

## **CAPITULO IV**

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

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

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

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

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

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

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

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

**CUADRO 1**  
**Empresas Integradoras Localizadas en la República Mexicana**  
(Mayo de 2000)

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

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

**CUADRO 2**  
**Empresas Integradoras Localizadas en el Distrito Federal**  
(Mayo de 2000)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

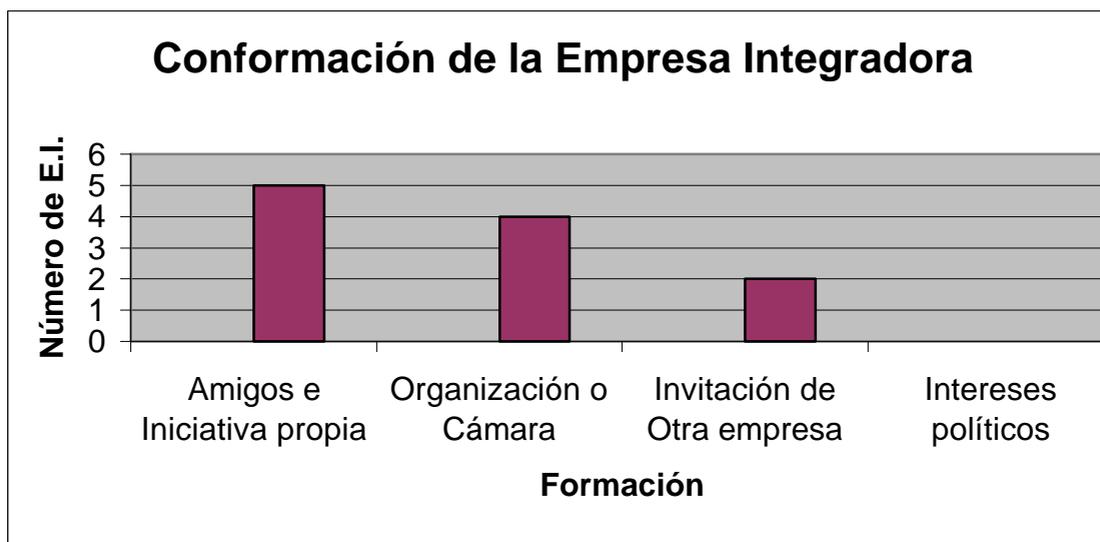
**Cuadro 4**  
**Numero De Empresas Constituidas en el DF por año**

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

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

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

Grafico 1

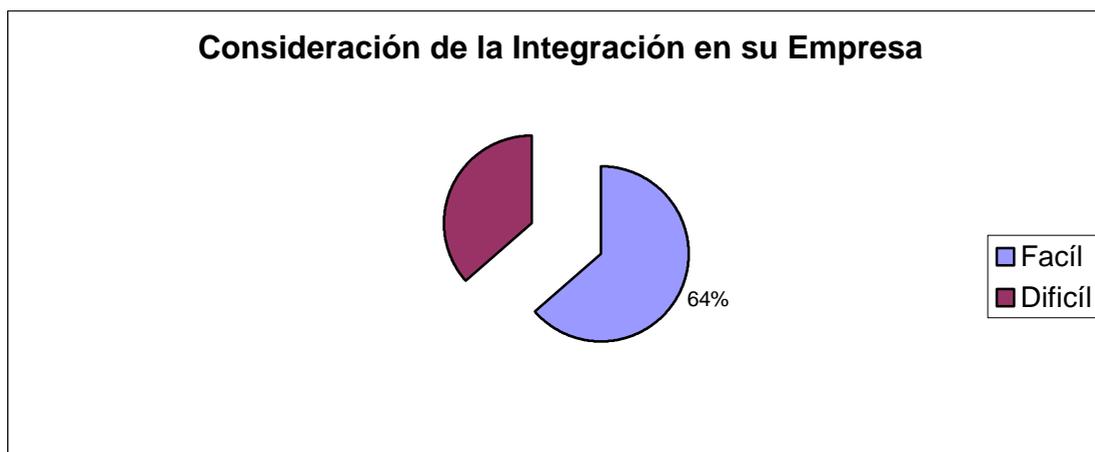


Fuente: Elaboración personal, con datos de la encuesta aplicada a los directivos de las EI del DF

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

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

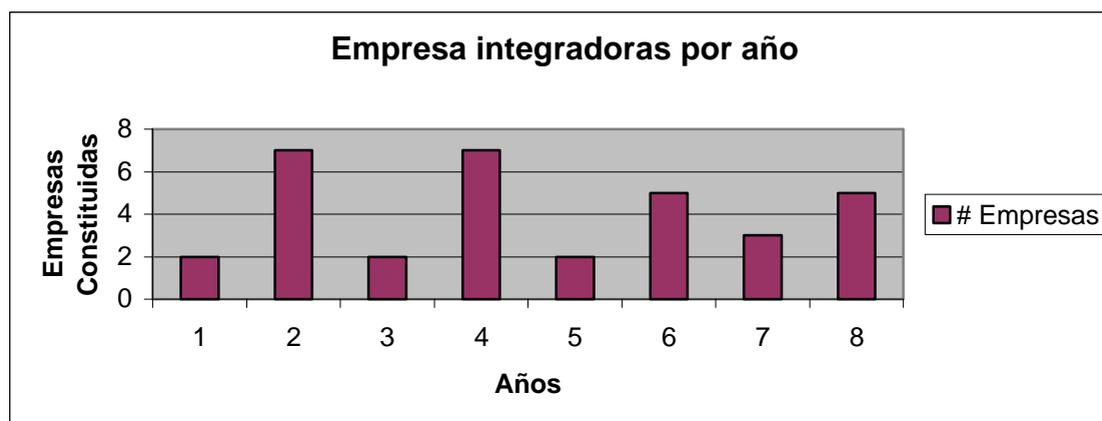
Grafico 2



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

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

Grafico 3



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

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

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

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

**Cuadro V**

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

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

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

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

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

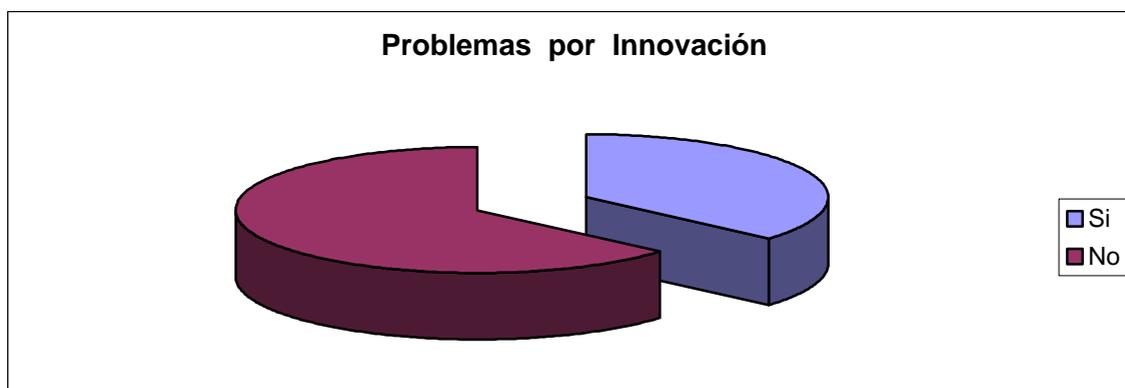
<sup>3</sup> En el Capítulo III se vieron con más detalle las Instituciones de apoyo.

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

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

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

**Grafico IV**



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

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

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

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

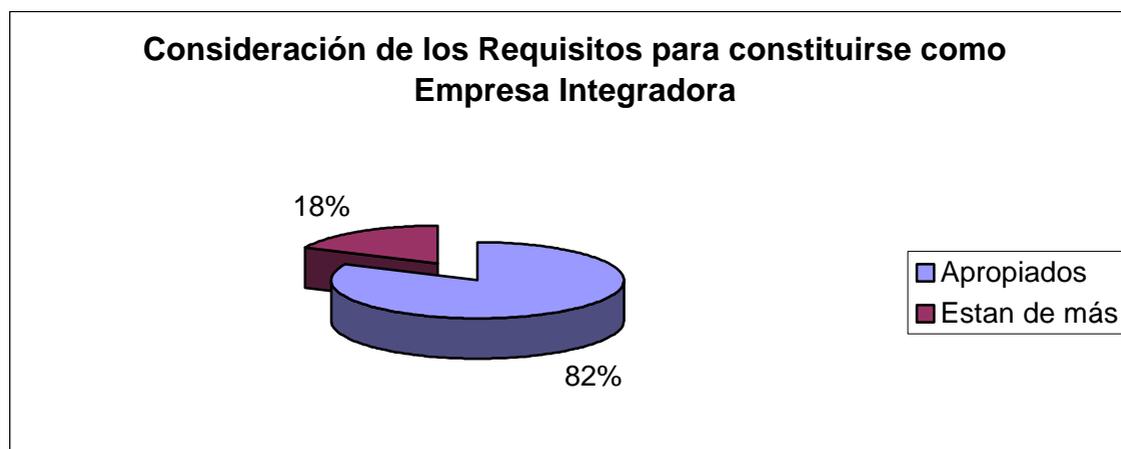
La mayoría de los problemas que presentan las integradas, tienen que ver con el financiamiento, supuestamente la banca de desarrollo ofrece atractivos créditos con una tasa baja, el caso es que para obtener un financiamiento en NAFIN, tienes que pertenecer al rango de empresas que se pretenda impulsar,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

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

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

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

**Grafico 5**



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

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

### Cuadro VI

#### Percepción de Ingresos de las Empresas Integradoras

(Las cifras están dadas en porcentajes)

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

Fuente: Elaboración con los datos de la encuesta

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

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

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

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

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

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

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

Fuente: Elaboración con los datos de la encuesta

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

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

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

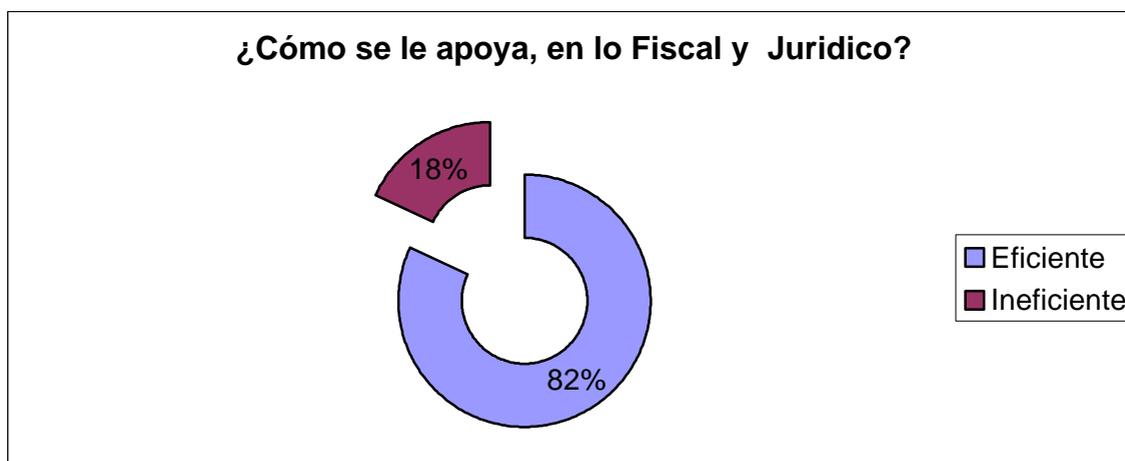
**Grafico 6**



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

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

Grafico 7



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

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

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

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

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

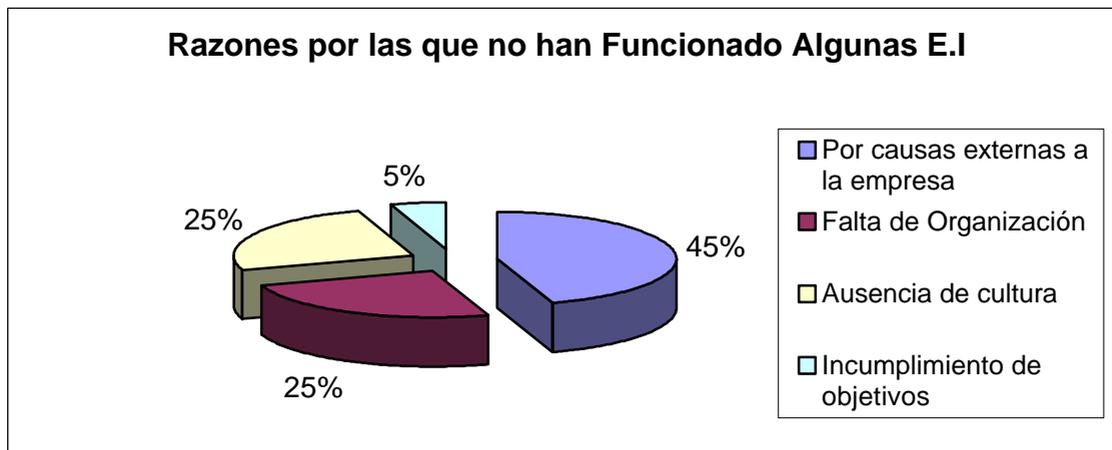
La ausencia de organización y falta de cultura empresarial en equipo se encuentran ligadas, por que no puedes tener una excelente cultura empresarial en grupo, cuando tienes problemas de organización, por eso mismo los resultados arrojados coinciden, dado que los puntos de vista del empresario concuerdan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

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

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

Fuente: Elaboración con datos de la Encuesta.

**Grafico 8**



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

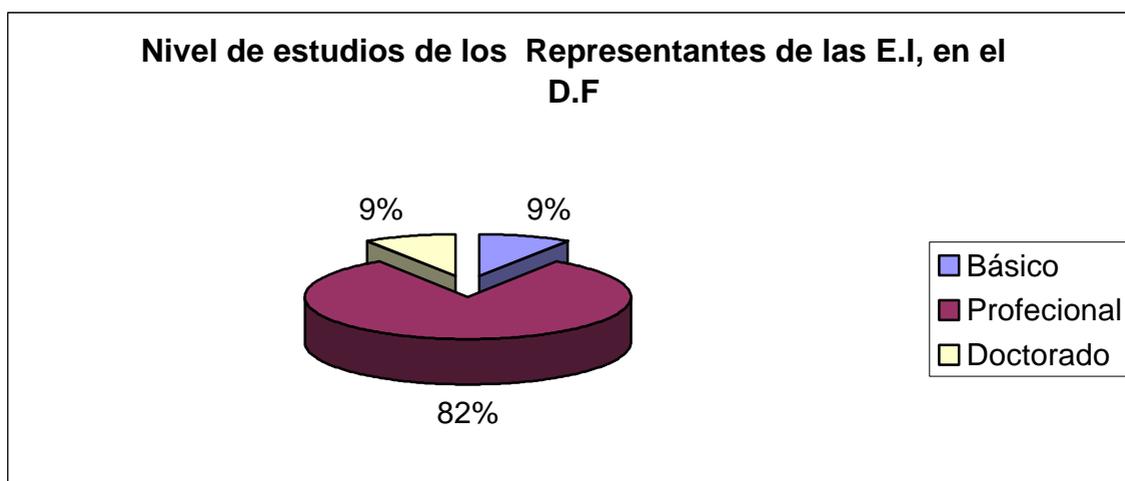
19.-En el capítulo II, hay un apartado referente al empresario y su entorno, en donde se plantearon aspectos tales como:

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

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

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

**Grafico 9**



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

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

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

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

Fuente: Elaboración con datos de la Encuesta

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

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

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

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

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

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

Fuente: Elaboración con datos de la Encuesta

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

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

Fuente: Elaboración con datos de la Encuesta

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

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

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

Fuente: Elaboración con datos de la Encuesta

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

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

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

Fuente: Elaboración con datos de la Encuesta

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

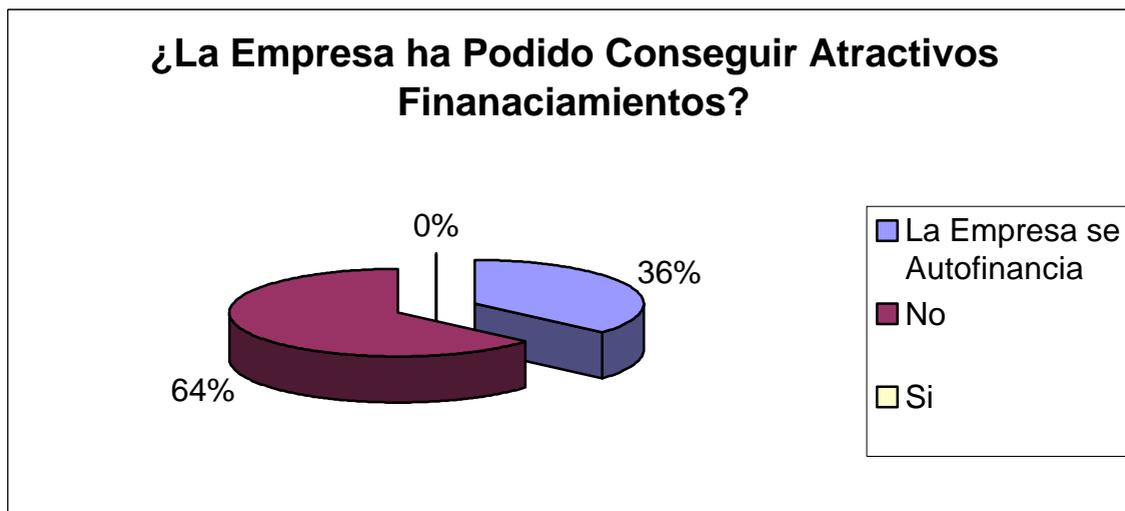
**Cuadro XIV**  
**Tipos de Asociación Estratégica**

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

Fuente: Elaboración con datos de la Encuesta

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

Grafico 10



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

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

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

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

Fuente: Elaboración con datos de la Encuesta

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## CONCLUSIONES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## APÉNDICE

### **Descripción de las Empresas Integradoras Encuestadas.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

Nombre o Razón Social

Fecha de registro

--	--

Giro

--

**Dirección**

Domicilio

Calle

Número

--	--	--

Colonia

Delegación

C.P.

--	--	--

Representante

Teléfono

--

Presidente del Consejo de Administración

E - mail

--

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

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

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

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

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

- Si
- No

¿Por qué?

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

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

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

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

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

- Si
- No

¿Por qué?

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

- Si
- No

¿De que tipo?

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

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

9.- ¿Fue fácil registrarse ante SECOFI?

- Si
- No

¿Por qué?

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

- Apropriados
- Deben ser menos tramites

¿Por qué?

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

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

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

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

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

- Si
- No

¿Por qué?

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

- Eficientemente
- Ineficiente

¿Por qué?

15.-¿Cada cuanto recibe dichas asesorías?

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

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

- Bueno
- Ineficiente
- Incompleto
- Malo

¿Por qué?

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

- Si
- No

¿Por qué?

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

- Falta de organización

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

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

- Si
- No

¿Cuál es?

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

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

Otros

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

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

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

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

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

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

¿Cuál?

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

- Constantemente
- Algunas veces
- No es Necesario

¿Por qué?

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

- Asociación entre los mismos competidores
- Asociación complementaria

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

- Si
- No
- La empresa se autofinancia

¿Por qué?

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

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

¿Por qué?

## **Muestreo Aleatorio Simple**

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

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

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

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

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

**Registro de Empresas Integradoras del Distrito Federal 1995**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

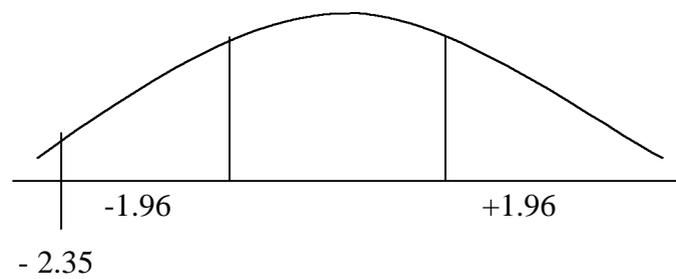
Error de Significancia = Número de empresas que dejaron de funcionar en el Distrito Federal 1995-2000 = 5

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

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

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

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



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

## BIBLIOGRAFÍA

Alba Vega, Carlos, “*Las Empresas Integradoras en México*”, en Comercio Exterior, enero de 1997, México, Banco de Comercio Exterior, 1997.

Álvarez Torres, Martín. “*Manual de Competitividad*”,. Primera Edición. Edit. Panorama. México. 1998

Bancomext , *Productos y Servicios*, México, Banco Nacional de Comercio Exterior, Segunda Edición, 1997.

Banco Mundial, *Las Compañías Financieras en Desarrollo*, Banco Mundial de Desarrollo, Madrid. 1989

Biblioteca de la de La Micro, Pequeña y Mediana Empresa NAFIN... Vol. 8. UNAM, NAFIN. *México. Comercio, Servicios y Turismo. Instalación del consejo Nacional de la Micro Pequeña y mediana Empresa*, NAFIN, Vol 8 UNAM-NAFIN, Mayo de 1995.

Chen, Tain-jy, *Las Empresas Pequeñas en Taiwán*, en Federico Gutiérrez Soria y Clemente Ruiz, Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, núm 8, México Nafin-UNAM, 1995

Coase Ronal Harry, *El Mercado y la Ley*, Edit. Alianza, Madrid, edición 1994.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Reyes Mora.

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

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

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

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

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

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

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

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

Valencia Castorena, Karina. “*El Líder ante un Mundo Cambiante*”. *Adminístrate Hoy*. Octubre de 1998. Edición Latinoamericana

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

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

## HEMEROGRAFIA

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

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

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

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

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

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

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

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

SECOFI, “*Empresas Integradoras Fortaleza para Competir*”, SECOFI, 1998.

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

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

## **LEGISLACIONES**

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

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

## **INTERNET**

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