y fortalezas de cada una de ellas, de tal forma que el grupo conozca lo que cada socio pueda aportar al proyecto conjunto y, a su vez, lo que deberán corregir o mejorar para ser más competitivas.

A continuación se muestra a manera de ejemplo, lo que podría ser una debilidad o una fortaleza en ciertos conceptos, sin ser estos limitativos.

CONCEPTO	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitado desarrollo tecnológico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidades para adoptar la maquinaria y equipo al sistema cambiante del mercado</li> </ul>
Capacidad Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa preparación empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controles sencillos para la administración</li> </ul>
Estrategias de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No desarrollan funciones de mercadotecnia</li> <li>• Desconocimiento del mercado nacional e internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto estrecho con clientes y proveedores</li> <li>• Conocimiento profundo del mercado local</li> </ul>
Lugar en la cadena suministro-mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajos niveles de Calidad</li> <li>• Poca capacidad de producción</li> <li>• No existe un compromiso firme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen posicionamiento por cubrir demandas de empresas más grandes.</li> </ul>
Capacidad económica-financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de administración financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso eficaz del escaso capital disponible</li> </ul>
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios gerenciales y de liderazgo correspondiente a entornos de baja productividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto cercano con trabajadores</li> </ul>

## B. Amenazas y oportunidades

Todo negocio tiene oportunidades que se generan por el entorno que pueden ayudar a que el proyecto se desarrolle con mayor facilidad. Asimismo, existen amenazas que deben de ser identificadas desde un inicio, a efecto de prevenirlas y hasta cierto punto dominarlas

## 5. Misión de la empresa

Se definirá cuál es el objetivo de la empresa y estará encaminada a permitir que todos los socios compartan el mismo punto de vista en cuanto a las metas y filosofía de la empresa.

La misión de la empresa regularmente explica de manera general:<sup>27</sup>

- La razón de ser de la empresa.
- Los productos y/o servicios ofrecidos.
- Los clientes a los que se les dará el producto y/o servicio.
- La naturaleza y el territorio del mercado geográfico de la empresa, y
- Las áreas de especialización.

Toda empresa requiere definir la misión y determinar de manera general los objetivos de cada una de las áreas que conforman la empresa.

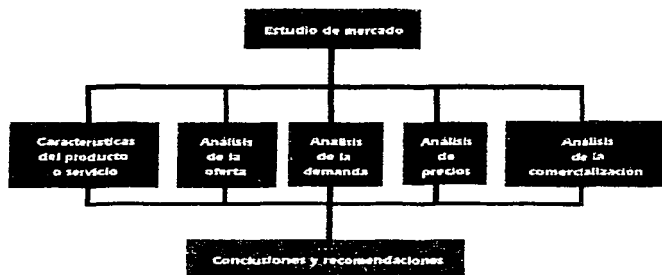
### 2.4.2 Estudio de mercado

Una vez definida la misión de la empresa se procede a realizar el estudio de mercado de los productos y/o servicios seleccionados por los socios para comercializar de manera conjunta.

El estudio de mercado tiene como objetivo general determinar si la empresa producirá un bien y/o prestará un servicio adecuado en el volumen suficiente y a precio competitivo, para lo cual deberán considerarse los siguientes aspectos:<sup>28</sup>

<sup>27</sup> G. Meredith, E. Nelson y A. Neck. "Lo que todo pequeño empresario debe saber", Oficina Internacional del Trabajo, 1999.

<sup>28</sup> Gallardo Cervantes J. Op. Cit



### 1. Característica del Producto o servicios

El objetivo de este apartado es analizar aspectos que son importantes desde el punto de vista del mercado:<sup>29</sup>

- Segmentación del mercado que cubrirá el proyecto.
- Mantener un concepto homogéneo del producto o servicio a lo largo del desarrollo del proyecto de factibilidad, para que el usuario final pueda tener una idea clara y precisa del producto o servicio objeto del proyecto.
- Tener una imagen amplia y sistemática de las interrelaciones que se establecen con la caracterización del producto o servicio y otros capítulos del proyecto de factibilidad.
- Definir el producto o servicio, garantizando que el consumidor mantenga cierta lealtad con la marca sin importar que los precios se hayan incrementado.

A continuación se describe la definición de un producto o servicio y su clasificación, a efecto de ampliar el panorama de este apartado.

<sup>29</sup> Gallardo Cervantes J. Op. Cit.



### Definición del producto

Es todo aquello que puede proveer una satisfacción física o psicológica al usuario. El producto representa un conjunto de valores que son recibidos por el consumidor al pasar a su posesión o uso.

### Clasificación del producto:

PRODUCTO	CONSUMIDOR
De consumo final (inmediato o duradero)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Compara precios y calidad, más no los considera redituables.</li></ul>
De compra.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adquiere productos realizando comparaciones de precio, calidad, diseño y estilo, entre otros.</li></ul>
Especiales.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Artículos específicos y de los cuales no se aceptan sustitutos.</li></ul>
Imprevistos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• No son necesarios y, por tanto, no se requiere de una extensa campaña publicitaria para introducirlos en el mercado.</li></ul>
Intermedios.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Son aquellos que forman parte de un producto final.</li></ul>
De capital.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se emplean para realizar una actividad industrial.</li></ul>

### Definición del servicio

Es el trabajo que se realiza para incrementar la utilidad de un bien material o para beneficiar al consumidor.

TIENE CON  
FALLA DE ORIGEN

### Clasificación del servicio:

SERVICIO	CONCEPTO
De bienes materiales.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Para seleccionar, adquirir o instalar una variedad de equipo. (Por ejemplo: eléctrico, electrónico, mecánico o de cómputo.)</li></ul>
De beneficio al consumidor.	<ul style="list-style-type: none"><li>• En cuanto al desarrollo de habilidades o técnicas para el trabajo, se incluyen capacitación y adiestramiento, (por ejemplo: abogados, médicos, turismo o contadores)</li></ul>

## 2. Análisis de la Oferta

El propósito es determinar o medir las cantidades y las condiciones en que una empresa puede y quiere poner a disposición del mercado un producto o servicio.

Para caracterizar a los productores u oferentes, se deben conocer los siguientes aspectos:<sup>30</sup>

- Número de productores o prestadores de servicios.
- Localización.
- Capacidad instalada y utilizada.
- Posición y participación en el mercado.
- Calidad y precio de los productos o servicios.
- Planes de expansión.
- Nexos o filiación con otras empresas nacionales o extranjeras.

Necesariamente se deberá hacer una comparación con las potencialidades de las empresas a asociarse, para determinar hasta que punto pueden y les conviene satisfacer un mercado específico.

<sup>30</sup> Baca Urbina, Gabriel, Op. Cit

### 3. Análisis de la demanda

El objetivo es identificar los patrones de conducta o de comportamiento de quienes conforman el mercado objetivo del proyecto.

Para caracterizar a los demandantes o usuarios, se deben considerar los siguientes aspectos:<sup>31</sup>

- Número y dispersión geográfica.
- Hábitos de consumo.
- Gustos y preferencias.
- Tasas de consumo y períodos en que se realizan.
- Opinión sobre la proveeduría de los productos o servicios.

Esta información permitirá cuantificar la existencia de una demanda y será respaldada por las empresas promotoras del proyecto.

### 4. Análisis de precio

En cualquier mercado, las políticas seguidas en la fijación de precios son una parte muy importante de la producción y comercialización de productos y servicios.

Siempre que exista un cambio de propiedad o se suministren servicios, surge un precio (valor estimado de algo). La fijación de precios se analiza de tres formas diferentes dependiendo de tres factores económicos, a saber:<sup>32</sup>

#### A. Fijación de precios por costos

En este caso se deben considerar todos los costos, incluyendo los administrativos que se hubieran calculado de acuerdo con los diferentes niveles esperados en la operación.

#### B. Fijación de precios por demanda

Este método se basa en las leyes de la oferta y la demanda, si esta última es alta se fija un precio a niveles altos y si es baja se fija un precio bajo.

<sup>31</sup> Bacon Urbina, Gabriel, Op. Cit.

<sup>32</sup> G. Meredith, E. Nelson y A. Neck, "Lo que todo pequeño empresario debe saber", Oficinas Internacionales del Trabajo, 1999

### C. Fijación de precios por competencia

Este método se utiliza debido a la dificultad de prever como reaccionarán, tanto los compradores como la competencia, ante cambios o diferencias en precios. Así que se fijan precios promedio de los que cobran los competidores.

Para estos tres últimos análisis se deberá hacer un estudio del comportamiento histórico nacional e internacional (del producto o servicio de por lo menos 5 años atrás) y hacer proyecciones a 5 años, para pronosticar el comportamiento del producto o servicio.

### 5. Análisis de la comercialización

La comercialización es la actividad que permite al empresario hacer llegar un bien o servicio al consumidor.<sup>33</sup>

Una buena comercialización es la que coloca el producto o servicio en un sitio y momento adecuados para dar satisfacción al consumidor, por lo que se hace necesario contar con los canales de distribución apropiados.

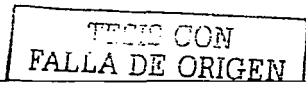
El canal de distribución es el camino que recorre un producto o servicio desde el fabricante hasta su consumidor. Esto no necesariamente se refiere a un camino físico, sino al camino comercial, pues incluye también las vinculaciones e interrelaciones que se establecen entre la empresa productora y los intermediarios para hacer llegar el producto o servicio al consumidor.

En este apartado se deberá destacar la manera en que se pretende hacer llegar el producto o servicio al consumidor o usuario. De manera específica se deben destacar las ventajas que se tienen sobre los canales usados por la competencia.

También deberán señalarse las políticas y estrategias de venta que se emplearán en la comercialización, a manera de ejemplo:

- Los precios y sus condiciones (mayoreo, menudeo y precios diferenciales).
- El otorgamiento de crédito comercial (plazos, tasas de interés y tasa de interés moratorio).
- Descuentos y bonificaciones por pago oportuno o anticipado.
- Acuerdos exclusivos con el canal de distribución.
- Condiciones en el caso de otorgar concesiones, licencias y franquicias.

<sup>33</sup> Howard Poteret G. "Cómo empezar su propio negocio", Ed. Mc. Graw Hill, Mexico, D.F., 1999



### **Programa de ventas**

Una vez reunida la información del mercado y el análisis correspondiente, se procede a desarrollar un programa de ventas conforme a los siguientes aspectos:

#### **Pronóstico de ventas**

Muestra las ventas esperadas en función del tiempo en unidades y pesos para cada producto y/o servicio y para cada segmento de mercado a atender.

Este pronóstico es importante, ya que los requerimientos del producto y/o servicio, se convertirán en necesidades de manufactura tales como mano de obra y materias primas e insumos.

#### **Publicidad y promoción**

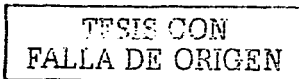
Comprende la selección y los costos de promocionales y medios publicitarios que se requerirán para dar a conocer los productos y/o servicios sujetos del estudio y a generar el volumen de ventas esperadas.

#### **Presupuesto de gastos de ventas**

Se refiere a todos los gastos incurridos al contactar a los clientes, hacerles llegar el producto y/o servicio, así como cobrar lo vendido. Existen dos categorías de gastos de ventas:<sup>34</sup>

- Directos.- comisiones de venta y gastos de distribución.
- Indirectos.- salarios del departamento de ventas, gastos de viajes y atención a clientes, entre otros.

<sup>34</sup> C. Del Rio Gonzalez, "Presupuesto F", Ed. ECAFSA, Mexico, 2001



**Programa de ventas:**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
% Capacidad utilizada.*												
Ingresos por ventas.												
Costos de promoción y publicidad.												
Gastos de venta.												
Sueldos												
Comisiones.												
Almacén.												
Transporte.												
Otros.												

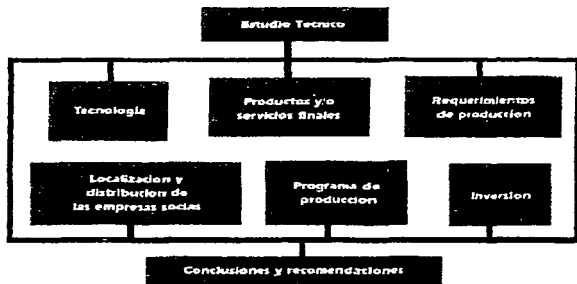
\* La capacidad instalada se refiere a la capacidad que los socios comprometerán en el proceso de Integración

**6. Conclusiones y recomendaciones del estudio del mercado**

Estas deben referirse a los aspectos positivos y negativos encontrados a lo largo de la investigación. Riesgos y trabas que se encontrarán, así como toda la información que sea importante para decidir si continúan con el proyecto o no.

### 2.4.3 Estudio técnico

El propósito de este análisis es verificar la posibilidad técnica que tienen los socios para fabricar el bien y/o prestar el servicio objeto del proyecto, para lo cual se deben considerar los siguientes aspectos:<sup>35</sup>



#### 1. Tecnología

Se trata de determinar si la tecnología de la que disponen los asociados para el proceso de integración es la adecuada para fabricar el producto y/o prestar el servicio en las cantidades y calidad requeridas en el programa de ventas elaborado en el análisis de la comercialización.

<sup>35</sup> Gallardo Cervantes J., Op. Cit.

**Inventario de la maquinaria y equipo que los socios comprometerán en el proceso de integración:**

MAQUINARIA Y EQUIPO	MARCA	CANTIDAD	CAPACIDAD MENSUAL (unidad de medida (1))	CAPACIDAD MENSUAL (esperada) (2)

- (1) Capacidad por maquinaria o equipo.  
 (2) Capacidad requerida de acuerdo al programa de ventas.

Una vez que se cuenta con esta información, se deberá analizar si es necesario actualizar o renovar el parque industrial (maquinaria y equipo que los socios comprometerán en el proceso de integración) acorde a los objetivos del proyecto. En caso de ser positivo, se hará un análisis de la maquinaria o equipo que se requiera, así como de los proveedores y costos.

**Necesidades de maquinaria y equipo:**

MAQUINARIA O EQUIPO	PROVEEDOR	MARCA	CAPACIDAD MENSUAL (unidad de medida)	COSTO	TIEMPO DE ENTREGA

**Mantenimiento**

El mantenimiento es un aspecto que debe de considerarse en un programa de producción, ya que la maquinaria y equipo pueden fallar o deteriorarse por antigüedad o por efectos de uso, las causas pueden ser inherentes al equipo o a factores externos. Esta situación representa un costo para las empresas, ya que deben de proceder a su restauración para continuar con la producción de los bienes o prestación de servicios. Es factible considerar

FACTOS CON FALLA DE ORIGEN



medidas que disminuyan al mínimo la probabilidad de fallas y conservar así un determinado nivel de mantenimiento.

#### Tipos de mantenimiento:<sup>36</sup>

TIPO DE MANTENIMIENTO	DEFINICIÓN
Por averías.	Las reparaciones consisten en ajustes rápidos hasta que las condiciones del equipo exigen la reconstrucción, el ajuste general o la reposición del equipo.
Preventivo.	Máxima el rendimiento del capital invertido en las industrias controladas por procesos o por equipos, los objetivos principales de este mantenimiento son: prolongar la vida del equipo, minimizar los efectos de las interrupciones imprevistas, llevar registros de rendimiento de las máquinas.
Predictivo.	Es una técnica que permite prever las fallas y la reparación o el reemplazo justamente antes de que se produzca la falla.
Planeado y Programado.	Consiste en llevar a cabo las reparaciones o interrupciones, indicadas por los sistemas de vigilancia del mantenimiento preventivo y predictivo, a fin de minimizar el tiempo improductivo de las máquinas y maximizar el rendimiento del personal de mantenimiento.

## 2. Productos y/o servicios finales

### A. Proceso de producción

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El proceso de producción es la secuencia de operaciones, movimientos, almacenamientos e inspecciones, por medio de la cual las materias primas se convierten en un producto terminado. Esto se puede determinar por diferentes métodos para representar el proceso de producción, los más usados y conocidos son:<sup>37</sup>

- **El diagrama de bloques:** Es un método muy sencillo, cada paso del proceso se encierra en un rectángulo o bloque uniéndolo con el posterior con una flecha indicando la dirección del proceso.

<sup>36</sup> Gutierrez, Mario, "Nociones de Calidad", Ed. Limusa Editores, México, 2001

<sup>37</sup> Sánchez Luzzano, Camilo Delgado, "El plan de negocios del Emprendedor", Mc Graw Hill, México, D.F., 1999

- **El diagrama de flujo:** Este método es similar al diagrama de bloques, se explica el proceso de una forma más detallada y con más información e indicando la simbología de la actividad realizada como se indica a continuación:

**Operación:** Cualquier actividad que dé como resultado un cambio físico o químico en un producto o componente. Se considera también el ensamble y desensamble.

**Transporte:** Es la acción de movilizar el producto o componente en determinada operación de un sitio a otro o hacia algún punto de almacenamiento o demora.

**Demora:** Cualquier período en el que el producto o componente está esperando para alguna operación, inspección o transporte.

**Almacenamiento:** Mantener el producto o componente guardado en un sitio hasta que se requiera para su uso o venta, éste puede ser un almacenamiento de materia prima, de producto en proceso o de producto terminado.

**Inspección:** Comparación o verificación de alguna o varias características contra los estándares de calidad.

**Operación combinada:** Cuando se efectúa simultáneamente dos de las actividades antes mencionadas

- **Cursograma analítico:** Es una técnica con información más detallada del proceso, se debe de indicar el tiempo de cada actividad y la distancia recorrida. Esta técnica se emplea cuando se tiene o se requiere un conocimiento casi perfecto del proceso, es también muy útil para visualizar si se requiere una nueva distribución de planta, ya que si se traza una línea siguiendo el flujo de las actividades, mientras menos recta sea esta línea nos indicará que se requiere una nueva distribución de planta.

**Cuadro de presentación:**

Nombre de la empresa					
Método actual:	Fecha:				
Producto:	Elaboró:				
Diagrama núm.:	Hoja de				
Descripción de la actividad	Actividades		Tiempo	Distancia	Observaciones

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

## B. Productos y/o Servicios Finales

En esta parte se hará una descripción exacta del producto o servicio que los socios pretenden posicionar en el mercado, tomando en cuenta la lista de características estándar que se describen a continuación y agregar otras acordes a la actividad económica de los socios:

- Apariencia
- Peso
- Color
- Tamaño
- Durabilidad
- Versatilidad
- Rendimiento
- Calidad
- Precio
- Velocidad y precisión
- Facilidad de operación o uso
- Facilidad de mantenimiento o reparación
- Facilidad o costo de instalación
- Estilo del diseño, y
- Empaque, entre otros.

Lo anterior permitirá tener una visión de las ventajas competitivas de cada uno de los productos a fabricar o servicios a prestar.

## 3. Requerimientos de producción

Existen diversos tipos de requerimientos que se tendrán que tomar en cuenta, con el objeto de conocer cuánto dinero y en qué períodos se necesitarán para realizar el proceso productivo; esto formará parte de la demanda del capital de trabajo para dotar de liquidez al proyecto de factibilidad.

A continuación se describen los requerimientos a considerar en el proceso de producción:<sup>38</sup>

<sup>38</sup> Sánchez Lozano, Cantu Delgado, Op. Cit

TRIPS CON  
FALLA DE ORIGEN

### Materias primas e Insumos

Con base en el programa de producción que se realizó se determinarán cuáles serán los requerimientos de materias primas e insumos, para lo cual se deberán listar a los proveedores y anotar los alcances de cada uno para suministrar estos últimos. A efecto de prevenir cualquier problema de proveeduría que se pudiera presentar, se recomienda tener proveedores prospectos que en un momento dado puedan surtir los faltantes de materias primas e insumos con la calidad requerida.

### Requerimientos de materias primas e Insumos:

PROVEEDOR	MATERIAS PRIMAS O INSUMO	CANTIDAD	FECHA DEL PEDIDO	PRECIO	DESCUENTOS

### Mano de obra

Se analizará si las empresas socias cuentan con personal suficiente para desarrollar el proceso productivo y/o prestar el servicio objeto del proyecto, para lo cual se recomienda considerar lo siguiente:<sup>39</sup>

- **Directa:** El proceso del producto y/o servicio ayudará a determinar tanto la mano de obra requerida para producción como para manejo de materiales.
- **Indirecta:** Son todas aquellas personas que no están en el proceso de producción pero que influyen en éste, como son: supervisión, empaque y embarques, mantenimiento, almacenes, inspección y control de producción, entre otros.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<sup>39</sup> C. Del Río González, "Costos I", Ed. ECAFSA, México, 2001

**Requerimientos de mano de obra:**

PUESTO	Nº DE PERSONAS	TIPO DE HABILIDAD O CAPACITACION REQUERIDA	PREPARACION	SALARIO		PRESTACIONES
				POR PERSONA	TOTAL MENSUAL	
Mano de obra directa.						
Mano de obra indirecta.						
<b>TOTAL</b>						

Cabe señalar que si las empresas asociadas no tienen el personal adecuado o necesario, al momento de realizar el proyecto de factibilidad económica-financiera deberán de programar la contratación del mismo y presupuestarla de acuerdo al calendario de su proyecto.

**Inventarios**

Deberán ser suficientes para cubrir tanto la demanda de las operaciones como de las ventas tomando en cuenta las fluctuaciones de las mismas. Por lo cual se determinarán los máximos y mínimos de inventarios de acuerdo con las características de los productos. Cabe señalar los inventarios deberán ser solamente de seguridad, a efecto de evitar costos adicionales en la producción.

**Cuadro de presentación:**

TIPO DE INVENTARIOS	CANTIDAD		CANTIDAD REAL	COSTOS		INVERSION
	MAXIMA	MINIMA		UNITARIO	TOTAL	
Materias primas						
Producto en proceso.						
Producto terminado.						
Refacciones.						

Materias primas

Producto en proceso.  
Producto terminado.  
Refacciones.

#### 4. Localización y distribución de las empresas socias

Los aspectos que se deben tomar en cuenta para llevar a cabo esta evaluación son:<sup>40</sup>

- **Geográficos:** Se refieren a las condiciones naturales de cada zona geográfica del país (clima y vías de comunicación, entre otros).
- **Institucionales:** Relacionados con los programas y estrategias de desarrollo y descentralización industrial (permisos y uso de suelo, entre otros).
- **Sociales:** Adaptación del proyecto al ambiente y a la comunidad (escuelas y su nivel, capacitación de empleados y aspectos culturales, entre otros).
- **Económicos:** Costos de los suministros e insumos en una localidad determinada (mano de obra, materias primas, agua y energía eléctrica entre otras).

##### A. Localización de las empresas socias

Por lo general las empresas que se van a asociar son empresas que tienen tiempo laborando y que tienen una localización establecida, en este caso, se especificará cual es la dirección de cada una de ellas. En caso de que se requiera hacer el estudio para la localización o reubicación de alguna de las plantas productivas a continuación se describe la metodología a seguir.

Con el objeto de lograr una posición de competencia basada en menores costos de transporte y en la rapidez del servicio, la localización de la empresa por lo general podrá orientarse en dos sentidos: uno de ellos es el mercado de consumo y, el otro, es hacia el mercado de insumos. En el caso de servicios la empresa deberá orientarse hacia el mercado de los usuarios de los mismos.

Si la cobertura de las empresas es a nivel nacional, se realizará un estudio de los estados más propicios y las ventajas para esta ubicación. Algunos de los aspectos que se deberán analizar para una mejor localización de la empresa son:

- Alternativas en función de los costos de transporte que involucran, tanto de los insumos como a la distribución física de los productos y/o servicios.
- Considerar cómo serán las reacciones comunitarias, qué efectos provocará la empresa y qué servicios tendrá la comunidad, entre otras.

<sup>40</sup> Sanchez Lozano, Cantu Delgado, Op Cit

- Indicar si la ubicación de alguna de las empresas socias influye en la ubicación de la nueva empresa, dado que es a ella a quien se le entregará la materia prima o si ésta es quien tiene el producto final, se trasladará a las bodegas de la empresa integradora, entre otras.
- Destacar las ventajas y desventajas de cada una de las alternativas y
- Seleccionar la mejor opción, indicando por que se eligió.

Una vez que se determine la localización de la empresa, se deberá especificar cual es la localización de cada una de las plantas productivas de los socios, así como de la empresa integradora en función del mercado que van a atender, a efecto de que la empresa integradora logre un mejor desempeño.

## **B. Distribución de las empresas socias**

Es la que proporciona condiciones de trabajo aceptables y permite la operación más económica, a la vez que mantiene las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para los trabajadores.

Los objetivos y principios básicos de una distribución de la planta son los siguientes:<sup>41</sup>

- Integrar de manera organizada a hombres, máquinas y equipo auxiliar, entre otros.
- Minimizar movimientos entre las operaciones.
- Arreglar las áreas de trabajo de manera secuencial y apropiada en cuanto a materiales y equipo evitando demoras.
- Tomar en cuenta las dimensiones del local tanto vertical como horizontal.
- Lograr una mayor seguridad y satisfacción del trabajador.
- Diseñar la distribución para ajustarse a un costo mínimo.

Se definirán en forma general las áreas que deben distribuirse posteriormente en detalle, donde se dirá la ubicación de maquinaria y/o equipo específico, ya que cada maquinaria debe ser colocada en un sitio determinado, para así poder contar con las interrelaciones y configuraciones de las áreas principales.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<sup>41</sup> Sánchez Lozano, Cantón Delgado, Op.Cit.

Hay cuatro clases de distribución de planta que se describen a continuación:

TIPO DE DISTRIBUCION	DEFINICION
Posición Fija.	Hombres y equipo se llevan al lugar de producción, por ejemplo, construcción de barcos, aviones, entre otros.
Por Proceso.	Varios departamentos bien definidos y adaptados para la producción de un gran número de productos similares por ejemplo: fundiciones, talleres de costura, entre otros.
Por Producto.	Producción continua (en línea de fabricación o ensamble). En cada paso del proceso el producto recibe un valor agregado, por ej.: líneas de ensamble automotriz, envasado de cualquier producto, entre otros.
Grupo Tecnológicos.	Agrupar piezas de características comunes en familias y le designan una línea de producción capaz de producir cualquier pieza de esta familia.

Fuente: Sánchez Lozano y Carapu Delgado, Op. Cit.

Definir el tipo de la distribución de las plantas productivas de los socios se vuelve un aspecto importante, ya que de esto dependerá en buena medida el desarrollo del producto o servicio al menor costo y con la mejor calidad.

## 5. Programa de producción

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La función es coordinar la fabricación del producto y hacerla más eficiente, minimizando pérdidas en el tiempo de uso, tanto de la maquinaria y el equipo, como de la mano de obra. Con este programa se podrá visualizar cuales son los meses en los que hay una mayor demanda del producto o servicio, y poder dar una solución para satisfacer la demanda.

Cuadro de presentación:

CONCEPTO	ANO 1												ANO 2												ANO 3												
	MESES												MESES												MESES												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Ventas (vol.)																																					
Producción (vol.)																																					
Materias primas (vol.)																																					
Inventarios (vol.)																																					
Mantenimiento (programación)																																					



## 6. Inversión

A lo largo de este estudio se han realizado estimaciones de costos e inversiones del proceso productivo, por lo que en este apartado se llevará a cabo una compilación de los mismos como se presenta a continuación.

**Cuadro de presentación:**

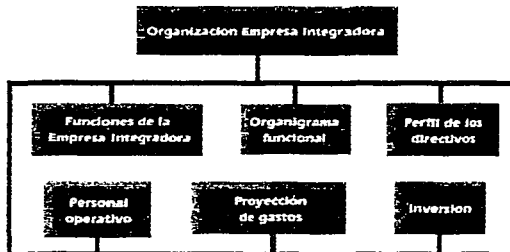
ETAPAS	Implantación capacidad			Instalación Crecimiento			Arranque			Plena							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-12
Período	ANO 1						ANO 2						ANO 3...				
	MESES						MESES						MESES				
Maquinaria y equipo																	
Concepto																	
Materias primas																	
Producto A																	
Producto B																	
Producto C																	
Mano de obra directa.																	
Mano de obra indirecta.																	
Administrativos.																	
Depreciación.																	
Total																	

### 2.4.4 Organización de la empresa integradora

Esta es una parte esencial del proyecto de factibilidad en donde los socios le darán una estructura a la empresa integradora, para la realización conjunta de sus objetivos y metas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Diagrama:



### 1. Funciones de la empresa integradora

Se deberán plantear los objetivos específicos de cada área funcional y las actividades que desarrollarán para alcanzar sus objetivos y metas.

A manera de ejemplo y sin ser limitativos, a continuación se presentan algunas de las funciones que puede desarrollar la empresa integradora, las cuales serán acordes a cada grupo en particular.

#### a) Tecnológicos

- Adquirir, adaptar, asimilar e innovar tecnología.
- Modernizar la maquinaria y el equipo.
- Planear el proceso productivo.
- Instalar laboratorios para la investigación y desarrollo tecnológico, los que podrán elaborar prototipos; diversificar y desarrollar nuevos productos, así como realizar pruebas de resistencia de materiales y control de calidad.
- Implantar programas continuos de calidad.

#### **b) Promoción y comercialización**

- Buscar mercados tanto nacionales como de exportación.
- Aplicar técnicas de mercadotecnia y publicidad para venta de sus productos.
- Elaborar catálogos promocionales.
- Participar en ferias y exposiciones.

#### **c) Diseño**

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

#### **d) Subcontratación**

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

#### **e) Financiamiento**

- Gestionar, por cuenta de los socios, la obtención de crédito bancario.
- Mejorar su posición financiera a través de asesoría especializada.
- Promover las coinversiones y alianzas estratégicas.

#### **f) Actividades en común**

- Vender la producción por cuenta de los socios.
- Promover la colocación de ofertas consolidadas.

- Comprar materias primas, refacciones o maquinaria y equipo en condiciones favorables de precio y calidad, en función de los mayores volúmenes de compra.
- Adquirir tecnología y asistencia técnica.
- Promover la renovación e innovación de la maquinaria y el equipo.
- Brindar capacitación a la fuerza laboral y a los niveles directivos.
- Implantar programas para mejorar la calidad e incrementar la productividad.

**g) Aprovechamiento de residuos industriales**

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

**h) Gestiones administrativas**

- Asesorar y gestionar sobre los trámites administrativos, contables, jurídicos, fiscales y de crédito que requieran los socios para la operación de sus empresas.

Asimismo, se deberán programar los ingresos que tendrá la empresa integradora por los servicios a sus socios.

**Cuadro de presentación:**

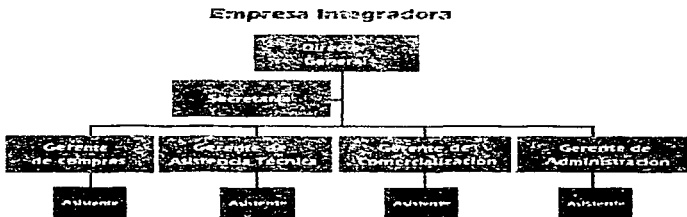
CONCEPTO	ANO 1	ANO 2	ANO 3...
	MONTO	MONTO	MONTO
Servicios especializados a sus asociados.			
Cuotas.			
Comisiones.			
Servicios a terceros (hasta 10% de sus ingresos totales).			
<b>TOTAL</b>			

## Organigrama funcional

Este apartado se desarrollará de acuerdo a las áreas funcionales que se hayan determinado en el punto anterior.

A partir de un organigrama base, la organización puede crecer agregando áreas funcionales según se requieran en el proyecto.

A continuación se presenta un organigrama base (funcionamiento ilustrativo):<sup>42</sup>



## 2. Perfil de los directivos

Se hará una descripción de cada puesto directivo lo más exacto posible, con el propósito de buscar a las personas que más se ajusten a lo demandado en cada área; determinadas en el punto 1

## 3. Personal Operativo

La especialidad y cantidad de personal operativo requerido se determinará en función del alcance del proyecto y la necesidad de reforzar las áreas en donde se hayan identificado debilidades a subsanar.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<sup>42</sup>Lo que usted desea saber sobre las "Empresas Integradoras", SECOFI, Mexico, 1999

Tomando como base la información del punto 3 y de este apartado, se procederá a elaborar el cuadro de sueldos y salarios como a continuación se describe:

**Salarios del personal de la empresa integradora:**

CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
	EMPLEOS	SUELDO MENSUAL	EMPLEOS	SUELDO MENSUAL	EMPLEOS	SUELDO MENSUAL
Director general.						
Gerentes.						
Asistentes.						
Secretaria.						
Subtotal						
Provisión social.						
Total						

**4. Proyección de gastos**

A continuación, se describirán las erogaciones que tendrán que hacer los socios para formalizar la empresa integradora, así como para ponerla en operación. Se presentan los cuadros enunciativos de los conceptos a considerar en este apartado.

**Gastos preoperativos:**

CONCEPTO	COSTO
Capital social.	
Acta constitutiva.	
Proyecto de factibilidad económica-financiera.	
Oficina (adquisición o renta).	
TOTAL	

### Gastos Operación:

CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
	MONTO	IVA TOTAL	MONTO	IVA TOTAL	MONTO	IVA TOTAL
Adquisición de equipo de oficina.						
Sueldos y salarios.						
Cuotas IMSS.						
SAR e INFONAVIT.						
Papelería y artículos de escritorio.						
Teléfono y fax.						
Luz y fuerza motriz.						
Renta del local.						
Honorarios.						
Mantenimiento de oficina.						
Mantenimiento y reparación.						
Gasolina.						
Otros.						
TOTAL						

### 5. Inversión

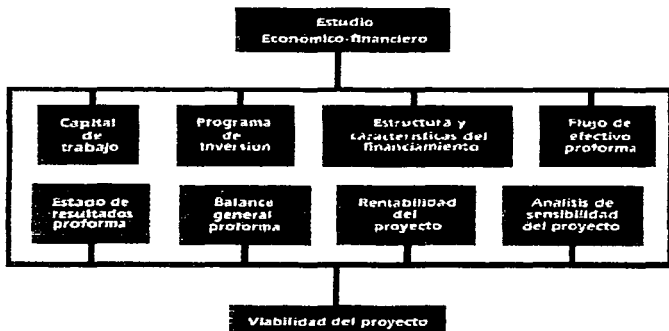
Se determina sumando los conceptos considerados en el punto anterior. Esta inversión se debe de incluir en el Estudio Económico- Financiero, en donde se desglosa la inversión total del proyecto.

### 2.4.5 Estudio económico-financiero

El objetivo es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan los estudios anteriores y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica-financiera.

MINISTRO DE ECONOMÍA Y FINANZAS  
FALLA DE ORIGEN

Diagrama:



Fuente: Gallardo Cervantes J., "Formulación y Evaluación de Proyectos de inversión", Ed. Mc. Graw Hill, México, D.F., 1999

## 1. Capital de Trabajo

Indica los medios financieros requeridos para operar el proyecto de acuerdo con el programa de producción.<sup>43</sup>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<sup>43</sup> Baca Urbina Gabriel, "Evaluación de Proyectos, Mc. Graw Hill, México, D.F., 1999



**Cuadro de presentación:**

CONCEPTO	DIAS MÍNIMOS DE COBERTURA	COEFICIENTE DE ROTACION	AÑO 1											
			MESES											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Activo circulante.														
1) Cuentas por cobrar.														
2) Inventarios.														
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto A.</li> <li>• Producto B.</li> <li>• Producto C.</li> <li>• Refacciones.</li> <li>• Producto en proceso.</li> <li>• Producto terminado.</li> </ul>														
Total														
Pasivo circulante.														
1) Cuentas por pagar.														
Capital de trabajo (activo - pasivo)														
1) Capital de trabajo neto.														
2) Incremento 5 constantes.														

Coefficiente de rotación = 360 días / días mínimos de cobertura. Esto se realiza en cada concepto.

**2. Programa de inversión**

Con la información contenida en los puntos anteriores, se estructurará y resumirá la información financiera que deriva de las operaciones de la integración. Esta información es la base que servirá para realizar diversos análisis que permitan determinar la factibilidad del proyecto.

TRABAJE CON  
FALLA DE ORIGEN

### Cuadro de presentación:

CONCEPTO	AÑO 1			AÑO 2		
	MESES			MESES		
	1-3	4-6	7-9   10-12	1-3	4-6	7-9   10-12
1. Inversión fija.						
a) Inicial.						
b) Reemplazo a ampliaciones.						
2. Preoperativos.						
3. Capital de trabajo.						
4. Incremento en capital de trabajo.						
Inversión total						

### 3. Estructura y características del financiamiento

La asignación de recursos financieros al proyecto constituye un elemento básico e indispensable, no sólo para tomar la decisión de invertir, sino para la formulación del proyecto y su análisis de preinversión.

Los recursos financieros se pueden analizar desde dos aspectos diferentes: uno el capital social y el otro préstamos de diversas fuentes<sup>44</sup>. A continuación se presenta un posible desglose de los mismos.

#### Capital social

Se hará el desglose de la conformación del capital social mediante el cual se formalizará la empresa integradora, con objeto de conocer con cuanto capital se cuenta para la ejecución del proyecto conjunto de los socios y la operación de la misma.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<sup>44</sup> Oficina Internacional del Trabajo (OIT), "Manual: Mejore su Negocio", Alfaomega Grupo Editor, Colombia, 1999



**Tipo de financiamiento:**

CONCEPTO	TIPO DE CREDITO							
	HABILITACION Y AVIO				REFACCIONARIO			
	MONTO	INTERES	PERIODO GRACIA	AMORTIZACION	MONTO	INTERES	PERIODO GRACIA	AMORTIZACION
Préstamos:								
a)								
b)								
c)								
<b>TOTAL</b>								

Asimismo, se tomarán en cuenta los recursos financieros que se requerirán de fuentes externas a los socios, para complementar el capital que se necesita para la ejecución del proyecto.

**Proyección de préstamos:**

CONCEPTO	ANO 1				ANO 2...			
	MESES				MESES			
	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12
Préstamos:								
a)								
b)								
c)								
Proveedores:								
<b>Total</b>								

**4. Flujo de efectivo pro forma**

Este análisis permitirá conocer la fecha en que se deben hacer los desembolsos de inversión, costos, producción y otros gastos, a efecto de sincronizarlos con las salidas de efectivo producto del financiamiento y de los ingresos por ventas, para realizar con tiempo el proyecto.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**Cuadro de presentación:**

CONCEPTO	AÑO 1				AÑO 2			
	MESES				MESES			
	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12
a) Ingresos.								
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobro de cuentas por cobrar</li> <li>• Ventas contado</li> <li>• Ingresos extraordinarios</li> <li>• Financiamiento</li> <li>• Recuperación de activo circulante</li> <li>• IVA cobrado</li> </ul>								
Total de ingresos								
b) Egresos.								
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión total</li> <li>• Costo o gastos de operación</li> <li>• Gastos financieros</li> <li>• Pago de capital de préstamos</li> <li>• Impuestos o cuentas por pagar</li> </ul>								
Total de egresos								
c) Saldo de efectivo								
d) Saldo acumulado.								

**5. Estado de resultados pro forma**

Muestra si un proyecto tendrá ingresos suficientes para su ejecución y si los márgenes de utilidad serán en la cantidad requerida para pagar deudas, financiar expansiones futuras y dividendos a los socios.

Este análisis arrojará datos sobre la seguridad de recuperación de la inversión que el proyecto de factibilidad tiene y será la base para negociar financiamiento y atraer inversionistas.

**TRABAJE CON  
FALLA DE ORIGEN**

**Cuadro de presentación:**

CONCEPTO	AÑO 1				AÑO 2			
	MESES				MESES			
	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12
Ventas brutas								
+ devoluciones								
- descuentos								
= Ventas netas								
Costo de bienes vendidos								
• Inversión inicial producto term								
• Costo bienes manufacturados								
• Inversión final producto term								
Total Utilidad bruta								
Gastos de venta								
Gastos generales y administrativos								
Utilidad de operación								
Intereses								
Otros ingresos gravables								
Utilidad gravable								
ISR								
PTU								
Otros ingresos no gravables								
Otros gastos no deducibles								
Utilidad después de impuestos								
Dividendos								
Utilidades retenidas								

**6. Balance general pro forma**

A través de este análisis se tendrá una lista de todos los recursos de la empresa, junto con lo aportado por el pasivo y el capital social, es decir, representa la situación financiera de la empresa.

El balance general depende de la información resultante de flujo de efectivo y del estado de resultados proforma, desarrollados en el punto anterior.

**Cuadro de presentación:**

CONCEPTO	AÑO 1				AÑO 2			
	MESES				MESES			
	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12
a) Activos								
Circulantes								
• Efectivo.								
• Inventarios.								
• Cuentas por cobrar.								
Total circulante								
Fijos.								
• Terrenos.								
• Mobiliario y equipo de oficina.								
• Edificios.								
• Maq. y Eq. de producción.								
• Depreciación acumulada.								
Total fijos								
Diferidos.								
• Gastos de organización.								
• Gastos anticipados.								
• Amortización acumulada.								
Total diferidos								
Total activos								
b) Pasivos.								
• Cuentas por pagar.								
• Préstamo corto plazo.								
• Préstamo largo plazo.								
Total pasivos								
c) Capital contable.								
• Capital social.								
• Utilidades del ejercicio.								
Total capital contable								
Total (pasivo + capital).								

## 7. Rentabilidad del proyecto

Esta evaluación económica del proyecto será la base para tomar la decisión de implantar o no el proyecto de factibilidad y es consecuencia de todo lo realizado en este estudio. Los diferentes índices de rentabilidad económica que pueden utilizarse son<sup>15</sup>

Concepto	Definición
Valor presente neto (VPN)	Es el valor que se obtiene para cada periodo, los flujos de efectivos después de impuestos del proyecto para un horizonte. Expresa la rentabilidad en términos absolutos.
Periodo de recuperación de capital (PRC)	Se define como el periodo requerido para recuperar la inversión original. Se le puede considerar como el valor del dinero a través del tiempo (flujos descontados o no).
Punto de equilibrio	Permite analizar como los cambios en costos fijos y variables, en el volumen de producción y en el precio afectan a las utilidades; es decir, determina el punto en el cual los ingresos por ventas igualan los costos de producción.
Tasa interna de retorno (IRR)	Es la tasa de descuento que hace que el VPN sea igual a cero.
Retorno sobre la inversión (RSI)	Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Expresa la rentabilidad en términos porcentuales.
Tasa de retorno mínima atractiva.	Se define como la razón de las utilidades después de los impuestos de un año de operaciones normales a plena capacidad, sobre el monto original de la inversión total (activos fijos, preoperativos y capital de trabajo).
Relación beneficio costo (B/C)	Es el rendimiento que como mínimo están dispuestos a aceptar los inversionistas para decidir llevar a cabo el proyecto.
	Incluye tanto los beneficios que serán recibidos en términos de los ahorros que éstos conllevan, como el costo de la actividad propuesta. Expresa la rentabilidad en términos relativos.

La rentabilidad de una inversión está en función de tres factores básicos: monto de la inversión, utilidades generadas por la inversión y estructura financiera empleada, cabe señalar que cada una de estas tres variables está en función de otros factores (materias primas e insumos, precios, productos y/o servicios y salarios e inventarios, entre otros). Existe una relación entre cada uno de ellos con la rentabilidad.

Si se incrementa porcentualmente alguno de estos factores (o varios de ellos a la vez), la rentabilidad disminuirá en cierto grado. Si por el contrario al modificar alguno de los factores la rentabilidad de la inversión se modifica en el mismo sentido ( $\pm 10\%$ ), implica que la relación entre ambas es directa.

<sup>15</sup> Basa Urbina Gabriel, "Evaluación de Proyectos", Ed. Mc.Graw Hill, México, D.F., 2000

TRABAJO CON  
TAREA  
FALLA DE ORIGEN



## 8. Análisis de la sensibilidad del proyecto

En el contexto del punto anterior, el análisis de la sensibilidad se refiere a la medición de las variaciones de la rentabilidad, así como a la evaluación comparativa entre los resultados obtenidos, de manera tal, que pueda determinarse un indicador que permita conocer cuál es el factor que más afecta o condiciona la rentabilidad de la inversión.

El indicador de referencia se denomina: índice de sensibilidad (IS) y se construye de la siguiente manera:

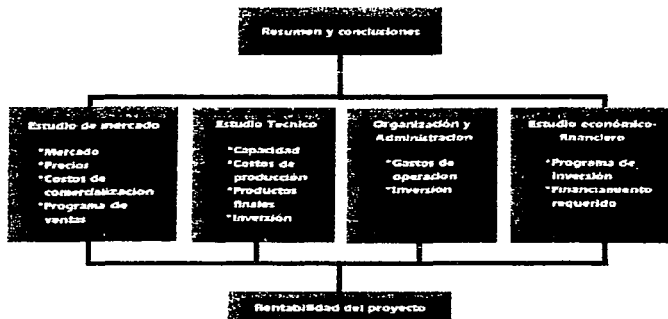
$IS = (\% \text{ de la variación en la rentabilidad}) / (\% \text{ de la variación en el factor que se analice})^{46}$

### 2.4.6 Resumen y Conclusiones

El resumen ejecutivo es el primer documento que considerarán los inversionistas potenciales, por lo que debe contener los aspectos más relevantes e importantes del proyecto de factibilidad económica-financiera de manera clara y concisa que demuestre la factibilidad del proyecto.

Por lo general el resumen no debe extenderse en muchas hojas y se incluirán los siguientes elementos:

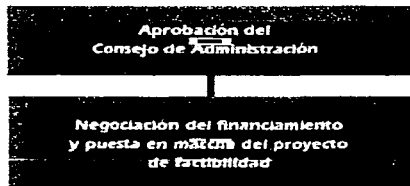
<sup>46</sup> Sanchez Lozano, Carrón Delgado, "El Plan de Negocios del Emprendedor", Ed. Mc.Graw Hill, Mexico, D.F., 1999



Por último se concluirá mencionando si el proyecto de factibilidad económica-financiera es o no rentable de acuerdo a lo expuesto anteriormente.

#### 2.4.7 Aprobación y Ejecución del proyecto

Una vez que se ha determinado la viabilidad y rentabilidad del proyecto, se procederá a la aprobación del proyecto por parte del Consejo de Administración y comenzar con la ejecución del mismo.



## 2.5 Formalización de una empresa integradora

En resumen, se muestran los pasos a seguir desde la promoción del esquema hasta la obtención de la inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras ante la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.<sup>47</sup>

1. La promoción del esquema es a través de la Secretaría de Economía en el interior de la República o por la Dirección General de Promoción a nivel central.
2. Se entrega cuaderno promocional de empresas integradoras al empresario interesado, para que analice la información.
3. El empresario revisa y analiza la información con los socios.
4. El grupo de empresarios genera dudas, requiriendo una plática de sensibilización.
5. El grupo de empresarios interesados solicita por escrito a la Dirección de Área, delegación o subdelegación una plática de sensibilización.
6. Se establece la fecha para la realización de la plática de sensibilización.
7. Se notifica internamente quién atenderá la petición.
8. Se realiza la plática de sensibilización.
9. Los empresarios aceptan que el esquema de organización se adapta a sus necesidades.
10. Se indica a los empresarios qué documentación deberán presentar para su inscripción.
11. La Secretaría de Economía apoya a los empresarios vinculándolos con la institución adecuada o con los consultores acreditados, a efecto de que elaboren el proyecto de factibilidad económica-financiera.
12. Los empresarios y/o consultores elaboran el proyecto de factibilidad económica-financiera.

13. El empresario solicita por escrito a la Dirección General de Industrias, delegación o subdelegación correspondiente, la inscripción al Registro Nacional de Empresas Integradoras.
14. El empresario entrega conjuntamente con la solicitud, una copia del proyecto de factibilidad económica-financiera y el proyecto de Acta Constitutiva.
15. La Dirección General de Industrias, delegación o subdelegación federal, emite acuse de recibo y se lo entregan al interesado.
16. El empresario espera la notificación oficial de su petición.
17. La Dirección General de Industrias, delegación o subdelegación federal, revisa y analiza la información.
18. Si la documentación está completa y correcta se procede al dictamen.
- 18.1. Si la documentación está incompleta y/o incorrecta se envía al empresario un oficio requiriéndole la información adicional.
- 18.2. El empresario corrige y/o completa la información.
- 18.3. El empresario entrega la información en la Dirección General de Industrias, delegación o subdelegación. Proceso 15.
19. Si el proyecto pertenece al sector agropecuario, del medio rural o de autotransporte público federal, la Institución correspondiente (FIRA O SCT) dictaminará si procede o no la autorización de inscripción en el registro.
20. Se emite el oficio solicitando la autorización a la dependencia correspondiente.
21. La dependencia correspondiente revisa y analiza el proyecto.
22. Si el proyecto cumple con los requerimientos que exige la dependencia, ésta emite opinión favorable por escrito a la Secretaría de Economía.
- 22.1. Si el proyecto no cumple con los requerimientos que exige la dependencia, regresa el proyecto indicando en qué puntos tienen deficiencias o que aspectos deberán cumplir con la normativa específica. Proceso 15.
23. En caso de que no se necesite de la aprobación de ninguna dependencia o ya se cuente con ella, la Dirección General de Industrias, delegación o subdelegación federal emite un oficio

indicando al empresario que proceda a protocolizar el Acta Constitutiva.

24. El empresario manda protocolizar el Acta Constitutiva ante notario.

25. El empresario presenta copia de Acta Constitutiva protocolizada a la Dirección General de Industrias, delegación o subdelegación federal.

26. La Dirección General de Industrias, delegación o subdelegación federal coteja el Acta Constitutiva protocolizada contra el borrador autorizado.

27. La Dirección General de Industrias, delegación o subdelegación federal elabora el oficio de Autorización y la Cédula de inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras

28. La Dirección General de Industrias, delegación o subdelegación federal entrega la Cédula de Registro y oficio de autorización al interesado y copias a la Dirección General de Industrias, a la institución de apoyo correspondiente y a la SHCP.

29. El empresario firma el acuse de recibo en copia.

30. La Dirección General de Industrias, delegación o subdelegación federal, da de alta la empresa en el Módulo de Empresas Integradoras (página INTERNET/SIEM).

31. Se abre un expediente de la empresa y se archivan los acuses correspondientes.

32. Etapa de seguimiento.

Se espera que esta Guía contribuya tanto al beneficio de la comunidad empresarial ya que los empresarios y/o productores contarán con una herramienta para elaborar sus proyectos de una manera más organizada y sencilla permitiéndoles una mayor certeza de éxito en la realización de sus actividades conjuntas, así como al personal de la Administración Pública Federal para mejorar la aplicación y promoción de este esquema de cooperación empresarial.

## **2.6 Aspecto Fiscal**

### **2.6.1 Antecedentes**

A partir de octubre de 1989, entró en vigor el denominado régimen simplificado, bajo el concepto de opcional, aplicable a aquellos contribuyentes del sector primario (agricultura, ganadería, pesca y silvicultura) así como para quienes se dedicaban al transporte terrestre de personas y bienes. En 1991, este régimen se convirtió en obligatorio para dichos contribuyentes.

Para promover el registro y control de diversos contribuyentes, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) en aquellos años, publicó diversas facilidades para que pudieran tributar, bajo este régimen, otros contribuyentes distintos a los mencionados, facilidades que a través del tiempo se fueron reduciendo, limitando su aplicación solo para ciertos sectores. Estas facilidades realmente representaron importantes beneficios que fueron adecuadamente aprovechados por los contribuyentes.

El régimen en cuestión, se fundamentaba en un esquema de entradas y salidas, en base a flujo de efectivo, en donde la base gravable se determinaba restando a las entradas las salidas, presentándose dicha base cuando las entradas superaban a las salidas. Para beneficio de estos contribuyentes, el movimiento de bancos o caja se manejaba de tal suerte que los depósitos se consideraban salidas en tanto que los cheques expedidos para cubrir las erogaciones, se tipificaban como entradas. Situación que en términos generales producía que no hubiese diferencia entre entradas y salidas y por ende la inexistencia de base gravable, excepto en la toma de utilidades o ante la presencia de salidas (erogaciones) no deducibles. Adicionalmente, los contribuyentes del sector primario gozaban del descuento en el impuesto sobre la renta (ISR) del 50%.

El régimen simplificado era aplicable para personas morales y físicas empresarias, dedicadas a las actividades ya mencionadas. Asimismo, mediante las señaladas facilidades administrativas, se reguló la existencia de la figura del coordinado, aplicable para los contribuyentes dedicados al transporte terrestre de carga y pasaje y actividades similares, la cual se incorpora en la nueva Ley del Impuesto sobre la Renta (ISR) vigente a partir del ejercicio 2002.

Las disposiciones vigentes hasta el 31 de diciembre de 2001 en materia de la LISR, establecían que cuando una persona moral dejara de cumplir con los requisitos para tributar en este régimen, o bien entrara en liquidación o se fusionara con otra sociedad, debían de determinar en ese momento, la utilidad pendiente de gravamen o la pérdida fiscal correspondiente a los años en que tributo en el régimen simplificado. Similar situación se presentaba con las personas físicas empresarias. Para ello, debían de efectuar una comparación entre el capital contable (más provisiones no deducibles) y el capital de aportación (más el saldo por rendir de ciertos activos fijos y el incremento en

inventarios). De ser mayor el capital contable ya incrementado, se consideraba la existencia de una utilidad pendiente de gravamen y en sentido contrario, la existencia de una pérdida fiscal. La primera producía el pago de ISR hasta el momento del pago de dividendos, en tanto que la segunda, producía el derecho de aplicar la pérdida fiscal contra las utilidades obtenidas y a dentro del nuevo régimen en que se tribulara. Igual procedimiento se seguía para las personas físicas empresarias que tributaban en este régimen.

## 2.6.2 La nueva Ley del Impuesto Sobre la Renta

Con motivo de la entrada en vigor de la nueva Ley del Impuesto Sobre la Renta en lo que hace al régimen simplificado se produjeron, entre otros, los siguientes efectos:<sup>45</sup>

1. Es obligatoria solo para las siguientes personas morales:

- a) Las dedicadas exclusivamente al autotransporte terrestre de carga o de pasajeros, excepto para quienes presten preponderantemente servicios a otra persona moral que se considere parte relacionada (llama la atención que la exclusión solo aplica cuando se presten servicios a otra parte relacionada y no a varias).
- b) Las de derecho agrario que se dediquen exclusivamente a actividades agrícolas, ganaderas o silvícolas, así como las demás personas morales que se dediquen a estas actividades.
- c) Las que se dediquen exclusivamente a actividades pesqueras.
- d) **Las empresas integradoras**
- e) Las sociedades cooperativas de autotransporte dedicadas exclusivamente al autotransporte terrestre de carga o pasaje.

2. Se conserva el nombre de este régimen, sin embargo, se establece un nuevo esquema de tributación, que si bien, conserva el concepto de flujo de efectivo, el procedimiento para la determinación de la base gravable difiere sustancialmente del anterior esquema de entradas y salidas. Ahora, el procedimiento es en base a ingresos y egresos de efectivo, pudiéndose disminuir la depreciación de las inversiones que se adquieran, incluso aplicando la deducción inmediata de inversiones que establecen los artículos 220 y 221 de la LISR. Este nuevo régimen simplificado, técnicamente deberá

<sup>45</sup> Nueva Ley del Impuesto Sobre la Renta, F.d. Porrua, Mexico, 2002

arrojar una utilidad o una pérdida fiscal, situación que no se presentaba en el anterior régimen simplificado, en el que los contribuyentes, por el procedimiento ya descrito, empataban las entradas y las salidas, sin la generación de utilidades o pérdidas fiscales.

3. Los anticipos de ISR se deberán efectuar en forma mensual, excepto para el sector primario que los podrá realizar en forma semestral.

4. Los contribuyentes del sector primario, podrán gozar del 50% de descuento en el ISR que cause. También aplica para el impuesto al activo que llegaran a causar, una vez descontado el estímulo fiscal que establece la Ley de Ingresos de la Federación. Asimismo, mediante disposición transitoria se establece la facilidad para quienes se dediquen exclusivamente a actividades agrícolas o ganaderas que adquieran terrenos cuyo uso hubiese sido para dichos fines, de deducirlos en cuatro ejercicios, a partir de aquel en el que los adquieran. Se establece una mecánica de actualización a fin de reconocer la deducción anual, a valor presente. Esta facilidad también aplica para personas físicas empresarias dedicadas a estas actividades. Sin embargo, es importante hacer notar que esta deducción solo se efectúa de las utilidades que se obtengan, pero no podrán incrementar la pérdida del ejercicio.

5. Los contribuyentes con ingresos hasta de 10 millones de pesos, podrán acogerse al procedimiento para determinar la base gravable (ingresos y egresos) que se establece para las personas físicas empresarias del capítulo de intermedios (Arts 134 a 136 LISR) y que en general es similar al ya descrito con la posibilidad de deducir al 100% las inversiones en bienes de activo fijo.

6. Se incorpora el concepto de coordinado que se regulaba en las facilidades administrativas publicadas por la SHCP, pudiéndose efectuar operaciones de compra venta, etc. entre las personas que integran esta figura, sin causación de ISR. Desafortunadamente, en la ley del IVA no se contempló esta situación, por lo que seguramente a través del mecanismo usual de la SHCP, esto es las facilidades administrativas o la resolución miscelánea, se espera que también se le dé efectos a estas operaciones, en este impuesto. Asimismo, se regula la figura de las empresas integradoras, las cuales podrán realizar operaciones a nombre y por cuenta de sus integradas.

7. Respecto de la obligatoriedad para dictaminar los estados financieros por parte de contadores públicos, estos contribuyentes deben de cumplir con esta obligación y solo se establece una excepción, aplicable a los integrantes de personas morales, cuando esta última cumpla por cuenta de sus integrantes con las obligaciones fiscales y se haga dictaminar sus estados financieros por contador público.



8. Por lo que se refiere a la determinación de la participación de los trabajadores en las utilidades (PTU), en empresas ganadoras sí existirá base para su pago, a diferencia del régimen simplificado que estuvo vigente hasta el 31 de diciembre de 2001.

9. Finalmente, considero importante comentar, que el capítulo que regula este régimen (capítulo VII del título II LISR), pareciera que se refiere solo a personas morales transparentes (coordinados e integrantes, compañías integradoras, etc.). En mi opinión, debe aplicarse a cualquier contribuyente que realice las actividades ya señaladas, independientemente de su estructura de operación.

### 2.6.3 Cálculo por la terminación de régimen simplificado

Considerando que el actual régimen simplificado, basa su procedimiento de tributación bajo otro esquema, ahora de ingresos y egresos en lugar de entradas y salidas como se mencionó anteriormente, mediante disposición transitoria se obliga a todos los contribuyentes, personas físicas o morales, que hasta el ejercicio fiscal 2001 tributaban en el régimen simplificado, a determinar un resultado fiscal de utilidad o pérdida mediante la comparación de los siguientes conceptos:

- a) Saldo actualizado de la cuenta de capital de aportación, adicionado de los pasivos que no sean reservas y, en su caso, del saldo actualizado de la cuenta de utilidad fiscal neta, todos al día inmediato anterior a aquel en que entro en vigor la nueva LISR.
- b) Saldo de los activos financieros, al último día del mes inmediato anterior en que entro en vigor la LISR. Considerando que en esta disposición transitoria no se define el concepto de activos financieros, deberá atenderse a lo dispuesto por el artículo 4 de la Ley del Impuesto al Activo, que considera como tales a los saldos en banco y a las cuentas por cobrar, fundamentalmente.

Si el monto a que se refiere el inciso a) es menor al determinado conforme al inciso b), la diferencia se considerara utilidad fiscal sujeta al pago del ISR a la tasa del 35%. En estos casos, los contribuyentes adicionaran a la cuenta de utilidad fiscal neta, esa utilidad así determinada, disminuida del ISR (es de notar que no se disminuye la PTU, ni que dicha utilidad es base para este concepto). Si se trata de contribuyentes dedicados a la agricultura, ganadería, pesca y silvicultura, el ISR determinado se podrá reducir al 50%.

El plazo para el pago de este impuesto, en una primera instancia, venció el último día de febrero de 2002, sin embargo, se establece un plazo de 30 meses para enterar el impuesto determinado, siempre y cuando no se invierta una cantidad equivalente a la utilidad fiscal obtenida, en bienes de activo fijo que utilicen en su actividad empresarial. Este plazo es prorrogable por 30 meses más, con autorización de las autoridades fiscales. De no invertir la cantidad establecida en los plazos mencionados, deberá pagarse el ISR correspondiente con actualización y recargos. Desafortunadamente, de la lectura de esta disposición se interpreta que debe de invertirse el total de un monto equivalente a la utilidad determinada y no da margen para considerarse al menos una cantidad proporcional!

Por otro lado, si el monto a que se refiere el inciso a) es mayor al importe determinado conforme al inciso b), la diferencia se considerará como pérdida fiscal la cual establece la disposición, podrá disminuirse de la utilidad fiscal o adicionarse a la pérdida fiscal en los términos que establece el régimen simplificado (capítulo VII del título III). Esta disposición también es desafortunada toda vez que de su lectura se interpreta que en el caso de que se determine pérdida fiscal, los contribuyentes personas físicas que tributaban en el régimen simplificado, no podrán aplicar dichas pérdidas fiscales en su nuevo régimen. Asimismo, las personas morales que hasta el 31 de diciembre de 2001 tributaban en este régimen y a partir de 2002 ya no pueda continuar en éste, tampoco podrán aplicar las mencionadas pérdidas. Esta situación parece, sin duda inconstitucional, por la falta de equidad en la disposición. Esperemos que las autoridades fiscales lo corrijan, al menos por medio de resolución miscelánea.

De las disposiciones anteriores relativas al cálculo por la terminación del régimen simplificado, se puede interpretar que la inversión en activos fijos que se debe de efectuar para evitar el pago de ISR al obtenerse una utilidad fiscal, es deducible ya que no existe ordenamiento que lo prohíba, y el hecho de establecer esta obligación de inversión es justamente para mejorar la planta productiva de estos contribuyentes. El saldo de la cuenta de capital de aportación que se determine para este cálculo, será el saldo inicial que se tenga al 1 de enero del 2002. asimismo, la cuenta de utilidad fiscal neta (Cufin) que en su caso, se utilice para el cálculo mencionado, será el saldo a esa fecha, que podrá utilizar los contribuyentes que pasen al régimen general de ley.

En relación con la Cufin, este régimen no produce la generación de la misma, ya que el esquema de determinación de la base gravable es el mismo para las personas físicas empresarias y profesionales, lo que pudiera permitir concluir que una vez pagado el ISR, estas personas morales pudieran repartir dividendos, sin la causación del ISR que se establece en el artículo 11 de la LISR.

#### **2.6.4 Cálculo de Impuestos para las empresas integradoras**

Las personas morales constituidas como empresas integradoras de conformidad con los requisitos que para tales efectos se establecen en el Decreto que modifica al diverso que promueve su organización, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de mayo de 1995, podrán cumplir con sus obligaciones fiscales en el Régimen Simplificado, conforme a lo dispuesto en este punto.

##### **Pagos provisionales**

Calcularán y enterarán, por cada uno de sus integrantes, los pagos provisionales mensualmente a cuenta del impuesto del ejercicio, a más tardar el día 17 del mes inmediato posterior a aquel que corresponda el pago, mediante declaraciones que presentaran ante las oficinas autorizadas. El pago provisional se calcula restando a los Ingresos cobrados del periodo, los Gastos y compras pagados en el periodo, esto dará la utilidad fiscal, que restandoles la proporción de las pérdidas fiscales de ejercicios anteriores será igual a la utilidad gravable, que multiplicándole la tasa para el 2002 (35%), da igual a ISR a pagar, menos los pagos provisionales efectuados con anterioridad, es igual a ISR a pagar del mes.

##### **ISR del ejercicio**

Para calcular y enterar el impuesto del ejercicio de cada uno de sus integrantes, determinarán la utilidad gravable (disminuyendo la totalidad de los ingresos acumulables obtenidos por las actividades empresariales o por la prestación de servicios profesionales, las deducciones autorizadas, ambos correspondientes al ejercicio de que se trate, la utilidad fiscal así determinada, se le disminuirán, en su caso las pérdidas fiscales determinadas, pendientes de aplicar de ejercicios anteriores, el resultado será la utilidad gravable) y aplicarle la tasa del artículo 10 LISR (32%) para las personas morales o la tarifa del art. 177 LISR para personas físicas.

Contra el impuesto que resulte a cargo en los términos del párrafo anterior, se podrán acreditar los pagos provisionales efectuados por la persona moral.

El impuesto del ejercicio se pagará mediante declaración que presentarán las personas morales durante el mes de marzo del año siguiente, ante las oficinas autorizadas, excepto cuando se trate de personas morales, cuyo integrantes por los cuales cumpla con sus obligaciones fiscales sólo sean personas físicas, en cuyo caso la declaración se presentará en el mes de abril del año siguiente.

### **Impuesto al Activo**

Para determinar el valor del activo en el ejercicio fiscal, las empresas integradoras sumarán los promedios de sus activos financieros, de sus activos fijos, gastos y cargos diferidos y terrenos, y de los inventarios. Al valor del activo en el ejercicio fiscal, se le aplicará la tasa del 1.8 por ciento.

Los contribuyentes de este capítulo para efectos de determinar el valor de su activo, podrán optar por considerar el valor de los bienes que manifiesten en la relación de bienes y deudas que elaboren al final del ejercicio fiscal, sin considerar las deudas.

Cuando el impuesto se calcule conforme a lo dispuesto en el primer párrafo de esta regla, del valor del activo en el ejercicio fiscal los contribuyentes podrán deducir las deudas contratadas con empresas residentes en el país o con establecimientos permanentes ubicados en México de residentes en el extranjero, siempre que se trate de deudas no negociables. No serán deducibles las deudas contratadas con el sistema financiero o con su intermediación.

Las empresas integradoras podrán acreditar contra el impuesto del ejercicio fiscal, una cantidad equivalente al ISR que les hubiere correspondido en ese mismo ejercicio fiscal.

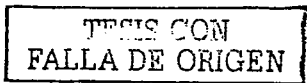
### **Impuesto al Valor Agregado**

Para el cálculo del IVA de una empresa integradora, se le restará al IVA cobrado pro ingresos del periodo, el IVA pagado de gastos y compras del periodo, y esto dará igual al IVA por pagar.

### **Obligaciones.**

Los contribuyentes del régimen simplificado, tendrán las siguientes obligaciones:

- A. Presentar declaraciones provisionales trimestrales conjuntamente con las del ISR, en los mismos plazos y formatos.
- B. Presentar declaración anual, conjuntamente con la del ISR, en el mismo plazo y formato.



## **2.6.5 Requisitos de las Empresas Integradoras ante las Autoridades Fiscales**

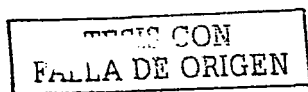
Las empresas integradoras podrán realizar operaciones a nombres y por cuenta de sus integradas, sin que se considere que las primeras perciben el ingreso o realizan la erogación de que se trate, siempre que cumplan con los siguientes requisitos:

- Celebren un convenio con sus empresas integradas a través del cual estas últimas acepten que sea la empresa integradora la que facture las operaciones que realicen a través de la misma, comprometiéndose a no expedir algún otro comprobante por dichas operaciones.
- Expidan a cada empresa integradora una relación de las operaciones que por su cuenta facture, debiendo conservar copia de la misma y de los comprobantes con requisitos fiscales que expidan, los que deben coincidir con dicha relación.
- Proporcionen a más tardar el día 15 de febrero de cada año, a las autoridades fiscales que corresponda a su domicilio fiscal, la información de las operaciones realizadas en el ejercicio inmediato anterior por cuenta de sus integradas.

Las compras de materias primas, los gastos e inversiones, que efectúen las empresas integradas a través de la empresa integradora podrán ser deducciones para las mismas, en el por ciento que les corresponda, aun cuando los comprobantes correspondientes no se encuentren a nombre de las primeras, siempre que la empresa integradora le entre a cada integrada una relación de las erogaciones que por su cuenta realice, debiendo conservar los comprobantes que reúnan requisitos fiscales y copias de dicha relación.

La relación que elabore la empresa integradora en la que se considere en su conjunto tanto las operaciones realizadas por cuenta de las empresas integradas, así como el ingreso que por concepto de cuotas, comisiones y prestación de servicios que por dichas operaciones perciban la integradora, deberán cumplir con los requisitos que para efectos de los comprobantes se establecen en el Código Fiscal de la Federación y estar impresa en los establecimientos autorizados por la Secretaría. La relación a que se refiere a este párrafo deberá proporcionarse a las empresas integradas dentro de los 10 días siguientes al mes al que correspondan dichas operaciones.

En el caso de que la relación que al efecto elabore la empresa integradora no se consideren los ingresos a cargo de esta por concepto de cuotas, comisiones y prestación de servicios, la misma podrá no estar impresa en los citados establecimientos.



**CAPITULO 3**  
**CASO PRACTICO**

---

### **CAPITULO 3**

#### **CASO PRACTICO**

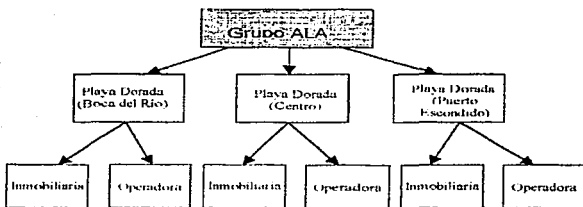
##### **3.1 PLANTEAMIENTO**

El Grupo ALA, es un grupo de inversionistas, formado por cuatro accionistas, que decidieron invertir en una cadena de hoteles. Actualmente tiene tres hoteles.

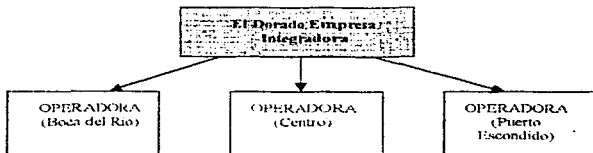
Inmobiliaria y Constructora Boca del Río  
Operadora Boca del Río  
Inmobiliaria y Constructora Centro  
Operadora Centro  
Inmobiliaria y Constructora Puerto Escondido  
Operadora Puerto Escondido

La forma de operar estos hoteles es la siguiente:

Cuentan con una inmobiliaria para cada hotel, que es la dueña del Edificio y de la Maquinaria y se la renta a otra empresa denominada OPERADORA que es la empresa que realiza toda la operación del HOTEL (Contrata a la gente para la explotación del hospedaje, restaurante y eventos ) en cada uno de los hoteles.



En la última asamblea de accionistas, una vez que se analizaron los resultados del periodo y la proyección de los siguientes ejercicios se tomó la decisión de formar una empresa integradora con el objetivo de aprovechar los beneficios que esta les proporciona, para lo cual, el departamento legal y fiscal se encargara de realizar los tramites respectivos para crear esta empresa.



A continuación, se presenta el proyecto de factibilidad que se tiene que presentar ante la SECOFI, para que estos aprueben la conformación de la empresa integradora "El Dorado":

TRABAJO CON  
FALLA DE ORIGEN



## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

---

### A) CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS

#### ▶ FIGURA JURÍDICA:

Sociedad Anónima de Capital Variable

#### ▶ ADMINISTRACION:

A través de un Consejo de Administración formado por:

Presidente

Secretario

Tesorero

Vocal 1

Vocal 2

Comisario

Nombrados por la Asamblea General de Accionistas.

#### ▶ El Director o Gerente General

Será nombrado por el Consejo de Administración y NO podrá ser ninguno de los socios así como cualquier otro nombramiento organizacional.

#### ▶ El Objetivo es que exista independencia en las funciones administrativas y llevar a cabo las políticas y procedimientos estructurados por dicho Consejo.

#### ▶ Las empresas integradoras son personas morales legalmente constituidas cuyo objeto social puede resumirse de la siguiente manera:

→ Promover la modernización y participación en la economía nacional de:

- Microempresas
- Pequeñas empresas
- Medianas empresas

- Presentación de servicios calificados a las empresas integradas:
  - Tecnológico
  - De promoción y comercialización
  - Diseño
  - Substracción de productos
  - Promover la obtención de financiamiento
  - Evitar intermediarios
  - Capacitación de la mano de obra
  - Servicios de tipo administrativo, fiscal, informático y jurídico
  
- ▶ Debe tramitarse ante el Registro Nacional de Empresas Integradoras cumpliendo con los siguientes requisitos.
  - Tener personalidad jurídica propia
  - Presentar servicios especializados de apoyo a micro, pequeñas y medianas empresas.
  - Contar con un Capital Social mínimo de \$50,000.00 pesos.
  - Que sus socios tengan de forma individual una aportación no mayor de 30% del Capital Social de la empresa integradora.
  - No tener participación en el Capital Social de las empresas integradoras.
  - Tener ingresos exclusivos por los siguientes conceptos:
    - Cuotas de integradas
    - Prestación de servicios a integradas
    - Otros (hasta el 10% de los ingresos totales)
  
- ▶ Las operaciones por cuenta de las empresas integradas se realizan de acuerdo al convenio pactado entre ellas de la siguiente forma:
  - Cuando se realiza una venta
    - La empresa integradora emite las facturas correspondientes y conserva una copia.
    - Además entrega a la empresa integrada una relación de ventas facturadas por su cuenta.
  - Cuando se efectúa una compra
    - La facturación debe realizarse a la empresa integradora, esta factura es deducible para la integrada según porcentaje correspondiente teniendo la obligación de conservar una copia.

- Debe entregar a la empresa integradora una relación de compras efectuadas por su cuenta y conservar una copia de estas.
- Es obligación informar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de las operaciones realizadas por medio de disco flexible a mas tardar el día 17 de Febrero

#### B) IMPUESTOS DE LA EMPRESA INTEGRADORA

##### ISR

Las empresas integradoras podrán acogerse al régimen simplificado de las personas morales :

##### CALCULO DEL ISR

(-)	Ingresos cobrados del periodo	
(=)	<u>Gastos y compras pagados en el periodo</u>	
	Utilidad fiscal	
(-)	<u>Perdidas de ejercicios anteriores proporción</u>	
(=)	Utilidad gravable	
(X)	<u>Tasa para 2002 (35%)</u>	
(=)	ISR a pagar	
(-)	<u>Pagos Provisionales efectuados con anterioridad</u>	
(=)	ISR a pagar en el mes	

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

## IMPUESTO AL ACTIVO

Promedio de Activos Financieros  
Promedio de Activos Fijos, Cargos y Gastos Diferidos  
Promedio de Terreno  
Promedio de Inventarios

Promedio de activos  
(-) Promedio de deudas

Base de IMPAC  
Tasa 1.8%

IMPAC del ejercicio  
(-) Acreditamiento de ISR causado en el ejercicio

IMPAC a cargo  
(-) Pagos Provisionales sin acreditamiento de ISR

**SALDO A CARGO (A FAVOR)**

## CALCULO DEL IVA

IVA cobrado por ingresos del periodo  
(-) IVA pagado de gastos y compras del periodo

(=) **IVA A PAGAR**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## RESUMEN EJECUTIVO

El siglo que inicia está marcado por la globalización y uno de los desafíos que le impone ésta a nuestro país, es el de la competitividad. Efectivamente, la exponencial dinámica del cambio, derivada del cada vez mas acelerado desarrollo tecnológico de las comunicaciones, obligada a una permanente actitud de mejora continua, que le de valor agregado a nuestro productos y servicios

México no ha permanecido al margen de los cambios del entrono mundial ni de los retos que estos plantean. Durante los últimos 20 años, en nuestro país se han venido impulsando transformaciones de orden económico, político, social, educativo y tecnológico, con el objetivo fundamental de insertarnos de forma consistente y activa en el nuevo concierto económico internacional, sin perder la identidad y revalorizando nuestras riquezas naturales. De ahí que México sea hoy la dccimocuarta economía mas grande del mundo y la cuarta mas importante dentro del Continente Americano.

El Plan Nacional de Desarrollo 1995/2000, señala al sector turístico nacional como área de interés publico, por lo que adquiere un carácter prioritario y estratégico por su impacto en la captación de divisas, en la creación de empleos y como promotor del desarrollo regional.

México se encuentra en el umbral de una nueva etapa de su desarrollo turístico. Hoy nuestro país cuenta con estrategias y acciones integrales para detonar aún mas, el desarrollo de sus destinos y regiones turísticas. De acuerdo con la Cuenta Satélite de Turismo de México -una extensión especializada derivada de las Cuentas Nacionales- el turismo aporta el 8.2% del Producto Interno Bruto, el 10% si contamos la formación del capital. Esto significa que el turismo tiene un producto que es 55% mas grande que el sector agropecuario, 5 veces mayor que el de la minería y 2 veces superior al de la industria de la construcción.

El crecimiento mostrado por la actividad ha sido espectacular. Las llegadas de turistas internacionales han aumentado cerca del 12% entre 1994 y el año 1999, con un incremento especialmente significativo en el turismo receptivo de internación, que pasó de 7.1 millones de personas en 1994 a 10.4 millones en 1999, lo cual representa un avance de 46.5%, considerablemente mayor que el crecimiento del turismo mundial en el mismo periodo. México se ubica el actualidad entre los principales destinos turísticos del mundo. En 1999 recibió 19.2 millones de turistas internacionales, hecho que lo sitúa en el 8º. Lugar mundial segun los reportes de la Organización Mundial del Turismo (OMT).

A partir de las expectativas creadas por las tendencias de la demanda y la competencia creciente, se plantea la necesidad cada vez mas urgente de atender los requerimientos de la sustentabilidad, de diversificar la oferta, de mejorar la calidad en el servicio, infraestructura y equipamiento, de hacer mas eficientes los procesos de toma de decisiones y la gestión pública y privada,

todo ellos en un marco de planeación estratégica que brinde certidumbre a todos los actores del sector

## ANÁLISIS DE PUESTO Y FUNCIONES

---

### PUESTO : GERENTE GENERAL

#### C) DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es responsable ante el Consejo de Administración del óptimo funcionamiento operativo, así como de la eficiente administración financiera de la empresa integradora.

#### D) JEFE INMEDIATO

Consejo de Administración

#### E) FUNCIONES

- ▶ Participar en reuniones Mensuales con el Consejo de Administración o cuando sea necesario, para mantenerlo informado de los alcances y logros de la empresa integradora.
- ▶ Presentar mensualmente ante el Consejo de administración, información Financiera de la empresa integradora.
- ▶ Responsable que se llevan a cabo los acuerdos que tome el Consejo de administración.
- ▶ Proporciona a las empresas integradas las asesorías externas (legal, laboral, jurídica, fiscal, financiera, tecnológica, etc)
- ▶ Autorizar cursos de capacitación al personal integrante de la empresa.
- ▶ Autorización de venta de activo fijo, de acuerdo a las políticas y procedimientos operativos.

- ▶ Supervisa y autoriza los reportes, respecto al destino del flujo de efectivo de la empresa integradora.
- ▶ Firma los cheques para pagos que realice la integradora por sus operaciones cotidianas.
- ▶ Supervisa y autoriza los reportes, respecto al destino del flujo de efectivo de la empresa integradora
- ▶ Supervisa el control de préstamos bancarios y autoriza los pagos respectivos, de la empresa integradora.
- ▶ Mantener contacto frecuente con instituciones bancarias y llevar a cabo las negociaciones necesarias, respecto de financiamiento bancario.
- ▶ Realiza estudios económicos de índole general, estadísticas, o bien encomienda a técnicos especialistas la formulación de estudios concretos que requieran las empresas integradas.

**PUESTO: GERENTE ADMINISTRATIVO**

**F) DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Es responsable ante la gerencia general de la optimización y rendimiento de capital así como de producir, emitir y analizar la información financiera de la empresa integradora, así como de las integradas a las cuales se les brinda es servicio de llevarles su contabilidad.

**G) JEFE INMEDIATO**

Gerencia General

**H) FUNCIONES**

- ▶ Participar en reuniones quincenales y en los casos que se requiera para evaluación de proyectos de inversión con la gerencia general.
- ▶ Participar en reuniones semanales con la gerencia general en donde presentará un informe semanal de inversiones y de financiamientos bancarios.
- ▶ Establecer los objetivos a desarrollar por el personal a su cargo.

- ▶ Delega oportuna y adecuadamente la responsabilidad a cada uno de sus colaboradores.
- ▶ Supervisar su adecuado desempeño en las labores encomendadas.
- ▶ Manejar las cuentas bancarias de las empresas integrantes del grupo.
- ▶ Supervisar los informes sobre investigaciones de crédito entre las distintas instituciones.
- ▶ Analiza los reportes diarios de la cuentas bancarias del grupo.
- ▶ Analiza las solicitudes de obtención de crédito bancario
- ▶ Autorización de reposición de fondo fijo de caja
- ▶ Reclutamiento, selección y manejo del personal a su cargo
- ▶ Coordinarse con los auditores externos para que éstos efectúen la revisión de las empresas.
- ▶ Realizar calendario de vacaciones y pago de prima, previa autorización de la gerencia general.
- ▶ Participar en reuniones quincenales y en los casos que se requiera para evaluación de proyectos de inversión con la gerencial general.
- ▶ Analiza e interpreta los diversos reportes financieros de la empresa integradora, con el fin de presentar alternativas que mantener y mejorar la posición económica de la empresa.
- ▶ Supervisa la correcta elaboración de los presupuesto anuales y solicita la aprobación de la gerencia general de todos lo programas y presupuestos anuales de la empresa integradora.
- ▶ Vigila que se establezca los sistemas de reportes e informes de contabilidad, estadísticas, más adecuados, con el fin de obtener información precisa y oportuna.
- ▶ Presentar de manera mensual o cuando le sea requerido por el gerente general. Estados Financieros, reportes de costos y gastos.



**PUESTO: AUXILIAR ADMINISTRATIVO (1 Y 2)**

**I) DESCRIPCION DEL PUESTO**

Es responsable ante la gerencia administrativa de llevar el correcto registro contable de las operaciones, controles administrativos, emitir y proporcionarle toda la información financiera que se le requiera, cumplir con las obligaciones fiscales de la empresa integradora y de las empresas integradas a las cuales les brinda ese servicio, todo esto en tiempo oportuno

**J) JEFE INMEDIATO**

Gerente Administrativo

**K) FUNCIONES**

- ▶ Elaboración de los presupuestos anuales de cada una de las empresas.
- ▶ Realización de toda clase de reportes financieros que le sean requeridos por la gerencia administrativa
- ▶ Responsable de la correcta aplicación de los movimientos contables y de su oportuno registro en los libros de las empresas a su cargo.
- ▶ Trámites ante las distintas dependencias gubernamentales, para obtener permisos, solventar requerimientos, entregar información solicitada.
- ▶ Atender visitas y proporcionar a terceros información contable y fiscal. (bancos, instituciones federales, proveedores, etc)
- ▶ Elaboración de cédulas y papeles de trabajo para las declaraciones anuales.
- ▶ Llenado en borrador de las declaraciones anuales, para la revisión del gerente administrativo.
- ▶ Realizar cálculos de pagos provisionales de impuestos federales y estatales, así como de su llenado previa autorización del gerente administrativo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**PUESTO: AUXILIAR ADMINISTRATIVO (3)**

**A) DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Es responsable ante la gerencia administrativa de llevar el correcto registro contable de las operaciones, controles administrativos, emitir y proporcionarle toda la información financiera que se le requiera, cumplir con obligaciones fiscales de la empresa integradora y de las empresas integradas a las cuales les brindan ese servicio, todo esto en tiempo oportuno y forma adecuada.

**B) JEFE INMEDIATO**

Gerente Administrativo

**C) FUNCIONES**

- ▶ Realización de toda clase de reportes financieros que le sean requeridos por la gerencia administrativa.
- ▶ Responsable de la correcta aplicación de los movimientos contables y de su oportuno registro en los libros de las empresas a su cargo.
- ▶ Trámites ante las distintas dependencias gubernamentales, para obtener permisos, solventar requerimientos, entregar información solicitada.
- ▶ Realizar cálculos de pagos provisionales de impuestos federales y estatales, así como su llenado previa autorización del gerente administrativo.
- ▶ Elaboración de nómina y pago de la misma, bajo autorización gerente administrativo.
- ▶ Control de papelería, llamadas telefónicas, activos fijos, pago a proveedores
- ▶ Cotizaciones de las compras y servicios que se soliciten.
- ▶ Elaboración de cheques para pagos.

La Gerencia General podrá ofrecer los siguientes servicios altamente calificados:

- ▶ TECNOLOGICO
- ▶ SUBCONTRATACION
- ▶ FINANCIAMIENTO
- ▶ CAPACITACION Y ASESORIA
- ▶ ASESORIA Y GESTION EN TRAMITES ADMINISTRATIVOS
- ▶ JURIDICO
- ▶ CONTABLE Y FISCALES
- ▶ RECURSOS HUMANOS

- Revisión de las erogaciones de operación correspondientes a cada mes
- Manejo y custodia de caja chica por gastos menores
- Control y manejo de cuentas en bancos o inversiones
- Pago de las erogaciones de operación
- Elaboración de los informes que le sean encomendados por la Gerencia General o por el Consejo Administrativo.
- Pago a los Acreedores por financiamientos y servicios proporcionados a la empresa integradora o a sus socios por cuenta y orden de esta.
- Recepción y contabilización de las pólizas de ingresos, cuentas y subcuentas y respectivas de acuerdo al catalogo de cuentas.
- Aplicación de los movimientos contables y su registro en los libros de diario, mayor, caja y almacén según sea el caso.
- Conciliación de los saldos en forma mensual con los bancos con que se opera, tanto en las cuentas bancarias tradicionales como las empresariales.
- Conciliación en forma mensual y obligatoria con el área de crédito para verificar saldos en la cartera, adeudos por intereses y otros cargos.
- Registrar los pasivos de contingencia
- Elaboración de los estados financieros y estado de resultados en forma mensual y anual dentro de los periodos marcados por la ley.
- Recepción de las solicitudes de los accionistas.
- Clasificación del tipo de asesoría requerida.
- Identificación del prestador de servicios y su costo
- Cancelación del tipo de asesoría requerida.
- Evaluación de la calidad del servicio recibido y los beneficios concretos que obtuvo el socio en el corto, mediano y largo plazo.
- Elaboración de un catalogo actualizado de los asesores externos que pueda requerir la empresa integradora, la rama de especialidad y la disponibilidad para proporcionarlo expresada en periodos de tiempo.
- Identificar la problemática de capacitación de los socios como resultado de las diferencias detectadas en otras áreas de la organización.
- Estructurar un catalogo de deficiencias de las empresas y ubicar el problema común o general.

- Organizar un listado de instituciones publicas y privadas que tengan como finalidad la capacitación en diversas ramas y materias, las que se apliquen a las empresas de los socios para un mejor desarrollo, capacitación y productividad de las mismas.
- Determinar el costo del curso seminario, taller, etc. Que vaya a proporcionar a los socios.
- Organización de los cursos, talleres o conferencias.
- Identificar los niveles de evaluación en materia económica, técnica y financiera por periodo de tiempo.
- Elaborar los perfiles de evaluación sobre marcos de referencia proyectados, reales, desviaciones y causas.
- Realización de la evaluación sobre las bases anotadas en el punto anterior.
- Hacer un seguimiento al programa elaborado.
- Determinar el costo del servicio proporcionado y su cobro.
- Elaborar un programa de cursos rutinario en materias comunes a los socios, o por rama de actividad de acuerdo a las necesidades detectadas por la empresa integradora.

#### **ASESOR EXTERNO FISCAL**

Ofrecerá los siguientes servicios:

Dictamen fiscal  
 Dictamen financiero  
 Dictamen de IMSS

#### **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

Podrá acordar y ratificar todos los actos y operaciones de la Empresa Integradora.

Derechos y obligaciones establecidas en la escritura constitutiva y en la Ley General de Sociedades Mercantiles (Código de Comercio) Art. 142 al Art. 163.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## OBJETIVO

---

### TURÍSTICA EL DORADO EMPRESA INTEGRADORA, SA DE CV

El objetivo principal de la empresa integradora es prestar a las integradoras, servicios altamente calificados que permitan un desarrollo integral de sus empresas, buscando el incremento de la eficiencia y productividad en sus respectivas actividades.

#### A) ALCANCES

Socios  
Área de desarrollo y servicios  
Recursos Humanos  
Tecnológicos  
Gerencia General  
Consejo de Administración

#### B) PROCEDIMIENTO

Los servicios se podrán otorgar a través de la empresa integradora, ya sea en forma propia y directa.

#### ASESORIA A LAS EMPRESAS INTEGRADAS

Esta actividad será proporcionada de acuerdo a las necesidades de los mismos y a la disponibilidad de recursos con que cuente la empresa integradora.

- ▶ Se proponen inicialmente dos tipos de asesoría según las necesidades que se hayan detectado y solicitado por los socios, siendo estas:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 1. Servicios de Asesoría General:

Esto se puede otorgar cuando los socios tienen necesidades comunes y por lo tanto se tiene la posibilidad de organizar actividades de carácter general en base a cursos, talleres y seminarios, cuyos temas serían principalmente los que corresponden a actualización fiscal, laboral y financiera principalmente, entre otros mas.

## 2. Servicios de Asesoría Específica:

Este tipo de asesoría se podrá proporcionar en el caso de que uno o varios socios lo requieran o bien que estén dedicados a una actividad común, pudiendo denverser por ejemplo, instalación de sistemas de control electrónico de información, revisión contable de carácter jurídico, mercadeo e inclusive de planeación, decoración y almacenaje.

- ▶ Los socios que requieran servicios de asesoría y otro tipo de servicios, deberán solicitar estos a la Gerencia General de la empresa integradora.
- ▶ La Gerencia General presentará las solicitudes al Consejo de Administración, analizando la naturaleza del servicio requeriendo por los socios, el número de interesados en obtener el servicio, el costo del mismo, el tiempo estimado para llevarlo a cabo, los candidatos idóneos para tal fin, etc.
- ▶ El Consejo de Administración analizará y aprobará el servicio solicitado y decidirá en que forma será amortizado el costo del mismo, ya sea para que lo pague en su totalidad la empresa integradora, lo paguen en su totalidad los socios, o en las diferentes maneras y proporciones en que lo hayan acordado, siendo esta responsabilidad del Consejo el dictar en todo momento el importe que deberá cubrir cada uno de los socios por los servicios proporcionados.
- ▶ Los servicios de asesoría que se podrán ofrecer a los socios comprenden principalmente las siguientes actividades:
  1. Técnico-productivas
  2. Organización y métodos
  3. Planeación Financiera, contable y fiscal
  4. Área legal y Laboral
  5. Administrativos y de calidad
  6. Mercadotecnia
  7. Promoción de Productos y Servicios
  8. Compra en común de insumos
  9. Fletes y maquilas

10. Participación en ferias y exposiciones  
11. Subcontratación de productos y procesos industriales  
12. Diseño de nuevos productos y servicios

- ▶ De acuerdo a las disponibilidades marcadas por el Consejo de Administración, la Gerencia General informará al socio de la disponibilidad de atender su solicitud, el costo de servicio y la fecha tentativa de cumplimiento.
- ▶ Con la aceptación del socio, la empresa integradora elaborará una orden de servicios firmada por el socio o su representante legal, en donde se especificará el tipo de servicio ordenado, fecha de cumplimiento y costo del mismo. La empresa integradora se reservará en todo tiempo el derecho de solicitar al accionista el anticipo por la prestación del servicio solicitado.
- ▶ La empresa integradora informará oportunamente al socio en el caso de que exista demora para cumplir con el compromiso adquirido, y que no sea imputable a la empresa integradora, la presentación de algún imprevisto; y mediante acuerdo con el socio, se determinará la vigencia de la solicitud o bien la cancelación de esta.
- ▶ El área de desarrollo y servicios será la responsable del cobro de los servicios proporcionados a los socios, extendiéndoles un recibo foliado que será liquidado en la caja de la empresa integradora.

#### **COMPRA EN COMUN DE INSUMOS**

---

- ▶ Los socios solicitantes del servicio, presentaran a la empresa integradora, una relación de insumos por adquirir, volúmenes y tiempo optimo de recepción de los mismos.
- ▶ La Gerencia General consolidará el volumen de insumos requeridos y seleccionará al proveedor de los mismos, tomando en cuenta la calidad, precio y condiciones de pago.
- ▶ Se formará un comité interno de compras integrado por la Gerencia General y el vocal asignado, para conjuntamente analizar las opciones de los proveedores y seleccionar así la mejor propuesta.

TRABAJA CON  
FALLA DE ORIGEN

- ▶ De la opción seleccionada, la Gerencia General elaborará una orden de compra, especificando la mercancía por adquirir, precio convenido, condiciones de entrega y pago, nombre del proveedor y su representante.
- ▶ A la recepción de la mercancía, se elaborará una tarjeta de control de almacén, en donde se especificará el tipo de mercancía, características, volumen recibido y costo unitario, además del precio de venta que tendrá el producto.
- ▶ El área de desarrollo y servicios informará a los accionistas de la existencia de los insumos solicitados, con el objeto de que pasen a recoger su mercancía.
- ▶ Se hará una nota de venta debidamente foliada a favor del socio, con el objeto de que este pase a la caja da cubrir el importe de la misma.
- ▶ Con la copia sellada de pagado, el socio se presentará al almacén a retirar la mercancía.
- ▶ Cuando la mercancía se entregue a crédito, el socio presentará una copia de la nota de venta autorizada pro la Gerencia General para efectuar el retiro de la misma.
- ▶ Para las ventas al contado o a crédito, el almacén descargará de su existencia y reportará al Área de Desarrollo y Servicios de la Gerencia General con el objeto de analizar la posibilidad de hacer una nueva orden de compra.
- ▶ En las compras a crédito, el Área de Desarrollo y Servicios de la Gerencia General turnará la nota de venta original al Área de Contabilidad para elaborar el pagaré correspondiente.

TEJIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

---

### A) ADMINISTRACIÓN

Serán atendidas las necesidades de la empresa integradora, en cuanto a recursos humanos y maquinaria y equipo.

#### 1. RECURSOS HUMANOS

- Se atenderá el requerimiento de personal que las diferentes áreas de la empresa integradora soliciten, definiendo el perfil que deba tener el candidato y las condiciones deseables para el puesto solicitado.
- Se realizará una selección de candidato en base al perfil proporcionado y las aptitudes de los aspirantes a ocupar, tomando en cuenta los resultados de los exámenes de conocimiento y psicométricos, además de la entrevista personal.
- Una vez seleccionados los aspirantes que reúnan las mejores características para desempeñar el trabajo, y previo acuerdo con el área solicitante, se propondrá su contratación a la Gerencia General.
- Se contratará al candidato por un periodo de prueba, bajo las características de contrato a tiempo determinado, siendo este una etapa de capacitación y entrenamiento.
- Una vez transcurrido el periodo de prueba y conociendo la opinión y la evaluación de área en que presta sus servicios, se solicitará la contratación definitiva a la Gerencia General.
- Se elaborará el control de asistencias de personal y la inscripción de estos en el Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Se elaborarán las nóminas quincenales, debiendo retener las cantidades correspondientes al impuesto Sobre Productos del Trabajo, INFONAVIT y demás impuestos federales y estatales además de los descuentos autorizados.
- Se realizará el calendario de vacaciones de todo el personal de la empresa integradora en forma anual.

- Se llevará un control de prestaciones otorgadas al personal, de acuerdo a las contempladas en el reglamento interior de trabajo y las demás que se complementen en la Ley Federal del Trabajo.
- Las medidas disciplinarias que sean aplicadas al personal que elabore en la integradora, en todo momento se propondrán y ejecutaran por parte de la Gerencia General

## 2. MAQUINARIA Y EQUIPO.

- Será obligatorio el llevar un control del inventario de los activos propiedad de la empresa integradora.
- Para el mobiliario, equipo de oficina, equipo de computo y equipo de transporte, se hará un resguardo del mismo por parte de los empleados que los utilicen para desarrollar su trabajo en forma cotidiana.
- Serán gestionados las contrataciones de los servicios telefónicos, correos, arrendamiento del local (en caso de que no sea propio) y demás servicios complementarios, bajo la supervisión y autorización de la Gerencia General.
- Serán recibidos por esta area las requisiciones de compra de artículos de oficina, escritorio y papelería de las demás áreas de la empresa integradora
- Será su responsabilidad seleccionar el proveedor que ofrezca a la empresa integradora las mejores condiciones de los productos seleccionados, tanto en precio como en calidad, servicios y condiciones de pago.
- Realizará la compra del material solicitado para cada una de las diferentes áreas que componen la empresa integradora.
- Recibirá el pedido del proveedor y entregará el material al área solicitante mediante vales de almacén debidamente requisitados.
- Llevará a cabo un inventario del almacén con la periodicidad que le marque la Gerencia General, responsabilizándose en tener la suficiente existencia el almacén
- Será responsable del cuidado de los bienes de oficina y equipo de la empresa integradora, promoviendo entre el personal acciones que

permitan evitar desperdicios o malos usos del mismo material y equipo referido anteriormente.

- Los pagos que se deban realizar por concepto de estas adquisiciones, serán turnados a la caja, con la firma del responsable de esta área y la Gerencia General.

## **B) FINANZAS**

### **1. PRESUPUESTOS**

- Deberá elaborar conjuntamente con cada área el presupuesto anual de egresos, señalando en un anexo el origen de la partida y sus justificaciones.
- En forma conjunta con la Gerencia General, se integra el presupuesto de ingresos por financiamiento y prestación de servicios complementarios.
- El presupuesto de ingresos y egresos se presentará al Consejo de Administración un informe de avance presupuestal y las desviaciones habidas por su ajuste o cancelación y transferencia de partidas.

### **2. CAJA**

- Elaborará las pólizas de ingresos, egresos y diario, las que se turnarán en forma diaria a contabilidad para su registro y control, debidamente autorizados por la Gerencia General
- Sera custodio del efectivo, el que debe enterar al banco diariamente.
- Recibirá de los accionistas los pagos correspondientes a recuperaciones de crédito y servicios prestados, mediante recibos foliados y firmados por las áreas de crédito, desarrollo y servicios.
- Elaborará las fichas de deposito para los bancos y los pagos por recuperaciones a los propios bancos, así como las compras de insumos y material de oficina a los proveedores de ambos.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- Efectuará los pagos por los gastos de operación de la unión como son sueldos, rentas, servicio telefónico, energía eléctrica, agua, etc.
- Hará reposición de fondos de caja chica, haciendo arqueo semanalmente.

### 3. CONTABILIDAD

- Recibirá de la caja las pólizas de ingresos, egresos y diario, calificando las cuentas y subcuentas afectadas según el catálogo de cuentas en vigor, rechazando las que estén mal elaboradas para su corrección o bien en las que se hayan afectado erróneamente las cuentas, realizando los movimientos contables pertinentes al caso.
- Registrará los movimientos contables en los libros de diario, mayor, caja y almacén o su equivalente en el sistema electrónico.
- Conciliará en forma mensual con el área de crédito, tanto de la cartera generada como de los intereses devengados.
- Entregará los informes que le requiera la Gerencia General con la periodicidad que esta le indique.
- Será obligatorio llevar un registro de las responsabilidades a favor de la empresa integradora
- Se abrirán cuentas de orden para registrar el movimiento de los valores en garantía, custodia y cobranza con el objeto de conocer en cualquier momento el pasivo y activo de contingencia
- Las operaciones de crédito y servicios otorgados deberán de separarse y llevarse con toda claridad y que representen detalladamente los renglones que fomen el activo, pasivo y capital y el resultado de cada actividad.

La contabilidad debere llevarse al día, y los asientos practicados deberán de estar acompañados de las hojas de control respectivo, deberán empastarse y foliarse, lo mismo con respecto a los documentos que hayan servido para la formación del balance, deberán empastarse y foliarse.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**ESTADOS MENSUALES E INFORMACIÓN DE LA EMPRESA  
INTEGRADORA**

---

- ▶ Se deberá presentar al Consejo de Administración, dentro de los 10 primeros días de cada mes el estado concentrado de sus operaciones, formado con los saldos de las cuentas del libro mayor al día último del mes anterior.
- ▶ Para los efectos legales, la empresa integradora deberá remitir al Consejo de Administración, dentro de los treinta días siguientes a la fecha de clausura del ejercicio social la siguiente documentación:
  - Balance General
  - Estado de Resultados
  - Estado de cambios en la posición financiera
  - Estado de cambios de las cuentas de capital
  - Conciliación entre el resultado contable y el fiscal
  - Estado de agrupación de cuentas o en su caso, cédula donde se muestre la agrupación de saldos para integrar los rubros de balance y estado de resultados.

A más tardar el 28 de Febrero:

- Dictamen de sus auditores externos
- Dictamen del comisario
- Informe sobre la marcha de la empresa integradora
- Copia del acta de la junta del Consejo de Administración en la que se hayan aprobado los estados financieros.

A mas tardar el 31 de Mayo:

- Copia del acta de asamblea de accionistas que conozca de los resultados del ejercicio.

## ANÁLISIS DE MERCADO DE VERACRUZ

---

### TURÍSTICA EL DORADO EMPRESA INTEGRADORA

#### ► DESCRIPCIÓN DE LA PLAZA

#### VERACRUZ, VER

La ciudad de Veracruz se localiza en la porción central de la República Mexicana al sur del Golfo de México. Limita al norte con el estado de Tamaulipas, al sur con los estados de Oaxaca y Chiapas, al este con el Golfo de México y al oeste con San Luis Potosí, Hidalgo y Puebla. Es un estado pleno de historia, tradiciones y una gran riqueza cultural.

Las distancias a las ciudades mas cercanas son:

Xalapa	100 km.
Orizaba	153 km.
Perote	157 km.
Poza Rica	268 km.
Tuxpan	327 km.
Oaxaca	376 km.
Coatzacoalcos	313 km.
Puebla	302 km.

#### ► CARACTERISTICAS FISICAS

- Superficie: 284 Km<sup>2</sup>
- Altura sobre el nivel del mar: 14 m
- Temperatura máxima: 27.8 grados
- Temperatura mínima: 8.7 grados
- Clima: Húmedo, Cálido

#### POBLACIÓN (Estimada miles de personas)

Para el 2002, información obtenida del INEGI, es de 6,908,975 personas en el Estado de Veracruz.

**ECONOMÍA Población económicamente activa (miles de personas)**

Rama de Actividad	1990	%	2001	%
Agropecuaria	4.4	3.4	3.1	2
Comercio	16.8	12.9	27.4	17.7
Comunicaciones y Transportes	8.5	6.6	14.3	9.2
Construcción	8.1	6.3	11.1	7.2
Electricidad y Agua	0.7	0.5	2.7	1.7
Minería	0.3	0.2	0.1	0.1
Gobierno	-	-	9.6	6.2
No especificada	47.2	36.3	5.6	3.6
Petróleo y Gas natural	-	-	2.6	1.7
Servicios	28.1	21.6	54.5	35
Industria manufacturera	15.8	12.2	24.2	15.6
<b>Total</b>	<b>29.9</b>	<b>100</b>	<b>155.2</b>	<b>100</b>

- Salario mínimo a partir del 01 del Enero del 2002: \$ 38.30

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**INFORMACION INDUSTRIAL Y COMERCIAL**

Establecimiento manufactureros	1,419.00
Establecimientos comerciales	9,439.00
Constructoras	826.00
Maquiladoras	Nd
Participación dentro de las 500 empresas de expansión	3.00
Consumo de energía eléctrica	489,700.00
Extracción de agua potable (miles de metros cúbicos)	200.46
Parques industriales (% del total nacional)	2.44
Costo del terreno en parques industriales	Nd
Precio promedio por metro cuadrado	
Reserva territorial para crecimiento (hectáreas)	Nd
Estaciones vía satélite	Nd
Camiones de Carga	14,434.00
Densidad de transporte urbano (habitantes por unidad de transporte)	76.00
Volumen de carga por ferrocarril (toneladas)	6,411,109.00
Volumen de carga marítima	5,522,300.00
Longitud de la red carretera (kilómetros)	108.10
Distancia a puertos (horas promedio)	0.00
Tasa de desempleo	3.50
Tasa de inflación (%) Alimentos	26.36
Tasa de inflación (%) Vestido	24.24
Tasa de inflación (%) Vivienda	21.33
Tasa de inflación (%) Educación	15.19
Centros Deportivos	8.00
Clubes de Golf	1.00
Tasa de inflación	0.13
Estructura del PIB 2001	0.60



► **INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS EN GENERAL**

Veracruz cuenta con un aeropuerto internacional llamado "Gral. Heriberto Jara" y se localiza a 11.6 Km. Del centro de la ciudad. Las líneas aéreas que vuelan a la ciudad son: Aeroméxico, Jet Continental Air Lines, Mexicana de Aviación, Aerovías México/Servicios Aéreos Litoral, Arrendamientos de aviones, Verataxix, Aerotaxi Villa Rica.

Las líneas de autobuses que llegan a la ciudad de Veracruz son: Autobuses Alas de Oro, Autobuses del Orientes ADO, Autos Pullman, Autotransportes Cardel-Xalapa, Camionera del Golfo, Líneas Unidas de Camiones de Pasaje, Omnibus Serdán, Rápidos del Papaloapan, Transportes del Sureste, Unión de Permisionarios Independientes.

► **OFERTA HOTELERA**

CATEGORIA ESTRELLAS	NUMERO DE HOTELES	% DE PENETRA CION	NUMERO DE HABITACIONES	% DE PENETRA CION
G.T.	1	2.22%	233	5.78%
5 *	6	13.33%	997	24.75%
4 *	14	31.11%	1159	28.77%
3 *	16	35.56%	1380	34.25%
2 *	7	15.56%	234	5.81%
1 *	1	2.22%	26	0.64%
	<b>45</b>	<b>100.00%</b>	<b>4020</b>	<b>100.00%</b>

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

**OCUPACION Y TARIFAS PROMEDIO A DICIEMBRE DEL 2001**

HOTEL	NO. HABS	CATEGORIA	OCUPACION	T. PROMEDIO
Fiesta Americana	233	5	58.84%	1034.43
Torremar	230	5	53.35%	879.15
Continental	217	5	45.97%	740.73
Fiesta Inn	144	4	66.60%	722.63
Emporio	203	4	60.66%	601.06
Lois	116	4	72.51%	525.09
Calinda	116	4	57.67%	398.87
Hostal de Cortés	103	4	52.19%	422.42
Playa paraíso	108	4	46.95%	547.42
Kristal	120	5	44.50%	705.20
Villa Florida	100	4	55.25%	725.02

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## IMPACTO ECONÓMICO DEL TURISMO

---

### I. EN MEXICO

#### EMPLEO:

1. El 6.1% del total del personal ocupado en el país, trabaja en la actividad turística.
2. De lo anterior, se estima que en 1999, trabajaron en turismo 1'850,000 personas.
3. La distribución del personal ocupado en turismo, por subsectores se muestra así:

#### PERSONAL OCUPADO EN EL TURISMO

- 1.3% Agencia de viajes
- 2.9% recreación
- 11.3% transporte
- 11.8% Alimentos y bebidas
- 12.8% comercio
- 17% alojamiento
- 25.6% restaurantes
- 17.3% otros

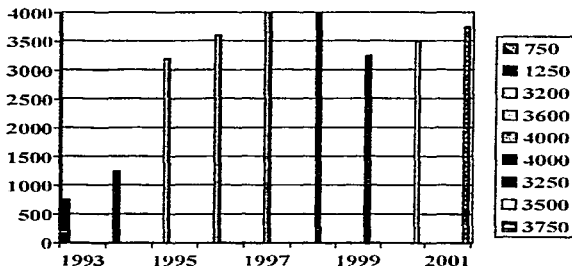
4. El 7.6% de las remuneraciones totales pagadas a los asalariados en el país corresponden a la actividad turística.

#### DIVISAS:

1. El ingreso de divisas en 1999, por concepto de visitantes internacionales, fue de 7,587 millones de dólares.; cantidad que se compone por la suma de los ingresos por turistas internacionales y excursionistas internacionales.
2. El ingreso de divisas por concepto de turistas internacionales, en 1999 alcanzó la cantidad de 5,869 millones de dólares y corresponden tanto al gasto de turistas al interior (turismo receptivo), como al de los turistas fronterizos.

3. Por lo que hace al ingreso de divisas por excursionistas internacionales en el mismo año, se capturaron 1,717 millones de dólares; compuesto por el gasto de excursionistas fronterizos y el de pasajeros en cruceros.
4. Para poner en contexto, los 7,587 millones de dólares capturados por la llegada de visitantes internacionales a México, esta cifra es equivalente a la mitad del déficit de la Cuenta Corriente de la Balanza de Pagos (14,013).
5. Con esta captación de ingresos, el turismo continúa entre los tres primeros sectores líderes en captación de divisas, ubicándose después de las manufactureras y el petróleo.
6. El gasto promedio del turista receptivo, fue de 521 dólares.
7. En 2001, el saldo registrado en la Balanza Turística alcanzó los 3,050 millones de dólares.
8. Este es el quinto año consecutivo que México obtiene un superávit por encima de los 3.000 millones de dólares, en los diez años anteriores, el saldo más alto que se alcanzó fue de sólo 1,000 millones.

**BALANZA TURÍSTICA**  
Millones de Dólares



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

9. El saldo positivo de 3050 millones de dólares de la Balanza Turística, equivales a mas de la mitad del déficit de la Balanza Comercial.
10. Las divisas captadas por concepto de visitantes internacionales de 1997 a 2002, se ubicaron en 35.187 millones de dólares.
11. El saldo positivo de la Balanza Turística, de 1997 a 2002, asciende a 16,937 millones de dólares.
12. En el período de 1997 a 2002, el ingreso de divisas por concepto de visitantes internacionales, ha crecido en promedio a un ritmo del 5.5% anual.

### **REDISTRIBUCION DEL INGRESO Y DESARROLLO REGIONAL**

---

1. La Contribución del Turismo al Producto Interno del País es del 8.2%.
2. La participación del consumo turístico en el consumo privado, a precios del comprador, es en promedio del 17.4%.
3. El consumo turístico se integra así:  
  
70.50% Turismo Doméstico  
17.70% Turismo Receptivo  
11.80% Turismo Agresivo

#### **► INVERSIÓN**

1. De acuerdo con un estudio realizado en 2000, por el Consejo Nacional Empresarial Turístico, el valor total de la inversión privada en turismo, se estimó en alrededor de 30 millones de dólares.
2. En 2000, la inversión privada en turismo ascendió a 1,431 millones de dólares, en el año 2002, la cifra se duplicó, ubicándose en 3,157 millones de dólares.
3. En 2002, la inversión pública federal aplicada al sector turismo ascendió a 6,250 millones de pesos.

## CONTRIBUCIÓN FISCAL

---

1. En el 2000, de 36 actividades relacionadas con el turismo, de acuerdo a la Clasificación Mexicana de Actividades y Productos, CMAP, se obtuvieron ingresos fiscales por 27,487 millones de pesos, equivalentes al 12.4% del total de la contribución fiscal bruta.
2. Según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo, en el 2002, los impuestos totales generados por la actividad turística en México, ascendieron a 5,000 millones de dólares.
3. Según el "Programa de Turismo del Estado de Guerrero 2000-2002", el 70% de los ingresos fiscales de la entidad provienen del turismo.

## 2. EN EL MUNDO

### EMPLEO:

1. Se estima que en el 2001, el turismo dio empleo a 230.8 millones de personas, lo cual representó el 9.4% de la fuerza laboral mundial.
2. Para el año 2010, se pronostica que el número de plazas laborales será de 328.4 millones, que significarán el 10.9% de los empleos totales; es decir una de cada nueve personas con empleo en el orbe trabajara en turismo.

### DIVISAS:

1. En 2001, la derrama economía propiciada por los viajeros internacionales fue de 455 mil millones de dólares.
2. Los Países industrializados captan el 63% del total de las divisas a nivel mundial por concepto de turismo, los países en vías de desarrollo se llevan el 30% y el 7% restante, los países de Europa Central/Oriental.
3. Se estima que para el año 2020, la derrama economía generada por viajeros internacionales llegue a 2 billones de dólares.
4. Se estima que la industria de viajes y turismo incluyendo pasajes internacionales contribuyó en el 2001 con el 7.9% del total de las exportaciones mundiales.

## **INVERSIÓN:**

1. Se estima que la industria de viajes y turismo se benefició en 2001, con el 11.8% del total de las inversiones de capital que se realizaron en el mundo.

## **REDISTRIBUCION DEL INGRESO Y DESARROLLO REGIONAL**

1. Se estima que el PIB de los viajes y turismo, representó en 2001, el 11.6% de la producción mundial bruta.

## **3. MÉXICO EN EL MUNDO**

1. México ocupó en 2001, el lugar número 11 a nivel mundial en captación de divisas por concepto de turismo. En 2000, ocupaba el lugar 13.
2. En el contexto del continente Americano, México ocupó en el 2001, el 3er. Lugar como receptor de divisas por concepto de turismo, después de Estados Unidos y Canadá.
3. México, se encuentra entre los primero veinte países emisores de turistas, en el 2001, los residentes en el país gastaron el exterior, 4,537 millones de dólares.
4. Para Estados Unidos, México es el quinto mercado más importante en cuanto a captación de divisas por turistas internacionales.
5. Estados Unidos, Alemania, Reino Unido y Japón, encabezan el ranking de los países que más gastan en viajes internacionales, juntos erogaron en el 2000, mas de 164 mil millones de dólares. México tiene como principal mercado a los Estados Unidos y recibe de los tres restantes países mas de 500 mil turistas.
6. La participación de México en la región de las Américas, en cuanto a divisas turísticas, es del 6.3%.

## DEMANDA

---

### 1. EN MEXICO

1. En 2001 el número total de visitantes internacionales fue de 100,062,000 compuestos por 19,236,000 turistas internacionales y 80,826,000 excursionistas internacionales.
2. De los 19,236,000 turistas internacionales, 10,407, 000 fueron turistas al interior y 8,826,000 turistas fronterizos.
3. De los más de 100 millones de excursionistas internacionales, 77.7 millones fueron excursionistas internacionales y el resto pasajeros en cruceros.
4. En el 2001, por primera vez en la historia, se rebasaron los 3 millones de pasajeros en cruceros que tocaron puertos turísticos mexicanos.
5. El número de turistas de internación ha crecido de 1997 al 2001 a un ritmo de 7.7% promedio anual.
6. El 88.2% de los turistas que nos visitan anualmente, provienen de los Estados Unidos.
7. Los mexicanos residentes en el exterior; representan el 22% del total del turismo receptor.
8. El 49% de los turistas extranjeros permanecen en México de 6 a 10 días.
9. Del total de turistas extranjeros permanecen en México de 6 a 10 días.
10. El 46% de los turistas a nuestro país tiene ingresos superiores de 50 mil dólares anuales.
11. El 49% de los turistas residentes en el exterior que visitan México, lo hace en parejas.
12. El 51% del total de los turistas extranjeros, ha visitado nuestro país dos o más veces.
13. Uno de cada seis turistas extranjeros, ha visitado México cuatro veces o más.
14. 4.5 millones de turistas que visitaron nuestro país, lo hicieron por medio de un tour.



15. Texas, California, Illinois y Nueva York, son los estados de Unión Americana que mas turistas proveen a México. En su conjunto aportan el 55.1%.

16. El 42% de los ingresos provenientes del turismo receptivo, se concentra en el invierno (diciembre-marzo)

17. El número estimado de viajes con pernocta realizados por los mexicanos dentro del país en 2001, fue de 150 millones de viajes.

18. El 63% de los viajes domésticos con pernocta, utiliza la casa de familiares o amigos para hospedarse. El 25% de estos viajeros utiliza hoteles.

19. Más de 10 millones de personas visitaron los sitios arqueológicos de México, durante 2001: de los cuales, el 25% fueron extranjeros.

## 2. EN EL MUNDO

1. A nivel mundial en el 2001, se contabilizaron 657 millones de llegadas de turistas internacionales.

2. Europa concentra el 59.70% de las llegadas de los visitantes internacionales, seguida de la región de las Américas, (donde se ubica México) con 19.5%

3. Europa, a su vez, genera mas de la mitad de los turistas internacionales que se muevan en el mundo.

4. El pronóstico para el año 2020, es de 1,600 millones de llegadas internacionales.

5. Para el año 2020, se estima que el 7% de la población mundial en capacidad de viajar, realizará viajes internacionales.

6. Se prevé que para el año 2020, se presente un reacomodo en las posiciones de los países líderes, en cuanto al número de llegadas internacionales. China ocupará el primer lugar, desplazando a Francia y España que actualmente ocupan el 1º. Y 2º. Sitio.

7. Se estima que para el año 2020, los cinco principales, países emisores de turistas serán Alemania, Japón, Estados Unidos, China y el Reino Unido. En su conjunto aportarán el 39% del total de visitantes internacionales.

TRIPES CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3. MÉXICO EN EL MUNDO

1. México se situó, en el 2001, como el octavo país a nivel mundial en llegadas de turistas internacionales, recibiendo 19.2 millones de turistas.
2. En el contexto del Continente Americano, México ocupó en el 2000, el 3er. Lugar como receptor de turistas internacionales, después de los Estados Unidos y Canadá.
3. La participación de México en el total de llegadas de turistas internacionales al continente americano es del 15.2%.
4. El pronóstico para el año 2020 es que México esté recibiendo 40 millones de visitantes internacionales y se estima que su posición a nivel mundial se ubicaría alrededor del 8º. Lugar.

### OFERTA

---

#### 1. ALOJAMIENTO

1. En México existen 10,055 establecimiento de hospedaje y 419,608 cuartos de hotel.
2. El crecimiento de la oferta de hospedaje en el periodo 1997-2001, ha sido del 2.9%
3. Se tiene registrados 303 desarrollos de tiempo compartido en México, que representaban el 5.7% del total mundial.
4. En el 2001, en el mundo se tenían registrados mas de 13.5 millones de cuartos de hotel.

## **2. OTROS SERVICIOS**

1. En el país existen 3,856 agencias de viajes.
2. Las agencias arrendadoras de vehículos suman 629, en todo el país
3. Existen 415 empresas dedicadas al servicio exclusivo de transportación turística terrestre.
4. Se tienen registrados 15,649 restaurantes quedan servicios a los turistas.
5. México cuenta 39 marianas turísticas.
6. El número de campos de golf con acceso a los turistas y público en general es de 84.
7. El padrón de los guías de turistas en México considera 2,252
8. La oferta de balnearios es de 495
9. En 2001 "Angeles Verdes" que otorgan un servicio único en el mundo de auxilio vial e información turística, recorriendo mas de 21 millones de kilómetros de carretera, atendiendo a más de 588 mil turistas.
10. En México existen 527 escuelas de turismo de todos los niveles educativos, desde la capacitación básica hasta estudios de postgrado.
11. En México existen 153 zonas arqueológicas abiertas al público.
12. En cuanto a museos y galerías, se dispone de 887.
13. México posee 117 áreas Naturales protegidas, clasificadas en nueve categorías: reserva especial de biosfera, parque nacional, monumento natural, parque marino, área de protección de recursos naturales, área de protección de flora y fauna silvestre, parque urbano, zona de protección ecológica.

## **3. TRANSPORTE E INFRAESTRUCTURA**

1. La red aeroportuaria de México está integrada por 84 aeropuertos, 29 nacionales y 55 internacionales.
2. En el 2000, la llegada de pasajeros nacionales e internacionales a los aeropuertos del país ascendió a más de 29 millones.

3. En el 2001, la llegada de vuelos nacionales, internacionales y charters a los aeropuertos del país, ascendió a más de 29 millones.
4. El 80% de los pasajeros que se transportaron por vía aérea hacia México, provino de Estados Unidos, 8% de Centro y Sudamérica, el 7% de Europa y 5% de Canadá.
5. En la red de carreteras de cuota (administrativa por CAPUFE y contratadas), se movilizaron más de 158 millones de automóviles en el 2001.

**CAPITULO 4**  
**CONCLUSIONES**

---

## CAPITULO 4

### CONCLUSIONES

La fuerza motora de cualquier economía es el ahorro interno, este consiste en cultura de ahorro, no en imposiciones gubernamentales bajo reglamentos estrictos de circunstancias y condiciones propicias para el estado y no para el pueblo, la cultura de un pueblo no se logra en un día o en un año o en diez años, se logra a través de muchos años de experiencia en conjunto con crecimiento de pueblo continuo proveniente de educación, la misma que se aprende de escuelas libros y familia por sobre todo en cualquier país la base de un crecimiento económico comienza con la cultura, la educación y la difusión de la misma, en nuestro país carecemos de ella desde los sexenios de gobiernos del PRI, en donde el llamado proteccionismo hacia los que mas tienen dejó sin aliento y espíritu económico y moral a todo un pueblo, sin confianza en un gobierno, en un estado, en un país, por lo que el representante de ese poder absoluto disfrazado de democracia era el sistema financiero, la principal fuente de ingresos del viejo sistema gubernamental, la fuente donde solo podían acercarse aquellos privilegiados miembros de los círculos favorecidos por este sistema económico de protección a la base del consumo obligado sin serlo de los productos industriales mercantiles y sobre todo de los productos financieros nacidos mantenidos y reforzados por tantos años en este país.

Sin embargo todo sistema basado en condiciones estrictas y codicantes para la mayoría y privilegiada para unos pocos, no puede sobrevivir para siempre, la gente que poco a poco fue teniendo acceso a mas educación a mas estudios a mas oportunidades de conocimientos y experiencias en todas las ramas de la sociedad político social cultural y económicas en una economía que ningún país podría detener su globalización y unificación de criterios en base a principios fundamentales de crecimiento sostenido como lo es la cultura

de ahorro y crédito sano para fomentar el desarrollo continuo y consistente de todo un pueblo y no del crecimiento de solo un pequeño sector de la población como se venía dando, era inevitable, las mismas condiciones de insatisfacción de necesidades básicas dieron como consecuencia que la apertura de todo un país fuera inevitable, por lo que en forma gradual se logro una apertura de diferentes medios de crecimiento en niveles como la educación la tecnología el mercado y por supuesto la economía.

Como parte de este desarrollo como país se fue haciendo cada vez más grande la necesidad de cubrir con mejores productos estas necesidades y con la apertura de diversos medios de difusión de tantos se logro diversificar oportunidades para la más conveniente elección de las alternativas de fomento y desarrollo de los sectores económicos más pujantes y necesarios en un país como lo es el crédito y el ahorro.

En nuestro país se dio de una manera lenta pero bastante firme impulsada por las necesidades de infraestructura de primer mundo en los niveles más básicos de nuestra población como vivienda, transporte, alimentación, etc.

En esta tesis mostramos uno de los avances en materia de organización de cultura de asociación de cultura de pueblo, en la que se ve reflejada las influencias en nuestro país proveniente de Italia principalmente de sistemas de asociación tan eficaces y simples para lograr un crecimiento como personas y como un estado en vías de desarrollo colectivo con beneficios a corto mediano y largo plazo para mas de un solo individuo, o un grupo reducido de ellos, ya que la asociación a nivel económico trae como consecuencia beneficios en lo individual para quien lo produce y en lo colectivo para quien consume el resultado de esa agrupación, elevando la calidad de vida de consumidores y productores así como volviendo fuerte a las empresas chicas nacionales ante la competencia dada por la globalización actual en materia de economía y de muchos mas ámbitos en la cual nuestro país no podía quedarse por mas tiempo atrás.

Las empresas integradoras son desde su inicio una fuente de crecimiento en base a unión de esfuerzos y recursos de todo tipo, en Italia donde se le conoce su origen a mediados de los setentas se conocieron como empresas familiares en un principio, el entonces gobernador de dicho país se dio cuenta de la fortaleza de la que gozaba la familia en dicho país y empezó a

promover al antecedente de las empresas integradoras como un tipo de empresa familiar en donde los esfuerzos conjuntos de diferentes artes de los miembros de una familia podrían dar como resultado una mejor calidad de vida para los miembros de esta, y un producto mas competitivo y de mejor calidad para el publico consumidor, pronto esa idea fue creciendo hasta convertirse en la figura de empresa integradora como la describimos y analizamos en esta tesis.

En esa época fue la base de la economía de ese país logrando un desarrollo económico que perdura hasta nuestros días, dicha idea de asociación no llegó a México hasta mediados de los ochentas, sin embargo la situación del país y la poca unión entre estado y pueblo no colaboro en la promoción de dicha figura de agrupación.

Sin embargo en nuestro país la figura de la familia es sagrada de igual manera como lo es en otros países e incluso mas fuerte y respetada que en muchos países conocidos, por lo que la base de asociación empezó de la misma manera llegando niveles empresariales de micro pequeña mediana y grande empresa.

Debido a que nace jurídicamente hasta 1993 por medio del decreto que les dio origen legal en nuestro país y por la manera en se da este nacimiento es decir sin conocimiento o difusión, es mas, ni conocimiento de su funcionamiento real practico y operativo de parte incluso de las autoridades federales, esta no tiene la apertura necesaria para poder influir en la economía como debería, incluso hoy que existen alrededor de 400 empresas integradoras en nuestro país y menos de 10 profesionales especializados en la formación integración, clasificación y tratamiento jurídico legal contable y fiscal de la misma es aun hoy laborioso poderla realizar.

Ademas de que las autoridades federales con el fin de proteger su principal fuente de ingresos que son los impuestos en sustitución del petróleo debido a la volatilidad de este y las consecuencias ya arrastradas desde hace varios años por basar nuestra economía en el petróleo, en donde nos sacudió tan fuertemente que hasta nuestros dias seguimos padeciendo dicha volatilidad, por lo que el gobierno federal decidió fundamentar el presupuesto de ingresos de nuestro país en la recaudación de impuestos, y al darse cuenta de que la figura que en 1993 reconocieron y promovieron como tal, significaba una fuente de recursos ademas de los beneficios mencionados en los capitulos



anteriores constituida debido al régimen fiscal explicado en capitulos de esta tesis en una recaudación a largo plazo segura y confiable de un grupo importante de los empresarios de diferentes sectores económicos de este país, que por su cuenta no hubieran significado dicho monto de recaudación para el gobierno, mostrando que es la planeación y la organización fomentada al crecimiento en lo colectivo lo que llevara a una mayor calidad de vida de esta población así como una mayor recaudación a futuro para el cumplimiento de los objetivos trazados para este nuestro país.

En medio de esta incertidumbre de información y necesidades diversas nace en nuestro país la empresa integradora como una llave a la apertura de un mercado de proporciones mundiales a una competitividad mas fuerte de nuestro país con el mundo en base a la asociación.

Las empresas integradoras son una realidad en nuestro país a pesar de un inicio difícil y de continuar siendo en manera por demás aislada su crecimiento, debido a la falta de conocimiento y difusión de las mismas constituyen una oportunidad en nuestros tiempos de economías abiertas y de esfuerzos en común para lograr los objetivos en forma más eficaz y mejor, son una empresa formada por cuatro integrantes como mínimo debido al porcentaje máximo permitido en el decreto de la misma, y que en la mayoría de los casos actuales de empresas integradoras son mas de cuatro los miembros que la forman debido en gran parte a las ventajas que da la asociación y al diferimiento sistemático de los impuestos por el plazo que pueden existir como tal contemplado en el mismo decreto que es de diez años.

Por lo que a pesar de la falta de difusión de las empresas integradoras han logrado abrirse paso en nuestro país, gracias a que un numero cada vez mayor de empresas y particulares conocen de sus ventajas su manejo, parte importante para que el sector económico empresarial mas fuerte en este país que son la pequeña y mediana industria puedan tener acceso a este tipo de agrupaciones para lograr objetivos en común es lo que se pretende con este estudio de tesis, en donde se analiza y estudia los diversos aspectos de formación antecedentes manejo y operación de una empresa integradora definiéndola como una alternativa excelente de posicionamiento de mercado crecimiento y desarrollo económico de particulares integrantes como de productos ofrecidos a publico en general quien en resultado obtiene mejor calidad a menos costo sobre las mismas variables componentes de la economía en nuestro país.

En mi opinión las empresas integradoras son una variante de formación en asociación de esfuerzos y recursos como tierra, territorio, fuerza motriz, capital, y trabajo formada en Italia hace más de 25 años y con una cultura de asociación ahorro crédito financiamiento frente común familia etc., hasta las empresas más fuertes en este país, desde la empresa chamarras y confecciones Xoxotlan que fue el primer registro de existencia en nuestro país de la figura de empresa integradora hasta la que propongo se formen en un futuro cercano para fomentar el desarrollo de nuestro país.

Las ventajas de formación de una empresa integradora son muchas incrementan la competitividad dentro del mercado nacional e inclusive dependiendo del tamaño y alcance de esta en el extranjero, mantiene la parte más importante en la individualidad de las empresas que la forman al mantener su autonomía como tal, ventaja que suele ser de las más fuertes debido a que las demás formas de asociación solicitan determinar cierta dependencia y ordenamientos a una figura en común perdiendo decisión sobre lo que las personas consideran su territorio, y derecho, las empresas se dedican a realizar su actividad dentro del proceso productivo de la empresa integradora que le corresponda con disminución de costos de proveedores, en lo que se encarga el personal de la integradora como una ventaja más de la asesoría especializada del sistema económico operativo administrativo de fin común integrado, y contribuye una ventaja para el sector de la economía así como para la población que recibe un nivel elevado de servicios o productos dentro del cual contribuye al evento económico local y regional del mismo.

La formación de la empresa integradora se da de forma conceptual en un marco legal fundamentado principalmente en el decreto del 07 de mayo de 1993 publicado en el diario oficial de la federación, y la parte más importante y elaborada es la etapa de sensibilización en donde es el inicio de una empresa integradora, en donde se determinan las necesidades o conveniencias de asociarse en función de varios supuestos como problemáticas en común del sector del mercado al que pertenecen, analizando las posibilidades que se abrirían de integrarse, la competitividad en la región en el país y extranjero ya que con la entrada a la globalización de nuestro país entraron diversos tipos de empresas de muy diversos sectores económicos faltando aun a la fecha de elaboración de esta tesis muchos más por ingresar al país, siendo el sector de la hotelería uno de los más fuertes y competitivos en la rama de integración debido a que constituye una de las principales fuentes de divisas.

las compras en común son una ventaja particularmente fuerte ya que se considera el volumen de compra por vanos y no por uno consiguiendo precios más económicos por elevar los volúmenes de compra y generar ser más competitivos, la comercialización por consecuencia puede ser la opción más viable hacia cualquier servicio y producto considerado en conjunto que en lo individual, mejorando la imagen empresarial del servicio o producto y en resultado de las empresas integrantes de la misma.

El esfuerzo en común daría como resultado que los avances tecnológicos en consecuencia se tuvieran con un alcance mucho mayor que el en forma individual tendría cada empresa por su parte, y los niveles de administración de un negocio que en nuestro país una de las causas de fracaso en el grosor de las empresas que conforman el sector empresarial en México es la pequeña y mediana industria, es la mala administración, por lo que al tener acceso a otro nivel de administración se mantendría en sana economía y administración de recursos a las empresas integrantes de la empresa integradora.

Dentro de las partes más significativas en las empresas integradoras se refieren a las formas de integrarse las cuales definen de manera concreta la utilidad funcionamiento y finalidad de la misma pueden ser de forma vertical para elaborar productos de consumo final horizontal para otorgar mejor servicio y matricial para incurrir en cadenas productivas de mayor escala promoviendo su crecimiento.

Las dependencias gubernamentales juegan un papel muy importante ya que el trámite más elaborado en la formación de una integradora es la secretaría de economía antes SECOFI la cual reglamenta y regula, la formación y operación de estas empresas integradoras, además de promocionarias y monitorearlas a manera de saber desde el estatuto de formación, integrantes motivos para realizarlas, condiciones de ámbito empresarial, factores de éxito, estudios de mercado, comparación con otras formas de asociación como la Sociedades cooperativas, uniones de crédito, etc. para analizar por que esta es la mejor opción de integración,

Es en mi opinión la empresa integradora una vía de acceso a muchas ventajas de formación e integración, administración comercialización etc. Sin embargo a la fecha de elaboración de esta tesis se contó con un cambio importante en el aspecto fiscal de las empresas integradoras, una de las ventajas más fuertes de las cuales se pretende promocionar a las mismas es del sistema de tributación que por decreto le corresponde desde su formación

este se dio dentro del régimen simplificado el cual es una sistema de tributación completamente encaminado al fomento desarrollo y crecimiento de cierto sector de la economía como lo son el transporte los sectores primarios como agricultura ganadería y pesca, y las empresas integradoras.

En donde la ley del impuesto sobre la renta vigente hasta el 31 de diciembre del 2001 las empresas integradoras gozaban de las diferentes ventajas de tributar en este régimen como lo es el diferimiento de un impuesto sobre la renta no pagado hasta el fin del periodo del decreto que es de diez años siendo entonces cuando se cubrirían los importe del impuesto sobre la renta a cargo . esto tomando en cuenta la planeación que de la empresa integradora se vaya siguiendo a través de los años con la forma de tributación elaborando estimados en cada situación de final de ejercicio por año y acumulados para poder identificar y corregir a tiempo en la medida del marco legal fiscal la estrategia seguir para salir del régimen por lo que se busca continuar dentro del mismo régimen, siendo esta la condicionante de parte de las autoridades hacendarias.

Sin embargo en base al mismo decreto se tiene la obligación de tributar en base a flujo de efectivo lo cual genera que siempre se tenga la capacidad de poder realizar pagos correctos en tiempo y forma de las diferentes obligaciones fiscales en las que incurran al paso de los ejercicios, considero también de manera particular que el régimen fiscal tiene importancia particular por la recién modificación a la ley del impuesto sobre la renta, la cual se cambio en un sesenta por ciento con relación a como estaba redactada y contenido, el resto permaneció, y muchas de las diferencias ahí contenidas equivalen a una modificación en el tratamiento fiscal de las integradoras.

Los principales cambios son el sistema de determinación de base para impuesto sobre la renta el cual anteriormente era de entradas y salidas en base a régimen simplificado y a facilidades administrativas, y actualmente desaparece el régimen simplificado bajo ese concepto y ahora es de ingresos y gastos sin dejar de ser en base a flujo de efectivo es decir lo efectivamente pagado y cobrado es lo que se considera dentro de este régimen, aun con las modificaciones al régimen simplificado por el cual tiene la obligación de tributar en base al decreto, que le dio origen, la base sigue siendo determinada por diferentes disposiciones que dan como resultado que se de base para pago de impuesto y ya no sea mas un diferimiento del impuesto sobre la renta.

TRIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En mi opinión las empresas integradoras son una herramienta eficaz de asociación para generar empleos, desarrollo económico, social, y de incremento de cultura de asociación apoyo mutuo y frente común ante situaciones del medio económico que rodea a nuestro país, en la actualidad, se pretende promocionar dar a conocer y analizar las ventajas de formar una empresa integradora, quedando de manifiesto las diversas ventajas así como los puntos que han cambiado a favor y en contra para que se tenga en esta tesis una herramienta de decisión y definición respecto a una alternativa muy productiva de asociación.

TRABAJOS CON  
FALLA DE ORIGEN

## BIBLIOGRAFÍA

---

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Desarrollo de la Inteligencia

AUTOR: Maurice Eyssautier de la Mora  
EDITORIAL: ECAFSA  
Tercera Edición  
México, 1998

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

AUTORES: Roberto Hernández Sampieri  
Carlos Fernández Collado  
Pilar Baptista Lucio  
EDITORIAL: Mc. Graw Hill  
Segunda Edición  
México

### GRAN DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA

Ediciones Euromexico  
Edición 1999

### GRAN SOPENA Diccionario Enciclopédico

Tomo I - XX  
EDITORIAL: Ramón Sopena, SA  
Grolier Internacional, Inc  
España, 1998

### EMPRESAS INTEGRADORAS

AUTORES: Oswaldo G. Reyes Mora  
Gustavo Sánchez Vázquez  
EDITORIAL: SICCO  
Primera Edición  
México, 1999

### Ley de Impuestos sobre la Renta

EDITORIAL: DOFISCAL  
México, 2001

TRABAJA CON  
FUELLA DE ORIGEN

Diario Oficial de la Federación  
7 de mayo de 1993

Diario Oficial de la Federación  
30 de mayo de 1995

Ley General de Sociedades Mercantiles  
EDITORIAL: PORRUA  
México, 2002.

Ley del Impuesto al Activo  
EDITORIAL: PORRUA  
México, 2002

Impuesto al Valor Agregado  
EDITORIAL: DOFISCAL  
México, 2002

CÓDIGO FISCAL DE LA FEDERACIÓN Y SU REGLAMENTO  
EDITORIAL: DOFISCAL  
México, 2002

LO QUE USTED DESEA SABER SOBRE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS  
Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)  
México, 1999

Empresas Integradoras  
EDITORIAL: ISEF

EVALUACIÓN DE PROYECTOS  
Baca Urbina, Gabriel  
Editorial: Mc.Graw Hill  
México, D.F., 1999

TECIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LO QUE TODO PEQUEÑO EMPRESARIO DEBE SABER  
G. Meredith, E. Nelson, A. Neck  
Oficina Internacional del Trabajo  
1999

FORMULACION Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN  
Gallardo Cervantes J.  
Editorial: Mc. Graw Hill  
México, D.F. 1999

COMO EMPEZAR SU PROPIO NEGOCIO  
Howard Poteet G.  
Editorial: Mc. Graw Hill  
México, D.F., 2000

MANUAL: MEJORE SU NEGOCIO  
Oficina Internacional del Trabajo (OTI),  
Alfaomega Grupo editor,  
Colombia, 1999

LAS EMPRESAS INTEGRADORAS EN MÉXICO  
Rueda Peiro Isabel.  
Siglo XXI Editores, 1998

EL PLAN DE NEGOCIOS DEL EMPRENDEDOR  
Sánchez Lozano y Cantú Delgado  
Editorial: Mc. Graw Hill.  
México, D.F., 1999

NOCIONES DE CALIDAD  
Gutierrez, Mario.  
Editorial: Limusa  
México, 2001

EL PRESUPUESTO  
Del Río González, Cristóbal,  
Editorial: ECAFSA  
México, 2001

TESIS CON  
FOLLA DE ORIGEN