

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY**

CAMPUS MONTERREY

DIVISION DE GRADUADOS E INVESTIGACION

PROGRAMA DE GRADUADOS EN INGENIERIA



**DESARROLLO DE UNA METODOLOGIA PARA
IMPLEMENTAR EMPRESAS INTEGRADORAS
DE EXITO**

T E S I S

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE
MAESTRO EN CIENCIAS
ESPECIALIDAD EN SISTEMAS DE MANUFACTURA**

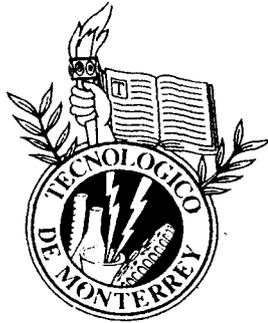
ALEJANDRO MORALES MARTINEZ

DICIEMBRE DE 2000

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY

CAMPUS MONTERREY

DIVISIÓN DE GRADUADOS E INVESTIGACIÓN
PROGRAMA DE GRADUADOS EN INGENIERÍA



DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA PARA
IMPLEMENTAR EMPRESAS INTEGRADORAS DE ÉXITO

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO
ACADÉMICO DE

MAESTRO EN CIENCIAS

ESPECIALIDAD EN SISTEMAS DE MANUFACTURA

ALEJANDRO MORALES MARTÍNEZ

DICIEMBRE 2000

DEDICATORIA

A Dios por cuidarme y brindarme tantas oportunidades para ser mejor y ser feliz durante mi vida.

A mis padres por su amor y por haber sembrado en mi el deseo de ser siempre mejor.

A mis hermanos Manuel y Mónica por ser dos de las mejores personas que he conocido en mi vida.

A todos mis tíos, tías, primas y cuñada favorita.

A mis sobrinos, que siempre están ahí para hacerme reír un rato.

A todos mis amigos y demás personas con las que comparto mi vida.

A mi amiga favorita que me apoyo para realizar este proyectos, Liz.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme fuerzas y ayudarme a conseguir una metas más en mi vida.

A todos mis maestros por compartirme su conocimiento.

A todas las empresas y personas que desinteresadamente compartieron su experiencia conmigo.

Al Ing. Alberto Novau por su apoyo en la realización de este proyecto.

INDICE

1. Introducción.....	3
1.1. Introducción.....	4
1.2. Planteamiento del Problema.....	5
1.3. Objetivos.....	6
1.3.1. Objetivo General.....	6
1.3.2. Objetivos Específicos.....	6
1.4. Justificación.....	7
1.5. Metodología.....	8
2. Definición de Empresa Integradora.....	9
3. Modelos de Asociación en el Mundo. Economía de Redes.....	14
3.1. Modelos de Asociación en México.....	16
3.2. Modelo Italiano.....	17
3.3. Modelo Japonés.....	18
3.4. Modelo Taiwanés.....	19
3.5. Modelo E.U.....	20
3.6. Estrategias Comunes de los Modelos Europeos.....	21
3.7. Otro Tipo de Redes.....	21
4. Enfoques para la Formación de Empresas.....	23
4.1. Enfoque Simple.....	24
4.2. Enfoque Estratégico.....	25
4.3. Enfoque de Aproximaciones Sucesivas.....	26
4.4. Enfoque del Ciclo de Vida de un Proyecto.....	28
4.5. Enfoque Usando El Plan de Negocios.....	30
5. Investigación de lo Factores de Éxito y Fracaso para la Formación de E.I.....	32
5.1. Búsqueda Bibliográfica.....	33
5.2. Investigación de Campo.....	33
5.3. Características Encontradas en las EI.....	34

5.4. Factores de Exito y de Fracaso.....	35
5.4.1. Factores de Éxito.....	35
5.4.2. Factores de Fracaso.....	36
5.5. Características del Mercado.....	36
5.6. Conclusiones de la Investigación.....	37
6. Diseño de la Metodología para formar EI.....	38
6.1. Índice General de la Metodología.....	39
6.2. Ventajas Buscadas.....	42
7. Metodología para formar EI.....	43
7.1. Primera Fase.....	45
7.2. Segunda Fase.....	64
7.3. Tercera Fase.....	92
7.4. Cuarta Fase.....	100
7.5. Quinta Fase.....	106
7.6. Sexta Fase.....	111
8. Conclusiones.....	117
9. Marco Fiscal y Legal de una EI.....	120
Bibliografía.....	140
Apéndice.....	145

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN.

1.1. INTRODUCCIÓN.

El pequeño empresario debe aceptar las oportunidades del mercado globalizado, cambiar la forma de hacer negocios, o corre el riesgo de desaparecer [1]. Por otro lado, es difícil que puedan competir con las grandes empresas en calidad, tecnología y precio [1]. En México, como en muchos países de Latinoamérica y de otras regiones, las MPYME tienen una creciente importancia, en 1993 constituían el 99.85% del conjunto de las unidades económicas y contribuían con el 79.1% del personal ocupado, mientras que en 1988 estas proporciones eran de 99.80 y 74.7%. Sin embargo, dichas empresas son muy vulnerables ante la inestabilidad del entorno macroeconómico y muchas de las que se crean desaparecen antes de cumplir cinco años [2].

Una forma de hacer frente a esta situación es formando equipos con otras empresas. "Los equipos superan a los individuos que actúan por sí solos, especialmente cuando la ejecución del trabajo requiere contar con múltiples habilidades, juicios y experiencias" (Katzenbach y Smith) [1]. El equipo o asociación empresarial la podríamos definir como el conjunto de acciones voluntarias realizadas por empresarios para alcanzar uno o varios objetivos comunes, de incremento en competitividad como alternativa para sobrevivir o crecer [1].

En muchos países del mundo la formación de estos equipos, asociaciones o redes de producción se ha ido desarrollando, en cada uno con sus características específicas, y un factor en común, el trabajo en conjunto de varias MPYMEs.

Es así como en México, surge el concepto de Empresa Integradora (EI), como alternativa para la micro, pequeña y mediana empresa [1].

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El presente trabajo pretende responder a las siguientes preguntas:

¿Qué características deben tener un grupo de empresas para formar una “Empresa Integradora” y tener éxito en el mercado?.

¿Cómo implementar de manera eficiente una “Empresa Integradora” fomentando las características anteriores?

1.3. OBJETIVOS.

1.3.1. Objetivo General.

Proponer una metodología para formar "Empresas Integradoras" competitivas y de éxito en el mercado, a partir de MPYME ya formadas.

1.3.2. Objetivos Específicos.

1. Definir con las "Empresas Integradoras" de N.L. que han tenido éxito y con las que no los factores claves para tal situación.
 - 1.1. Investigar en EI ya formadas cuáles son las cualidades de las EI de éxito.
 - 1.2. Investigar en EI ya formadas qué factores han impedido su desarrollo.
2. Investigar en bibliografía las características necesarias para que un grupo de empresas puedan formar una EI de éxito.
3. Determinar las cualidades que deben tener las EI para tener éxito en el mercado.
4. Investigar las características del mercado para que una EI pueda competir en él.
5. Determinar una metodología para formar EI competitivas y de éxito en el mercado.

1.4. JUSTIFICACIÓN.

Las MPYME tienen la desventaja de competir contra empresas muy grandes, por lo que no pueden lograr los mismos precios en materias primas, tecnología y asesoría técnica, además de no contar con la capacidad instalada para grandes volúmenes de producción y así lograr mejores contratos. Una alternativa que ha funcionado en algunos países como Italia, E.U., Corea, Canadá, Japón, España, Taiwán es la formación de redes o asociaciones entre varias MPYMEs, y en algunos sectores de la industria mexicana la formación de "Empresas Integradoras", con lo que se puede lograr mayores volúmenes de producción, mejores precios, mejor calidad, innovación, mayor exportación y mejor servicio, tanto en la compra como en la venta de productos [1]. Eliminando así algunas de las desventajas que tienen las MPYME en relación con las grandes empresas.

El gobierno mexicano emitió en 1993 un decreto para impulsar la creación y organización de empresas integradoras (EI), el cual fue reformado en 1995, destinado a promover la asociación de las MPYME con el objeto de elevar su competitividad mediante la obtención de algunos servicios fuera del alcance de cada una de ellas en forma aislada, tomando como modelo los consorcios italianos [2]

Existen varios casos de éxito y de un desarrollo sostenido en México, como lo son el caso de Leche Lala, las farmacias independientes en N. L., las mueblerías de Jalisco.

Sin embargo, existen muchas otras que no han tenido el éxito deseado, otras que no han funcionado, y en general este tipo de organización ha sido poco usado en México [1,2,3]

1.5. METODOLOGÍA.

La metodología usada para realizar el presente trabajo es la siguiente:

1. Identificar las características necesarias para formar EI exitosas, basándose en bibliografía ya existente y en entrevistas con EI ya formadas.
 - 1.1. Definir por medio de entrevistas e información bibliográfica qué llevó al éxito y que al fracaso a diferentes EI. Definir que características tiene un caso y que el otro, y cuales factores no afectaron en forma significativa su desempeño.
2. Investigar distintos enfoques para la formación de empresas.
 - 2.1. Determinar las ventajas y desventajas de cada enfoque
3. Definir una serie de pasos que lleven de la mano a un grupo de MPYME para la formación de EI de éxito, fortaleciendo las características de éxito y previniendo debilidades.

CAPÍTULO II

2. DEFINICIÓN DE EMPRESA INTEGRADORA.

Una EI es una empresa donde los dueños son varios socios, legalmente los socios pueden ser personas físicas, personas morales (empresas) o una mezcla de ambos, teniendo un mínimo de 4 socios por EI, sin un máximo establecido, las personas físicas deberán a su vez ser dueños de otras empresas. Al conjunto de personas morales (empresas) y las empresas de las personas físicas las llamaremos empresas asociadas, las cuales deben participar de los servicios de la integradora. Las empresas asociadas mantienen su propia autonomía en las decisiones internas de su negocio, los asociados se dedican a producir, mientras la EI realiza otro tipo de actividades especializadas que los asociados requieren para incrementar la competitividad de las empresas asociadas. Así podemos definir: una EI es una empresa que presta productos o servicios especializados a las empresas asociadas con el objetivo de elevarles su competitividad.

A continuación se describe como se clasifican en México las empresas, según su tamaño, estos rangos de clasificación legales se han ido adaptando a las nuevas condiciones económicas del país, y lo seguirán haciendo. Anteriormente existía un límite máximo de ventas por categoría, en esta última modificación ha sido eliminado.

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

Diario Oficial de la Federación, 30 de marzo de 1999. [6]

Tabla II-1

Una integradora es una empresa de servicios especializados que asocia personas físicas y morales de unidades productivas, comerciales o de servicios, preferentemente MPYME, con el objeto de elevar la competitividad de las asociadas y consolidar su presencia en el mercado [2]. Dichos servicios pueden ser tecnológicos, administrativos, informáticos, legales, contables,

fiscales, de publicidad, de promoción y comercialización, para obtener financiamiento, mejorar la calidad de la producción, capacitar la fuerza laboral y/o administrativa, insertarse en la subcontratación, aprovechar los residuos industriales, conservar el medio ambiente [2]. Asimismo, puede impulsar la realización de actividades en común de las asociadas, tales como compras de insumos, colocación de ofertas consolidadas, adquisición de tecnología y asistencia técnica, renovación e innovación de maquinaria y equipo, programas de mejora de calidad y productividad, estudios para obtener créditos, por citar algunos [2].

Las empresas integradoras operan en diversos giros, como formulación de fertilizantes líquidos, comercialización de productos pecuarios, plásticos y resinas, industria de la construcción, farmacias, en general en cualquier campo que se desee [4].

Las empresas integradoras como cualquier empresa debe registrarse bajo cierto personalidad jurídica distinta a la de los socios, ya que es otra empresa. Se recomienda el uso de la Sociedad Anónima de Capital Variable por ser la más reconocida a nivel internacional, como por la banca de desarrollo. Entonces la razón de registrar a esta empresa como una Empresa Integradora radica en los beneficios fiscales y otros tipos de apoyos gubernamentales específicos para estas empresas.

A continuación se presentan algunas figuras jurídicas bajo las que se puede registrar la EI. Los requisitos que aquí se presentan son los de las figuras jurídicas mismas, los que se tendrán que ajustar también a los de una EI, como es el caso de una S.A. que tiene un mínimo de 2 socios, sin embargo para registrarse como una EI deberán de ser 4 socios mínimo, y de este modo cumplirá con ambos requisitos.

NOMBRE	MINIMOS		PRESENTACION DEL CAPITAL	OBLIGACIONES DE LOS ACCIONISTAS	TIPO DE ADMINISTRACION. LEGAL
	SOCIOS	CAPITAL SOCIAL (000)			
Sociedad Anónima (S.A.)	Dos.	50.	Acciones.	Únicamente el pago de sus acciones.	Administrador único o Consejo de Administración, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.
Sociedad en nombre colectivo (S.N.C.)	Sin mínimos legales.	Sin mínimo legal.	Acciones.	Los socios responden de manera subsidiaria, limitada y solidariamente de las obligaciones de la sociedad.	Uno o varios administradores, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.
Sociedad en comandita simple (S.C.S.)	Uno o varios.	Sin mínimo legal.	Partes sociales.	Igual a la anterior y adicionalmente a las obligaciones de los comanditarios que están obligados únicamente al pago de sus aportaciones.	Los socios (comanditarios) no pueden ejercer la administración de la sociedad.
Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)	No más de 50.	3.	Partes sociales.	Únicamente al pago de sus aportaciones.	Uno o más gerentes, socios o extraños a la sociedad.
Sociedad en Comandita por Acciones (S.C.A.)	Uno o varios.	Sin mínimo legal.	Acciones.	Igual a sociedad en comandita simple.	Igual a la sociedad en comandita simple.
Sociedad Cooperativa (S.C.)	Cinco.	Lo que aporten los socios, donativos que reciban y rendimientos de la sociedad.	Por las operaciones sociales.	Procurar el mejoramiento social y económico de los asociados y repartir sus rendimientos a prorrata.	Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y demás comisiones que designe la Asamblea General.
Sociedades de Capital Variable (C.V.)	Depende de la sociedad mercantil que se elija.	En la S.A., S.R.L. y S.C.A., se indicará un capital mínimo no inferior a lo estipulado en la Ley. En la S.N.C. y S.C.S el capital mínimo no podrá ser inferior a la quinta parte del capital inicial.	En la S.A., S.N.C y S.C.A por acciones. En la S.R.L. y S.C.S por las partes sociales	Depende de la sociedad mercantil que se elija.	Depende de la sociedad mercantil que se elija.

Elaborado con base en la Ley General de Sociedades Mercantiles. [6]

Tabla II-2

Es conveniente definir los siguientes conceptos:

Mercado de la Empresa Integradora.

A quien la EI venda sus productos o servicios. Puede ser interno: hacia los mismos socios y dueños de la EI, puede ser externo: hacia terceras personas que no sean directamente los dueños y socios de la EI.

Éxito en el Mercado y de la EI.

Se define así al cumplimiento de los objetivos trazados de participación en el mercado, de rentabilidad, y demás objetivos propuestos para los socios y para la EI. Estos objetivos son específicos y determinados para cada EI y grupo de socios, por lo que la medida del éxito es distinta para cada caso. El grado de satisfacción de este objetivo es el que determina el éxito del proyecto. Partiendo del supuesto de que el lograr los objetivos de participación en el mercado y de rentabilidad, representan un beneficio para los socios de la EI.

CAPÍTULO III

3. MODELOS DE ASOCIACIÓN EN EL MUNDO. ECONOMÍA DE REDES.

La asociación entre empresas en diferentes partes del mundo se da de manera distinta, las normas, mecanismos y medio ambiente en el que se desarrollan son distintos. Precisamente por este último, el medio ambiente que incluye la situación social, económica y cultural, es que las normas y mecanismos de asociación varían de país a país.

La colaboración entre empresas de diferentes tamaños se ha ido popularizando en el mundo, las más conocidas son las megafusiones entre grandes empresas, que buscan la consolidación de mercados, el intercambio de tecnología y el incursionar en otros mercados a un costo menor, y con un prestigio ya establecido. Sin embargo la colaboración entre grandes empresas y otras muchas más chicas también es muy común, tal es el caso Nissan, Toyota, Taiwán, mismos casos que se explicarán a detalle más adelante. La gran empresa tiende a descentralizarse para enfrentar los retos de flexibilidad, es ahí donde la colaboración de empresas mucho más pequeñas que tienen una ventaja en menores costos fijos y rapidez de reacción. Del mismo modo la alianza entre pequeñas empresas es muy frecuente en algunos países. Así pues, cuando estas alianzas, colaboración o subcontratación de empresas quienes a su vez hacen los mismos tipos de asociación con otras y así sucesivamente, se da bajo un modelo de asociación promovido por el gobierno, de una manera formal y duradera, donde existe un compromiso por ambos cliente y proveedor de trabajar a largo plazo de esta forma, se dice que existe una economía de redes, según el lugar del mundo donde esta se de, es el nombre que lleva la red, como es Empresa Integradora en México, Confidi y Consorzi en Italia, Subcontratación en Japón, Sistema Fábrica Centro Satélite en Taiwán, Supplier Chain en E.U., cada una con características específicas.

Elementos para considerar a una red como tal:

- Tiene que ser un conjunto de empresas.
- Relación cliente-proveedor entre las empresas, o varias sean proveedores de una sola, de modo que estén enlazadas en la cadena productiva de un(os) mismo(s) producto(s).
- La relación no es temporal o circunstancial, es a largo plazo, es formal y con un compromiso expreso de ambas partes de que así sea.
- La relación es bajo un esquema gubernamental de trabajo en equipo para elevar su competitividad.
- Estas redes pueden ser tan simples como tener un solo nivel de cliente-proveedor, o tan compleja como tener varios niveles.

- Las redes que no se dan bajo un modelo gubernamental, no son las referidas en este estudio.

3.1. MODELOS DE ASOCIACIÓN EN MÉXICO.

Históricamente la asociación productiva en México no ha sido muy popular como en otros países, esto se puede ver en el campo y entre los artesanos. Sin embargo ha habido modelos de asociación que vale la pena destacar. Algunos modelos de asociación son [1]:

Uniones de crédito. Su principal objetivo es que permite que numerosos empresarios cuenten con acceso al crédito de fomento, disminuyendo los costos financieros.

Comercialización y distribución. Grupo de empresas que se asocia para realizar la venta en común de los productos que generan las empresas asociadas, mediante el uso de infraestructura, equipo y personal especializado. Además de propiciar la participación en el mercado externo, desarrolla nuevos canales y disminuye los costos de comercialización y distribución.

Adquisición de materias primas. Grupo de empresas que se asocia para realizar compras en común de los insumos y materias primas que requieren las empresas asociadas, a través de servicios de gestión y administración para adquisiciones conjuntas. Facilita el nivel de negociación con los proveedores, disminuye los costos de operación por las compras de grandes volúmenes, oportuno y adecuado suministro de insumos y materias primas para la producción.

Unidades de subcontratación. Grupo de empresas que se asocia para aprovechar oportunidades de la gran empresa, mediante el suministro de partes y componentes a la gran empresa e industria. Acumula las producciones de micro, pequeñas y medianas empresas, para la gran empresa. Impulsa la participación en nuevos mercados, propicia el desarrollo de vocaciones industriales.

Aun cuando el concepto de asociacionismo empresarial no es nuevo en nuestro país, si tomamos en cuenta que bajo el concepto de uniones de crédito se tiene una vasta experiencia

de un poco más de cincuenta años, es necesario admitir que en general dicha experiencia no es siquiera comparable con el éxito que el agrupamiento empresarial ha representado para economías industrializadas [1]. Una EI es un modelo específico de asociación que ofrece muchas más ventajas que la simple asociación.

3.2. MODELO ITALIANO.

Italia es uno de los países que han basado el fortalecimiento de su economía en la integración de micro, pequeña y mediana empresas [4,15]. La estructura industrial italiana está compuesta por casi un millón de establecimientos, que ocupan al 36% de la población económicamente activa del país [1]. El 98% de las empresas industriales ocupa menos de 100 personas y generan el 31% del valor agregado del sector manufacturero; los establecimientos con ocupación de 101 a 500 trabajadores aportan el 30% y las industrias con más de 500 empleos generan el restante 39% del valor agregado industrial [1]. El 85% de la exportación de productos industriales de Italia proviene de las pequeñas y medianas empresas a través de consorcios [1].

Un factor importante para el éxito del modelo italiano lo constituyen los consorcios (consorzi) de pequeñas y medianas empresas, que son una tercera empresa que proporcionan servicios comunes que van desde la información sobre mercados y desarrollo tecnológico, hasta el aseguramiento de los créditos (confidi) que obtienen los afiliados de la banca comercial [1,15,34]. Las empresas afiliadas al consorcio se mantienen independientes en su operación, propiedad y capital de las demás empresas afiliadas. La empresa sea consorcio o de aseguramiento de crédito, es la que es propiedad de todos los afiliados. [15,34].

El funcionamiento de un consorcio implica que las empresas pequeñas y medianas tienen acceso a toda una serie de servicios a través de una sola entidad, la cual conjunta los esfuerzos del sector privado y del gobierno para el desarrollo de este tipo de empresas. Estos aprovechan en alguna parte del proceso productivo las economías de escala, hay aspectos del proceso de comercialización y exportación que resultan muy caros para una pequeña empresa, como la información sobre oportunidades de venta en otros países, el contacto con clientes, el servicio de traductores, la información sobre los requisitos legales para exportar de Italia, e importar en el otro país. Los consorcios no son compañías comercializadoras, no compran, no

venden, no transportan, no financian, solo ponen los medios y hacen el contacto entre la empresa italiana y la extranjera, tampoco sustituyen a las instituciones de gobierno, ni a las cámaras, solo complementan su tarea. [1,15,34].

El consorcio promedio tiene 44 empresas afiliadas, utiliza 5 personas y esta financiado por cuotas de aportación anual además de una inicial de parte de sus socios, el cual forma el "fondo del consorcio", que va desde 500 hasta medio millón de dólares. Cada consorcio presenta al gobierno un programa de operaciones con una solicitud de apoyos, en base al estudio del mismo, y el grado de desarrollo y tamaño del consorcio, se les asigna un presupuesto. Normalmente los consorcios pequeños y que exportan bienes de mayor calidad son los que reciben las mayores aportaciones, los fondos proporcionados por empresas privadas son deducibles de impuestos. [15].

Los tres principales tipos de asociación son los siguientes [1,15,34]:

- a) Consorcios (consorzi) para la difusión tecnológica, cuya función principal es otorgar servicios de investigación y desarrollo tecnológico ya sea en forma directa o a través de la canalización de servicios ofrecidos por institutos superiores o universidades especializadas en la materia.
- b) Consorcios (consorzi) para la exportación, que dirigen sus esfuerzos en reducir los altos costos que implica la comercialización de los productos en el exterior, detectando en una primera instancia los nichos de mercado; así mismo, otorgan asistencia técnica para la estandarización y adaptación del producto para, en un paso posterior, consolidar la oferta exportable para su venta.
- c) Consorcios (confidi) para asegurar créditos, los cuales en realidad funcionan como uniones de crédito que se constituyen como garantías ante la banca comercial, de los financiamientos que son otorgados a las empresas asociadas.

3.3. MODELO JAPONÉS.

El caso típico de colaboración entre empresas grandes y pequeñas, se da en Japón, así como en otros países del este asiático. Aquí el productor final o ensamblador solicita a otras

empresas productos semiterminados para integrarlos al producto final, para lo cual reciben un contrato con especificaciones de producto y tiempos de entregas, con este contrato la empresa que lo recibe puede recibir financiamiento, materias primas, soporte técnico y a su vez subcontratar a alguien más para que le surta otros subensambles, creando a su vez un nuevo nivel en la producción de redes. De este modo la empresa japonesa tiende a ser pequeña en relación a su nivel de ventas, tenemos por ejemplo a Toyota, quien es el mayor fabricante de automóviles en Japón, tiene 72 mil empleados y produce 3.6 millones de autos al año, sin embargo tiene 700 empresas subcontratadas en primer nivel, localizadas 350 Japón, 250 en E.U. y 100 en Europa, en segundo nivel tiene 5,437 empresas y en tercer nivel 35,768 empresas. Lo mismo pasa con Nissan, Hitachi y muchas otras empresas japonesas. [15].

Como es sabido en la industria automotriz los autos con los mejores índices de calidad y menos quejas de clientes, en todo el mundo es Toyota y luego Honda, arriba de los americanos, ingleses y alemanes. Este sistema de redes junto con una correcta política y estrategia de calidad tiende a mejorar la calidad y a reducir los defectos, el liderazgo japonés en calidad es bien conocido.

3.4. MODELO TAIWANÉS.

En Taiwán el gobierno ha adoptado con éxito un sistema de redes que han llamado Sistema Fábrica Centro Satélite (SFCS), con lo que han logrado impulsar un esquema de subcontratación entre la gran y la pequeña empresa. Iniciando en 1984 como Grupos de Trabajo, y cambiando en 1990 a SFCS. Este esquema establece vinculaciones entre grandes y pequeñas empresas, mejora los sistemas de mercadotecnia, eleva el nivel de valor agregado industrial y busca mejorar el nivel de la calidad del producto. En este sistema la gran empresa subcontrata a varias empresas más pequeñas, la mayor adopta el papel de asegurar el ingreso de las subcontratadas, dándoles prioridad al hacer solicitudes de productos, al tener varios subcontratados el impacto por falla de uno de ellos se minimiza, estos a su vez le dan prioridad para surtirle productos a la gran empresa, en algunos casos puede hasta haber capital cruzado con lo que la relación se hace aún más fuerte. Las empresas subcontratadas en el primer nivel, subcontratan a otras en segundo nivel y así sucesivamente, siendo la gran empresa el centro y las otras una especie de satélites de ella misma. Este tipo de sistemas induce a una cooperación e innovación más fuerte. Para 1995 el gobierno ya había logrado desarrollar 101

sistemas SFCS, involucrando 1,647 empresas. [15].

Tipos típicos de redes encontradas en los SFCS. (Modelo Taiwanés)

Tipo I.

La empresa A, subcontrata a las empresas B, C y D para que le surtan productos intermedios o servicios.

Tipo II

La empresa A subcontrata a las empresas B, C y D para que le terminen sus productos.

Tipo III

La empresa A subcontrata a las empresas B, C y D para que le fabriquen todo el producto, y esta solo lo comercialice.

3.5. MODELO DE E.U.

En E.U. la producción usando un sistema de redes no nació del mismo mercado, aún y cuando es considerado uno de los mercados más grandes del mundo, sino fue la industria militar organizada por el pentágono la que inicio el fomento de las redes. Desde los años setentas el Departamento de Defensa ha promovido que sus proveedores mantengan una relación más estable y duradera con sus proveedores y subcontratistas. Al terminar la Guerra Fría el presupuesto militar se vió reducido drásticamente, aunque no es de esperarse que el más grande keiretsu de la historia industrial de E.U. desaparezca. Esta experiencia en la industria militar, así como la creciente reorganización industrial mundial, la llamada globalización, ha llevado a las empresas norteamericanas a entrar en programas más amplios de subcontratación. Las alianzas estratégicas entre empresas norteamericanas y extranjeras, también han participado en una descentralización de la producción, creándose largas cadenas de proveedores y subcontratistas. [9,14,15].

Un factor muy importante para el desarrollo de redes de producción, es que por ley norteamericana los grandes monstruos industriales, llámense Ford, GM, y muchos otros, deben tener como proveedores en ciertos porcentajes a las llamadas minorías, como indios, latinos, chinos, ciegos o cualquier tipo que en la vasta mezcla de razas, nacionalidades u origen pueda existir en E.U., de este modo el gobierno fomenta que estas minorías tengan un mercado estable y duradero al cual vender.

Otro punto que también ha facilitado el desarrollo de las pequeñas empresas en E.U. es la agencia federal SBA (Small Business Administration), la cual se encarga principalmente de ofrecer financiamiento y asesoría a los pequeños empresarios. Para los financiamientos sirve de garantía ante instituciones locales hasta por 750,000 dls., también da préstamos directos hasta por 150,000 dls., proporciona capacitación a través del Cuerpo de Ejecutivos Retirados (SCORE). Es importante señalar un sistema educativo orientado a la promoción empresarial y a la competitividad. [14,15].

3.6. ESTRATEGIAS COMUNES DE LOS MODELOS EUROPEOS.

La comunidad Europea en su política económica esta haciendo un esfuerzo por combinar políticas regionales con las nacionales para apoyar a los pequeños negocios. Las políticas y apoyos varían de país a país, sin embargo en este esfuerzo por crecer conjuntamente, podemos citar las siguientes estrategias. [15]:

- Sistemas educativos enfocados al desarrollo empresarial.
- Medidas de apoyos financieros, de información y consultoría para establecer un negocio.
- Promoción de la subcontratación mediante un ambiente legal favorable.
- Programas de capacitación dentro de la política educativa. Capacitación para trabajadores y empresarios adaptados a la situación de cada empresa.
- Subsidio a la investigación y el desarrollo.
- Políticas específicas de financiamiento para empresas ya formadas.
- Financiamiento para la exportación por parte de MPYMES, algunos países pagan el costo de los consultores o del análisis de exportación.

3.7. OTRO TIPO DE REDES.

Existe una herramienta esencial para todas las empresas, y en particular para las que inician, necesitan conectarse con la industria, el mercado, fuentes de apoyo, capital intelectual y a otros activos llamados activos blandos, estos activos no aparecen en la mayoría de los planes

de negocios, pero son muy importantes para el éxito de la empresa. Estas conexiones con gente del medio son también llamadas red de negocios. Estas redes sirven como fuente de información y recursos, como cartas de presentación con clientes nuevos, para dar prestigio y confianza al nuevo negocios, así como para evitar que intereses creados bloquen el desarrollo de la empresa. A continuación se presentan una serie de pasos para formar una red de negocios. [13].

- 1) Identifique y establezca contactos personales. Este primer paso consiste en identificar los recursos que necesitará el nuevo negocio, ya sean físicos, de capital, apoyo social, de venta, proveedores y clientes. Las fuentes para las redes serán conocidos de empleos anteriores, u otra relación como familia, amigos. No todas estas personas llegarán a pertenecer a la red, esta se reducirá con el tiempo, según lo marquen las necesidades, las cuales también irán cambiando con el tiempo.
- 2) Convertir las relaciones. En este segundo paso es necesario convertir estas relaciones en relaciones formales de negocios, las conexiones tenderán a crecer. Es necesario identificar las relaciones que produzcan beneficios mutuos, que haya compromiso y tengan una base ética, las que no cumplan con estos requisitos será necesario eliminarlas.
- 3) Desarrollar interdependencia entre los contactos. Fomentar los enlaces entre los otros integrantes de la red, esto se da cuando dos proveedores trabajan en conjunto para desarrollar un producto, o para realizar un equipo de investigación, estas cooperaciones fortalecerán los lazos de la red, y de este modo se generarán recursos a través de ella.

En muchas ocasiones la contratación de personal con experiencia en el medio da como resultado una ampliación de la red, puesto que se tendrán nuevos elementos o hasta una red completa a la cual unirse. [13].

CAPÍTULO IV

4. ENFOQUES PARA LA FORMACIÓN DE EMPRESAS.

Se investigaron varios enfoques para la formación de empresas, se analizan sus puntos fuertes y débiles para tener una base sobre la cual diseñar una metodología para la formación de EI.

4.1. ENFOQUE SIMPLE.

Este enfoque sugiere el orden lógico, pero a la vez ordenado para la formación de una empresa, consta de 4 etapas [11]:

1) Gestar una idea-empresa.

Esta idea-empresa nace del enfoque de la necesidad del cliente, tomando en cuenta sus características y que es lo que quiere. Este proceso a su vez cuenta de tres fases:

- a) Fijarse un reto. Es decidir el ramo al cual se va a dedicar, tomando en cuenta las oportunidades, habilidades y recursos con que se cuenta actualmente. El reto es decidir a que se va uno a dedicar, o en que ramo le gustaría ser el mejor. Fijarse un reto que nos apasione.
- b) Desarrollo de alternativas. Estas son las formas específicas mediante las cuales se logrará ser el mejor en el reto propuesto. Estas alternativas son ideas, generadas mediante métodos como lluvia de ideas, X por 3, asociaciones forzadas, matrices, o cualquier otro.
- c) Toma de la decisión. Evaluar las alternativas sobre como lograr el reto, para lo cual son útiles los siguientes criterios: que sea simple (trabaje con un mínimo de problemas), que sea apropiado (que se adapte a la situación a la cual va a ser usado), que sea funcional (trabaje como se supone), que sea económico (es decir que se vea obtener más por menos, sin entrar en detalle).

2) Planear la idea-empresa.

Esta etapa tiene como resultado final el plan de creación de empresas.

- a) Investigación de mercado. Demostrar que el producto se vende.
- b) Sistema de producción. Demostrar que la alternativa se puede producir con calidad.
- c) Planeación administrativa. Cómo se va a administrar el negocio.
- d) Costos y gastos de producción.
- e) Planeación de la inversión. Maquinaria, equipo, gente, administrativos, directos, indirectos.

- f) Análisis costo-beneficio.
- g) Planeación legal.
- h) Planeación fiscal.
- i) Tomar la decisión de si es económicamente conveniente el proyecto.
- j) Redacción del Plan de Creación de Empresas o Proyecto de Factibilidad Económico-Financiera.

3) Implantar la idea-empresa.

- a) Descomposición del proyecto. Separar el proyecto en partes, actividades específicas a realizar como contratación de personal de confianza, local de trabajo, contratación e instalación de servicios, compra e instalación de maquinaria, contratación de mano de obra, compra de materias primas, trámites legales.
- b) Determinar la fuente de financiamiento. Posiblemente será necesario volver a modificar el análisis costo-beneficio.
- c) Iniciar producción e Inaugurar.

4) Operar la idea-empresa.

Desarrollo del proceso administrativo que es controlar, planear, organizar y dirigir.

Ventajas y Desventajas.

- Es sencillo y lógico.
- Proporciona una herramienta fácil de seguir.
- Se desarrolla el plan de negocios en la etapa de planeación.
- En la etapa de implementación se desglosa por actividades, facilita su implantación.
- El plan de negocios de hace de un solo golpe, no se evalúa continuamente.

4.2. ENFOQUE ESTRATÉGICO.

Este método se fundamenta en la necesidad de toda empresa de tener un objetivo, de buscarlo y lograrlo, este enfoque lo que promueve es el uso de una plataforma estratégica básica para determinar objetivos claros y precisos, y a la vez desarrollar estrategias coherentes y eficaces. [18].

- 1) Determinar objetivos, seleccionar en objetivo primario de acuerdo a uno de los tres siguientes tipos de objetivos.
 - a) Explotación, la empresa se fija como objetivo primario, alcanzar los niveles más altos de

beneficios en el plazo más breve.

b) Estabilidad, generación estable de beneficios durante un largo período.

c) Inversión, invertir al máximo posible en su propio desarrollo, de alguno o todos los productos y/o servicios que comercializa.

2) Determinar estrategias, ¿cómo vamos a lograr?, pasos y acciones a seguir, y su secuencia para alcanzar los objetivos.

3) Implantación de las acciones específicas para que la estrategia se convierta en realidad, y planes de trabajo.

4) Control, ¿qué está sucediendo con la implementación de las estrategias, nos acercamos o alejamos de cumplir el objetivo?.

5) Medidas Correctivas, determinar lo necesario a corregir o modificar para mantener el camino rumbo a nuestras acciones.

Ventajas y Desventajas.

- Produce una más sólida coordinación entre todas las áreas de la empresa. Define un marco de referencia para todas las directrices de la empresa.
- Permite concentrar los esfuerzos en objetivos específicos y comunes.
- Se desarrolla una visión más clara y precisa de los objetivos para todos los involucrados.
- Induce a todo el personal a pensar en términos de la rentabilidad de la empresa.
- No crea el plan de negocios por sí solo.
- Requiere de consultar sobre otros temas para la implementación de la empresa.

4.3. ENFOQUE DE APROXIMACIONES SUCESIVAS.

Este enfoque está compuesto por 5 etapas, al finalizar cada etapa propone una evaluación y análisis para continuar o detener el proyecto, esto con el objetivo de que la inversión en tiempo y capital, sea menor en las primeras etapas cuando la incertidumbre es mayor, y conforme es más clara la rentabilidad del proyecto la inversión va aumentando en las etapas posteriores. [10].

1) Identificación y Evaluación de la Idea.

Búsqueda de la idea de giro que pudiera ser de interés, definirlo en términos más precisos y una primera evaluación para determinar si conviene aceptarla o rechazarla.

2) Estudio de Viabilidad o Plan de Negocios.

- Definición del mercado meta y de las características de los clientes potenciales.
- Preparación del plan de surtido de mercancías y determinación de los servicios al cliente.
- Análisis de alternativas de localización y selección del sitio en el que se ubicará el establecimiento.
- Formulación de los presupuestos de mobiliario, equipo inmuebles, gastos preoperativos y capital de trabajo.
- Determinación de los requerimientos de personal y la descripción de puestos.
- Cálculo del capital inicial total e identificación de fuentes alternas de financiamiento.
- Definición de precios de venta.
- Estimación de los ingresos, gastos y utilidades.
- Evaluación integral del estudio de viabilidad.

3) Gestión de Recursos y Constitución del Negocio.

Gestionar y obtener los créditos necesarios, constituirse legalmente y darse de alta.

4) Ejecución del Plan.

Ejecución de las tareas referentes a la adquisición de inmuebles, construcción o renta del local y su acondicionamiento, compra de mobiliario. Subcontratación de empleados o la contratación de los mismos.

5) Operación y Recuperación de la Inversión.

Administración del personal, control de inventarios, publicidad, promoción y ventas, cambios por imprevistos, desarrollo de un buen nivel de utilidades para recuperar la inversión.

Ventajas.

- El uso del método de aproximaciones sucesivas puede ahorrar tiempo y dinero, al decidir si se continua o no con el proyecto en diferentes fases.
- Ayuda a determinar si la idea de negocios es buena, debe rechazarse, modificarse o buscar una nueva.
- Permite tomar conciencia de los obstáculos que hay que superar, identificar los puntos fuertes y débiles, las áreas donde reforzar habilidades y conocimientos.
- Suministra una guía clara de acciones a seguir para que la idea se asemeje a lo que se desea.

- Contribuye a desarrollar y perfeccionar la visión y juicio sobre pequeños comercios.
- Fomenta el conocimiento de los conceptos y procesos involucrados en la formación de una empresa.

4.4. ENFOQUE DEL CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO.

Otra manera de iniciar una empresa es verlo como un proyecto, y darle un tratamiento como tal, el esquema presentado a continuación no está diseñado para iniciar una empresa, pero sí sirve para concientizarse de este tipo de enfoque, ya que al final de cuentas también es un proyecto. [12].

- 1) **Diseño Conceptual.** En esta primera fase se escoge el objetivo, se revisan tecnologías, se evalúan las alternativas potenciales, las evaluaciones económicas, de desempeño, riesgo son estimadas por varios posibles métodos. Para la selección de alternativas también existen varios métodos para la toma de decisiones. Una vez seleccionado el proyecto específico y diseño conceptual aprobado, se pasa a la segunda fase donde se entra en mayor detalle.
- 2) **Diseño Avanzado.** En esta fase la estructura de la organización es propuesta, se hace el primer plan de implementación y un presupuesto más detallado de costos, gastos y beneficios, se vuelve a analizar la factibilidad y rentabilidad del proyecto. Se realiza un diseño del producto y servicios más detallado.
- 3) **Diseño Detallado.** Se realizan las OBS (Organization Breakdown Structure), WBS (Work Breakdown Structure) y LRC (Linear Responsibility Chart) del proyecto, tal y como van trabajar en la forma más detallada posible. Se termina el diseño del producto o servicio, se hace el plan detallado de implementación, los flujos de efectivo esperados durante el proyecto, planes de contingencia y evaluación de riesgos, se hace el último análisis detallado de costos-beneficios antes de iniciar el proyecto, se realizan análisis de sensibilidad.
- 4) **Etapa de Producción.** En esta fase se realizan los planes y se lleva a cabo el proyecto, es aquí donde ocurren los mayores costos y es también donde se debe llevar un control más preciso del proyecto, el resultado de una buena planeación se refleja en esta fase, es importante estar monitoreando todo el proyecto para poder el futuro y tomar acciones que nos mantengan orientados a nuestros objetivos. En esta fase los elementos más

importantes son el control, la comunicación, el saber el futuro del proyecto y tener la habilidad necesaria para modificarlo.

- 5) Etapa de Terminación. Se documenta la implantación del proyecto y las lecciones aprendidas, en costos, tiempos, planeación y uso de recursos, se reasigna al personal involucrado en el proyecto, se da terminación a los contratos temporales o por proyecto. Se realiza una validación final al proyecto implementado.
- 6) Etapa Operacional. Aunque esta etapa no se incluye en muchos proyectos, es aquí donde se determina si el proyecto tuvo éxito o no, si fue bien planteado o no. Las relaciones con clientes y proveedores formadas en las etapas previas tienen su mayor peso en esta etapa que continuará indefinidamente, las continuas evaluaciones y toma de decisiones son importantes para la estabilidad y crecimiento del proyecto.

Ventajas, desventajas y factores de éxito en un proyecto.

- El costo del proyecto es mucho muy bajo en las primeras fases de diseño conceptual, avanzado y va aumentando, teniendo su mayor costo en la fase de producción. Uso de aproximaciones sucesivas.
- El uso de aproximaciones sucesivas mantiene el interés en el proyecto desde el inicio, o hace que se replanté al darse cuenta en las primeras etapas que no es costeable, habiendo tenido una baja inversión en costos, recursos y tiempo.
- Ayuda a mantener un control del proyecto y una referencia en tiempos de implementación.
- Da una completa organización al proyecto, mantiene el sentido de avance.
- No esta 100% diseñado para la implementación de una empresa.
- Marca varios factores de éxito para la realización de un proyecto.
 - Establecimiento correcto e inteligente de la misión y el objetivo.
 - Soporte de la alta gerencia.
 - Buena planeación del proyecto.
 - Consulta con el cliente final.
 - Factores personales, motivación, compromiso y relación con el cliente.
 - Correcto entendimiento de los aspectos técnicos.
 - Aceptación el cliente en las diferentes fases.
 - Buen control del proyecto.

- Buena comunicación formal e informal entre los participantes.
- Solución de problemas, identificarlos a tiempo, prevenirlos y solucionarlos.

4.5. ENFOQUE DEL PLAN DE NEGOCIOS.

En algunos de los enfoques anteriores lleva implícito el ir haciendo un plan de negocios, la diferencia se encuentra en ese ir haciendo, mientras estos son dirigidos mediante una estrategia o una serie de pasos, en el plan de negocios estándar no, solo dice su contenido.

El realizar un plan de negocios es parte de los requisitos legales para establecer una EI, ya que muestra la rentabilidad y factibilidad de la empresa. La literatura sobre planes de negocios es muy amplia y variada, a continuación se presenta lo que podríamos llamar el esquema estándar, orden puede variar así como la extensión del contenido de cada sección. [13, 38,39,40,41].

- 1) Título y carátula. Igual que la portada de un libro, debe incluir nombre de la compañía, dirección, contactos y teléfonos. Y un letrero de "Confidencial", para darle mayor seriedad y formalidad.
- 2) Índice.
- 3) Resumen Ejecutivo. Consta de no más de 3 hojas, y resume la estructura general del plan, y abarca cuatro áreas principalmente: técnica, mercadotecnia, financiera y administrativa. Debe ser capaz de convencer a cualquiera de que el proyecto tiene sentido
- 4) Descripción de la Compañía. Estrategia, visión y objetivos de la empresa. Si algunos de los miembros de la nueva empresa tienen cierto prestigio o experiencia en el ramo, este debe incluirse mostrando las destrezas y habilidades con que contarán.
- 5) Mercado y Competencia. Definición del mercado meta, y la competencia.
- 6) Producto/Servicio. Descripción del producto o servicio a detalle, desde la manufactura, materia prima hasta la fijación de precios y distribución. Especificar niveles esperados de demanda y como serán cubiertos. Cómo se protegerá al producto con patente o marca registrada.
- 7) Mercadotecnia: ventas y promociones. Descripción de como se promoverá y venderá el producto.

- 8) Financiamiento. Información financiera proyectada, flujos de efectivo, análisis costo-beneficio. Equipo que necesite financiamiento.
- 9) Apéndice. Cualquier información extra que no se ajuste a ninguna sección específica del plan de negocios, como puede ser curriculum de los miembros, cartas de aceptación de clientes, cotizaciones, aprobaciones de analistas o expertos, aspectos legales, administrativos.

Ventajas y Desventajas.

- Convencerse a uno mismo.
- Obtener un préstamo bancario y atraer inversionistas potenciales.
- Convencer a otras compañías y personas de participar.
- Explicar como funcionará la empresa a compañías con las cuales se establecerán contratos a largo plazo.
- Atraer empleados, ayudar fusiones o adquisiciones.
- Ayuda a establecer metas y planear a largo plazo.
- Implica hacer todo el plan detallado, no establece metas intermedias.
- Es necesario tenerlo casi todo completo para decidir si implementar o no el proyecto.

CAPÍTULO V

5. INVESTIGACIÓN DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO PARA LA FORMACIÓN DE EMPRESAS INTEGRADORAS.

En la búsqueda de los factores de éxito o fracaso para las EI, se utilizaron dos metodologías para su identificación: búsqueda bibliográfica y entrevistas a EI en la región.

Una vez identificados los factores de éxito y fracaso, se procederá a diseñar una metodología que fortalezca estos factores de éxito y que prevenga los no deseados.

5.1. BUSQUEDA BIBLIOGRÁFICA.

Se realizó una extensa búsqueda bibliográfica, (ver bibliografía), principalmente en revistas y periódicos a través de Internet, y en la Internet misma, para determinar las características y factores que han hecho que EI en México tengan éxito o fracasen, en total se tiene información bibliográfica que abarca a más de 100 EI, simplemente algunos de los artículos encontrados ya manejan números de esta magnitud. En general los resultados encontrados por los diferentes investigadores del tema son muy similares entre sí.

5.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

Así mismo se entrevistaron 7 EI en el N.L., que existen actualmente o que han desaparecido. Metodología usada en las entrevistas:

- Se consiguieron a través de Secofi en Internet [6] los nombres, teléfonos y representantes legales de las EI de la región.
- Se concertó cita telefónica con ellos.
- Se lograron entrevistar a 4 EI en persona, mismas que aún siguen funcionando, y a 3 por teléfono, mismas que ya han desaparecido.
- Todas las entrevistas en persona (4) fueron grabadas, audio solamente, para darle fluidez a las entrevistas y no perder detalles.
- El equipo de grabación de audio, fue una grabadora de microcassettes de bolsillo, marca Panasonic, modelo RN-404, No. de serie GG9KE52751, con micrófono integrado.

- Durante las entrevistas se uso un cuestionario a manera de guía, mismo que se incluye en el apéndice A.
- Las entrevistas en persona (4) se realizaron en el lugar de trabajo del entrevistado, específicamente en su oficina.
- Para las EI que ya desaparecieron (3) se intentó conseguir la mayor cantidad de información posible telefónicamente, ya que se negaron a ser entrevistados.

Una vez terminadas las entrevistas y en otra locación se procedió a poner la información pertinente en el cuestionario (ver apéndice A).

Las empresas entrevistadas en persona son:

- Yóker Cooperativo.
- Ucredi.
- Unión de Empresarios Valle del Pilon.
- Desarrollo e Implementación Empresarial.

Las empresas entrevistadas telefónicamente y que ya desaparecieron son:

- Yanitor Institucional.
- Integradora de Productos Pecuarios.
- Integradora de laboratorios.

5.3 CARACTERÍSTICAS ENCONTRADAS EN LAS EI.

Se encontró una fuerte tendencia por las características indicadas a continuación.

Es importante ver lo que estas características promueven y facilitan, más que un factor de éxito, ellas fomentan valores que son presentados después, y que son altamente mencionados en la literatura, así como por los entrevistados.

- a) Iniciativa de agruparse surge de los socios, se encontraron mejores resultados que cuando las integradoras se crearon impulsadas por funcionarios públicos.
- b) Experiencia asociativa previa. Se comparó a EI ubicadas en el sector social (agropecuarias y artesanales) encontrándose que las primeras funcionan y las segundas no; esto se vinculó con la añeja experiencia asociativa en el agro mexicano y la muy escasa tradición

de agrupación entre los artesanos. Esta misma situación se percibió entre las MPYMEs encuestadas en la industria de la transformación.

- c) La presencia de liderazgo en las empresas integradoras. Se considera que la presencia de liderazgo en las empresas integradoras es muy importante para promover la cohesión entre los socios y su participación en la toma de decisiones, así como para ofrecerles diversos servicios acordes con sus necesidades.

5.4. FACTORES DE ÉXITO Y DE FRACASO.

A continuación se enlistan los factores de éxito encontrados por medio de las entrevistas y la búsqueda bibliográfica, es importante mencionar que los factores identificados en las entrevistas son prácticamente los mismos que mencionan la bibliografía, tanto para las EI que continúan funcionando, como para las que ya desaparecieron.

5.4.1. Factores de Éxito.

Pudieran existir muchos más factores que podría esperarse que aparecerían en este punto, sin embargo factores como cercanía geográfica, enfoque al mercado externo, condiciones específicas del mercado o falta de capital, aparecen tanto en la EI que siguen funcionando como en las que ya no, o simplemente no se encontraron. También se agregan algunos otros que fueron deducidos de la información obtenida.

- Presencia de un líder.
- Objetivo, interés y/o necesidad común.
- Voluntad de las personas en participar.
- Objetivo bien establecido.
- Estudio adecuado de lo que se quiere hacer.
- Confianza entre los socios.
- Beneficio esperado de asociarse.
- Giro semejante o común para la integración.
- Muy buena administración y organización.
- Cohesión de grupo.
- Funciones específicas de apoyo a los socios.

- Estandarización en calidad.
- Mercado meta bien definido.
- Capacidad de competir en el mercado al integrarse.

5.4.2. Factores de Fracaso.

Al igual que en los factores de éxito, pudieran pensarse que deberían de aparecer muchos otros, o simplemente la falta de los factores de éxito, sin embargo la investigación bibliográfica y de campo muestran a estos factores como los principales problemas que enfrentaron los socios, por lo que la EI desapareció o no se formó. A continuación se enlistan estas barreras para la formación de EI:

- Falta de comunicación y problemas entre los socios.
- Modelo asociativo no adecuado.
- Falta de confianza entre los socios.
- Objetivo mal definido.
- Falta de interés de los socios.

5.5. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO.

Los mercados en los que se encontraran las EI fueron muy variados, internos, externos, locales, nacionales, internacionales. El factor común que se encontró en todos ellos fue que las empresas asociadas antes de su integración no contaban con la infraestructura adecuada para competir en un mercado más allá del que ya tenían, por costos, calidad, mercadotecnia, capacidad de ventas, diseño y tecnología, principalmente. Al asociarse estas empresas pudieron elevar su capacidad de competir en él.

El mercado en el cual se piensa competir debe tener cierto nivel y características de calidad, costos y tecnología que al integrarse se pueda alcanzar, si no son alcanzables con la integración, esta no tiene sentido.

5.6. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

Observando detalladamente los factores podríamos dividirlos en dos:

- a) Los suaves o de naturaleza humana, como son los que tienen que ver con la forma de ser de las personas: la comunicación, la confianza, el trabajo en equipo.
- b) Los de sistema, como son todos aquellos que se relacionan con las faltas de conocimiento, habilidades administrativas, y de uso de herramientas de negocios.

Los primeros factores se relacionan más con la cultura mexicana, la falta costumbre de trabajar en equipo, el efecto cangrejo y otros, que gracias a la educación han ido cambiando. Los segundos factores se pueden superar con la escuela. Es así, que el planteamiento al diseñar la metodología para la implementación de El exitosas, será enseñar a superar estas barreras.

CAPÍTULO VI

6. DISEÑO DE LA METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTAR UNA EI.

A continuación se presenta el diseño en si de la metodología para implantar EI de éxito, el método consta de 6 fases, haciendo énfasis en una evaluación y decisión de parar o continuar al final de cada fase, esto con el objetivo de obligar al análisis y planeación, manteniendo los esfuerzos concentrados en la visión y los objetivos, así como para mantener el interés del grupo en base a resultados y al sentido de avance.

6.1. ESQUEMA GENERAL DE LA METODOLOGÍA.



FIGURA VI-1

Primera Fase.

1. Surgimiento de la idea.
2. Definición de la necesidad o requerimiento del cliente.
 - 2.1. Necesidades de los socios.
 - 2.2. Necesidades del mercado.
3. Visualización de la Empresa Integradora.
4. Definir la EI. ¿Qué, cuándo, dónde?, frase simple que contenga el producto o servicio principal de la EI, así como el beneficio esperado para los asociados. Usar acrónimo SMART.
5. Selección de socios.
6. Primer bosquejo de la EI.
7. Estimar el costo-beneficio.
 - 7.1. Primero desde el punto de vista de la integradora. Se puede sostener la EI.
 - 7.2. Segundo desde el punto de vista de los socios. Cuánto invierto vs. cuánto obtengo
8. Decisión continuar, parar o modificar.

Segunda Fase.

- 2.1. Definición de la estructura de la EI.
 - 2.1.1. Constitución del consejo de la EI.
 - 2.1.2. Definición de la estructura de trabajo de la EI.
- 2.2. Definición del objetivo de rentabilidad.
 - 2.2.1. Objetivo de Explotación.
 - 2.2.2. Objetivo de Estabilidad.
 - 2.2.3. Objetivo de Inversión.
- 2.3. Realización del Plan de Negocios inicial. No incluye todo y se usan algunos estimados.
- 2.4. Invitar a más socios.
- 2.5. Decisión continuar, parar o modificar.

3. Tercera Fase.

- 3.1. Revisar objetivos.
- 3.2. Plan de Negocios final.
- 3.3. Plan de implementación.
 - 3.3.1. WBS, OBS y LRC.

- 3.3.2. Gráfica de Gantt y Ruta Crítica.
- 3.4. Evaluación Costo-Beneficio.
- 3.5. Decisión continuar o parar.
- 4. Cuarta Fase.
 - 4.1. Dar de alta integradora.
 - 4.1.1. Trámites normales para cualquier empresa.
 - 4.1.2. Trámites para darla de alta como EI.
- 5. Quinta Fase.
 - 5.1. Implementar.
 - 5.1.1. Técnicas de control y administración de tiempos y presupuestos.
- 6. Sexta Fase.
 - 6.1. Terminación de la Fase de Implementación.
 - 6.2. Revisar objetivos y estrategias.
 - 6.3. Revisar estructura de la EI.
 - 6.4. Arranque y operación productiva de la EI.
 - 6.5. Reporte final de Implementación y Arranque.

11.2. Ventajas Buscadas.

- Fomentar y fortalecer cada uno de los factores de éxito necesarios para formar EI exitosas y competitivas.
- Dar al líder una guía para hacer más eficiente su trabajo
- Fomenta el interés del grupo desde un principio.
- El uso del enfoque de aproximaciones sucesivas permite un bajo costo en las primeras fases de la formación de la EI.
- Ayuda a tener una estrategia clara y bien definida,
- Da un marco de referencia sobre el cual actuar y tomar decisiones.
- Da una sensación de avance y evita el estancamiento.
- Fomenta la cohesión del grupo al tener una claridad en el camino a seguir.
- Fomenta la evaluación constante, lo que permite mejoras y correcciones.

CAPÍTULO VII

7. METODOLOGÍA PARA LA FORMACIÓN DE EMPRESAS INTEGRADORAS.

Basándose en el esquema presentado en el capítulo anterior, pasemos ahora al desarrollo del mismo, lo que implica los requerimientos de cada fase, siendo el principal objetivo el guiar a un grupo de empresas a la formación de una EI exitosa, mantenerlas orientadas en los objetivos, darle un sentido de avance al proceso de integración y mantener el costo de la integración bajo, conforme se decida o no continuar con el proceso de integración en cada fase.

Recordamos que uno de los ingredientes básicos para tener una integración exitosa es la voluntad de los socios de hacerlo, sin ella todo lo demás no sirve. Lamentablemente esta no nace de la nada, pero si se puede inducir y acrecentar, por lo que específicamente en la primera fase se busca crear un sueño compartido, que haga nacer esa voluntad y vaya creciendo conforme se uno mismo se va convenciendo con los resultados obtenidos en las fases siguientes, que el trabajo en equipo es más productivo. No en balde las principales economías del mundo así lo hacen.

Para asegurar y facilitar el éxito de la EI, al final de cada sección o punto donde se espere un resultado, se tendrá una parte que con los siguientes títulos:

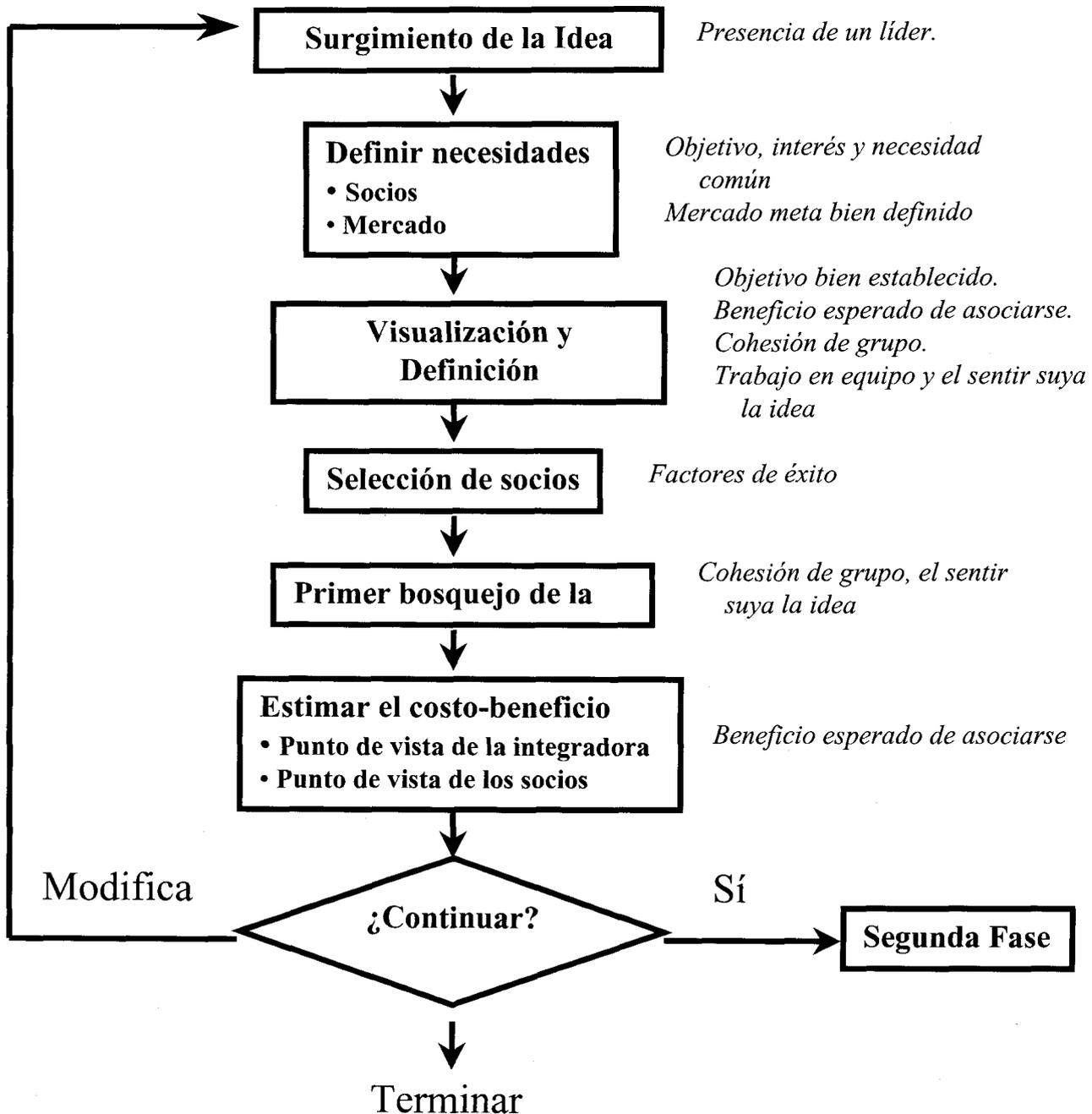
- **RESULTADO ESPERADO.** Donde se expondrá en forma más concisa lo que se desea obtener.
- **FACTOR DE ÉXITO.** Título que estará después del “resultado esperado” y que solo estará presente cuando el resultado esperado sirva para robustecer uno o algunos de los factores de éxito encontrados en la investigación.

CAPÍTULO VII

PRIMERA FASE

PRIMERA FASE.

En siguiente figura se presenta un esquema general de esta fase.



1. Surgimiento de la idea.

El hecho de que a alguien o a un grupo se le ocurra la idea de formar una EI, tendrá que ser inducida por alguien más que tal vez solo explique el modelo y las ventajas que esto implica, probablemente en alguna plática del gobierno, comentarios de alguien con previo conocimiento de él, la Secofi, un programa de televisión, etc., de alguna de estas formas surgirá la iniciativa de asociarse para formar una EI.

Como en todo grupo siempre habrá alguien que se interese primero que los demás y que siembre en el resto del grupo la semilla de la inquietud de integrarse. Esa persona deberá ser quien se encargue de empujar al resto del grupo y hacer que las cosas sucedan, si es que realmente es lo más conveniente.

La persona que tome esta batuta es el líder del grupo. Si no hay quien tome esta responsabilidad, y solo se tiene a un grupo de personas con la inquietud de formar una EI probablemente no llegarán a nada.

RESULTADO ESPERADO.

Contestar a la siguiente pregunta: ¿existe quién o quiénes puedan tomar la batuta del líder?. Puede haber varias personas aptas para ello, y a final de cuentas ser un liderazgo compartido, aunque en el consejo los puestos y funciones se tengan que especificar de alguna forma.

FACTOR DE ÉXITO.

- Presencia de un líder.

2. Definición de la necesidad o requerimiento del cliente.

Para que pueda nacer y operar una EI esta debe satisfacer las necesidades de dos clientes básicos:

- a) Los socios.
- b) El mercado.

Los empleados de la misma, aunque también se debe satisfacer sus necesidades, no es un factor tomado en cuenta en el presente estudio.

En el caso de una EI a diferencia de cualquier otra empresa, los socios no son personas físicas, sino una serie de empresas a las cuales se verán beneficiadas al tener negociaciones con la integradora. Los que negociarán con la integradora y se verán beneficiados no son los socios como personas físicas, sino como personas morales. Aunque los dueños de la integradora serán las personas físicas, el beneficio económico que obtengan será principalmente a través de sus propias empresas. Recordemos que el objetivo de la integración es hacer más competitivos a los socios, más que el ser socios de una empresa nueva y obtener beneficios económicos de esa nueva empresa a través del reparto de utilidades. Más adelante se discutirán los pros y los contras de que la integradora tenga utilidades.

Es por esto que las integradoras deben de cubrir las necesidades tanto de los socios como del mercado al que venderán sus servicios o productos, tomando en cuenta que la integradora puede tener de mercado solo a los socios, en cuyo caso sería conveniente definirlo así.

2.1. Necesidades de los socios.

Este es el punto más importante y sobre el cual se fundará la EI, el cubrir esta necesidad común para todos los socios o el no hacerlo, es lo que determinará a final de cuentas que la integración tenga o no.

Es importante recordar que las EI pueden prestar un sinnúmero de servicios a sus socios, mismos que a continuación mencionamos y están en el decreto que establece los servicios que puede prestar la Integradora [5]:

a) Tecnológicos.

- Adquisición, adaptación, asimilación e innovación tecnológica
- Modernización de la maquinaria y equipo.
- Planeación del proceso productivo.
- Instalación de laboratorios y centros de investigación para desarrollos tecnológicos y pruebas de calidad o materias primas.
- Diversificación y desarrollo de nuevos productos.
- Desarrollo de métodos de control de calidad.
- Investigación de nuevos proyectos de inversión.

b) Promoción y comercialización.

- Búsqueda de mercados nacionales y extranjeros
- Medios de distribución compartidos para reducir costos.
- Aplicación de técnicas de mercadotecnia y de publicidad para venta de sus productos.
- Elaboración de catálogos promocionales.
- Participación en ferias y exposiciones.

c) Diseño.

- Innovar diseños, novedosos, útiles y de alta calidad.
- Acceso a servicios especializados de diseño.
- Contratación de servicios de información sobre tendencias de moda nacionales y extranjeras.
- Selección de 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.
- Servicios de ingeniería especializada.
- Homologar la producción de los subcontratistas.
- Consolidar ofertas para la fabricación de partes y componentes.
- Desarrollo de perfiles de subcontratación requeridos por otras empresas.

- d) Financiamiento.
- Gestionar a nombre de los socios la obtención de créditos.
 - Obtener tecnología de productos y procesos.
 - Capacitación y asesoría técnica,
 - Calidad total y seguridad industrial
 - Asesoría especializada para mejorar su posición financiera.
 - Promoción y formación de coinversiones y alianzas estratégicas.
- e) Actividades en común que y permita la obtención de materia prima, insumos activos y tecnología en común con condiciones favorables de precio y calidad.
- Eviten el intermediario.
 - Vender la producción por cuenta de los socios.
 - Promover la colocación de ofertas consolidadas.
 - Compra de materias primas, seguros, refacciones, maquinaria y equipo a mejores precios, al tener un mayor volumen de compra.
 - Adquirir tecnología y asistencia técnica.
 - Promover la renovación e innovación de equipo de equipo y la maquinaria.
 - Capacitación conjunta de la fuerza laboral y a niveles directivos.
 - Programas conjuntos de calidad y productividad.
- f) Aprovechamiento de residuos industriales.
- Asesoría para aumentar el reciclaje, reducir costos y contribuir a la preservación del medio ambiente.
 - Programas ambientales conjuntos para cumplir con normas legales.
 - Desarrollo de tecnologías de reciclaje y reducción de desperdicios.
- g) Servicios administrativas.
- Servicios que se requieran de tipo administrativo, fiscal, jurídico, informático, formación empresarial y de créditos.

RESULTADO ESPERADO.

En la definición de las necesidades de los socios es necesario contestar dos preguntas las cuales tienen relación con el ¿qué?:

- 1) ¿Cuál es la necesidad común de los socios? (¿Qué necesidad?)
- 2) ¿Cómo se beneficia cada socio al cubrir esta necesidad? (¿Qué beneficio?)

Al contestar las dos preguntas anteriores, aún no definimos los servicios de la EI, aunque ya tendríamos una idea bastante clara. Las respuestas anteriores deben en sí salir naturalmente de los socios. El definir bien estas necesidades traerá como consecuencia la formación exitosa de la EI, o el no integrarse debido a que se detectó a tiempo y con una baja inversión que el proyecto de integración no cumpliría las necesidades de los socios, lo que bien podría transformarse en la redefinición de la EI.

FACTOR DE ÉXITO.

- Objetivo, interés y/necesidad común.

2.2. Necesidades del Mercado.

Si bien ya se definieron las necesidades de los socios y que beneficios esperan ellos recibir, aún hay que definir cuál es la necesidad del mercado que va a cubrir la EI. Este mercado como puede ser únicamente un servicio más barato y de mejor calidad a los socios, también puede ser la localidad, la región, México o incluso el extranjero.

Por dar algunos ejemplos el mercado pueden ser los mismos socios y tener la necesidad de reducir costos, como es el caso de Yoker Cooperativo el cual compra las materias primas y subcontrata al personal de todos los socios, al tener mayor volumen de negociación obtiene mejores precios, reduciendo así los costos de los socios, también se encarga de la capacitación, la contabilidad, y asesoría administrativa.

Otro ejemplo puede ser donde los socios necesitan tener un mayor volumen de ventas, reducir costos y requerimientos más constantes, este es el caso de Segusino en Puebla, la cual asocia a 48 talleres dedicados a fabricar y comercializar muebles rústicos y exporta a 56 países en Europa, América, Oceanía, Asia y el Medio Oriente, Segusino recibe las órdenes de producción y comercializa los productos, también realiza las compras de materias primas y efectúa los cortes críticos de la madera, canaliza estos componentes a ser trabajados en los 48 talleres, los cuales dimensionan, hacen uniones y ensamblan, después Segusino realiza los acabados y distribuye, como cada pequeña empresa sigue perteneciendo solo al dueño original de la misma, estos pueden seguir haciendo muebles para vender por su cuenta, solo que ahora con materias primas más baratas, Segusino también ayuda a los socios en sus métodos administrativos, laborales, operacionales, de capacitación y financiero.

Como se puede ver en el caso de Yóker Corporativo y Segusino, cada uno tiene mercados totalmente distintos, el primero es un mercado interno exclusivo de los socios, el segundo tiene un mercado final externo.

RESULTADO ESPERADO.

Por lo tanto en este punto es necesario contestar a dos preguntas:

- 1) ¿Quién será el mercado final de la EI? (¿Qué mercado?)
- 2) ¿Cuál es la necesidad de este mercado? (¿Qué necesidad del mercado?)

FACTOR DE ÉXITO.

- Mercado meta bien definido.

3. Visualización de la Empresa Integradora.

En este punto es donde definimos que obtendremos de la EI, que esperamos que haga por los socios, que obtener de la integración, beneficios, crecimiento, hacia donde nos vamos a dirigir. Para este punto lo más seguro es que ya se tenga una idea de como va a funcionar la integradora, que va a hacer, sin embargo el objetivo en este punto no es describir el funcionamiento de la integradora, el objetivo es poner por escrito lo que se quiere obtener, decir de una manera realista la meta, lo cual si implica una descripción del funcionamiento de

El, pero no a detalle, lo que si llevará un detalle más específico será la meta. Por lo que la visualización es imaginar con claridad la meta deseada antes de comenzar.

Para hacer esto se recomienda el uso de una herramienta llamada esquema o mapeo mental (ver apéndice B), existen otras, pero este método visual y libre ofrece muchas más ventajas que otros, se basa en el concepto de que la mente trabaja con patrones y que es más fácil ir ideando nuevas ideas a partir de otras ya escritas, e ir las relacionando entre si, no requiere un orden de temas, se puede brincar de uno a otro sin mayor dificultad, se tiene todo en un mismo plano, crece en dos dimensiones, no solo en una como un lista o lluvia de ideas, te permite profundizar tanto como se quiera, fácilmente y en un mismo plano [16].

El objetivo en este punto es realizar un esquema mental de la meta, listar todos los beneficios y resultados de la integración, poner el sueño.

El procedimiento para hacer mapeos o esquemas mentales se muestra enseguida [16]:

- 1) Escribir la idea principal en el centro de un rotafolio o pizarrón.
- 2) Escribir las ideas principales o más importantes sobre líneas conectadas a la idea principal.
- 3) Las ideas relacionadas sobre alguna de las ideas principales se escriben como sublíneas conectadas a esta.
- 4) Las ideas a relacionarse con las de la primera sublínea, se ponen como sublíneas conectadas a esta sublínea y así sucesivamente.
- 5) Usar solo palabras claves, símbolos o imágenes.
- 6) No hay ideas malas, por lo que hay que escribir todo.

RESULTADO ESPERADO.

Desarrollo de la visión del final deseado, imaginar con claridad la meta, antes de comenzar. El desarrollo de la visión en este punto solo implica la creación del esquema mental. Esta visión debe de contestar al ¿qué, cuándo, dónde?, que describan al producto de la integradora, y al ¿para qué y por qué?, que describan los beneficios esperados y demás efectos positivos. En el apéndice B se muestran algunos ejemplos de esquemas mentales. En el siguiente paso se le dará forma de enunciado a este esquema.

FACTOR DE ÉXITO.

- Objetivo bien establecido.

- Beneficio esperado de asociarse.
- Cohesión de grupo. Trabajo en equipo y el sentir suya la idea.

4. Definir la visión de la Empresa Integradora.

El objetivo en este paso es poner la visión en un “enunciado” que conteste a las preguntas ¿qué, cuándo y dónde? que describan al producto de la EI, y el ¿para qué y por qué?, que definan a los beneficios obtenidos por los socios de la integradora.

Es necesario que la visión, este enunciado sirva de guía para dirigir los esfuerzos conjuntos, por lo que se recomienda el uso del acrónimo SMART. En el apéndice B se pueden ver algunos ejemplos.

- eSpecifico. ¿Se dice claramente que se quiere alcanzar?
- Medible. ¿Se puede medir?
- Alcanzable. ¿Es factible, es realista?
- Relevante. ¿El beneficio es de valor, se sustenta en un valor?
- Tiempo. ¿Está definido en el tiempo?

RESULTADO ESPERADO.

Enunciado que describa la visión claramente y en forma SMART.

FACTOR DE ÉXITO.

- Objetivo bien establecido.
- Beneficio esperado de asociarse.
- Cohesión de grupo. Trabajo en equipo y el sentir suya la idea.

5. Selección de Socios.

Posiblemente ahora que se ha escrito la visión se pueda ver la necesidad de invitar a otros socios que le den un valor agregado a la integración. Para determinar a quienes invitar y que

colaboren para lograr el éxito de la EI se dan las siguientes recomendaciones sobre cómo elegir socios.

El desarrollo de la humanidad ha tendido a hacer a hacer que las personas desarrollen habilidades cada vez más especializadas, y que los “todólogos” tiendan a desaparecer. Hoy en día es difícil encontrar trabajos que se realicen en forma individual, normalmente es necesario buscar un *especialista*.

Bajo este concepto de especialidad, también es importante hacer hincapié en que los socios que se busquen sean *complementarios* para las habilidades de los demás socios, y de le un valor agregado al equipo.

La formación de un grupo debe tener un imán que permita a los participantes estar unidos por su atracción, así como un imán atrae un conjunto de clavos. La atracción de las personas que formarán el grupo debe ser el motivo de la creación de la empresa misma. Es muy cierto que una empresa debe tener utilidades para poder existir, pero también es cierto que si el grupo se junta solo por tener utilidades, a la primera mala racha sin utilidades se desintegrará el grupo, al perder este su razón de ser, y también si esforzarse lo suficiente por salir adelante. Es por ello que la razón principal de la unión del grupo debe es el ser, y no el tener. *Querer pertenecer al grupo*, como grupo y no solo por fuente de utilidades.

Una empresa de larga vida es la que nace a raíz de un grupo de trabajo que tiene claro que el objetivo de su reunión es hacer realidad su sueño y saben que haciéndolo tendrán utilidades, mientras una empresa de corta vida es aquella que busca una utilidad para realizar su sueño. Es por ello que los socios deben tener antes que el mero deseo de la utilidad, tener una *visión compartida*, la cual no necesariamente tiene que nacer de ellos, pero si estar convencidos de ella.

La última característica que mencionaremos, es la de que el socio sea *suficiente*, es decir que sea una buena persona. Quién lo juzgará como buena persona, el grupo mismo de socios. Es importante que todos los socios tengan lo que se llama una *comunidad de valores*, a esto nos referimos que consideren lo mismo bonito o feo (valores estéticos), bueno o malo (valores éticos) y verdadero o falso (valores lógicos). Por lo menos los socios deben tener los mismos valores éticos, es decir, el concepto de lo que es bueno y lo que es malo. Si además tienen los

los mismos valores lógicos se trabajará más agusto, y si tienen los mismos valores estéticos se convertirá en un amigo. Frecuentemente nos asociamos con “amigos” que comparten con nosotros nuestro tiempo de ocio, pero a la hora de trabajar juntos nos llevamos una gran sorpresa.

El número de socios depende de cada empresa y las características necesarias y suficientes de cada socio. Si el socio comparte nuestra inquietud, es complementario, especialista en lo que nos falta, comparte nuestros valores y además es nuestro amigo, ese es el socio ideal.

Resumiendo los socios que se inviten a formar parte del equipo deben tener las siguientes características:

- Tener comunión de valores, sea suficiente. Más importante e indispensable.
- Complementario.
- Especialista.
- Visión compartida.
- Quiera pertenecer al equipo.
- El ser amigo no es una característica requerida para formar parte del equipo, aunque si cumple con las demás, es un excelente candidato.

RESULTADO ESPERADO.

Si se ha pensado o determinado que se necesitan a otros socios que complementen la EI, revisar si son buenos candidatos, y los que si los sean invitarlos.

FACTOR DE ÉXITO.

- Cohesión de grupo.
- Giro semejante o común para la integración.
- Voluntad de las personas en participar.

6. Primer bosquejo de la EI.

Volveremos a usar modelo del esquema mental, ahora para definir lo que sería la estructura en sí de la EI. Teniendo en cuenta que ya sabemos hacia donde vamos y lo tenemos escrito en forma SMART, nos servirá para hacer el primer bosquejo de lo que sería la estructura de producción o servicio, o ambos, de la EI, según se haya definido en la visión.

El objetivo del mapeo mental es describir lo que sería la estructura de la EI, ¿cuál va a ser el organigrama?, ¿cuáles van a ser los departamentos y funciones de los mismos?, ¿qué maquinaria se podría utilizar?, ¿cuánta maquinaria y equipo?. El objetivo no es evaluar las mejor alternativas tecnológica, de estructura organizacional, de políticas o cualquier otra, sino simplemente plantear una posible solución a las necesidades detectadas. En el apéndice C se pueden ver algunos ejemplos de esquemas mentales para la estructura de la EI.

RESULTADO ESPERADO.

Mapeo mental para costear lo que podría ser la EI que solucione las necesidades de los socios.

FACTOR DE ÉXITO.

- Cohesión de grupo. El sentir suya la idea.

7. Estimar el costo-beneficio.

En este punto lo que se pretende es hacer una estimación rápida y sencilla de los beneficios económicos esperados para los socios, y de la capacidad de la integradora de autosostenerse.

7.1. Autosostenimiento de la EI.

La Empresa Integradora puede alcanzar su sostenimiento de tres maneras básicas:

- La primera es cobrando una cuota semanal o mensual por sus servicios, los cuales no tendrían ningún costo. Recomendada por el gobierno.

- La segunda es cobrar a los socios el servicio en si, o el producto de acuerdo al mercado, con un margen de ganancias que permita a la EI convertirse en una empresa muy rentable y con considerables utilidades.
- La tercera también es cobrar a los socios por el servicio o el producto pero con un margen de ganancias para la integradora muy bajo, donde al dar precios bajos a los socios si les vende o altos si les compra, el beneficio se pase a los socios. Obviamente dejando un margen a la EI suficiente para que se sostenga y crezca, según el objetivo de rentabilidad establecido para la EI.

En esta metodología se recomienda el tercero, ya sea cobrar muy bajo por los servicios, cobrar un 2% a 5% más sobre el costo original de la materia prima, o bien comprar caro los productos de los socios, las razones por lo cual se recomienda esta estrategia son las siguientes:

- El beneficio económico pasa directamente al socio.
- Todos los socios tienen necesidad del flujo de efectivo, por lo que el beneficio es inmediato.
- El beneficio no es grabado por segunda vez por reparto de utilidades antes de llegar a los socios.
- Se evitan problemas de a quien le toca más en reparto de utilidades de la EI.
- El que use poco la EI en un periodo, paga poco en ese periodo, el que la use más, paga más. Ya sea que la EI compra o venda a los socios.
- Se evitan problemas de cobro de cuotas, nadie va querer pagar por algo que no vean beneficio.
- Si el servicio, producto o venta se consigue a mejor precio fuera de la EI, inmediatamente se detecta su no funcionalidad.
- Estimar el autosostenimiento de la integradora.

En este punto se usan los esperados de la visión para llenar un Estado de Resultados anual que muestre la capacidad de autosostenerse a la integradora.

La EI se puede afiliar al régimen fiscal simplificado de contribución tributaria con lo que por 10 años. Además de que la maquinaria y edificio comprado por la EI se podrá depreciar en un año, con lo que la EI se capitalizará rápidamente. En el capítulo 9 se describe a detalle el régimen simplificado para una EI.

Ejemplo.

Empresa A = Contribución tributaria según la ley general.

Empresa B = Registrada en régimen fiscal simplificado (Empresa Integradora)

	Empresa A	Empresa B
Utilidad Fiscal o Bruta	1'000,000	1'000,000
- Depreciación*	-90,000	-900,000
= Utilidad fiscal base	910,000	100,000
ISR y PTU**	409,500	45,000

Tabla VII - 1.1

* Costo equipo de \$900,000. Depreciación lineal a 10 años para empresa A.
Depreciación del 100% para empresa B.

**Empresa A y B, ISR = 35%, PTU = 10%.

ISR = Impuesto Sobre la Renta.

PTU = Participación de los Trabajadores en las Utilidades.

7.1.1. Estimación de los gastos fijos, variables y depreciación de la EI.

El objetivo es obtener el renglón de gastos de operación, costos de venta y depreciaciones para el estado de resultados de la EI. Los costos que aquí se manejen serán anuales, y serán estimados en base a conocimiento previo, una cotización telefónica, el periódico o cualquier medio que de un estimado en el cual se requiera invertir poco tiempo para obtenerlo. En las siguientes fases se requerirán cotizaciones más formales, pero antes de dedicar tiempo a eso es necesario ver un primer estimado sin la necesidad de invertir muchos recursos (tiempo y capital).

Se recomienda el uso de las siguientes tablas o similares como guía para calcular los gastos de la EI.

Gastos Fijos Anualizados.

	1er. Año	2do. Año y siguientes
Gerente	\$	Mismo que 1er. año
Supervisores	\$	Mismo que 1er. año
Secretarias	\$	Mismo que 1er. año
Empleados	\$	Mismo que 1er. año
Operadores /Choferes	\$	Mismo que 1er. año
Otros (luz, agua)	\$	Mismo que 1er. año
Renta edificio	\$	Mismo que 1er. año
Renta equipo	\$	Mismo que 1er. año
TOTAL GASTOS FIJOS	\$	Mismo que 1er. año

Tabla VII - 1.2

Equipos y Edificio.

	1er. Año	2do. Año y siguientes
Edificio*	\$	\$0
Equipo*	\$	\$0
TOTAL A DEPRECIAR	\$	\$0

* Se deprecian todo el primer año.

Tabla VII - 1.3

Costos Variables.

	1er. Año	2do. Año y siguientes
Materia Prima A*	\$	Mismo que 1er. año
Materia Prima B*	\$	Mismo que 1er. año
Materia Prima C*	\$	Mismo que 1er. año
Comisiones de Vtas*	\$	Mismo que 1er. año
TOTAL VARIABLES*	\$	Mismo que 1er. año

* Costo anual según volumen esperado.

Tabla VII - 1.4

7.1.2. Preparación de un estado de resultados preliminar de la EI.

En este punto se obtendrá el estado de resultados estimado para los primeros 3 años de la EI, muy probablemente después de este período o incluso antes la EI sufra cambios que harían ajustar una planeación más larga. Aunque si se supiera que no habría cambios relevantes se podría tomar como válido para un período más largo con algunas reservas.

Las ventas estimadas de la integradora ya sean a los mismos socios, si así es como funcionará o bien al mercado seleccionado, bien puede salir de la visión, también será necesario calcular el punto de equilibrio como análisis de sensibilidad.

Estado de Resultados.

	1er. Año	2do. Y 3er. Año
Ventas	\$	Mismo que 1er. año
- Cto. Ventas.	\$	Mismo que 1er. año
= Utilidad Bruta	\$	Mismo que 1er. año
- Gtos. Opn. o Variables	\$	Mismo que 1er. año
- Depreciación	\$	\$0
= Utilidad de Operación	\$	\$
- Gtos. Financieros	\$	Mismo que 1er. Año
= Utilidad antes ISR	\$	\$
- ISR y PTU	\$ -20%	\$ -20%
= Utilidad Neta	\$	\$

Tabla VII - 1.5

RESULTADO ESPERADO.

Utilidad neta para la visión, y un punto de equilibrio para ventas o algún otro factor que sirva como análisis de sensibilidad.

La inversión inicial o el capital social de la EI debe ser de por lo menos \$50,000 pesos, la ley marca esta cantidad como mínimo por EI.

7.2. Costo-Beneficio para los socios.

Teniendo en cuenta los beneficios de la visión es necesario reflejarlos como utilidad neta para cada socio, a través de un estado de resultados, donde el socio vea las utilidades actuales de su empresa y vea como pueden mejorar o mantenerse. Por confidencialidad cada socio puede hacerlo en privado, y entre todos hacer uno base como referencia.

RESULTADO ESPERADO.

Utilidades netas obtenidas para cada socio debido a la integración. Cada socio puede hacer este ejercicio en privado por cuestiones de confidencialidad, y hacer uno base para todos como referencia. No será necesario compartir esta información confidencial con los otros socios, ya que a final de cuentas es decisión de cada socio si participa o no.

FACTOR DE ÉXITO.

- Beneficio esperado de asociarse.

8. Decisión continuar o parar.

En este momento se tiene la siguiente información:

- Visión de lo que será la Empresa Integradora.
- Estimado de la factibilidad de que la EI se pueda autosostener.
- Análisis de sensibilidad para el autosostenimiento de la EI.
- Estimado de los beneficios para los socios (puede mantenerse confidencial el detalle, y tener una base como referencia para todos los socios).

Es importante incluir en el análisis y en la toma de decisiones la presencia de los siguientes

FACTORES DE ÉXITO:

- Presencia de un líder.
- Objetivo, interés y/o necesidad común.
- Objetivo bien establecido.
- Beneficio esperado de asociarse.
- Giro semejante o común en la integración.

- Cohesión de grupo.
- Mercado meta bien definido.

Es el momento para que en conjunto decidir si se continúa, se detiene el proyecto o se replantea.

RESULTADO ESPERADO.

Hasta este momento la inversión en tiempo y capital ha sido mínima, es el momento de decidir por una de las siguientes tres:

- Compromiso de los socios para continuar.
- Detener el proyecto.
- Replantear el proyecto.

FACTOR DE ÉXITO.

La existencia de los mencionados en este mismo punto.

CAPÍTULO VII

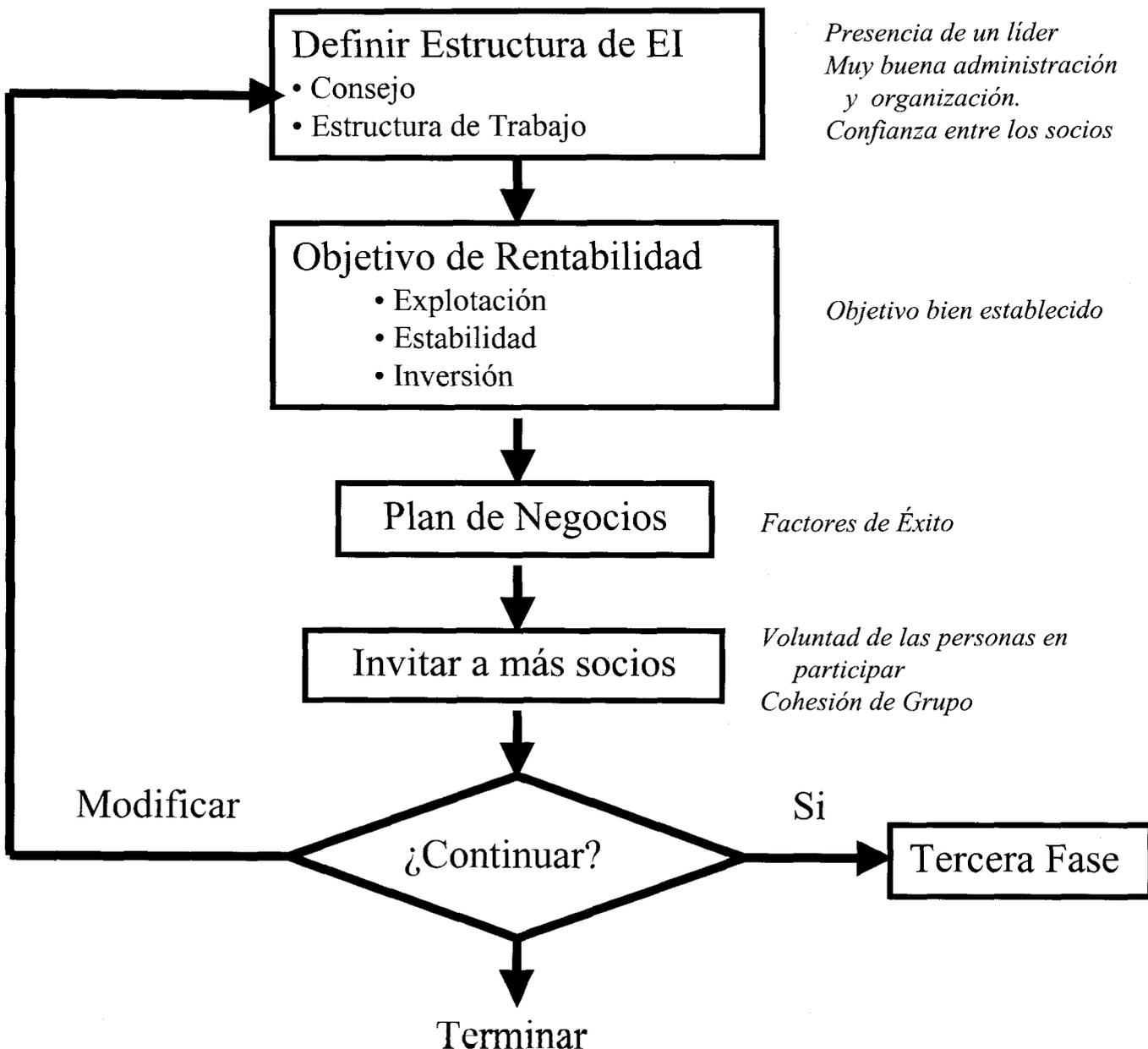
SEGUNDA FASE

SEGUNDA FASE.

1. Definición de la Estructura de la EI.

Hasta este momento ya se tienen definidas las necesidades de los socios, del mercado, se sabe a donde se quiere llegar: la visión; también se tiene el primer bosquejo de la EI, una primera cuantificación de los costos y beneficios de la integración. Es hora de empezar a darle forma a la EI, definir el consejo, sus funciones y la estructura de trabajo de la EI.

En siguiente figura se presenta un esquema general de esta fase



1.1. Constitución del Consejo de la EI.

. En este punto se definirá el consejo de la EI. Debido a la variedad de giros que puede tener una EI, y a variación en la cantidad de socios de la misma, desde 4 socios hasta más de 100, el consejo puede variar en tamaño teniendo solo un presidente, o teniendo toda una mesa directiva. En cualquiera de los casos los miembros deberán ser los mismos socios, con excepción del comisario.

A continuación damos una lista de los miembros del consejo y sus posibles funciones, por supuesto si la EI la forman 4 socios, tal vez con solo un presidente bastará.

- **Presidente:** líder del grupo, es el encargado de jalar a todos los socios, a motivarlos en la integración, es el que tiene que estar más convencido de todos de la necesidad y beneficios de integrarse, es al que le nació la inquietud de este proyecto y ha estado juntando a lo que será el equipo (socios) de la integradora. Sus funciones: dirigir las asambleas, citarlas, tomar la iniciativa en asuntos de interés común, hacer que las cosas sucedan.
- **Tesorero:** supervisión y control de todos los recursos económicos de la EI, encargado de que se generen los reportes financieros para los socios.
- **Secretario:** formulación de actas de asambleas (minutas), ejecutar los acuerdos de asambleas, convocar asambleas.
- **Comisario:** debido a que por ley toda sociedad debe tener un comisario, la EI bajo el tipo de sociedad que en su momento se decida registrar, deberá de contar con uno, el cual vigilará por los intereses de los socios. Los comisarios como en toda sociedad no podrá ser un socio, y no podrá depender económicamente de ningún socio, en ocasiones es alguien del despacho de contadores que llevará la contabilidad de la EI, mientras la EI no sea el único negocio para el despacho, este no dependerá económicamente de la EI.
- **Vicepresidente, vocales, coordinadores y otros puestos,** se podrán generar según el tamaño y los requerimientos de la EI.

Antes de empezar las votaciones se deberán poner de acuerdo en los puestos y funciones que desempeñarán cada uno, y duración de los mismos, por lo general 1 año. Esto se deberá hacer no mediante votación sino mediante un intercambio de opiniones donde se vea el tamaño de la EI, el número de socios, aspectos tecnológicos o propios de las necesidades de

los socios, una vez que se haya llegado a un acuerdo procederá a hacer una votación para elegir al consejo de la EI.

RESULTADO ESPERADO.

Consejo de la EI, funciones de los puestos y duraciones de los mismos.

FACTOR DE ÉXITO.

- Presencia de un líder.

1.2. Estructura de la EI.

El objetivo de este punto es decidir como van a estar trabajando los socios para formar la EI, darle cierta estructura al trabajo en equipo. Por lo que se recomiendan ponerse de acuerdo en los siguientes puntos sobre las juntas de trabajo y la división del mismo.

Sobre las juntas de trabajo:

- Lugar donde se van a llevar a cabo las juntas.
- Cada cuando se van a juntar mientras se forma la EI. Cada tres días, cada semana, cada dos semanas.
- Si las juntas son periódicas se va a requerir o no invitación con un propio con acuse de recibo. Para juntas extraordinaria la invitación con un propio con acuse de recibo será indispensable.
- Duración máxima de cada junta y horario de las mismas.
- Se deberá llevar una bitácora con los acuerdos y minutas de cada junta.
- Lectura al final de cada junta de las resoluciones acordadas.
- El invitar a más socios debe ponerse a votación por los socios ya existentes.
- Cualquier otro punto que ayude buen desarrollo del trabajo en equipo.

Sobre la División del Trabajo:

- El trabajo es de todos, del consejo y de los socios.
- Decidir como se va a dividir el trabajo de buscar información. Todos los socios deben participar activamente.

- Determinar si algunos de los socios tienen habilidades especiales o contactos útiles, ellos podrán realizar las actividades relacionadas.

RESULTADO ESPERADO.

Listado en el libro de minutas de todas las resoluciones anteriores.

FACTOR DE ÉXITO.

- Muy buena administración y organización.
- Confianza entre los socios.

2. Definición del Objetivo de Rentabilidad.

Cualquier empresa, así como la EI, persigue un objetivo de rentabilidad, sino ¿cuál es la razón de ser?. Este objetivo de rentabilidad no es nada más un número puesto al azar, o por capricho de alguien, es necesario tomar en cuenta una serie de aspectos internos y externos, así como estar consiente de que este objetivo desencadenará toda una serie de acciones para llegar a el. El fijar este objetivo nos ayudará de definir una estrategia que sirva de base para tomar todas las decisiones que nos lleven a la formación de la EI y su desempeño durante sus primeros años.

El seleccionar un objetivo de rentabilidad implica seleccionar solo a uno de los tres siguientes, mismos que posteriormente se explican más a detalle:

- **Objetivo de Explotación.** La empresa se fija, como objetivo prioritario, alcanzar los más altos beneficios económicos en el tiempo más breve.
- **Objetivo de Estabilidad.** La empresa se propone lograr una generación estable de beneficios durante un largo período de tiempo.
- **Objetivo de Inversión.** Se opta por invertir el máximo posible en el desarrollo de la empresa, en el de algunos o todos los productos o servicios que ofrece. Los beneficios son muy bajos o inexistentes en el corto plazo.

2.1. Objetivo de Explotación.

Este objetivo se fija como alcanzar los más altos niveles de beneficios posibles en el tiempo más breve. Esto se puede lograr de dos formas:

- Incrementando sus precios al tiempo que mantiene los mismos niveles de costos y gastos.
- Manteniendo los precios y reduciendo al máximo los niveles de costos y gastos.

2.1.1. Razones para seleccionar un Objetivo de Explotación.

Algunas de las razones para tomar este tipo objetivo son las siguientes:

- La empresa llega a la conclusión de que no dispone de oportunidades reales de crecimiento.
- La empresa se encuentra satisfecha con sus niveles de ventas y decide “ordeñar” todo su potencial.
- La empresa es consciente de sus debilidades y sabe que no puede competir con éxito contra la competencia.
- La empresa necesita reforzar su flujo de efectivo.
- La empresa decide invertir todo en un nuevo producto y requiere de capital para ello.

2.1.2. Acciones a tomar con un Objetivo de Explotación.

Algunas de las posibles acciones más específicas que este objetivo representaría son las siguientes:

- Elevar el precio de los productos o servicios, tanto como el mercado lo soporte, aún a riesgo de perder participación. El objetivo es ganar mucho, no vender mucho.
- Reducir los costos aún a riesgo de disminuir la calidad de los productos o servicios.
- Eliminar las inversiones en investigación y desarrollo.
- Eliminar todo tipo de inversiones en publicidad, promoción o descuentos.
- Reducir la plantilla.
- Utilizar materiales de menor calidad.
- Eliminar o reducir servicios al cliente, o elementos del producto.
- Eliminar canales o áreas de distribución, que impliquen costos muy altos.

- Eliminar clientes muy pequeños.

2.2. Objetivo de Estabilidad.

En este caso la empresa se propone la generación estable de beneficios por un largo período de tiempo. Esta es la estrategia que consciente o inconscientemente siguen la mayoría de las empresas que llevan varios años operando.

2.2.1. Razones para seleccionar un Objetivo de Estabilidad.

El propósito principal para seleccionar este objetivo es el mantener un equilibrio entre los ingresos, gastos y beneficios que permita, al mismo tiempo de generar una rentabilidad aceptable, invertir las sumas que requiere su consolidación con miras al futuro. Algunas razones específicas podrán ser las siguientes:

2.2.2. Acciones a tomar con un Objetivo de Estabilidad.

Si se desea generar los beneficios actuales por mucho tiempo algunas de las acciones a tomar podrían ser:

- Mantener los niveles de precios competitivos con el fin de asegurarse un nivel adecuado de participación en el mercado.
- Invertir parte de los beneficios económicos en actividades de mercadotecnia como publicidad, promoción, ventas u otras con el fin de consolidar la participación actual en el mercado.
- Invertir en la mejora de los productos o servicios en calidad o satisfacción del cliente para alcanzar o superar a la competencia.

2.3. Objetivo de Inversión.

Aquí la empresa opta por asignar el máximo de recursos posibles a su desarrollo como empresa, al de algunos o todos los productos o servicios que ofrece. Al final de cuentas el objetivo es aumentar su participación en el mercado, para en un futuro alcanzar los más altos beneficios.

2.3.1. Razones para seleccionar un Objetivo de Inversión.

Se tiene cierta certeza o indicios de que el mercado que se piensa atacar muestra una clara tendencia de crecimiento, o bien sé esta seguro que la inversión a realizar en el producto o servicio, se compensará con un incremento importante en la participación del mercado. Algunas razones específicas son las siguientes:

- Apoyar fuertemente algunos o todos los productos o servicios de la empresa que van dirigidos a un mercado con un gran potencial o en proceso de crecimiento.
- Defender la participación en el mercado de las amenazas y ataques de la competencia.
- Mejorar de forma notoria la calidad de o de los productos o servicios, ante la incursión de nueva competencia.
- Desplazar del mercado a un competidor importante.
- Lanzamiento de un producto o servicio, o de uno existente en un mercado nuevo.
- Innovar para liderar a la competencia.

2.3.2. Acciones a tomar con un Objetivo de Inversión.

- Disminuir el precio para lograr una mayor participación de mercado al desplazar a algunos competidores o ganar nuevo mercado.
- Invertir los beneficios en tener un mejor servicio o producto. Mejora de calidad.
- Destinar sumas importantes de capital a actividades de mercadotecnia, para aumentar la participación en el mercado.
- Mantener una distribución masiva, aunque no sea rentable llegar a todas estas áreas geográficas, con el fin de llegar a todos los clientes potenciales.
- Alta inversión en investigación y desarrollo, para obtener ventajas competitivas a futuro.

2.4. Selección del Objetivo de Rentabilidad.

A manera de resumen una estrategia de explotación implica un aumento en los ingresos, reducción de costos y maximización de beneficios; una estrategia de estabilidad implica un aumento paulatino y gradual, año con año, en el mercado y en los ingresos, con un costo

estable; por último una estrategia de inversión implica que la empresa gastará hoy, para ver sus ingresos aumentados a mediano y largo plazo.

El objetivo de rentabilidad para cada producto servicio de la EI puede ser diferente uno de otro, así como el objetivo de rentabilidad que los socios esperan de cada producto o servicio de la EI también pueden ser diferentes. Así también los objetivos no tienen por que ser extremos, deben de analizarse las necesidades de los socios y del mercado, y la visión que se persigue. En la visión ya se le puso un número a este objetivo, ahora más que cambiarlo hay que estar consiente de lo que implicaría llevarlo a cabo, tanto en tiempo como en capital. Una selección lógica puede ser un objetivo de inversión para la EI, dado que esta iniciando y se desea estabilizar a la EI, y un objetivo de estabilidad para los socios, donde harán inversiones importantes a la EI, la mayoría de los beneficios pasarían a cada socio, reduciendo sus costos para mantenerse en el mercado. Otra selección de objetivos puede ser explotar al máximo a la EI desde un inicio, que esta tenga utilidades muy bajas o nulas, reduciendo en todo lo posible sus costos, y pasando todos los beneficios a los socios, quienes también explotarían al máximo a la EI, haciendo bajas inversiones, tal vez esta EI no dure muchos años pero puede que ataque un boom temporal en el mercado y se obtenga de el los máximos beneficios posibles. Como se puede ver es necesario ver factores internos y externos para la selección de este objetivo.

RESULTADO ESPERADO.

- Selección del objetivo de rentabilidad para la EI.
- Selección del objetivo de rentabilidad para los socios.

FACTOR DE ÉXITO.

- Objetivo bien establecido.

3. Realización del Plan de Negocios Inicial para la EI.

En esta paso se tienen dos objetivos: Ayudar a estructurar ideas y actividades involucradas con la gestación de la Empresa Integradora, a través del plan de negocios, y cumplir con el requisito legal para poder registrarse como empresa integradora. Hasta este momento ya se han realizado muchos de los puntos que requiere un plan de negocios, solo falta afinarlos un poco y cambiar los estimados a datos más exactos.

El principal beneficio de estructurar el plan de negocios como tal, es que se forma un mapa de la empresa a detalle, con lo que será más fácil ver el panorama general y el futuro de la EI, servirá para convencerse todos los socios del beneficio de la integración, su factibilidad y planear las actividades necesarias para su implementación, a continuación nombramos algunos otros beneficios de un buen plan de negocios:

- **Identifica la necesidad de invitar a otros socios.**
- Carta de presentación ante fuentes de financiamiento.
- Minimiza incertidumbre.
- Facilita la toma de decisiones.
- Mide factibilidad de un proyecto.
- Visualiza las oportunidades y desventajas de la EI.
- Minimiza la probabilidad de error.
- Estimula el pensar como hacer mejor uso de la EI.
- Coordina y unifica esfuerzos.
- Ayuda a asignar responsabilidades y trabajo.
- Crea conciencia de las oportunidades y obstáculos.

La lista puede continuar, todo depende de que tan a fondo y detallado se quiera ser, la recomendación es ir a tan a detalle y a fondo como se pueda, hablar con posibles clientes, solicitar cotizaciones por mayor volumen, cotizar todo el equipo, ver distintas opciones y seleccionar la mejor. Es muy importante recordar que en esta etapa el mayor costo será el tiempo invertido por los socios, ningún otro, lo que bien vale la pena viendo los posibles beneficios para cada socio. Otro punto importante es que posiblemente se descubra la necesidad de invitar a más socios que le den un valor agregado a la EI.

El plan de negocios debe ser sencillo, claro, práctico y flexible. Dentro de su desarrollo se deben de contemplar los siguiente elementos:

- 1) Visión de la Empresa Integradora.
- 2) Misión.
- 3) Introducción. (Se realiza al final).
- 4) Antecedentes de los socios.
- 5) Objetivos de Rentabilidad.
- 6) Producto.
- 7) Mercado y Mercadotecnia.

- 8) Proceso productivo.
- 9) Administración.
- 10) Estudio Económico-Financiero.

3.1. Visión de la Empresa Integradora.

Esta debe ser la misma que se fijo desde el inicio del proyecto, ya que es el sueño que se quiere, y sobre el cual se debe trabajar, si el sueño ha cambiado porque se encontró uno mejor, ya sea más fácil, más rápido, más sencillo o más rentable, entonces ese nuevo sueño es el que se deberá de poner, pero no cambiarlo por uno menor.

RESULTADO ESPERADO.

Durante la realización del plan de negocios y para mantenerse enfocado en trabajar en lo que se quiere se pondrá por escrito esta visión. Todas las actividades deben ser orientadas sobre el logro de ella.

FACTOR DE ÉXITO.

- Objetivo bien definido.

3.2. Misión de la Integradora.

La Misión de la EI, difiere un poco del de la Visión, en la segunda se dice lo que se quiere alcanzar, más que todo pensando en los beneficios que se obtendrán de ella, poniendo algunos números de expectativas que vaya de acuerdo con el objetivo de rentabilidad, y en una breve descripción de como será la empresa, en el primero, la misión, describe cuales son los objetivos de la empresa como tal, quienes son sus clientes, que productos y servicios ofrece, y que los distingue en términos de costo, calidad, rentabilidad y valor agregado de otras empresas. En el plan de negocios deben incluirse la visión y la misión, este segundo puede cambiar según se vean y analicen diferentes alternativas para cumplir con la visión. En muchas ocasiones la misión se usa más como un eslogan publicitario, que si bien describe el producto y el valor agregado que da.

RESULTADO ESPERADO.

Enunciado con la misión de la EI.

FACTOR DE ÉXITO.

- Objetivo bien definido.

3.3. Introducción.

Esta se deberá de realizar al final del plan de negocios, se describe en este punto porque este es el orden en que se deberá de presentar el plan, y no por ninguna otra razón. El objetivo de la introducción es interesar a posibles inversionistas, a la Secofi, a otros socios y a quien nos convenga, que el proyecto vale la pena, es pues una labor de ventas, lo importante es destacar los puntos fuertes del negocios y hacerlo atractivo para el que lo este leyendo, haciendo énfasis en los valores agregados al mercado, a los socios, innovaciones tecnológicas, describiendo brevemente el resto del proyecto.

RESULTADO ESPERADO.

Introducción al plan de negocios. Esta introducción se realizará una vez terminado el todo el plan.

3.4. Antecedentes de los Socios.

Los socios actuales tienen ciertas experiencias y habilidades que complementan a todo el equipo de trabajo, es hora de reconocer esos talentos, por lo que a cada socio se enlistarán las siguientes respuestas, el objetivo es hacer un curriculum de cada socio para identificar las ventajas que tiene el equipo y como presentación de los asociados:

- Nombre de la Empresa y del socio.

- Productos y servicios que ofrece.
- Tiempo y experiencia en el medio.
- Otras habilidades.

RESULTADO ESPERADO.

La lista de los socios con sus respectivas habilidades y productos.

FACTOR DE ÉXITO.

- Cohesión de grupo.
- Giro semejante o común para la integración.

3.5. Objetivo de Rentabilidad.

Este objetivo ya fue identificado en la fase anterior, por lo que si no hay razones importantes para cambiarlo, solo se incluirá en el plan para que sirva de referencia en el solo de la visión.

RESULTADO ESPERADO.

Enunciado del objetivo de rentabilidad para la EI y el enunciado con el objetivo de rentabilidad para los socios.

FACTOR DE ÉXITO.

- Objetivo bien definido.

3.6. Definición del Producto o Servicio.

Pasaremos a definir los productos o servicios que realizará la EI. Gran parte de esta labor ya se realizó, solo será necesario agregarlas al plan.

3.6.1. Listado de necesidades del cliente.

Como ya se definió en la primera fase, existen dos grandes clientes para la EI, los socios y el mercado, que bien dado el caso pueden ser uno solo. Por lo que solamente se agregarán al plan.

RESULTADO ESPERADO.

- Necesidades de los socios.
- Necesidades del mercado.

FACTOR DE ÉXITO.

- Beneficio esperado de asociarse.
- Mercado meta bien definido.

3.6.2. Opciones que pueden satisfacer el reto.

En algún momento de la primera fase se realizó un mapeo mental de lo que sería el primer bosquejo de la EI, donde se incluían sus servicios y productos tanto para los socios y para el mercado, ahora esos servicios y productos se analizarán para obtener la mejor solución que pueda satisfacer las necesidades, las cuales llamaremos el reto. Para lo cual se pueden hacer lluvias de ideas, mapeos mentales o cuantas ideas o modificaciones a las mismas se crea conveniente.

RESULTADO ESPERADO.

Listado de posibles productos o servicios que satisfagan las necesidades de los socios y del mercado.

FACTOR DE ÉXITO.

- Funciones específicas de apoyo.

3.6.3. Análisis y Evaluación.

Para analizar estas posibles soluciones se pueden usar tablas de puntuación, análisis costo beneficio, TIR o algún otro, a continuación mostraremos algunos de ellos, es probable que la idea inicial en la primera fase, sea lo suficientemente buena que el explorar otras alternativas puede parecer una pérdida de tiempo, sin embargo, el analizar otras alternativas o variaciones de la original será muy valioso para convencerse a si mismo y motivarse en la persecución de esa solución.

Tabla de Puntuación.

Criterio	Peso relativo	Calificación (50, 40...10)	Puntuación
Mercadotecnia	0.10	30	6
Riesgo	0.15	20	3
Competencia	0.10	20	2
Valor Agregado	0.10	40	4
Tecnología	0.05	20	1
Disponibilidad M.P.	0.05	20	1
Beneficios	0.30	50	15
Inversión	0.15	20	3
Total	1.00	---	35

Análisis Costo-Beneficio.

Este tipo de análisis se basa únicamente en los costos y beneficios económicos del proyecto, lo cual es una muy buena herramienta, aunque hay que considerar inversiones, riesgos y otros factores no expresables como dinero.

B/C Tradicional.

$$B/C = \frac{\text{Valor Presente o Anual de los Beneficios}}{\text{Valor Presente o Anual de los Costos}}$$

$$\text{Costos} = \text{Inversión} + \text{Costo Operación} + \text{Costos de Mtto.}$$

B/C Modificado.

$$B/C = \frac{\text{Valor Presente o Anual de los Beneficios}}{\text{Valor Presente o Anual de los Costos}}$$

$$\text{Beneficios} = \text{Beneficios} - (\text{Costo Operación} + \text{Costo Mtto.})$$

$$\text{Costos} = \text{Inversión}$$

TIR.

Cálculo de la Tasa Interna de Retorno, y compararla con el mínimo aceptable.

RESULTADO ESPERADO.

Análisis y selección de las diferentes opciones de productos y servicios que den solución a las necesidades de los socios y el mercado, si bien en este momento no se podrían realizar los análisis económicos muy al detalle pues faltan varios pasos, si es importante hacerlos aunque sea con estimados para ir seleccionando el mejor producto o servicio. Para facilitar el análisis todos los beneficios se pueden considerar que quedan en la integradora. La recomendación para la implementación es que los beneficios pasen a los socios y la integradora se mantenga con un mínimo.

FACTOR DE ÉXITO.

- Funciones específicas de apoyo.

3.7. Mercadotecnia.

El mercado es un mecanismo en el cual negocian clientes y productores para distribuir bienes, de esta negociación resulta un precio, el cual van a pactar una cantidad de bienes, es decir

demandan y ofertan hasta el punto en el cual las dos partes llegan a un acuerdo que refleja una cantidad que se va a producir y a consumir en un determinado precio. Si para el caso del la EI, ya se definió que el mercado serán los mismos socios, esto ya ha resuelto un gran número de incógnitas, si no es así es vital definir quién será el mercado y como se va a atacar.

3.7.1. Definir el mercado meta.

Una empresa inicia cuando alguien se da cuenta de que puede satisfacer la necesidad de alguien, detecta una oportunidad, sin embargo, esa necesidad es muchas veces mal definida o mal conocida, es por ello que el mejor inicio para una empresa es tener en cuenta a quien se va atender. El cliente es el elemento, la razón por la cual se va a crear una nueva empresa, en este caso la EI, y como consecuencia de ello se tendrá una utilidad. El cliente es a quien se debe la empresa, sin él, no la hay. Puede faltar dinero, mano de obra, prohibido por la ley o cualquier obstáculo, de lo único que no se puede prescindir en una empresa es el cliente.

El cliente tiene por lo menos una de las siguientes tres características:

- Usa el producto. Consumidor del producto.
- Decide su compra. No lo usa directamente, pero se lo compra a alguien más.
- Da los recursos para comprarlo. Se convence del producto y autoriza la compra.

Lo importante de estas características es identificarlo, y definir claramente quien será el cliente. Tomemos el ejemplo de una pluma, el señor lo compra, pone el dinero y lo consume, un cliente; por ejemplo un perfume, a la señora de gusta, pero el marido pone el dinero, dos cliente, un producto; otro ejemplo sería las croquetas para perro, la mascota las consume, la señora las compra y el marido pone el dinero, tres clientes, un mismo producto. Así es fácil observar que si alguno de esos clientes no esta de acuerdo con el producto, tarde o temprano dejarán de comprarlo o nunca lo harán.

RESULTADO ESPERADO.

Definir el mercado al que se quiere atacar. Localización geográfica, sexo, edad, persona física o moral, situación económica, raza, creencias religiosas, etc. Este mercado puede incluir varios tipos de cliente, y una vez realizados los estudios pertinentes darse cuenta que no hay

mercado o no se puede competir en él, y se decida buscar otro mercado. Lo que no se debe de hacer, es lanzar el producto a ver quien lo compra y ese será el mercado, eso implicaría un riesgo muy alto que seguramente fracasará el proyecto. Si el mercado de la EI son los mismos socios, hay que definirlo así.

FACTOR DE ÉXITO.

- Mercado meta bien definido.

3.7.2. Definir e identificar la competencia.

Identificar que otros productos del mercado están satisfaciendo la misma necesidad del cliente, nos ayudará a definir mejor la estrategia a utilizar para las ventas, definir el tamaño del mercado, cómo lo están atacando otras empresas y los gustos y preferencias del mercado actual. Esta investigación se puede hacer en bibliografía, en la cámara de comercio, y en el mercado mismo. Aún en el caso de que el mercado sean los mismos socios, es importante que la EI mejore a la competencia, de otro modo no tendría sentido integrarse.

RESULTADO ESPERADO.

Definir a la competencia, ¿quiénes son?, ¿cuánto venden?, ¿por qué venden?, ¿cómo venden?, ¿a quién le venden?, ¿qué canales de distribución usan?, ¿qué precios tienen?, ¿cómo es su calidad?, ¿cómo es su servicio?, ¿cómo es su producto: presentación, tamaño, color, diseño?.

FACTOR DE ÉXITO.

- Estandarización de la calidad.
- Funciones específicos de apoyo.
- Beneficio esperado de asociarse.

3.7.3. Investigación de mercado.

La investigación de mercado sirve para contestar en la planeación cuánto se puede vender, es decir, las ventas esperadas. Si bien es cierto que existen empresas dedicadas exclusivamente a ello, y tal vez ese sea el camino que se desee seguir, no esta de más conocer el proceso de investigación, o hasta realizarlo el equipo mismo de trabajo, los socios.

3.7.3.1. Fijación de objetivos.

En esta paso es necesario describir los objetivos que se buscan con la investigación, los cuales deberán de ser por lo menos:

- Definir quién es el cliente y que necesita.
- Identificar cuanto vende el líder.
- Identificar las características esperadas del cliente.
- Identificar la competencia.

Parte de estas preguntas ya fueron contestadas con anterioridad, pero en el plan de negocios no se incluirá todo el estudio, solo los “RESULTADOS ESPERADOS”.

3.7.3.2. Metodología.

Esta segunda parte de la investigación de mercados, se usa para definir la forma en que se van a lograr los objetivos. A lo cual se le llama la metodología y consta de tres partes:

A) ¿Cómo hacer la investigación?

- Se le pregunta al cliente potencial. Se hacen encuestas.
- Se observa. Se hace un estudio observando quienes compran y quienes no.
- Alguien ya lo investigó. Se usan los resultados de una investigación publicada.

B) ¿Cuántos vamos a investigar?

- Utilizando una fórmula. Estimando el tamaño del mercado, se selecciona un grado de confianza estadística y se calcula el tamaño de la muestra. Lo cual es un poco complicado por la cantidad de supuestos que hay que realizar.
- Usar una regla práctica. La cual dice que hay que investigar a un 5% del total de los clientes potenciales. Se tienen 4,000 clientes potenciales, se investigan a 200.
- Método de bloques. Si se tiene un universo de 100,000 clientes, se deciden usar bloques de 50 personas. Se investigan los primeros 50. Luego los segundos 50 y se compara la respuesta con los primeros 50, si la respuesta varía, se acumulan estos dos bloques y se investiga un tercero, el estudio finaliza cuando el bloque adicional no varíe la respuesta del bloque acumulado.

3.7.3.3. Prueba de la metodología.

La única forma de probar la metodología es haciendo una prueba piloto, antes de hacer la prueba al tamaño de muestra total, se hace una pequeña digamos de 10 clientes. Se analizan las respuestas y se ve si al alguna repetitiva que no de nada de información o que confunda al investigado. También sirve para detectar la necesidad de subdividir repuestas, hacer preguntas más específicas, dar al cliente algún obsequio promocional, alargar o reducir el tiempo por cliente potencial.

3.7.3.4. Investigación y Resultados.

Una vez hecha la investigación se cuentan los resultados y se presentan en tablas o gráficas, y se sacan porcentajes.

3.7.3.5. Análisis y Objetivos.

Con los resultados obtenidos se llevan al total del mercado, y se identifican gustos, preferencias, clientes potenciales y clientes con la competencia.

3.7.3.6. Conclusiones de la Investigación.

Resume el análisis y los resultados, contesta a los objetivos planteados en la investigación.

Algunos de los esperados son:

- Describe el producto a ofrecer.
- ¿Cuántos clientes podremos tener?
- ¿Quién será la competencia?

RESULTADO ESPERADO.

Conclusiones de la investigación de mercado.

FACTOR DE ÉXITO.

- Definir las características del mercado, y si la integración permitirá competir en él.

3.7.4. Fijación del Precio.

Entre los factores que hay que considerar para fijar los precios, de los productos o servicios, están las reacciones de los clientes, los precios de la competencia, el estado de la economía y el objetivo de rentabilidad esperado. Un precio demasiado bajo es tan malo como un demasiado alto, con frecuencia los precios muy bajos se asocian con mercancías de poco valor o mala calidad, y los muy altos, para clientes con un mayor poder adquisitivo exigen a cambio mucha calidad, servicio y ambiente exclusivo, si no se tiene el prestigio y una calidad sobresaliente e identificable, difícilmente se venden. Existen varios factores para determinar el precio para los productos:

A) La competencia. Al comparar los precios de la competencia, también se debe de comparar el servicio, como prestigio, local atractivo, atención personalizada, crédito, envoltura de regalos, facilidades de estacionamiento, garantías, entrega a domicilio, etc., mientras mejores sean estos servicios, más altos podrán ser los precios. Las fuentes de información más comunes para identificar los precios de la competencia son:

- Clientes. Observar sus hábitos de compra, y escuchar lo que dicen.
- Proveedores. Posiblemente los proveedores de ellos, sean los de uno mismo, por lo que lo que nos digan a nosotros de ellos, también se lo pueden decir a ellos de nosotros.
- Publicidad. Seguir las campañas publicitarias de la competencia.
- Catálogos y listas de precios. Publicaciones de la competencia.
- Checadores de precios. Personas que se presentan con los competidores como posibles compradores para averiguar los precios de sus productos claves.

B) La Economía. Durante una recesión o depresión, los clientes están muy al pendiente de los precios, por el contrario si la economía esta en la cúspide estarán dispuestos a pagar un

poco más. Para mantener estos precios se pueden aumentar o disminuir los servicios, la calidad, los márgenes de ganancia o una combinación de estas.

C) Las Utilidades. Según el objetivo de rentabilidad deseado, los precios deben ser tales que cubran los costos y cumplan con este objetivo. Para lo que también se deberán de realizar otras acciones como parte de la estrategia, no solo el precio.

Hay diversos métodos para la fijación de precios, tomando en cuenta los factores antes citados, y que serían un complemento de los mismos:

- A) Fijación de precios competitiva. Se fijan a la par o más abajo que la competencia, los costos se manejan para dar el objetivo de rentabilidad.
- B) Fijación por sobreprecio estándar. Se calcula un sobreprecio promedio que se suma al costo de los bienes y los servicios vendidos. Puede igual para todos los productos o por categorías.
- C) Fijación por costos. Según los costos y gastos, se calcula el precio necesario para obtener la utilidad deseada.

Algunos otros determinantes para la fijación de precios son:

- El volumen de ventas, ya sea por cliente-volumen o por segmento del mercado.
- La imagen que se desea, que la empresa se conozca por su calidad o por sus precios bajos.
- Psicología del cliente, según estudios un artículo a \$9.95 o \$9.99, tiene más oportunidad de venderse que uno a \$10.00.
- Vida del producto, si el artículo es de moda, se debe recuperar la inversión rápidamente, si es de larga duración la inversión se puede recuperar en un período más largo.
- Utilidades deseadas. Tanto el precio, el producto, el lugar (la plaza) y la publicidad son los cuatro componentes (las 4 P's) de la mercadotecnia del producto.

RESULTADO ESPERADO.

Fijación del precio para los productos y servicios que ofrecerá la EI.

FACTOR DE ÉXITO.

- Definir las características del mercado, y si la integración permitirá competir en él.

3.7.5. Comercialización y Venta.

Se define como distribución del producto, como la transmisión de productos y servicios del productor o vendedor al usuario. La comercialización es el proceso de distribuir estos productos. El identificar y definir que medios de distribución se utilizarán para vender los productos es muy importante, los cuales podrán ser comercios ya establecidos, buscar distribuidores o una fuerza de ventas. Otros aspectos importantes son la cobertura, transporte, nivel de almacenamiento, locales e inventario. Es importante considerar dónde se venderá el producto, cuánto se venderá en dicha locación y cómo llegar al lugar. También es necesario decidir si la distribución será de la fábrica al mercado o a diferentes puntos de distribución. Si la venta es un servicio y los clientes irán a uno, es importante contar con local apropiado, con amplio estacionamiento y fácilmente accesible.

RESULTADO ESPERADO.

Definición de los medios de distribución y venta del producto, los requerimientos de los mismos.

3.7.6. Publicidad y promoción.

La publicidad y promoción del producto, serán tan indispensables como el mercado y el producto lo requieran, hay un sinnúmero de productos que se venden más por publicidad que por el producto en sí, o que para mantenerse en el mercado son indispensables estar invirtiendo una buena cantidad de recursos en publicidad. A continuación mencionamos algunas de las tácticas de promoción y publicidad más usadas:

- Anuncios. Comunicados pagados en medios masivos de comunicación, como son el radio, televisión, revistas y periódicos. Es importante haber investigado bien al mercado y estar seguro de que por este medio se llegue correctamente al cliente. El mensaje no se podrá individualizar, y solo de manera indirecta, a través de cifras de ventas se sabrá si la publicidad es apropiada y el costo efectivo.
- Venta personal. Permite tener un contacto directo con los clientes potenciales, y ajustar el mensaje de ventas al receptor. Aunque el número de clientes potenciales a los que les llegue la publicidad será menor, se obtendrá una respuesta inmediata a como el producto cumple o no las necesidades del cliente.

- Promoción de ventas. Es el uso de descuentos, muestras, sorteos o concursos, cupones, incentivos y material publicitario en el punto de venta. Por lo general estos son con el objetivo de generar interés en el producto o servicio en el corto plazo.
- Publicidad “gratis”. Son las que no se tienen que pagar directamente, como son los boletines de prensa, una noticia, un editorial. El único inconveniente es que no se tiene un control sobre ellos, y pueden no ser muy precisos al describir el producto, el servicio y la compañía en sí.

RESULTADO ESPERADO.

Identificación de la promoción y publicidad a usarse.

FACTOR DE ÉXITO.

- Definir las características del mercado, y si la integración permitirá competir en él.

3.8. Proceso Productivo.

Este punto como el de mercadotecnia, puede que el equipo de trabajo, los socios, no cuenten con el conocimiento necesario para crear el proceso productivo del producto especial que se desea que la EI tenga, por lo que se puede contratar a personal experto en el ramo, a un bufete de ingeniería o alguien con el conocimiento necesario para realizarlo. Si bien la EI será un complemento para las empresas de cada socio, el proceso productivo que realizará podrá ser fácilmente desarrollo por los talentos de todos los socios. Los requerimientos básicos son los siguientes:

A) Diagrama de flujo del proceso. El primer requerimiento es definir el flujo de las operaciones para transformar al producto. En este punto se pueden explorar distintos procesos o maquinarias para realizar el mismo producto, y usar tablas de puntuación, análisis costo-beneficio o TIRs para seleccionar al proceso y maquinarias más adecuadas. El diagrama de flujo inicia con la recepción de materia prima y termina con el traslado del producto terminado hasta la bodega o camión para su distribución.

B) Localización geográfica de la EI. En este caso habrá que explorar diferentes alternativas como son cercanía a los socios, al cliente, a la materia prima y a los centros de distribución.

Costos de terrenos en la región. Necesidad de espacio del proceso productivo, necesidad de espacio de almacén, planes de crecimiento. Rentar o comprar.

- C) Mano de obra. Estimación de los requerimientos de mano de obra directa e indirecta para el proceso productivo, así como de dónde saldrá esa mano de obra y cuánto costará.
- D) Equipo y herramientas de trabajo. Listado de todas las herramientas, maquinaria y equipo periférico necesario para la fabricación del producto, con sus respectivos precios de lista.

RESULTADO ESPERADO.

Diagrama de flujo del proceso. Localización geográfica. Mano de obra. Equipo y herramientas.

FACTOR DE ÉXITO.

- Estudio adecuado de lo que se quiere hacer.
- Estandarización de la calidad.

3.9. Administración de la EI.

En este punto se deberá de determinar como se va a administrar la EI, lo cual incluye cinco puntos:

- A) ¿Cuál va a ser el organigrama de la misma o OBS (Organization Breakdown Structure)?.
- B) ¿Cuáles van a ser los trabajos y servicios que realizará o la WBS (Work Breakdown Structure)?.
- C) La relación entre los trabajos, funciones y responsabilidades que tendrá cada quien, y el puesto que ocupará en la organización, esta relación también es llamada LRC (Linear Responsibility Chart).
- D) Salarios y otros costos administrativos. Costo de administrar la EI, a continuación se da una lista de costos extras a considerar debido a gastos y requerimientos de oficinas:
 - Equipo: computadora, máquina de escribir, fax, copiadora.
 - Mobiliario: sillas, escritorios, lámparas, libreros, archivos.
 - Servicios: teléfono, eléctrico, legales, contables.
 - Gastos mensuales: sueldos, alquiler, teléfono, luz, gas, agua, comedor, calefacción / aire acondicionado, seguros, impuestos, mantenimiento.
- E) Gastos legales.

En la cuarta fase (ver tabla XII - 4.1) se describen los tramites legales a realizar y su costo.

RESULTADO ESPERADO.

OBS, WBS, LRC, salarios y demás gastos administrativos y legales.

FACTOR DE ÉXITO.

- Muy buena administración y organización.

3.10. Estudios Económico-Financiero.

Para este momento ya se han determinado la mayoría de los costos y gastos que tendrá la EI, así de sus precios de venta, requerimientos de equipo y maquinaria, mano de obra y otros costos administrativos. Por lo que ahora se volverá a realizar los análisis de factibilidad económica semejantes a los realizados en la primera fase.

A) Costos fijos y variables. Listado de todos los costos fijos y variables que tendrá la EI.

B) Punto de equilibrio. Una vez teniendo todos los costos fijos, variables y los precios de venta se calculará el punto de equilibrio con el cual los costos son iguales a las utilidades por ventas. Esto será muy útil para tener un marco de referencia sobre la factibilidad y el riesgo de la integración.

C) Estados financieros. Consiste en la realización detallada y pronosticada con las ventas esperadas a 5 años sobre como serán al final de cada año el balance general y el estado de resultados de la EI. Recordemos que para este estudio se supondrá que todos los beneficios quedan en la EI.

- Balance General.
- Estado de Resultados.

D) Análisis financiero. Tiene dos requisitos:

- Determinar los flujos de efectivo a través del tiempo, y con ello ver las necesidades de capital.
- Realizar el estudio costo-beneficio ya sea B/C o TIR para determinar la rentabilidad del proyecto.

RESULTADO ESPERADO.

Lista de costos fijos y variables. Punto de equilibrio. Estados financieros. Análisis financiero.

FACTOR DE ÉXITO.

- Beneficio esperado de asociarse.

4. Invitar a Más Socios.

Si en este momento o en cualquier otro se observa la necesidad de invitar a otros socios, no por el hecho de invitarlos, sino porque van a dar una fortaleza extra al equipo, en habilidades, conocimiento, entusiasmo, empuje, capital o algún otro aspecto que se considere importante. Antes de invitarlo se deberá de consultar en junta con todos los socios y el consejo. Tomando en cuenta las características antes mencionadas:

- Comunión de valores. Más importante e indispensable.
- Complementario.
- Especialista.
- Visión compartida.
- Quiera pertenecer al equipo.
- El ser amigo no es una característica requerida para formar parte del equipo, aunque si cumple con las demás, es un excelente candidato.

Siendo las dos primeras las de mayor peso para tomar o no en consideración el invitar a un empresario en particular, lo que significa que si la necesidad existe se deberá de buscar otra alternativa o la mejor existente.

RESULTADO ESPERADO.

Si se ha pensado o determinado que se necesitan a otros socios que complementen la EI, revisar quienes son buenos candidatos para cubrir la necesidad, e invitarlos.

FACTOR DE ÉXITO.

- Voluntad de las personas en participar.
- Cohesión de grupo.

5. Decisión Continuar o Parar.

Según se ha avanzado en el proceso, el tiempo invertido ha aumentado, se le ha dado formalidad a la integración y si se decidió buscar ayuda experta para el estudio de mercado, el proceso productivo o alguna otra parte del plan de negocios, se han realizado las primeras inversiones.

La información recopilada hasta el momento es la siguiente:

- Visión de lo que será la Empresa Integradora.
- Consejo y estructura de trabajo.
- Objetivo de rentabilidad.
- Plan de negocios.
- Al equipo de trabajo: los socios.

Es el momento para que en conjunto decidir si se continúa, se detiene el proyecto o se replantea.

RESULTADO ESPERADO.

Decidir por una de las siguientes tres:

- Compromiso de los socios para continuar.
- Detener el proyecto.
- Replantear el proyecto.

FACTOR DE ÉXITO.

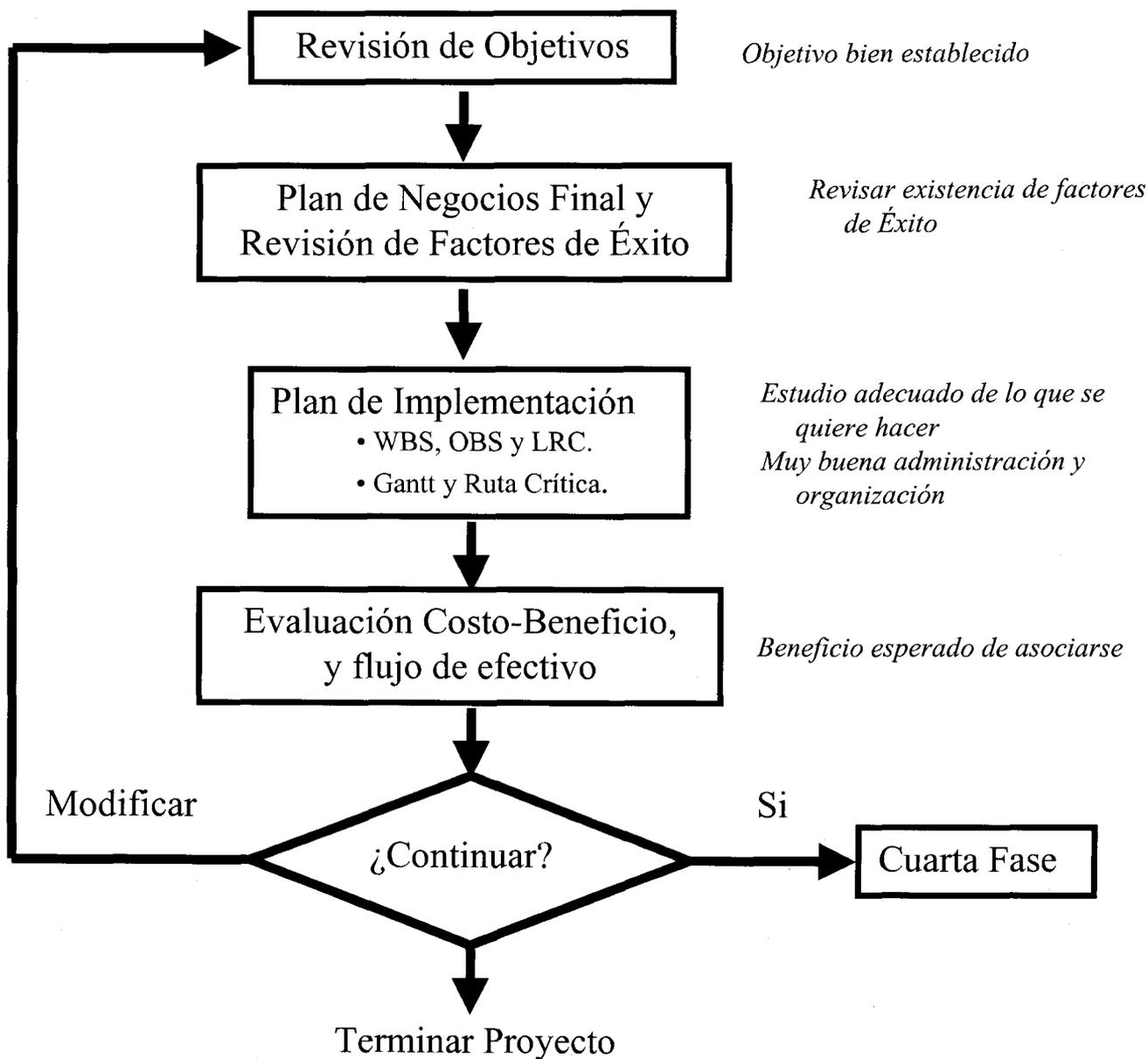
Analizar si los factores de éxito sugeridos realmente existen.

CAPÍTULO VII

TERCERA FASE

TERCERA FASE.

A continuación presentamos un esquema general de esta fase.



1. Revisión de Objetivos.

Muchos proyectos inician con una visión y terminan logrando algo muy diferente, es difícil siempre asegurar que todo lo planeado sucederá exactamente así. Lo que sí es posible es reducir la incertidumbre, aumentar las probabilidades de éxito y reducir el riesgo.

Es hora de verificar que el plan que nos estamos trazando y los resultados que se están encontrando nos lleve a lograr la visión propuesta, y lo mismo para el objetivo de rentabilidad, el lograr este objetivo nos deberá de llevar a la misma visión. Por lo que se deberá de revisar si los el resultado de la planeación actual, nos conduce a la visión, si no es así tenemos varias alternativas:

- Si el resultado de la planeación es mejor que la visión, excelente, se deberá agregar a la visión un objetivo o logro sobresaliente. Esto es no eliminar el logro de la visión original, sino agregarle un logro sobresaliente. Si el resultado de la planeación esta mucho muy por arriba del original, en ese caso si se deberá modificar la visión original, y cambiar el logro.
- Si el resultado de la planeación es igual a la visión, vamos por buen camino, hay que seguir adelante.
- Si el resultado de la planeación es menor a la visión, debemos de modificar el plan de negocios para que nos lleve al logro de la visión, esto no es solo un juego de números, es necesario plantear algunas acciones que reduzcan costos, aumenten ventas o hagan lo necesario para ponernos en el camino de la visión.

RESULTADO ESPERADO.

Revisión de los resultados vs. la visión, y la realización de las acciones correspondientes.

FACTOR DE ÉXITO.

- Objetivo bien establecido.

2. Plan de Negocios Final.

El objetivo es revisar el plan de negocios de terminar de afinarlo antes de hacer el plan para su implementación.

Y analizar entre todos los socios la existencia de los FACTORES DE ÉXITO:

- Presencia de un líder.
- Objetivo, interés y/o necesidad común.
- Voluntad de las personas en participar.
- Objetivo bien establecido.
- Estudio adecuado de lo que se quiere hacer.
- Confianza entre los socios.
- Beneficio esperado de asociarse.
- Giro semejante o común para la integración.
- Muy buena administración y organización.
- Cohesión de grupo.
- Funciones específicas de apoyo a los socios.
- Estandarización en calidad.
- Mercado meta bien definido.
- Capacidad de competir en el mercado al integrarse.

RESULTADO ESPERADO.

Plan de Negocios final, una planeación más detallada acercará más a un buen inicio, y la existencia de los factores de éxito.

FACTOR DE ÉXITO.

Asegurar el éxito verificando la presencia de todos los anteriores.

3. Plan de Implementación.

En este paso se busca dividir en partes más manejables al plan de negocios para planear su implementación, pronosticar de manera más exacta el flujo de efectivo, y contestar a una serie de interrogantes que más adelante discutiremos. El plan debe de ser tan detallado como se requiera hasta desglosar en las actividades más simples. Es importante aclarar que la implementación de la EI empezará después de haberla dado de alta y no antes, pues todos los gastos en que se incurran deberán de hacerse a nombre de esta para afectar así sus registros contables y llevar un mejor control sobre la inversión y el flujo de capital.

Para planear la implantación se realizarán gráficas de tiempo y se establecerán fechas y duraciones de varios recursos, como equipo y personal, durante los cuales estos realizarán actividades para completar el proyecto. Esta planeación incluye distinta información del proyecto, como duración estimada de las actividades, tecnología requerida, restricciones de recursos y presupuesto, y fechas compromiso. Durante la planeación se deberán de contestar a las siguientes preguntas:

- Si todas las actividades funcionan como planeadas, ¿cuándo terminará la implementación?
- ¿Puede la EI iniciar operaciones antes de terminar de todo el plan, y si es así cuándo?
- ¿Cuáles son las actividades críticas para asegurar terminar a tiempo?
- ¿Cuáles actividades se pueden retrasar sin alargar la duración del proyecto y que tanto?
- ¿Cuándo debe iniciar y terminar cada actividad?
- ¿Cuál será la inversión en cualquier momento de la implementación?
- ¿Conviene gastar más para acelerar alguna actividad específica?

3.1. WBS, OBS y LRC para la implementación.

Para hacer el plan de implementación se recomienda hacer primero la WBS (Work Breakdown Structure) de lo que será la implementación y arranque de la EI, empezando por las actividades mayores, a continuación damos un ejemplo de cuales podrían ser estas:

- Localización, edificio y servicios.
- Recursos humanos.
- Mercadotecnia y ventas.
- Maquinaria y producción.

Podemos agregar otras como control de calidad, manejo de materiales, servicio al cliente, transportación, etc., esto dependerá del tamaño, importancia y complejidad de cada actividad de la EI. Si para el manejo de materiales solo se requiere un montacargas, la compra de este puede hacer bajo el rublo de producción y maquinaria, o si la base de la EI es el control de calidad se pondrá como una actividad mayor y se desglosará en sus actividades específicas. El plan de Implementación no solo implica compras y contratación de personal también implica el entrenamiento de la gente, la creación de procedimientos de operación y muchas otras actividades no tangibles. La WBS de la implementación no es la misma que la realizada anteriormente para el funcionamiento de la EI, lo que sí será muy similar será la OBS, pues la gente que se piense contratar deberá de hacer mucha de la labor de la implementación, las actividades como contratación de los gerentes, compra o renta de edificio, compra de ciertos equipos, y algunos otros que sean muy importantes para la EI deberán de efectuarse por los mismos socios.

Una vez que se tenga la WBS se podrá pasar a realizar la OBS para la implementación, pensando en que la mayoría de las actividades las deberán de realizar la misma gente que trabajará en la EI.

Teniendo las actividades de para la implementación (WBS) y la gente (OBS) que participará en la misma, se deberá de realizar la LRC (Linear Responsibility Chart).

RESULTADO ESPERADO.

WBS, OBS y LRC para la implementación del proyecto.

3.2. Gráfica de Tiempos y Ruta Crítica.

Teniendo ya las actividades a realizar (WBS) es necesario plasmar gráficamente el orden y duración de las actividades, para lo cual se recomienda usar la gráfica de Gantt, se puede usar Excel, MsProject o cualquier otro paquete que se facilite su realización. Si es cierto que aún no se tiene fechas de inicio y terminación bien definidas, se deberá calcular en unidades de

tiempo, días, semanas, meses. Una vez que se tenga, se calcularán las holguras del proyecto y la ruta crítica.

El identificar las holguras y la ruta crítica ayudará a identificar las actividades sobre las cuales debemos de poner mayor atención para no retrasar la creación de la EI. Una vez que se inicie con la implementación el extenderse en el tiempo de su implementación significa tardarse más en empezar a gozar de los beneficios de la misma.

RESULTADO ESPERADO.

Gráfica de Gantt, holguras del proyecto y ruta crítica.

FACTOR DE ÉXITO.

- Estudio adecuado de lo que se quiere hacer.
- Muy buena administración y organización.

4. Evaluación Costo-Beneficio

Ya teniendo la programación de las actividades se puede hacer una predicción más exacta del flujo de efectivo durante la etapa de implementación, hasta ahora solo se tiene el flujo de efectivo esperado una vez implementada.

Si se encontraron o detallaron más algunos costos y gastos, estos datos nuevos se deberán agregar a la evaluación costo-beneficio de la fase anterior, y recalcular.

RESULTADO ESPERADO.

Evaluación final del costo-beneficio de la EI:

- Revisar el autosostenimiento de la EI.
- Revisar los beneficios para los socios.
- Revisar que cumpla con la visión.

FACTOR DE ÉXITO.

- Beneficio esperado de asociarse.

5. Decisión Continuar o Parar.

Ya se esta listo para arrancar con la EI. En conjunto se decidirá si se implementa la EI, se desecha la idea de una EI o se replantea.

RESULTADO ESPERADO.

Decidir por una de las siguientes tres:

- Implementar la EI.
- Desechar el proyecto de integración.
- Replantear la EI.

FACTOR DE ÉXITO.

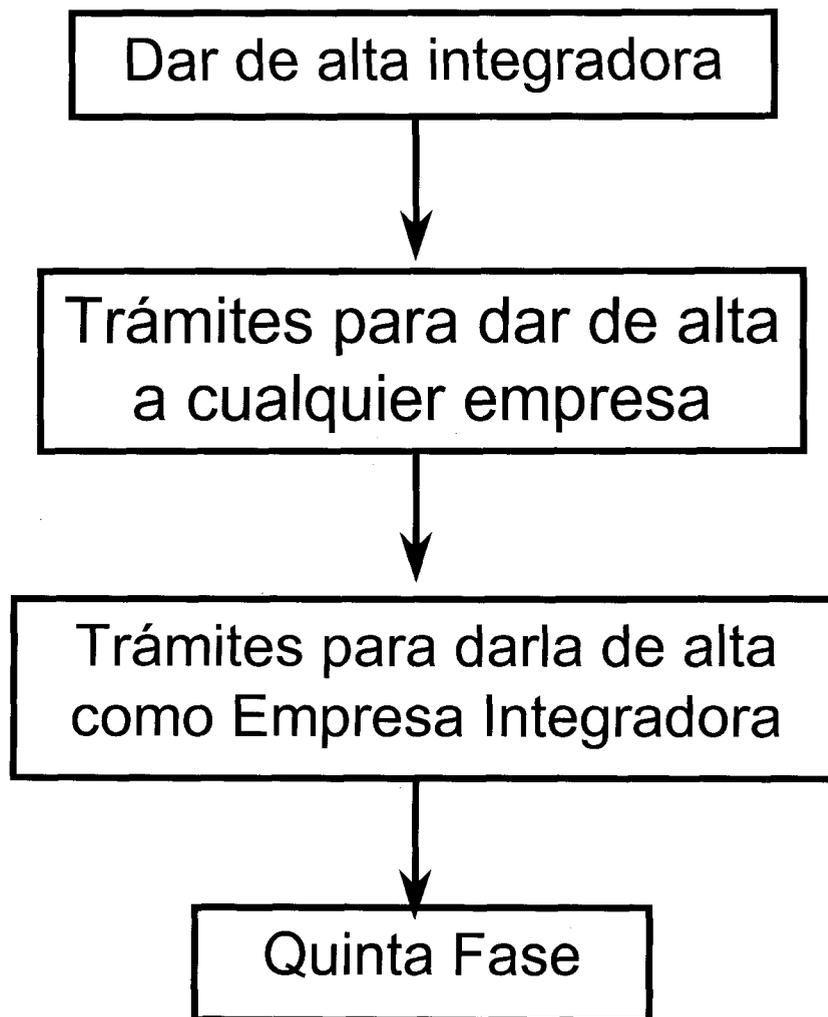
Si al principio de esta fase se determinó que los factores requeridos existen y principalmente existe un líder, se esta convencido del beneficio y existe la voluntad de los socios en participar, se esta listo para implementar.

CAPÍTULO VII

CUARTA FASE

CUARTA FASE.

A continuación presentamos un esquema de lo que esta fase.



1. Dar de Alta la Empresa Integradora.

A continuación se presentan los requisitos para dar de alta a la EI como tal, estos se dividen en dos:

- Trámites normales para toda empresa con personalidad jurídica propia.
- Trámites para darla de alta como Empresa Integradora.

1.1. Trámites Normales Para Dar de Alta a Cualquier Empresa.

La Empresa Integradora deberá darse de alta como cualquier empresa normal bajo la personalidad jurídica que decidan los socios, los trámites a continuación presentados son los requeridos para cualquier empresa sea o no integradora, en el apartado 1.2 se describirán los trámites para darse de alta como integradora.

SISTEMA DE APERTURA IMEDIATA DE EMPRESAS, ESTADO DE NUEVO LEÓN				
TRÁMITE	DEPENDENCIA	FUNDAMENTO LEGAL	COSTO	TIEMPO DE RESPUESTA EN DÍAS HÁBILES
Licencia de Uso de Suelo	Municipio	Art. 251, Ley de Ordenamiento Territorial de los Asentamientos Humanos y de Desarrollo Urbano en el Estado de Nuevo León	Variable	20
Permiso para constituir una persona moral	Secretaría de Relaciones Exteriores	Art. 15 de la Ley de Inversión Extranjera y 13 del Reglamento de Ley de Inversión Extranjera	\$455.00	2
Protocolación del Acta Constitutiva	Notaría Pública	Artículo 5 de la Ley General de Sociedades Mercantiles	\$6,000.00	5
Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes	Secretaría de Hacienda y Crédito Público	Artículo 27 del Código Fiscal de la Federación	Gratuito	1
Inscripción del Acta Constitutiva	Dirección de Registro Público de la Propiedad y el Comercio	Art. 2 de la Ley de General de Sociedades Mercantiles	\$105.00	4
Inscripción en el Registro Empresarial	Instituto Mexicano del Seguro Social	Art. 15 de la Ley de Hacienda del Estado de Nuevo León	Gratuito	1
Inscripción en Nóminas	Tesorería General del Estado	Art. 159 de la Ley de Hacienda de l Estado de Nuevo León	Gratuito	1
Inscripción en el Sistema de Información Empresarial Mexicano	Cámaras Empresariales	Ley de Cámaras Empresariales y Confederaciones (20 - dic.- 1996)	Variable	1
Apertura de Establecimiento	Subsecretaría de Salud	Art. 198, 200 bis y 212 de la Ley General de Salud	Gratuito	1
• Comisión Mixta de Seguridad e Higiene.	Secretaría del Trabajo y Previsión Social	Ley Federal del Trabajo	Gratuito	1
• C. Mixta de Capacitación y Adiestramiento.			Gratuito	1

• Programas de Capacitación y Adiestramiento			Gratuito	1
Incorporación al Padrón de Importadores	SHCP	Art. 59 Fracc. IV de la Ley Aduanera, y Art. 71 del Reglamento de la Ley Aduanera	\$32.00	15
Registro de Inversión Extranjera	SECOFI	Art. 4 y 32 de la Ley de Inversión Extranjera	Variable	1

Fuente: Subsecretaría de Industria y Comercio, Ventanilla Única. Nov. del 2000

1.2. Trámites para Dar de Alta a una Empresa Como Empresa Integradora.

1.2.1. Tramites.

Para obtener su inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- Tener personalidad jurídica propia.
- Contar con un capital mínimo de \$50,000.00.
- Participación accionaria de cada socio, no puede exceder del 30% del capital social.
- Proyecto de factibilidad económico-financiero (plan de negocios, incluyendo al plan de implementación) que sustente la integración.
- Proyecto de acta constitutiva que contenga lo señalado en la Ley de Sociedades Mercantiles y lo previsto en el Artículo 4o. del Decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de Mayo de 1993 y sus modificaciones del 30 de Mayo de 1995.

1.2.2. Oficina donde se realizará el trámite de registro de una Empresa Integradora.

- En el Distrito Federal.
Subsecretaría de Normatividad y Servicios a la Industria y al Comercio Exterior
Dirección General de Industrias
Insurgentes Sur 1940-6°. piso
Colonia Florida, 01030 México, D.F.
Tel.: 52 29 61 00 exts. 4311, 4312 y 4340
E-mail : lortega@secofi.gob.mx
Oficina de Servicios (Metropolitana)

Tochtli 253, Fracc. Industrial San Antonio
02760 México, D.F.
53 52 95 88

- En el resto del país.

Delegación o Subdelegación de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial en el Estado.

1.2.3. Oficinas para la Promoción y Asesoría de Empresas Integradoras.

En las siguientes dependencias gubernamentales pueden dar asesoría y respuesta sobre cuestiones específicas de las Empresas Integradora y sus trámites.

- En el Distrito Federal.

Subsecretaría de Promoción de la Industria y el Comercio Exterior.

Dirección General de Promoción.

Insurgentes Sur 1940-9° piso

Colonia Florida, 01030 México, D.F.

Tel.: 52 29 61 77, 52 29 61 00 exts. 3709, 3710, 3718, 3737 y 3757

Fax : 52 29 61 60 y 52 29 61 74

E-mail : integra@secofi.gob.mx

Dirección General de Promoción Externa.

Primer Contacto. Asesoría Empresarial

Insurgentes Sur 1940-PB

Colonia Florida

01030 México, D.F.

52 29 61 00 exts. 3930 y 6595

Fax : 52 29 61 09 y 52 29 61 34

E-mail : contacto@secofi.gob.mx

- En Nuevo León.

Programa Estatal para la Promoción Empresarial.

- En Internet.

<http://www.secofi-siem.gob.mx/siem2000/>

RESULTADO ESPERADO.

Alta de la Empresa Integradora, como una Empresa y como Empresa Integradora.

FACTOR DE ÉXITO.

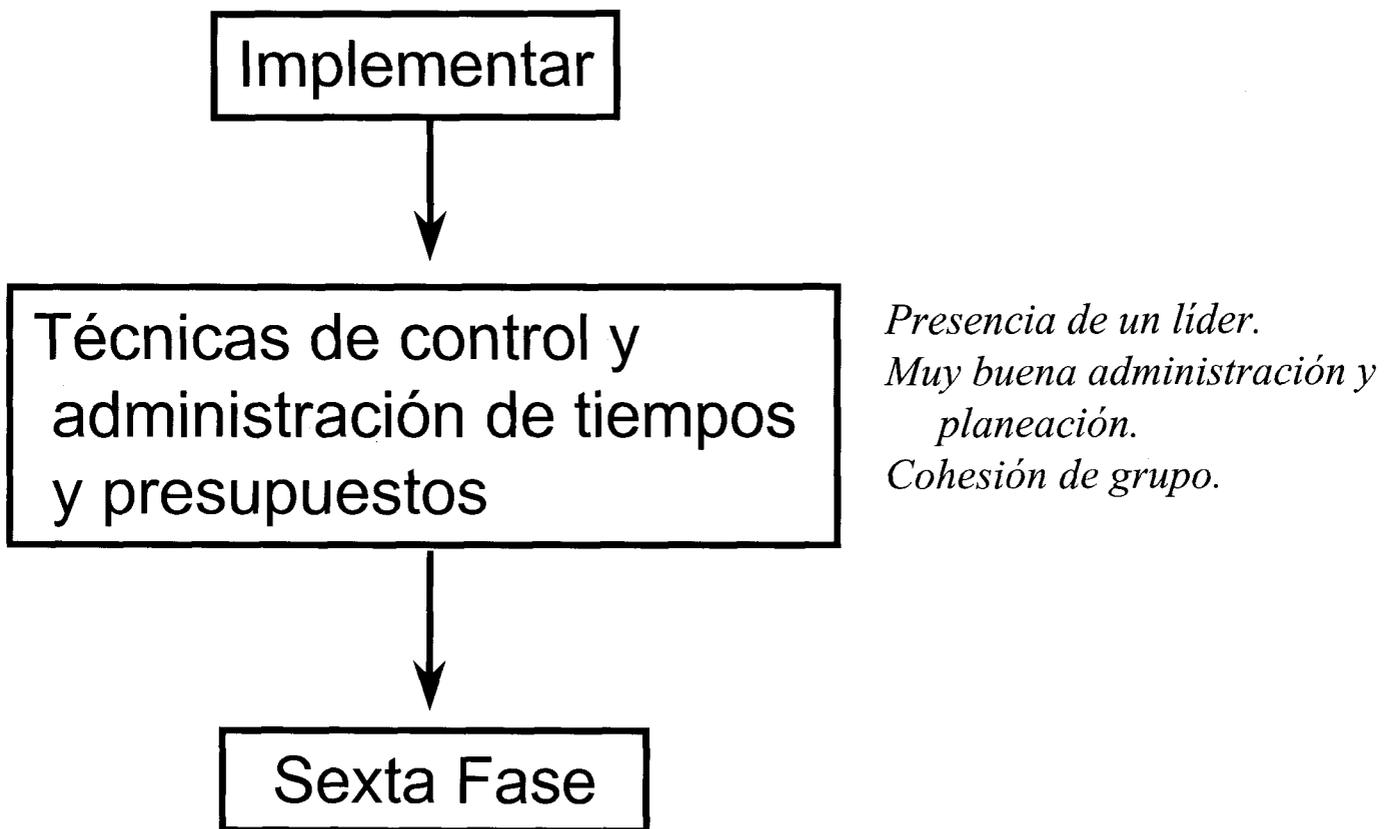
- Presencia de un líder.

CAPÍTULO VII

QUINTA FASE

QUINTA FASE.

A continuación se presenta un esquema de esta fase.



1. IMPLEMENTACIÓN.

Es hora de ejecutar el plan de implementación propuesto, tan importante fue su planeación, como ahora será seguirlo y monitorear el desempeño de la implementación para poder tomar las medidas necesarias para poder arrancar la empresa con en el tiempo establecido, con el presupuesto acordado y con la calidad deseada.

Las diferentes formas de medir y controlar el plan de implementación se pueden agrupar en 4 categorías:

- Programación. Uso de la gráfica de Gantt con los tiempos de inicio, terminación, duración y secuencia de cada actividad.
- Costo. Análisis del flujo de efectivo vs presupuesto, según la programación de tiempos o las actividades.
- Recursos. Análisis de los recursos usados vs lo pronosticado, ya sean humanos, equipo para instalación y mano de obra especializada.
- Desempeño. Aspectos técnicos o de eficiencia de equipos y otros recursos, así como de contratistas y otros proveedores.

Los sistemas de control más usados se basan en programación y costos, los cuales pueden ser tan simples como llevar una junta semanal para revisión de status, o tan complicados como tener todo un equipo de personas llevando hasta el más mínimo detalle del proyecto.

1.1. Técnicas de Control de Proyectos.

Para la implementación de la EI, se recomienda llevar un sistema de control de la implementación basado en una gráfica de Gantt y en el flujo de efectivo. Recordemos que en la tercera fase se realizó una gráfica de Gantt para lo que sería la implementación de la EI, y de la misma gráfica se obtuvo lo que sería el flujo de efectivo para la implementación.

En la siguiente figura se puede ver una gráfica de Gantt.

Actividad	Semana	1	2	3	4	5	6
Compra del Edificio		■					
Compra del equipo							
Adecuación del Edificio			■	■			
Instalación de equipo					■	■	
Arranque de producción							■

Figura XII - 5.1

En siguiente figura se puede ver el flujo de efectivo, para la gráfica de Gantt anterior.

Actividad	Semana	1	2	3	4	5	6
		(000)	(000)	(000)	(000)	(000)	(000)
Compra del Edificio		500					
Compra del equipo		100					
Adecuación del Edificio			5	5			
Instalación de equipo					7	7	
Arranque de producción							2
TOTAL		600	5	5	7	7	2

Figura XII - 5.2

Se recomienda el uso de paquetes computacionales como el MicroSoft Project, que facilitan el manejo de la información, tanto para tiempos, costos y recursos.

Otra forma de llevar el flujo de efectivo es tener los costos en una tabla y según se vayan realizando las actividades y sus costos reales pasarlos a otra.

<i>Actividad</i>	<i>Duración (semanas)</i>	<i>Costo Total (000)</i>	<i>Costo Semanal (000)</i>
Compra del Edificio	1	500	500
Compra del Equipo	1	100	100
Adecuación Edificio	2	10	5
Instalación Equipo	2	14	7
Arranque de Producción	1	2	2

Figura XII - 5.3

Semana	1		2		3	
	Status	Costo	Status	Costo	Status	Costo
Compra Edificio	Completo	500				
Compra Equipo	Inicia	0	Completo	100		
Adecuación Ed.			Inicia	8	Proceso	3
Ins. Equipo						
Arranque Prod.						

Figura XII - 5.4

RESULTADO ESPERADO.

Implementación de la Empresa Integradora.

FACTOR DE ÉXITO.

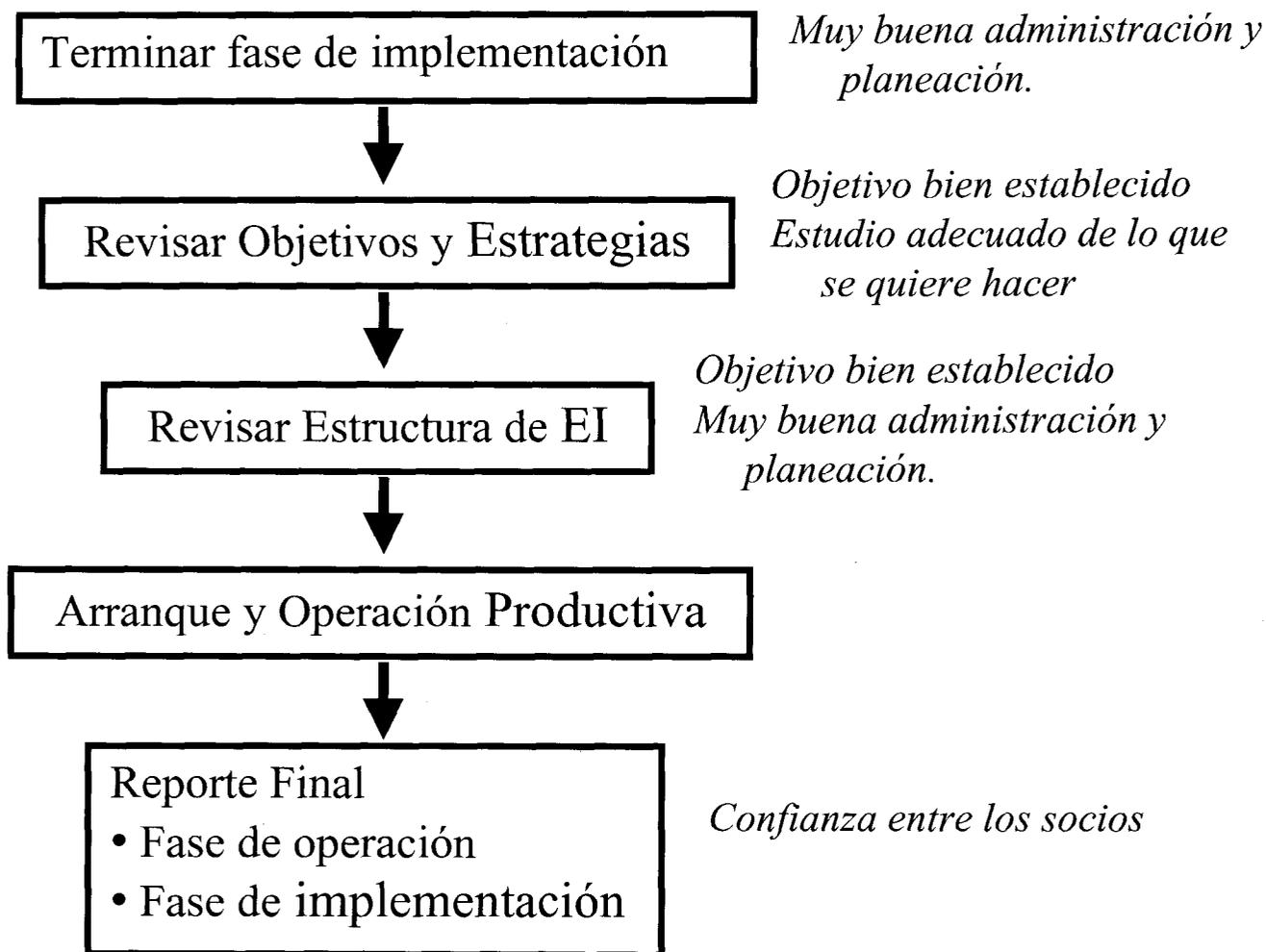
- Presencia de un líder.
- Muy buena administración y planeación.
- Cohesión de grupo.

CAPÍTULO VII
SEXTA FASE

SEXTA FASE.

La terminación de cualquier proyecto siempre es muy importante, sin embargo es comúnmente olvidada. En algún momento hay que terminar el proyecto de implementación de la EI y arrancar su operación. En muchos casos miembros del equipo de implementación, subcontratistas y demás personal de soporte se abocan en continuar por tiempo indefinido con la implementación del proyecto aún cuando este ya este terminado, con el único propósito de continuar teniendo trabajo, por lo que es necesario planear su terminación como implementación e iniciar su arranque productivo.

A continuación presentamos un esquema de esta fase.



1. TERMINACIÓN DE LA FASE DE IMPLEMENTACIÓN.

Existen tres formas para terminar un proyecto: extinción, inclusión o integración.

- A. Terminación por Extinción. Es cuando el proyecto termina porque su misión es un éxito total o un fracaso, en cualquiera de los casos todas las actividades sustanciales del proyecto terminan cuando se hace esta determinación. Simplemente los contratos con otras compañías o subcontratistas se dan por terminados.
- B. Terminación por Inclusión. Ocurre cuando el equipo de implementación del proyecto pasa a formar parte la parte productiva del mismo. Lo que bien puede suceder para algunas de las personas contratadas para implementar la EI.
- C. Terminación por Integración. Cuando los miembros del equipo del proyecto regresan a sus funciones anteriores. Lo cual puede ocurrir cuando los socios de la EI prestan o asignan a algunos de sus trabajadores a realizar labores para la EI, mientras esta arranca.

RESULTADO ESPERADO.

Determinación de terminar con la implementación de la EI.

FACTOR DE ÉXITO.

- Muy buena administración y organización.

2. REVISIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.

Es muy común usar las auditorías financieras para determinar que tan efectiva fue la implementación de un proyecto, sin embargo es necesario evaluar muchas otras como son:

- Status del proyecto versus la visión deseada.
- Status del proyecto versus objetivos de implementación relacionados con
 - tiempo,
 - costo,
 - obj. de rentabilidad,
 - tecnología,
 - riesgo,

- relaciones humanas: entre los socios, con la comunidad y con el gobierno,
- disponibilidad de información.
- Tendencias futuras, ¿cuáles son los pronósticos de costos, ventas y productividad?, ¿se apegan a lo que se planeó obtener?.
- Recomendaciones para modificar el proyecto para alcanzar la visión y demás objetivos. Replantear estrategias si es necesario.

RESULTADO ESPERADO.

Análisis del estado actual del proyecto contra cada uno de los aspectos antes mencionados, y modificaciones en las estrategias para alcanzar la visión si esta no se ve factible.

FACTOR DE ÉXITO.

- Objetivo bien establecido.
- Estudio adecuado de lo que se quiere hacer.

3. REVISIÓN DE LA ESTRUCTURA DE EMPRESA INTEGRADORA.

En la segunda fase del proyecto se decidió por una estructura o un tipo de consejo de la EI, sus puestos y duración, ahora tal vez estén por expirar algunos de los puestos o se haya encontrado la necesidad de modificar algunas de sus funciones, o agregar puestos. Muy probablemente el consejo estuvo haciendo muchas labores que no estaban muy bien definidas en un principio, o que por necesidad los socios estuvieron haciendo. Debido a que ya es hora de empezar a producir es posible que sea necesario modificar la duración de las juntas, la programación de las mismas o incluso determinar un plan especial durante el primer año para soportar entre todos el arranque. Determinar los reportes anuales esperados para los socios.

RESULTADO ESPERADO.

Revisión de la estructura del consejo, revisión de sus funciones, revisión de la estructura de las juntas de trabajo y cada cuando se van a realizar, cada cuándo se juntará el consejo y cada cuando todos los socios. Determinar cuando se entregarán los reportes anuales o si se requieren otros intermedios, y el contenido de los mismos.

FACTOR DE ÉXITO.

- Objetivo bien establecido.
- Muy buena administración y organización.

4. ARRANQUE Y OPERACIÓN DE LA EI.

Ya se tiene todo para empezar es tiempo de cortar el listón e iniciar operaciones. Antes ello y en base a todo lo aprendido durante la implementación es necesario revisar por última vez la operación de la EI, lo que se espera en cuestión de precios, costos y beneficios para los socios, su forma de operar y otras políticas.

Aunque aquí no se verá a fondo el proceso de operación de la EI, si es importante tener en cuenta en que consiste esta etapa en la vida de toda empresa. Este proceso administrativo consiste en controlar, planear, organizar y dirigir las áreas básicas de la EI, como son la mercadotecnia, producción, finanzas y personal.

RESULTADO ESPERADO.

Recordemos que el principio de la EI, es que esta proporcionará un servicio o producto a los socios para elevar su competitividad, la de todos los socios, no en sí el formar una empresa nueva que de altas utilidades. Pensando en ello se revisarán por última vez la WBS, OBS y LRC de la EI, su proceso productivo, los servicios y productos que dará a los socios y lo que no hará, otras políticas para su buen desempeño.

5. REPORTE FINAL DE IMPLEMENTACIÓN Y ARRANQUE.

Es importante documentar todo lo realizado y los acuerdos que se han logrado, y dar una copia de ello a cada socio, tanto para evitar confusiones como para permitir en un futuro expandir la EI, o compartir lo aprendido con otras empresas o algunos foros. Y lo más importante dejar claro a todos los socios que el éxito que tendrá la EI dependerá de ellos.

RESULTADO ESPERADO.

Reporte que contenga dos secciones la fase de implementación y la fase de operación:

Fase de operación.

- Visión de la EI.
- Estructura del consejo, descripción de puestos y duración de los mismos.
- WBS, OBS y LRC de la EI durante su operación.
- Objetivos y estrategias acordados para la EI.
- Funcionamiento de la EI.
- Demás lineamientos, normas y reglas que se han acordado.

Fase de implementación.

- Comparación de objetivos de implementación versus realizado:
 - tiempo,
 - costo,
 - tecnología,
 - riesgo,
 - relaciones humanas: entre los socios, con la comunidad y con el gobierno,
 - disponibilidad de información
- WBS, OBS y LRC para la implementación de la EI.

FACTOR DE EXITO.

- Confianza entre los socios.

CAPÍTULO VIII

8. CONCLUSIONES.

La Empresa Integradora aparece como modelo para el desarrollo y supervivencia de las MPYMEs en México y en otros países, en el mundo globalizado en el que nos encontramos.

El Modelo desarrollado y propuesto en esta Tesis, esta apoyado en la situacion y manera de operacion de las MPYMEs en nuestro pais. Existen varios Modelos de desarrollo de las EI en el mundo, todos ellos de acuerdo a la forma de negocios en los países en que son aplicados.

Como las MPYME forman una buena parte de la economía en México, su fortalecimiento y desarrollo afecta a la economía del país como un todo.

El éxito dependerá tremendamente la difusión de su concepto, de sus ventajas y de una metodología adecuada para su implementación y desarrollo.

La metodología aquí desarrollada aporta una base sólida para guiar a un grupo de empresas a formar una EI de manera eficiente y con sentido de dirección, por lo que éxito podrá ser fácilmente alcanzable.

El principal reto que enfrenta el modelo de Empresa Integradora, para el caso mexicano es el lograr el trabajo en equipo de un grupo de empresarios, la presencia de un líder capaz puede lograr esa unión.

Los factores de éxito encontrados, no son difíciles de promover, sin embargo si se requiere de un guía que lo haga. Muy probablemente el gobierno pueda tomar ese papel si se concientiza de ello, en otros países así sucede.

Recomendaciones para Estudios Futuros.

Sin duda alguna existen otros factores de éxito que no se mencionan aquí, que debido a la velocidad en que se mueve el mundo no se han dado en las EI actuales o no han sido detectados, la investigación y fomento de los mismos en modificando el modelo propuesto podrá ser de gran utilidad para adaptar a las EI ya existentes al nuevo mercado, así como

también para desarrollar nuevas EI.

Del mismo modo la experiencia que se adquiriera de la aplicación del modelo propuesto en MPYMEs, podrá dar información valiosa para perfeccionarlo, encontrando otros factores de éxito y adaptarlo a la situación cambiante del país y del mundo. De la misma manera se podrán encontrar otros factores de fracaso y estrategias para prevenirlos.

Existe una necesidad de mantener y perfeccionar el modelo de EI en México, la aplicación sistemática de la metodología propuesta y de su perfeccionamiento podrán dar las pautas necesarias para modificar el marco legal en México, y lograr el éxito del modelo de EI Mexicano.

Una forma de darle mayores incentivos al modelo sería modificar la recomendación del mismo, y que el beneficio económico pase directamente al socio, y este no pague cuotas por los servicios de la EI como recomienda el modelo. De esta forma el socio potencial podría ver en su estado de resultados el beneficio, lo que lo motivaría a desarrollar una EI

Otra recomendación para modificar el modelo es el otorgar facilidades de reducción de impuestos al trabajar la EI en el desarrollo de tecnología Mexicana.

Por último la aplicación de la metodología y el análisis de resultados podrán dar mejores formas de fomentar los factores de éxito, ya que es ahí donde radicará el éxito de la EI.

CAPÍTULO IX

9. MARCO LEGAL Y FISCAL DE UNA EI.

La vigencia de la presente Resolución [6] es válida a partir del 30 de abril de 1999 y hasta por lo menos la fecha de esta terminación de esta tesis.

El objetivo de esta es dar un panorama general de las obligaciones fiscales de un EI, debido a que estas son modificadas año con año.

SECRETARIA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

SEGUNDA Resolución que modifica a la de Facilidades Administrativas en el Régimen Simplificado para 1999.

30 de abril de 1999.

Con fundamento en los artículos 16 y 31 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 33 fracción 1 inciso g) del Código Fiscal de la Federación 5º. de la Ley de Ingresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal de 1999, y 6º. Fracción XXXIV del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y

Considerando

Que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con fundamento en las facultades que le fueron conferidas por el Congreso de la Unión ha concedido a los diferentes sectores de contribuyentes diversas facilidades administrativas, a fin de que cumplan adecuadamente con sus obligaciones fiscales;

Que la presente Resolución contiene los tratamientos fiscales aplicables a todos y cada uno de los diversos sectores de contribuyentes que la integran, incluyendo disposiciones contenidas en las Leyes y Reglamentos fiscales vigentes, así como las facilidades administrativas que para todos y cada uno de los sectores involucrados autoriza la Secretaría de Hacienda y Crédito Público durante el año de 1999;

Que aunado a todo lo expuesto, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público durante el presente ejercicio fiscal continuará publicando folletos y llevará a cabo talleres, a fin de que estos contribuyentes mediante ejemplos prácticos y situaciones precisas, puedan conocer sus obligaciones fiscales y la forma de poder cumplirlas, y

Que asimismo, esta Dependencia, por medio de sus servicios de orientación, informará y resolverá las dudas que conforme al desarrollo de sus actividades se presenten a los diversos sectores de contribuyentes que contempla la presente resolución, a efecto de que los mismos puedan cumplir adecuadamente con sus obligaciones fiscales, este órgano expide la siguiente:

SEGUNDA RESOLUCION QUE MODIFICA A LA DE FACILIDADES ADMINISTRATIVAS EN EL REGIMEN SIMPLICADO PARA 1999

Capítulo 1. Sector Agrícola y Silvícola.

Capítulo 2. Sector Ganadero.

Capítulo 3. Sector Pesca

Capítulo 4. Sector Pequeños Contribuyentes Dedicados a Actividades Agrícolas, Ganaderas, Silvícolas y de Pesca.

Capítulo 5. Sector Autotransporte de Carga de Materiales para Construcción, Productos del Campo, Carga General, Carga Urbana y Grúas.

Capítulo 6. Sector Autotransporte de Carga Federal.

Capítulo 7. Sector Autotransporte de Pasajeros Urbanos y Suburbano.

Capítulo 8. Sector Autotransporte Foráneo de Pasaje y Turismo.

Capítulo 9. Sector Empresas Integradoras.

Definiciones de Aplicación General

Para efectos de la presente Resolución se entiende:

- A. Por Secretaría, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- B. Por RFC, el Registro Federal de Contribuyentes.
- C. Por Código, el Código Fiscal de la Federación.
- D. Por ISR, el Impuesto sobre la Renta.
- E. Por IMPAC, el impuesto al Activo.
- F. Por IVA, el impuesto al Valor Agregado.

9. Sector Empresas Integradoras

9.1 Impuesto sobre la Renta

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

Concepto de empresa integradora de unidades productivas

Para los efectos de este capítulo, y de conformidad con lo previsto en el Decreto que promueve su organización, se considera como Empresa Integradora de Unidades Productivas, a toda

persona moral constituida con el objeto de brindar servicios altamente calificados a sus asociados, así como realizar gestiones y promociones orientadas a modernizar y ampliar la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en todos los ámbitos de la vida económica nacional, siempre que den cumplimiento a los demás requisitos previstos en el mencionado Decreto.

Base del Impuesto

9.1.2. A la diferencia que se obtenga de restarle al total de las entradas el total de las salidas, se denominará base del impuesto.

Entradas

9.1.3 Para los efectos de la regla anterior se entiende por entradas cualquier cantidad obtenida en efectivo, en bienes o en servicios. Se considerarán entradas, entre otras, las siguientes:

- A. Los ingresos propios de la actividad. Entendiendo como tales los ingresos percibidos exclusivamente por concepto de cuotas cobradas a las empresas integradas, comisiones y por prestación de servicios a las mismas. Dentro de este rubro podrán adicionalmente considerarse los ingresos percibidos por otros conceptos, siempre que éstos representen como máximo un 10 por ciento de sus ingresos totales.
- B. Los préstamos obtenidos.
- C. Los intereses cobrados, sin reducción alguna.
- D. Los recursos provenientes de la venta de títulos de crédito distintos de las acciones.
- E. Los retiros de cuentas bancarias.

- F. Los recursos que obtengan por la venta de los bienes que utilicen en el desarrollo de su actividad.
- G. Las cantidades devueltas por otros impuestos.
- H. Las aportaciones de capital que efectúe el contribuyente, entendiendo como tales los recursos que el contribuyente afecte a la actividad empresarial y que no provengan de la misma.
- I. Los impuestos trasladados por el contribuyente.

Operaciones en crédito

Cuando se obtengan ingresos en crédito, se considerarán como entradas hasta que se cobren en efectivo, en bienes o en servicios.

Salidas

9.1.4 Son salidas las cantidades en efectivo, en bienes o en servicios que a continuación se señalan:

- A. Las devoluciones que se reciban, así como los descuentos y las bonificaciones que se hagan con posterioridad a la fecha de cobro.
- B. Los préstamos a trabajadores, siempre que se otorguen conforme al contrato colectivo o condiciones generales de trabajo correspondientes.

Los préstamos a empleados de confianza deberán otorgarse bajo las mismas condiciones y siguiendo los mismos criterios referentes a años de servicio, características del trabajo, montos de salario u otros, que hayan sido establecidos de manera general para otorgar dichos préstamos a los demás trabajadores.

- C. Los anticipos a proveedores.
- D. Las adquisiciones de mercancías o insumos que se utilicen en la actividad, disminuidas con las devoluciones que se hagan, así como con los descuentos o bonificaciones que se obtengan.
- E. Los gastos.
- F. Las adquisiciones de bienes. Tratándose de terrenos, únicamente son salidas sus adquisiciones cuando éstos se destinen a la actividad empresarial del contribuyente.
- G. La adquisición, a nombre del contribuyente, de títulos de crédito distintos de las acciones.
- H. Los depósitos e inversiones en cuentas bancarias del contribuyente, siempre que, tratándose de personas físicas, estén afectas a su actividad empresarial.
- I. El pago de préstamos concedidos al contribuyente.
- J. Los intereses pagados, sin reducción alguna.
- K. El pago de contribuciones a cargo del contribuyente, excepto el ISR. Tratándose de las aportaciones al IMSS, sólo serán salidas las cuotas obreras pagadas por los patrones correspondientes a trabajadores de salario mínimo general para una o varias áreas geográficas.
- L. Los impuestos que se trasladen al contribuyente.
- M. El entero de contribuciones a cargo de terceros que retenga el contribuyente.
- N. Las cantidades efectivamente entregadas a los trabajadores por concepto de diferencias a su favor derivadas del crédito al salario.

Ñ. El reembolso de las aportaciones de capital, en los siguientes casos:

1. Cuando se trate de una cantidad igual o inferior al capital aportado en el mismo ejercicio fiscal.
2. Cuando se dejen de realizar las actividades a que se refiere este capítulo.

Los reembolsos de aportaciones que integren la cuenta de capital social no podrán ser consideradas para los efectos de lo dispuesto en esta fracción.

O. Las cantidades que tengan el carácter de participación en la utilidad del contribuyente que serían deducibles en términos de la Ley del ISR.

Operaciones en crédito

Se consideran salidas las operaciones en crédito, hasta que sean efectivamente pagadas.

Requisitos de las salidas

9.1.5. Los conceptos a que se refiere la regla 9.1.4. deberán reunir los requisitos establecidos en la Ley del ISR para considerar como deducible las erogaciones realizadas.

Los conceptos de salidas que a continuación se señalan, deberán reunir además los requisitos siguientes:

A. Las inversiones en automóviles destinados a la actividad:

Siempre que tengan todas las unidades el mismo color distintivo y se ostente en ambas puertas delanteras el emblema o logotipo del contribuyente, o en su caso la leyenda automóvil utilitario, en un espacio mínimo de 40 por 40 centímetros; y abajo deberá ir la leyenda "propiedad de", seguido del nombre, denominación o razón social del contribuyente, con letras de 10 centímetros de altura.

El emblema, logotipo o leyenda así como los demás datos señalados, deberán ser de color contrastante y distinto del color del automóvil o podrá optar por llevar una propaganda de dimensiones similares. Los automóviles de nueva adquisición deberán tener el mismo color distintivo.

El límite máximo para considerar como salida la inversión en automóviles en ningún caso podrá exceder a un monto equivalente a 281 mil 988 pesos.

Los vehículos de más de 10 pasajeros y aquéllos cuya capacidad de carga sea superior a los 3,100 kilogramos, no estarán sujetos al cumplimiento de los requisitos que se señalan en este rubro.

B. Tratándose de las erogaciones por concepto de salarios, los contribuyentes deberán cumplir las condiciones que a continuación se señalan:

1. Efectuar la retención y el entero por concepto del ISR de sus trabajadores, conforme a las disposiciones previstas en la Ley del ISR y su Reglamento, y entregar en efectivo, cuando corresponda, las diferencias a favor de los trabajadores con motivo del crédito al salario previsto en la citada ley.
2. Llevar y conservar nómina firmada en forma individualizada por cada trabajador en la que se registren los pagos de sueldos y salarios, el impuesto que en su caso se haya retenido, y las diferencias que resulten a favor del trabajador con motivo del crédito al salario.

3. Calcular el impuesto anual de las personas que les hayan prestado servicios subordinados.
4. Presentar a través de buzón fiscal en el mes de febrero de cada año, la declaración informativa de las personas a quienes hayan entregado cantidades en efectivo, por concepto de diferencias a su favor derivadas del crédito al salario en el año de calendario anterior, utilizando el formato 26.
5. Inscribir a sus trabajadores para efectos del SAR.

Sólo procederá la entrega a los trabajadores de las diferencias a su favor derivadas del crédito al salario, en los casos en que se dé cumplimiento a los requisitos provistos en este rubro.

- C. Tratándose de pagos de préstamos otorgados por residentes en el extranjero, que el contribuyente presente en los meses de enero y julio de cada año ante las oficinas autorizadas, declaración informativa contenida en el formato 29, con los siguientes datos:

1. El saldo insoluto al 31 de diciembre del año anterior o al 30 de junio del año que se trate, según sea el caso, de los préstamos que le hayan sido otorgados o garantizados por residentes en el extranjero; y
2. El tipo de financiamiento, nombre del beneficiario efectivo de los intereses, tipo de monedas, la tasa de interés aplicable y las fechas de exigibilidad del principal y accesorios, de cada una de las operaciones de financiamiento a que se refiere el numeral anterior.

**Opción para el registro de retiros
e inversiones en cuentas bancarias**

9.1.6. En lugar del registro de retiros y depósitos e inversiones de cuentas bancarias a que se refieren los rubros E y H de las reglas 9.1.3. y 9.1.4., según sea el caso, los contribuyentes podrán optar por anotar únicamente como salida o como entrada el aumento o la disminución que muestre el saldo del mes en relación con el del mes anterior, conforme al estado de cuenta que proporcione la institución financiera de que se trate.

La disminución de dicho saldo se considerará entrada y el aumento en ese propio saldo se considerará salida. Los intereses que se abonen en el periodo se anotarán como entrada.

Reducción por disminución de capital

9.1.7. Por disminuciones o pérdidas de capital los contribuyentes podrán efectuar una reducción adicional a la base del impuesto, que se calculará como sigue:

- A. Se restará el monto de las deudas del valor de los bienes señalados en la relación de bienes y deudas al final del ejercicio fiscal. El resultado será el capital final.
- B. Se sumarán las aportaciones posteriores al capital inicial en la fecha en que se inicie el ejercicio fiscal en que se comience a pagar el impuesto conforme al Régimen Simplificado, y se restarán los retiros de capital. El resultado será el saldo de la cuenta de capital de aportación:
- C. Se comparará el capital final con el saldo de la cuenta de capital de aportación al inicio del ejercicio fiscal de que se trate. Dicho saldo podrá actualizarse a la fecha en que se efectúe la comparación
- D. Cuando el capital final sea mayor que el saldo de la cuenta de capital de aportación al inicio del ejercicio fiscal, no se tendrá derecho a esta disminución.

En los casos en que el capital final sea menor que el saldo de la cuenta de capital de aportación al inicio del ejercicio fiscal, se entenderá que existe una disminución de capital y se estará a lo siguiente:

1. Cuando la disminución de capital sea mayor que la base del impuesto, no habrá impuesto a pagar.

2. En los casos en que sea menor, se pagará impuesto únicamente por la diferencia entre ambos conceptos.

En estos casos, se deberá disminuir de la cuenta de capital de aportación el monto correspondiente por el que no se haya pagado el impuesto.

Los contribuyentes podrán actualizar por inflación tanto el capital final del ejercicio fiscal, como el de aportación.

El procedimiento a que se refiere esta regla podrá efectuarse considerando el periodo que comprenda la declaración provisional de este impuesto.

Cálculo del impuesto del ejercicio fiscal

- 9.1.8. Las empresas integradoras calcularán el ISR del ejercicio fiscal a su cargo, aplicando a la base del impuesto la tasa del 35 por ciento.

Participación de utilidades

- 9.1.9. La participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas, se calculará aplicando a la base del impuesto, el 10 por ciento. El resultado será la cantidad a repartir, debiendo efectuar la retención correspondiente aplicando las disposiciones vigentes.

Disminución de impuestos

9.1.10. Los contribuyentes podrán disminuir los impuestos federales a su cargo a de los retenidos a terceros, las cantidades que entreguen a sus trabajadores por concepto de crédito al salario, siempre que hayan cumplido con lo dispuesto en el rubro B de la regla 9.1.5.

Obligaciones

9.1.11. Las empresas integradoras tendrán las siguientes obligaciones:

- A. Estar inscritas en el RFC, señalando para tal efecto en el formato R-1 la clave 998.

Quienes inicien operaciones en el Régimen Simplificado, deberán anexar a su solicitud de inscripción su relación de bienes y deudas, referida a la fecha de inicio.

- B. Elaborar relación de bienes y deudas al 31 de diciembre de cada año, debiendo presentarla en el mismo formato de su declaración anual.

- C. Registrar sus operaciones de entradas y salidas, en un cuaderno empastado con hojas numeradas. Este cuaderno no necesitará presentarse para su sellado.

Cuando los contribuyentes cuenten con ayudas de cómputo para llevar su cuaderno, las hojas computarizadas que se impriman para estos efectos podrán hacer las veces de cuaderno de entradas y salidas, debiendo empastar dichas hojas durante el periodo de enero a marzo del ejercicio fiscal siguiente a aquél por el que se registren dichas operaciones.

- D. Llevar un registro de las aportaciones de capital, el cual podrá anotarse en su cuaderno de entradas y salidas, debiendo registrar esta información por separado. El registro mencionado se constituirá con el capital inicial del ejercicio

fiscal, adicionado con las aportaciones de capital realizadas y se disminuirá con las reducciones de capital que se efectúen.

El saldo de la cuenta prevista en el párrafo anterior que se tenga al día de cierre de cada ejercicio fiscal, se actualizará por el periodo comprendido desde el mes en que se efectuó la última actualización hasta el mes de cierre del ejercicio fiscal de que se trate. Si se realizan aportaciones o reducciones posteriores a la actualización señalada, el saldo que se tenga a esa fecha se actualizará por el periodo comprendido desde el mes en que se realizó la última actualización hasta el mes en que se efectúe la aportación o se dé la reducción, según corresponda.

- E. Expedir y conservar los comprobantes de sus ingresos con los requisitos que señala el Código y su Reglamento. Dichos comprobantes deberán contener, además la leyenda “Contribuyente de Régimen Simplificado”.

Tratándose de las operaciones que la empresa integradora efectúe por cuenta de las empresas integradas, deberá expedir y conservar comprobantes que cumplan requisitos fiscales.

- F. Solicitar y conservar los comprobantes con los requisitos formales que para las erogaciones señala el Código y su Reglamento.

- G. Presentar durante el mes de febrero de cada año ante la Administración Local de Recaudación que corresponda a su domicilio fiscal, haciendo uso del buzón fiscal, la declaración con la información de las operaciones realizadas:

1. Con los 50 principales proveedores, y
2. Con los clientes con los que hubieran realizado operaciones que excedan de 50 mil pesos.

Cuando estos clientes sean menos de 50, se deberá presentar por los cincuenta principales.

En caso de no existir buzón de recepción de trámites fiscales en la localidad, esta obligación podrá ser cumplida por correo mediante envío a la Administración Local de Recaudación que corresponda a su domicilio fiscal.

H. Presentar durante el mes de febrero de cada año, declaración informativa de las operaciones efectuadas en el año de calendario anterior, a través de fideicomisos por los que se realicen actividades empresariales en los que intervengan.

I. Presentar pagos provisionales trimestrales de este impuesto, incluyendo las retenciones que se efectúen por concepto del impuesto sobre la renta, correspondientes a los pagos que efectúen por concepto de sueldos y salarios.

Las retenciones del ISR que se efectúen a los contribuyentes de este capítulo por concepto de intereses, tendrán el carácter de pagos provisionales.

J. Presentar declaración anual ante las instituciones bancarias autorizadas por la Secretaría, durante el periodo comprendido de enero a marzo del siguiente ejercicio fiscal.

En caso de no existir instituciones bancarias autorizadas en la localidad las declaraciones podrán enviarse por correo en pieza certificada a la Administración Local de Recaudación que corresponda al domicilio fiscal del contribuyente.

K. Expedir constancias en las que asienten el monto de los pagos efectuados que constituyan ingresos de fuente de riqueza ubicada en México o de los pagos efectuados a los establecimientos en el extranjero de instituciones de crédito del país y, en su caso, el impuesto retenido al residente en el extranjero, o a las citadas instituciones de crédito, haciendo uso del formato 28.

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

- M. Percibir ingresos exclusivamente por concepto de cuotas, comisiones y prestación de servicios a sus integradas hasta por el 90 por ciento de sus ingresos totales. Podrán obtener ingresos por otros conceptos, siempre que éstos representen como máximo un 10 por ciento de sus ingresos totales.
- N. Lo anterior, sin perjuicio de que puedan realizar operaciones a nombre y por cuenta de sus integradas, siempre que cumplan con los siguientes requisitos:
1. Que celebren un convenio con sus empresas integradas a través del cual estas últimas acepten que sea la empresa integradora la que factura las operaciones que realicen a través de la misma, comprometiéndose a no expedir algún otro comprobante por dichas operaciones.
 2. Que la empresa integradora emita a cada empresa integrada una relación de las operaciones que por su cuenta factura, debiendo conservar copia de la misma y de los comprobantes con requisitos fiscales que expidan, los que deben coincidir con dicha relación.
 3. La empresa integradora a más tardar el día 17 de febrero de 2000 deberá proporcionar ante la Administración Local de Recaudación que corresponda a su domicilio fiscal, la información de las operaciones realizadas por cuenta de sus asociados durante 1999, mediante discos flexibles de 3.5" doble cara y doble densidad o alta densidad, procesado en Código Estándar Americano para intercambio de información (ASCII), en sistema operativa DOS.
 4. 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 porcentaje que les corresponda, aun y cuando los comprobantes correspondientes no se

encuentren a nombre de ellas, siempre que la empresa integradora emita a cada integrada una relación de las erogaciones que por su cuenta realice, debiendo conservar copia de las mismas y de los comprobantes que reúnan requisitos fiscales.

Para efectos de la obligación a que se refieren los numerales 2 y 4 anteriores, la relación que elabore la empresa integradora en la que se considere en su conjunto tanto las operaciones realizadas por cuenta de las empresas integradas así como el ingreso que por concepto de cuotas, comisiones y prestación de servicios que por dichas operaciones perciba la integradora, deberá cumplir con los requisitos fiscales establecidos en el Código, debiendo estar impresa en los establecimientos autorizados por la Secretaría, la cual deberá proporcionarse a las empresas integradas dentro de los 7 días siguientes al mes al que correspondan dichas operaciones.

En caso de que en la relación que al efecto elabore no se consideren los ingresos a cargo de la empresa integradora por concepto de cuotas, comisiones y prestación de servicios, la misma no deberá cumplir con el requisito de estar impresa en los citados establecimientos; en estos casos, los ingresos por tales conceptos deberán estar a los dispuesto en el rubro E de esta regla para efectos de su comprobación.

- Ñ. Cumplir con las disposiciones de la Ley del ISR tratándose de operaciones que se realicen en jurisdicciones de baja imposición fiscal.
- O. Cumplir con las disposiciones de la Ley del ISR tratándose de distribución de dividendos o utilidades, o retiro de utilidades.

9.2. Impuesto al Activo

Cálculo

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

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

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

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

Obligaciones

9.2.2. Los contribuyentes de este capítulo tendrán las siguientes obligaciones:

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

**Exención del IMPAC para el
Ejercicio fiscal de 1999**

9.2.3. Los contribuyentes de este impuesto que durante el ejercicio fiscal de 1998 hubieran obtenido ingresos para efectos de la Ley del ISR de hasta 12 millones de pesos, estarán exentos del pago del IMPAC que causen en el ejercicio fiscal de 1999.

9.3. Impuesto al Valor Agregado

9.3.1. El IVA se calculará aplicando la tasa del 15 por ciento, o la que corresponda a los actos o actividades que realice la empresa integradora, ya sea por cuenta propia o de sus empresas integradas.

Obligaciones

9.3.2. En materia del IVA las empresas integradoras deberán cumplir con las siguientes obligaciones:

- A. Efectuar declaraciones provisionales trimestrales conjuntamente con las del ISR e IMPAC, en los mismos plazos y formatos.
- B. Presentar declaración anual conjuntamente con la del ISR y del IMPAC, en el mismo plazo y formato.
- C. Retener y enterar el IVA que corresponda, de conformidad con la Ley del IVA.

Transitorio

Unico.- La vigencia de la presente Resolución será del 1 de mayo al 31 de diciembre de 1999.

Atentamente

Sufragio Efectivo. No reelección.

México, D.F. a 27 de abril de 1999.- En ausencia del Secretario de Hacienda y Crédito Público y del Subsecretario del Ramo, y con fundamento en el artículo 105 del Reglamento Interior de esta Secretaría, el Subsecretario de Ingresos, Tomás Ruiz.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía y Referencias.

- [1] Joel Hernández Salazar; "Empresas integradoras: ¿Detonador económico en México?"; Ejecutivos de Finanzas; México, D.F.; 01/10/1997. Obtenido de Infolatina, oct/1998.

- [2] Isabel Rueda Peiro y Nadima Simón Domínguez; "El programa de creación de empresas integradoras en México: algunos resultados"; Este País; México, D.F.; 01/07/1998. Obtenido de Infolatina, oct/1998.

- [3] Laura Juárez E.; "Operan sólo 130 de las 200 empresas integradoras a 4 años de su creación"; El Nacional; México, D. F.; 01/03/1997. Obtenido de Infolatina, oct/1998.

- [4] "Constituyen en Sinaloa 16 Empresas Integradoras Durante" ; Notimex; Culiacán, Sin.; 12/12/1997; Obtenido de Infolatina, oct/1998.

- [5] "Decreto que Promueve la Organización de Empresas Integradoras"; Diario Oficial de la Federación; may/1995.

- [6] Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI); "Empresas Integradoras"; www.secofi-siem.gob.mx/siem2000; consultado nov/2000.

- [7] Gregory F. Kishel; "Cómo Iniciar un Nuevo Negocio, Creación, Marcha y Permanencia"; Ed. Limusa; México, D.F.; 1986

- [8] Ronald W. Torrence; " ¿Yo, Empresario?"; Ed. Prentice-Hall Inc.; NJ, USA; 1986

- [9] Roman G. Hiebing, Jr; "The 1-Day Marketing Plan"; Ed. NTC Publishing Group; Chicago, Illinois; 1992

- [10] Salvador García de León Campero; "Un Plan Práctico para la Creación y Desarrollo de Pequeños Comercios"; Ed. Diana; México, D.F.; 1998

- [11] David Ibarra Valdés; "Los Primeros Pasos al Mundo Empresarial"; Ed. Limusa; México, D.F.; 1990
- [12] Avraham Shtub; "Project Management, Engineering, Technology and Implementation"; Ed. Prentice-Hall; New Jersey, USA; 1994
- [13] Alexander Watson Hiam; "Guía del Emprendedor"; Ed. Prentice-Hall Hispanoamerica; Estado de México; 1997
- [14] Ron Johnson; "The 24 Hour Business Plan"; Ed. Century Ltd Random House; Londres; 1997
- [15] Clemente Ruiz Durán; "Economía de la Pequeña Empresa"; Colección Ariel Divulgación; Ed. Planeta Mexicana, S.A. de C.V.; México, D.F.; 1995.
- [16] Franklin Covey; "Administración Efectiva de Proyectos"; Ed. Franklin Quest Co.; México; 1996.
- [17] Gerardo J. Montiel Salazar; "Las Empresas Integradoras"; Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, U. De G.; El Informador; <http://www.informador.com.mx/Lastest/Nov97/21Nov97/Univ1.htm>; Guadalajara, Jal.; 18/nov/1997. Obtenido de Infolatina.
- [18] Dra. Avelina Koenes, Dr. Claudio L. Soriano Soriano; "Objetivo Rentabilidad"; Ed. Díaz Santos, S.A.; Madrid, España; 1995.
- [19] SHCP Unidad de Comunicación Social; "Información Oportuna sobre la Actividad Industrial en México al Mes de Diciembre de 1998", Comunicado de Prensa; http://www.shcp.gob.mx/difus/n_boletines2.html; Mexico, D.F.; 16/feb/1999. Obtenido de Infolatina.
- [20] Rocio Esquivel López; "El Concepto de Empresa Integradora, Opción para el desarrollo de Microempresas"; Crónica; Obtenido de Infolatina dic/1999. <http://unam.netgate.net/cronica/1996/oct96/29oct96/neg02.html>;

- [21] Alfredo Toro Hardy; "La Economía Globalizada: Entre lo Macro y lo Micro"; <http://www.eud.com/1998/07/30/OPI11.shtml>; Caracas, Venezuela; 30/jul/1998; Obtenido de Infolatina.
- [22] Dirección General de la Promoción de las Micro, Pequeña y Mediana Empresas y de Desarrollo Regional; "Promoción de Empresas Integradoras"; <http://www.secofi.gob.mx/integr.htm>; ag/2000.
- [23] Nafin; "Programa de Apoyo a Empresas Integradoras"; <http://www.nafin.gob.mx/apoyo.html>; ene/1999.
- [24] Nafin; "Empresas Integradoras"; <http://www.nafin.gob.mx/glosario.html#integradoras>; ene/1999.
- [25] Academia de la Contabilidad y Ciencias de la Información Orientada a Negocios (ACCIÓN); "Sector Empresas Integradoras"; http://www.cpware.com/dof/70314_23.htm; may/ 1999.
- [26] Leonor Córdoba de León; "¿Qué es el Eilab?"; <http://www.eilab.com.mx/eilab.htm>; may/1999.
- [27] Sergio A. Iglesias Rodriguez; "La Figura de la Empresa Integradora"; Secofi; dic/1997.
- [28] Segusino; "Segusino"; Chipilo, Puebla; http://www.artedigital.com/expon/conferencias/conferencias_secofi.html; nov/1997.
- [29] "Micro, Pequeña y Mediana Empresa"; <http://www.quicklink.com/mexico/informe/ig18.htm>
- [30] Eduardo Nyssen Ocaranza.; "Empresas Integradoras: Una Oportunidad Desaprovechada"; Ejecutivos de Finanzas; México, D. F.; 01/05/1996. Obtenido de Infolatina, jun/1999.
- [31] "Apoyan Creación de Empresas Integradoras para Ganaderos Potosinos"; Notimex; San

Luis Potosí; 15/07/1997. Obtenido de Infolatina, jun/1999.

- [32] “Programa de Empresas Integradoras”; SUN (Servicio Universal de Noticias); México D. F.; 02/09/1998. Obtenido de Infolatina, jun/1999.
- [33] “Apoyo a Empresas Integradoras”; El Nacional; México D. F.; 02/08/1996. Obtenido de Infolatina, jun/1999.
- [34] Silvia Piso Joú; “Modelo Italiano de Desarrollo Industrial”; Econofinanzas; México D. F.; 09/02/1996. Obtenido de Infolatina, jun/1999.
- [35] Carlos Díaz De León Valdéz; “Compañías Integradoras”; El Nacional; México D. F.; 10/07/1998. Obtenido de Infolatina, jun/1999.
- [36] “Apoyan Creación de Empresas Integradoras para Ganaderos Potosinos”; Notimex; San Luis Potosí ; 15/07/1997. Obtenido de Infolatina, jun/1999.
- [37] Agustín Rodríguez Trejo y Janet Ojeda Hill; “Ofrecer Insumas a la Maquila, El Gran Reto de la Pequeña y Mediana Empresa”; Excelsior; 23/abr/1996. Obtenido de Infolatina.
<http://www.excelsior.com.mx/9604/960423/fin02.html>
- [38] Sérvulo Anzula Rojas, “Plan para la Creación de Empresas. La Hora del Emprendedor”; video Itesm, Campus Monterrey; Monterrey, México; mar/1992.
- [39] Mario Dehter; “Plan de Negocios. Caso Aplicado a las Empresas de Servicios (Estudios Jurídicos) de Mediación”; El Cronista Management; No. 32, p. 8-12; Buenos Aires, Argentina; Ag/1996.
- [40] “El Plan de Negocios”; Mercadeo en Línea; Nov/1997; <http://www.mercadeo.com>; jun/1999.
- [41] “El Plan de Negocios. Guión”; Fomento de Emprendedores; 6/7/98; <http://www.bme.es/emprendedores/menu3.html>; jun/1999

APÉNDICE A

APENDICE A.

Cuestionario guía para las entrevistas con EI.

1. Nombre de la Integradora.
2. Nombre del entrevistado y puesto.
3. Giro de la EI, u objeto social.
4. ¿Qué servicios presta la EI?
5. ¿Cuándo fue fundada?
6. ¿Cómo surge?
7. ¿Cuál es la sede de la integradora y cómo se eligió?
8. ¿Qué beneficios aporta a los asociados?
9. ¿Quiénes son los socios, a qué se dedican?
10. ¿Cómo se invitó a los socios, con que base?
11. Factores que hicieron posible la formación de la EI.
12. Considera que la EI ha tenido éxito y por qué.
13. ¿Cuál es la base para cobro a los asociados de los servicios de la EI?
14. ¿Cómo esta integrado el consejo, cómo se elige y cuánto duran en sus puestos?
15. ¿Que tipos de informes rinde la EI a los socios, y con qué periodicidad?
16. ¿Cuál es el destino de las utilidades?
17. ¿Capital social?
18. ¿Los socios tienen otros negocios aparte de tenerlos con la EI?
19. ¿Cuándo decidieron asociarse cuál fue su objetivo?, ¿lo tenían claro?
20. ¿Ese objetivo se mantenido hasta ahorita?, ¿si ha cambiado cuál es el nuevo?
21. ¿El modelo de asociación los ha ayudado a sobresalir en su ramo, y ha facilitado el desarrollo individual?
22. ¿Cómo nació la idea de asociarse?

23. ¿Cómo lograron el compromiso de todos, si es que se logró?
24. ¿Cómo se eligió el líder del grupo?
25. ¿Se habían asociado con anterioridad?
26. ¿Están todos los socios en una misma región geográfica?
27. ¿Tiene la EI algún tipo de especialización en funciones de apoyo y estandarización de la calidad?
28. La cooperación interempresarial no se da por el mero hecho de asociarse, ¿cómo se dió en su caso?
29. ¿Orientación hacia el mercado externo?, ¿si es sí, como ha ayudado?
30. ¿La asociación ayudó a adaptarse más fácilmente al mercado?
31. ¿Factores de éxito?

19. ¿Cuándo decidieron asociarse cuál fue su objetivo?, ¿lo tenían claro?
Crisis del '95, visita Cd. Mexico.
20. ¿Ese objetivo se mantenido hasta ahorita?, ¿si ha cambiado cuál es el nuevo?
Si, buscar mercado y comprar.
21. ¿El modelo de asociación los ha ayudado a sobresalir en su ramo, y ha facilitado el desarrollo individual?
Los ha ayudado a bajar costos, y hacerse más competitivos.
22. ¿Cómo nació la idea de asociarse?
Visita a Cd. Mexico, Gobierno
23. ¿Cómo lograron el compromiso de todos, si es que se logró?
24. ¿Cómo se eligió el líder del grupo?
De la Unión de Crédito.
25. ¿Se habían asociado con anterioridad?
Si, Unión de Crédito
26. ¿Están todos los socios en una misma región geográfica?
Si, No.
27. ¿Tiene la EI algún tipo de especialización en funciones de apoyo y estandarización de la calidad?
No.
28. La cooperación interempresarial no se da por el mero hecho de asociarse, ¿cómo se dió en su caso?
Inquietud de 2 personas, son los socios.
No, aunque si se han logrado negocios entre ellos.
29. ¿Orientación hacia el mercado externo?, ¿si es sí, como ha ayudado?
Se esta buscando, no se ha tenido éxito.
30. ¿La asociación ayudó a adaptarse más facilmente al mercado?

31. ¿Factores de éxito?

Voluntad de las personas de participar, objetivo bien establecido que es generar utilidades y ahorrar costos, ~~en~~ lo que se hace se estudia muy bien

Cuestionario para Entrevista con EI

Tesis

Fecha Julio 26, 2000
9:00am - 11:00am

1. Nombre de la Integradora.
Don Antonio Alanís . ~~Agosto Agosto~~
2. Nombre del entrevistado y puesto.
Unión de Empresarios Valle del Pilon, Presidente del consejo y fundador
3. Giro de la EI, u objeto social.
Investiga nuevos proyectos
4. ¿Qué servicios presta la EI?
Investiga nuevos proyectos
5. ¿Cuándo fue fundada?
1997
6. ¿Cómo surge?
@ de una plática de Coparmex, se trato de formar una Unión de Crédito. Busco una figura
7. ¿Cuál es la sede de la integradora y cómo se eligió?
Se compró un local con los intereses jurídica por secote.
8. ¿Qué beneficios aporta a los asociados?
Cursos de Natinsa, secretaria del trabajo,
9. ¿Quiénes son los socios, a qué se dedican?
Inquietud de 2 personas, socios actividades diversas, transporte agricultura, ganadería, citricultores
10. ¿Cómo se invitó a los socios, con que base?
Invitando y promocionando a partir de los 8, se llegaron a ser 150.
Fertan q' ser empresarios, no ejidatarios.
11. Factores que hicieron posible la formación de la EI.
Confianza, apoyo de alguien sobre como hacerlo
12. Considera que la EI ha tenido éxito y por qué.
13. ¿Cuál es la base para cobro a los asociados de los servicios de la EI?
Paquete de acciones de 20,000 pesos
14. ¿Cómo esta integrado el consejo, cómo se elige y cuánto duran en sus puestos?
Mesa directiva, se tiene un economista trabajando para la EI.
15. ¿Que tipos de informes rinde la EI a los socios, y con qué periodicidad?
Junta pbtada por un propio, cada mes, invitacion con firma recibido.
16. ¿Cuál es el destino de las utilidades?
No hay.
17. ¿Capital social?
4 millones de pesos, con los intereses se compró el local, 98 socios
18. ¿Los socios tienen otros negocios aparte de tenerlos con la EI?
Si

19. ¿Cuándo decidieron asociarse cuál fue su objetivo?, ¿lo tenían claro?
Objetivo común, crédito
20. ¿Ese objetivo se mantenido hasta ahorita?, ¿si ha cambiado cuál es el nuevo?
Estudios de proyectos, de ahí surgió hongos del Valle
21. ¿El modelo de asociación los ha ayudado a sobresalir en su ramo, y ha facilitado el desarrollo individual?
Apoyo más fácil del gobierno u otras, al representar la integradora a tanta gente.
22. ¿Cómo nació la idea de asociarse?
Práctica, la idea se fue corriendo a voces, juntar un grupo de 10 personas (conocidas, amigos), mesa directiva provisional
23. ¿Cómo lograron el compromiso de todos, si es que se logró?
24. ¿Cómo se eligió el líder del grupo?
Votación, directiva provisional de las 8 asistentes de 10.
25. ¿Se habían asociado con anterioridad?
Si, unión de Crédito.
26. ¿Están todos los socios en una misma región geográfica?
Si
27. ¿Tiene la EI algún tipo de especialización en funciones de apoyo y estandarización de la calidad?
No.
28. La cooperación interempresarial no se da por el mero hecho de asociarse, ¿cómo se dio en su caso?
Se tenía la inquietud de asociarse. se esperaba un beneficio de la integradora.
29. ¿Orientación hacia el mercado externo?, ¿si es sí, como ha ayudado?
No
30. ¿La asociación ayudó a adaptarse más fácilmente al mercado?
No.
31. ¿Factores de éxito?
*Necesidad común
confianza*

Cuestionario para Entrevista con EI

Tesis

Fecha
Julio 20, 00

1. Nombre de la Integradora.
Yoker Cooperativo S.A. de C.V.
2. Nombre del entrevistado y puesto.
Eduardo Guajardo, contador
3. Giro de la EI, u objeto social.
Tortas y hamburguesas
4. ¿Qué servicios presta la EI?
Trabajadores, mtto., consumibles, publicidad
5. ¿Cuándo fue fundada?
Marzo 1996
6. ¿Cómo surge?
Estrategia Fiscal, e integrar servicios
7. ¿Cuál es la sede de la integradora y cómo se eligió?
8. ¿Qué beneficios aporta a los asociados?
Mejores precios
9. ¿Quiénes son los socios, a qué se dedican?
Antonio Conrati, Tortas Yoker y Torta Brava
y Hamburguesas
10. ¿Cómo se invitó a los socios, con qué base?
Familiares. P
11. Factores que hicieron posible la formación de la EI.
12. Considera que la EI ha tenido éxito y por qué.
Si,
13. ¿Cuál es la base para cobro a los asociados de los servicios de la EI?
Venta de los servicios a las socias, 5%
14. ¿Cómo está integrado el consejo, cómo se elige y cuánto duran en sus puestos?
Padre tiene la presidencia
15. ¿Que tipos de informes rinde la EI a los socios, y con qué periodicidad?
No, hay.
16. ¿Cuál es el destino de las utilidades?
No Hay
17. ¿Capital social?
18. ¿Los socios tienen otros negocios aparte de tenerlos con la EI?
No.

19. ¿Cuándo decidieron asociarse cuál fue su objetivo?, ¿lo tenían claro?

20. ¿Ese objetivo se mantenido hasta ahorita?, ¿si ha cambiado cuál es el nuevo?

21. ¿El modelo de asociación los ha ayudado a sobresalir en su ramo, y ha facilitado el desarrollo individual?

Mejores precios, trabajar en forma conjunta, ver los costos de las dfto. sucesales.

22. ¿Cómo nació la idea de asociarse?

Fue forzado, un tercero (contador) lo presento.

23. ¿Cómo lograron el compromiso de todos, si es que se logró?

24. ¿Cómo se eligió el líder del grupo?

Líder natural

25. ¿Se habían asociado con anterioridad?

Si, como familia.

26. ¿Están todos los socios en una misma región geográfica?

Si

27. ¿Tiene la EI algún tipo de especialización en funciones de apoyo y estandarización de la calidad?

Personal, materia prima, capacitación, como preparar la comida,

28. La cooperación interempresarial no se da por el mero hecho de asociarse, ¿cómo se dió en su caso?

Familiar

29. ¿Orientación hacia el mercado externo?, ¿si es sí, como ha ayudado?

No hay

30. ¿La asociación ayudó a adaptarse más facilmente al mercado?

31. ¿Factores de éxito?

Tener un líder, un giro semejante, semejante filosofía con empleados, muy buena admón. y organización.
130 trabajadores de pt en 2000

Tramites fiscales solo la aprobación de Secofi.

Programa cada 2-3 días p' surtir pa mat. prima, yoker lo surte.

Cuestionario para Entrevista con EI

Tesis

Agosto 11, 2000

1. Nombre de la Integradora.
Integradora de Laboratorios.
2. Nombre del entrevistado y puesto.
Leobardo Cordoba
3. Giro de la EI, u objeto social.
Comercio de Prod. Químico-Farmacéuticos
4. ¿Qué servicios presta la EI?
Desaparecio, problemas entre los socios.
5. ¿Cuándo fue fundada?
6. ¿Cómo surge?
7. ¿Cuál es la sede de la integradora y cómo se eligió?
8. ¿Qué beneficios aporta a los asociados?
9. ¿Quiénes son los socios, a qué se dedican?
10. ¿Cómo se invitó a los socios, con que base?
11. Factores que hicieron posible la formación de la EI.
12. Considera que la EI ha tenido éxito y por qué.
13. ¿Cuál es la base para cobro a los asociados de los servicios de la EI?
14. ¿Cómo esta integrado el consejo, cómo se elige y cuánto duran en sus puestos?
15. ¿Que tipos de informes rinde la EI a los socios, y con qué periodicidad?
16. ¿Cuál es el destino de las utilidades?
17. ¿Capital social?
18. ¿Los socios tienen otros negocios aparte de tenerlos con la EI?

Cuestionario para Entrevista con EI

Tesis

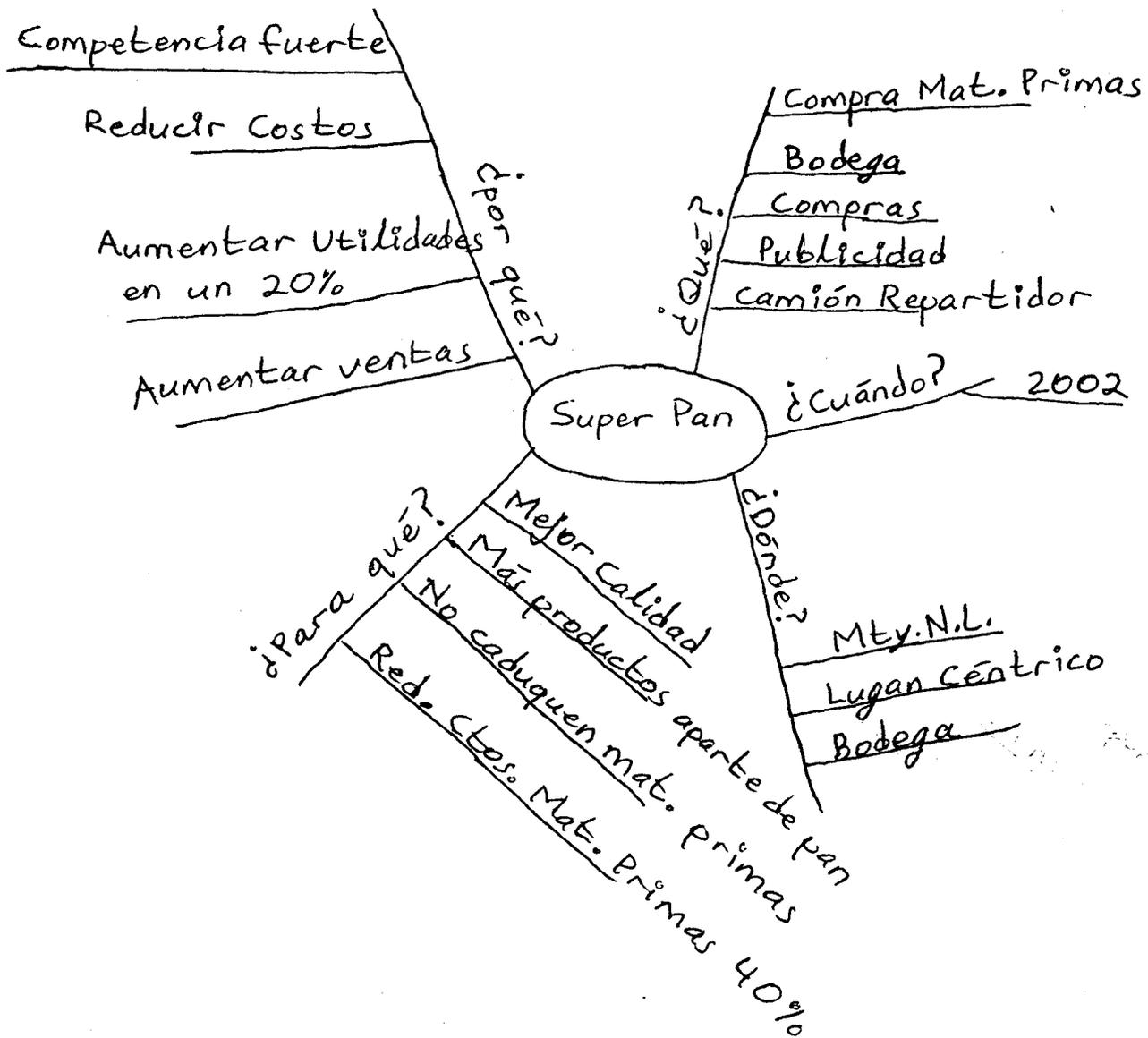
Agosto 8, 2000

1. Nombre de la Integradora.
2. Nombre del entrevistado y puesto. Yanitor Institucional
3. Giro de la EI, u objeto social. Miguel Ibarra (5 socios)
4. ¿Qué servicios presta la EI? Tuvieron problemas los socios.
5. ¿Cuándo fue fundada? No era el modelo adecuado para ellos.
6. ¿Cómo surge?
7. ¿Cuál es la sede de la integradora y cómo se eligió?
8. ¿Qué beneficios aporta a los asociados?
9. ¿Quiénes son los socios, a qué se dedican?
10. ¿Cómo se invitó a los socios, con que base?
11. Factores que hicieron posible la formación de la EI.
12. Considera que la EI ha tenido éxito y por qué.
13. ¿Cuál es la base para cobro a los asociados de los servicios de la EI?
14. ¿Cómo esta integrado el consejo, cómo se elige y cuánto duran en sus puestos?
15. ¿Que tipos de informes rinde la EI a los socios, y con qué periodicidad?
16. ¿Cuál es el destino de las utilidades?
17. ¿Capital social?
18. ¿Los socios tienen otros negocios aparte de tenerlos con la EI?

APÉNDICE B

Ejemplo.

Esquema o Mapeo Mental de un grupo de panaderías que quieren recuperar mercado.



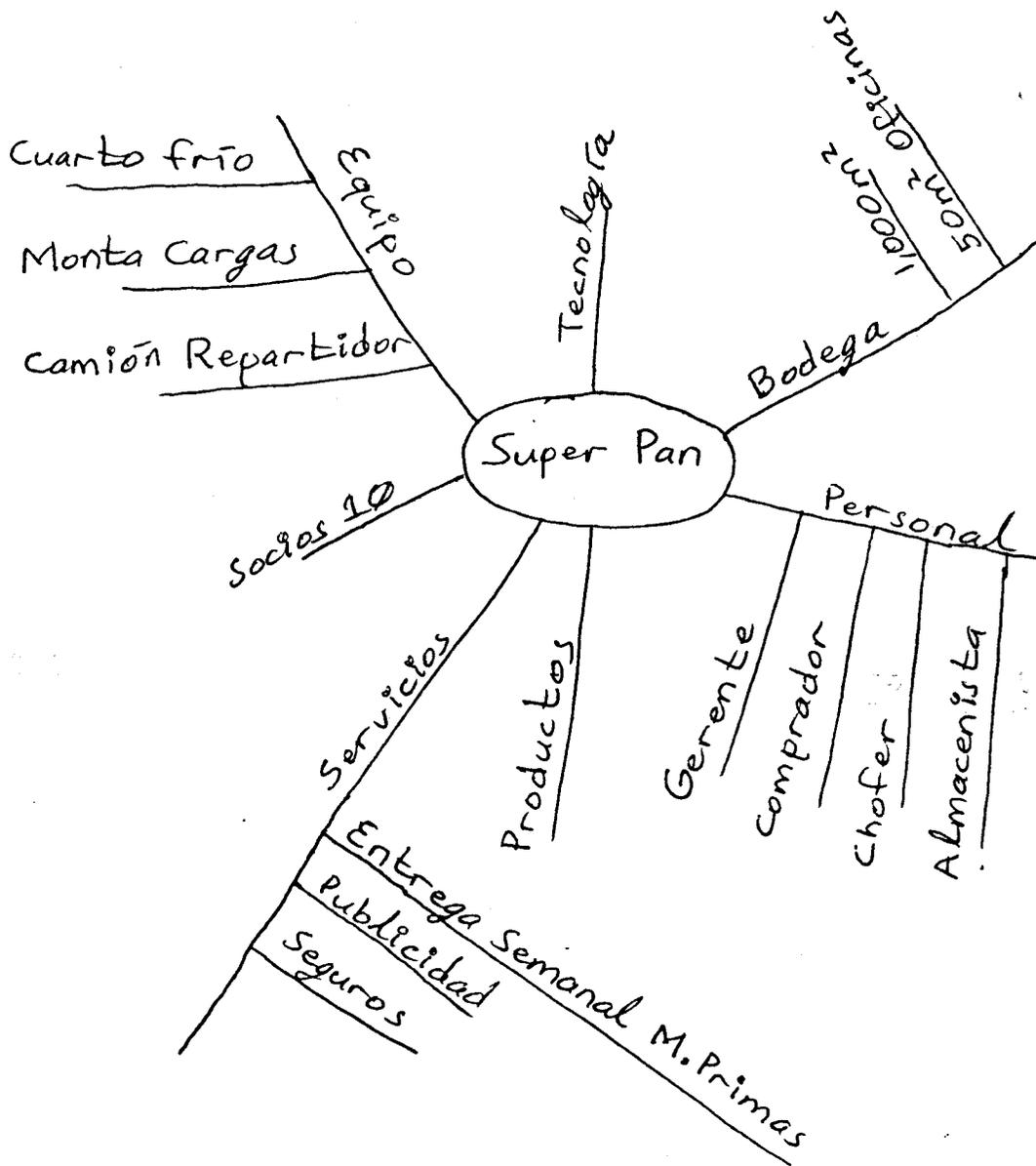
ENUNCIADO.

Crear una empresa que nos surta las materias primas de una panadería, con un 40% de descuento del precio actual, con materias primas de la mejor calidad y más duraderas, para hacer frente a la competencia y aumentar las utilidades 20%. Iniciando en el 2002 en un área céntrica de Monterrey.

APÉNDICE C

Ejemplo.

La estructura y funcionamiento de la Empresa Integradora.



APÉNDICE D

7. DECRETO QUE PROMUEVE LA CREACIÓN DE EI Y SERVICIOS QUE PUEDEN OFRECER.

El decreto para la promoción EI fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de mayo de 1993, y reformado el 30 de mayo de 1995. Este decreto otorga algunos beneficios para fomentar la creación de EI: por un período de 10 años las EI se podrán acoger al Régimen Simplificado de las Personas Morales que establece la Ley del Impuesto Sobre la Renta, programas de apoyo para los socios a través de créditos, además de apoyos específicos para las empresas que se suscriban a los programas de empresas altamente exportadoras, de empresas maquiladoras de exportación, de importación temporal o de comercio exterior [5].

A continuación se presenta el decreto antes mencionado:

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, he tenido a bien expedir el siguiente:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

I. TRANSITORIOS.

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

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

Centro de Información-Biblioteca



30002006920236