



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**PROGRAMA DE MAESTRIA Y DOCTORADO EN  
INGENIERIA**

FACULTAD DE INGENIERIA

***LA EMPRESA INTEGRADORA COMO ESTRATEGIA DE ASOCIACIÓN  
PARA BENEFICIAR A LOS EMPRESARIOS DE LA CONSTRUCCIÓN***

**T E S I S**  
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:  
**MAESTRO EN INGENIERIA**  
INGENIERIA CIVIL – ÁREA CONSTRUCCIÓN

P R E S E N T A:

**ROBERTO JARDÓN RODRIGUEZ**

DIRECTOR DE TESIS:  
**DR. JESÚS HUGO MEZA PUESTO**



2009

**JURADO ASIGNADO:**

**Presidente:** M.I. Agustín Deméneghi Colina.

**Secretario:** M.I. Salvador Díaz Díaz.

**Vocal:** Dr. Jesús Hugo Meza Puesto.

**1er. Suplente:** Ing. Luis Zarate Rocha.

**2do. Suplente:** M.C. Mauricio Jessurun Salomou.

México, D.F. Ciudad Universitaria.

**DIRECTOR DE TESIS:**

**Dr. Jesús Hugo Meza Puesto**

---

**FIRMA**

## AGRADECIMIENTOS

*A mis padres: Arnulfo Jardón y Guadalupe Rodríguez.*

Por todo el amor y el cariño que siempre me han brindado, muchas gracias por su apoyo en todo momento, por ser un gran ejemplo a seguir, pero sobre todo gracias por su paciencia y por creer en mi. Los quiero mucho.

***A ustedes les debo todo lo que soy, lo que he logrado Y SE LOS AGRADEZCO INFINITAMENTE.***

*A mis hermanos: Israel, Karina, Hugo y Ramón.*

Por su comprensión, amor, cariño y compañía en todo momento. Gracias por ser parte de mi familia. Los quiero mucho.

*A toda mi familia: abuelitos(as), tíos(as), primos(as), sobrinos(as), etc.*

Por formar parte de mi vida, por su cariño y amistad.

*A Kenia Ali Hernández.*

Por tener un lugar muy especial en mi corazón pero sobre todo gracias por todo el amor, comprensión, apoyo y paciencia que siempre me has brindado. Gracias por estar conmigo en los momentos más difíciles de mi vida y por ser mi mejor amiga y confidente. TE AMO, gracias por compartir tu vida conmigo.

*A la familia Hernández Castillo.*

Por ser unos maravillosos amigos y grandes personas.

*Al director de tesis: Dr. Jesús Hugo Meza Puesto.*

Por todo el tiempo y apoyo brindados para el desarrollo exitoso de éste proyecto y también por todos los conocimientos y experiencias compartidas en las aulas como mi profesor en los estudios del posgrado.

*A la Universidad Nacional Autónoma de México UNAM.*

Por mi gran formación como profesionista y por todos los espacios y oportunidades brindados para desarrollarme como persona.

*A mis profesores del posgrado.*

Por todos sus conocimientos, experiencias y consejos que con gusto compartieron conmigo.

*Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología CONACYT.*

Por el apoyo para poder realizar los estudios de Posgrado.

**Dios**

Gracias por permitirme alcanzar mi sueño.

## INDICE

Introducción .....	3
Capítulo 1. Conceptos Generales .....	7
1.1 Empresa	
1.1.1 Definición .....	9
1.1.2 Recursos y partes de la empresa .....	10
1.1.3 Objetivos .....	14
1.1.4 Tipos de empresa .....	15
1.2 Empresa Integradora	
1.2.1 Definición .....	19
1.2.2 Objetivos .....	19
1.2.3 Funciones .....	20
1.2.4 Ventajas .....	23
1.2.5 Desventajas .....	24
Capítulo 2. Antecedentes .....	28
2.1 La Empresa Integradora en el mundo .....	30
2.2 La Empresa Integradora en México .....	36
Capítulo 3. Formalización de una Empresa Integradora .....	40
3.1 Constitución de una Empresa Integradora .....	42
3.1.1 Etapas para conformar un proyecto de Empresa Integradora .....	43
3.1.1.1 Etapa de sensibilización .....	43
3.1.1.2 Etapa de planeación preliminar .....	44
3.1.1.3 Etapa de planeación a detalle .....	44
3.1.1.4 Etapa de formación y constitución .....	44
3.1.1.5 Etapa de ejecución y seguimiento .....	45
3.1.2 Proyecto de factibilidad económico-financiero .....	45
3.1.2.1 Definición de objetivos .....	46
3.1.2.2 Estudio de mercado .....	47
3.1.2.3 Estudio técnico .....	47
3.1.2.4 Organización de la Empresa Integradora .....	49
3.1.2.5 Estudio económico-financiero .....	51

3.1.2.6 Resumen y conclusiones	54
3.1.2.7 Aprobación y ejecución del proyecto	55
3.2 Aspecto fiscal de las Empresas Integradoras	56
3.2.1 Impuesto Sobre la Renta (ISR)	57
3.2.2 Impuesto al Valor Agregado (IVA)	58
3.2.3 Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU)	58
3.2.4 Impuesto a los Depósitos en Efectivo (IDE)	59
3.2.5 Otras obligaciones de las Empresas Integradoras	59
Capítulo 4. Experiencia con el esquema y beneficios para los empresarios de la construcción	62
4.1 Empresarios de la construcción	64
4.2 Empresas Integradoras	65
4.3 Secretaría de Economía	67
4.4 Académicos Investigadores	67
Conclusiones	74
Bibliografía	79
Anexos	84

# INTRODUCCIÓN

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) revisten de gran importancia no sólo en los países desarrollados sino también en los de menor grado de desarrollo como México por su relevante participación en el desarrollo económico, en la conformación del Producto Interno Bruto (PIB), en la generación de empleo, y por su papel principal, dentro de cualquier economía de generar ingresos y ser agente, motivador del mejoramiento en el nivel de vida de las personas<sup>1</sup>. Las MIPYMES representan a nivel nacional el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personas empleadas ya que en México representan en promedio un 95% del total de empresas, mientras que en América Latina la cifra oscila entre 95 y 99%.<sup>2</sup>

Por su estructura las MIPYMES tienen algunas ventajas entre las que destacan: la posibilidad de concentrarse en productos en los que se tenga máxima competitividad de acuerdo con las tendencias de la demanda; la flexibilidad de adaptación a los cambios y oportunidades del mercado que les permite enfrentar mejor los tiempos de crisis y salir de ellos más aceleradamente que las grandes empresas; las contribuciones para una mejor distribución de ingreso a favor de los segmentos bajos de la población, etc. Aunque también presentan inconvenientes como: escasez de recursos que les brinde igualdad de oportunidades frente a otras empresas, difícil acceso a la información sobre procesos técnicos productivos; desventaja competitiva por la baja escala de producción; pobre agremiación y representatividad frente a una limitada atención del estado, y la carencia de mecanismos de créditos apropiados, ágiles, suficientes y oportunos.<sup>3</sup>

Desde la década de los ochenta las MIPYMES en México han sido en forma creciente las empresas más afectadas por los cambios en la política económica y muy particularmente por la apertura comercial, las crisis financieras y la eliminación de los estímulos fiscales y financieros hizo inevitable la reducción de sus operaciones en forma significativa.

Con el advenimiento de la globalización muchas empresas se vieron sometidas a demasiada presión para mantenerse en un mundo que se volvía altamente competitivo, al generarse una estandarización de productos y servicios, una reducción de barreras arancelarias, un aumento de las economías de escala, además de rápidos cambios en la economía, entre otras.<sup>4</sup>

Aunado a las desventajas estructurales de las MIPYMES se agregan los efectos negativos de la globalización en México, agravando aun más su situación y poniendo en riesgo su permanencia.

Es en este contexto y dada la importancia de las empresas para la economía que, tomando como modelos ejemplos en otras partes del mundo, el gobierno mexicano plantea y desarrolla una serie de proyectos para apoyar la consolidación y fortalecimiento de las MIPYMES adquiriendo importancia el término asociatividad como uno de los mecanismos de cooperación y supervivencia entre las empresas micro, pequeñas y medianas sin descuidar la independencia jurídica y autonomía gerencial de los participantes con respecto a las decisiones internas de sus empresas.

---

<sup>1</sup> Cfr Rosalva Diamantina Vásquez Mireles, *Las mipymes y la administración de riesgos*, En Estudios e Investigaciones en la Organización Latinoamericana de la Administración, 2007, p. 93

<sup>2</sup> INEGI, *Monografía sobre la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*, Censos Económicos, INEGI 2004.

<sup>3</sup> Rafael Regalado Hernández, *Las MYPIMES en Latinoamérica*, Red Latinoamericana de Investigadores en administración, 2007.

<sup>4</sup> Cfr Horacio Mercado Vargas y Palmerín Cerna Marisol, *La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas*, En Estudios e Investigaciones en la Organización Latinoamericana de la Administración, pág. 8



Es entonces que para hacer frente a los retos y oportunidades que impone la apertura de la economía, así como la globalización de los mercados, el gobierno federal resuelve instrumentar un modelo de cooperación interempresarial, en el año de 1993 a través de un decreto, para dotar a las empresas de menor tamaño de elementos que contribuyeran a superar sus debilidades estructurales y a fortalecer sus ventajas competitivas con el objetivo de ofrecer al empresario una nueva forma de trabajo y aprovechar las oportunidades que brinda la apertura comercial, se crea el modelo de la Empresa Integradora, considerando que el agrupamiento de empresas contribuye a la integración de cadenas productivas.

El sentido básico de las Empresas Integradoras es la búsqueda de una asociación de empresas Micro, Pequeñas y Medianas con el propósito de que éstas puedan lograr una competitividad acorde a los nuevos tiempos que vive el país.

Entendiendo a las Empresas Integradoras como una propuesta que puede beneficiar a las MIPYMES de la construcción en esta investigación se plantean los siguientes objetivos:

*Objetivo general:*

Conocer el programa de Empresas Integradoras y determinar si es un esquema factible que beneficia a las empresas del sector construcción, así como los requisitos para que éste esquema funcione exitosamente.

*Objetivos Particulares:*

1. Estudiar las generalidades de la Empresa y de la Empresa Integradora.
2. Proporcionar los orígenes y antecedentes de las Empresas Integradoras en México y programas similares en el mundo.
3. Señalar las etapas para constituir y formalizar un proyecto de Empresa Integradora.
4. Tratar aspectos fiscales de las Empresas Integradoras.
5. Conocer, mediante una encuesta, la experiencia de investigadores en el tema, del gobierno, así como de los empresarios de la construcción y de los responsables de las Empresas Integradoras que se encuentran operando.
6. Determinar si el esquema de Empresas Integradoras es viable y de que forma beneficia a los constructores.
7. Proporcionar las recomendaciones para que este esquema funcione adecuadamente.

La Hipótesis planteada para esta investigación es:

*La estrategia de asociación conocida como Empresa Integradora representa un esquema viable que proporciona beneficios a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) constructoras cuando cumple con ciertas condiciones para que funcione adecuadamente.*

Se trata de una investigación en donde la primera parte, que comprende los capítulos del 1 al 3, fue escrita a partir de una investigación documental con documentos de primera mano como son: tesis, libros, artículos de revistas y páginas de internet etc. y la segunda parte, capítulo 4, desarrollada con la información obtenida de campo mediante la aplicación de una encuesta.

Dentro de las limitaciones es muy importante mencionar que lo expuesto en este trabajo aplica únicamente para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas constructoras mexicanas, quedando fuera de los alcances de este trabajo las grandes empresas y las extranjeras.

Este trabajo escrito consta de 4 capítulos desarrollados de la siguiente manera:

En el primer capítulo se estudian las generalidades de la Empresa y de la Empresa Integradora proporcionando su definición, objetivos, funciones, ventajas y desventajas, etc.

En la primera parte del segundo capítulo se presentan algunos programas similares a las Empresas Integradoras en otras partes del mundo así como los apoyos que cada gobierno proporciona a sus empresas con el objeto de conocer lo que se está haciendo en otros países para apoyar a las MIPYMES, en la segunda parte de este capítulo se describe la situación que dio origen al programa de EI como una forma de abatir los efectos negativos de la globalización de la economía en nuestro país.

En la primera parte del tercer capítulo se señala la necesidad de analizar minuciosamente la conveniencia de iniciar un proyecto de Empresa Integradora para en caso afirmativo seguir los pasos que recomienda la Secretaría de Economía para aumentar sus posibilidades de éxito, así como los requisitos para su constitución. En la segunda parte de este capítulo se presentan los aspectos fiscales de las Empresas Integradoras.

En el cuarto capítulo, mediante una investigación de campo, se recoge la experiencia con este programa de los “protagonistas” del mismo, quienes son: profesores e investigadores que han escrito sobre el tema, empresarios de la construcción, encargados de las Empresas Integradoras en el gobierno, y las propias Empresas Integradoras que se encuentran laborando actualmente.

Con la información de campo se obtiene información interesante que nos permite concluir a favor del programa de Empresas Integradoras y contar con elementos para responder la hipótesis planteada.

Ésta investigación puede ser útil a los empresarios que tengan que ver con el sector construcción, ya sea que se encuentren laborando o que comenzarán a hacerlo, porque se propone en este documento, a partir de las recomendaciones de los especialistas y de las experiencias favorables de los que ya han trabajado con este esquema, una forma de trabajo en equipo que les permite obtener beneficios y ventajas tanto en costos como en tiempo y calidad derivadas de la suma de esfuerzos y fortalezas, entendiendo esta propuesta como una opción más para hacer frente a la crisis económica mundial que se está viviendo en estos momentos y a la competencia interna y externa agudizada con la apertura de los mercados.

Finalmente se extienden recomendaciones y temas que podrían desarrollarse para complementar esta investigación.

# CAPITULO 1. CONCEPTOS GENERALES

## Introducción Capitular

En cierta medida, la historia y el desarrollo económico de un país se sustentan en el desarrollo de sus empresas. Así como la parte más importante de la sociedad es la familia, en la economía, la unidad fundamental es la empresa, la cual cumple con una función social ya que crea fuentes de trabajo, proporciona bienes y servicios para la satisfacción de los consumidores, contribuye al bienestar socioeconómico de la región en donde se encuentra, propicia la expansión o el origen de nuevas ciudades, fomenta la investigación y el desarrollo tecnológico de una región o de un país, y mediante los productos o servicios promueve convenios comerciales entre países.

Las empresas son una fuente de ingresos para trabajadores, proveedores, gobierno y empresarios, promueven el desarrollo económico de la sociedad, contribuyen al sostenimiento de servicios públicos, representan un medio para la realización o satisfacción personal, y fomentan la capacitación y el desarrollo de habilidades, así como la inversión y la formación de capital.

Dada la importancia de la empresa y entendiendo que es el componente principal del modelo de trabajo conocido como Empresas Integradoras (EI) en este capítulo se proporcionan, a partir de una investigación documental, las generalidades de la empresa para posteriormente hacer lo mismo con el tema central de esta investigación, *las Empresas Integradoras*. En la primera parte se encuentra la definición, recursos, objetivos y tipos de empresa y en la segunda parte se encuentra la definición, objetivos, funciones, ventajas y desventajas de las EI como un primer acercamiento a esta forma de organización empresarial.

## 1.1 La Empresa

### 1.1.1 DEFINICIÓN

Con el objeto de formular una definición de empresa a continuación se presentan algunas definiciones encontradas en la literatura.

- a) 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 cuáles 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>1</sup>
- b) Una empresa es la unidad económica de producción de bienes o servicios para satisfacer un mercado.<sup>2</sup>
- c) Unidad económica y social en la que el capital y el trabajo se unen con la idea de obtener una utilidad por el capital invertido, el trabajo, y por su capacidad económica, administrativa y financiera para la elaboración de un bien o para proporcionar un servicio.<sup>3</sup>
- d) Una unidad conceptual de análisis a la que se supone capaz de transformar un conjunto de insumos, consistentes en materia prima, mano de obra, capital e información sobre mercados y tecnología en un conjunto de productos que toman forma de bienes y servicios determinados al consumo, ya sea de otras empresas o individuos dentro de la sociedad en la que existen.<sup>4</sup>
- e) Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.<sup>5</sup>
- f) Es la unidad productiva o de servicio, que constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.<sup>6</sup>
- g) Entidad que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que se suministran a terceros, en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> DAVID A. PERERA SABIDO, *Aspectos jurídicos, productivos, fiscales y estratégicos de las Empresas Integradoras*, 2da edición, Ediciones Fiscales, México, pág. 15.

<sup>2</sup> Ley Federal del Trabajo, 68ª edición, ed. Porrúa, México, 1992.

<sup>3</sup> SALVADOR DÍAZ DÍAZ, Prof. de la clase: Administración de la construcción, DEPFI, UNAM.

<sup>4</sup> THOMAS TAYLOR, *Economía de la empresa*, Amorrortu, Buenos Aires, 1973, Pág. 14.

<sup>5</sup> ISAAC GUZMÁN VALDIVIA, *La Sociología de la Empresa*, Editorial Jus, México, 1963.

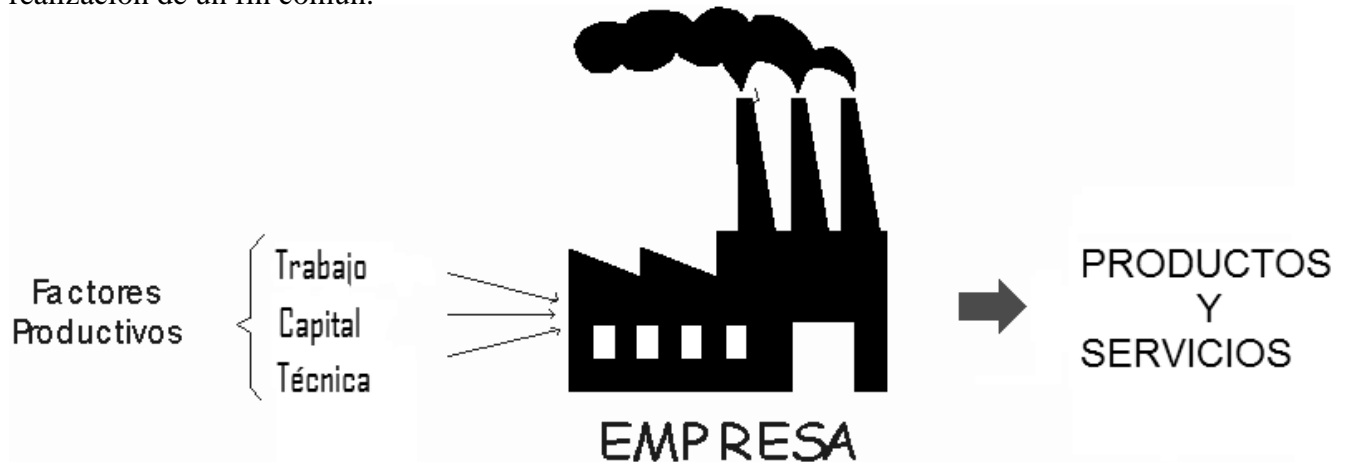
<sup>6</sup> JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA, *El proceso administrativo*, Editorial Diana, México, 1994, Pág. 127.

<sup>7</sup> LEONARDO RODRIGUEZ, *Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa*, Ed. Iberoamericana, México, 1980, pág. 8.

Se aprecia que las definiciones dadas son muy parecidas y poseen ciertos componentes comunes y con base en esto se formula la siguiente definición de empresa:

Una empresa es una unidad económica con factores productivos: trabajo, capital, técnica, llevada a cabo por una persona física o moral que tiene como objetivo la producción o distribución de bienes o servicios para la satisfacción de necesidades al formar parte dentro de una organización social.

La empresa es una manifestación de trabajo colectivo, un conjunto de esfuerzos armonizados para la realización de un fin común.



*Figura 1. La Empresa.*

### 1.1.2 RECURSOS Y PARTES DE LA EMPRESA

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos, recursos o insumos que conjugados armónicamente contribuyen a su funcionamiento adecuado, dichos recursos son<sup>8</sup>:

➤ Recursos Materiales:

Son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, tales como:

Instalaciones: edificios, maquinaria, equipo, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas, etc.

Materia prima: materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc.

➤ Recursos Técnicos:

Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, Pueden ser:

- Sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos, etc.
- Fórmulas, patentes, marcas, etc.

<sup>8</sup> Cfr. AGUSTIN REYES PONCE, *Administración de empresas, teoría y práctica*, Ed. Limusa, México, 2002, págs.72-74.

➤ Recursos Humanos:

Estos recursos son indispensables para cualquier grupo social; ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los Recursos Humanos poseen las siguientes características:

- Posibilidad de desarrollo.
- Ideas, imaginación, creatividad, habilidades.
- Sentimientos.
- Experiencias, conocimientos, etc.

Estas características los diferencian de los demás recursos, según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentren pueden ser: obreros, oficinistas, supervisores, técnicos, ejecutivos, directores, etc.

➤ Recursos Financieros:

Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo, pueden ser:

- Recursos financieros propios, se encuentran en: dinero en efectivo, aportaciones de los socios (acciones), utilidades, etc.
- Recursos financieros ajenos; están representados por: préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y emisiones de valores.

Algunos objetivos del financiamiento son:

- 1) Adquisición de los fondos necesarios para obtener los bienes de equipo, elementos básicos y servicios que necesita la empresa para poder funcionar.
- 2) Con todos los bienes adquiridos, llegar a obtener una rentabilidad.
- 3) Ejercer un control de la gestión financiera para poder llegar a tener una independencia financiera y autonomía frente a terceros (acreedores, bancos, etc.).

➤ Partes de la empresa: Organización

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. La organización puede darse donde exista un organismo social, y de acuerdo con su complejidad, ésta será más necesaria.

Un organismo social depende en gran medida, para su éxito de una buena administración y organización, ya que a través de ellas, se hace buen uso de los recursos: materiales, técnicos, humanos, financieros etc. con que ese organismo cuenta.

En las grandes empresas es donde se manifiesta mayormente la función organizativa. Debido a su magnitud y complejidad, es esencial, sin ella no podrían actuar.

Para las pequeñas y medianas empresas, la organización también es importante, por que al mejorarla obtienen un mayor nivel de competitividad y productividad, ya que se coordinan mejor sus recursos.

Para los países en vías de desarrollo, como el nuestro, mejorar la calidad de la organización es requisito indispensable, por que se necesita coordinar todos los elementos que intervienen en ésta para poder crear las bases esenciales del desarrollo y crecimiento.

La Organización posee cuatro piedras angulares<sup>9</sup>:

- 1) *División del trabajo*: Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos.
- 2) *Departamentalización*: Combinar las tareas y empleados de forma lógica y eficiente.
- 3) *Jerarquía*: Especificar quién depende de quién en la organización.
- 4) *Coordinación*: Establecimiento de mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración.

➤ Partes de la empresa: Recursos Humanos<sup>10</sup>

Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del recurso humano con que cuenta.

La importancia de la administración de esta parte de la empresa radica en que mejora la utilización de los recursos humanos, además de responder a las necesidades futuras de mano de obra o tener que recurrir a despidos. Cuando se planean los recursos humanos se deben tomar en cuenta la planeación de la organización, la cual permite efectuar un cambio positivo de crecimiento. Tanto la planeación de la organización y la planeación de recursos humanos son conceptos que están interrelacionados puesto que ambos consideran el trabajo humano como el insumo más crucial de cualquier organización.

➤ Partes de la empresa: Producción<sup>11</sup>

Producir es transformar unos bienes o servicios (factores de producción o inputs) en otros bienes o servicios (outputs o productos). Producir es también crear utilidad o aumentar la utilidad de los bienes para satisfacer las necesidades humanas.

Se considera que hay 3 elementos importantes en la producción:

- a) *Creativos*: son los factores propios de la ingeniería de diseño y permiten configurar los procesos de producción.
- b) *Elementales*: son los inputs necesarios para obtener el producto (output). Estos son los materiales, energía, etc.
- c) *Directivos*: se centran en la gestión del proceso productivo y pretenden garantizar el buen funcionamiento del sistema.

---

<sup>9</sup> JAMES A. STONER, et.al., *Administración*, 6ta edición, Ed. Prentice-Hall, México, 1996, Págs. 344-346

<sup>10</sup> Cfr. GUILLERMO DE JESUS CAMUS MARQUEZ, *Administración integral de la empresa*, Ed. Trillas, México, 2001, Págs. 33-45.

<sup>11</sup> Cfr. *Ibidem*. pp 66-78.



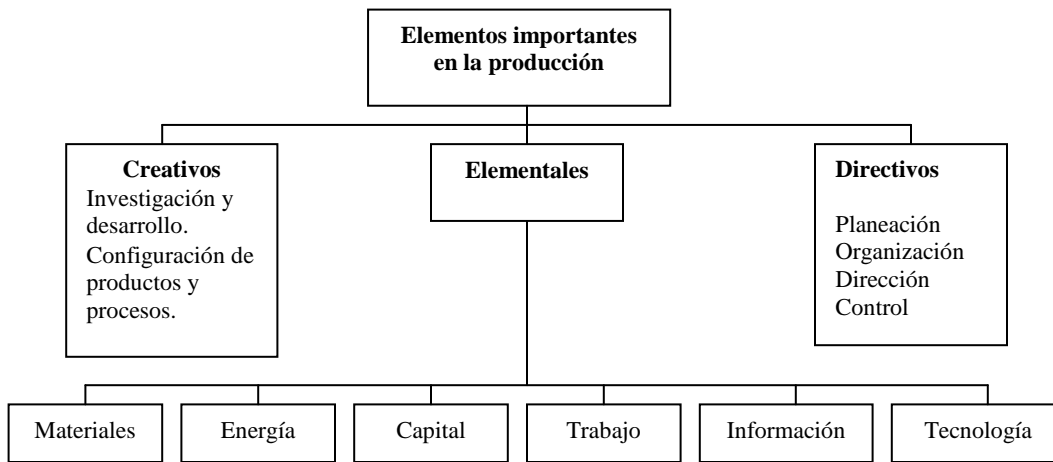


Figura 2. Elementos importantes en el proceso productivo.

A continuación se presentan algunos ejemplos de sistemas productivos y sus características.

Sistema	Entradas principales	Actividad de transformación	Acontecimientos fortuitos	Resultados principales
Renault	Acero, vidrio, trabajadores, directivos, ...	Montaje de automóviles	Nuevos reglamentos gubernamentales, menos automóviles, competencia	Automóviles
Cruz Roja	Edificios, ambulancias, personas, ...	Diagnóstico, cirugía, rehabilitación, ...	Disminución de los pagos por atención médica	Personas sanas
Restaurante Las Tinajas	Carne, verduras, frutas, personas, etc.	Preparación de alimentos	Aumento del precio de la carne, huelga de meseros	Clientes satisfechos que desean regresar
Escuela	Aulas, material diverso, personal, profesores, ...	Clases en aulas, lecturas, análisis con los alumnos, uso de biblioteca	Pérdida de libros en biblioteca, cancelación curso por salud del profesor	Profesionales con preparación que pueden ser contratados

Figura 3. Ejemplos de sistemas productivos y sus características.

➤ Partes de la empresa: Mercadotecnia<sup>12</sup>

En esta parte de la empresa se encargan de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y servicios para dar lugar a intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales. Es un proceso que comprende análisis, planeación, instrumentación y control; que abarca bienes, servicios e ideas; que se basa en la teoría del intercambio y cuya meta es satisfacer a las partes involucradas. La Mercadotecnia ayuda a mejorar la toma de decisiones de la gerencia proporcionando información relevante, exacta y oportuna. A la administración de la mercadotecnia le corresponde la función de influir en el nivel, la oportunidad y la composición de la demanda, de tal forma que contribuya a que la organización logre sus objetivos.

<sup>12</sup> Cfr. DAVID A. AAKER, et al., *Investigación de mercados*, 4a edición, México, Ed. Limusa Wiley, 2003, Págs 1,19.

### 1.1.3 OBJETIVOS

La empresa al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano, necesita un patrón u objetivos deseables que le permita satisfacer las necesidades del medio en que actúa, fijándose así los objetivos empresariales que son<sup>13</sup>:

Económicos: tendientes a lograr beneficios monetarios:

- Cumplir con los intereses monetarios de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión realizada.
- Cubrir los pagos a acreedores por intereses sobre préstamos concedidos.
- Mantener el capital a valor presente.
- Obtener beneficios arriba de los intereses bancarios para repartir utilidades a inversionistas.
- Reinvertir en el crecimiento de la empresa.

Sociales: Aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad

- Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.
- Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios; y al crear fuentes de trabajo.
- Cubrir, mediante organismos públicos o privados, seguridad social.
- Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante al pago de cargas tributarias.
- Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental.
- Producir productos y bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

Técnicos: dirigidos a la optimización y desarrollo de la tecnología.

- Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos.
- Propiciar la investigación y mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.
- Investigar las necesidades del mercado para crear productos y servicios competitivos.

---

<sup>13</sup> LOURDES MUNCH GALINDO, *Fundamentos de Administración*, 5ª edición, Ed. Trillas, México, 2004, Págs. 48-51.

#### 1.1.4 TIPOS DE EMPRESA

La clasificación de las empresas que existen puede darse tomando en cuenta algunos criterios como pueden ser: actividad o giro, capital, magnitud, etc. <sup>14</sup>

Por su actividad o giro: Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan en:

- **Industriales:** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Estas a su vez se clasifican en:
  - **Extractivas;** Son las que se dedican a la extracción de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables.
  - **Manufactureras:** Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser de dos tipos:
    - Empresas que producen bienes de consumo final
    - Empresas que producen bienes de producción.
  - **Agropecuarias:** Como su nombre lo indica su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.
- **Comerciales:** Son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra - venta de productos terminados. Se pueden clasificar en :
  - **Mayoristas:** Son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas tanto al menudeo como al detalle. Ejemplo: Bimbo, Nestlé, Lala, etc.
  - **Menudeo:** Son los que venden productos tanto en grandes cantidades como por unidad ya sea para su reventa o para uso del consumidor final. Ejemplo: Sams Club, Cosco, etc.
  - **Minoristas o Detallistas:** Son los que venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final. Ejemplo: Comercial Mexicana, Aurrera, etc.
  - **Comisionistas:** Se dedican a vender mercancías que los productores dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.
- **Servicios:** Como su nombre lo indica son aquellos que brindan servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Se pueden clasificar en:
  - **Servicios públicos varios** ( comunicaciones, energía, agua )
  - **Servicios privados varios** (servicios administrativos, contables, jurídicos, asesoría, publicidad, etc.)

---

<sup>14</sup> CAMUS, *op. cit.*, Págs..15-18.

- Transporte (colectivo o de mercancías)
- Turismo
- Instituciones financieras
- Educación
- Salubridad ( Hospitales )
- Fianzas y seguros

Según el origen del capital: Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quien se dirijan sus actividades las empresas pueden clasificarse en:

- **Públicas:** En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. Las empresas públicas pueden ser las siguientes:
  - **Centralizadas:** Cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el fin de unificar las decisiones, el mando y la ejecución. Ejemplo: Las Secretarías de Estado, Nacional Financiera NAFIN.
  - **Desconcentradas:** Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir su nexo de jerarquía. Ejemplo: Instituto Nacional de Bellas Artes.
  - **Descentralizadas:** Son aquellas en las que se desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio. Ejemplo: I.M.S.S, CFE, BANXICO.
  - **Estatales:** Pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado. Ejemplo: CESPT, DIF.
  - **Mixtas y Paraestatales:** En éstas existe la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objetivo es que el estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa. Ejemplos: Promotora de Desarrollo Urbano de Tijuana PRODUTSA, Aeropuertos y Servicios Auxiliares ASA, Caminos y Puentes Federales CAPUFE.

- Privadas: Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa.
  - Nacionales: Constituidas de acuerdo con las leyes de nuestro país.
  - Extranjeras: Cuando están constituidas de acuerdo con las leyes de su país y cuentan con autorización para operar en México.
  - Transnacionales: Cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

Según la magnitud de la empresa: Este es uno de los criterios más utilizados para clasificar a las empresas, el que de acuerdo al tamaño de la misma se establece que puede ser micro, pequeña, mediana o grande.

- Personal Ocupado

*Extraído de: Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa 2002*

Empresas	Industria	Comercio	Servicios
Micro	Hasta 10	Hasta 10	Hasta 10
Pequeñas	11 a 50	11 a 30	11 a 50
Medianas	51 a 250	31 a 100	51 a 100
Grandes	251 y más	101 y más	101 y más

*Figura 4. Clasificación de empresas por número de trabajadores.*

- Ventas: Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas.

Microempresa: CRITERIO CMIC Hasta 10.4 millones de ingresos anuales.

Pequeña empresa: CRITERIO CMIC: De 10.4 a 16.1 millones/año.

Mediana Empresa: CRITERIO CMIC: De 16.1 a 57 millones/año.

Empresas Grandes: CRITERIO CMIC: Más de 50 millones/año.

- Producción: Este criterio se refiere al grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así que una empresa micro y pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, es decir, que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la gran empresa es aquella que esta altamente mecanizada y/o sistematizada.

### Según el tipo de sujeto:

- Personas Físicas (arts.22 a 24 del código civil). Seres individualmente considerados a lo que se concede capacidad jurídica. (Un solo individuo).
- Persona Moral (Arts. 25 a 28 del código civil). Ser individualmente considerado, sujeto de derechos y obligaciones, con capacidad jurídica igual que una persona física, pero compuesta por una agrupación de dos o más individuos (por ejemplo: Sociedades Civiles y Mercantiles).

### OTROS CRITERIOS

#### Criterios Económicos: Según este criterio las empresas pueden ser:

- Nuevas: Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de meros sustitutos de otros que ya se produzcan en este y que contribuyen en forma importante en el desarrollo económico del mismo.
- Necesarias: Tiene como objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país de manera insuficiente para satisfacer las necesidades de consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga un origen en causas transitorias.
- Básicas: Aquellas industrias consideradas primordiales para una o varias actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.
- Semibásicas: Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.

#### Criterios de Constitución Legal: De acuerdo con el régimen jurídico en que se constituya la empresa, ésta puede ser:

- Sociedad Anónima
- Sociedad de Responsabilidad Limitada
- Sociedad Cooperativa
- Sociedad en Comandita Simple
- Sociedad en Comandita por Acciones
- Sociedad en Nombre Colectivo

## 1.2 Empresa Integradora

### 1.2.1 DEFINICIÓN

Algunas definiciones de Empresa Integradora que se pueden encontrar en la bibliografía existente son:

SHCP: “Se considera como Empresa 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”.<sup>15</sup>

SECRETARIA DE ECONOMIA: “La Empresa Integradora es una forma de organización empresarial que asocia a personas físicas o morales de escala micro, pequeña y mediana formalmente constituidas. Su objeto social es prestar servicios especializados a sus socios, tales como: Gestionar el financiamiento, comprar de manera conjunta materias primas e insumos, vender de manera consolidada la producción. Mediante estos esquemas de asociación las PYMES elevan su competitividad”.<sup>16</sup>

“Son Empresas Integradoras de unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana, aquellas 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.”<sup>17</sup>

“Las Empresas Integradoras son aquellas que asocian a empresarios micro, pequeños y medianos, dedicados a ramas industriales y comerciales afines, que hacen posible su desarrollo para competir en los negocios como grandes empresarios”<sup>18</sup>

El Servicio de Administración Tributaria (SAT) en su página de internet la define como: Una forma de organización empresarial que asocia a personas físicas o morales formalmente constituidas [Micro, Pequeñas y Medianas empresas (PYMES)] y les presta servicios especializados a estas personas físicas y morales denominadas integradas, para elevar su competitividad.

La esencia de las definiciones presentadas no cambia, ya que se refieren a personas físicas o morales que se agrupan con el objetivo común de mejorar sus condiciones competitivas y productivas, así como proporcionar a sus asociados servicios especializados que contribuyan a su crecimiento.

### 1.2.2 OBJETIVOS

Los objetivos que persiguen las Empresas Integradoras según la Secretaría de Economía son:<sup>19</sup>

- Promover la organización interempresarial para facilitar el trabajo en equipo e incrementar la capacidad de negociación en los mercados, así como ampliar la escala productiva sin afectar la autonomía de las empresas.

---

<sup>15</sup> Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Taller Fiscal 1997*, pág 7.

<sup>16</sup> [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)

<sup>17</sup> Decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras. Diario Oficial de la Federación, 7 de Mayo de 1993.

<sup>18</sup> EDUARDO NYSSSEN OCARANZA (1996). *Empresas Integradoras: una oportunidad desaprovechada*. En: Ejecutivos de finanzas. No.5. México.

<sup>19</sup> SECRETARIA DE ECONOMIA, *Guía para la formación de una Empresa Integradora*, Dirección General de Desarrollo Empresarial y Oportunidades de Negocio, 2002, pág. 27.

- Mantener una flexibilidad adaptable a cualquier actividad económica.
- Elevar la competitividad de las empresas asociadas.
- Incrementar la eficiencia e inducir la especialización de las empresas en algunas de las diferentes etapas del proceso productivo, que den como resultado un producto altamente diferenciado por calidad, precio y oportunidad de entrega.
- Crear economías de escala para sus asociados, derivadas de una mayor capacidad de negociación para comprar, producir y vender.
- Facilitar el acceso a servicios especializados a bajo costo, ya que éstos se pagan de manera común entre los asociados.
- Evitar la duplicidad de inversiones, al estar en condiciones de adquirir a nombre y cuenta de sus asociados y de forma común activos fijos, incluso de renovar o innovar la maquinaria y el equipo.
- Propiciar la especialización de los asociados en determinados procesos y productos con ventajas importantes.
- Favorecer la concurrencia a mercados más amplios al consolidar la producción de sus asociados.
- Encargarse de realizar gestiones y actividades especializadas que requieren los asociados, mientras éstos se dedican a producir.
- Mantener la individualidad de los empresarios en las decisiones internas de sus empresas.<sup>20, 21, 22, 23</sup>

### 1.2.3 FUNCIONES

La Empresa Integradora podrá prestar servicios altamente especializados a las empresas asociadas en los siguientes aspectos:

- a) Tecnológicos: Esta función facilita el uso de información técnica especializada, de equipo y maquinaria moderna, de laboratorios científicos y tecnológicos, así como de personal calificado, para elevar la productividad y calidad de los productos de las empresas integradas.<sup>24</sup>

Algunos ejemplos de esta función son:

- Adquisición, adaptación, asimilación e innovación tecnológica.
- Modernización de la maquinaria y equipo.
- Planeación del proceso productivo.

<sup>20</sup> OROZCO, *op.cit.*, p.8.

<sup>21</sup> SALVADOR ROTTER AUBANET, *et. al.*, *Un vistazo a las Empresas Integradoras*, revista Nuevo Consultorio Fiscal, quincenal, México, No. 162 Mayo 1996, págs.. 23, 24.

<sup>22</sup> SECOFI, *Lo que usted desea saber sobre las Empresas Integradoras*, agosto 1996, pág. 3.

<sup>23</sup> CARLOS ALBA VEGA, *Las Empresas Integradoras en México*, revista Comercio Exterior, mensual, Vol. 47, No. 1(México, Enero, 1997) pp. 43-49.



- Instalación de laboratorios para la investigación y desarrollo tecnológico, los que podrán elaborar prototipos; diversificación y desarrollo de nuevos productos, así como pruebas de resistencia de materiales y control de calidad.
  - Subcontratación para implantar tecnologías especializadas.
  - Planeación del proceso productivo.
- b) Promoción y comercialización: Esta función ayuda a incrementar y diversificar la participación de las empresas integradas en los mercados internos y de exportación, así como para reducir los costos de distribución mediante la consolidación de ofertas, estudios de mercado y catálogos promocionales, y la participación en ferias y exposiciones.<sup>24</sup>

Algunos ejemplos de esta función son:

- Búsqueda de mercados tanto nacionales como de exportación.
  - Aplicar técnicas de mercadotecnia y de publicidad para la venta de sus productos.
  - Elaboración de catálogos promocionales.
  - Participación en ferias y exposiciones.
- c) Diseño: Esta función selecciona modelos y tendencias, revisa las nuevas formas de consumo y ayuda a la diferenciación de los productos mediante innovaciones, elementos de originalidad y mejora de los productos para que logren un mayor éxito en el mercado.<sup>24</sup>

Algunos ejemplos de esta función son:

- Acceso a servicios especializados de diseño.
  - Desarrollo de mejores diseños, novedosos, útiles y de calidad, que satisfagan las necesidades del consumidor, para lograr mayor penetración en los mercados.
  - Desarrollo y aplicación de innovaciones y elementos de originalidad que impriman a los productos características peculiares propias.
  - Contar con servicios de información sobre las tendencias de la moda, tanto en el país como en el exterior.
  - Selección de diseños de vanguardia.
  - Incorporación de diseños en sus procesos productivos que den como resultado productos altamente competitivos.
- d) Subcontratación de productos y procesos industriales: Esta función busca oportunidades para producir partes, piezas o componentes para la integración de un producto final con otras empresas, buscando la especialización en una determinada parte o en su conjunto. Así como la oferta de determinados procesos industriales. Complementa cadenas productivas y apoya la articulación de diversos tamaños de planta, promoviendo la especialización, así como la homologación de la producción y, en consecuencia, una mayor competitividad.<sup>24</sup>

Algunos ejemplos de esta función son:

- Lograr la unión y complementación de cadenas productivas.
- Unir 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.
- Igualar la producción de los subcontratistas.
- Consolidar ofertas para la fabricación de partes, piezas y componentes.
- Desarrollar los perfiles de subcontratación requeridos por otras empresas.
- Orientación sobre las demandas actuales y futuras de los contratistas potenciales.

e) Financiamiento: Esta función asesora y promueve la negociación de créditos de las asociadas con los intermediarios financieros, para incrementar su competitividad.<sup>24</sup>

Algunos ejemplos de esta función son:

- Gestionar por cuenta de los socios, la obtención de crédito bancario.
- Asesoría especializada para mejorar su posición financiera.
- Promoción y formación de coinversiones y de alianzas estratégicas.
- Diseñar alternativas novedosas de financiamiento.
- Orientación sobre las diferentes opciones para mejorar su posición financiera.

f) Actividades en común: Esta función tiene como objetivo evitar el intermediarismo, promoviendo las ofertas así como adquirir materias primas, refacciones o maquinaria y equipo en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega, en función de los mayores volúmenes de compra.<sup>24</sup>

Algunos ejemplos de esta función son:

- 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 en común.
  - 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: Con esta función se fomenta la utilización de los materiales susceptibles de reciclarse a fin de contribuir a la preservación del medio ambiente.<sup>24</sup>

Algunos ejemplos de esta función son:

- Asesoría para lograr una mayor utilización de los materiales susceptibles de reciclarse a fin de contribuir a la preservación del medio ambiente.
  - Propiciar el desarrollo de tecnologías de reciclaje.
- h) Gestiones administrativas: Esta función brinda los servicios de asistencia para el óptimo desempeño de las actividades en sus trámites administrativos, informáticos, contables, jurídicos, fiscales y de capacitación, a fin de elevar la eficiencia requerida para la operación de las empresas.<sup>24</sup>

#### 1.2.4 VENTAJAS

Ventajas tomando en cuenta el concepto de “sinergia”.

La sinergia se basa en el hecho de que dos o más socios deberán poseer mayor fuerza y ventaja al combinarse que si operan en forma independiente.

La sinergia representa ventajas importantes aunque para lograrlas vale la pena recordar a Henry Ford:

“El juntarse es un comienzo;  
el seguir juntos es progresar;  
el trabajar juntos es tener éxito”

Las principales ventajas en base a sinergia son:

- Competencia en mercados anteriormente imposibles con proyectos más grandes.
- Incremento de la competitividad y productividad de las empresas asociadas.
- Mantiene la flexibilidad característica de la empresa pequeña, pero logra competir como una empresa grande; además de adaptarse a cualquier actividad económica.

---

<sup>24</sup> SECOFI, *Decreto que promueve la creación de Empresas Integradoras*, Diario oficial de la Federación, 1993.

- Se mantiene cierta independencia de cada una de las empresas integradas, por lo que existe una libre decisión interna de los socios en cuanto a cada una de sus empresas.
- Permite que los asociados se especialicen en determinados procesos a través de una adecuada división del trabajo o bien en determinadas líneas de productos, para lograr una mayor productividad conjunta.
- Facilita el acceso a servicios especializados de bajo costo al compartir costos, como contar con almacenes comunes a todos los asociados, desarrollo en común de proyectos, etc.
- La especialización permite que los fabricantes se dediquen a producir, mientras que las Empresas Integradoras se encargan de realizar actividades especializadas que requieren sus integrantes.
- Se logran economías de escala derivadas de una mayor capacidad de negociación ante proveedores y clientes.
- Evita duplicar inversiones, al estar en condiciones de adquirir en forma común activos fijos, incluso de renovar o innovar el parque industrial.
- Permite un mayor acceso a mano de obra calificada y a tecnología que puede ser compartida.
- Favorece una participación equilibrada de los socios y permite la participación de las empresas interesadas sin importar su tamaño o capacidad, pues se tiene la posibilidad de participar desde una sola acción y el máximo permitido es hasta el 30% del capital social.
- Las Empresas Integradoras tienen la capacidad legal para comprar y vender por cuenta y orden de sus socios, lo cual les permite obtener mejores condiciones en el mercado, al realizar operaciones consolidadas.
- Se logra un mayor aprovechamiento de la capacidad instalada de la Empresa Integradora y una diversificación de los mercados, al permitir ingresos por la venta de sus servicios a terceros, hasta por un 10% del total de sus ingresos.<sup>25, 26, 27, 28</sup>

También es cierto que ningún sistema, idea, plan, etc es “perfecto” ya que aunque se crea que lo tiene todo siempre aparecerán o surgirán eventuales desventajas, así el modelo de Empresas Integradoras no escapa a dichas adolescencias teniendo como:

#### 1.2.5 DESVENTAJAS<sup>29</sup>

- Al requerirse de una fuerte cohesión de grupo y una cultura de asociación, su ausencia pone en riesgo de fracaso al proyecto de Empresa Integradora, aunque esa cultura de asociación puede desarrollarse en el grupo podría tomar tiempo y provocar desanimo entre los participantes.
- Cada uno de los socios debe contar con un capital suficiente para aportar y respaldar los proyectos de la agrupación.
- Al saber que 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, podría desanimarlos por lo tardado y engorroso de esto.

<sup>25</sup> OROZCO, *op.cit.*, Págs 8,9.

<sup>26</sup> ERNESTO MANZANO GARCIA, *Empresas Integradoras, Revista Nuevo Consultorio Fiscal*, quincenal, México, No. 164, Junio, 1996, Pág. 30.

<sup>27</sup> SECOFI, *Lo que usted desea saber...*, Págs. 7,8.

<sup>28</sup> ROTTER, *op.cit.*, Pág. 24.

<sup>29</sup> NOEMI OJEDA, *et.al.*, *Empresas Integradoras Revista Nuevo Consultorio Fiscal*, quincenal, México, No.382, Julio 2005.

- Los interesados deben estar dispuestos a asociarse y a participar en la toma de decisiones para lograr sus objetivos ya que la renuencia de alguno de ellos podría detener el proyecto o incluso imposibilitarlo por restarle fuerza y cohesión al mismo.
- Dentro de la figura de Empresa Integradora se deben establecer constantemente políticas de incentivos a los socios para que no pierdan la confianza en dicho esquema.
- Este tipo de esquema podría ser muy demandante al exigir a los socios que cuenten con la capacidad para cumplir con los compromisos que se deriven del proyecto y deben estar dispuestos a adoptarlos formalmente.
- La Empresa Integradora no puede realizar ninguna parte del proceso productivo que involucre la actividad de sus asociadas.
- No está facultada para realizar la importación de materias primas e insumos que requieran sus afiliados, ya que la Empresa Integradora no fabrica ni comercializa productos, por tanto no puede inscribirse en el Padrón de Importadores.
- Los activos que se adquieran para el proceso productivo de las socias, no pueden ser propiedad de la integradora, ya que son los socios los que realizan la actividad de producir y, por tanto, son los dueños de la maquinaria y el equipo.

## Conclusiones Capitulares

No hay duda alguna en asegurar que la empresa representa un componente vital para el desarrollo de cualquier país por los beneficios ya comentados, generación de empleos, de riqueza, mejoramiento de la calidad de vida para las personas además de ser la protagonista de las Empresas Integradoras.

La idea y propuesta que le da origen a las Empresas Integradoras es muy sencilla ya que parte del concepto de Sinergia, es decir, simplemente se trata de que los empresarios se agrupen con el objetivo común de mejorar, se trata de que las empresas se asocien para aprovechar las fortalezas de cada una y superar sus debilidades así como de sumar esfuerzos y potencialidades para tener acceso a mayores recursos y oportunidades de los que podría lograr una sola empresa trabajando individualmente.

Es útil señalar que se pueden lograr muchos beneficios adoptando este modelo y que los objetivos, funciones y ventajas comentadas en este capítulo son completamente aplicables a las empresas del sector construcción, algunos ejemplos podrían ser:

- Innovación tecnológica a bajo costo al adquirir maquinaria y equipo en conjunto o al contar con laboratorios para investigación y desarrollo tecnológico, para pruebas de resistencia de materiales y control de calidad, así como almacenes comunes que reduzcan costos a los socios.
- Aumento y diversificación de su participación en el mercado al contar con mayores recursos para trabajar en proyectos mas grandes y diversos que podrían ser tanto públicos como privados.
- Promoción de la especialización al dedicarse cada socio a una sola parte del proceso de construcción como cimentación, estructura, acabados, instalaciones eléctricas, etc.
- Oportunidad de contar con mejores diseños, novedosos, útiles y de calidad al contar con un despacho disponible para los socios que se dedique exclusivamente a diseñar y elaborar los proyectos.
- La Empresa Integradora puede subcontratar procesos o productos para reducir costos de construcción o puede gestionar, en su caso, la misma subcontratación de los socios a constructoras más grandes.
- Mayor capacidad de negociación ante proveedores para la adquisición de materiales y refacciones en mejores condiciones de precio, calidad y tiempo de entrega al realizar mayores volúmenes de compras.
- Venta de su producción o de sus proyectos de manera conjunta y división del costo de participar en ferias y exposiciones para mejorar su promoción.
- La Empresa Integradora puede lograr una gestión más representativa ante las instituciones para la obtención de financiamiento, permisos, concesiones, etc.

- La Empresa Integradora puede proporcionar asesoría y capacitación tanto al personal directivo, como administrativo y laboral.
- Se puede mejorar la imagen como grupo y adquirir mayor credibilidad y confianza.

En el **anexo A** pueden consultarse casos exitosos de Empresas Integradoras en el sector construcción.

Se aclara que estos son sólo algunos de los beneficios que se podrían obtener con este nuevo esquema de trabajo quedando todo en manos de los mismos empresarios para explotar y obtener lo mejor de él.

Además como cualquier modelo económico puede presentar también ciertas desventajas como: necesidad de una cohesión de grupo y cultura de trabajo en equipo, cada socio debe aportar el capital necesario para echar andar los proyectos, debe existir un verdadero compromiso para con el grupo, etc.

Aunque en su esencia el concepto de Empresa Integradora es muy sencillo para que funcione se requiere de mucho más que el simple deseo de agruparse para mejorar, ya que como se verá más adelante se requiere cumplir con algunos otros “requisitos” para que todo marche bien y se obtengan beneficios reales.

## CAPITULO 2. ANTECEDENTES



## Introducción Capitular

En la primera parte de este capítulo se presentan, de manera general, algunos programas similares a las Empresas Integradoras de México implementados en otros países para tener una idea del contexto mundial en cuanto a las asociaciones, mencionando los apoyos y reglamentaciones que cada gobierno proporciona a sus empresas, poniendo especial énfasis en Italia por ser el país que dio origen al esquema de Empresas Integradoras de México, se describe también el desarrollo de las asociaciones en Italia desde las primeras uniones libres de artesanos hasta llegar a lo que actualmente se conoce como consorcios.

Los cambios generados en la economía como producto de la globalización, hacen más exigentes a las economías provocando mayores niveles de competitividad para ganar o conservar mercados. De esta manera como uno de los tantos efectos de la globalización en México se considera la creación y promoción del modelo de Empresas Integradoras, entre varios otros programas promocionados por el gobierno, para evitar que muchas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas desaparecieran por su limitada capacidad ante este nuevo y mayor mercado.

En la segunda parte de este capítulo se presenta al programa de Empresas Integradoras desarrollado por el Gobierno Federal como uno de varios programas par apoyar a las MIPYMES teniendo sus orígenes no solo en el país de Italia sino también por los efectos de la globalización en los mercados de México y antecedentes en el Plan Nacional de Desarrollo (1989-1994), Plan Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior (1990-1994) y el Programa para la Modernización y Desarrollo de la industria Micro, Pequeña y Mediana (1991-1994) para culminar con su fundamento legal en el decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras, publicada en el Diario Oficial de la Federación en Mayo de 1993.

## 2.1 La Empresa Integradora en el mundo.

Los esquemas de cooperación empresarial han sido un factor de éxito para el desarrollo de las economías mundiales, algunos de los cuales se han extrapolado a otros países adaptándolos a sus condiciones particulares, obteniendo también resultados de impacto en sus economías.

Países industrializados como Alemania, Japón, Italia y Taiwán mantuvieron un considerable desarrollo industrial después de la Segunda Guerra Mundial hasta 1974, contando con una poderosa clase capitalista, fuerza de trabajo altamente calificada y un amplio sector de pequeñas empresas con experiencia tecnológica. Con una planeación y participación del gobierno muy importante en estos países. Además de que en estos países diversas formas de asociación fueron desarrollándose a lo largo del tiempo.

El modelo de cooperación interempresarial conocido en nuestro país como Empresas Integradoras tiene su origen en el continente Europeo, específicamente en Italia en donde son conocidas como consorcios, donde se originó como parte de las medidas implantadas por el gobierno con el objetivo de lograr una recuperación y un crecimiento económico sostenido a partir del final de la Segunda Guerra Mundial.

Este esquema desarrollado en Italia no fue privativo de ese país sino que se aplicó en otros más. A continuación se presentan algunos casos de los países que han desarrollado de una manera similar que Italia diversas formas de asociación con el propósito de impulsar la productividad y competitividad de sus Micro, Pequeñas y Medianas Empresas y que junto con medidas gubernamentales de apoyo basadas en una estrategia de mediano y largo plazos han logrado un crecimiento en la economía de esos países y han dado la pauta para la adopción de este esquema en otras partes del mundo y especialmente en México.

### ITALIA<sup>1</sup>

La cultura de asociación en Italia se remonta a más de dos mil años en donde comienzan como uniones libres de artesanos y comerciantes llamadas *collegia* (colegios) o *sodalitates* (sodalicios) promovidas por la identidad de condiciones sociales, la necesidad de ayuda mutua, y culto al mismo dios tutelar, en donde posteriormente fueron reguladas a principios del siglo II de nuestra era por el emperador Trajano.

A las organizaciones estimadas como necesarias para la vida económica del país, se les llamaba *corpora* (donde tiene su origen la palabra corporaciones) y las más importantes en ese entonces eran las de transporte marítimo de granos, obradores de carnes y productores de pan.

Estas corporaciones comenzaron a proliferar por todo el imperio además de que contaban con sus propios estatutos, caja, bienes comunes y sus jefes eran elegidos por sus propios miembros llegando a ocupar cargos públicos y quedando así muy relacionadas con la administración pública de las ciudades pero como consecuencia de la gran crisis económica que sacudió a Italia en el siglo III las prestaciones y libre elección en las corporaciones y sodalicios fueron suprimidas quedando sus privilegios totalmente sometidas al Estado.

El sistema corporativo dio un gran incremento a la vida civil de aquella época asegurando a las ciudades abastecimientos propios y ordenados, a las personas el aprendizaje de una profesión, y en general favoreciendo la organización del trabajo y asegurando a los asociados medios de subsistencia.

Estas corporaciones comenzaron a desaparecer después de las invasiones bárbaras y de la caída del imperio Romano, dando paso al período feudal y junto con él al desarrollo de nuevas garantías jurídicas, al libre trabajo de artesanos y comerciantes asociándose nuevamente con motivos religiosos, de defensa o de ayuda recíproca contando también con su propio jefe, sede, caja y patrimonio común, aumentando rápidamente su número e influencia política y abriendo paso poco a poco a la economía moderna de capitales con sus nuevos ideales de libertad de trabajo y de libre competencia.

Durante muchos años comienza a crecer y a difundirse la pequeña y mediana empresa en Italia (allá no existe el concepto de microempresa) funcionando como elemento desregulador del proceso de producción, generando un efecto de distribución de la riqueza, como incubadora de empresas, etc.

Después de la Segunda Guerra Mundial el gobierno Italiano comenzó a impulsar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas que conformaban su economía, a través de la promulgación de diversas leyes tendientes a fomentar la industrialización y exportación de los productos y servicios de dichas empresas, consciente de que aquellos sectores, al representar la mayor parte de su economía, necesitaban, para poder subsistir y estar en condiciones competitivas en el medio, de mejores condiciones; ya que sólo así se podía lograr una mejoría en la economía nacional muy necesaria en ese momento para hacer frente a los estragos de la guerra.

A partir del consumo de masas en Italia y en los países occidentales, la desconcentración del proceso productivo y la creación de grandes complejos industriales además de la formación de aristocracias obreras entre la Segunda Guerra Mundial y 1985; la fuerte tendencia a trabajar autónomamente; el vínculo intrínseco de las unidades de producción; el desarrollo sucesivo y más tarde simultáneo de las actividades industriales relacionadas a producciones específicas y el crecimiento especializado de servicios relacionados con la producción es entonces como las pequeñas y medianas empresas en Italia comienzan a agruparse y consolidarse en sectores productivos conocidos como *distritos industriales*.

En los años ochenta la economía mundial comienza a cambiar muy rápidamente y el sistema industrial en Italia reacciona orientándose hacia la renovación de procesos y de productos realizando reestructuraciones decididas.

Las pequeñas empresas comienzan a realizar grandes esfuerzos para innovar y mejorar su organización, incrementan su contacto entre empresas, multiplican sus acuerdos productivos más allá de sus fronteras nacionales y establecen acuerdos interempresariales dirigidos a la realización de servicios comunes, de la innovación de tecnologías, de la comercialización a las adquisiciones colectivas obligando a crear estructuras acordes con la exigencia de la demanda y organizadas con criterios de eficiencia y competitividad de costos encontrando su expresión en los llamados consorcios, constituidos por pequeñas y medianas empresas.

Los consorcios en Italia (En México “Empresa Integradora”) concentran empresas para economizar al repartir costos fijos de producción entre una cantidad siempre mayor de productos, para obtener mejores precios al comprar, integrar sus procesos productivos, diversificar la producción, obtener financiamientos, etc.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Cfr. LUIGI PIRONTI G., *El asociacionismo empresarial en Italia: Una antología de ideas desde sus orígenes hasta nuestros días*, en Asociación y cooperación de las micro, pequeña y mediana empresas, de Isabel Rueda Peiro y Nadima Simón Domínguez, IIEC, UNAM, 1999, p.129-149.

## ALEMANIA<sup>2</sup>

En la región de Baden-Wurtemberg, la industria funciona como una red que articula a grandes y pequeñas empresas que generan el 95% del empleo. Las empresas de menor escala, mantienen total autonomía respecto a las grandes empresas, ya que se relacionan con varios contratistas, lo cual las diferencia del modelo tradicional de pequeñas empresas dedicadas a la subcontratación en donde éstas dependen de un sólo contratista.

## JAPON<sup>3</sup>

Las Reglamentaciones del gobierno Japonés para el apoyo a las pequeñas empresas ha buscado quitar obstáculos a las transacciones y en 1936, el gobierno japonés emitió una serie de leyes y medidas financieras, fiscales y de desarrollo tecnológico permitiendo a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas conformarse en cooperativas y fortalecer su actividad mediante la dinámica de grupos. De manera conjunta realizan compras, comercializan sus productos y establecen mecanismos de crédito entre los miembros y la agrupación.

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

Durante la década de los sesenta, Japón tuvo un rápido crecimiento económico, en su estructura industrial se configuraron complejos horizontales de abastecimiento, sobre todo para la industria automotriz y electrónica. El sistema de subcontratación desarrollado por Japón, consiste en múltiples relaciones con las empresas chicas. Es una forma jerárquica de disposición primordial, con una compañía primaria de montaje (como cabeza), que algunas veces alcanza hasta un quinto vínculo de subcontratistas, involucrando a más de treinta mil empresas de micro, pequeña y mediana escala.

Posteriormente, el gobierno aprueba una Ley que abarca cuatro medidas de apoyo para las empresas micro, pequeñas y medianas en materia de desarrollo tecnológico: mejoramiento de los recursos humanos, difusión y orientación, desarrollo de tecnología básica e incentivos para el desarrollo tecnológico.

## SUECIA<sup>4</sup>

En Suecia el consorcio de exportación fue introducido desde 1966, por el consejo Sueco de promoción de exportaciones. Los consorcios suecos funcionan como sociedades privadas y se caracterizan por tener flexibilidad en la cantidad de miembros que agrupan. Los consorcios de mayor tamaño son aquellos que se encuentran dentro de los sectores de producción agrícola y pecuaria, además se encuentran en sistemas y equipos para el control eficiente de la contaminación. Los consorcios suecos se especializan tanto en la comercialización nacional de los productos como en la externa de los mismos con una sólida presencia en la economía sueca.

<sup>2</sup> Secretaría de Economía, *Guía para la formación de una Empresa Integradora*, Dirección General de Desarrollo Empresarial y Oportunidades de Negocio.2002, p.5

<sup>3</sup> NAFIN, Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, vol. 8, UNAM-NAFIN, México 1995.

<sup>4</sup> NAFIN, *“Las Pequeñas Empresas y el Asociacionismo”*, en revista El mercado de valores, México, Octubre de 1994.

## NORUEGA<sup>5</sup>

El Departamento Noruego de Desarrollo Industrial, cuenta con un programa de cadenas productivas, que busca impulsar relaciones de cooperación de largo plazo entre empresas independientes. Las empresas que operan bajo este esquema, han tenido resultados positivos como la disminución de costos del 20 al 30% y se han incrementado los conocimientos y habilidades por el sólo hecho del trabajo conjunto.

Este esquema de cooperación empresarial, se ha aplicado con éxito en Australia, Nueva Zelanda y Canadá.

## FRANCIA<sup>6</sup>

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

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

## COREA<sup>7</sup>

En su primera etapa de transformación industrial (inicio de los sesentas), el gobierno coreano promovió la creación de grandes empresas y grupos industriales, buscando economías de escala como fundamento de su desarrollo económico.

Hasta mediados de los años setenta, la micro, pequeña y mediana empresa coreana no habían crecido tan velozmente como las grandes empresas, debido a que el principal objetivo de la política industrial era el incrementar la exportación de productos fabricados en industrias de producción intensiva en mano de obra, industria pesada y química, en 1977 la política gubernamental empezó hacer hincapié en las empresas de menor escala. Es así como después se apoyó a la pequeña empresa con la Ley Básica para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa conforme a dos políticas: una, enfocada a la modernización de las empresas y, la otra, cuando se relacionan con las grandes empresas a través de formas de cooperación o de complementación.

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

<sup>5</sup>Secretaría de Economía, *Guía para la formación*.... p.10

<sup>6</sup>NAFIN, Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, NAFIN, vol. 8, UNAM-NAFIN, México 1995.

<sup>7</sup>*Ibid.*

Con la modificación de la Ley en 1982, se especificaron ramas industriales a desarrollar tanto en la metrópoli como en las regiones de provincia, teniendo prioridad la participación de las pequeñas empresas como una forma de aliviar la seria concentración de la riqueza en los grandes conglomerados industriales.

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

## TAIWÁN<sup>8</sup>

El esquema aplicado en este país reside en que las grandes empresas (en alta proporción del estado), producen para el mercado interno y éste se mantiene altamente protegido, mientras que las pequeñas y medianas empresas surten la demanda de otros países y almacenes al menudeo, lo que las hace altamente exportadoras.

No obstante, en los últimos años se ha reducido la participación de las pequeñas y medianas empresas en las exportaciones, debido a que en la segunda mitad de la década de los ochentas las grandes empresas emprendieron ambiciosos programas para elevar su productividad.

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

## ARGENTINA<sup>9</sup>

En Argentina se crea el CONEXPORT: Asociación de Coordinadores de Grupos y Consorcios de Exportación de Argentina con el objetivo de fomentar el desarrollo de la asociatividad (grupos y consorcios de exportación, cadenas productivas regionales, redes empresariales) entre PYMES como forma óptima de incursionar en los mercados internacionales, así como de: ofrecer capacitación, asesoramiento y apoyo a provincias, municipios, universidades, asociaciones y fundaciones, en la creación de grupos y consorcios de exportación, crear y fomentar las vinculaciones con asociaciones similares del país y el extranjero, favoreciendo el intercambio de experiencias y promover la legislación necesaria para el desarrollo de los consorcios.

En Rafaela, ciudad Argentina fundada hace más de 110 años por inmigrantes Italianos y Suizos, la cooperación entre empresarios se expresa centralmente en el impulso conjunto a algunos emprendimientos asociados al mejoramiento de las condiciones infraestructurales para el desarrollo industrial de la zona.

---

<sup>8</sup> Secretaría de Economía, *Guía para la formación...* p.11

<sup>9</sup> NAFIN, *Op.Cit.*

Desde 1993 la Secretaría de Producción de la municipalidad de Rafaela comenzó a interesarse por el desarrollo de una política de fortalecimiento de la competitividad de las empresas industriales pequeñas y para fomentar la cooperación interempresarial se desarrollaron cursos de capacitación empresarial técnica y comercial para grupos de empresas constituyendo también la Cámara de Pequeños Industriales de la Región (CAPRI). CAPRI incluye industriales de muy diferentes actividades: metalmecánicos, madereros, alimentos, textiles y otros de servicios, siendo todas firmas pequeñas o micro basadas en gran medida en el trabajo personal del empresario.

Entre los resultados obtenidos con esta asociatividad se tienen que la mayoría de los empresarios aumentaron su eficiencia productiva y calidad, también expandieron su facturación y número de clientes asociada con una orientación más amplia del mercado, además de que casi un tercio de las empresas asociadas a CAPRI aumentaron sus ganancias brutas al mismo tiempo que disminuyeron sus costos unitarios y finalmente lograron un mayor apoyo por parte de las instituciones y otros agentes económicos para realizar transformaciones técnicas.<sup>10</sup>

## CHILE<sup>10</sup>

Como una acción decisiva por parte del Estado de intervenir en el fomento productivo y desarrollar la competitividad de las PYMES construyendo complejas redes de asociación centradas en la confianza y el intercambio de información, además de acciones conjuntas con una activa responsabilidad empresarial fueron creados los Proyectos de Fomento (PROFO).

Los PROFO se definen como una estrategia impulsada por una institución pública o privada a nivel local, que se basa en la promoción de sistemas de relaciones de confianza entre empresas, cuyo objetivo principal es estimular condiciones locales favorables al desarrollo de la competitividad y de la eficiencia de los sujetos que participan en la iniciativa.

En las PROFO la confianza se traduce en la constitución de grupos de empresarios (asociaciones, sociedades), cuya finalidad es potenciar la competitividad de las empresas en los diferentes mercados nacionales o extranjeros, intercambiando experiencias e informaciones, solucionando los problemas comunes, negociando, invirtiendo o comercializando sus productos en conjunto.

Las ventajas de la asociación son varias: se logran mayores volúmenes de oferta y, por consiguiente son más atractivos para compradores potenciales, permite desarrollar la capacidad de negociación de las empresas con los bancos, proveedores, etc., reduce los costos unitarios de los fletes, diversifica la oferta de productos, se reparten entre las empresas participantes los costos de promoción de exportaciones, impresión de catálogos, asistencia a ferias en el exterior, permite retroalimentar las experiencias individuales en el grupo además de que se logran mejores prácticas de gestión referidas a la organización del trabajo, a la implementación de estrategias de marketing y planificación estratégica.

Un PROFO surge a partir de un contrato de duración limitada entre un grupo de empresarios de un mismo rubro y localización común, con un organismo de fomento productivo público o privado. En el contrato los empresarios especifican objetivos, acciones, resultados esperados, actividades, cronogramas, indicadores de desempeño y costos.

Dada la adaptabilidad del instrumento en Chile le ha permitido desarrollarse en todo tipo de sectores.

---

<sup>10</sup> Cfr. MÓNICA CASALET RAVENNA; *Éxitos y desaciertos en la cooperación interempresarial: un análisis de dos experiencias, Chile y Argentina* en Asociación y cooperación de las micro, pequeña y mediana empresas, de Isabel Rueda y Nadima Simón, IIEC, UNAM, 1999, pp.201-223.

## 2.2 La Empresa Integradora en México.

El entorno macroeconómico en el que operaban las MIPYMES cambió radicalmente cuando se adoptó el modelo neoliberal en México a partir de 1982 iniciando con el gobierno de Miguel de la Madrid.

A partir de la adopción de este modelo se generaron medidas políticas y económicas que junto con la entrada al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT en inglés) en 1986, y al TLC con el gobierno de Salinas, comienza a darse una apertura progresiva de la economía con el exterior, apareciendo el término globalización.

La globalización es el proceso por el cual la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unifica mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

Muchos han sido los efectos de la globalización en México, tanto positivos como negativos, a continuación se presenta una tabla con algunas de las consecuencias más importantes de la globalización.

<u>Económico</u>	<u>Político</u>	<u>Social</u>	<u>Cultural</u>	<u>Medio Ambiente</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de los desequilibrios económicos, sociales y territoriales.</li> <li>• Concentración de la riqueza y aumento de la desigualdad social.</li> <li>• Lucha por poderes y bienes.</li> <li>• Fortalecimiento de la economía imperialista de mercados.</li> <li>• Invasión de empresas internacionales</li> <li>• Gran oferta de productos y aumento de calidad gracias a la competencia.</li> <li>• Facilidad de adquisición e intercambio de tecnologías y mercancías.</li> <li>• Privatización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de la soberanía</li> <li>• Choque de corrientes de liderazgo.</li> <li>• Resurgimiento de guerrillas y corrientes antagónicas rebeldes.</li> <li>• Vulnerabilidad en los países pobres y endeudados. (México)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento de los estándares laborales mínimos.</li> <li>• Aumento en la migración de la gente de campo.</li> <li>• Incremento de competencia al interior.</li> <li>• Expansión del sector informal.</li> <li>• Caída de la industria manufacturera frente a los servicios.</li> <li>• Despojo de tierras de los más pobres e indefensos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La homogeneización que produce este fenómeno, implica una pérdida en la integridad de las culturas de los países participantes.</li> <li>• La oportunidad de diversificar y relacionar las costumbres.</li> <li>• El establecimiento de una comunicación unánime.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amenaza a la diversidad biológica.</li> <li>• Daños al medio ambiente.</li> <li>• Aumento del riesgo de transmisión y diseminación de enfermedades infecciosas.</li> </ul>

Figura 5. Algunas consecuencias de la globalización en México<sup>11</sup>.

<sup>11</sup>GEORGE S. YIP, *Globalización*, Grupo Editorial Norma, Colombia, 1994, págs. 21-27, 84-85.



A partir de la mundialización(o globalización) en varios países, incluido México, se ha propiciado la concentración de la producción, el intercambio comercial, las decisiones, el progreso tecnológico y la riqueza en unos cuantos y en pocos cientos de empresas.

Como se puede apreciar la globalización ha tenido importantes consecuencias no solo en lo económico, sino en lo político, en lo social, en lo cultural e incluso en el medio ambiente, por lo que se hace necesario mencionar que las consecuencias económicas fueron en gran parte el motivo y razón para la creación del modelo de Empresas Integradoras buscando evitar que muchas empresas desaparecieran o se vieran consumidas por un nuevo y mayor mercado, aumentando su competitividad, su productividad y logrando una participación mayor en mercados antes inalcanzables.<sup>12</sup>

A consecuencia de la globalización y de las crisis económicas, recesiones y devaluaciones que México ha enfrentado en las últimas décadas las MIPYMES han resentido sus efectos negativos al agravarles viejas diferencias y generándoles nuevos problemas como: aumento de los costos de producción al aumentar el costo de los bienes y servicios, disminución del mercado interno, reducción y encarecimiento del crédito, aumento de los impuestos, obsolescencia tecnológica y comercializadora, deficiente cultura empresarial, poca capacidad de negociación, falta de competitividad internacional, etc.<sup>13</sup>

El propio entorno económico ha estado produciendo entre los empresarios una visión clara de que es imprescindible asociarse para competir, sin el riesgo de verse diluido ante la creciente e inevitable competencia.

Los cambios generados en la economía hacen más dependientes a las economías y exigen de ellas mayores niveles de competitividad, para ganar mercados. El logro de competitividad ya no es exclusivo de una sola empresa, sino del sector en el cual se desarrolla la actividad y las condiciones que un país brinda para que sus sectores productivos puedan competir en el mercado. Por estas razones el Gobierno Federal ha buscado la manera de asegurar que la mayoría de las empresas de escala micro, pequeña y mediana, pudiesen disponer de fórmulas para aprovechar cabalmente la apertura de los mercados, a partir de incrementos significativos en sus niveles de competitividad, sin que para ello requiriesen modificar el tamaño de su escala productiva, es decir que pudiesen seguir siendo pequeñas, pero eficientes y altamente competitivas.<sup>14</sup>

De esta manera ha desarrollado a lo largo del tiempo diversos esquemas de cooperación como medida para subsanar esta problemática, algunos han sido: Programa de Desarrollo de Productores, Centros de Competitividad Empresarial, Programa de Subcontratación Industrial, Centros de Adquisición en Común, Esquema de Subcontratación, Sociedades Cooperativas, Uniones de Crédito, etc. diseñados para sectores y objetivos específicos. No obstante, las organizaciones descritas han disminuido su presencia como alternativas de asociación. Ante esta circunstancia, en los últimos años, se ha encausado el interés de las MIPYMES hacia figuras novedosas de organización.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Cfr. OLIVA SARAHÍ ÁNGELES CORNEJO, *Evolución de la Micro, Pequeña y Mediana empresas en México*, Siglo 21 editores, México, 1997.

<sup>13</sup> CARLOS ALBA VEGA, *Las Empresas Integradoras en México*, revista Comercio Exterior, mensual, Vol. 47, No. 1(México, Enero, 1997) pp. 43-49.

<sup>14</sup> Cfr. CAROLE LEVANTI, *Prácticas empresariales y apertura económica en México*, Revista Comercio Exterior, Sep. 1997, pp 127-137.

<sup>15</sup> RUEDA PEIRO ISABEL, *Las Empresas Integradoras en México*, Siglo XXI Editores, 1997, pág. 76

Es así como dentro de los programas implementados por el gobierno se encuentra el modelo de cooperación interempresarial creado para dotar a las empresas de menor tamaño de elementos que ayuden a superar sus debilidades y a fortalecer sus ventajas competitivas para poder hacer frente a los retos y oportunidades que impone una apertura de la economía promoviendo la creación de lo que se conoce hoy como Empresas Integradoras teniendo, además, su origen en el modelo desarrollado en Italia conocido como *consorcio*.

Es en Mayo de 1993 cuando la SECOFI (actualmente Secretaría de Economía) publica en el Diario Oficial de la Federación el Decreto que Promueve la Organización de Empresas Integradoras (**Se puede consultar en el anexo A**), a través del cuál, se pretende fortalecer el crecimiento de las empresas de menor tamaño, mediante cambios cualitativos en la forma de comprar, producir y comercializar con el objeto de consolidar la presencia de las empresas en el mercado interno y externo, siendo modificado el 30 de mayo de 1995 como resultado de un análisis muy cuidadoso de la experiencia obtenida por los empresarios organizados bajo este régimen de asociación publicándose el “Decreto que modifica al diverso que promueve la organización de empresas integradoras” (**Ver anexo B**).

Este decreto tiene origen y fundamento en el Plan Nacional de Desarrollo para el período 1989-1994, el cual tenía como objetivos principales que, “el mejoramiento productivo de las estructuras económicas nacionales debe adaptarse a las nuevas modalidades de integración y competencia internacionales” Apoyándose también en el Plan Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior para el período 1990-1994, en el cuál se planteó la necesidad de, “propiciar un desarrollo industrial más equilibrado promoviendo la utilización regional de los recursos y la creación de empleos productivos y, con ello, contribuir a incrementar el bienestar de los consumidores; Que se impulsará la modernización de las formas tradicionales de producción de las empresas micro, pequeñas y medianas y se brindará especial atención a los programas de organización interempresarial que faciliten el trabajo en equipo e incrementen su capacidad de negociación en los mercados”<sup>16</sup>

Por último se tomaron en cuenta las disposiciones establecidas en el programa para la Modernización y Desarrollo de la industria Micro, Pequeña y Mediana para el período 1991-1994, buscando como objetivo: “la organización interempresarial para la formación de empresas integradoras de industrias micro, pequeñas y medianas en ramas y regiones con potencial exportador...”<sup>17</sup>

Es importante mencionar que se requiere del apoyo gubernamental para que las empresas prosperen, se requieren incentivos fiscales, financieros y de apoyo a la exportación, así como algún tipo de restricción a empresas monopólicas, puesto que el potencial de las MIPYMES es grande, pero no tiene la capacidad requerida para lograr desarrollarlo por si mismas.

---

<sup>16</sup> Decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras. Diario Oficial de la Federación, 7 de Mayo de 1993.

<sup>17</sup> *Ibidem*.

## Conclusiones Capitulares

Los esquemas de organización no han sido exclusivos de México sino también en otras partes del mundo se han presentado contando con el apoyo de sus respectivos gobiernos.

La idea de creación de Empresas Integradoras tiene su origen en el continente Europeo, específicamente en Italia en donde son conocidas como consorcios.

La globalización fue el principal motivo para la creación del programa de Empresas Integradoras en México.

El Gobierno Federal ha implementado diversos programas tendientes a apoyar a las MIPYMES como el de Empresas Integradoras que busca aumentar su competitividad y productividad y así evitar la desaparición de empresas subsanando problemas inherentes a su tamaño como: fondos propios insuficientes y difícil acceso al crédito, limitada capacidad de expansión e innovación que redundan en el deterioro de los niveles de productividad o competitividad en el mercado, etc.

El programa de Empresas Integradoras tiene su fundamento en el decreto que promueve su organización publicado en mayo de 1993 en el Diario Oficial de la Federación teniendo como antecedentes: al Plan Nacional de Desarrollo (1989-1994), Plan Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior (1990-1994) y el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana (1991-1994).

## CAPITULO 3. FORMALIZACION DE UNA EMPRESA INTEGRADORA

## Introducción Capitular

Como en todo proyecto de cualquier índole se deben analizar varios aspectos antes de tomar la decisión de iniciarlo, y aunque siempre existirán riesgos, se deben evaluar los aspectos más importantes para contar con información suficiente y confiable que permita tomar decisiones.

En la primera parte de este capítulo se describen los pasos a seguir para constituir una Empresa Integradora cuando se ha decidido formar una, después de que el empresario determinó si cuenta, con un proyecto a desarrollar en conjunto con los demás empresarios y con una cultura de asociación, a partir de un análisis minucioso. Este análisis para determinar la conveniencia de crear una EI y los pasos a seguir para constituirla son recomendados por la Secretaría de Economía (SE), encargada del programa de Empresas Integradoras, para maximizar las probabilidades de éxito de un proyecto de este tipo.

También se presenta como un requisito básico e indispensable la elaboración de un Proyecto de factibilidad económico-financiero, ya que permite al empresario conocer de manera oportuna y organizada la manera en la que serán utilizados los recursos, así como la manera en que será organizada la EI, y así contar con elementos suficientes para tomar la decisión de iniciar o no el proyecto.

Como parte importante y necesaria de toda empresa en la segunda parte de este capítulo se presentan los aspectos fiscales de las Empresas Integradoras como: Impuesto Sobre la Renta (ISR), Impuesto al Valor Agregado (IVA), Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU), etc.

### 3.1 Constitución de una Empresa Integradora.

Debido a que en gran parte 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, antes que cualquier cosa se debe realizar el siguiente análisis a fin de determinar la conveniencia de utilizar este esquema de cooperación empresarial.

Primero, los grupos potenciales a organizar deben contar con una problemática en común o en su caso con un proyecto a desarrollar en conjunto, después se deben preguntar si cuentan con una cultura de asociación, en caso afirmativo, los empresarios deberán determinar si el esquema de Empresas Integradoras es el que se adapta a sus necesidades y si les conviene esta alternativa para después proceder a formar ya su Empresa Integradora, en caso negativo se debe sensibilizar a los empresarios de los beneficios de trabajar de manera conjunta como pueden ser( Compras en común, asistencia técnica en el proceso productivo, capacitación de los empresarios, venta de productos de forma conjunta), si determinan que esta forma de trabajo les convence pueden decidir formar una Empresa Integradora, y si no les convence pueden buscar otra alternativa de organización que se adapte a sus necesidades

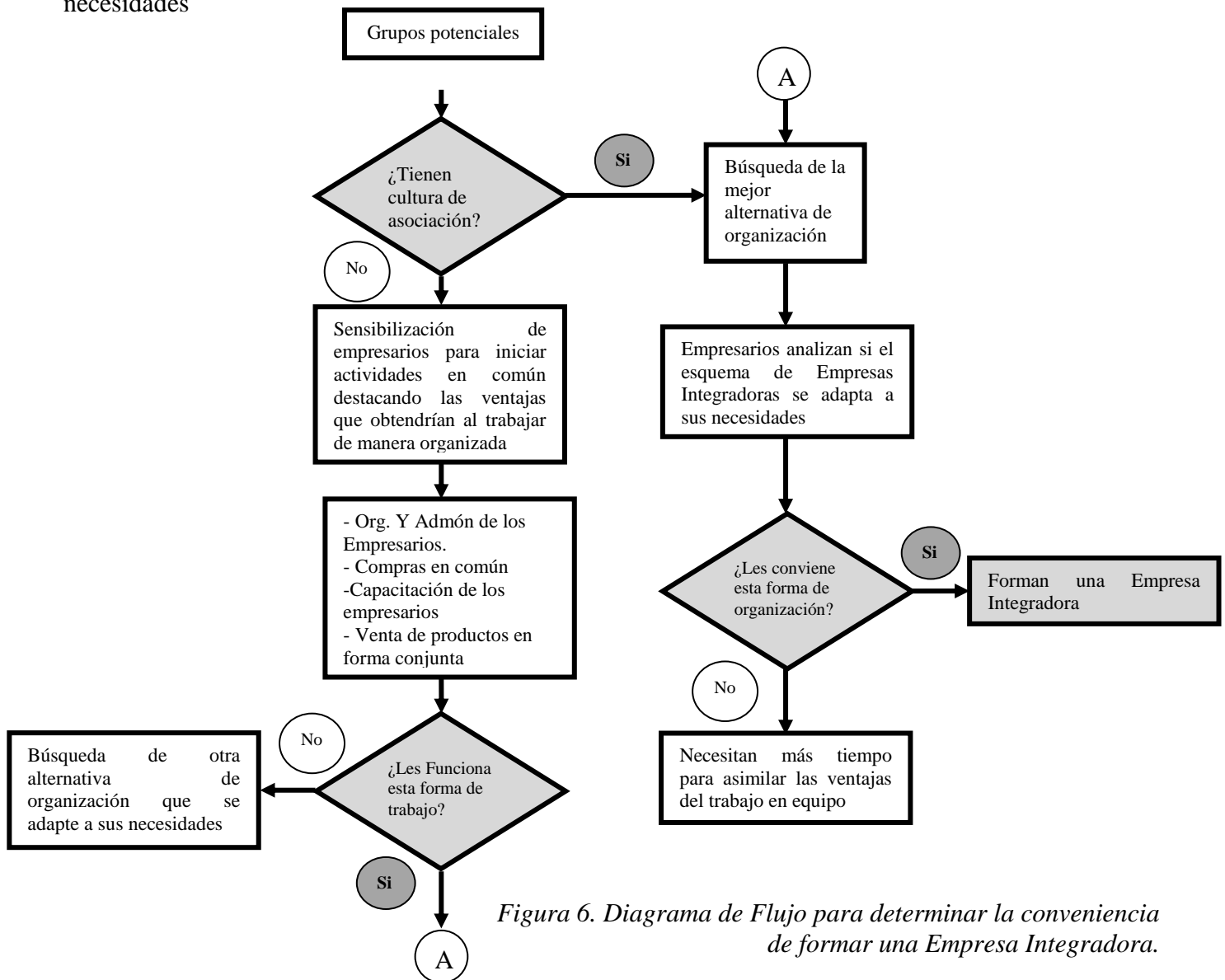


Figura 6. Diagrama de Flujo para determinar la conveniencia de formar una Empresa Integradora.

Cuando finalmente los empresarios han decidido formar una Empresa Integradora se recomienda acercarse a la Secretaría de Economía ya que es el organismo encargado de regularlas, además de expedir recomendaciones y proporcionar asesoría por lo que para formarla y constituirla la Secretaría recomienda seguir de manera sistemática los siguientes pasos para aumentar sus posibilidades de éxito.<sup>1</sup>

### 3.1.1 ETAPAS PARA CONFORMAR UN PROYECTO DE EMPRESA INTEGRADORA

A continuación se presentan de manera esquemática las etapas que deben seguirse en un proceso de integración y el objetivo a lograr en cada una de ellas:



*Figura 7. Pasos recomendados para formar una Empresa Integradora.*

#### 3.1.1.1 ETAPA DE SENSIBILIZACIÓN

En esta etapa se busca que los empresarios y/o productores, conozcan la importancia y los beneficios que les reportaría el 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.

Es importante analizar la necesidad o conveniencia de asociarse en función de los siguientes aspectos:

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

<sup>1</sup> Secretaría de Economía, *Guía para la Formación de una Empresa Integradora*, Dirección General De Desarrollo Empresarial y Oportunidades De Negocio, Septiembre 2002.

### 3.1.1.2 ETAPA DE PLANEACIÓN PRELIMINAR

Los empresarios y/o consultores deberán elaborar un documento breve y sencillo en donde perfilen su proyecto de factibilidad económico-financiero 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:

- Determinar si existe la oportunidad de un negocio y si es rentable.
- Conocer los riesgos que tienen que afrontar.
- Estar dispuestos a asociarse para lograr sus objetivos.
- Tener capacidad para cumplir con los compromisos que se deriven del proyecto y estar dispuestos a adoptarlos formalmente.

### 3.1.1.3 ETAPA DE PLANEACIÓN A DETALLE

En esta parte se elaborará el proyecto de factibilidad económico-financiero, 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:

- 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 económico-financiera cumple con las expectativas de los socios.

### 3.1.1.4 ETAPA DE FORMACIÓN Y CONSTITUCIÓN

Se deberán cumplir con los requisitos solicitados por la Secretaría de Economía, para poder operar como una Empresa Integradora, a saber<sup>2</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.

---

<sup>2</sup> Decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras. Diario Oficial de la Federación, 7 de Mayo de 1993.



- Presentar ante la Secretaría de Economía la siguiente documentación:
  - Proyecto de acta constitutiva (**Se puede consultar en el anexo D**) conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles y al 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.
  - Proyecto de factibilidad económico-financiera que sustente la integración.
- Obtener la cédula de inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras.

### 3.1.1.5 ETAPA DE EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO

Los puntos a considerar en esta etapa son los siguientes:

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

Una vez que esté en operaciones la Empresa Integradora, la Secretaría Economía será la encargada de vigilar su funcionamiento, y podrá apoyarla con las acciones siguientes:

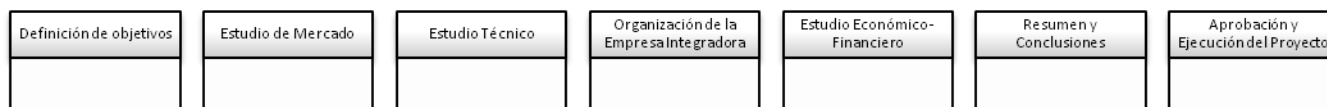
- Asesoría respecto a otros programas de apoyo del Gobierno Federal e Instituciones de apoyo sobre áreas específicas como puede ser tecnología, productividad, capacitación, financiamiento y diseño, entre otras.
- Análisis de las posibles causas por las que una Empresa Integradora deja de operar.

En el **anexo E** se puede consultar un resumen detallado de los pasos a seguir para constituir y formalizar una Empresa Integradora que van desde la promoción del esquema hasta que se da de alta como una Empresa Integradora.

### 3.1.2 PROYECTO DE FACTIBILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERO

Un requisito básico y necesario para constituir una Empresa Integradora es la presentación de un proyecto de factibilidad en donde se indique cómo serán aplicados los recursos en forma organizada y eficaz, para el cumplimiento de las metas conjuntas. Asimismo, se constituye en un documento soporte para gestionar en su caso, el financiamiento que se requiera para la ejecución del proyecto.

A continuación se detallan los aspectos mínimos que debe cubrir este proyecto de factibilidad económico-financiero.



*Figura 8. Aspectos mínimos a cubrir en un proyecto de factibilidad económico- financiero.*

### 3.1.2.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Para tomar la decisión de involucrarse en un proceso de integración se deberá 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.

Para realizar este análisis se recomienda tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- › Idea del proyecto.
- › Análisis del entorno.
- › Identificación de las necesidades de los socios.
- › Debilidades y Fortalezas de las empresas socias.
- › Amenazas y oportunidades del entorno.
- › Misión de la empresa.

#### **Idea del proyecto**

El grupo de empresarios y/o productores tendrán que encontrar las causas que los motiva a iniciar un proceso de integración, como podrían ser:

- 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.
- Realizar compras en volumen para obtener mejores precios.

#### **Análisis del entorno**

El análisis debe 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, poniendo énfasis a los siguientes aspectos: Panorama económico nacional e internacional, en el local o regional, y en el de la actividad económica.

#### **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 ésta última para concretar los objetivos y metas que se planteen en el proyecto de factibilidad.

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

### **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.

### **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.

### **Misión de la empresa**

Se definirá cuál es el objetivo de la empresa para ayudar a 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:

- 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.

### **3.1.2.2 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 considerando la comercialización, los canales de distribución así como las políticas y estrategias de venta a emplear.

### **3.1.2.3 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:



*Figura 9. Aspectos a cubrir en un estudio técnico.*

**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.

**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 su: apariencia, peso, color tamaño, durabilidad, versatilidad, rendimiento, calidad, precio, facilidad de mantenimiento o reparación, envase, empaque, etc. con el objeto de contar con la visión de las ventajas competitivas de cada uno de los productos a fabricar o servicios a prestar.

**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 como son, materias primas e insumos, mano de obra, inventarios, etc.; esto formará parte de la demanda del capital de trabajo para dotar de liquidez al proyecto de factibilidad.

### **Localización y distribución 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 se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- **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).

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.

**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.

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.

**Programa de producción:** 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.

**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.

### 3.1.2.4 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.

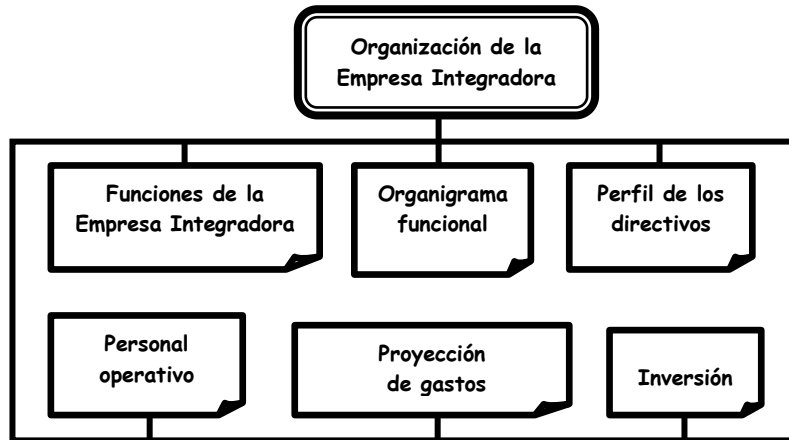


Figura 10. Aspectos a considerar para una adecuada organización de la Empresa Integradora.

#### **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**

- Acceder 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.

### **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.

### **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.

### **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.

### **Proyección de gastos**

En este apartado se describirán las erogaciones que tendrán que hacer los socios para formalizar la Empresa Integradora, así como para ponerla en operación.

### **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.

#### **3.1.2.5 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 económico-financiera.

Un estudio de este tipo implica analizar los siguientes aspectos:

- Capital de Trabajo
- Programa de Inversión
- Estructura y Características del Financiamiento
- Flujo de Efectivo Proforma
- Estado de Resultados Proforma
- Balance General Proforma
- Rentabilidad del Proyecto
- Análisis de Sensibilidad del Proyecto

### **Capital de trabajo**

Indica los medios financieros requeridos para operar el proyecto de acuerdo con el programa de producción.

### **Programa de inversión**

Con los datos obtenidos a partir de la proyección de gastos y de la inversión 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.

### **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. A continuación se presenta un 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.

Asimismo, se hará una proyección a cinco años de las nuevas aportaciones que tendrán los socios al capital social, así como del ingreso de nuevos socios a la Empresa Integradora.

#### Financiamiento

Se tendrá que describir el tipo de financiamiento y ante cual institución se va a solicitar para la ejecución del proyecto.



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.

### **Flujo de efectivo proforma**

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.

### **Estado de resultados proforma**

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.

### **Balance general proforma**

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 programa de inversión y en la estructuración y caracterización del financiamiento.

### **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.

Concepto	Definición
Valor Presente Neto (VPN).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es el valor que se obtiene para cada período, los flujos de efectivo después de impuestos del proyecto para un horizonte. Expresa la rentabilidad en términos absolutos.</li> </ul>
Período de Recuperación de Capital (PRC).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se define como el período requerido para recuperar la inversión original. Se le puede considerar como el valor del dinero a través del tiempo (flujos descontados o no).</li> </ul>
Punto de Equilibrio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite analizar cómo 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</li> </ul>
Tasa Interna de Retorno (TIR).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es la tasa de descuento que hace que el VPN sea igual a cero.</li> <li>Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Expresa la rentabilidad en términos porcentuales.</li> </ul>

Retorno Sobre la Inversión (RSI).	<ul style="list-style-type: none"> <li>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).</li> </ul>
Tasa de Retorno Mínima Atractiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es el rendimiento que como mínimo están dispuestos a aceptar los inversionistas para decidir llevar a cabo el proyecto.</li> </ul>
Relación Beneficio Costo (B/C).	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>

*Figura 11. Algunos índices para determinar la rentabilidad económica de un proyecto.*

La rentabilidad de una inversión está en función de tres factores básicos: (1) monto de la inversión, (2) utilidades generadas por la inversión y (3) 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.

### **Análisis de 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:

$$IS = \frac{\% \text{ de la variación en la rentabilidad}}{\% \text{ de la variación en el factor que se analice}}$$

### **3.1.2.6 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 económico-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 recomienda incluir los siguientes elementos:

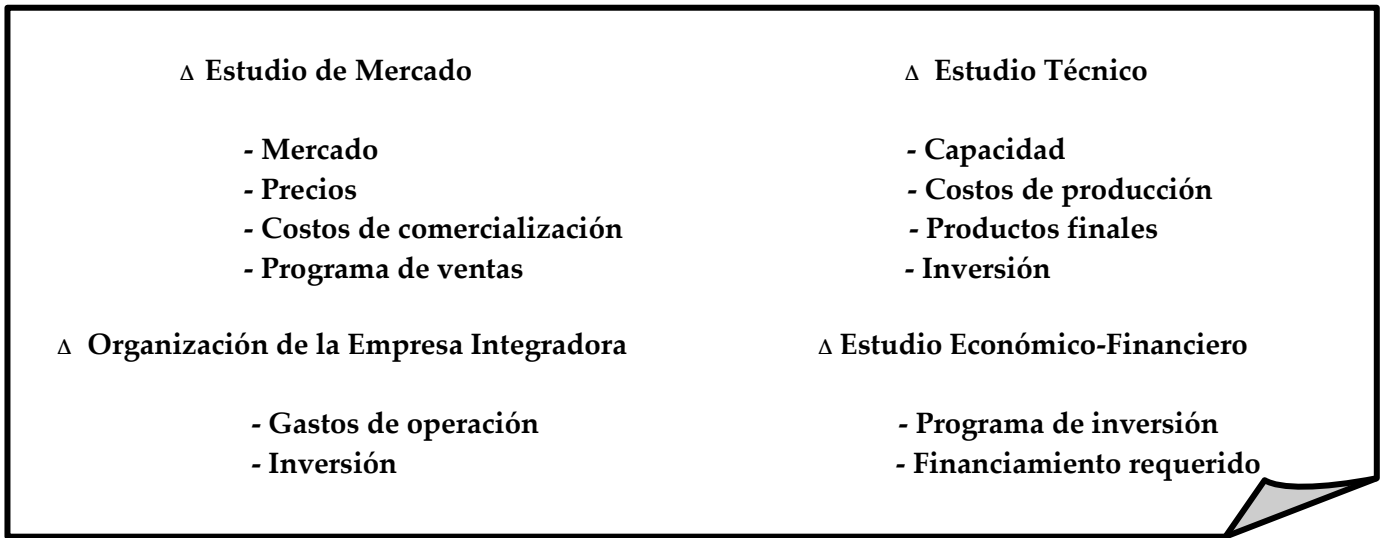


Figura 12. Aspectos más relevantes a incluir en el resumen del proyecto de factibilidad económico financiero.

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

### 3.1.2.7 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.

En el Anexo D se presenta un resumen con los pasos a seguir para constituir una Empresa Integradora.

### *3.2 Aspecto fiscal de las Empresas Integradoras.*

Conforme al decreto que modifica al diverso que promueve la organización de empresas integradoras en su artículo 5 se establece que dichas empresas podrán acogerse al Régimen Simplificado de las Personas Morales que establece la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR), por un período de 10 años sin la imposición de un tope en los ingresos permitiendo su capitalización.<sup>3</sup>

A partir de la reforma a la LISR publicada en enero del 2002 se establece claramente que las Empresas Integradoras deben tributar de manera obligatoria en el Régimen Simplificado, ya que con anterioridad se consideraba opcional tributar en este régimen.

Beneficios de tributar en el régimen simplificado:<sup>4</sup>

- Las compras de materias primas, los gastos e inversiones, que efectúen las empresas integradas a través de la Empresa Integradora podrán ser deducibles 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 entregue 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.
- Tributación bajo el esquema de Flujo de Efectivo facilitando su cálculo ya que las personas Morales en general causan ISR por todos sus ingresos.
- Los contribuyentes que dictaminan sus estados financieros pueden presentarlos 2 meses después que los contribuyentes del régimen general.
- Cuando los integrantes de las personas morales se agrupen con el objeto de realizar en forma conjunta gastos necesarios para el desarrollo de sus actividades, podrán hacer deducible la parte proporcional del gasto en forma individual, aun cuando los comprobantes correspondientes estén a nombre de alguno de los otros integrantes, siempre que dichos comprobantes reúnan los demás requisitos que señalen las disposiciones fiscales.
- Se les otorgan facilidades administrativas como comprobación de gastos que no reúnan requisitos fiscales, presentar pagos de manera semestral (para algunas actividades), no obligación de llevar nóminas, etc.
- El impuesto que determine la Empresa Integradora por cada uno de sus integrantes se podrá enterar de manera conjunta en una sola declaración.
- No tendrán la obligación de determinar al cierre del ejercicio el ajuste anual por inflación a que se refiere el capítulo III del Título II de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

---

<sup>3</sup> Decreto que modifica al diverso que promueve la organización de empresas integradoras, diario oficial de la federación, 30 de mayo de 1995.

<sup>4</sup> Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR), Título II Capítulo VII, Diario Oficial de la Federación, enero del 2002.

## OBLIGACIONES FISCALES

### 3.2.1 IMPUESTO SOBRE LA RENTA (ISR)<sup>5</sup>

Las empresas integradoras deben cumplir con las obligaciones que se encuentran detalladas en el Título II Capítulo VII de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR):

Así, el artículo 81 dice:

- Que las Empresas Integradoras deben calcular y enterar, por cada uno de sus integrantes, los pagos provisionales mensuales a cuenta del impuesto del ejercicio, a más tardar el día 17 del mes inmediato posterior a aquél al que corresponda el pago, mediante declaración que presentarán ante las oficinas autorizadas. El impuesto sobre la renta se calculará considerando los ingresos cuando el contribuyente efectivamente los cobre, y los gastos o deducciones cuando efectivamente los pague. De los ingresos se restan las deducciones y el resultado será la utilidad o la pérdida. Para estos efectos se aplicara la tasa del 28%.

El Artículo 82 de la misma ley dice:

- Las Empresas Integradoras deben efectuar por cuenta de sus integrantes las retenciones y el entero de las mismas y, en su caso, expedir las constancias de dichas retenciones, cuando esta Ley o las demás disposiciones fiscales obliguen a ello.

- Llevar un registro por separado de los ingresos, gastos e inversiones, de las operaciones que realicen por cuenta de cada uno de sus integrantes.

- Emitir y recabar la documentación comprobatoria de los ingresos y de las erogaciones, respectivamente, de las operaciones que realicen por cuenta de cada uno de sus integrantes.

La documentación comprobatoria que expidan por las actividades que realicen sus integrantes, además de los requisitos establecidos en el Código Fiscal de la Federación, deberá contener la leyenda “Contribuyente del Régimen de Transparencia”.

En el caso del artículo 84 dice:

Las empresas integradoras podrán realizar operaciones a nombre 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:

- Celebrar 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.

- Expedir a cada empresa integrada 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.

---

<sup>5</sup> Ley del Impuesto Sobre la Renta 2002, Diario Oficial de la Federación, 1º Enero del 2002.

- Proporcionar, 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.

Cabe mencionar que en caso de que la Empresa Integradora efectúe operaciones a nombre y por cuenta de sus integradas, tiene la obligación de calcular y enterar los pagos provisionales de ISR y el impuesto del ejercicio por cuenta de las mismas, asimismo, debe retener y enterar los impuestos que correspondan a las operaciones realizadas por cuenta de sus integradas. Para estar en posibilidades de cumplir con estas obligaciones, debe además identificar contablemente las operaciones que realizó por cuenta de cada integrada, y emitir y recabar los comprobantes correspondientes.

Si por el contrario la Integradora no realiza operaciones a nombre y por cuenta de sus integradas, entonces estaría imposibilitada para cumplir con las obligaciones expuestas en los artículos 81 y 82 antes citados.

La integradora debe en todos los casos calcular y enterar los impuestos correspondientes a sus propias operaciones.

### 3.2.2 IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA)<sup>6</sup>

El impuesto al valor agregado se calculará aplicando el esquema de flujo de efectivo, que opera en forma similar al impuesto sobre la renta, ya que el impuesto se causa cuando el contribuyente cobra efectivamente el ingreso. Se determina aplicando la tasa que corresponde al total de sus ingresos obtenidos en el mes (traslado) restando el impuesto que le hayan cobrado (acreditable) en sus compras inversiones y gastos del mismo periodo. Los pagos serán mensuales y se realizarán conjuntamente con los del impuesto sobre la renta.

Los ingresos por concepto de cuotas, comisiones, prestación de servicios a sus integradas, así como los ingresos que perciba la Empresa Integradora, por cuenta de sus integradas, está gravado a la tasa general de 15% del impuesto al valor agregado.

### 3.2.3 IMPUESTO EMPRESARIAL A TASA ÚNICA (IETU)<sup>7</sup>

Las empresas integradoras calcularán y enterarán los pagos provisionales del impuesto empresarial a tasa única que les corresponda, aplicando al efecto lo dispuesto en la Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única.

Para calcular los pagos provisionales del impuesto empresarial a tasa única, deberán restar de la totalidad de los ingresos obtenidos en el periodo comprendido desde el inicio del ejercicio y hasta el último día del mes al que corresponde el pago, las deducciones autorizadas correspondientes al mismo periodo. Al resultado obtenido se le aplicará la tasa que corresponda (16.5% para 2008, 17% para 2009 y 17.5% para 2010), y se le restarán los créditos y acreditamientos a que tenga derecho. A este resultado se le acreditarán los pagos provisionales efectivamente pagados del impuesto sobre la renta y en su caso la retención de ISR. Así mismo se disminuirán los pagos provisionales del IETU efectuados con anterioridad en el mismo ejercicio.

---

<sup>6</sup> Ley del Impuesto al Valor Agregado, Diario Oficial de la Federación 1978 (última reforma octubre 2007).

<sup>7</sup> Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única, Diario Oficial de la Federación, octubre de 2007.

El impuesto que se determine se enterará a más tardar el 17 del mes inmediato posterior a aquél al que corresponde el pago. Una vez efectuado el pago provisional del IETU, se debe enviar al SAT mensualmente a través de Internet y mediante archivo electrónico el listado de conceptos que sirvieron de base para determinar el impuesto, señalando el número de operación proporcionado por el banco en donde se efectuó el pago y la fecha en que se realizó.

En caso de que no haya impuesto a cargo, no se deberá enviar la declaración de las razones por las que no se hace el pago y únicamente se enviará el listado de conceptos señalados en el punto anterior.

### 3.2.4 IMPUESTO A LOS DEPÓSITOS EN EFECTIVO (IDE)<sup>8</sup>

La Empresa Integradora estará obligada al pago del Impuesto a los depósitos en efectivo, por los depósitos en efectivo realizados en las instituciones del sistema financiero, ya sea por uno o por la suma de varios depósitos en el mes, cuyo importe exceda de 25,000 pesos.

El impuesto se calcula multiplicando el importe que excede de 25,000 pesos por la tasa de 2%.

También debe pagarse el impuesto de 2% por adquirir cheques de caja en efectivo sin importar el monto.

El impuesto será recaudado por las instituciones del sistema financiero (bancos, casas de bolsa, sociedades de inversión, entre otras) en las que se tengan abiertas las cuentas.

Las instituciones del sistema financiero que recauden el impuesto deben entregar al contribuyente de forma mensual y anual las constancias que acrediten el IDE recaudado o, en su caso, el importe no recaudado.

Opción para tributar en el régimen intermedio.

Las empresas integradoras cuyos ingresos en el ejercicio inmediato anterior no hubieran excedido de \$ 4'000,000.00 podrán aplicar el Régimen Intermedio establecido en la Sección II, Capítulo II, Título IV de la Ley del Impuesto sobre la Renta. En este caso, la utilidad gravable que determine se aplicara la tasa del 34%.<sup>9</sup>

### 3.2.5 OTRAS OBLIGACIONES DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS

Además de las obligaciones ya mencionadas las Empresas Integradoras también deben<sup>10</sup>:

- Inscribirse en el Registro Federal de Contribuyentes a través del formulario R-1 y su Anexo 2.
- Llevar contabilidad conforme al Código Fiscal de la Federación.
- Elaborar un estado de posición financiera y levantar inventarios de existencias al 31 de diciembre. (Excepto en el régimen intermedio, debido a que se lleva contabilidad simplificada).

<sup>8</sup> Ley del Impuesto a los Depósitos en efectivo, Diario Oficial de la Federación, octubre del 2007.

<sup>9</sup> Ley del Impuesto Sobre la Renta, Título IV, Capítulo II, Sección II, Diario Oficial de la Federación, enero 2002.

<sup>10</sup> Servicio de Administración Tributaria (SAT), Tráptico: *Tratamiento Fiscal de las Empresas Integradoras*, 2003.

- Celebrar un convenio con sus empresas integradas a través del cual acepten que sea la Empresa Integradora la que facture las operaciones que realicen a través de esta última, comprometiéndose a no expedir ningún otro comprobante por dichas operaciones.
- Expedir a cada empresa integrada una relación de operaciones que por su cuenta facture, debiendo conservar copia de la misma y de los comprobantes con requisitos fiscales que expidan, los que deberán coincidir con dicha relación, incluyendo compras, gastos e inversiones efectuadas por la Empresa Integradora, por cuenta y orden de las integradas.
- Presentar declaraciones informativas, a más tardar el 15 de febrero de cada año, ante la administración local de Asistencia al contribuyente que corresponda a su domicilio fiscal.
- Expedir y conservar comprobantes de sus ventas de acuerdo con el código fiscal de la Federación y su Reglamento.
- Solicitar y conservar comprobantes de sus compras.
- Los comprobantes que se expidan a los clientes y los que se soliciten a los proveedores se deben conservar por un plazo mínimo de cinco años.
- Realizar pagos provisionales mensuales y presentar declaración anual.
- Cumplir con las obligaciones fiscales como patrón cuando tenga trabajadores a su servicio  
 Cuando las empresas integradoras hagan pagos por salarios y demás prestaciones que deriven de una relación laboral, incluyendo la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas y las prestaciones percibidas como consecuencia de la terminación de la relación laboral, deben cumplir además con las obligaciones siguientes:
  - Retener y enterar el impuesto sobre la renta que corresponda a las personas que les presten servicios.
  - Proporcionar a dichas personas constancias de pagos y retenciones efectuadas.
  - Hacer el cálculo anual del impuesto sobre la renta en los casos que proceda.
- Deben expedir constancias de pagos y/o retenciones a las personas físicas que les presten servicios profesionales, a las que les renten bienes inmuebles, y en su caso a las personas físicas o morales residentes en el extranjero, entre otros.
- Para la distribución de dividendos o utilidades, o bien, el retiro de estas últimas, se debe cumplir con las disposiciones que señala la Ley del Impuesto sobre la Renta.
- La participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas se calculará aplicando 10% a la utilidad fiscal. El resultado será la cantidad a repartir, debiendo efectuar la retención del impuesto que corresponda.
- Para determinar el capital de aportación actualizado, las personas morales llevarán una cuenta de capital de aportación que se adicionará con las aportaciones de capital, las primas netas por suscripción de acciones efectuadas por los socios o accionistas, y se disminuirá con las reducciones de capital que se efectúen.



## Conclusiones Capitulares

Debido a que en gran parte 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, antes que cualquier cosa se debe realizar un minucioso análisis a fin de determinar la conveniencia de utilizar este esquema de cooperación empresarial.

Para poder iniciar un proyecto de este tipo se requiere contar con una serie de requisitos pero “de entrada” se recomienda contar con: una cultura previa de asociación y un proyecto en común con los demás empresarios.

Para mayor información se recomienda asistir a la Secretaría de Economía (SE) ya que es la encargada del programa de Empresas Integradoras.

Es recomendable seguir sistemáticamente la serie de pasos proporcionados por la SE para aumentar las posibilidades de éxito en este tipo de programas.

Un requisito básico y necesario para constituir una Empresa Integradora es la elaboración y presentación de un proyecto de factibilidad económico-financiero en donde se indique claramente cómo serán aplicados los recursos en forma organizada y eficaz, para contar con los elementos necesarios que permita tomar la decisión de iniciar o no el proyecto o de realizar las modificaciones necesarias para su implementación.

Es muy importante y necesario que las Empresas Integradoras cuenten con unas finanzas sanas además de que cumplan con sus compromisos fiscales para lograr su correcta operación, asegurar su subsistencia y crecer, por lo tanto se debe conocer el régimen en el que deben tributar, el tiempo, la forma de hacerlo así como sus derechos y apoyos fiscales con los que cuenta para aprovecharlos de la mejor manera.

**CAPITULO 4. EXPERIENCIA CON EL ESQUEMA Y  
BENEFICIOS PARA LOS EMPRESARIOS DE LA  
CONSTRUCCIÓN.**

## Introducción Capitular

Después de realizar una revisión documental exhaustiva de la información relativa al tema se encontró con una bibliografía escasa, atrasada y muy repetitiva, por lo que se decidió recurrir a la investigación de campo como complemento para la obtención de información que nos permitiera concluir y contar con elementos que verificaran o rechazaran la hipótesis planteada.

Es así como se diseñó una encuesta que consistió en un cuestionario dirigido a algunos Empresarios de la Construcción y entrevistas realizadas a: 1) Administradores de las Empresas Integradoras, 2) Encargada del programa de Empresas Integradoras en la Secretaría de Economía y 3) Académicos e Investigadores, con el objeto de recoger sus experiencias, puntos de vista sobre el tema, recomendaciones, etc.

A grandes rasgos, el procedimiento fue el siguiente:

- 1) Diseño de encuesta (entrevistas y cuestionario)
- 2) Selección de la muestra
- 3) Aplicación de cuestionario y entrevistas
- 4) Procesamiento de la Información
- 5) Descripción de lo realizado y conclusiones

Para verificar el cuestionario y entrevistas ver **anexo F**.

A continuación se presentan los resultados obtenidos con la encuesta aplicada a cada uno de los “protagonistas” del programa Empresas Integradoras.

#### **4.1 Empresarios de la Construcción.**

El objetivo del cuestionario aplicado a los empresarios fue saber sobre su experiencia asociativa, si conocen el modelo de Empresas Integradoras, y si les interesaría integrarse, y en caso afirmativo, que estarían dispuestos a hacer para lograr el éxito de este tipo de propuestas.

Las personas seleccionadas para contestar el cuestionario fueron compañeros de la facultad así como conocidos que cuentan con su propia empresa constructora. Se decidió hacerlo así por cuestiones de costo y tiempo. Además se enviaron cerca de 50 correos electrónicos a empresas constructoras registradas en internet solicitando su ayuda para responder el cuestionario pero desafortunadamente no se recibió respuesta de ninguna de ellas.<sup>1</sup>

Finalmente se contactaron 8 empresas que accedieron amablemente a responder el cuestionario, obteniendo con ello información muy interesante: (Tabla 1)

De ellas se encontró que la mayoría se ha asociado solo en algunas ocasiones para: acceder a financiamiento, contar con un mayor capital, y para compra conjunta de materiales y equipo, aunque de sus respuestas se entiende que lo han hecho principalmente porque la situación los obligó y no porque hayan tenido la iniciativa de hacerlo, pero aún así concluyen en que fue beneficiosa la experiencia de haber trabajado en equipo.

	Nombre de la Empresa	Actividad Preponderante
1.	Acción Corporativa Inmobiliaria	Verificación de Construcción de Vivienda para INFONAVIT.
2.	Negociación Industrial Carvid	Construcción de tiendas de autoservicio.
3.	Comisión Federal de Electricidad	Estudios de Ingeniería Civil y Ciencias de la Tierra.
4.	<i>No proporcionado</i>	_____
5.	FRISA Constructora de Ciudades	Inmobiliaria.
6.	Construemporio	Construcción y mantenimiento de Kentucky Fried Chicken.
7.	Ámbar Conceptos Tecnológicos en Urbanización	Construcción en General.
8.	Freyssinet de México	Construcción de Postensado.

*Figura 13. Empresas del sector construcción encuestadas.*

<sup>1</sup> Tal vez por desconfianza, por falta de interés o de tiempo para contestarlos.

Es importante mencionar que ninguno de los encuestados conoce el esquema de Empresas Integradoras, ya que consideran que el gobierno no le ha dado una buena promoción, y después de explicarles brevemente en que consiste una Empresa Integradora resalta el que todos dijeran que les gustaría saber más de este modelo, y que incluso se animarían a formar o a participar en una Empresa Integradora, esperando distintos beneficios como: especialización al dividir el trabajo, posicionamiento en el mercado, mejora en los procesos dentro de la organización, acceso a financiamiento, etc.

Los encuestados manifestaron, además de su interés por participar en una Empresa Integradora, la disposición para asistir a sesiones informativas y asesorías del gobierno para conocer mejor este modelo, a colaborar en la planeación y organización de la Empresa Integradora, compartir su experiencia para enriquecer la empresa, tener iniciativa y disposición para trabajar en equipo, elementos que son muy importantes para lograr el éxito en este tipo de propuestas.

#### ***4.2 Empresas Integradoras***

El objetivo de la entrevista aplicada a las Empresas Integradoras fue encontrar los motivos de su integración y los beneficios obtenidos con este esquema, los obstáculos que han enfrentado, si es un modelo que recomiendan adoptar a los demás empresarios. En general, se trató de determinar si el esquema de Empresas Integradoras es una propuesta viable que beneficia a las empresas del sector construcción.

En la selección de esta muestra se visitó la Secretaría de Economía para solicitar un listado con los datos de contacto de las Empresas Integradoras del sector construcción registradas actualmente, pero debido a la negativa de la persona a cargo de las EI se decidió consultar la página electrónica de la Secretaría de Economía para obtener la información requerida (**Ver anexo G**).

Por cuestiones económicas y de tiempo se decidió visitar únicamente a las Empresas Integradoras registradas en el estado de Puebla<sup>2</sup>, pero como no se pudo entrevistar personalmente a los representantes, dado que al ubicar las direcciones correspondientes las recepcionistas argumentaron el desconocimiento de la existencia de las Integradoras y de cualquier otra información relacionada (pienso que por la desconfianza de proporcionar datos a personas extrañas a pesar de identificarme como tesista de la UNAM), fue entonces como se contactó a las Integradoras del resto del país vía telefónica.

---

<sup>2</sup> Se realizó una visita a la ciudad de Puebla para localizar y solicitar información en cada una de las Empresas Integradoras registradas en el Directorio de la Secretaría de Economía. La primera en ser ubicada fue: "Integradora de Empresas Generadoras de Concreto, S.A. de C.V.", registrada en 2001, donde dijeron tratarse de una empresa dedicada a la venta de concreto sin tener alguna relación con la Integradora registrada en la SE, además de la negación de hablar con el representante, Arq. Carlos Balestra Águilar. En este caso podría tratarse de un cambio de giro o la desintegración de sus asociadas para continuar laborando independientemente.

La segunda se trató de "Integradora de Vivienda Popular, S.A. de C.V.", registrada en 1994, que de acuerdo al directorio se encontraba localizada en el edificio empresarial de Puebla, y en donde negaron conocer dicha empresa. Para esta empresa su desconocimiento podría deberse a un cambio de domicilio o a la desconfianza de proporcionar información a desconocidos.

La tercera en cuestión fue: "Integradora de servicios para la construcción, S.A. de C.V.", en donde al ubicar el lugar se encontró con un inmueble vacío, con aspecto de abandono, confirmado por los vecinos al no haber visto personas en el lugar desde hace tiempo, incluso no hubo respuesta al marcar por teléfono, esto se debe tal vez a un cambio de domicilio sin previo aviso. La última en visitar fue: "Integradora Empresarial, S.A. de C.V.", aquí se veía la empresa con actividad aún, pero no se pudo localizar a los representantes por asistir en un horario diferente. Obteniendo únicamente teléfono y correo electrónico para establecer contacto después.

Aún así fue muy difícil localizar a las Empresas Integradoras ya que muchas veces las personas encargadas se mostraban desconfiadas, sorprendidas y renuentes a proporcionar información y en otros casos argumentaban desconocer la Empresa Integradora, que ya había desaparecido o que se trataba de un número equivocado, en algunos más, como las empresas de Guanajuato y Oaxaca que para contactarlas proporcionaron el número de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción de su entidad y al hacer la llamada correspondiente ésta se negó a dar datos de sus agremiados por políticas del organismo.<sup>3</sup>

De esta manera se pudieron contactar 11 empresas (Ver Figura 14) y a partir de ellas se obtuvo información útil e interesante que confirma nuestra hipótesis, por ejemplo en todos los casos localizados coinciden en afirmar que es un esquema viable, que si funciona y que además recomiendan seguir a los demás empresarios ya que es posible obtener beneficios cuando se trabaja como un verdadero equipo, incluso fue remarcado como necesario en esta época de crisis económica y como una alternativa de supervivencia para las micro, pequeñas y medianas empresas en los nuevos escenarios producto del mercado globalizado.

<i>BAJA CALIFORNIA NORTE</i>	<i>SINALOA</i>
A) BAJA 29 EMPRESA INTEGRADORA, S.A. DE C.V. B) PANEL EMPRESA INTEGRADORA, S.A. DE C.V.	E) INTEGRADORA DE CONSTRUCTORES MAZATLECOS, S.A. DE C.V. F) SERVICIOS Y COMERCIALIZACION EN CONCRETO, S.A. DE C.V.
<i>JALISCO</i>	<i>VERACRUZ</i>
C) ARBEIT CORPORATIVO, S.A. DE C.V.	G) CONSORCIO INTRA EMPRESA INTEGRADORA, S.A. DE C.V. H) CONSTRUALDAMA, S.A. DE C.V. I) EMPRESA INTEGRADORA DE LADRILLEROS DEL TONACAPAN, S.A. DE C.V. J) EMPRESA INTEGRADORA TABQUERA MATLATAC, S.A. DE C.V.
<i>PUEBLA</i>	<i>YUCATAN</i>
D) INTEGRADORA EMPRESARIAL, S.A. DE C.V.	K) INTEGRADORA DE VIVIENDA DE YUCATAN, S.A. DE C.V.

*Figura 14. Empresas Integradoras entrevistadas.*

En la mayor parte de las entrevistadas se encontró como motivo principal para su integración la búsqueda de precios más bajos al adquirir las materias primas, maquinaria y equipo en volumen y así capitalizarse y de alguna manera aumentar sus utilidades<sup>(D),(E),(F),(G),(H),(I),(K)</sup>.

Combinar los servicios de varias empresas para hacerse más fuertes y así ganar concursos en obras grandes (C),(D),(E),(F),(K) y para el caso de las ladrilleras consolidar la venta de su producto al surtir pedidos de grandes constructoras<sup>(H),(I),(J)</sup>,son las premisas con la que se integraron las empresas entrevistadas.

<sup>3</sup> Además de que se tuvo que marcar en más de una ocasión para poder localizar a los administradores de la Empresa Integradora.

En pocos casos como en (B) y (E) se encontró que se asociaron principalmente para obtener beneficios fiscales.

En casos como (F),(H) y (I) se unieron además para adquirir financiamiento como parte del apoyo que brinda el gobierno a este tipo de esquema.

Todas las Empresas encuestadas coinciden en tener como clave del éxito para este tipo de esquema la cooperación y la confianza entre los socios, de que trabajen como un verdadero equipo, teniendo entonces como reto el trascender como grupo las diferencias internas, es decir conciliar intereses.

### ***4.3 Secretaría de Economía***

La entrevista realizada a la Subdirectora de Integración de la Secretaría de Economía, Lic. María Cristina Garfias Linares, fue aplicada para conocer su punto de vista de éste modelo, y si de acuerdo con ella las Empresas Integradoras son un esquema viable que puede beneficiar a los empresarios.

En palabras de la funcionaria el programa es viable y esta comprobado en países desarrollados que han crecido y prosperado con esquemas de organización empresarial como Japón, Italia, Alemania, etc .

La funcionaria menciona, además, que el problema de las empresas no se debe tanto a su tamaño o a su número sino a que trabajan solas en un mundo cada vez más globalizado disminuyendo así su competitividad, e incluso corriendo el riesgo de desaparecer si no se organizan, así que augura un buen futuro a este tipo de esquema ya que, comenta, el contexto nacional e internacional está obligando a adoptarlo, entonces este esquema debe verse como una manera de sobrevivir.

Es necesario comentar que la Licenciada enfatizó en que el éxito (o el fracaso) del programa recae casi en un 99% en los empresarios y el resto para el gobierno. Además de que los invitó a acercarse e informarse a estas formas de organización ya que, señaló, existe un gran desconocimiento y falta de interés por parte de los empresarios en estos programas.

### ***4.4 Académicos Investigadores***

Los investigadores y académicos entrevistados han escrito y colaborado en libros relacionados con el tema, libros como: “*Las empresas Integradoras en México*”, y “*Asociación y cooperación de las micro, pequeñas y medianas empresas*” así como también han publicado artículos en revistas especializadas. El objetivo de la entrevista fue conocer su experiencia con el tema y saber si para ellos es un esquema viable que recomiendan adoptar a los empresarios.

Estas entrevistas fueron muy útiles y enriquecedoras ya que las personas de acuerdo con su experiencia proporcionaron aspectos como: las claves del éxito para este esquema, obstáculos a vencer, así como comentarios del gobierno en cuanto al papel que desempeña.

Las personas entrevistadas son:

Coordinadora del Proyecto “*Las Empresas Integradoras en México*”, Dra: Isabel Rueda Peiro.<sup>4</sup>  
Colaboradoras: Dra.Ma.de Lourdes Álvarez Medina<sup>5</sup>, María Elena Flores Becerril<sup>6</sup>

Coordinadoras del Proyecto: “*Asociación y Cooperación de las Micro, Pequeña y Mediana Empresas México, Chile, Argentina, Brasil, Italia y España.*”  
Dra. Isabel Rueda Peiro y Dra. Nádima Simón Domínguez.<sup>7</sup>

Es importante comentar que todas las personas entrevistadas coinciden en afirmar que hay una falta de cultura de asociación por parte de los empresarios de México, resaltándolo como el obstáculo principal a este tipo de esquema, e incluso como el motivo de cierre de muchas de ellas, así por el contrario han resultado exitosas en la mayoría de los casos las EI que tienen que ver con el campo debido a su previa experiencia de asociación en la defensa de la tierra.

De esta manera se hace evidente, junto con la ayuda del gobierno, la necesidad de crear y fomentar la cultura de asociación en México para fortalecerse y competir. Para lograr esto se debe confiar en los demás, no buscar el beneficio propio a costa de los demás, es muy importante trabajar para el bien común, y finalmente entender que la sinergia puede ayudar y que a la larga el provecho es para todos.

---

<sup>4</sup> **Isabel Rueda Peiro:** Investigadora titular del Instituto de Investigaciones Económicas y profesora de la Facultad de Ciencias políticas y Sociales , donde obtuvo el doctorado en Estudios Latinoamericanos. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores, autora y coautora de varios libros y artículos en revistas especializadas.

<sup>5</sup> **María de Lourdes Álvarez Medina:** Licenciada en administración , maestra en administración con mención honorífica y estudios de doctorado en administración (organizaciones) en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM , en la cual es profesora en la licenciatura de administración. Su línea de investigación se refiere al desarrollo de potencial tecnológico en las micro, pequeñas y medianas empresas en México.

<sup>6</sup> **María Elena Flores Becerril:** Licenciada en administración y con estudios completos de maestría en administración por la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. Profesora titular “A” de tiempo completo en la División de Investigación de dicha Facultad, de la cual es coordinadora del área fiscal. Ha escrito diversos artículos en revistas especializadas en administración y fiscal.

<sup>7</sup> **Nadima Simón Domínguez:** contadora pública, maestra y doctora en administración por la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM en la cual es profesora titular “C” de tiempo completo adscrita a la División de Investigación. Primer lugar como coautora del premio anual “Maestro Jesús Silva Herzog” 1992. Premio Universidad Nacional 1996 en el área de docencia en ciencias económico-administrativas. Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores.



Todas coinciden en afirmar que es un buen modelo, que es viable y que si funciona si es bien aplicado. Además lo ven como una alternativa real de supervivencia que debe impulsarse y promoverse. Así mencionan de acuerdo con su experiencia lo que podría considerarse como algunos “*ingredientes*” o “*recomendaciones para tener éxito*” en esta alternativa de asociación:

- Que los socios que van a formar la integradora estén conscientes de todo lo que implica y que tengan muy clara la necesidad de integrarse.
- Que la iniciativa de formar la integradora provenga principalmente de los empresarios.
- Que todos estén dispuestos a anteponer los intereses del grupo a los intereses personales, es decir que estén dispuestos a cooperar.
- Es muy importante y necesario contar con la figura de un líder en quien todos confíen, que sea elegido preferentemente por los mismos socios, que sea capaz de darle cohesión al grupo, de marcar los lineamientos de la Integradora, que evite y solucione conflictos además de que sea imparcial.
- Contar con un objetivo común muy claro.

Parecería que son muchos los “requisitos” que se deben cumplir pero en realidad no son tantos simplemente se trata de hacer bien las cosas sin aprovecharse de los demás y de tener fe en lo que se esta haciendo, en uno mismo y en los demás. Sólo hay que cambiar la visión individualista de “todo para mí” por la de “uno para todos y todos para uno”.

En palabras de las investigadoras es importante pero no tan esencial el apoyo del gobierno ya que ellas mismas encontraron que lo más importante para tener éxito en este tipo de proyectos es la iniciativa, las ganas de salir adelante y la disposición a cooperar de los mismos empresarios ya que como sabemos en México el gobierno no a cumplido tan cabalmente con su papel de promotor y soporte de los empresarios (especialmente en este tipo de esquema donde son muy pocos los empresarios que lo conocen). También recomiendan al gobierno reforzar este programa, promoverlo más, brindar verdaderos apoyos y dar un seguimiento de las Empresas Integradoras. Cabe mencionar que de las Empresas Integradoras encuestadas muy pocas mencionaron como motivo de asociación los beneficios proporcionados por el gobierno.

## Conclusiones Capitulares

La investigación de campo se realizó para superar el obstáculo de encontrarse con información escasa y atrasada, se planeó y diseñó la encuesta después de la revisión bibliográfica pensando que sería buena idea recabar los puntos de vista de los protagonistas de este esquema y así poder concluir y verificar o rechazar la hipótesis. En primer lugar se decidió acercarse a las autoras y colaboradoras de libros (*ver citas 4,5,6 y7*), ya que gracias a su experiencia podían brindar, además de una entrevista para conocer su punto de vista del tema, orientación a la investigación y en la formulación de las preguntas para la encuesta, después de varias visitas y sesiones con las investigadoras y ya con el cuestionario revisado y aprobado se decidió aplicarlo a los empresarios de la construcción por ser a quienes va dirigida esta investigación, decidiendo después entrevistar a la subdirectora de Integración en la Secretaría de Economía para recabar sus comentarios como representante del gobierno y finalmente después de un análisis de costo y de tiempo se decidió visitar la ciudad de Puebla por su cercanía a la ciudad de México y por contar con un buen número de EI en su territorio.

A continuación se presentan las conclusiones más importantes para cada “*protagonista*” de la encuesta.

### *Empresarios de la Construcción*

- ✓ No se puede hablar de una cultura de asociación en los empresarios ya que los entrevistados se asociaron en pocas ocasiones solo porque la situación los obligó y no por tener la iniciativa de hacerlo, aunque para la mayoría de ellos fue beneficiosa esta experiencia ya que contaron con un mayor capital, y menores precios en la compra conjunta de materiales y equipo.
- ✓ Ninguno de los empresarios de la construcción sabía del esquema de Empresas Integradoras y después de conocerlo manifestaron su intención de aprender más, y afirmaron que se animarían a formar o a participar en una Empresa Integradora, esperando algunos beneficios como: la especialización al dividir el trabajo, posicionamiento en el mercado, mejora en los procesos dentro de la organización, acceso a financiamiento, etc.
- ✓ Los empresarios estarían dispuestos a asistir a sesiones informativas y asesorías del gobierno para conocer mejor este modelo, a colaborar en la planeación y organización de la Empresa Integradora, compartir su experiencia para enriquecer la empresa, tener iniciativa y disposición para trabajar en equipo.

### *Empresas Integradoras*

- ✓ Todas las Empresas Integradoras entrevistadas coinciden en afirmar que es un esquema que si funciona y que además recomiendan seguir a los demás empresarios, subrayándolo como necesario en esta época de crisis económica y como una alternativa de supervivencia para las Micro, Pequeñas y Medianas empresas en los nuevos escenarios producto del mercado globalizado.

- ✓ La mayoría de las Empresas Integradoras entrevistadas tuvieron como motivo principal para integrarse la búsqueda de precios más bajos al adquirir materias primas, maquinaria y equipo en volumen, el resto de las entrevistadas tuvo como razones: capitalizarse, combinar los servicios de varias empresas para hacerse más fuertes, consolidar la venta de su producto al surtir pedidos de grandes constructoras, obtener beneficios fiscales y adquirir financiamiento como parte del apoyo que brinda el gobierno a este tipo de esquema.
- ✓ Todas las Empresas encuestadas coinciden en tener como clave del éxito para este tipo de esquema la cooperación y la confianza entre los socios, la disposición para trabajar como un verdadero equipo, y de que logren conciliar intereses.

#### *Secretaría de Economía*

- ✓ En palabras de la encargada del programa de Empresas Integradoras de la Secretaría de Economía Lic. Cristina Garfias el programa de Empresas Integradoras es viable y esta comprobado en países desarrollados que han crecido y prosperado con esquemas de organización empresarial
- ✓ La funcionaria cree que el problema de las empresas no se debe tanto a su tamaño o a su número sino a que trabajan solas en un mundo cada vez más globalizado disminuyendo así su competitividad, e incluso corriendo el riesgo de desaparecer si no se organizan, así que augura un buen futuro a este tipo de esquema ya que el contexto nacional e internacional está obligando a adoptarlo ubicando a este esquema como una manera de sobrevivir.
- ✓ De acuerdo con la entrevistada el éxito del programa depende casi en un 99% de los empresarios y el resto del gobierno.
- ✓ Es necesario que las empresas se acerquen e informen de las formas de organización promovidas por el gobierno ya que de acuerdo con la Lic. Cristina Garfias existe un gran desconocimiento y falta de interés por parte de los empresarios para este tipo de programas.

#### *Académicas - Investigadoras*

- ✓ Todas las investigadoras entrevistadas coinciden en una ausencia de cultura de asociación por parte de los empresarios de México, resaltándolo como el obstáculo principal a este esquema, e incluso como el motivo de cierre de muchas Empresas Integradoras. Por eso, en México, han resultado más exitosas las EI que tienen que ver con el campo ya que cuentan con una previa experiencia de asociación en la defensa de la tierra.
- ✓ Son muy pocos los empresarios que conocen el programa de Empresas Integradoras.

- ✓ Todas las investigadoras coinciden en afirmar que es un buen modelo, que es viable y que si funciona si es bien aplicado y si cumplen con lo siguiente:
  - Que los socios que van a formar la integradora estén conscientes de todo lo que implica y que tengan muy clara la necesidad de integrarse.
  - Que la iniciativa de formar la integradora provenga principalmente de los empresarios.
  - Que todos estén dispuestos a anteponer los intereses del grupo a los intereses personales, es decir que estén dispuestos a cooperar.
  - Es muy importante y necesario contar con la figura de un líder en quien todos confíen, que sea elegido preferentemente por los mismos socios, que sea capaz de darle cohesión al grupo, de marcar los lineamientos de la Integradora, que evite y solucione conflictos además de que sea imparcial.
  - Contar con un objetivo común muy claro.
- ✓ Las investigadoras creen que es importante pero no tan esencial el apoyo del gobierno ya que ellas mismas encontraron que lo más importante para tener éxito en este tipo de proyectos es la iniciativa, las ganas de salir adelante y la disposición a cooperar de los mismos empresarios.
- ✓ Recomiendan al gobierno reforzar este programa, promoverlo más, brindar verdaderos apoyos y dar un seguimiento de las Empresas Integradoras. Cabe mencionar que de las Empresas Integradoras encuestadas muy pocas mencionaron como motivo de asociación los beneficios proporcionados por el gobierno

Del estudio de campo se obtiene información interesante como por ejemplo todas las Empresas Integradoras encuestadas coinciden en afirmar que es posible llevar a cabo dicho programa y que proporciona beneficios considerables cuando se trabaja de manera comprometida y responsable con los demás, siendo confirmados tales comentarios por los investigadores especialistas en el tema y por la funcionaria de la Secretaría de Economía por lo que es necesario mencionar que el estudio de campo resultó ser una herramienta útil y necesaria en gran medida para esta investigación para resolver el problema de encontrarse con una bibliografía muy escasa y atrasada.

De acuerdo con la investigación de campo se evidenciaron algunos de los objetivos de la creación de Empresas Integradoras descritos en el capítulo 1 como: incrementar la capacidad de negociación de los mercados, elevar la competitividad de las empresas asociadas, facilitar el acceso a servicios especializados de bajo costo y favorecer la concurrencia a mercados mas grandes, etc. así como algunas de sus ventajas en base a sinergia como la competencia en mercados anteriormente imposibles con proyectos más grandes al sumar esfuerzos y potencialidades para tener acceso a mayores recursos y oportunidades además de que se mantiene cierta independencia de cada una de las empresas integradas por lo que existe una libre decisión interna de los socios en cuanto a cada una de sus empresas, etc.

De la investigación de campo, de acuerdo con los comentarios de las académicas investigadoras, resulta encontrar que hace falta más apoyo, promoción y seguimiento por parte del gobierno y que, a diferencia de otros países si hay apoyo de sus gobiernos como en los ejemplos comentados en el capítulo 2, apoyo que les ha permitido tener éxito en este tipo de programas.

La subdirectora de integración, desde el punto de vista del gobierno dice que los empresarios no conocen el programa de EI, que no se interesan o que siempre esperan que el gobierno haga todo, por lo que hace un llamado a se acerquen a la Secretaría de Economía para conocer e informarse de los programas que tienen y con mayor razón si están interesados en las Empresas Integradoras ya que ellos están en toda la disposición de brindar asesorías, y apoyos para cumplir con las etapas y requisitos para la constitución y formalización de una EI(citadas en el capítulo 3), ya que de acuerdo con ella, su éxito depende en mayor medida de los empresarios que del gobierno.

Cabe mencionar que, gracias a la investigación de campo se contaron con elementos para validar nuestra hipótesis y confirmar que *“El mecanismo de cooperación conocido como Empresa Integradora representa una estrategia viable que beneficia a las empresas constructoras cuando cumple con ciertas condiciones para que funcione adecuadamente”*, por lo que la hipótesis se valida con el respaldo de los comentarios de los especialistas en el tema, de la funcionaria y de los responsables de las mismas Empresas Integradoras.

## CONCLUSIONES

La idea de fondo de las Empresas Integradoras es muy sencilla, simplemente se trata de generar sinergia al trabajar juntos. Una idea muy sencilla que produce beneficios pero que incluye ciertas implicaciones también.

A continuación se enumeran las conclusiones y resultados obtenidos en este trabajo escrito:

1. La empresa es una parte importante de la sociedad ya que brinda bienestar a la sociedad al mejorar su calidad de vida y promover el desarrollo de un país además de jugar un papel protagonista en el esquema conocido como Empresas Integradoras.
2. La Empresa Integradora es una estrategia de organización empresarial que proporciona servicios especializados a micros, pequeños, y medianos empresarios de la construcción con el objetivo de sumar fortalezas y superar debilidades para mejorar su competitividad y productividad en el mercado.
3. Los esquemas de organización empresarial no han sido exclusivos de México sino también en otras partes del mundo se han presentado junto al apoyo de sus respectivos gobiernos.
4. La creación de las Empresas Integradoras en México tiene su origen en Italia donde son conocidas como consorcios.
5. La globalización y los problemas económicos de México, agudizados a partir de la década de los 80, fueron los principales motivos para la creación del programa de empresas integradoras en México para evitar que las empresas desaparecieran y mejorar su competitividad.
6. El programa de Empresas Integradoras tiene su fundamento en el decreto que promueve su organización publicado en mayo de 1993 en el Diario Oficial de la Federación teniendo como antecedentes: al Plan Nacional de Desarrollo (1989-1994), Plan Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior (1990-1994) y el Programa para la Modernización y Desarrollo de la industria Micro, Pequeña y Mediana (1991-1994).
7. Debido a que en gran parte 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, antes que cualquier cosa los empresarios deben realizar un minucioso análisis a fin de determinar la conveniencia de utilizar este esquema de cooperación empresarial requiriendo una serie de requisitos pero “de entrada” se recomienda contar mínimo con: una cultura previa de asociación y un proyecto en común con los demás empresarios.
8. Para mayor información se debe acudir a la Secretaría de Economía (SE) ya que es la encargada del programa de Empresas Integradoras.

9. Si se quiere iniciar un proyecto de Empresa Integradora es recomendable seguir sistemáticamente la serie de pasos proporcionados por la SE para aumentar las posibilidades de éxito en este tipo de programas.
10. Un requisito básico y necesario para constituir una Empresa Integradora es la elaboración y presentación de un proyecto de factibilidad económico-financiero en donde se indique claramente cómo serán aplicados los recursos en forma organizada y eficaz, para contar con los elementos necesarios que permita tomar la decisión de iniciar o no el proyecto o de realizar las modificaciones necesarias para su adecuada implementación.
11. No se puede hablar de una cultura de asociación en los empresarios de México resultando ser el obstáculo más importante a la implementación de este tipo de propuestas. Por eso han resultado más exitosas las EI que tienen que ver con el campo ya que estas cuentan con una previa experiencia de asociación en la defensa de la tierra.
12. Tanto los administradores de las empresas integradoras de la construcción, como la encargada del programa en la Secretaría de Economía y las investigadoras encuestadas coinciden en afirmar que el programa de Empresas Integradoras es un esquema que si funciona y que además recomiendan seguir a los demás constructores, resaltándolo como necesario en esta época de crisis económica y como una alternativa de supervivencia para las micro, pequeñas y medianas empresas en los nuevos escenarios del mercado globalizado.
13. La mayoría de las Empresas Integradoras entrevistadas tuvieron como motivo principal para integrarse la búsqueda de precios más bajos al adquirir materias primas, maquinaria y equipo en volumen, el resto de las entrevistadas tuvo como razones: capitalizarse, combinar los servicios de varias empresas para hacerse más fuertes, consolidar la venta de su producto al surtir pedidos de grandes constructoras, obtener beneficios fiscales y adquirir financiamiento como parte del apoyo que brinda el gobierno a este tipo de esquema.
14. Resalta como clave del éxito para este tipo de esquema la cooperación y la confianza entre los socios, trabajar como un verdadero equipo y conciliar intereses.
15. Se le augura un buen futuro a esta propuesta ya que incluso se le considera necesario para sobrevivir en las condiciones en las que se encuentra la economía mexicana.
16. El éxito del programa depende casi en un 99% de los empresarios por lo que el apoyo del gobierno es importante pero no tan esencial ya que lo más importante en este tipo de proyectos es la iniciativa, las ganas de salir adelante y la disposición a cooperar además cabe mencionar que de las Empresas Integradoras encuestadas muy pocas mencionaron como motivo de asociación los beneficios proporcionados por el gobierno.



17. Es necesario que las empresas se acerquen e informen sobre las formas de organización promovidas por el gobierno ya que existe un gran desconocimiento y falta de interés por parte de los empresarios para este tipo de programas, además de que son muy pocos los que conocen a las Empresas Integradoras.
18. Se recomienda al gobierno reforzar este programa, promoverlo más, brindar mayores apoyos y dar un seguimiento de las Empresas Integradoras que ya se encuentran funcionando ya que en palabras de los expertos es una buena propuesta que debe continuar.

Los objetivos planteados en este trabajo se cumplieron y la hipótesis se respondió satisfactoriamente al afirmarse que las empresas integradoras son un esquema factible que produce beneficios a los participantes como mejorar su capacidad de negociación ante proveedores al adquirir mayores volúmenes de materiales, acceso a financiamiento, disminución de costos al realizar tramites de gestoría legal y fiscal en común, así como al desarrollar proyectos en conjunto, aunque para lograrlo es imprescindible contar con los siguientes elementos:

- Que los socios que van a formar la integradora estén conscientes de todo lo que implica y que tengan muy clara la necesidad de integrarse.
- Que la iniciativa de formar la integradora provenga principalmente de los mismos socios y que no sea realizada bajo presión o por requisito de algún agente externo.
- Que todos los integrantes estén dispuestos a cooperar.
- Es muy importante y necesario contar con la figura de un líder en quien todos confíen, que sea elegido preferentemente por los mismos socios, que sea capaz de darle cohesión al grupo, de marcar los lineamientos de la Integradora, que evite y solucione conflictos además de que sea imparcial.
- Tener la disposición de trabajar en equipo y contar con un objetivo común bien claro y no asumir automáticamente que los demás comparten los mismos objetivos, y de preferencia contar con una experiencia asociativa previa.
- Es muy importante tener fe y confianza en los compañeros, en lo que se esta haciendo y en uno mismo.

Se entiende que la cooperación no es fácil y que las asociaciones suelen simplemente no funcionar ya que es muy difícil armonizar los intereses y objetivos a largo plazo, y la cultura propia de dos empresas muy distintas por lo que estudiar las maneras de promover y desarrollar la cultura de asociación en México sería un tema muy recomendado para los interesados en extender y completar este trabajo escrito, así como investigaciones que conlleven a lograr un trabajo de equipo exitoso para los empresarios.

Realizar una investigación de campo no es fácil si se hace por primera vez, conviene acercarse a los que saben para orientarla debidamente, si existe algún interés en continuar esta investigación se puede acudir a cualquier académica mencionada en este trabajo ya que son personas muy amables y dispuestas a ayudar. Además se puede consultar los datos de contacto de las EI en el anexo G para llamar por teléfono sin tener la imperiosa necesidad de visitarlas o también acudir a la Secretaría de Economía para mayor información.

Sólo como comentario adicional en cuanto a los problemas que se tuvieron que resolver en ésta investigación de campo están: El considerable tiempo invertido en enfrentar la dificultad natural de realizar una investigación de campo por primera vez ya que se tuvo que elaborar y ajustar las preguntas en los cuestionarios y entrevistas, acudir a asesoría con los especialistas (Isabel Rueda con una amplia experiencia en investigación de campo y el director de esta tesis) hasta quedar listos y aprobados para ser aplicados, del tiempo invertido en aplicar la encuesta y procesar la información, así como de financiar personalmente todos los gastos de investigación: transporte, alimento, hospedaje, etc. al trasladarse a la ciudad de Puebla, así como de las considerables llamadas de larga distancia a las EI (se realizaron varias e insistentes llamadas a las distintas partes de la república hasta localizar a las personas) además del tiempo para las numerosas visitas a las investigadoras y a la funcionaria pública de la Secretaría de Economía.

En cuanto a la visita a las personas encuestadas no representó un mayor problema ya que todas fueron muy amables y accedieron a cooperar con esta investigación y sólo se comentará el tener que ajustar las visitas a su disponibilidad y agendarlas con anticipación.

# ANEXOS

## ANEXO A

Casos de éxito de Empresas Integradoras del Sector  
Construcción.

## CASOS DE ÉXITO

### *Integradora De Vivienda Popular Del Sector Privado, S.A de C.V.*

Antes de la integración:

- Imposibilidad de competir por obras de gran escala.
- Altos costos fijos, debido a que cada una de las empresas tenía sus propios servicios administrativos y de Ingeniería.
- Cada empresa por separado construía, concursaba, adquiría créditos, etc., repercutiendo en un mayor costo de construcción por el escaso número de viviendas.
- Generación de mayores gastos administrativos (veladores, mandos intermedios, residencias, contabilidades, supervisión, etc.).
- Por ser menor el volumen de compra los costos en materiales son mayores.
- El capital con que contaban las empresas era muy poco por lo que era imposible participar en concursos de obras importantes y difícilmente se tenía acceso a financiamientos para estos desarrollos.

Después de la Integración:

- *Concursa por mayores obras.* La Integradora participa en los concursos de vivienda de interés social, presentándose con el capital social del conjunto de socios, lo que le permite competir con las principales constructoras a nivel nacional y participar en concursos para obras y desarrollos importantes y de dimensiones mayores.
- *Financieros:* La integradora se encarga de gestionar todo lo relacionado con el financiamiento, con la banca de desarrollo y comercial.
- *Comerciales:* Promueve y vende las viviendas que se construyen a las empresas afiliadas al INFONAVIT. Además realiza estudios de mercado.
- *Tecnológicos:* Elaboración de estudios y análisis de las diferentes técnicas de la construcción, así como manuales de homologación de los sistemas administrativos, contables y de imagen corporativa para las empresas integradas.
- *Compras:* Consolidadas, logrando economías de escala que proporcionan mayor capacidad de negociación, para obtener mejores precios y condiciones de crédito con los proveedores.

- *Reducción en costos:* Los costos administrativos se redujeron al contar con una sola oficina para llevar a cabo todo el proceso adquirido en las obras (licencias, contrataciones, etc.). También en las obras se han reducido costos ya que en lugar de 12 bodegas con 12 veladores (uno por bodega), ahora cuentan con una bodega general en la cual solo tienen un velador para cuidar el material.
- *Control de calidad:* Se tiene un mejor control de calidad de proyectos, construcción, acabados, obras, aspectos administrativos, etc. ya que se cuenta con la experiencia del personal técnico de las empresas socias
- Su estrategia es que varias empresas trabajan, al mismo tiempo, en una unidad o proyecto, lo que les permite atender compromisos de mayor envergadura.
- Aumenta la competitividad y el nivel tecnológico al promover la competencia entre los socios.
- Tiene ventajas competitivas sobre otras empresas que participan en las subastas de obra del INFONAVIT.

### *Integradora Empresarial, S.A. de C.V.*

Antes de la integración:

- Las empresas asociadas se encontraban en una situación difícil en virtud de la crisis de 1995 que había afectado de manera sensible su capacidad instalada y desmembrado sus equipos de trabajo ante la imposibilidad de retenerlos por falta de recursos financieros y la nula existencia de obras.
- Se encontraban en franca desventaja ante las grandes empresas de construcción que llegaban a Puebla, sobre todo en el sector de vivienda, dado lo limitado del capital de cada una de las empresas.

Después de la integración:

- A tres años de la integración, de los cuales dos se ocuparon en la planeación estratégica de la empresa y la obtención del primer desarrollo de vivienda, y este último a la realización del proyecto, se puede decir que la empresa se encuentra en una etapa de consolidación en donde todas las empresas asociadas se han visto beneficiadas por el mayor volumen de obras y recursos que pueden obtener de manera conjunta.
- Se han logrado incrementar los niveles de calidad en la construcción, ya que la integradora ha apoyado en esto.
- Se han logrado avances muy importantes en el ahorro de compras de materias primas.

## *Integradora de Servicios para la Construcción, S.A de C.V.*

Antes de la Integración:

- Las empresas trabajaban de manera individual, lo que provocaba competencia entre ellas y duplicidad de actividades provocando pérdidas de tiempo y dinero.
- Requerían capacitación para el personal pero no contaban con los recursos.
- Por los bajos volúmenes de producción atendían un mercado regional.
- Al tener una capacidad de obra muy baja provocaba una ausencia de motivación de los empresarios.

Después de la Integración:

- Las empresas al trabajar de manera ordenada y en equipo evitaron duplicidad de actividades, reflejándose un incremento en la capacidad de ahorro en tiempo y dinero.
- Desde que se estableció este esquema de organización se han aprovechado mucho mejor los recursos humanos realizando capacitación especializada a los empresarios y al personal, con lo cual se ha logrado motivarlos y elevar su productividad.
- Al unir la capacidad de obra de las empresas socias se ha logrado una mayor capacidad de negociación, con lo que se ha obtenido acceso a obras de mayor tamaño e importancia.
- En conjunto se han logrado mejores precios por compras en volumen ganando descuentos importantes en la compra de materiales y en la reparación de su equipo.
- En la actualidad trabajan en los estados de Puebla, Hidalgo, Tlaxcala y Veracruz, entre otros.
- Cuentan con un buen director en la empresa integradora, quien ha logrado motivar a los socios y constantemente busca nuevas alternativas de trabajo.

*Información obtenida del directorio de Empresas Integradoras de la Secretaría de Economía.*

<http://www.pymes.gob.mx/integradoras/directorio.asp>

## ANEXO B

Decreto que promueve la Organización de Empresas Integradoras publicada el 7 de mayo de 1993 en el Diario Oficial de la Federación.



**SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL**

Decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras.

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

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

**CONSIDERANDO**

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

Que el Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990 – 1994, plantea la necesidad de propiciar un desarrollo industrial más equilibrado promoviendo la utilización regional de los recursos y la creación de empleos productivos y, con ello, contribuir a incrementar el bienestar de los consumidores.

Que se impulsará la modernización de las formas tradicionales de producción de las empresas micro, pequeñas y medianas y se brindará especial atención a los programas de organización interempresarial que faciliten el trabajo en equipo e incrementen su capacidad de negociación en los mercados;

Que el Programa para la modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991 – 1994, propone como líneas de acción, la organización interempresarial para la formación de empresas integradoras de industrias micro, pequeñas y medianas en ramas y regiones con potencial exportador, reconoce además que uno de los problemas de dichas empresas es su limitada capacidad de negociación derivada de su reducida escala productiva, así como de los bajos niveles de organización y gestión;

Que dentro de los objetivos de este último Programa está el de fortalecer el crecimiento de las empresas de menor tamaño, mediante cambios cualitativos en las formas de comprar, producir y comercializar, a efecto de consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su concurrencia en los mercados de exportación.

Que en el marco de la internacionalización de la economía, la estrategia se orienta a mejorar las escalas de producción mediante la organización interempresarial; lo que

facilitará el acceso de la tecnología y propiciará la inserción de las empresas en el mercado exterior;

Que con el fin de apoyar la modernización de la actividad productiva de las empresas del subsector y de mejorar su capacidad de negociación en los diferentes mercados, se fomentarán formas asociativas para la producción bajo diversas modalidades, cada una de ellas responderá a objetivos y necesidades concretas; sin que ello signifique afectar la autonomía de las empresas;

Que se requiere impulsar la formación de empresas integradoras de unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana como una forma para eficientar su organización y su competitividad, he tenido a bien expedir el siguiente:

**DECRETO QUE PROMUEVE LA ORGANIZACION DE EMPRESAS INTEGRADORAS**

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

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

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

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

- I.- Tener personalidad jurídica propia que su objeto social preponderante sea la prestación de servicios especializados de apoyo a las empresas micro, pequeñas y medianas integradas;
- II.- Constituirse, con las empresas integradas, mediante la adquisición, por parte de éstas, de acciones o partes sociales. Las empresas integradas deberán, además, ser usuarias de los servicios que presta la empresa integradora;

- III.- No participar en forma directa o indirecta en el capital social de las empresas integradas;
- IV.- Tener una cobertura nacional, o bien, circunscribirse a una región, entidad federativa, municipio o localidad, en función de sus propios requerimientos y los de sus socios;
- V.- Únicamente percibir ingresos por concepto de cuotas, comisiones y prestación de servicios;
- VI.- Que la administración y la prestación de sus servicios lo realice personal calificado ajeno a las empresas asociadas.
- VII.- Proporcionar a sus socios, algunos de los siguientes servicios especializados:
  - a) Tecnológicos, cuyo objetivo será facilitar el uso sistemático de información técnica especializada, de equipo y maquinaria moderna, de laboratorios científicos y tecnológicos, así como de personal calificado, entre otros, para elevar la productividad y la calidad de los productos de las empresas integradas;
  - b) Promoción y comercialización, con el propósito de incrementar y diversificar la participación de las empresas integradas en los mercados 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 asociadas la adquisición de materias primas, insumos, activos y tecnología en común, en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega;

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

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 se podrán acoger, al Régimen Simplificado de las Personas Morales que establece el Título II-A de la Ley del Impuesto Sobre la Renta y a las reglas de carácter general que establezca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por un período de cinco años, a partir del inicio de sus operaciones, siempre que los ingresos propios de la actividad no rebasen el factor que resulte de multiplicar quinientos mil nuevos pesos por el número de socios, sin que ésta cantidad exceda de diez millones de nuevos pesos, en el ejercicio;

**ARTICULO 6o.-** La banca de desarrollo diseñará programas especiales de apoyo para las empresas integradoras.

Nacional Financiera, S.N.C. apoyará a los socios otorgándoles créditos a través de intermediarios financieros para que puedan realizar sus aportaciones al capital social de la empresa integradora; asimismo, otorgará a los intermediarios financieros garantías complementarias a las ofrecidas por las propias empresas integradoras y/o sus socios;

**ARTICULO 7o.-** Con el objeto de facilitar la creación de 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 agilicen su establecimiento y desarrollo.

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

#### I. TRANSITORIO.

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

Dado en la Residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los seis días del mes de mayo de mil novecientos noventa y tres.- Carlos Salinas de Gortari.- Rúbrica.- El Secretario de Hacienda y Crédito Público, Pedro Aspe.- Rúbrica.- El Secretario de Comercio y Fomento Industrial, Jaime Serra Puche.- Rúbrica.

## ANEXO C

Decreto que modifica al diverso que promueve la organización de Empresas Integradoras. Publicado el 30 de mayo de 1995 en el Diario Oficial de la Federación.

**SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL**

**DECRETO que modifica al diverso que promueve la organización de empresas integradoras.**

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

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

**CONSIDERANDO**

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

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

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

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

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

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

**“ARTICULO 4º.....**

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

IV.- .....

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

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

VII.- .....

a) .....

b) Promoción y comercialización de los productos y servicios de las empresas integradas, con el propósito de incrementar y 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) a e) .....

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

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

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

**ARTICULO 5o.-** Las empresas integradoras podrán acogerse, al Régimen Simplificado de las Personas Morales que establece la Ley del Impuesto Sobre la Renta, por un 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.- .....

II.- .....

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

**TRANSITORIOS**

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

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

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

## ANEXO D

Ejemplo de acta constitutiva para una Empresa Integradora.

=====ESCRITURA NUMERO=====

=====VOLUMEN NUMERO =====

EN LA CIUDAD DE =====, ESTADO DE ===== siendo las === horas, del día ===== de ===== de =====.

=====, Notario O Corredor Público en Ejercicio, Titular de la Notaría ===== de éste Distrito Judicial, hago constar: =====

=====La Constitución formal de la sociedad mercantil denominada: "=====", SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE.=====

=====Con apego a lo establecido en la Ley General de Sociedades Mercantiles y las disposiciones que por Decreto Presidencial se publicaron en el Diario Oficial de la Federación, el día siete de mayo de mil novecientos noventa y tres para la Constitución de Empresas Integradoras, así como el Decreto que modifica al diverso que promueve la organización de empresas integradoras, publicado el día treinta de mayo de mil novecientos noventa y cinco en el Diario Oficial de la Federación.=====

=====En el que comparecen como:=====

===== S O C I O S F U N D A D O R E S =====

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Los nombrados comparecientes: =====, en sus respectivos caracteres de Presidente y Secretario del Consejo de Administración de la Sociedad Mercantil Denominada =====, **SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE**, dijeron: Que habiendo determinado constituir la Sociedad Mercantil que en esta escritura se formaliza, se gestionó y obtuvo de la Secretaría de Relaciones Exteriores el permiso correspondiente que a continuación se transcribe:

**PERMISO DE LA SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES**

----- Al margen superior izquierdo un sello impreso con el Escudo Nacional que a la letra dice: SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES.- Al margen superior derecho: Permiso ===== Expediente ===== Folio ===== En atención a la solicitud presentada por el (la) C. ===== esta Secretaría concede el permiso para constituir una **SA DE CV**, bajo la denominación ===== **SA DE CV**. Este permiso, quedará condicionado a que en los estatutos de la sociedad que se constituya, se inserte la cláusula de exclusión de extranjeros o el convenio previsto en la fracción I del Artículo 27 Constitucional, de conformidad con lo que establecen los artículos 15 de la Ley de Inversión Extranjera y 14 del Reglamento de la Ley de

Inversión Extranjera y del Registro Nacional de Inversiones Extranjeras. El interesado, deberá dar aviso del uso de este permiso a la Secretaría de Relaciones Exteriores dentro de los seis meses siguientes a la expedición del mismo, de conformidad con lo que establece el artículo 18 del Reglamento de la Ley de Inversión Extranjera y del Registro Nacional de Inversiones Extranjeras. Este permiso quedará sin efectos si dentro de los noventa días hábiles siguientes a la fecha de otorgamiento del mismo, los interesados no acuden a otorgar ante fedatario público el instrumento correspondiente a la constitución de que se trata, de conformidad con lo que establece el artículo 17 del Reglamento de la Ley de Inversión Extranjera y del Registro Nacional de Inversiones Extranjeras; así mismo se otorga sin perjuicio de lo dispuesto por el artículo 91 de la Ley de la Propiedad Industrial. Lo anterior se comunica con fundamento en los artículos: 27 fracción I de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 28, fracción V de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 15 de la Ley de Inversión Extranjera y el 13, 14 y 18 del Reglamento de la Ley de Inversión Extranjera y del Registro Nacional de Inversiones Extranjeras. PUEBLA, PUE., a 02 de Abril de 2003, EL DELEGADO =====.- Una firma ilegible.- Al margen superior izquierdo un sello que dice: SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES, DELEGACIÓN PUEBLA ARTICULO 27.=====

===== **IDENTIFICACION Y PREVENCIONES DE LEY** =====

**YO EL NOTARIO O CORREDOR PUBLICO, HAGO CONSTAR:** Que los socios fundadores cuyas generales serán especificadas más adelante se identificaron ante mí, y los previne sobre las penas en que incurre quiénes declaran falsamente bajo protesta de decir verdad, manifestaron que tanto ellos como sus respectivas representadas, tener capacidad legal, para contratar y obligarse de lo que Doy Fe, así como de conocerlos personalmente e interrogados con respecto del Impuesto Federal sobre la Renta, declararon que ellos como sus respectivas representadas, están al corriente en el pago del Impuesto Federal Sobre la Renta. =====  
=====Acto seguido manifestaron que la sociedad que hoy constituyen se registrará por los estatutos sociales siguientes: =====

===== **E S T A T U T O S** =====

===== **DENOMINACIÓN** =====

=====PRIMERO.- La sociedad se denominará: ===== que irá seguida de las palabras **SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE** ó de sus abreviaturas **S. A. DE C. V.** =====

===== **DOMICILIO** =====

=====SEGUNDO.- El domicilio de la sociedad será , en la calle ===== No. ===== Col. ===== C.P. =====, de esta Ciudad de =====, sin perjuicio de su derecho a establecer agencias o sucursales en otros lugares de la República Mexicana o del



extranjero y de pactar domicilio convencionales para actos determinados, sin que se entienda cambiando su domicilio social. =====

===== DURACIÓN =====

=====TERCERO.- La duración del pacto social será de =====, contados a partir de la fecha de la escritura, por lo que concluirá legalmente en el año =====.

===== OBJETO SOCIAL =====

=====CUARTO.- La sociedad tendrá por objeto social preponderante la prestación de servicios especializados de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa asociada.

**A.- Por cuenta y orden de sus socios:**

- I. Conjuntar a los socios para que puedan obtener un mejoramiento económico y social, optimizando en su beneficio las condiciones para comprar, distribuir, transportar y vender todo tipo de mercancías lícitas.
- II. Proporcionar a sus socios algunos de los siguientes servicios: tecnología, promoción y comercialización, diseño, subcontratación de productos y procesos industriales, promover la obtención del financiamiento, adquisición de materias primas, insumos, activos y tecnología en común; en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega, así como de otros servicios que se requieran para el óptimo desempeño de las empresas asociadas.
- III. Organizar a los grupos interesados, para promover la creatividad para alcanzar la calidad del servicio.
- IV. Desarrollar, de manera permanente, el asesoramiento y la capacitación a favor de los socios, que les permita mejorar su competitividad en los mercados internos y de exportación.
- V. Gestionar y concertar los financiamientos a efecto de favorecer el equipamiento y modernización de las empresas asociadas.
- VI. Realizar las gestiones necesarias favorables a sus socios, para obtener de las autoridades federales, estatales y municipales los apoyos y beneficios que de acuerdo a sus facultades puedan otorgar.
- VII. Proporcionar a lo socios servicios de tipo administrativo, contable, fiscal, jurídico, informático, de formación y capacitación empresarial.
- VIII. Promover ante la Banca de Fomento y Desarrollo el diseño de programas, con intereses y condiciones preferenciales que den apoyo a los socios.
- IX. Otorgar a todos los socios los servicios e información que se requieran para el logro de los objetivos de la sociedad.
- X. La elaboración de estudios y proyectos técnicos y económicos necesarios para la realización de su objeto social.
- XI. Celebrar actos y contratos a nombre y por cuenta de los socios, relacionados con el objeto de la misma.

XII. A nombre y por cuenta de los socios adquirir, enajenar, dar y recibir, en arrendamiento toda clase de bienes muebles e inmuebles necesarios para el logro de los fines sociales.

**B.- Propios de su actividad:**

XIII. No participar de manera directa o indirecta en el capital social de sus asociadas.

XIV. Otorgar toda clase de garantías reales o personales, constituir hipotecas y otorgar fianzas y avales.

XV. Emitir, aceptar, suscribir, endosar y en cualquier forma comerciar con documentos, títulos de crédito o instrumentos negociables.

XVI. La obtención de permisos, concesiones, franquicias, nombres y avisos comerciales que sean necesarios para la consecución de los fines sociales.

XVII. La celebración de toda clase de actos y contratos de naturaleza civil o mercantil necesarios para el desarrollo de los objetos sociales.

XVIII. La adquisición, enajenación y en general la negociación con todo tipo de acciones, partes sociales, y de cualquier título permitido por la Ley.

XIX. Establecer agencias o sucursales en cualquier lugar de la República o del Extranjero.

XX. El desempeño de toda clase de comisiones y representaciones y la celebración de toda clase de actos y contratos que permitan una ganancia lícita.

XXI. La defensa de los intereses y derechos de los miembros de la sociedad personas físicas o morales.

XXII. La celebración de convenios, contratos o de cualquier acto jurídico, con particulares o personas morales privadas u oficiales, e instituciones de Gobierno Federal, Estatal o Municipal, centralizadas o descentralizadas, tendientes a las realizaciones de sus fines.

XXIII. La adquisición de bienes muebles o inmuebles, indispensables para la realización de sus fines.

XXIV. Organizar todo tipo de eventos que redunden en la elevación del nivel socio cultural de sus miembros de la sociedad.

=====**QUINTO.**- Las empresas asociadas deberán, además, ser usuarias de los servicios que preste la integradora con independencia de que estos servicios se brinden a terceras personas hasta por un 10% del total de los ingresos de la empresa integradora.

===== **EXTRANJERIA** =====

=====**SEXTO.**- Conforme a lo estipulado en la Ley de Inversiones Extranjeras.

=====

===== CAPITAL SOCIAL Y ACCIONES =====

=====SEPTIMO.- La sociedad tendrá un capital social ===== mexicano y estará representado por acciones de la Serie "A" por los socios fundadores y de la Serie "B" por personas físicas o morales mexicanas.

=====OCTAVO.- El capital de la sociedad es variable, representado por acciones nominativas, ordinarias, con valor de \$===== (=====, MONEDA NACIONAL), cada una, amparadas, por títulos de la Serie "A" o Mexicana, relativas al capital que representa la inversión mexicana y títulos de la Serie "B" o suscripción libre, correspondientes al capital que representa la libre suscripción.

=====El capital mínimo fijo sin derecho a retiro es la cantidad de \$===== (===== PESOS, CERO CENTAVOS, MONEDA NACIONAL) representado por ===== ACCIONES de las cuales todas se encuentran íntegramente suscritas y pagadas, y el restante pagaderas dentro del término de cinco años contados a partir de la suscripción de las mismas, amparadas por títulos de la Serie "A" o Mexicana, y en su caso, la Serie "B" o de Libre Suscripción.

=====El capital autorizado será por cantidad limitada. El capital será susceptible de aumentar por aportaciones posteriores de los accionistas, admisión de nuevos socios, capitalización de reservas o utilidades de la sociedad. El capital podrá disminuir por retiro parcial o total de las aportaciones. Los aumentos y las disminuciones se realizaran de acuerdo a lo estipulado en este capítulo y con las disposiciones aplicables del capítulo octavo de la Ley General de Sociedades Mercantiles. =====

=====Todo aumento o disminución del capital social requiere de una resolución tomada por la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas y el aumento o disminución deberá inscribirse en el Libro de Registro de Variaciones de Capital que la sociedad deberá llevar conforme a lo dispuesto por el artículo Doscientos diecinueve de la Ley de Sociedades Mercantiles. =====

=====NOVENO.- Las acciones en que se divide el capital social estarán representadas por títulos emitidos en colores diferentes para distinguir y amparar a las acciones de la Serie "A" o Mexicana y Serie "B" o de Libre Suscripción; en tanto se emitan o entregan a los accionistas los títulos definitivos, la sociedad podrá expedir certificados provisionales que amparen las acciones en que éste dividido el capital social que servirán para acreditar y transmitir la calidad y los derechos de socio, que serán siempre nominativos y que deberán canjearse por los títulos nominativos dentro de los trescientos sesenta y cinco días siguientes contados a partir de la constitución de la sociedad o de cualquier cambio que sufra el capital social. =====

=====Los certificados provisionales y los títulos definitivos podrán amparar cualquier número de acciones, satisfarán los requisitos establecidos en el artículo Ciento veinticinco de la Ley General de Sociedades Mercantiles, contendrán el texto

integro del artículo quinto de estos estatutos sociales y llevarán la firma de cualesquiera dos miembros del Consejo de Administración, pero siempre consignando las firmas de un consejero de la Serie "A" o Mexicana y otro de la Serie "B" o de Libre Suscripción, para el caso de que se encuentren suscritas acciones de la Serie "B". La firma de los consejeros podrá ser un facsímil, si así lo autorizare el Consejo de Administración, y siempre que en su caso los originales de las firmas respectivas se depositen en el Registro Público de Comercio del domicilio de la sociedad. =====

=====En caso de que algún accionista desee transmitir sus acciones, se requerirá la autorización previa del Consejo de Administración, anexando a su petición las condiciones para la transmisión de sus acciones, gozando en todo caso del derecho de preferencia, los accionistas de la Serie correspondiente, el Consejo de Administración, notificará sus decisiones dentro de los diez días hábiles siguientes a la recepción de la solicitud. =====

=====DECIMO.- La sociedad contará con un Libro de Registro de Acciones que podrá ser llevado por la propia sociedad o por una Institución de Crédito como agente de registrador por cuenta y a nombre de la sociedad, libro en el que se inscribirán todas las operaciones de suscripción, adquisición o transmisión de que sean objeto las acciones representativas del capital social, dentro de los noventa días siguientes a la fecha en que se efectúen dichas transmisiones, con expresión del suscriptor o poseedor anterior y del cesionario o adquirente. =====

=====DECIMO PRIMERO.- La sociedad considerará como la dueña de las acciones representativas del capital social la persona registrada como tal en el Libro de Registro de Acciones a que se refiere el Artículo Noveno. Todas las acciones tendrán valor nominal, y conferirán a sus poseedores iguales derechos y obligaciones. =====

=====DECIMO SEGUNDO.- En caso de aumento de capital social mediante nuevas aportaciones, los tenedores de acciones tendrán derecho preferente para suscribir las nuevas acciones de su serie que se emitan, en proporción, al número de acciones de que sean tenedores al momento de ejercer su derecho. Los accionistas deberán de ejercer su derecho de preferencia dentro del término y bajo las condiciones que fije para tal objeto la asamblea general extraordinaria que acordase el aumento del capital, pero el término no podrá ser menor de quince días, los cuales se computarán a partir de la fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación o en el periódico de mayor circulación; en caso de que después de la expiración del plazo durante el cual los accionistas debieran ejercer los derechos de preferencia que se les otorgan en este capítulo aún quedaran sin suscribir algunas acciones, el Consejo de Administración, en su caso colocará, tales acciones para su suscripción y pago, a condición de que, en todo caso, las personas físicas o las morales estén capacitadas para suscribirlas y adquirirlas de acuerdo con lo dispuesto por los artículos sexto y séptimo de estos estatutos y siempre y cuando las acciones de que se trate sean

ofrecidas para su suscripción y pago en términos y condiciones que no sean favorables de aquellos en que hubieren sido ofrecidas a los accionistas de la sociedad. =====

====En caso de que el Consejo de Administración, no colocase las acciones que no hubieren sido suscritas conforme al primer párrafo de este artículo, serán canceladas y se reducirá el capital social proporcionalmente, en la parte que corresponda a dichas acciones no suscritas. =====

**====DECIMO TERCERO.- REDUCCIÓN DE CAPITAL.-** La reducción del capital social se efectuará por amortización de acciones integras, mediante reembolso a los accionistas. La designación de las acciones afectadas a la reducción se hará por acuerdo unánime de los accionistas o en su defecto por sorteo ante Notario o Corredor Público. =====

====En este caso, hecha la designación de las acciones se publicara un aviso en el Diario Oficial de la Federación, y el importe del reembolso quedará desde esa fecha a disposición de los accionistas en las oficinas de la sociedad sin devengar interés alguno.=====

====No obstante lo anterior, en caso de reducción del capital social, para amortizar pérdidas de la sociedad, bastará la resolución de una Asamblea Extraordinaria de Accionistas debidamente convocada para este propósito. =====

**====DECIMO CUARTO.-** La sociedad podrá amortizar acciones con utilidades, en cuyo caso se llenarán los requisitos que fija el artículo Ciento treinta y seis y demás relativas de la Ley General de Sociedades Mercantiles. Los títulos de las acciones amortizadas quedarán anuladas y en lugar podrán emitirse acciones de goce. =====

**====DECIMO QUINTO.-** La participación de cada una de las empresas asociadas no podrá exceder de 30 por ciento del capital social de la empresas integradora. =====

**====DECIMO SEXTO.-** 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 socios, siempre y cuando la participación de las empresas integradas represente por lo menos un 75% del capital social de la integradora. =====

#### ===== DE LOS SOCIOS FUNDADORES =====

**====DECIMO SEPTIMO.-** Los socios que ingresen a la sociedad al momento de su constitución, así como aquellos que ingresen en un período de tres meses contados a partir de la firma del acta constitutiva de la sociedad, serán considerados FUNDADORES y pagarán por cada acción la cantidad de \$==== ===== mil pesos 00/100, MONEDA NACIONAL. =====

#### ===== ASAMBLEA DE ACCIONISTAS =====

**====DECIMO OCTAVO.-** La asamblea general de accionistas es el órgano supremo de la sociedad. Las asambleas generales de accionistas son ordinarias o extraordinarias,

todas se celebrarán en el domicilio social, salvo caso fortuito o causa de fuerza mayor. Las que se reúnan para tratar cualesquiera de los asuntos a que se refiere el artículo Ciento ochenta y dos de la Ley General de Sociedades Mercantiles, serán asambleas generales extraordinarias de accionistas, todas las demás serán asambleas generales ordinarias de accionistas. =====

**=====DECIMO NOVENO.-** La asamblea general ordinaria de accionistas se reunirá por lo menos una vez al año dentro de los cuatro meses siguientes a la clausura del ejercicio social. Además de los asuntos incluidos en el Orden del Día y los asuntos mencionados en el artículo Ciento ochenta y uno de la Ley General de Sociedades Mercantiles, la asamblea general ordinaria anual tendrá por objeto informar a los accionistas sobre los Estados Financieros y el correspondiente Estado de Resultados, del ejercicio social inmediato anterior, de la sociedad o sociedades en que la sociedad sea titular de la mayoría de las acciones o partes sociales, cuando el valor de adquisición total de las acciones o partes sociales de cada una de las sociedades que se trate haya excedido del veinte por ciento del capital social de la sociedad al cierre de su ejercicio social; las asambleas generales ordinarias y extraordinarias serán convocadas por el Administrador Único, Consejo de Administración, por su Presidente o por el Secretario de la sociedad; también a solicitud de accionistas que representen por lo menos el treinta y tres por ciento del capital social o de un accionista, en los términos de los artículos Ciento ochenta y cuatro y Ciento ochenta y cinco de la Ley General de Sociedades Mercantiles, respectivamente, o por los comisarios, de acuerdo con la fracción sexta del artículo sesenta y seis de dicha Ley. =====

**=====VIGESIMO.-** Las convocatorias para Asambleas de Accionistas serán publicadas en el periódico oficial de la entidad en el domicilio social y en cada uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio social, cuando menos quince días naturales antes de la fecha fijada para la Asamblea. Las convocatorias señalarán el lugar, día y hora en que la Asamblea deba tener verificativo, contendrán la Orden del Día e irán firmadas por quien las haga: No será necesaria la convocatoria cuando el momento de la votación este representada la totalidad de las acciones. =====

**=====VIGESIMO PRIMERO.-** Los accionistas podrán estar representados en las Asambleas por un apoderado con Poder General o Poder Especial, o por un apoderado designado por escrito. Para ser admitidos en las Asambleas, los Accionistas deberán encontrarse debidamente inscritos en el Libro de Registros de acciones que la sociedad deberá llevar conforme a lo establecido en el artículo noveno de estos estatutos. Todos los Accionistas que vayan a concurrir a la correspondiente Asamblea, deberá solicitar al Secretario del Consejo de Administración o al Secretario de la sociedad durante el último día hábil que preceda al de la Asamblea, la tarjeta de admisión de la misma. =

====Sin embargo podrá acudir con la sola presentación de sus acciones o de los títulos representativos; los accionistas no podrán hacerse representar por los consejeros o los comisarios de la sociedad. =====

====**VIGÉSIMO SEGUNDO.**- Las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias de Accionistas serán presididas por el Administrador Único o el Presidente del Consejo de Administración; en ausencia de este último, por cualquiera otro de los Consejeros que designe la Asamblea pero siempre este nombramiento recaerá en un Accionista o Consejero designado de la Serie "A".=====

====El Secretario de la sociedad actuará como Secretario de las Asambleas de Accionistas; en su ausencia, lo hará la persona designada por la Asamblea. El Presidente nombrará dos escrutadores, entre los accionistas, uno, representativo de las Acciones de la Serie "A" y el otro representativo de las Acciones de la Serie "B", para que determinen si existe o no el quórum legal y para que cuenten los votos emitidos, si esto último fuere solicitado en la Asamblea. =====

====**VIGÉSIMO TERCERO.**- Las Asambleas Ordinarias de Accionistas se considerarán legalmente instaladas en primer convocatoria, si se encuentra representado cuando menos el cincuenta por ciento del capital social; en caso de segunda o ulterior convocatoria, las Asambleas Extraordinarias se considerarán legalmente instalada, en primera convocatoria, si está representado cuando menos el setenta y cinco por ciento del capital social; en caso de segunda o ulterior convocatoria, las Asambleas Extraordinarias se considerarán legalmente instaladas cualquiera que sea el número de acciones representadas. =====

====**VIGÉSIMO CUARTO.**- Las resoluciones de las Asambleas Ordinarias de Accionistas serán válidas si se aprueban por el voto de la mayoría de las acciones que represente el capital social, presentes en la Asamblea.

====Las resoluciones de las Asambleas Extraordinarias serán válidas si se aprueban por el voto de acciones que representen cuando menos el cincuenta por ciento del capital. Las votaciones, por regla general, serán económicas, pero serán nominales cuando se exija responsabilidad a funcionarios o lo pidan los Accionistas que representen por lo menos diez por ciento del capital social. Salvo el caso de Asambleas totalitarias o universales a que se refiere el Artículo ciento ochenta y ocho de la Ley General de Sociedades Mercantiles, para que sean válidas las resoluciones tomadas en las Asambleas de Accionistas deberán referirse solamente a los asuntos contenidos en el Orden del Día que aparezcan en la convocatoria correspondiente. =====

====**VIGÉSIMO QUINTO.**- De cada Asamblea de Accionistas se levantará un acta que deberá contener las resoluciones adoptadas, y dicha acta deberá transcribirse en el libro correspondiente. Asimismo, de cada Asamblea se formará un expediente en el que se conservará, cuando existan como documentos relacionados con el acta; la lista de asistencia a la asamblea firmada por los escrutadores, las tarjetas de

ingresos a la asamblea, las cartas poder, copia de las publicaciones en las que haya aparecido la convocatoria para la asamblea, copia de los informes del Consejo o del Administrador Único y de los Comisarios y cualesquiera otros documentos que hubieran sido sometidos a la consideración de la asamblea.

====Si el acta de alguna asamblea no puede ser levantada en el libro autorizado correspondiente, la misma deberá ser protocolizada ante notario o corredor público. Las actas de las Asambleas Extraordinarias, con excepción de las referentes a aumentos o disminuciones de la parte variable del capital social, se protocolizará ante notario o corredor público. Todas las actas de Asambleas de Accionistas, así como las constancias respecto de las que no se hubieran podido celebrar por falta de quórum, serán firmadas por el Presidente y el Secretario que haya fungido en la asamblea, y por los Comisariados que hubiesen asistido.

===== A D M I N I S T R A C I O N =====

====VIGESIMO SEXTO.- La administración de la Sociedad estará a cargo de un Consejo de Administración o un Administrador Único, formado por el número impar de miembros propietarios que determine la Asamblea Ordinaria de Accionistas, respetándose en todo momento lo dispuesto por el artículo sexto de estos estatutos. La asamblea podrá designar consejeros suplentes y determinar el número de estos y la manera de llevar a cabo suplencia. La minoría que represente un diez por ciento del capital social tendrá derecho a nombrar un Consejero Propietario y un suplente.

====Los consejeros Propietarios y los Suplentes podrán o no ser Accionistas, durarán en su puesto un año y podrán o no ser reelectos. Estos continuarán en funciones hasta que las personas designadas para substituirlos tomen posesión de sus cargos. ==

====En todo caso los miembros que integren la administración de la sociedad y la prestación de los servicios de la empresa integradora estará a cargo de personal especializado ajeno a las empresas asociadas. =====

====VIGÉSIMO SEPTIMO.- Los miembros propietarios y los suplentes del Consejo de Administración de la Sociedad, serán designados por la mayoría de votos de las acciones representada en la Asamblea Ordinaria de Accionistas. Cada accionista o grupo de accionistas que sea titular por lo menos del veinte por ciento del capital social tendrá derecho a nombrar un consejero propietario y, en su caso, el respectivo suplente.

====VIGÉSIMO OCTAVO.- Los miembros suplentes del Consejo de Administración actuarán únicamente en ausencia de los Consejeros Propietarios. =====

====VIGÉSIMO NOVENO.- La Asamblea, al designar a los Consejeros determinará los cargos de cada uno, y si no lo hiciere, lo hará el Consejo en su primera reunión. En todo momento el cargo de Presidente recaerá en el Administrador Único o en un Consejo que represente y que sea designado por los Accionistas de la serie "A". El Consejo de Administración preparará anualmente el informe a que se refiere el artículo trigésimo sexto de estos estatutos, el cual quedará depositado en la



Tesorería o Secretaría de la Sociedad, quince días naturales antes de la celebración de la Asamblea General Ordinaria anual que hará de conocerlo y en su caso aprobarlo. El Presidente del Consejo representará a la Sociedad ante toda clase de autoridades y vigilará que se cumplan con las resoluciones de las Asambleas de Accionistas del Consejo de Administración, en su caso. El Consejo de Administración, cada año designará al Secretario que lo será del Consejo o de la Sociedad, según lo determine la Asamblea General Ordinaria anual correspondiente. El Secretario certificará con su firma las copias o extractos de las actas o sesiones del Consejo, de Asambleas de Accionistas y los demás documentos de la Sociedad. Además deberá llevar el archivo y la correspondencia del Consejo y lo relacionado con las Asambleas de los Accionistas. ==

====**TRIGESIMO.**- El consejo de Administración se reunirá por lo menos una vez al mes, convocado para tal efecto por su Presidente, el Secretario o por cualquiera dos miembros del propio Consejo, mediante aviso dado por escrito, enviado por lo menos con tres días hábiles de anticipación a la fecha de la sesión, en el último domicilio que al efecto hayan señalado los Consejeros Propietarios y/o Suplentes, de forma tal que asegure que su destinatario lo reciba. No será necesario el aviso, cuando todos los Consejeros Propietarios o sus respectivos estuvieren reunido.

====**TRIGÉSIMO PRIMERO.**- Para que las sesiones del Consejo de Administración se consideren legalmente constituidas, en primera convocatoria se requerirá la asistencia de la mitad más uno de sus miembros. Pero en todo caso asistirán por lo menos dos consejeros designados por los Accionistas de la Serie "A" y por dos Consejeros designados por los Accionistas de la Serie "B"; en su caso de segunda o ulterior convocatoria se considerará legalmente instalada la Sesión cualquiera que sea el número de sus asistentes.

====El Consejo de Administración tomará sus resoluciones por mayoría de votos de los Consejeros presentes. El Presidente tendrá voto de calidad en caso de que la votación este empatada.

====**TRIGÉSIMO SEGUNDO.**- El Consejo de Administración en su caso, tendrá todas las facultades comprendidas en los Poderes Generales para Pleitos y Cobranzas, para Administrar Bienes y ejercer Actos de Dominio; con todas las facultades generales y especiales que requieran cláusulas especiales conforme a la Ley, en los términos del artículo Dos mil cuatrocientos cuarenta del Código Civil vigente en el Estado de Puebla y Dos mil quinientos cincuenta y cuatro del Código Civil para el Distrito Federal y de las disposiciones correlativas de los Códigos Civiles de los Estados de la República Mexicana.

====Podrán representar a la Sociedad ante toda clase de autoridades Administrativas y Judiciales, Federales, Estatales y Municipales ante la Junta de Conciliación y Arbitraje y demás Autoridades del Trabajo, ante árbitros y arbitradores. =====

====Los anteriores poderes incluyen facultades para:

- a) Interponer toda clase de juicios y recursos, aún en el amparo y desistirse de ellos; para transigir, comprometer en árbitros, articular y absolver posesiones, hacer cesión de bienes, recusar y recibir pagos; para discutir, celebrar y revisar Contratos Colectivos de Trabajo; representar a la Sociedad ante Autoridades del Trabajo asuntos laborales en la que empresa sea parte o tercera interesada en la audiencia inicial, así como cualquiera de las etapas del proceso del derecho del trabajo.
- b) Llevar a cabo todas las operaciones y celebrar, modificar o rescindir contratos y actos jurídicos relacionados con los fines y objeto de la sociedad.
- c) Suscribir toda clase de títulos de crédito en los términos del artículo Noveno de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, con facultades para girar, aceptar, endosar, avalar, protestar, emitir y suscribir.
- d) Contratar a favor o a cargo de la sociedad toda clase de préstamos con o sin garantía prendaria, hipotecaria o fiduciaria o de cualquier naturaleza, así como expedir, emitir, suscribir, otorgar, instrumentos negociables y comprobantes de adeudo y garantizar el pago de los mismos y de sus intereses mediante hipoteca, prenda o fideicomiso.
- e) Nombrar y renovar al Director General y a los Gerentes, Subgerentes, factores, agentes y empleados de la sociedad; determinar sus facultades, obligaciones y remuneraciones.
- f) Otorgar poderes generales y especiales.
- g) Establecer sucursales, agencias o dependencias y oficinas de negocios.
- h) Ejecutar las resoluciones de las Asambleas de Accionistas.
- i) Representar a la sociedad cuando forme parte de otras sociedades, comprando o suscribiendo acciones o participaciones, o bien invirtiendo como parte para su constitución.
- j) Presentar quejas y querellas de carácter penal, otorgar perdón y constituir en coadyuvante del Ministerio Público.
- k) Todas las facultades que las Leyes otorgan a los de su clase sin limitación alguna, por la que podrán dirigir el negocio, representar a la sociedad y llevar la firma social ante toda clase de personas y autoridades.

====**TRIGÉSIMO TERCERO.**- Cada Consejero Propietario o suplente caucionará su manejo en la forma que la Asamblea de Accionistas que lo designe determine, o en su defecto, mediante la cantidad de \$===== mil pesos, Moneda Nacional o fianza de compañía autorizadas. La caución correspondiente deberá subsistir durante el tiempo que dure su gestión y hasta que la Asamblea de Accionistas apruebe las cuentas de los ejercicios en que hubiere fungido.

**=====TRIGÉSIMO CUARTO.-** El Director General y el o los Directores en su caso, tendrán las facultades que se les confieran al ser designados, mismas que en todo caso podrán ser amplias o restringidas, por acuerdo expreso de la Asamblea de Accionistas, del Administrador Único, del Consejo de Administración, o de algún apoderado con facultades para ello.

**===== V I G I L A N C I A =====**

**=====TRIGESIMO QUINTO.-** La vigilancia de las operaciones de la sociedad estará a cargo de uno o mas Comisarios, designados por la Asamblea de Accionistas, Un Comisario será designado por la Asamblea de Accionistas. Un Comisario será designado por los Accionistas de la Serie "A" y el otro por los Accionistas de la Serie "B" y en todo momento actuarán como Órgano Colegiado. La asamblea podrá designar, en su caso, suplentes. Los Comisarios Propietarios y sus Suplentes, podrán ser o no ser Accionistas, durarán en su puesto un año y podrán ser reelectos. Continuarán en el desempeño de sus funciones hasta que las personas designadas para sustituirlos tomen posesión de sus cargos.=====

**=====TRIGÉSIMO SEXTO.-** El o los Comisarios tendrán facultades y obligaciones señaladas en el artículo Ciento sesenta y seis y demás relativos de la Ley General de Sociedades Mercantiles.=====

**=====TRIGÉSIMO SEPTIMO.-** Los Comisarios garantizarán el desempeño de sus cargos en la forma y monto que la Asamblea de Accionistas determinen, o en su defecto la cantidad de \$===== mil pesos, Moneda Nacional, o fianza de compañía autorizada. La garantía que otorgaren no será cancelada sino después de que la Asamblea de Accionistas haya aprobado sus gestiones durante el periodo en que estuvieron en funciones.=====

**===== EJERCICIOS SOCIALES =====**

**=====TRIGÉSIMO OCTAVO.-** EL Ejercicio Social coincidirá con el año de calendario, con excepción del primer ejercicio que se iniciara en la fecha de constitución y concluirá el 31 de diciembre del mismo año. =====

**===== INFORMACIÓN FINANCIERA =====**

**=====TRIGÉSIMO NOVENO.-** Al fin de cada ejercicio social el Consejo de Administración preparara un informe que deberá incluir la documentación financiera que se señala en el artículo ciento sesenta y dos de la Ley General de Sociedades Mercantiles, y dentro de los cuatro meses siguientes a la clausura del ejercicio social deberá someterse a la aprobación de la asamblea Ordinaria anual de los Accionistas de la sociedad. Dicho informe, incluido el informe de los Comisarios deberá quedar terminado y ponerse a disposición de los Accionistas por lo menos quince días naturales antes de la fecha de celebración de la asamblea que haya de discutirlo.===

**=====CUDRAGÉSIMO.-** Anualmente se separará de las utilidades netas el porcentaje que la Asamblea de Accionistas señale para formar el fondo de reserva legal, que no

podrá ser menor del cinco por ciento de las utilidades, hasta que dicho fondo alcance la quinta parte del capital social. =====  
=====Este fondo deberá ser reconstruido de la misma manera cuando disminuya por cualquier causa. La aplicación del resto de las utilidades quedará a discreción de la Asamblea de Accionistas. La asamblea deberá cumplir con las disposiciones legales sobre el reparto de utilidades a los trabajadores. =====

===== **R E S T R I C C I O N E S** =====

=====CUADRAGÉSIMO PRIMERO.- La sociedad integradora no podrá en forma directa e indirecta participar en el capital social de las empresas integradas. =====

=====CUADRAGÉSIMO SEGUNDO.- La sociedad integradora únicamente percibirá ingresos por concepto de cuotas, comisiones y prestaciones de servicios a sus integradas. Podrán obtener ingresos por otros conceptos, siempre que éstos representen como máximo un 10 por ciento de sus ingresos totales. =====

=====CUADRAGÉSIMO TERCERO.- La empresa integradora no puede realizar la importación de mercancías, ya que esta es una empresa de servicios y el Padrón de Importadores es sólo para aquellas empresas que realicen alguna transformación al producto.

=====CUADRAGÉSIMO CUARTO.- La empresa integradora no podrá realizar ninguna parte del proceso productivo, ya que es una empresa de servicios especializados.

===== **D I S O L U C I Ó N Y L I Q U I D A C I O N** =====

=====CUADRAGÉSIMO QUINTO.- La sociedad se disolverá en cualquiera de los casos previstos en las fracciones del artículo doscientos veintinueve de la Ley General de Sociedades Mercantiles.=====

=====CUADRAGÉSIMO SEXTO.- Declarada la disolución de la sociedad, ésta se pondrá en liquidación, la cual estará a cargo de uno o mas liquidadores que deberán obrar como determine la Asamblea de Accionistas. Dicha Asamblea nombrará uno o más liquidadores, les fijará plazo para el ejercicio de sus cargos, y la retribución que en su caso, les corresponda. El o los liquidadores procederán a la liquidación de la sociedad y a la distribución del producto de la misma entre los Accionistas, en proporción al número de sus acciones, de acuerdo con el artículo doscientos cuarenta y uno y demás disposiciones de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

===== **D I S P O S I C I O N E S G E N E R A L E S** =====

=====CUADRAGÉSIMO SEPTIMO.- En todo lo no previsto en estos estatutos, se aplicarán las disposiciones correspondientes de la Ley General de Sociedades Mercantiles y las disposiciones que por Decreto Presidencial se publicaron en el Diario Oficial de la Federación, el día siete de mayo de mil novecientos noventa y tres para la Constitución de Empresas Integradoras, así como el Decreto que modifica al diverso que promueve la organización de empresas integradoras, publicado el día treinta de mayo de mil novecientos noventa y cinco en el Diario Oficial de la Federación, decreto y modificación que en copia certificada se lleva al apéndice de ésta escritura con el número que le corresponda. =====

**===== ARTICULOS TRANSITORIOS =====**

**=====PRIMERO.-** El capital mínimo fijo de la sociedad es la cantidad de \$===== (**===== MIL PESOS, CERO CENTAVOS, MONEDA NACIONAL**), mismo que se encuentra suscrito y pagado y representado por ===== ACCIONES ordinarias, nominativas, con valor nominal de \$ ===== (**===== MIL PESOS, CERO CENTAVOS, MONEDA NACIONAL**), correspondiente a la serie "A" de la siguiente manera:

ACCIONISTAS	ACCIONES SERIE "A"	VALOR
a)		
b)		
c)		
d)		
e)		
f)		
<b>TOTALES</b>		

**=====SEGUNDO.-** La reunión celebrada por los otorgantes al firmarse esta escritura, constituye además la primera Asamblea Ordinaria de Accionistas y en la misma, por unanimidad de votos se tomaron las siguientes resoluciones:

**=====A.-** Se acordó que la sociedad sea dirigida y administrada por un CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, compuesto por un Presidente, Secretario, Tesorero y dos vocales, habiendo quedado integrado de la siguiente manera:

**=====PRESIDENTE:....=====**  
**=====SECRETARIO:....=====**  
**=====TESORERO:....=====**  
**=====VOCALES:....=====**

**=====B.-** Se acordó designar como **COMISARIOS**, a los señores ===== y al señor =====.

=====Las personas antes designadas, aceptaron sus cargos caucionando su manejo en los términos de los Estatutos Sociales. =====

**=====C.-** Los ejercicios sociales correrán del Primero de Enero al Treinta y uno de Diciembre de cada año, con excepción del primer ejercicio que correrá de la fecha de firma de la presente escritura al treinta y uno de diciembre del año en curso.

=====EL SUSCRITO LICENCIADO =====, TITULAR DE LA NOTARIA PUBLICA o CORREDOR PUBLICO NUMERO =====, DE ===== ESTADO DE =====, DA FE DE LA CONSTITUCION DE LA SOCIEDAD MERCANTIL DENOMINADA: ===== "**=====**", **SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE**.=====

=====QUE SE REGIRA POR LOS ESTATUTOS QUE ANTECEDEN Y EN LO PREVISTO, POR LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES EN VIGOR.

===== GENERALES DE LOS COMPARECIENTES =====

=====**A.**- El señor ===== -, mexicano por nacimiento y ascendencia, mayor de edad legal, habiendo nacido el día ===== de ===== de =====, casado, , con domicilio en ===== No. ===== col. =====, con Registro Federal de Contribuyentes =====, quien se identifica con Credencial para Votar, con Clave de Elector =====.

=====**B.**- El señor ===== -, mexicano por nacimiento y ascendencia, mayor de edad legal, habiendo nacido el día ===== de ===== de =====, casado, , con domicilio en ===== No. ===== col. =====, con Registro Federal de Contribuyentes =====, quien se identifica con Credencial para Votar, con Clave de Elector =====.

=====**C.**- El señor ===== -, mexicano por nacimiento y ascendencia, mayor de edad legal, habiendo nacido el día ===== de ===== de =====, casado, , con domicilio en ===== No. ===== col. =====, con Registro Federal de Contribuyentes =====, quien se identifica con Credencial para Votar, con Clave de Elector =====.

=====**D.**- El señor ===== -, mexicano por nacimiento y ascendencia, mayor de edad legal, habiendo nacido el día ===== de ===== de =====, casado, , con domicilio en ===== No. ===== col. =====, con Registro Federal de Contribuyentes =====, quien se identifica con Credencial para Votar, con Clave de Elector =====.

=====**E.**- El señor ===== -, mexicano por nacimiento y ascendencia, mayor de edad legal, habiendo nacido el día ===== de ===== de =====, casado, , con domicilio en ===== No. ===== col. =====, con Registro Federal de Contribuyentes =====, quien se identifica con Credencial para Votar, con Clave de Elector =====.

=====**F.**- El señor ===== -, mexicano por nacimiento y ascendencia, mayor de edad legal, habiendo nacido el día ===== de ===== de =====, casado, , con domicilio en ===== No. ===== col. =====, con Registro Federal de Contribuyentes =====, quien se identifica con Credencial para Votar, con Clave de Elector =====.

===== REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES =====

=====**Que los señores =====, =====, ===== Y =====, representada por su Presidente del Consejo de Administración, señor =====, en este acto me exhiben sus Cédulas de Identificación Fiscal, mismas que en copia fotostática agrego al apéndice de éste instrumento con el número que le corresponda, por lo que me cercioré que el Registro Federal de Contribuyentes que en sus generales han declarado, concuerdan fiel y exactamente con las Cédulas de Identificación Fiscal, las cuales a continuación menciono:=====**

ACCIONISTAS	R. F. C.
a)	
b)	
c)	
d)	
e)	
f)	

=====LECTURA DEL ACTA, APROBACION Y FIRMA:=====

**YO, EL NOTARIO O CORREDOR PUBLICO, HAGO CONSTAR:** Que me cerciore plenamente de la identidad de los comparecientes a quienes conceptuó con capacidad legal.

Que redactada la presente acta, procedí a leer a los comparecientes explicándoles su valor y fuerza legal y respondiendo a todas las preguntas que sobre su contenido me hicieran; que me manifestaron haber quedado enterados y conformes por lo que les pedí firmaran cada uno de ellos el día que se indica sobre su respectiva firma.- **DOY FE.**=====

=====Los comparecientes firman el ==== de ===== del año de =====.=====

=====.- Firma.- =====.-Firma.- =====.-Firma.- =====.-

Firma.- =====.- Firma.- =====

=====ANTE MI .- =====.-Firma.- SELLO DE AUTORIZAR. =====

=====AL MARGEN.- Un sello de **AUTORIZACIÓN.**- Con esta fecha y después de haber cumplido con los requisitos legales, autorizo esta escritura. DOY FE.- =====, ==., a los ===== días del mes de ===== del Año =====.-Firma.- El sello de autorizar.

=====DEL APENDICE:.- Con fundamento en el artículo noventa y dos de la Ley del Notariado en vigor; no se transcriben en éste testimonio los documentos relacionados del apéndice, pero se agregan al mismo copias de dichos documentos que llena los mismos requisitos que sus originales y se enumeran progresivamente.

=====DEL APENDICE.- =====

=====1.-DOCUMENTO Y FOLIO NUMERO: UNO.PERMISO DE LA SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES PARA CONSTITUIR LA SOCIEDAD.- Reproducido en el cuerpo de la presente escritura. =====

=====2.- DOCUMENTO Y FOLIO NUMERO: DOS.DECRETO PRESIDENCIAL QUE SE PUBLICO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, EL DÍA SIETE DE MAYO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y TRES PARA LA CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS INTEGRADORAS.

=====**3.- DOCUMENTO Y FOLIO NUMERO: TRES.** DECRETO QUE MODIFICA AL DIVERSO QUE PROMUEVE LA ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS INTEGRADORAS, PUBLICADO EL DÍA TREINTA DE MAYO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y CINCO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, DECRETO Y MODIFICACIÓN QUE EN COPIA CERTIFICADA SE LLEVA AL APÉNDICE DE ÉSTA ESCRITURA CON EL NÚMERO QUE LE CORRESPONDA.

=====**4. DOCUMENTO Y FOLIO NUMERO: CUATRO.-** REGISTRO ANTE LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO.

=====**5.-DOCUMENTO Y FOLIO NUMERO: CINCO.-**REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES DE LOS SOCIOS.

=====**TEXTO INTEGRO DEL ARTICULO === DEL CODIGO CIVIL DEL ESTADO DE ===**  
=====**Las facultades del mandatario se rigen por las siguientes disposiciones:**

=====**ARTICULO ===== DEL CODIGO CIVIL DEL ESTADO DE**

=====**T E S T I M O N I O S=====**

=====**ES PRIMER** TESTIMONIO DE ESTA ESCRITURA, QUE CONSTA DE ===== FOJAS UTILES, QUE EXPIDO A SOLICITUD DE LA SOCIEDAD MERCANTIL DENOMINADA "=====". **SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE**, PARA QUE LE SIRVA DE TITULO JUSTIFICATIVO DE CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD. DOY FE. EN LA CIUDAD DE =====, ESTADO DE =====, ESTADOS UNIDOS MEXICANOS A LOS ===== DIAS DEL MES DE ===== DEL AÑO =====.

Notario Publico o Corredor Público No. =====

**LIC. =====.**



## ANEXO E

Resumen de pasos recomendados para constituir y formalizar una Empresa Integradora.

A manera de resumen, se muestran los pasos a seguir según la Secretaría de Economía desde la promoción del esquema hasta la obtención de la inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras ante

- La promoción del esquema es a través de la delegación o subdelegación federal de la Secretaría de Economía en el interior de la República o por la Dirección General de Desarrollo Empresarial y Oportunidades de Negocio a nivel central.
- Se entrega cuaderno promocional de empresas integradoras al empresario interesado, para que analice la información.
- El empresario revisa y analiza la información con los socios.
- El grupo de empresarios genera dudas, requiriendo una plática de sensibilización.
- El grupo de empresarios interesados solicita por escrito a la Dirección de Agrupamientos Empresariales, delegación o subdelegación una plática de sensibilización.
- Se establece la fecha para la realización de la plática de sensibilización.
- Se notifica internamente quién atenderá la petición.
- Se realiza la plática de sensibilización.
- Los empresarios aceptan que el esquema de organización se adapta a sus necesidades.
- Se indica a los empresarios qué documentación deberán presentar para su inscripción.
- 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 económico-financiera.
- Los empresarios y/o consultores elaboran el proyecto de factibilidad económico-financiera.
- El empresario solicita por escrito a la Dirección General de Industrias, delegación o subdelegación correspondiente, la inscripción al Registro Nacional de Empresas Integradoras.
- El empresario entrega conjuntamente con la solicitud, una copia del proyecto de factibilidad económico-financiera y el proyecto de Acta Constitutiva.
- La Dirección General de Industrias, delegación o subdelegación federal, emite acuse de recibo y se lo entregan al interesado.
- El empresario espera la notificación oficial de su petición.

- La Dirección General de Industrias, delegación o subdelegación federal, revisa y analiza la información.
- Si la documentación está completa y correcta se procede al dictamen.
- Si la documentación está incompleta y/o incorrecta se envía al empresario un oficio requiriéndole la información adicional.
- El empresario corrige y/o completa la información.
- El empresario entrega la información en la Dirección General de Industrias, delegación o subdelegación.
- Si el proyecto pertenece al autotransporte público federal, al sector agropecuario, al medio rural o de empresas del sector social, la Institución correspondiente (SCT, FIRA o FONAES) dictaminará si procede o no la autorización de inscripción en el registro.
- Se emite el oficio solicitando la autorización a la dependencia correspondiente.
- La dependencia correspondiente revisa y analiza el proyecto.
- Si el proyecto cumple con los requerimientos que exige la dependencia, ésta emite opinión favorable por escrito a la Secretaría de Economía.
- Si el proyecto no cumple con los requerimientos que exige la dependencia, regresa el proyecto indicando en qué puntos tienen deficiencias o qué aspectos deberán cumplir con la normativa específica. Proceso 15.
- 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.
- El empresario manda protocolizar el Acta Constitutiva ante notario.
- El empresario presenta copia de Acta Constitutiva protocolizada a la Dirección General de Industrias, delegación o subdelegación federal.
- La Dirección General de Industrias, delegación o subdelegación federal coteja el Acta Constitutiva protocolizada contra el borrador autorizado.
- 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.
- El empresario firma el acuse de recibo en copia.
- 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.

- El empresario con su cédula de inscripción emitida por la Secretaría de Economía, acude a la SHCP para dar de alta su empresa.
- La Dirección General de Industrias, delegación o subdelegación federal, da de alta la empresa en el Módulo de Empresas Integradoras (en INTERNET).
- Se abre un expediente de la empresa y se archivan los acuses correspondientes.
- Etapa de seguimiento.

## ANEXO F

Cuestionario y entrevistas aplicadas en la investigación de campo.

---

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE INGENIERIA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

*Cuestionario dirigido a los Empresarios de la Construcción*

---

Se agradece su participación en este cuestionario, aclarando que la información proporcionada será utilizada únicamente para fines académicos (desarrollo de tesis).

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre o razón social de la empresa:

\_\_\_\_\_

Dirección de la empresa:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Actividad preponderante de la empresa:

\_\_\_\_\_

Nombre de la persona entrevistada y cargo que desempeña en la empresa:

\_\_\_\_\_

(Nombre)

(Cargo)

1) ¿Se ha asociado alguna vez con otros empresarios?

( ) Si,

( ) No, *explique las razones y pase a la pregunta 4.*

¿Cuáles fueron las razones? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2) Si alguna vez ha trabajado en equipo con otros empresarios lo ha hecho para:

( ) Compra conjunta de materias primas e insumos.

( ) Capacitación de trabajadores o directivos.

( ) Compra o renta conjunta de maquinaria y equipo.

( ) Acceso a financiamiento.

( ) Gestión legal, fiscal y administrativa.

( ) Otras razones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3) ¿Le agradó la experiencia de asociarse con otros empresarios?

Si , ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4) En caso de interesarle la idea de asociarse con otros empresarios. Usted se asociaría para..  
Explique con detalle.

( ) Si me asociaría para: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

( ) No me asociaría porque: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5) ¿Bajo que condiciones se asociaría con otros empresarios?

- ( ) Bajo mis condiciones.
- ( ) Bajo las condiciones que convengan a todo el grupo.
- ( ) Sin condiciones.
- ( ) No lo sé.

6) ¿Conoce el modelo de Empresas Integradoras?

- ( ) Si
- ( ) No

7) ¿Alguna vez el gobierno, o alguien más, lo invitó a asociarse a alguna Empresa Integradora o a formar la suya?

- ( ) Si
- ( ) No

El esquema de Empresas Integradoras es una alternativa de cooperación empresarial que agrupa a micro, pequeñas y medianas empresas para facilitarles el acceso a servicios comunes, así como a la generación de economías de escala por las actividades conjuntas para comprar, producir y vender con el objeto de dotarlas de mayor capacidad de negociación en los mercados de materias primas, insumos, tecnología, productos terminados y financieros, así como consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su participación en la exportación y fomentar su especialización en productos y procesos.

8) De acuerdo con esto, ¿Usted se asociaría a una empresa integradora?

- ( ) Si ( ) No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9) ¿Conoce un caso documentado de alguna Empresa Integradora en cuanto a funcionamiento, beneficios obtenidos, obstáculos enfrentados, etc.?

( ) Si, ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

( ) No

10) ¿Por que cree que existen pocos casos documentados de Empresas Integradoras?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11) ¿Le interesaría conocer este modelo?

( ) Si, ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

( ) No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12) ¿Si decidiera asociarse a una Empresa integradora qué estaría dispuesto a hacer? Puede elegir más de una opción.

( ) Asistir a sesiones informativas y asesorías del gobierno para conocer este modelo.

( ) Elaborar proyecto de factibilidad económica financiera.

( ) Colaborar con los empresarios en la planeación y organización de la EI.

( ) Confiar en los otros empresarios y trabajar en equipo.

( ) Otros: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACION!

Notas del encuestador:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



---

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE INGENIERIA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

*Entrevista para las Empresas Integradoras del Sector Construcción.*

---

Se agradece su participación en esta entrevista, aclarando que la información proporcionada será utilizada únicamente para fines académicos (desarrollo de tesis).

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre o razón social de la empresa: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_  
(Calle) (No.) (Colonia)

\_\_\_\_\_  
(C.P.) (Del. o Municipio) (Entidad Federativa)

Nombre de la persona entrevistada y cargo que desempeña en la empresa:

\_\_\_\_\_  
(Nombre) (Cargo)

Fecha de Constitución de la Empresa Integradora:

Actividad de las empresas integradas:

1) ¿Cómo se enteró de la existencia del modelo de Empresas Integradoras? Puede escoger más de una opción.

- ( ) Secretaría de Economía
- ( ) Un amigo
- ( ) Diario Oficial de la Federación
- ( ) Artículos de Revistas
- ( ) Cámara de la Construcción

Otros: \_\_\_\_\_

2) ¿Como considera la promoción de este modelo por parte del gobierno?

- ( ) Excedida
- ( ) Adecuada
- ( ) Insuficiente
- ( ) Nula

3) ¿Como decidió formar parte de la empresa integradora?

- Invitación de la Secretaría de Economía
- Invitación de otra persona
- Por iniciativa propia
- Invitación de la Cámara de la Construcción
- Otras razones: \_\_\_\_\_

4) ¿Cuánto tiempo lleva funcionando la Empresa Integradora?

---

5) ¿Que obstáculos encontraron al momento de crear la Empresa Integradora?

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

Otros: \_\_\_\_\_

6) ¿Cuáles fueron las razones que impulsaron la creación de la empresa integradora?

- Búsqueda de mejores precios en materiales y maquinaria
- Búsqueda de un mejor financiamiento
- Gestión legal
- Capacitación
- Elevar la Competitividad

Otros: \_\_\_\_\_

7) Señale los servicios proporcionados por la empresa integradora a sus asociadas.

Servicios	Proporcionados por la EI
Tecnológicos	
Promoción y Comercialización	
Diseño	
Subcontratación	
Financiamiento	
Aprovechamiento residuos industriales	
Capacitación a la fuerza laboral y a los niveles directivos	
Gestión de trámites	
Servicios legales	
Servicios informáticos	
Servicios de publicidad	
Servicios administrativos	
Producción	
Promoción y asesoría para exportar	
Asesoría para importaciones	
Preservación del medio ambiente	
Renovación e innovación de la maquinaria y el equipo.	
Implantación de programas para mejora de calidad e incremento de productividad.	
Otros	

8) ¿Señale los apoyos que ha recibido del gobierno y califique su desempeño?

	Excelente	Buena	Regular	Mala
Promoción del modelo				
Asesoría				
Financiamiento				
Capacitación				
Apoyos Fiscales				
Otros ( <i>señale</i> )				

( ) No he recibido ningún tipo de apoyo

9) ¿Cuál es el régimen fiscal en el que tributa la EI?

\_\_\_\_\_

10) ¿Este régimen fiscal ha beneficiado a la EI?

( ) Si

( ) No

¿Por qué?

\_\_\_\_\_

11) ¿Cada cuando recibe asesorías del gobierno?

No recibo asesorías

12) ¿Cuáles han sido los problemas que han enfrentado en la operación de la EI?

13) ¿Qué tipo de apoyo necesita por parte del gobierno para que el esquema de Empresas Integradoras funcione adecuadamente?

14) ¿Como considera los requisitos para constituirse como Empresa Integradora?

Excesivos

Adecuados

¿Por qué?

15) ¿El tipo de organización administrativa, fiscal, financiera, entre otras de la empresa afecta al buen funcionamiento de la empresa integradora?

Si, ¿De que manera?:

No, ¿Por qué? :

16) ¿Cuáles han sido los beneficios que han obtenido a través del esquema de Empresas Integradoras?

17) ¿De acuerdo a su experiencia usted recomendaría este esquema a los empresarios de la construcción?

Si

No

¿Por qué?

18) ¿Cuáles razones considera las causantes de que varias empresas no hayan funcionado como integradoras?

---

---

---

19) ¿Qué modificaciones haría al decreto de creación de Empresas Integradoras?

---

---

---

No haría ninguna modificación.

20) De acuerdo a los resultados obtenidos califique el desempeño de este esquema.

0% Muy Malo	25% Malo	50% Regular	75% Bueno	100% Muy Bueno

21) ¿La empresa cuenta con un estudio de viabilidad económico-financiera?

Si

No

22) ¿Si no cuenta con un estudio económico financiero cuáles son las razones?

No sabe cómo hacerlo.

No tiene personal para hacerlo.

No cuenta con recursos para contratar personal calificado que lo realice.

No cuenta con el tiempo suficiente.

Otros: \_\_\_\_\_

23) ¿De acuerdo a su experiencia cree usted que el modelo de Empresas Integradoras puede beneficiar a los empresarios del sector construcción?

Si, ¿De que manera?

---

---

---

No, ¿Por qué?

---

---

---

24) ¿Cuáles son las desventajas que a enfrentado con este modelo? Explique.

---

---

---

25) ¿Qué sugerencias daría para mejorar el desempeño de las Empresas Integradoras y lograr beneficios para ellas y sus asociadas?

---

---

---

26) ¿Cuál es el futuro de este esquema?

---

---

---

¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACION!

Notas del encuestador:

---

---

---

---

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE INGENIERIA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

*Entrevista para la persona encargada de las EI en la Secretaría de Economía  
Lic. Ma. Cristina Garfias Linares*

---

Se agradece su participación en esta entrevista, aclarando que la información proporcionada será utilizada únicamente para fines académicos (desarrollo de tesis).

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre o razón social de la empresa: \_\_\_\_\_

Domicilio:

\_\_\_\_\_  
(Calle) (No.) (Colonia)  
\_\_\_\_\_  
(C.P.) (Del. o Municipio) (Entidad Federativa)

Nombre de la persona entrevistada y cargo que desempeña en la empresa:

\_\_\_\_\_  
(Nombre) (Cargo)

1) ¿En general, usted cree que los empresarios de México tienen una cultura de asociación?

( ) Si ( ) No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

2) ¿Cree usted que la cultura de asociación represente un obstáculo al esquema de Empresas Integradoras?

( ) Si ( ) No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

3) Algunos empresarios han manifestado no conocer los beneficios que representa el modelo de Empresas Integradoras. ¿Por qué cree usted que no se le ha dado una difusión adecuada y que propone para solucionarlo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4) Describa detalladamente las acciones emprendidas por el gobierno para apoyar a las Empresas Integradoras.

Asesoría: \_\_\_\_\_

---

Financiamiento: \_\_\_\_\_

Capacitación: \_\_\_\_\_

Publicaciones especializadas del tema:  
\_\_\_\_\_

Seguimiento de las empresas que dejaron de operar:  
\_\_\_\_\_

Seguimiento de las empresas que operan:  
\_\_\_\_\_

Fomento a las exportaciones:  
\_\_\_\_\_

Apoyo Fiscal:  
\_\_\_\_\_

Otros:  
\_\_\_\_\_

5) De las opciones anteriores evalúe su efectividad.

TIPO DE APOYO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO
Asesoría					
Financiamiento					
Capacitación					
Publicaciones especializadas					
Seguimiento					
Fomento a las exportaciones					
Fiscal					
Otros					

6) ¿Qué tanto interés manifiestan los empresarios por conocer este esquema?

( ) Gran interés

( ) Poco interés

( ) Mucho interés

( ) Nulo interés



7) ¿Qué cambios y modificaciones haría a este esquema para mejorar su desempeño?

---

---

8) ¿Qué tipo de apoyo necesita por parte de los empresarios para que este esquema funcione adecuadamente?

---

9) ¿Por qué recomienda este esquema?

---

---

10) ¿Cuál es el futuro del esquema de Empresas Integradoras?

---

---

11) ¿Cuáles son las desventajas de este modelo? Explique.

---

---

12) ¿De que manera cree usted que este esquema beneficiaría específicamente a las empresas del sector construcción? Explique.

---

---

¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACION!

Notas del encuestador:

---

---



6) ¿En su experiencia, qué tanto interés manifestaron los empresarios por conocer este esquema?

- ( ) Gran interés
- ( ) Mucho interés
- ( ) Poco interés
- ( ) Nulo interés

7) ¿Cuales cree usted que sean las razones de que se tenga una escasa bibliografía del tema?

---

---

---

8) ¿De acuerdo a su experiencia, cuáles cree usted que sean las ventajas de este modelo? Explique.

---

---

---

9) ¿De acuerdo a su experiencia, cuáles cree usted que sean las desventajas de este modelo? Explique.

---

---

---

10) ¿Qué cambios y modificaciones haría a este esquema para mejorar su desempeño?

---

---

---

11) ¿El tipo de organización administrativa, fiscal, financiera, entre otras de la empresa afecta al buen funcionamiento de la empresa integradora?

- ( ) Si, ¿De que manera?: \_\_\_\_\_
- ( ) No, ¿Por qué? : \_\_\_\_\_

12) ¿De acuerdo a su opinión lo investigado enriqueció el tema y tuvo una aplicación práctica para los empresarios?

( ) Si, ¿De que manera?: \_\_\_\_\_

( ) No, ¿Por qué? : \_\_\_\_\_

13) ¿De acuerdo a su experiencia y a sus investigaciones usted considera que el modelo de Empresas Integradoras es viable y que beneficia específicamente a las empresas constructoras?

( ) Si, ¿De que manera? \_\_\_\_\_

( ) No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_

14) ¿Cuál es el futuro del esquema de Empresas Integradoras?

---

---

---

Nombre de la Persona entrevistada: \_\_\_\_\_

Cargo de la persona entrevistada: \_\_\_\_\_

¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACION!

Notas del encuestador:

---

---

---

## ANEXO G

Empresas Integradoras del Sector Construcción registradas  
en la Secretaría de Economía.

Aguascalientes <i>Ninguna</i>	Morelos <i>Ninguna</i>
Baja California Norte <b>BAJA 29 EMPRESA INTEGRADORA, S.A DE C.V.</b>  <b>ERPO INTEGRADORA DEL NOROESTE, S.A. DE C.V.</b>  <b>INTEGRADORA DEL COLORADO, S.A. DE C.V.</b>  <b>INTEGRADORA RIO COLORADO, S.A. DE C.V.</b>  <b>INTEGRAL SUMATORIA DE SERVICIOS, S.A. DE C.V.</b>  <b>PANEL EMPRESA INTEGRADORA, S.A DE C.V.</b>	Nayarit <b>INTEGRADORA CONSTRUCTORES DE OCCIDENTE, S.A. DE C.V.</b>  <b>INTEGRADORA NAYARITA DE VIVIENDA, S.A. DE C.V.</b>
Baja California Sur <b>ASOCIACION DE EMPRESARIOS DE LA CONSTRUCCION DE BAJA CALIFORNIA SUR, S.A. DE C.V.</b>  <b>COMPAÑÍA INTEGRADORA DE CONSTRUCCIÓN Y ADMINISTRACIÓN, S.A. DE C.V.</b>  <b>INTEGRADORA PENINSULAR DE CONSTRUCTORES DE B.C.S., S.A. DE C.V.</b>	Nuevo León <b>GRUPO INDUSTRIAL HERMA DE CERRALVO, S.A. DE C.V.</b>  <b>INTEGRADORA INDUSTRIAL COSMOS, S.A DE C.V.</b>  <b>PARQUES KALOS S.A. DE C.V.</b>
Campeche <b>INTEGRADORA DE CONSTRUCTORES CAMPECHANOS, S.A. DE C.V.</b>	Oaxaca <b>COCOA CORPORATIVO S.A. DE C.V.</b>  <b>GRUPO DE CONSTRUCTORAS DE OAXACA S.A DE C.V.</b>
Coahuila  <b>ALO INTEGRA, S.A. DE C.V.</b>  <b>GRUPO INTEGRAL PROMOTOR S.A. DE C.V.</b>  <b>INTEGRADORA DE CONSTRUCTORES ESPECIALIZADOS SA DE CV</b>	Puebla  <b>INTEGRADORA EMPRESARIAL, S.A. DE C.V.(Caso de éxito)</b>  <b>INTEGRADORA DE SERVICIOS PARA LA CONSTRUCCION, S.A DE C.V.(caso de éxito)</b>  <b>INTEGRADORA DE EMPRESAS GENERADORAS DE CONCRETO, S.A. DE C.V.</b>  <b>INTEGRADORA DE VIVIENDA POPULAR, S.A. DE C.V. (Caso de éxito)</b>
Colima <i>Ninguna</i>	Querétaro <i>Ninguna</i>
Chiapas <b>INTEGRASUR, S.A. DE C.V.</b>  <b>PROMOTORES INDUSTRIALES DE VIVIENDA DE CHIAPAS, S.A. DE C.V.</b>	Quintana Roo <b>INTEGRADORA DE EMPRESAS DE LA CONSTRUCCIÓN DE QUINTANA ROO, S.A. DE C.V.</b>  <b>SERVICIOS EMPRESARIALES GRUPO CARACOL, S.A. DE C.V.</b>

<p>Chihuahua</p> <p><b>DESARROLLOS INTEGRADOS PASO DEL NORTE, S.R.L. DE C.V.</b></p> <p><b>INTEGRADORA DE SERVICIOS INMOBILIARIOS, S.R.L. DE C.V.</b></p> <p><b>PROMOTORA INTEGRAL DEL NORTE, S.A. DE C.V.</b></p>	<p>San Luis Potosí</p> <p><b>UNIÓN DE CRÉDITO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION DE SAN LUIS POTOSI, S.A. DE C.V. (Caso de éxito)</b></p> <p><b>VIVIENDA GRUPO INTEGRADOR, S.A. DE C.V.</b></p>
<p>Distrito Federal</p> <p><b>EMPRESA INTEGRADORA PARA LA INDUSTRIA DE LA ARQUITECTURA E INGENIERIA, S.A. DE C.V.</b></p>	<p>Sinaloa</p> <p><b>CORPORATIVO INTEGRAL DE LA CONSTRUCCIÓN, S.A. DE C.V.</b></p> <p><b>CONSTRUCTORES INTEGRADOS DEL PACIFICO, S.A. DE C.V.</b></p> <p><b>CORPORATIVO MEXICANO INMOBILIARIO DE LA CONSTRUCCION, S.A. DE C.V.</b></p> <p><b>CONSTRUCCION INTEGRADA DE MEXICO S.A. DE C.V.</b></p> <p><b>DESARROLLADORES ASOCIADOS DE SINALOA, S.A. DE C.V.</b></p> <p><b>ESCUINAPA CONSTRUYE, S.A. DE C.V.</b></p> <p><b>INTEGRADORA DE CONSTRUCTORES MAZATLECOS, S.A. DE C.V.</b></p> <p><b>MAZATLAN CONSTRUYE, S.A. DE C.V.</b></p> <p><b>SERVICIOS Y COMERCIALIZACIÓN EN CONCRETO, S.A. DE C.V.</b></p> <p><b>SINALOA INTEGRA, S.A. DE C.V.</b></p> <p><b>UNION DE SOCIOS DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION, S.A. DE C.V.</b></p> <p><b>VISION CUENCA DEL PACIFICO, S.A. DE C.V.</b></p>
<p>Durango</p> <p><i>Ninguna</i></p>	<p>Sonora</p> <p><b>IVEX INTEGRADORA DE VIVIENDA S.A. DE C.V.</b></p> <p><b>OCTÁGONO INTEGRADORA S.A. DE C.V.</b></p>
<p>Guanajuato</p> <p><b>CONSTRUCTORES INTEGRADOS DE GUANAJUATO</b></p> <p><b>SPARTA SINERGIA EN PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.</b></p> <p><b>INTEGRADORAS DE AUTOLATAS, S.A. DE C.V.</b></p> <p><b>INTEGRADORA NACIONAL DE CONSTRUCCION DE</b></p>	<p>Tabasco</p> <p><b>INTEGRA TABASCO S.A. DE C.V.</b></p> <p><b>INTER CASA DE TABASCO, S.A. DE C.V.</b></p>

<p><b>VIVIENDA, S.A. DE C.V.</b></p> <p><b>EMPRESARIOS INTEGRADOS DE SALAMANCA, S.A. de C.V.</b></p> <p><b>CONSORCIO INTEGRADOR DE VIVIENDA, S.A. DE C.V.</b></p> <p><b>DESARROLLADORES INTEGRADOS DE VIVIENDA, S.A. DE C.V.</b></p>	
<p>Guerrero</p> <p><i>Ninguna</i></p>	<p>Tamaulipas</p> <p><b>INTEGRADORA TAMAULIPECA DE LA VIVIENDA, S.A. DE C.V.</b></p>
<p>Hidalgo</p> <p><b>INTEGRADORA NACIONAL DE SERVICIOS IVI HDALGO S.A DE C.V</b></p> <p><b>INTEGRADORA DE VIVIENDA HIDALGO, S.A. DE C.V.</b></p>	<p>Tlaxcala</p> <p><i>Ninguna</i></p>
<p>Jalisco</p> <p><b>ARBEIT CORPORATIVO, S.A. DE C.V.</b></p>	<p>Veracruz</p> <p><b>CONSORCIO INTRA EMPRESA INTEGRADORA, S.A. DE C.V.</b></p> <p><b>CONSTRUALDAMA, S.A DE C.V.</b></p> <p><b>EMPRESA INTEGRADORA DE LADRILLEROS DEL TONACAPAN S.A. DE C.V.</b></p> <p><b>EMPRESAS DE LA CONSTRUCCION-INTEGRADORA, S.A. DE C.V.</b></p> <p><b>EMPRESA INTEGRADORA TABIQUERA MATLATAC, S.A. DE C.V.</b></p> <p><b>INTEGRADORA DE BLOCK DE VILLA ALDAMA, S.A. DE C.V.</b></p> <p><b>INTEGRADORA DE CONSTRUCTORES DEL SUR DE VERACRUZ S.A. DE C.V.</b></p> <p><b>MANISOBA S.P.R. DE R.L.</b></p> <p><b>UNIÓN INTEGRADORA DE MUJERES EMPRESARIAS DE SIERRA DE AGUA, VERACRUZ, S.A. DE C.V.</b></p> <p><b>VRO EMPRESA INTEGRADORA, S.A. DE C.V.</b></p>
<p>Estado de México</p> <p><b>CONSORCIO INTEGRADOR DE VALORES AGREGADOS, S.A. DE C.V.</b></p>	<p>Yucatán</p> <p><b>INTEGRADORA DE VIVIENDA DE YUCATAN, S.A. DE C.V.</b></p>
<p>Michoacán</p> <p><b>INTERPROMOTORA HABITACIONAL DEL BAJIO,S.A.DE C.V.</b></p>	<p>Zacatecas</p> <p><i>Ninguna</i></p>



## BIBLIOGRAFÍA

*Legislaciones y Reglamentos:*

1. Ley del Impuesto a los Depósitos en Efectivo, Diario Oficial de la Federación, octubre del 2007.
2. Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única, Diario Oficial de la Federación, octubre de 2007.
3. Ley del Impuesto Sobre la Renta, Diario Oficial de la Federación, enero del 2002.
4. Ley del Impuesto al Valor Agregado, Diario Oficial de la Federación 1978.
5. Ley Federal del Trabajo, 68ª edición, ed. Porrúa, México, 1992.
6. Decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras, Diario Oficial de la Federación, 7 de Mayo de 1993
7. Decreto que modifica al diverso que promueve la organización de empresas integradoras, Diario Oficial de la Federación, 30 de mayo de 1995.

*Publicaciones Periódicas:*

1. Alba Vega Carlos, *Las Empresas Integradoras en México*, Revista Comercio Exterior, mensual, Vol. 47, No. 1, México, Enero 1997.
2. Levanti Carole, *Prácticas empresariales y apertura económica en México*, Revista Comercio Exterior, Sep. 1997.
3. Manzano García Ernesto, *Empresas Integradoras*, Revista Nuevo Consultorio Fiscal, quincenal, México, No. 164, Junio, 1996.
4. NAFIN, *Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*, vol. 8, UNAM-NAFIN, México 1995.
5. NAFIN, “*Las Pequeñas Empresas y el Asocianismo*”, Revista El Mercado de Valores, México, Octubre de 1994.
6. Nyssen Ocaranza Eduardo (1996). *Empresas Integradoras: una oportunidad desaprovechada.*, Revista Ejecutivos de Finanzas. No.5. México.
7. Ojeda Noemi, *et.al.*, *Empresas Integradoras*, Revista Nuevo Consultorio Fiscal, quincenal, México, No.382, Julio 2005.

8. Orozco Felgueres Carlos E., *Empresas Integradoras*, Revista Nuevo Consultorio Fiscal, quincenal, México, No. 154, Enero 1997, p.7.
9. Rotter Aubanet Salvador, et. al., *Un vistazo a las empresas integradoras*, Revista Nuevo Consultorio Fiscal, quincenal, México, No. 162 Mayo 1996, págs. 23, 24.

*Obras Consultadas:*

1. Aaker David A., et.al., *Investigación de mercados*, 4a edición , México, Ed. Limusa Wiley, 2003.
2. Ángeles Cornejo Oliva Sarahí, *Evolución de la Micro, Pequeña y Mediana empresas en México*, Siglo 21 editores, México, 1997.
3. Badaracco. Jr. Joseph L, *Alianzas Estrategicas el caso de General Motors e IBM*, Editorial Mc Graw-Hill. España, 1992 pp. 145.
4. Barragán Codina José N., *Administración de las Pequeñas y Medianas Empresas: retos y problemas ante la nueva economía global*, México, Editorial Trillas, UANL, 2002, pp. 228.
5. Camus Márquez Guillermo de Jesús, *Administración integral de la empresa*, Editorial Trillas, México, 2001.
6. Casalet Ravenna Mónica, *Éxitos y desaciertos en la cooperación interempresarial: un análisis de dos experiencias, Chile y Argentina en Asociación y cooperación de las micro, pequeña y mediana empresas*, de Isabel Rueda Peiro y Nadima Simón Domínguez, IIEC, UNAM, 1999.
7. Clavijo F. y Valdivieso S., *La política industrial en México 1988-1994*, FCE, México, 1994
8. Cleri A.R Carlos. *Estrategias de Alianzas en un Escenarios de Creciente Globalización*. Ediciones
9. Macchi. Buenos Aires Argentina. 1996. pp. 249.
10. Espinosa Villareal, Oscar: *El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa: la visión de la modernización en México*, México, Fondo de cultura Económica, 1993, pp.143
11. Fernández Arena José Antonio, *El proceso administrativo*, Editorial Diana, México, 1994, pp. 127.
12. Guzmán Valdivia Isaac, *La Sociología de la Empresa*, Editorial Jus, México,1963.
13. James A. Stoner, et.al., *Administración*, 6ta edición, Editorial Prentice-Hall, México, 1996.
14. Jordan B. Lewis. *Alianzas Estratégicas*. Editorial. Javier Vergara. Argentina, 1993. pp. 371.

15. Mercado Vargas Horacio y Palmerín Cerna Marisol, *La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas*, En Estudios e Investigaciones en la Organización Latinoamericana de la Administración, 2007.
16. Münch Galindo Lourdes, *Fundamentos de Administración*, Trillas, México, 1999.
17. Perera Sabido David A., *Aspectos jurídicos, productivos, fiscales y estratégicos de las empresas integradoras*, 2da edición, Ediciones Fiscales, México.
18. Pironti G. Luigi, *El asociacionismo empresarial en Italia: Una antología de ideas desde sus orígenes hasta nuestros días*, en Asociación y Cooperación de las Micro, Pequeña y Mediana Empresas de Isabel Rueda Peiro y Nadima Simón Domínguez, IIEC, UNAM, 1998.
19. Regalado Hernández Rafael, *Las MYPIMES en Latinoamérica*, Red Latinoamericana de Investigadores en administración, 2007.
20. Reyes Mora Oswaldo, *Estudio Jurídico-fiscal de las empresas integradoras*, Sistemas de Información Contable y Administración Computarizados, México, 1998.
21. Reyes Mora, Oswaldo y Sánchez Vázquez, Gustavo, *Empresas Integradoras*, Editorial Sicco, 1998.
22. Reyes Ponce Agustín, *Administración de empresas, teoría y práctica*, Editorial Limusa, México, 2002.
23. Rodríguez Leonardo, *Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa*, Ed. Iberoamericana, México, 1980.
24. Rodríguez Valencia Joaquín, *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*, Quinta edición, Editorial. Thomson. México, 2002, pp. 340.
25. Rueda Peiro, Isabel, *Las Empresas Integradoras en México*, Siglo Veintiuno Editores, 1997.
26. SECOFI, *Lo que usted desea saber sobre las empresas integradoras*, México, 1996.
27. SECOFI, *Programa para apoyar la creación de empresas integradoras*, México, 1993.
28. SECOFI, *Guía para la promoción de Empresas Integradoras*, México, 1996.
29. Secretaría de Economía, *Guía para la formación de una Empresa Integradora*, Dirección General de Desarrollo Empresarial y Oportunidades de Negocio, 2002.
30. Soto Pineda Eduardo y L. Dolan Simon, *Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales*, México, 2004.
31. Stoner James A., et.al., *Administración*, 6ta edición, Editorial. Prentice-Hall, México, 1996.

32. Thomas Taylor, *Economía de la empresa*, Amorrortu, Buenos Aires, 1973.
33. Vásquez Mireles Rosalva Diamantina, *Las mipymes y la administración de riesgos*, Organización Latinoamericana de la administración, 2007, pág. 93
34. Yip. S. George. *Globalización Estrategias para Obtener una Ventaja Competitiva Internacional*. Grupo Editorial Norma. Colombia, 1994, pp. 331.

*Otras fuentes:*

*Conferencias:*

1. Semana Nacional PYME 2008, Conferencia: “*Obligaciones Fiscales y Empresas Integradoras*” Centro Banamex 5 de Noviembre de 2008.

*Entrevistas:*

1. Dra. Ma. De Lourdes Álvarez Medina. Académica especialista en el tema. *Septiembre 2008*.
2. Dra. Isabel Rueda Peiro. Académica especialista en el tema. *Septiembre 2008*.
3. Dra. Nadima Simón Domínguez. Académica especialista en el tema. *Octubre 2008*.
4. Dra. Ma. Elena Rodríguez Becerril. Académica especialista en el tema. *Octubre 2008*.
5. Lic. Ma. Cristina Grafías Linares. Encargada de las Empresas Integradoras en la Secretaría de Economía. *Noviembre 2008*.

*Páginas de Internet:*

1. <http://www.cddhcu.gob.mx>
2. <http://www.contactopyme.gob.mx>
3. <http://www.empresasintegradoras.org.mx>
4. <http://www.presidencia.gob.mx>
5. <http://www.sat.gob.mx>
6. <http://www.economia.gob.mx>
7. <http://www.pymes.gob.mx/integradoras/directorio.asp>