

**REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL**

***Creación de una empresa integradora de productos de artesanía en el Estado de Michoacán de Ocampo, el caso de guitarras de Paracho***

**Autor: Claudia Jeanine Valencia Herrejón**

**Tesis presentada para obtener el título de:  
Lic. En Comercio Internacional**

**Nombre del asesor:  
Víctor Gustavo Riveroll Armenta**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





**UVAQ** **UNIVERSIDAD  
VASCO DE QUIROGA**

## **ESCUELA DE COMERCIO INTERNACIONAL**

**“Creación de una empresa integradora de productores de artesanía en el Estado de Michoacán de Ocampo, el caso de guitarras de Paracho.”**

# **TESIS**

**Que para obtener el título de:  
LICENCIADO EN COMERCIO INTERNACIONAL**

**Presenta:**

**CLAUDIA JEANINE VALENCIA HERREJÓN**

**Asesor:**

**VICTOR GUSTAVO RIVEROLL ARMENTA**

**No. De acuerdo LCI 031212    CLAVE 16PSU0011T**

## Indice.

### INTRODUCCION

Hipótesis.

Objetivos

Objetivo general.

Objetivos específicos.

Capítulo 1. Entorno de las artesanías en México y Michoacán.....	6
1.1 Análisis de Mercado y Comercialización.....	7
1.2 Artesanía en Michoacán de Ocampo.....	9
1.3 Ambiente Financiero.....	12
Capítulo 2. Marco teórico.....	14
Capítulo 3. La globalización y su impacto en la competitividad de las MIPYMES.....	17
Capitulo 4. La empresa integradora y aplicación en el sector artesanal del Estado de Michoacán como modelo de agrupamiento.....	28
4.1 Antecedentes de las empresas integradoras en México.....	29
4.2 Definición de empresa integradora.....	31
4.3 Constitución de una empresa integradora.....	36
Capítulo 5. Propuesta de constitución de una empresa integradora. Articulación e integración productiva.....	46
Desarrollo de la integradora por etapas.	
5.1 Etapa de sensibilización.....	49
5.2 Etapa de planeación preliminar.....	51
5.3 Etapa de planeación a detalle.....	52
5.3.1 Definición de objetivos.....	52
5.3.1.1 Idea del proyecto.....	52
5.3.1.2 Análisis del entorno.....	52
5.3.1.3 Panorama económico nacional e internacional.....	53
5.3.1.4 Panorama local o regional.....	53
5.3.1.5 Panorama de la actividad económica.....	55
5.3.1.6 Identificación de las necesidades de los socios.....	57
5.3.1.7 Conocimiento de las debilidades y fortalezas de las empresas socias, así como de las amenazas y oportunidades del entorno.....	58
5.3.1.8 Misión de la empresa.....	58
5.3.2 Estudio de Mercado.....	59
5.3.2.1 Características del producto o servicio.....	59

5.3.2.2	Análisis de la oferta.....	59
5.3.2.3	Análisis de la demanda.....	61
5.3.2.4	Análisis del precio.....	61
5.3.2.5	Análisis de la comercialización.....	64
5.3.2.6	Programa de ventas.....	65
5.3.2.7	Conclusiones y recomendaciones del estudio de mercado.....	67
5.3.3	Estudio técnico.....	68
5.3.3.1	Tecnología.....	68
5.3.3.2	Productos finales.....	69
5.3.3.3	Descripción del producto final.....	69
5.3.3.4	Requerimientos de producción.....	71
5.3.3.5	Inventarios.....	72
5.3.3.6	Localización y distribución de las empresas socias.....	73
5.3.3.7	Programa de producción.....	74
5.3.4	Organización de la empresa integradora.....	76
5.3.4.1	Funciones de la empresa integradora.....	76
5.3.4.2	Organigrama funcional previo.....	77
5.3.4.3	Perfil de los directivos.....	78
5.3.4.4	Proyección de gastos.....	79
5.3.5	Estudio económico y financiero.....	80
5.3.5.1	Programa de inversión.....	80
5.3.5.2	Estructura y características del financiamiento.....	80
5.3.5.3	Estado de resultados pro forma.....	81
5.3.5.4	Balance general pro forma.....	82
5.3.5.5	Rentabilidad del proyecto.....	83
5.3.6	Aprobación y ejecución del proyecto.....	83
5.4	Etapa de formación y constitución.....	83
5.5	Etapa de ejecución y de seguimiento.....	84

CONCLUSIONES O RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

GLOSARIO

ANEXOS

## **INTRODUCCION.**

En el presente trabajo se analiza primeramente el entorno socioeconómico que rodea al mercado artesanal, los organismos gubernamentales que lo apoyan, la forma de comercialización y abastecimiento que emplean los artesanos; y un breve estudio del ambiente financiero que rodea esta actividad económica, tanto en el país como en el Estado de Michoacán de Ocampo.

Se hace énfasis en el potencial que presenta el Estado para sobresalir en este ramo, y en los problemas a los que se enfrenta.

Posteriormente se estudian las diversas teorías de destacados economistas que han explicado el fenómeno de la globalización, y presentan diversas estrategias que pueden seguir tanto los países como las empresas para permanecer en el mercado siendo competitivos.

Se definen y analizan las micro, pequeñas y medianas empresas “MIPYMES” mexicanas, mostrando todas las herramientas de las que se pueden valer para sobresalir dentro del mercado globalizado; minimizando así sus debilidades.

Enseguida se explica detalladamente la figura de “empresa integradora”, comenzando por sus antecedentes, concepto, forma de operación, se muestran las razones por las cuales se aconseja formar una empresa de este tipo, los beneficios que otorga a sus asociados, los apoyos de los que puede gozar; además de los requisitos para su constitución.

Finalmente se presenta una propuesta de desarrollo de una empresa integradora en el sector artesanal, tomando como ejemplo el caso de la región Paracho.

Esto con la finalidad servir como base para la formación de futuras empresas integradoras en este ramo de la actividad económica, además de demostrar con cifras la conveniencia de su formación y constitución; demostrando que esta forma de organización elevará el nivel de ingresos de los artesanos, y a su vez la competitividad del Estado y del país.

## **Hipótesis.**

Los artesanos del Estado de Michoacán de Ocampo pueden conformar empresas integradoras eficientes, elevando su nivel de productividad, ventas e ingresos.

## **Objetivos.**

### **Objetivo general.**

Presentar el modelo de empresa integradora que pueden seguir los productores de Guitarra de Paracho, para que pueda ser tomada como base en la creación de otras empresas similares en el sector artesanal del Estado de Michoacán de Ocampo.

### **Objetivos específicos.**

Demostrar la importancia de nuevas formas de organización empresarial dentro de las MIPYMES para mantener su competitividad dentro de un mercado global.

Dar a conocer la figura de empresa integradora, su constitución, su finalidad, sus ventajas, limitantes y los pasos a seguir en su constitución.

Plantear las estrategias a seguir y los beneficios que obtendrán los artesanos al conseguir economías de escala y los beneficios que conlleva.

Comprobar que mediante la especialización del sector artesanal se puede integrar la oferta y aumentar la competitividad del Estado en el contexto internacional.

## **Capítulo 1.**

### **Entorno de las artesanías en México y Michoacán.**

En México, la actividad artesanal se contempla dentro del sector secundario o industrial, dado que se transforman las materias primas obtenidas del sector primario. Clasificado en la rama de industrias manufactureras, que incluye los procesos de producción manuales o con el uso de máquinas; en este caso nos referimos a un trabajo totalmente hecho a mano.

Con el objeto de definir a la artesanía y distinguirla de la industria, Eutimio Tovar Rodríguez en su obra "La artesanía Mexicana, su importancia económica y social" ha propuesto como definición de artesanía "toda técnica manual creativa, para producir individualmente, bienes y servicios" y por lo tanto ha definido industria como "toda técnica mecánica aplicada, para producir socialmente, bienes y servicios".

Uno de los principales problemas de la artesanía es la competencia con los productos procedentes de procesos industriales de bajo costo, con apariencia similar a los productos artesanos, pero con menor precio y calidad.

Otra dificultad para los artesanos es la forma de comercializar sus productos, ya que se realiza en talleres individuales o de pocas personas, con una corta capacidad para llegar al mercado y escasas facilidades de negociación.

Además la artesanía mexicana es subestimada por los mismos habitantes del país, pues consideran que es popularmente usada por los indígenas y las clases bajas.

Actualmente se encuentran inmersos en esta problemática diversas instituciones públicas sean de orden federal, estatal o municipal para fomentar, promover y organizar la actividad artesanal; que enfrentan diversas condiciones para alcanzar los objetivos propuestos. También forman parte de este sector, personas físicas y morales que se dedican a la actividad artesanal; abriendo la oportunidad de encontrar una gran diversidad de piezas.

Para atender a las demandas del sector artesanal en México, existen dependencias como SEDESOL (Secretaría de Desarrollo Social), SEDECO (Secretaría de Desarrollo Económico), FONART (Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías), entre otras, las cuales ofrecen apoyo al sector artesanal para colocar sus productos, o bien aconsejarlos sobre como dirigirse para promoverlos. También se realizan seminarios, foros, encuentros, congresos, ferias por medio de la Comisión de Artesanías, con el objetivo de promover la venta de productos artesanales mexicanos.

Para lograr que las empresas mexicanas se posicionen, han intervenido diversas dependencias gubernamentales y no gubernamentales, dentro de las primeras tenemos a la Secretaría de Economía, la cual regula la Ley Federal de Fomento a la Microindustria y la Actividad Artesanal. A su vez existe Bancomext (Banco Mexicano de Comercio Exterior) que ha fungido como intermediario entre los productores nacionales de artesanías, comercializadoras y empresas importadoras de productos artesanales mexicanos.

A su vez, a nivel municipal la Secretaría de Desarrollo Económico de Michoacán cuenta con el programa Pymexporta (pequeña y mediana empresa exporta) que ofrece apoyos para desarrollar proyectos de exportación y funcionan como comercializadoras; que ha brindado ayuda relevante fomentando y en algunos casos financiando la actividad de exportación de pequeñas y medianas empresas.

## **1.1 Análisis de Mercado y Comercialización.**

Analizando algunas variables sobre el mercado de las artesanías, así como las diferentes maneras en que son comercializadas encontramos:

### Consumidor.

Los consumidores de artesanía son por lo general:

- Personas adultas
- Viajeros frecuentes
- Coleccionistas y/o interesados en el arte
- Muestran afecto por los productos hechos a mano y provenientes de materias primas sustentables

- Tienen un alto grado de educación
- Poseen altos y medio niveles de ingreso

El comprador de artesanía tiene la capacidad para apreciar el diseño, la calidad y acabados del producto.

Respecto al comercio exterior, el principal mercado se encuentra en los Estados Unidos, al que se destina el 91% de las exportaciones de este sector, destacando los artículos de vidrio, hierro forjado, cerámica y madera.

Por otra parte, los países miembros de la Unión Europea representan un gran mercado, ya que importan fuertes cantidades de productos y artículos de este sector, siendo los más representativos los de cerámica, metal, vidrio y madera.

### Oferta y demanda

Hubo una época en que las artesanías populares no eran elementos esenciales en la decoración de los hogares mexicanos. Hasta la década de los 50, el estilo imperante en las casas de la gente adinerada era el afrancesado. Lo que viniera de Europa era considerado como “elegante”.

Los primeros “grandes éxitos” de la artesanía mexicana fueron las antigüedades, la plata y la Talavera poblana. Posteriormente muchos otros materiales fueron tomando su lugar y su justa valía. Actualmente, estos artículos decorativos ocupan un lugar preponderante en las casas mexicanas, hasta llegar a influir en todo el estilo de una vivienda.

Además, los artesanos de las diferentes regiones del país no se han estancado en un estilo riguroso e inflexible. Mediante giras, exposiciones y ferias para exportadores, este sector ha crecido e intercambiado visiones sobre “la nueva artesanía mexicana”. De este modo, han logrado conjugar lo antiguo con lo moderno. De tal modo que ahora se pueden encontrar, por ejemplo, elementos elaborados con materiales reciclados.

La artesanía se valora por el trabajo que conlleva, su memoria cultural, la calidad de su materia prima y la belleza e ingenio de cada objeto.

## **1.2 Artesanía en Michoacán de Ocampo.**

En el Estado de Michoacán de Ocampo, la fusión de las culturas indígena y española, ha dado como resultado una artesanía regional única, ampliamente valorada no sólo en nuestro país, sino en el mundo entero. Asimismo la riqueza en recursos naturales que presentan sus distintos municipios, se ha visto reflejada a lo largo de los años en el aprovechamiento de estos para la elaboración de artesanías por región.

Entre los territorios que formaban el occidente de la Mesoamérica, Michoacán es el que ha conservado la más variada artesanía de raíces prehispánica, aumentada y enriquecida con aportaciones coloniales a través del tiempo, que además ha evolucionado con nuevos diseños sin perder el encanto ancestral que la caracteriza.

A medida de que las necesidades de consumo se han modificado a través de los años, las artesanías michoacanas han encontrado en la innovación de sus procesos la forma para adecuarse a las necesidades de un mercado moderno.

Nuevas tecnologías, procesos, diseños y la diversificación de sus materiales han contribuido a que los artesanos actuales desarrollen con los mismos conocimientos tradicionales productos novedosos, modernos o bien nuevos diseños que resultan más atractivos para los mercados actuales.

Sin embargo, en este contexto de innovaciones las características que ubican a estos productos en la categoría artesanal siguen siendo las mismas, aunque ya no se pueda hablar de pureza en cuanto a diseños y materiales.

En esta situación se encuentran diversas artesanías y artesanos del estado, que se han diversificado gracias a la adquisición de nuevas herramientas y técnicas en los procesos.

Un ejemplo de esta modificación de procesos es el municipio de Paracho, que mediante asesoría del Centro Regional de Capacitación ha implementado nuevos diseños en artesanías de madera torneada y ha elaborado nuevas artesanías con las mismas técnicas en guitarras, juguetes tradicionales y artesanías en maderas finas. De esta manera, con la misma técnica aplicada para

las guitarras, también se elaboran productos de uso cotidiano con nuevos diseños como floreros, cuchilleros, pulseras y porta botellas.

En Michoacán existen más de 20 municipios que se destacan por la elaboración de artesanía.

Las artesanías de renombre por municipio son:

<b>APATZINGÁN</b>	Artículos de cuero, sillas de montar y equipales.
<b>CAPULA</b>	Alfarería vidriada y vajillas. Pueden fabricar su vajilla a partir de un diseño cualquiera.
<b>CHARÁN</b>	Trajes Bordados.
<b>CUITZEO</b>	Mojigangas y figuras en tule.
<b>CUANAJO</b>	Tejido en telar para cintura.
<b>ERONGARÍCUARO</b>	Figuras de cerámica, madera y tule; camisas bordadas en manta
<b>HUETAMO</b>	Filigrana de oro y plata, joyería.
<b>INDAPARAPEO</b>	Cestería.
<b>LOS REYES</b>	Utensilios de cocina en madera
<b>OCUMICHO</b>	Artesanía fantástica de la mejor calidad elaborada en barro policromado. Se fabrican escenas y conjuntos de sucesos de la vida cotidiana con diablos y personajes chuscos.
<b>PARACHO</b>	Los bosques aledaños han brindado a lo largo del tiempo excelentes maderas para la fabricación de guitarras y otros instrumentos de cuerda. Sus artesanos han elaborado piezas únicas ganadoras de premios internacionales.
<b>PATAMBAN</b>	Alfarería y loza vidriada de muy buena calidad.
<b>PÁTZCUARO</b>	Orfebrería en plata, muebles rústicos, maderas y lacas; herrería y forja, objetos en pasta de caña y textiles.
<b>QUIROGA</b>	Artesanía de varios lugares de Michoacán y objetos de tule y paja. Objetos en pasta de caña.
<b>SALVADOR ESCALANTE</b>	Muebles rústicos.

<b>TANGANCÍCUARO</b>	Alfarería y Vidriada.
<b>TLALPUJAHUA</b>	Aquí encontrará excelentes artesanos que aún fabrican el famoso arte plumario, cuadros y objetos ornamentales fabricados con plumas de aves. La tradición es de origen indígena. También encontrará piezas elaboradas en cantera a precios muy módicos.
<b>TZINTZUNTZAN</b>	Cerámica vidriada, madera, muebles y objetos de tule y paja.
<b>VILLA ESCALANTE</b>	Los mejores objetos en cobre martillado proceden de esta población. Aquí encontrará bellas piezas de sensacionales e inusitadas formas que recuerdan al arte prehispánico de los purépechas.
<b>ZINAPÉCUARO</b>	Produce cerámica vidriada de buena calidad y un pan maravilloso que, aunque no es propiamente una artesanía, es de los mejores de la región.
<b>ZITÁCUARO</b>	Orfebrería en plata.

**Fuente:** Ficha de Arturo Chairez. Guía México desconocido No. 61 Michoacán / agosto 2000

Se puede considerar que si no evolucionan desaparecen.

Pese a que forman parte de un contexto tradicional, si las artesanías no encuentran un uso específico en la sociedad actual están destinadas a su extinción, pues “desaparece el consumo tradicional y desaparece el producto antiguo”, señaló Hugo Salas Frontana, titular del Centro de Investigación y Documentación sobre Artesanías y Arte Tradicional de Michoacán de “Casart” (Casa de las Artesanías).

Haciendo frente a esta situación, artesanos de diferentes localidades han innovado en sus producciones para responder a las necesidades del mercado actual y así resistir la competencia externa.

”Particularmente, los artesanos michoacanos han sido muy capaces de adecuarse a las necesidades de un nuevo mercado y se actualizan con mucha facilidad para hacer los productos que el mercado demanda”, señaló Salas Frontana.

### 1.3 Ambiente Financiero

Cuarenta por ciento de la población ocupada formalmente en Michoacán sobrevive con dos salarios mínimos. De acuerdo con la última estadística del área de Afiliación y Cobranza de la delegación del IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social), 126 mil 454 cotizantes subsisten con poco más de 3 mil pesos mensuales. Esta cantidad debe satisfacer las necesidades familiares, ya que de cada uno de los trabajadores –se estima– dependen por lo menos otras dos personas.

Es decir que tan sólo en el costo de una canasta básica –621 pesos de acuerdo con la Profeco (Procuraduría Federal del Consumidor) –representa el gasto del 20 por ciento de los ingresos familiares.

El estado de Michoacán corresponde a la zona identificada como “C” a nivel nacional. A ésta corresponde un salario mínimo de 51.9 pesos, el menor en todo el país.

En lo que respecta al comercio al por menor de artesanías, en Michoacán de Ocampo se observaban las siguientes condiciones en el año 2004:

Unidades Económicas	Personal ocupado total.	Total de remuneraciones (miles de pesos)	Producción bruta total (miles de pesos)	Consumo intermedio (miles de pesos)	Valor agregado censal bruto. (Miles de pesos)
905	1,586	6,636	46,644	9,472	37,172

En este mismo año, el Estado contaba con 342 unidades económicas dedicadas a la fabricación y ensamble de instrumentos musicales.; ocupaba a 1,813 personas; y obtuvieron remuneraciones por un valor de 10'530,000 pesos.

Con el fin de que mantengan los modos de producción, rasgos, contenido y materiales tradicionales, así como una elevada calidad, las marcas colectivas regulan los modos de elaboración de los productos bajo su resguardo.

En este sentido, con casi 30 marcas colectivas designadas por el IMPI (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial), como la del Mueble Tallado de la comunidad de Pichátaro, Silla de Opopeo y Juguete Artesanal Sapichu; Michoacán es el estado que cuenta con más marcas colectivas a nivel nacional.

Entre las ventajas que se deducen de las marcas colectivas se encuentra la protección legal de las artesanías michoacanas, para lo que resultará ilegal su reproducción fuera del estado, además de que éstas se pueden identificar y colocar con mayor facilidad en el mercado nacional, señaló el titular de la Casart.

Por lo tanto, se dice que la artesanía del estado de Michoacán de Ocampo es apta para que en torno a ella se formen empresas integradoras; pues cuenta con numerosas virtudes como su calidad, variedad, originalidad, versatilidad, capacidad de innovación en técnicas y procesos, además de haber logrado registrar una gran cantidad de marcas colectivas en distintas regiones del Estado.

Al formar empresas integradoras, las regiones dedicadas a la fabricación de cierta artesanía podrán obtener grandes beneficios.

## **Capítulo 2.**

### **Marco teórico.**

El economista y filósofo británico Adam Smith (1723-1790) consideraba que el desarrollo económico de los países deberá de estar cifrado en el libre intercambio comercial entre los mismos.

La teoría de la Ventaja Absoluta de Smith propone de manera sencilla la conveniencia del comercio internacional entre las naciones como resultado de la ganancia sustantiva generada por el mismo a los países participantes.

Dicha teoría menciona que cada país deberá especializarse en producir aquellos bienes para los cuales naturalmente se encuentra preparado, de tal manera que los resultados de la especialización redundará en una sobreproducción la cual será capaz de satisfacer las necesidades propias de dicha nación y cuyo remanente será posible intercambiar por aquellos bienes que otra u otras naciones producen más eficientemente y que para ella le resultarían mucho más costoso de producir.

Posteriormente surge la teoría de la Ventaja Comparativa, propuesta por el economista inglés David Ricardo (1772-1823). La teoría explica que una ventaja comparativa es aquella que disfruta un país sobre otro en la elaboración de un producto cuando éste se puede producir a menor costo, en términos de otros bienes y en comparación con su coste en el otro país.

Sostiene que aunque un país no tenga ventaja absoluta en la producción de ningún bien, le convendrá especializarse en aquellas mercancías para las que su ventaja sea comparativamente mayor o su desventaja comparativamente menor.

Ricardo reconoció que el comercio exterior no podía incrementar inmediatamente la suma total de valor real (valor-trabajo) en un país, pero en cuanto el efecto del comercio exterior sobre el bienestar reconoció que “contribuiría poderosamente a aumentar la masa de bienes y, por tanto, la suma de satisfactores”.

Según el economista y profesor estadounidense Michael Porter (1947- ), ninguna nación puede ser competitiva en todas sus industrias, ni siquiera en la mayoría de sus industrias. Las naciones triunfan en industrias particulares porque en el ambiente doméstico es el más “orientado al futuro”, el más dinámico y el más desafiante y, por tanto, más propicio para determinadas industrias. La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y superarse. Las empresas adquieren ventaja respecto de los mejores competidores mundiales por la presión y el desafío. Se benefician de tener rivales domésticos fuertes, proveedores locales agresivos, y clientes locales también exigentes, elementos todos que conducen a la empresa hacia la superación constante. En síntesis, según Porter las empresas logran ventaja competitiva por medio de la innovación.

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado en 1979 y, según el mismo, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas:

1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes.
2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.
3. Amenaza de nuevos entrantes.
4. Amenaza de productos sustitutivos.

La combinación de estos cuatro elementos crea una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

Una de las teorías de Carlos Marx (1818-1883) revela una “nueva fase del imperialismo capitalista, caracterizada por la universalización productiva, mercantil y financiera, la revolución tecnológica y la expansión de las comunicaciones.”

Paul Krugman (1953- ) es un economista, divulgador y periodista norteamericano, creador de la “nueva teoría del comercio”.

Para elaborar su teoría Krugman partió del concepto básico de "economías de escala", según el cual, a mayor volumen de producción, más baratos son los costes.

A partir de ahí concluyó que el nuevo fenómeno se explicaba por permitir la especialización y la producción a gran escala, o concentración de la producción en regiones, lo que resultaba en costes más bajos y una mayor diversidad de la oferta.

Con estas teorías pretenden explicar el fenómeno de la globalización y las oportunidades este ocasiona.

### Capítulo 3.

#### La globalización y su impacto en la competitividad de las MIPYMES.

No existe una única definición de “globalización”, porque globalización es un concepto multidimensional, dinámico y que depende también de visiones ideológicas. Pueden coexistir varias definiciones de globalización: cambian según el sustrato social, la orientación ideológica, el perfil profesional y la percepción de quien intenta definir el fenómeno.

Ciertos autores consideran más adecuado en español el término mundialización, derivado de la palabra francesa *mondialisation*, en lugar de globalización, anglicismo procedente del inglés *globalization*, puesto que en español «global» no equivale a «mundial», como sí ocurre en inglés.

Sin embargo, el Diccionario de la Real Academia Española registra la entrada «globalización», entendida como la «tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales», mientras que la entrada «mundialización» no está en el Diccionario. <http://www.rae.es/rae.html>

El Fondo Monetario Internacional, define la globalización como “una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al tiempo que la difusión acelerada y generalizada de tecnología. “

Basado en lo anterior, entenderemos la globalización como el fenómeno que sufren los países, en el cual se vuelven interdependientes, dado que existen mayores flujos de bienes, servicios, capital, gente e información.

En este apartado se hace una revisión del término MIPYMES y PYMES tal como ha sido expuesto por instituciones y autores con el fin de llegar a establecer una definición propia.

El INEGI define las MIPYMES como “Acrónimo o siglas con el que se identifica a las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas, legalmente constituidas para realizar actividades productivas.”

La Real Academia Española define a la PYME como aquella "empresa mercantil, industrial, etc., compuesta por un número reducido de trabajadores y con un moderado volumen de facturación".  
<http://www.rae.es/rae.html>

A su vez Banco Mundial define a las PYMES como "todas aquellas empresas que emplean hasta 250 trabajadores".

El investigador mexicano Clemente Ruiz Durán, establece que "la micro empresa es aquella con aproximadamente 15 personas y ventas totales menores a 110 salarios mínimos anuales; la pequeña empresa emplea hasta 100 personas y sus ventas no superan 1115 veces el salario mínimo anual; la mediana empresa emplea hasta 250 personas y realiza ventas totales no mayores a 2010 veces el salario mínimo anual".

Los criterios utilizados para clasificar a las empresas en México son los establecidos por el Diario Oficial de la Federación, en este caso la clasificación está hecha en función del número de empleos y el sector económico al que pertenecen.

Tipo de empresa	Cuadro 1. Clasificación por número de personal ocupado según sector de actividad		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro empresa	0-30	0-5	0-20
Pequeña empresa	31-100	0-20	21-50
Mediana empresa	101-500	21-100	51-100
Gran empresa	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Con las definiciones presentadas anteriormente, se puede concluir que MIPYMES son aquellas empresas, legalmente constituidas, que generalmente se clasifican en micro, pequeñas o medianas, de acuerdo al número de personal ocupado, o de los ingresos que perciben, en los distintos sectores de actividad económica.

A continuación se expondrá el concepto de competitividad, manejado por varios autores, para comprender su significado.

El Diccionario de la Real Academia Española recoge el término competitividad como: “capacidad de competir; rivalidad para la consecución de un fin”. <http://www.rae.es/rae.html>

El Diccionario Oxford de Economía define la competitividad como “la capacidad para competir en los mercados de bienes o servicios”.

Michael Porter (1947-) sostiene que “las empresas de una nación deben pasar de competir sobre ventajas comparativas (bajo costo de mano de obra o recursos naturales) a competir sobre ventajas competitivas que surjan a partir de productos y procesos únicos”.

Ivancevich en su libro *Gestión, calidad y competitividad* (1996), cita la siguiente definición: “Competitividad Nacional, la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aún aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos.”

De igual manera, se considera como la “Capacidad de un país, un sector o una empresa particular, de participar en los mercados extremos”. (Feenstra, 1989).

Ramón Tamañes, economista español (1988), lo define como: “Habilidad sostenible de obtener ganancias y mantener la participación en el mercado”

En base a lo expuesto en este apartado, se puede concluir que la competitividad es el conjunto de habilidades y estrategias requeridas en una empresa, para que pueda mantenerse en el mercado, estando a la altura de sus competidores.

Las empresas desarrollan sus operaciones dentro de un sistema económico que condiciona sus pautas generales de actuación. La actividad económica está asistiendo en los últimos años a un fenómeno de globalización progresivo que afecta en la competitividad de la mayoría de las organizaciones. Las empresas deben, por lo tanto, adecuarse a esta tendencia para poder alcanzar los objetivos que buscan. (Eduardo Soto, Simon L.Dolan, 2006)

La conjunción de numerosos factores, (como la liberación del comercio internacional, la evolución de los sistemas de financiamiento, mejoras de la infraestructura y medios de transporte, etc.) han provocado una globalización de la actividad económica. De esta situación se derivan dos consecuencias importantes para la empresa:

- La necesidad de adaptarse al entorno empresarial, a fin de aprovechar la evolución favorable del comercio internacional y de la circulación de capitales y, al mismo tiempo, prepararse para hacer frente a la presión creciente que ejercen sus competidores.
- La obligación de mejorar continuamente su competitividad, buscando ventajas en costos, productos y servicios en donde no se encuentren.

No obstante, para que estas recomendaciones genéricas sean útiles, deben adecuarse a las condiciones particulares de cada organización, dentro de las cuales tienen singular importancia en su situación económica y social concreta, el sector en el que desarrollan su actividad, y sobretodo, en su dimensión empresarial.

En la economía mundial, las MIPYMES juegan un papel muy importante, ya que estas aportan, en algunos casos, más del 95% de las exportaciones. Además, las hace ser el sector clave del desarrollo económico y clara muestra de la solidez empresarial. En consecuencia, es evidente el interés de analizar su problemática, y proponer la actuación estratégica que les corresponde adoptar.

Si bien, a primera vista, esta dinámica obligatoria de mejora continua parece que puede implementarse más favorablemente en las empresas grandes, ocurre que las PYMES presentan potencialidades que les permiten desenvolverse exitosamente en este nuevo orden económico. Entre ellas destacamos:

- Un elevado grado de flexibilidad, es su principal ventaja frente a la gran empresa y además les permite adaptarse rápidamente a las variaciones del entorno y, particularmente, a las necesidades de sus clientes. Además de su reducido tamaño y agilidad operatoria, su concepción organizativa más simple, la mayor implicación de sus recursos humanos y las recientes aportaciones de las nuevas tecnologías de la información que también están a su alcance.
- Acceso a nuevas formas de distribución de los productos, que les permiten afrontar la apertura hacia los mercados exteriores. Pueden emplear modalidades como: operar contractualmente a través de agentes, distribuidores o compañías comerciales; utilizar, junto con otras empresas,

asociaciones sectoriales que posean infraestructuras comerciales.; fomentar alianzas con empresas extranjeras, a fin de comercializar en sus mercados.

- La motivación e ingenio que son capaces de desarrollar ante la presión de los competidores, particularmente la que proviene de las grandes empresas. En efecto, una característica habitual de estas unidades es la drástica limitación de recursos disponibles, lo cual las obliga a centrar preferentemente su actividad en segmentos estrechos o en subsectores relativamente pequeños. Además, ese ingenio y motivación se puede orientar a la generación de una corriente de innovación capaz de superar las incertidumbres derivadas del mercado.

Por otra lado, las MIPYMES no están exentas de las graves crisis económicas su fragilidad se demuestra en las miles que cada año desaparecen por no haber sabido superar ni responder a las situaciones de cambio que todos enfrentamos actualmente. Esta de más señalar que en América Latina las condiciones han sido doblemente más difíciles para este tipo de organizaciones. Los principales problemas que han marcado a un gran número de pequeñas y medianas empresas son:

- Dirección con visión a corto plazo.
- Falta de atención a la calidad.
- Tecnología de producción inadecuada.
- Información de gestión insuficiente.
- Productividad insuficiente.
- Estructuras organizativas inadecuadas.
- Escasos medios de financiamiento.
- Recursos humanos poco calificados.
- Poca atención a los mercados internacionales.
- Estructuras financieras inadecuadas.

Otra situación que prolifera en las MIPYMES es que la mayoría de estas son empresas familiares. Esto presenta ciertas ventajas, pero sobretodo desventajas.

Una empresa familiar tiene ventaja en cuanto a que el control se mantiene dentro de la familia, sin embargo muchas veces resulta mucho más complicado que una empresa familiar tenga éxito que una empresa pública, debido a la dificultad para separar lo empresario de lo familiar, los diferentes criterios para manejar el negocio, la difícil comunicación incluso formal, la desconfianza en alguno

de los miembros, los diferentes objetivos entre los socios, la sucesión, la superposición de roles, el incorporar directivos no familiares, el garantizar que el sucesor sea competente, etc.

Por otra parte es indispensable superar las debilidades o conflictos que también atañen a la empresa familiar, tales como el nepotismo (cuando la dirección de la empresa tiende a favorecer a los parientes en detrimento de 'la mejor elección' de personas, o bien, a pagar un mejor sueldo a un pariente o a alguien por ser de la familia), la autocracia (que por lo general se presenta en el fundador que tiende a ver a los hijos como 'más pequeños' de lo que vería a un profesional de la misma edad), la dificultad general al delegar (dado que el emprendedor-fundador posee un elevado afán de logro quizás mayor que el director de una empresa no familiar), el paternalismo, el estancamiento en las cabezas (que aunque esto se da también en las empresas no familiares, es más común observarlo en las familiares, donde el ritmo de relevo es más por 'biología' que por el análisis de conveniencia).

Ante una situación como la descrita, presidida por la crisis, los cambios y la incertidumbre, es indispensable que las pequeñas y medianas empresas cambien su rumbo.

Con toda esta perspectiva, podremos realizar un análisis ESTRATGICO "FODA" para así proponer una alternativa para que las MIPYMES puedan alcanzar un mayor grado de competitividad en el entorno global.

#### Fortalezas:

- Un elevado grado de flexibilidad.
- Agilidad operatoria.
- Concepción organizativa más simple.
- Mayor implicación de sus recursos humanos.
- Flexibilidad productiva.

#### Oportunidades:

- Acceso a nuevas formas de distribución de los productos.
- La motivación e ingenio ante la presión de los competidores.
- Economías de escala.
- Ofertas integrales o consolidadas.

#### Debilidades:

- Carencia de cultura empresarial que impide una administración eficiente.
- Dificultad para llevar a cabo procesos productivos eficientes.
- Tecnología obsoleta y dificultad para acceder a materias primas de alta calidad.
- Deficiente comercialización.
- Resistencia al cambio.
- Indiferencia a realizar su trabajo con eficiencia y eficacia.

#### Amenazas:

- Falta de redes de comunicación y aprendizaje de los distintos agentes. Los productores trabajan relativamente aislados, la comunicación entre proveedores y clientes es limitada.
- Se carece de un banco de datos. Esta limitante en la información es un obstáculo para la generación de conocimiento.
- Deficiente formación de recursos humanos en la industria que limita la competitividad.
- Competencia desleal por productores y países con subsidios y apoyos extraordinarios.

Haciendo uso de sus principales armas como el dinamismo, la flexibilidad, la agilidad y la comunicación personalizada, podrán considerar la realización de acciones que les permitieran aprovechar las nuevas oportunidades y, de este modo, asegurar no sólo su permanencia en el largo plazo, sino su crecimiento y éxito.

En México, de acuerdo al censo económico del INEGI de 2004, había 3,495,613 PYMES y se estima que hoy alcanzan los 4 millones.

Un estudio presentado en el año 2008 por las empresas “Visa” y “The Nielsen Company” llamado “Perspectivas de las PYMES” revela datos importantes de las empresas en México:

- Dentro de las MIPYMES se distinguen claramente dos grupos: las pequeñas y medianas por un lado, y las micro por el otro; que se comportan de manera diferente en sus operaciones, procesos, y hábitos financieros.

- Tradicionalmente las MIPYMES suelen registrarse más como persona física que como persona moral, y se destaca una tendencia a la formalización en los procesos de compras, tal vez como consecuencia del creciente nivel de registro.
- Tanto los ingresos como los gastos de las PYMES mexicanas han aumentado, Sin embargo, su nivel de optimismo es menor que el año pasado, y uno de los más bajos de Latinoamérica.
- Las micro empresas conforman la gran mayoría de las MIPYMES y son las que convierten a este segmento en un grupo masivo; pero también son las empresas que reportan menos crecimiento, lo cual puede estar ligado a su dificultad para acceder a fuentes de financiamiento.
- A pesar de que los empresarios no están familiarizados con los instrumentos de pago empresariales, sí se reconoce la necesidad de separar los gastos personales de los del negocio.
- Las formas de pago más utilizadas siguen siendo el dinero en efectivo y el cheque, y el uso de la tarjeta personal para uso empresarial aumentó significativamente.
- El grado de bancarización ha disminuido con respecto a años anteriores, sobre todo en las micro empresas.
- En 2008, sólo un 16 por ciento de las empresas encuestadas declaró contar con algún tipo de crédito. Quienes dicen tenerlo, proviene principalmente de sus proveedores y del uso de tarjeta de crédito. Mientras que las pequeñas y medianas sí reciben préstamos bancarios, las micro empresas no cuentan con ellos.
- Actualmente se registra en México un mayor uso del teléfono celular y la computadora para el negocio. Sin embargo, sólo una cuarta parte de las empresas declaró usar Internet para el negocio, y las que lo hacen buscan información y no lo utilizan como medio interactivo (buscar proveedores, hacer pedidos, comercio electrónico, etc.)

Ya sean oportunidades o amenazas, lo cierto es que la globalización plantea a las empresas mexicanas, un ámbito de competencia con empresas de otros países, por lo tanto, nuevas formas

de organización, acompañadas de una estrategia competitiva, que desarrolle una amplia fórmula de cómo se va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar los mismos.

Las MIPYMES deben desarrollar estrategias que se apoyen en sus diversos potenciales. En este sentido, ser líder en costos o incluso en diferenciación, constituye un desafío que muy pocas veces está al alcance de las empresas de micro, pequeña o mediana dimensión. Sin embargo, existe otra opción que suele ser la más efectiva: colaborar en ciertas áreas con la competencia. De hecho existen diversas alternativas que pueden tomar en cuenta:

- Organizar junto con otros competidores actividades que no pueden abordarse individualmente, como la comercialización y la investigación.
- Firmar alianzas con empresas grandes, suministrándoles productos que puedan cubrir los nichos que sean de su interés.
- Lograr acuerdos con otras empresas del sector para redistribuir las actividades de acuerdo a las especialidades en que cada uno es más competitivo.

Hay varias regiones en el país en las que pudieran darse verdaderamente desarrollos dinámicos en conglomerados de empresas, ya que cuentan con actividades similares y relacionadas que pueden conformar cadenas productivas. Además existen tradiciones y habilidades manuales en cuanto a la elaboración en ciertos productos, existen los elementos, pero hacen falta condiciones que den impulso al potencial que ahí se encuentra. El papel del Estado como “facilitador” o impulsor, no como responsable total, es necesario; experiencias exitosas en otras regiones del país, como León, Guanajuato, dan cuenta de ello.

Si bien la diversidad regional hasta ahora ha representado una limitante para el desarrollo de algunos estados del país, la adecuada explotación de la diversidad productiva de cada una de las regiones podría constituirse en el medio para hacer frente al nuevo entorno competitivo. Esto sería posible porque las distintas regiones poseen cierta especialización en determinadas actividades que las distinguen de otras. Es decir existen elementos que podrían favorecer el desarrollo de agrupaciones de empresas que involucran progreso económico a los participantes y a las regiones. Es necesaria, sin embargo, confianza entre los participantes. Este es uno de los problemas que

enfrenta el Estado de Michoacán de Ocampo, gran parte de los productores son renuentes a establecer acuerdos o asociaciones con otros.

Hablaremos de las ventajas de los conglomerados en el desarrollo de las regiones, propuesto por el Profesor en Economía Política Alfred Marshall (1842-1924). Para Marshall, son dos tipos de causas las que prevalecen en la instalación de empresas en una localidad determinada: causas internas del territorio, y causas externas.

Dentro de las causas internas se considera el clima, la presencia de ciertas materias primas indispensables; las causas externas dependen de la demanda de los que tienen capacidad adquisitiva que imponen una especialización a los productores. El territorio permite fijar estas habilidades o experiencias procedentes de regiones diferentes.

Las empresas que se encuentran en la misma actividad en cierto lugar geográfico cuentan con los elementos susceptibles para desarrollar un conjunto local de habilidades. Respecto a los trabajadores, hay cierta movilidad en la medida en que pueden pasar fácilmente de una empresa a otra y así convertirse en propagadores de la profesionalidad.

La creación de un mercado local de trabajo, la presencia de externalidades positivas y de una división del trabajo motiva a las empresas para que deseen agruparse en un mismo territorio. Para Marshall pueden darse economías externas que no dependen del medio económico de inserción; que se encuentran ligadas a la división del trabajo y a la proximidad espacial de las empresas. Si la causa principal de las economías externas reside en la localización de la industria, como lo sostiene Marshall, entonces existen interdependencias que se establecen fuera del mercado.

En el caso de las empresas, esta interrelación asume la característica de competencia-cooperación, lo que estimula el aprendizaje y la innovación a varios niveles (en la producción, en la organización y en la comercialización). Además la aglomeración de empresas participativas y dinámicas permite alcanzar la competitividad y llegar a nuevos mercados a nivel nacional y a nivel internacional.

En las décadas de 1960 y 1970 se fusionaron muchas empresas creando multitud de conglomerados con el fin de lograr importantes economías de escala o sinergias.

En la década de 1980 se produjo un cambio brusco en esa tendencia y muchos conglomerados se desprendieron de gran parte de sus negocios y se centraron en una actividad principal. Esta disolución se alentó en los países más desarrollados, principalmente en Japón, aumentando las ofertas públicas de adquisición que buscaban fundamentalmente apropiarse de partes estos conglomerados.

Algunos de los motivos que pueden aconsejar a una empresa el seguimiento de una estrategia de diversificación conglomerada:

- Mejor asignación de recursos: la consideración de la empresa como una cartera de inversiones permite mejorar la gestión de los recursos financieros de la empresa, canalizando los recursos que puedan producirse en algunas actividades hacia otras en la que exista una demanda neta de recursos. Se trataría de obtener sinergias financieras en la gestión de la cartera de negocios.
- Búsqueda de alta rentabilidad: una empresa con excedentes financieros importantes o instalada en un sector maduro con escasas perspectivas de crecimiento puede buscar, mediante la diversificación no relacionada, oportunidades de inversión que incrementen la rentabilidad global de la empresa.
- Reducción del riesgo: ésta es una de las principales motivaciones para la diversificación conglomerada. Ésta motivación será mayor cuando la actividad tradicional de la empresa está muy concentrada en una industria que puede ser vulnerable a medio plazo. Aunque entrar en un negocio no relacionado supone asumir un mayor riesgo con esa inversión, el resultado para la empresa en su conjunto es una reducción de la variabilidad de los beneficios y, por tanto, una reducción del riesgo global.
- Objetivos de la dirección: la consecución de otros objetivos de la clase profesional directiva, tales como poder, status, posibilidades de promoción, incremento de remuneraciones, etc., pueden justificar este tipo de estrategia.

## **Capítulo 4.**

### **La empresa integradora y aplicación en el sector artesanal del Estado de Michoacán como modelo de agrupamiento.**

El desarrollo regional debe sustentarse en estrategias que permitan aprovechar de manera equilibrada las vocaciones productivas de las diferentes regiones del país, con el propósito de generar ventajas competitivas sostenibles.

En este sentido, las formas de organización interempresarial se constituyen como una estrategia eficaz para organizar y priorizar los factores de la producción, desarrollar actividades complementarias o de soporte y, lo más importante, realizar una planeación estratégica regional de mediano y largo plazos en donde se involucren a todos los agentes económicos, para el cumplimiento de las metas.

La adopción de alternativas de cooperación empresarial es el resultado de la mayor competencia que representa la globalización de los mercados. Por ello, existe un renovado interés en la articulación productiva, particularmente, entre las MIPYMES con un sólo objetivo:

Fortalecerse para producir y comercializar sus productos y/o servicios en mercados de alta competitividad.

Durante los últimos años el Gobierno Federal ejerciendo sus facultades en la administración pública, ha dado a conocer una gran cantidad de programas y decretos de apoyo a los sectores más desprotegidos del país, incluyendo en éstos a las ramas productivas y al campo, lo que nos indica que existe una preocupación por el crecimiento y el futuro desarrollo del país y más aún de las empresas micro, pequeñas y medianas, ya que representan la mayor parte de la planta productiva. Existe pues una visible disposición del Gobierno Federal por ayudar a la reactivación económica del país a través de la creación de empresas de fomento a las exportaciones e implementación de programas de fomento a la producción industrial y fortalecimiento de la actividad económica del país en general, por lo que uno de estos programas va enfocado directamente al fortalecimiento de la empresa micro, pequeña y mediana.

Las MIPYMES en México en lo general, carecen de una capacidad de negocios y de un adecuado nivel de organización, dirección, control y gestión de negocios, por tal motivo el Gobierno Federal instrumentó un modelo de organización interempresarial que brindará a este tipo de empresas los elementos que contribuyan a consolidar sus estructuras, faciliten el trabajo en equipo e incrementen su capacidad de negociación en los mercados, asimismo, que permitan fortalecer el crecimiento de las empresas de menor tamaño mediante cambios cualitativos en la forma de comprar, producir y comercializar, a efecto de consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su concurrencia en los mercados de exportación. Es así como surge el Decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 7 de mayo de 1993 por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, con la finalidad de impulsar la formación de empresas integradoras de unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana como una forma para eficientar su organización y su competitividad, así como para propiciar la modernización de las formas tradicionales de producción y brindar especial atención a los programas de organización ínter empresarial.

#### **4.1 Antecedentes de las empresas integradoras en México.**

En el caso de México, la banca de desarrollo, Nacional Financiera, se orientó durante muchos años y en forma creciente, hasta la reforma del Estado y las privatizaciones, a financiar a las grandes empresas paraestatales y a las privadas de los estratos medios y grandes. Pocos recursos quedaban para el sector mayoritario, constituido por la micro y la pequeña industria, y menos aún para el sector informal.

Los registros oficiales y las dependencias gubernamentales las conocían y atendían muy poco. No se consideraba necesario apoyarlas; había un mercado en expansión abierto a todos, pero cerrado a la competencia del exterior. La apertura hizo más vulnerables a los pequeños productores. Esta situación preocupó no solo a los propios empresarios, los partidos de oposición o el gobierno mexicano, sino también a los organismos multilaterales de financiamiento. Estos últimos han promovido en América Latina programas de compensación social ante las consecuencias negativas de las políticas de liberalización y ajuste económico entre la población de menores ingresos y los pequeños empresarios.

Fue evidente que en un mercado abierto y globalizado, los pequeños establecimientos estaban condenados a desaparecer a menos que cambiaran cuantitativa y cualitativamente. El único cambio

viable parecía ser la promoción del asocialismo: el agrupamiento de los pequeños según diversas modalidades (uniones de crédito, centros de adquisición de materias primas en común, sociedades de responsabilidad limitada de interés público, empresas integradoras, etc.) para beneficiarse del cambio de esa escala económica, social y política.

Aparecieron varias organizaciones promotoras de tales agrupamientos. Algunas databan de los años setenta o incluso antes, como la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural ,A.C. (1969), otras nacieron a mediados de los ochenta, como la ADPIC (Asesoría Dinámica a Microempresarios) que está apoyada por la Acción Internacional y surgió en 1991 en Monterrey.

Las uniones de crédito son una modalidad de agrupamiento de empresarios, en algunos casos con antigüedad y arraigo regionales. Además, los gobiernos de los estados han creado fondos de fomento que operan como intermediarios financieros para apoyar a la micro y pequeña empresa, como es el caso de Promicro, en Nuevo León.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI, ahora Secretaría de Economía) se interesó desde principios de los años noventa en la experiencia de los consorcios de exportación de Italia. Éstos han promovido con mucho éxito en el mercado mundial una amplia variedad de productos de alta calidad, como calzado y artículos de cuero y piel, textiles, bienes confeccionados y joyería, elaborados en pequeñas empresas.

En México se organizaron dos amplias reuniones, una en 1991 y otra en mayo de 1993, en la que participaron instituciones públicas y privadas, educativas y empresariales, para promover una nueva forma de organización denominada empresa integradora, inspirada en el modelo italiano.

Desde entonces, se ha propagado esta figura por diversos medios: las delegaciones de la propia Secretaría, las cámaras de industria y comercio, el Programa Nacional de Solidaridad, etc. El personal técnico de SE participa en todo el país en foros, seminarios, y conferencia para convencer a los micro, pequeños y medianos empresarios de las bondades de la organización. Otro tanto lo hace Nacional Financiera.

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

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

Cuando menos del 70% de las empresas están llevando a cabo promociones comerciales de manera conjunta, logrando ofrecer volúmenes en forma consolidada. En algunos casos se ha mejorado la calidad de los productos, implantando controles de calidad, mejoras en el envase y presentación, así como su comercialización con una marca común.

El 55% de las empresas integradoras declara haber incrementado su participación en el mercado interno. Gracias a las actividades de compra y venta en común, también se están obteniendo economías en el transporte, almacenaje y distribución, las cuales han sido hasta del 50%.

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

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

#### **4.2 Definición de empresa integradora.**

La Secretaría de Economía lo define como “una forma de organización empresarial que asocia a personas físicas o morales de escala micro, pequeña y mediana (PYMES) formalmente constituidas.”

Su objeto social es prestar servicios especializados a sus socios, tales como:

- Gestionar el financiamiento.
- Comprar de manera conjunta materias primas e insumos. ECONOMIAS DE SCAL
- Vender de manera consolidada la producción. OFERTAS CONSOLIDADAS

Mediante estos esquemas de asociación las MIPYMES elevan su competitividad.

¿Por qué su aplicación en las MIPYMES como modelo de agrupamiento?

El modelo de una Empresa Integradora tiene la finalidad de promover los siguientes aspectos:

- Elevar el poder de negociación de las micro, pequeñas y medianas empresas en los mercados de proveeduría, comercialización, financieros y tecnológicos, entre otros.
- Consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su participación en el de exportación.
- Fomentar la especialización de las empresas asociadas en productos y procesos que cuenten con ventajas comparativas. ¿Y COMPETITIVAS?

Además aporta a los asociados los siguientes beneficios:

- Eleva la competitividad de las empresas asociadas.
- Crea economías de escala para sus asociados, derivadas de una mayor capacidad de negociación para comprar, producir y vender.
- Se facilita el acceso a servicios especializados a bajo costo, ya que éstos se pagan de manera común entre los asociados.
- Evita la duplicidad de inversiones, al estar en condiciones de adquirir a nombre y cuenta de sus asociados y de forma común activos fijos, incluso de renovar o innovar la maquinaria y el equipo.
- Propicia la especialización de los asociados en determinados procesos y productos con ventajas comparativas.
- Favorece la concurrencia a mercados más amplios al consolidar la producción de sus asociados.
- Los empresarios se dedican a producir, mientras la empresa integradora se encarga de realizar gestiones y actividades especializadas que requieren los asociados.
- Mantiene la individualidad de los empresarios en las decisiones internas de sus empresas.
- Esta forma de organización empresarial tiene flexibilidad para adaptarse a cualquier actividad económica.
- Consolidar ofertas y competir con eficiencia en los mercados nacionales e internacionales.

- Los asociados adquieren mayor capacidad de negociación en la obtención de materias primas e insumos, con mejores condiciones de calidad, precio y oportunidad de entrega.
- Ofrecen mayor disponibilidad de fuerza de trabajo calificada para el proceso productivo y su especialización en determinados procesos y productos.
- Ofrecen servicios especializados a las asociadas a bajo costo y aumento en su capacidad para adquirir tecnología y consultoría de alto nivel.
- Las empresas asociadas, podrán comprar desde una acción hasta el 30% del capital social, sin menoscabo de gozar de los beneficios que ofrece este esquema de organización.
- Las empresas integradoras podrán comprar y vender por cuenta y orden de sus socios, lo cual les permite obtener mejores condiciones en el mercado al realizar operaciones consolidadas.
- Estas empresas constituyen un factor que puede contribuir al desarrollo regional, ya que la asociación de empresas incrementa la productividad, propiciando con ello el aprovechamiento de los recursos de las diferentes zonas económicas.

Además de estos beneficios, la Empresa Integradora goza de los siguientes apoyos:

#### Apoyos Fiscales:

La empresa integradora puede acogerse al Régimen Simplificado de Tributación por un periodo de 10 años sin límite de ingresos.

#### Apoyos Financieros:

La Secretaría de Economía a través del Fondo PYME, puede apoyar en las siguientes líneas:

- Capacitación.
- Equipamiento.
- Estudios.
- Gastos de Operación.
- Proyectos Productivos.

#### Apoyos a la Exportación:

Cuando los socios tienen una vocación exportadora, las empresas integradoras también tienen facilidades para acceder a programas para la promoción de las exportaciones como son:

Registro de Empresas de Comercio Exterior (Ecex): A través de este Registro las empresas comercializadoras podrán acceder a los mercados internacionales con facilidades administrativas y apoyos financieros de la Banca de Desarrollo.

Empresas Altamente Exportadoras (Altex): Es un instrumento de promoción a las exportaciones de productos mexicanos, destinado a apoyar su operación mediante facilidades administrativas y fiscales.

Maquila de Exportación: Se permite a los productores de mercancías destinadas a la exportación, importar temporalmente los bienes necesarios para ser utilizados en la transformación, elaboración y/o reparación de productos de exportación.

Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX): Programa que brinda a sus titulares la posibilidad de importar temporalmente libre de impuestos a la importación y del IVA, los bienes necesarios para ser utilizados en un proceso industrial o de servicio destinado a la elaboración, transformación o reparación de mercancías de procedencia extranjera importadas temporalmente para su exportación o a la prestación de servicios de exportación.

¿Quiénes pueden ser socios en una empresa integradora?

1. Personas físicas o morales de tamaño micro, pequeño y mediano.
2. Empresas de una misma actividad económica o de diferentes ramas de actividad, que tengan un proyecto de negocios en común.
3. Aquellas empresas que deseen integrarse para proveer a otra de mayor escala.

Sin embargo, esta figura también presenta ciertas limitantes:

- No pueden ser socios de una empresa integradoras, aquellas personas físicas o morales que no estén formalmente constituidas.
- La empresa integradora actúa exclusivamente por cuenta y orden de sus socios; por tanto, sólo es su representante ante clientes y proveedores.
- No puede realizar ninguna parte de proceso productivo que involucre la actividad de sus asociadas.

- No está facultada para realizar la importación de materias primas e insumos que requieran sus afiliados, ya que la empresa integradora no fabrica ni comercializa productos, por tanto, no puede inscribirse en el Padrón de Importadores; este es un requisito para poder importar.
- Los activos que se adquieran para el proceso productivo de las socias, no pueden ser propiedad de la integradora, ya que son los socios los que realizan la actividad de producir y, por tanto, son los dueños de la maquinaria y el equipo.
- No se permite constituir empresas integradoras con empresarios que realicen prácticas desleales o tengan actividades monopólicas o que su actividad los conduzca a estas situaciones.

Algunos de los principales obstáculos que existen para la adecuada creación y operación de este tipo de organización son los siguientes:

- Falta de cultura empresarial.
- Tendencia del empresario al trabajo individual.
- Renuencia a organizarse de acuerdo a nuevos modelos.
- Ausencia de liderazgo.
- Falta de cohesión de grupo, así como la comprensión limitada del concepto de integración.
- Carencia de Proyectos conjuntos de negocios.
- Deficientes canales de comercialización.
- Limitada capacidad para exportar y mínima participación en ferias y exposiciones, a nivel nacional e internacional.

Como se puede apreciar éste modelo de organización se basa en un trabajo de equipo, el cual debe ser impulsado en el medio empresarial ya que constituye un instrumento propicio para elevar la competitividad de las empresas asociadas, induciendo a éstas a su especialización en alguna de las diferentes etapas del proceso productivo. Asimismo, permite consolidar ofertas y competir con eficiencia en los mercados nacionales e internacionales, procura una mayor racionalización de los recursos, derivado de una mayor capacidad de negociación para comprar, producir y comercializar, viéndose favorecidas éstas a través del apoyo de la banca de desarrollo.

Su organización formal constituye una plataforma para el desarrollo y la modernización de la micro, pequeña y mediana empresa, que manejada por profesionales en los diferentes servicios, puede ser un instrumento ideal para el crecimiento de sus asociados y el único medio para que sean unidades productivas, logrando de esta forma la reactivación económica de este sector de empresas.

### **4.3 Constitución de una empresa integradora.**

#### Etapas de Formación

##### Etapa de sensibilización

Los empresarios o productores con potencial de asociarse, deben conocer la importancia y los beneficios que les reportaría al participar en un esquema de empresas integradoras, así como la forma de operación de estas empresas y los requisitos que deben cubrir para su formalización.

##### Etapa de planeación preliminar

Los empresarios y/o consultores deberán elaborar un documento breve y sencillo que permita visualizar de manera rápida si el proyecto que pretenden iniciar, contiene los elementos suficientes para garantizar el éxito en su ejecución.

##### Etapa de planeación a detalle

Se deberán de analizar los elementos que se requieran para determinar la factibilidad, rentabilidad y sustento del proyecto, así como desarrollar las etapas en que se realizará el mismo con acciones de corto, mediano y largo plazos.

##### Etapa de formación y constitución

Se deberá solicitar a la Secretaría de Economía mediante escrito libre, la inscripción de la empresa integradora en el Registro Nacional, anexando copia del acta constitutiva y del proyecto de factibilidad.

##### Etapa de ejecución

Los empresarios o productores deberán contar con la capacidad de resolver imprevistos que se presenten en la ejecución del proyecto, así como determinar la conveniencia de replantearlo o modificarlo.

## Requisitos

Presentar en la Secretaría de Economía la siguiente documentación:

- Proyecto de acta constitutiva conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles y al Artículo 4o. del Decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de mayo de 1993 y sus modificaciones del 30 de mayo de 1995
- Proyecto de factibilidad económica - financiera que sustente la integración.

Para estar en posibilidades de constituir una Empresa Integradora, se necesita que existan ciertas condiciones favorables que estimulen su creación, tales como:

- La presencia de un líder o cabeza del grupo de empresas.
- Cohesión en el grupo, es decir, unidad entre las integradas.
- Compromiso explícito por parte de los socios, para cumplir con los objetivos del proyecto que se proponen realizar en conjunto.
- Tener siempre presente que su objetivo fundamental es el de mejorar el nivel de competitividad de sus empresas.
- Estar consientes que la rentabilidad de la empresa integradora será a mediano y largo plazo.
- Que la organización de la empresa integradora estará a cargo de un profesional de la administración, ajeno a los socios.
- Que se cuente con una estructura orgánica mínima requerida que garantice la eficiencia administrativa y calidad de los servicios prestados.
- Que los socios potenciales tengan solvencia moral y económica reconocida, acordes con los requerimientos económicos del proyecto.

- Documentar la factibilidad económica financiera del proyecto.

Los requisitos que se establecen para la constitución de las empresas integradoras, son en términos generales los mismos que se requieren en la constitución de cualquier sociedad mercantil. Adicionalmente este tipo de empresas tienen la obligación de obtener su inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, para lo cual deberán presentar, la siguiente documentación:

1. Una solicitud de inscripción;
2. Proyecto de acta constitutiva;
3. Plan de negocios que sustente la integración,
4. Organigrama funcional.

Según establece el Decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras, para obtener su inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, deberán de cumplir con los siguientes requisitos:

1. Tener personalidad jurídica propia;
2. Que su objeto social preponderante consista en la prestación de servicios especializados de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa integrada;
3. Que su capital social no sea inferior a cincuenta mil pesos,
4. Constituirse mediante la adquisición de acciones o partes sociales, por parte de las empresas integradas;
5. La participación de cada empresa integrada no puede exceder del 30% del capital social de la empresa integradora;
6. Las empresas integradas deberán ser usuarias de los servicios que preste la integradora, con independencia de que los mismos se brinden a terceras personas;
7. La empresa integradora no puede participar en forma directa o indirecta en el capital social de las empresas integradas;
8. 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;
9. Percibir ingresos exclusivamente por concepto de cuotas, comisiones y prestación de servicios a sus integradas, pudiendo obtener ingresos por otros conceptos, siempre que estos representen como máximo un 10% de sus ingresos totales;

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

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

- Tecnológicos
- Promoción y comercialización de los productos y servicios de las empresas integradas.
- Diseño, que contribuya a la diferenciación de los productos de las empresas integradas.
- Subcontratación de productos y procesos industriales, con el fin de complementar cadenas productivas.
- 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
- Actividades en común, que eviten el intermediarismo.
- Fomentar el aprovechamiento de residuos industriales
- Otros servicios que se requieran para el óptimo desempeño de las empresas integradas, como son los de tipo administrativo, fiscal, jurídico, etc.

Este tipo de empresas constituye una opción de organización con el objeto de tributar con menores cargas impositivas pero siempre sobre las bases de las leyes aplicables, buscando en todo momento el beneficio financiero tanto de las empresas integradas como de la propia empresa integradora.

#### Régimen fiscal 2008

Para efectos del Impuesto sobre la Renta, las empresas integradoras pueden tributar en los siguientes regímenes:

1. Régimen General de Ley que establece el Título II de la Ley del Impuesto sobre la Renta.
2. Régimen Simplificado de las personas Morales que establece el Titulo II-A de la Ley del Impuesto sobre la Renta.
3. Régimen Simplificado de las personas Morales Art. 79 fracción IV

#### Artículo 80.

Para los efectos del régimen simplificado establecido en este Capítulo se consideran:

II. Empresas integradoras, toda persona moral constituida conforme al Decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de mayo de 1993, así como en el Decreto que modifica al diverso que promueve su organización, publicado en el citado órgano oficial el 30 de mayo de 1995.

Artículo 81. Las personas morales a que se refiere este Capítulo cumplirán, con las obligaciones establecidas en esta Ley, aplicando al efecto lo dispuesto en la Sección I del Capítulo II del Título IV de esta Ley, de acuerdo a lo siguiente:

I. Calcularán y enterarán, por cada uno de sus integrantes, los pagos provisionales en los términos del artículo 127 de esta Ley. Al resultado obtenido conforme a esta fracción se le aplicará la tarifa del citado artículo tratándose de personas físicas, o la tasa establecida en el artículo 10 de la misma, tratándose de personas morales.

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

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

No tendrán efectos fiscales las operaciones entre integrantes de un mismo coordinado relativas a las actividades a que se refiere este Capítulo que realicen los propios integrantes ni las transferencias de bienes que se realicen entre integrantes de un mismo coordinado, siempre que la factura del bien de que se trate esté a nombre del propio coordinado.

Cuando los integrantes de las personas morales a que se refiere este Capítulo, se agrupen con el objeto de realizar en forma conjunta gastos necesarios para el desarrollo de las actividades a que se refiere el mismo, podrán hacer deducible la parte proporcional del gasto en forma individual, aun cuando los comprobantes correspondientes estén a nombre de alguno de los otros integrantes, siempre que dichos comprobantes reúnan los demás requisitos que señalen las disposiciones fiscales.

Los contribuyentes de este Capítulo cuyos ingresos en el ejercicio inmediato anterior no hubieran excedido de \$10'000,000.00, en lugar de aplicar lo dispuesto en la Sección I del Capítulo II del Título IV de esta Ley, podrán aplicar las disposiciones de la Sección II del Capítulo II del Título IV de la misma; a la utilidad gravable así determinada se le aplicará la tasa del artículo 10 de esta Ley o la tarifa del 177 de la misma, según se trate de persona moral o persona física, respectivamente.

Las personas morales no considerarán los ingresos que correspondan a sus integrantes que hubieran pagado en forma individual ni las deducciones que a ellos correspondan, debiendo entregar a las personas físicas y morales que paguen el impuesto individualmente, la liquidación de los ingresos y gastos, debiendo las personas morales citadas en primer término, conservar copia de la liquidación y los comprobantes de los gastos realizados en el ejercicio.

Artículo 84. Las empresas integradoras podrán realizar operaciones a nombre y por cuenta de sus integradas, sin que se considere que las primeras perciben el ingreso o realizan la erogación de que se trate, siempre que cumplan con los siguientes requisitos:

I. Celebren un convenio con sus empresas integradas a través del cual estas últimas acepten que sea la empresa integradora la que facture las operaciones que realicen a través de la misma, comprometiéndose a no expedir algún otro comprobante por dichas operaciones.

II. Expidan a cada empresa integrada una relación de las operaciones que por su cuenta facture, debiendo conservar copia de la misma y de los comprobantes con requisitos fiscales que expidan, los que deben coincidir con dicha relación.

III. Proporcionen, a más tardar el día 15 de febrero de cada año, a las autoridades fiscales que corresponda a su domicilio fiscal, la información de las operaciones realizadas en el ejercicio inmediato anterior por cuenta de sus integradas.

#### Otros Beneficios fiscales

Se puede hablar de beneficios fiscales partiendo del hecho de que este tipo de empresas pueden tributar en el Régimen Simplificado establecido en la Resolución de Facilidades Administrativas, el cual por si mismo lleva implícito algunas ventajas en relación al Régimen General de Ley, dentro de las cuales a continuación se señalan algunas de ellas.

Periodo de Tributación.. De conformidad con el Decreto que promueva la organización de Empresas Integradoras, se les garantiza la permanencia en el Régimen Simplificado por un período de diez años, a partir del inicio de sus operaciones.

Base de impuesto. El sistema funciona a base de entradas y salidas (Flujo de efectivo), no causando impuesto sobre la renta las utilidades que se generen mientras las mismas se reinviertan en la empresa.

Deducción de inversiones. Las inversiones en activo fijo se deducen en el ejercicio en el que se adquieren y no a través de la depreciación.

Operación.. Se permite a la empresa integradora realizar operaciones a nombre y por cuenta de sus integradas, siempre que cumplan con los siguientes requisitos:

- 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.

Sin embargo, de acuerdo a la ley federal para el fomento de la micro industria y la actividad artesanal, publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 26 de enero de 1988; los empresarios de las microindustrias sólo están obligados a llevar su contabilidad en un libro diario de ingresos y egresos, tratándose de personas físicas, y en libros diario, mayor, y de inventarios y balances, tratándose de personas morales.

La misma ley contiene ciertos artículos que expresan la posibilidad de crear empresas dedicadas a la actividad artesanal. Por citar algunos:

#### Artículo 12

Los individuos de nacionalidad mexicana que deseen asociarse para constituir una persona moral que pueda ser considerada como empresa microindustria, podrán hacerlo adoptando la forma de sociedad de responsabilidad limitada que regula la Ley General de Sociedades Mercantiles, con las modalidades que prevé el presente Capítulo, sin perjuicio de que puedan adoptar otra forma legal.

Esto quiere decir que los artesanos no deberán forzosamente constituirse como sociedad de responsabilidad limitada, sino que tienen libertad de agruparse bajo otras figuras.

Dentro de la misma ley se menciona que las empresas de artesanos se inscribirán en el “Padrón Nacional de la Microindustria” y podrán gozar de ciertos apoyos y estímulos.

#### Artículo 20

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial integrará el Padrón Nacional de la Microindustria con los datos de estas empresas. En la elaboración y manejo del Padrón podrán participar las autoridades estatales y municipales, en los términos de los acuerdos de coordinación que se celebren conforme a la presente Ley.

El Padrón contará con una sección para las personas físicas y morales que se dediquen a la producción de artesanías.

#### Artículo 21

Las empresas Microindustriales que figuren en el Padrón, recibirán los apoyos y estímulos que corresponda otorgárseles conforme a esta Ley, a la Ley de Ingresos de la Federación y a las demás disposiciones legales y administrativas que los establezcan.

A continuación se enlistan las facilidades y estímulos que gozan los artesanos al formar parte del padrón:

#### Artículo 39

Las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal deberán:

I.- Otorgar a las microindustrias las facilidades necesarias, a fin de agilizar los trámites y procedimientos para el cumplimiento de sus obligaciones, así como para la obtención de los apoyos a que se refiere esta ley;

II.- Revisar, simplificar y, en su caso, adecuar los trámites y procedimientos que incidan en la instalación, funcionamiento y fomento de las microindustrias, en tanto basten para ello disposiciones administrativas o resoluciones de los titulares respectivos; y

III.- Cuando dichos trámites deban cumplirse en varias unidades administrativas de una misma dependencia, ésta adoptará las medidas para establecer un sólo canal para su atención y despacho.

#### Artículo 40

Las dependencias del Ejecutivo Federal deberán instrumentar, en el ámbito de su competencia, las recomendaciones que hayan sido acordadas por la Comisión, así como revisar las disposiciones legales que apliquen y los procedimientos para ello, con el fin de simplificar trámites o eliminar los innecesarios, que se refieran al recibo de solicitudes para obtener permisos, licencias o autorizaciones.

La Secretaría de la Contraloría General de la Federación vigilará el cumplimiento de lo previsto en este Artículo y, en su caso, propondrá la simplificación correspondiente.

#### Artículo 41

El Ejecutivo Federal, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y según se prevea en la Ley de Ingresos de la Federación, concederá a los empresarios de microindustrias los estímulos fiscales correspondientes. Al efecto se integrará un paquete especializado, adecuado a sus necesidades y características particulares.

#### Artículo 42

De acuerdo con el programa nacional de financiamiento para el desarrollo, el sistema financiero, a través de mecanismos crediticios, fomentará el desarrollo microindustrial a nivel nacional, para que las microindustrias cuenten con liquidez suficiente y puedan realizar las inversiones necesarias.

#### Artículo 43

Con sujeción al Plan Nacional de Desarrollo, se establecerán las acciones programáticas para apoyar el desarrollo de las microindustrias, acorde con sus características y posibilidades.

Asimismo, se diseñarán mecanismos que propicien una eficiente vinculación entre la microindustria y el sector educativo y de investigación tecnológica.

Entre otras acciones, se impulsarán las siguientes:

I.- En el Distrito Federal tendrá validez, para los efectos procedentes, la prestación en la microindustria del servicio social obligatorio de las profesiones que se determinen, de conformidad con las disposiciones aplicables. El Ejecutivo Federal promoverá, en el marco del Sistema Nacional de Planeación, la adopción de mecanismos análogos en las entidades federativas;

II.- Se alentará y facilitará el uso de instalaciones públicas especializadas en normalización y metrología, a fin de ejercer el control de calidad sobre los productos;

III.- Se apoyarán los proyectos de reconversión, adecuación, asimilación y desarrollo tecnológicos y se impartirán cursos de gestión para los empresarios;

IV.- Se promoverá la formación de agrupaciones de empresarios de microindustrias para facilitar la solución de sus problemas comunes y mejorar su capacidad de negociación en los mercados financieros, de insumos y para la venta de sus productos en el país o en el extranjero; y

V.- Se fortalecerá la labor de promoción y extensionismo en los ámbitos financiero, administrativo y técnico industrial.

## Capítulo 5

### Propuesta de constitución de una empresa integradora. Articulación e integración productiva.

El objetivo de este capítulo es mostrar la manera en la que se puede llevar a la realidad una empresa integradora de artesanos en el Estado de Michoacán de Ocampo.

Se hará el estudio de una región y una artesanía en específico, que posteriormente se podrá tomar como modelo para la consecución de todas las etapas de formación de una empresa integradora.

Se considera dentro de ésta una orientación hacia la región “Paracho”, la artesanía estudiada será la guitarra. Esto nos servirá como base detonante para poder conformar cualquier otra empresa integradora de artesanos.

Primeramente se hará una reseña histórica de la tradición que conlleva la producción de guitarra artesanal en Paracho.

Algunos instrumentos de cuerda europeos fueron adoptados después de la llegada de los españoles en la conquista de América, es entonces cuando en Latinoamérica se empieza a dominar la técnica de la construcción de este género. Posteriormente estos instrumentos adoptan las características de cada región en donde se les desarrollan y construyen.

Paracho quiere decir en lengua purépecha “lugar donde se fabrican instrumentos de cuerda”.

La guitarrería parachense tiene una larga historia que se remonta al proceso de conquista espiritual de Michoacán, llevado por los frailes franciscanos y agustinos durante el siglo XVI.

Vasco de Quiroga heredó el oficio laudero (construcción de instrumentos musicales de cuerda).

El siglo XIX fue la época dorada de la música y laudería de Paracho.

En la actualidad la guitarra es el elemento más importante de la vida social, cultural y económica de la población, es el símbolo que sustenta la identidad cultural parachense y su forma de vida.

Paracho, pues, simplemente no existe sin la guitarra. Casa del artesano; Paracho, Michoacán, México.

La selección de la madera, el corte, dimensiones, etc., está basado en una larga tradición artesanal.

Artesanalmente, se elaboran tres tipos de guitarras: popular, de concierto, y la de estudio; cada una con características especiales.

La guitarra de concierto es realizada por artesanos especializados conocidos como lauderos y únicamente la hacen sobre pedido; la de estudio se fabrica en menor cantidad, y la popular es la más abundante en la mayoría de los talleres.

La guitarra popular utiliza una gran variedad de madera en su manufactura, puede ser tanto madera nacional como importada, pero no directamente por los artesanos, existen en promedio 6 casas comerciales que venden madera en el municipio; pero cada artesano ya tiene su proveedor preferido.

Dentro de los tipos de madera de la región encontramos el: pino, cedro, haya, cirimo, granadillo, aguacate, fresno, y mora.

Las maderas de importación más populares para la fabricación de la guitarra son: ébano alemán, pinabete canadiense, arce, ojo de pájaro, y palo de rosa de Brasil.

A continuación se enlista otras clases de madera que se también se utilizan, así como su país de origen.

Cuéramo- México

Palo escrito- México

Caoba- México

Granadillo- México

Maple- Canadá, EUA

Palo santo- India

Nogal- Belice, Honduras, EUA

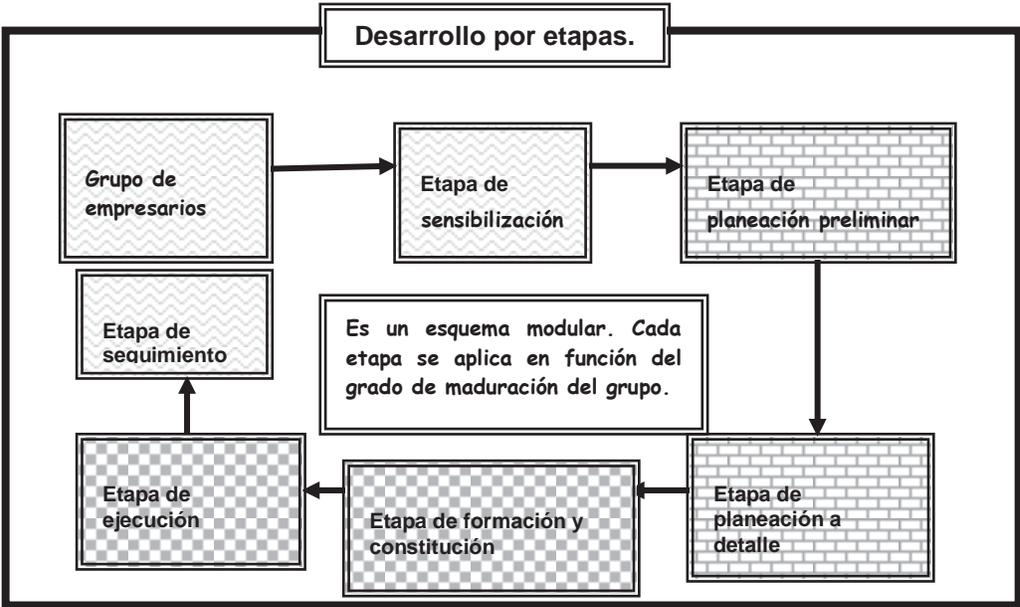
Los artesanos seleccionan la madera apropiada para cada pieza, son muy meticulosos en decorar los bordes de la caja de resonancia como del “rosetón”; que es el aro posicionado junto al oído de la guitarra se hace de manera manual, conformando diminutos mazos de minúsculos trozos de madera de diferentes colores, los cuales unidos forman un elegante trozo artístico; a diferencia de las guitarras industriales que usan una “roseta” de calcomanía.

Es por la conjunción de sus elementos, y de su elaboración a mano; que la guitarra de Paracho es considerada como una artesanía mexicana de renombre.

**Desarrollo de la integradora por etapas.**

Los productores deberán cubrir en forma gradual y sistemática las diversas etapas que demanda un proceso de integración, con el propósito de asegurar el desarrollo de sus empresas y cumplir con éxito sus objetivos y expectativas comunes.

A continuación se presentan de manera esquemática las etapas:



## 5.1 Etapa de sensibilización.

Primeramente se les da a conocer la importancia de integrarse, presentando los objetivos de formar esta empresa.

Importancia: Paracho es una región con un fuerte potencial exportador, y una gran capacidad de crecimiento económico, dada la calidad de su artesanía; por ello es importante realizar cambios cualitativos en la forma de comprar, producir y comercializar.

Objetivo principal: “Organizarse para incrementar la participación de la guitarra en los diferentes mercados (nacional y de exportación) y dejar de competir entre sí”

Se llevarán a cabo los siguientes proyectos:

- Eficientar la administración.
- Efectuar exportaciones de Guitarra.
- Realizar compras en común.
- Comercializar de forma consolidada.
- Mejorar la imagen de la guitarra de Paracho a nivel mundial.

Ventajas:

- Todos los socios participarán en la toma de decisiones.
- Los artesanos podrán continuar produciendo de manera regular sus guitarras y tomando sus propias decisiones con respecto a sus talleres, pero deberán cubrir la producción que la integradora le solicita.
- Los lauderos se dedicarán a producir, mientras la empresa integradora encargará de la administración y la compra de materiales y comercialización de guitarras.
- Los asociados podrán comprar desde una acción hasta el 30% del capital social, de acuerdo a su capacidad económica; y gozará de los mismos beneficios que cualquier otro socio.

- Esta organización permitirá que sus asociados gocen de distintos apoyos como:

Financieros: Asesoría y orientación para habilitar a las empresas integradoras y/o asociadas como sujetas de crédito de los programas normales.

Fomento a las exportaciones: Facilidades administrativas para acceder a los programas de Empresas de Comercio Exterior (ECEX), Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX) y Maquila de Exportación.

Fiscales: De acuerdo al Decreto que norma a las empresas integradoras, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, les otorga el Régimen Simplificado de Tributación por 10 años, sin límite de ingresos.

Forma de operación:

- Estructura Asamblea General de Socios.
- Consejo de Administración.
- Director General.
- Gerencias de: compras, finanzas y ventas.

Estas áreas, excepto la Asamblea General de Socios, es recomendable que estén a cargo de profesionistas, para que la administración sea eficiente y así evitar conflictos entre los asociados.

La empresa puede iniciar sus operaciones únicamente con la Asamblea General de Socios y el Director General, y posteriormente agregar las demás áreas conforme al crecimiento y las necesidades de la empresa.

Constitución:

- Las empresa integradora debe formalizarse bajo una personalidad jurídica distinta a la de sus asociados, por lo que se recomienda adopte una figura jurídica mercantil y en especial, la Sociedad Anónima de Capital Variable por ser la más reconocida tanto a nivel internacional como por la banca

de desarrollo y para que pueda realizar a nombre y cuenta de los asociados operaciones conjuntas y para la admisión de nuevos socios.

- Tiene personalidad jurídica propia, que le permite realizar actividades mercantiles.
- Se constituye con un capital social mínimo de \$50,000.
- Cada socio no puede exceder del 30% del capital social.
- Las empresas integradas deberán ser usuarias de los servicios que preste la integradora.
- Pueden tener socios grandes, como instituciones de la banca de desarrollo, el Fondo Nacional de Empresas de Solidaridad y, en general, cualquier otro socio, siempre que la suma de éstos no ostente más del 25% del capital social total.
- La empresa integradora no puede participar directa o indirectamente en el capital social de las empresas integradas.
- Esta puede percibir ingresos exclusivamente por concepto de cuotas, comisiones y prestación de servicios a sus integradas.
- El 10% de sus ingresos totales, pueden ser de servicios a terceros.
- Presentar a la Secretaría de Economía a la siguiente documentación:
  - Proyecto de viabilidad económico-financiero en que se señale el programa específico que desarrollará la empresa integradora, así como sus etapas;
  - Escrito libre solicitando su inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras.
  - Proyecto de acta constitutiva. Una vez autorizada por Secretaría de Economía, deberán protocolizar ante Notario Público.

## **5.2 Etapa de planeación preliminar.**

Es un proyecto factible, tanto económica como financieramente por las siguientes razones:

- La demanda de guitarra artesanal está presente tanto en México como en Estados Unidos, Canadá y en algunos países de Europa.
- En base al análisis de las encuestas se observa que los artesanos de Paracho tienen disponibilidad de asociarse para cumplir estos objetivos.
- Si se cubre el programa de producción y ventas tal como se planea, los asociados obtendrán una ganancia por acción de casi el 200%.

### 5.3 Etapa de planeación a detalle.

Proyecto de factibilidad económica-financiera.

#### 5.3.1 Definición de objetivos.

##### 5.3.1.1 Idea del proyecto.

La motivación para llevar a cabo este proyecto surge por la incapacidad individual de los lauderos de satisfacer la demanda de guitarras artesanales, por la necesidad de incrementar la producción bajando costos, así como el deseo de competir tanto a nivel nacional como internacional.

Por otro lado, la demanda de guitarras de calidad en los mercados internacionales está latente, y si se logra ingresar a estos; se gozará de un mayor margen de ganancias ofreciendo precios competitivos.

##### 5.3.1.2 Análisis del entorno

En Paracho existen alrededor de 400 talleres dedicados a la fabricación y ensamble de instrumentos musicales, cada uno de los cuales emplea de 3 a 4 personas; que en su mayoría pertenecen al círculo familiar. Por lo tanto se consideran micro empresas.

#### Análisis del entorno.

NOMBRE O RAZON SOCIAL	ACTIVIDAD ECONOMICA	NUMERO EMPLEOS	ESTRATO
Empresa A	Fabricación y ensamble de instrumentos musicales	3	micro
Empresa B	Fabricación y ensamble de instrumentos musicales	4	micro
Empresa C	Fabricación y ensamble de instrumentos musicales	3	micro
Empresa D	Fabricación y ensamble de instrumentos musicales	4	micro

Se pretende iniciar operaciones integrando a 10 talleres o microempresas.

### **5.3.1.3 Panorama económico nacional e internacional.**

La fabricación de artesanías, representa un recurso económico para los miles de artesanos que viven de ella y que por medio de cooperativas y sociedades, exportan sus productos a países miembros de la Unión Europea, Canadá, Estados Unidos, por citar algunos.

Las artesanías mexicanas se encuentran contempladas dentro del sector Regalos y Decoración y está dirigida a un nicho de mercado extranjero, en su mayoría miembros de la Unión Europea, Canadá y Estados Unidos (Bancomext, 2005). Actualmente existen alrededor de 12 mil empresas en el sector artículos de regalo y decoración. El 98% de estas empresas son micro y pequeñas y en la mayoría de los casos cuentan con una estructura administrativa del tipo familiar ([www.fonart.gob.mx](http://www.fonart.gob.mx)).

Ahora bien, de este universo de empresas, sólo el 12% exporta, en su mayoría productos de barro y cerámica, joyería de plata, bisutería en general, velas y artículos de madera, pewter, vidrio y hierro forjado. Es aquí donde se refleja la necesidad de incrementar el apoyo a este sector, que aunque tiene el potencial y los productos presentan fortalezas considerables, no ha podido desarrollarse como debería ([www.fonart.gob.mx](http://www.fonart.gob.mx)).

### **5.3.1.4 Panorama local o regional.**

En el año 2004, Paracho contaba con un total de 31,888 habitantes, y 6,685 viviendas ocupadas. (INEGI)

Desde hace muchos años, el principal componente de la economía de Paracho ha pertenecido al sector secundario; dado que el 48.2% de la población labora en este sector, mientras que el sector primario sólo ocupa al 17.6% de la población y el terciario a un 34.2%. INEGI

Este sector secundario o industrial, está dominado por la industria manufacturera, teniendo establecimientos de:

- Industrias de la madera y productos de madera, incluso muebles
- Textiles, prendas de vestir e industria del cuero
- Productos metálicos, maquinaria y equipo
- Papel, imprentas y editoriales
- Productos minerales no metálicos

En cuanto a la agricultura, la región cuenta con cultivos de: maíz, frijol, avena, papa y trigo. En la ganadería se cría: ganado lanar, bovino y caballar. La explotación forestal también es una actividad de importancia en este sector.

En referencia al comercio, cuenta con tiendas de ropa, calzado, muebles, materiales para la construcción, ferreterías, papelerías, de alimentos y tiendas artesanales.

Y dentro del sector terciario, se cuenta con dos hoteles, restaurantes, y un centro de diversiones.

De acuerdo a la última publicación del INEGI (1999) sobre la población ocupada en Paracho; las 3 ocupaciones más destacadas en el municipio fueron: artesanos y obreros representando el 40.7%; seguido por los trabajadores agropecuarios con un 17.5%; y los comerciantes y dependientes el 8.5%.

Como vemos, la elaboración de artesanía es sustento de gran parte de los habitantes de Paracho; principalmente se elaboran guitarras, fabricadas completamente a mano por artesanos de la comunidad, de hecho el municipio está considerado como “la capital mundial de la guitarra”, siendo importante destacar la realización de la Feria Nacional de la Guitarra, que cada año se lleva a cabo en el poblado.

Últimamente los productores parachenses se han visto invadidos con la introducción de artesanías y productos de cuerda de origen chino.

A causa de esta problemática, los productores de instrumentos de cuerda de Paracho se unieron para pelear en contra de imitaciones que pretenden competir con sus productos, creando la marca

colectiva: “Guitarra Paracho, Región de Origen”, entregada por el Gobernador del Estado, Lázaro Cárdenas Batel a artesanos de la región.

Este registro protege la fama ganada por generaciones en la construcción de instrumentos de cuerda y además permite una mejor promoción comercial de sus productos.

Otro de los propósitos de esta organización de artesanos constructores de instrumentos musicales es promover y tramitar el registro de la marca colectiva, denominación de origen o de cualquiera otra figura jurídica de protección comercial o intelectual, nacional e internacionalmente, que tenga por objeto la protección y preservación de las características tradicionales de la técnica artesanal e industrial.

Otras problemáticas a las que se enfrentan los artesanos parachenses es la actual crisis económica que se vive en el país, sumado a la ola de violencia y a la falta de apoyo, visión y sensibilidad por parte del gobierno municipal.

<http://www.xiranhua.com.mx/noticias06/noticia036.htm>

### **5.3.1.5 Panorama de la actividad económica.**

En Paracho, por lo menos un individuo por familia sobrevive de la venta guitarras artesanales, que producen dentro de sus propios talleres u hogares.

Pero también existen alrededor de 18 fábricas de producción industrial de guitarras, las cuales producen unas 2000 guitarras diarias; que a decir de los artesanos, son de menor calidad; y representan su principal competencia.

Es por ello que se debe de impulsar la actividad de los pequeños talleres, para que sean competitivos ante la situación a la que se enfrentan.

En Paracho se observaron las siguientes condiciones económicas en el ramo de fabricación de instrumentos musicales:

Total de remuneraciones (miles de pesos)	Producción bruta total (miles de pesos)	Consumo intermedio (miles de pesos)	Inversión total (miles de pesos)	Total de salarios y sueldos	TOTAL DE GASTOS POR CONSUMO DE BIENES Y SERVICIOS (Miles de pesos)
10,530	66,105	34,793	1,922	8,774	34,850

MERCANCIAS COMPRADAS PARA SU REVENTA (Miles de pesos)	MATERIALES Y COMPONENTES CONSUMIDOS PARA LA PRESTACION DE SERVICIOS (Miles de pesos)	MATERIAS PRIMAS Y AUXILIARES CONSUMIDAS (Miles de pesos)	PAPELERIA Y ARTICULOS DE OFICINA (Miles de pesos)	CONSUMO DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES (Miles de pesos)	CONSUMO DE ENERGIA ELECTRICA (Miles de pesos)
40	5	25,912	2	506	1,119

Y respecto al comercio al por menor de instrumentos musicales, Paracho obtuvo los siguientes resultados:

Unidades Económicas	Personal ocupado total.	Total de remuneraciones (miles de pesos)	Producción bruta total (miles de pesos)	Consumo intermedio (miles de pesos)	Valor agregado censal bruto. (Miles de pesos)
22	40	196	1,361	221	1,140

INEGI, Censos económicos 2004.

### 5.3.1.6 Identificación de las necesidades de los socios.

Proyectos	Servicios
Eficientar la administración.	La integradora llevará un estricto control de las operaciones administrativas de recursos materiales, financieros y humanos que ésta realice, además brindará capacitación y formación empresarial tanto a los productores como a los mandos medios y gerenciales.
Realizar compras en común.	Adquisición de materias primas, e insumos en común, en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega; contando con proveedores tanto nacionales como internacionales. Proyectos de importación de madera. Generando economías de escala
Comercializar de forma consolidada.	Ventas al por mayor, elaboración conjunta de estudios de mercado y catálogos promocionales y la participación en ferias y exposiciones. Fomentando ofertas conjuntas, abatiendo los costos.
Efectuar exportaciones de Guitarra.	Proyectos de exportación de guitarras

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

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

#### Oportunidades:

- Acceso a nuevas formas de distribución de los productos.
- La motivación e ingenio ante la presión de los competidores.
- Economías de escala.

#### Amenazas:

- Fuerte competencia tanto de industrias nacionales, como de guitarras chinas.
- Los compradores no valoran la calidad de la artesanía, por lo tanto tienden al regateo.
- Cambios en el mercado, consecuencia de la globalización.

### 5.3.1.8 Misión de la empresa

Satisfacer con prontitud, eficacia y calidad la demanda de guitarras 100% artesanales, a los amantes de la música acústica.

Nuestra empresa tiene como objetivos:

Mejorar el nivel socioeconómico y la calidad de vida de los habitantes de la región Paracho.

Contribuir a la expansión comercial de México con la internacionalización de nuestros productos.

Garantizar a nuestros clientes un abasto oportuno y eficaz de guitarras.

Ofrecer precios altamente competitivos, con un estricto control de calidad.

### **5.3.2 Estudio de Mercado**

#### **5.3.2.1 Características del producto o servicio.**

La guitarra es un instrumento musical de cuerda pulsada, compuesto de una caja de madera, un mástil sobre el que va adosado el diapasón, generalmente con un agujero acústico en el centro de la tapa, y seis cuerdas. Sobre el diapasón van incrustados los trastes, que permiten las diferentes notas. Su nombre específico es guitarra clásica o guitarra española.

Se ofrecen guitarras tanto a músicos novatos, especializados, escuelas de música, coleccionistas, y en general a cualquier persona que tenga afecto por los estos instrumentos.

Es un producto considerado como “de compra”, pues se adquiere después de comparar precio, calidad, estilo, diseño, entre otros factores.

#### **5.3.2.2 Análisis de la oferta.**

En Paracho existen más de 400 talleres operando, actualmente se cuenta con un total de 10 fábricas de guitarra de producción en serie mientras que una cantidad mayor a 10 mil personas se dedican a esta actividad en el municipio de Paracho. Todos juntos producen unos mil instrumentos a la semana.

La participación que tienen en el mercado es la mayor del Estado; en el rubro de fabricación y ensamble de instrumentos musicales, Michoacán registró en 2004 una producción bruta total de 66,303,000 pesos, de los cuales Paracho proporcionó 66,105,000 pesos; mientras que los otros municipios sólo aportaron 198,000 pesos.

La calidad de los instrumentos fabricados en Paracho es de primera, dado que son guitarras hechas a mano en su totalidad; la guitarra más económica se puede obtener desde \$300 pesos, y el precio de las guitarras finas varía de acuerdo a la materia prima con la que ésta se fabrica, así como las necesidades específicas del cliente.

Ninguno de los productores tiene una filiación directa con empresas de mayor tamaño; ellos sólo se dedican a producir y vender al consumidor final.

Los lauderos que conformarán la integradora, tienen la misma capacidad de producción y posibilidades de crecimiento; es por ello que resulta conveniente su agrupación para que juntos satisfagan un mercado específico.

### Competencia.

Existe competencia de artesanías de procedencia asiática y centroamericana, que se vende en los mercados nacionales a precios muy bajos y ello constituye uno de los principales retos del sector artesanal.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la reproducción ilícita de artesanías es un problema mundial que en la actualidad afecta tanto a países desarrollados como a los que están en vías de desarrollo.

A los artesanos paranchenses, les afecta en particular la comercialización de guitarras chinas, puesto que sus ventas han sufrido un leve decremento, pero su prestigio en cuanto a calidad se mantiene igual.

El costo de una guitarra china se aminora hasta el triple del valor con el que se cotiza en el estado, es decir, que si una sola cuesta \$700 pesos, en el mercado chino se puede encontrar hasta en \$200 pesos.

Por otro lado, las industrias productoras de guitarra del municipio han afectado de igual manera las ventas de los artesanos; que mantienen la tradición de elaborar la guitarra totalmente a mano.

### **5.3.2.3 Análisis de la demanda.**

Los consumidores son por lo general músicos especializados, novatos, o escuelas de música. Estos provienen de cualquier región del país; pues los instrumentos de Paracho gozan de fama a nivel nacional. Todavía no es muy popular en países extranjeros, pero se pretende promocionarlos por medio de la integradora.

### **5.3.2.4 Análisis del precio.**

El precio de la guitarra hecha a mano en Paracho, varía según el modelo y la clase de madera con la que se fabrica, las más económicas que son las de estudio que cuestan alrededor de \$300 pesos.

La guitarra de concierto, que sólo es elaborada bajo pedido cuesta de \$10,000 a \$15,000 pesos, según la materia prima que se utiliza; y la guitarra popular oscila entre los \$1,000 pesos.

En cuanto al resto de los insumos como las cuerdas, la maquinaria, el barniz, el pegamento, etc. También podemos encontrar una gran variedad de precios basados en la calidad de dichos productos.

Generalmente, los artesanos parachenses intentan vender la guitarra a un precio que les permita obtener un 50% de ganancia; sin embargo, siendo la artesanía un trabajo devaluado en el país, la mayoría de los compradores no aceptan pagar los precios que ellos establecen. Los vendedores entonces se ven en la necesidad de conformarse con un margen de utilidad mucho menor.

Por citar un ejemplo, la guitarra popular; que es la que más se fabrica y comercializa; se intenta vender en mil pesos, teniendo un costo de producción de 456 pesos.

Se enlistan otros elementos utilizados en la producción de esta artesanía, que comprenden los utensilios y herramientas:

- Cepillo (conocido popularmente por los artesanos como “garlopa”).
- Cepillo pequeño (“chanclita”).
- Serrotes de costilla
- Serrucho.
- Cuchillo de artesano.

- Cuchillas para raspar.
- Escuadra.
- Metro.

Estos instrumentos representan un costo variable para los artesanos; dado que no se adquieren en un determinado periodo de tiempo, es una inversión que va a depender de la frecuencia y el volumen de la producción; y estas a su vez vivirán a cuenta de de las ventas. (Investigación de campo.)

Debido a que la demanda es baja, y la competencia maneja precios por debajo de los habituales en el mercado; se hace una fijación de precios por costos.

Al realizar la compra de materia prima, se conseguirán los siguientes costos por la compra de cien piezas.

Costos directos por pieza (en compras para más de 100 piezas):

Insumo	Guitarra popular	Guitarra de concierto.
• Tapa armónica (frontal)	Cedro \$45	Palo de rosa \$600
• Juego (aro o costados y tapa trasera)	Cedro \$50	Palo de rosa \$600
• Brazo o mástil	Cedro \$25	Cedro o Caoba \$60
• Diapasón	Granadillo \$25	Ébano \$350
• Puente	Granadillo \$3	Ébano \$25
• Tacón	Cedro \$12	\$25
• Palma	Palo Escrito \$5	Ébano \$35
• Filetes (perfiles)	\$6 Rosa de la india \$24	Palo de víbora \$600
• Rosetón	Nacional \$20 Japón \$28	Abulón o concha \$50
• Cuerdas (6)	\$12.50	\$443
• Cejillas o huesos(2)	\$2	\$14
• Trastes	\$7.50	\$35
• Maquinaria	\$26	Nacional \$110 Importado \$1,280
• Barniz	\$17	\$17
• Sellador	\$13	\$13
• Pegamento	\$5	\$5
TOTAL	\$274	\$4,152

## Costos indirectos:

Insumo	Costo
• Cepillos (3, conocido popularmente por los artesanos como “garlopa”).	\$2,000
• Cepillo pequeño (“chanclita”).	\$1,000
• Serruchos.	\$400
• Cuchillo de artesano.	\$200
• Cuchillas para raspar.	\$240
• Escuadra	\$500
• Metro.	\$50
• Prensas.	\$150
TOTAL	\$ 4,540

A partir del año 2004, los costos de producción de la guitarra se han incrementado un promedio de \$15 pesos por año. Es decir que si en 2009 el costo de la guitarra popular era de \$274 pesos, para el año 2014 esta misma guitarra tendrá un costo de \$322 pesos.

### 5.3.2.5 Análisis de la comercialización.

Dentro de la producción artesanal y la pequeña industria, se pueden observar cierta informalidad dentro de su cadena de abastecimiento. Los proveedores, así como otros intermediarios se basan en mecanismos de operación similares: relaciones preferenciales, endeudamiento de los productores, y lazos de confianza mutua.

El proceso de comercialización tiene lugar de manera informal y los canales de distribución están ligados al intermediario local, al mercado regional y a las ferias tradicionales.

Las familias parachenses, dentro de sus propios talleres, realizan toda la cadena productiva por ellas mismas, pues compran, fabrican y venden las guitarras, sin contar con la intervención ni la ayuda de personas ajenas a la familia en todas estas etapas; en escasos talleres se cuenta con un empleado que vende las guitarras.

Con la intervención de la empresa integradora, dentro de sus operaciones productivas y de abastecimiento, se pretende eliminar esta informalidad, así como crear una cadena de abastecimiento de valor, comenzando con el desarrollo de los proveedores.

Se realizará una cadena de comercialización indirecta; la integradora ya no venderá directamente al consumidor final sino a comerciantes mayoristas y minoristas. Además de hacer exportaciones directas; sin la intervención de una comercializadora.

#### **5.3.2.6 Programa de ventas.**

Se iniciarán operaciones con dos clientes, uno reside en Uruapan, Michoacán y otro en Toronto, Canadá.

DEMANDA NACIONAL:

**IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO:**

Nombre del  
Producto: GUITARRAS 6 CUERDAS (CLASICA)

Volúmen solicitado: 70 EJEMPLARES AL MES

**IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

Nombre: MUSICAL DON VASCO

Dirección: INDEPENDENCIA 131 CENTRO

Código Postal: 60000

Ciudad: URUAPAN

País: MEXICO

Teléfonos: (452)524-7450, (452)524-9830, (442)317-5830

Fax: \*

E-mail: donvasco@prodigy.net.mx

Representante: DIEGO VILLANUEVA

Cargo: DUEÑO

Actividad Principal: VENTA AL POR MENOR DE INSTRUMENTOS MUSICALES,  
Y ACCESORIOS, RENTA DE EQUIPO DE AUDIO, ACADEMIA  
DE MUSICA

Año de  
Constitución de la  
empresa: 2006

## DEMANDA EXTRANJERA:

### IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO:

Nombre del Producto: GUITARRAS 6 CUERDAS

Mercado de Interés: México

Volúmen de Exportación: 350 EJEMPLAR

Fracción Arancelaria: 920290 : GUITARRAS ACUSTICAS

INFORMACIÓN ADICIONAL DEL PRODUCTO: REQUIERE GUITARRAS DE 6 CUERDAS

### IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Nombre: UKULELE JOURNEYS

Dirección: 334 ST. CLARENS AV.

Código Postal: M6H 2W3

Ciudad: TORONTO

País: CANADA

Teléfonos: 416 524 1504

Fax: ONTARIO

Página web: \*

Código de Área: 1

E-mail: [thomas.deam@sympatico.ca](mailto:thomas.deam@sympatico.ca)

Representante: THOMAS DEAN

Cargo: DUEÑO

Actividad Principal: DISTRIBUIDOR

Año de Constitución de la empresa: 2009

### 5.3.2.7 Conclusiones y recomendaciones del estudio de mercado.

En cuanto al mercado se observan condiciones favorables, dado que el producto es de excelente calidad y tiene prestigio. La oferta es bastante amplia, pues la cantidad de talleres operando en la región pueden cubrir la demanda con suficiencia; además de poder adaptarse a la perfección a las

necesidades de cada cliente. Si bien la competencia está latente, se puede diferenciar fácilmente la calidad del producto en cuestión.

### 5.3.3. Estudio técnico.

#### 5.3.3.1 Tecnología.

Los artesanos usan principalmente herramientas para su trabajo, y estos resultan adecuados para cumplir con la calidad y la cantidad requeridas en el programa de ventas anteriormente presentado. Además de ser importante el hecho de que si se fabricaran las guitarras con maquinaria, perdería su atributo de ser una artesanía.

HERRAMIENTA	MARCA	CANTIDAD	PROVEEDOR
Cepillos	Stanley	3	Stanley Works SA de CV (Puebla)
Cepillo pequeño	Stanley	1	Stanley Works SA de CV (Puebla)
Serruchos	Disston	3	Cooper Industries (ciudad de México)
Cuchillo de artesano	Disston	1	Cooper Industries (ciudad de México)
Cuchillas para raspar	Disston		Cooper Industries (ciudad de México)
Escuadra	Stanley	1	Stanley Works SA de CV (Puebla)
Metro		1	Ferreterías comunes
Prensas	Disston	2	Cooper Industries (ciudad de México)

CAPACIDAD MENSUAL (unidad de medida)	CAPACIDAD MENSUAL (esperada)
6 guitarras populares	10 guitarras populares
1 guitarra fina	1 guitarra fina

#### Necesidades de maquinaria y equipo:

El mantenimiento que presentarán estas herramientas se hará de la siguiente manera:

Cuando existan averías, se harán reparaciones consistentes en ajustes rápidos; hasta que las condiciones de las herramientas de los asociados exijan la reposición del equipo. Cabe mencionar

que la totalidad de los artesanos conserva sus herramientas como un legado de sus abuelos u otros ascendentes, jamás han renovado sus herramientas, solamente las afilan cuando es necesario.

### 5.3.3.2 Productos finales

#### Proceso de producción.

Nombre de la empresa								
Método actual:					Fecha:			
Producto:					Elaboró:			
Diagrama núm.:					Hoja ____ de ____			
Descripción de la actividad	Actividades					Tiempo	Distancia	Observaciones
	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Almacenamiento					X	6 meses		
Seleccionar madera			X			1 hora		
Habilitar (trazos con plantillas y cortes)	X					2 horas		
Ensamblar	X					30 horas		Depende del tipo de guitarra.
Lijar	X					2 horas		
Barnizar	X					1 hora		
Reposar o secar				X		8 días		
Acabados (pulir)	X					1 hora		
Colocar cuerdas y maquinaria	X					2 horas		

En promedio se elabora una guitarra cada 5 días, pero por simplicidad y de acuerdo al tiempo de reposo, los artesanos prefieren una producción en serie a pequeña escala; es decir, elaboran 2 guitarras cada 10 días.

#### 5.3.3.3 Descripción del producto final.

- **Apariencia:** La guitarra es un instrumento musical de cuerda pulsada, compuesto de una caja de madera, un mástil sobre el que va adosado el diapasón o trastero, un agujero acústico en el centro de la tapa, y seis cuerdas. Sobre el diapasón van incrustados los trastes, que permiten las diferentes notas. Su nombre específico es guitarra clásica o guitarra española.
- **Peso:** El peso de una guitarra está en función de la clase de maderas usadas en su construcción. El peso de las guitarras de Paracho con las mismas medidas oscila entre 1,150 y 1,750 Kg.

- Color: Por lo general se conserva el color de la madera utilizada como insumo; solo se aplica el barniz, a esto se le llama color natural. Pero también puede pintarse de diversos colores, los más comunes son negro, blanco y rosa.
- Tamaño: Mide 110 centímetros de longitud y 50 centímetros de ancho, y 10 cms de profundidad.
- Durabilidad: Esta en proporción al uso del instrumento, puede llegar hasta 30 años de vida útil.
- Versatilidad: Es el instrumento más utilizado en géneros como blues, rock y flamenco, y bastante frecuente en cantautores. También es utilizada en géneros tales como rancheras y gruperas, además del folclore de varios países. En Paracho se fabrican todo tipo de guitarras, las más comunes son la popular, de estudio y de concierto; sin embargo se adaptan a las necesidades del cliente, se pueden fabricar guitarras de cualquier material, magnitud y color.
- Calidad: Los instrumentos son de primera calidad debido a la trayectoria y la especialización de los artesanos de esta región. Existen varios tipos de madera de mayor o menor calidad y rendimiento.
- Precio: La guitarra popular se vende en 1,000 pesos; las de concierto dependen de los insumos que solicite el cliente.
- Facilidad de operación o uso: El instrumento es ideal para cualquier músico.
- Facilidad de mantenimiento o reparación: En caso de tratarse de una avería en la madera, su reparación no es fácil y representaría un costo del 50% del instrumento. Si se trata de una avería en las cuerdas o maquinaria, la reparación es sencilla y se remite al costo de estos insumos, que es mínimo. Se recomienda que las cuerdas se renueven cada 3 o 4 meses, y la maquinaria cada 6 meses.
- Estilo del diseño: El sistema en la construcción de la guitarra en este municipio se llama “sistema de torres”, que fue un constructor de cierto renombre en España (Antonio de Torres Jurado 1817-1892), que divulgó sus enseñanzas de laudería.
- Empaque: Se utiliza una funda especialmente diseñada para su protección; estas son de tela, generalmente nylon que puede tener de 5 a 20 milímetros de espesor.

#### 5.3.3.4 Requerimientos de producción.

##### Requerimientos de materias primas e insumos:

PROVEEDOR	MATERIAS PRIMAS O INSUMOS	CANTIDAD	PRECIO GUITARRA Precio unitario	PRECIO	DESCUENTOS
Materiales Mendoza	Piezas de Madera	100	191	19,100	A partir de 300 juegos se hace otro descuento.
Guitarras y accesorios	Cuerdas, maquinaria, cejillas y trastes.	100	48	4,800	Solo en un tipo de cuerda.
Comex	Tinte, pegamento, barniz, tiner.	100	35	3,500	Ya es precio por volumen.

### 5.3.3.5 Inventarios.

#### Inventario de producto terminado.

Fecha	Concepto (unidades)		Existencias	Costos		Saldo
	Entradas	Salidas		Entradas	Salidas	
01 Febrero	100		100	\$57,400		
15 Febrero		70	30		\$40,180	\$17,220
1 Marzo	100			\$57,400		
15 Marzo		70	60		\$40,180	\$34,440
1 Abril	100			\$57,400		
15 Abril		70	90		\$40,180	\$51,660
1 Mayo	100			\$57,400		
15 Mayo		70	120		\$40,180	\$68,880
1 Junio	100			\$57,400		
15 Junio		70	150		\$40,180	\$86,100
1 Julio	100			\$57,400		
15 Julio		70	180		\$40,180	\$103,320
1 Agosto	100			\$57,400		
15 Agosto		70	210		\$40,180	\$120,540
1 Septiembre	100			\$57,400		
15 Septiembre		70	240		\$40,180	\$137,760
1 Octubre	100			\$57,400		
15 Octubre		70	270		\$40,180	\$154,980
1 Noviembre	100			\$57,400		
15 Noviembre		60	310		\$34,440	\$177,940
1 Diciembre	100			\$57,400		
15 Diciembre		60	350		\$34,440	\$200,900
30 Diciembre		350	0		\$200,900	

Los artesanos se encargarán del control de inventario de materia prima y producción en proceso, la integradora únicamente almacenará el producto terminando hasta la fecha de venta.

### **5.3.3.6 Localización y distribución de las empresas socias.**

#### Localización de las empresas socias.

Empresa 1. Avenida independencia #506

Empresa 2. Calle 20 de noviembre # 260

Empresa 3. Calle 20 de noviembre # 290

Empresa 4. Calle 20 de noviembre # 337

Debido a la ubicación de los talleres, que en su gran mayoría se encuentran en la calle principal de la población “20 de noviembre”; se pretende que la integradora se sitúe dentro de esta misma calle o en su defecto en alguna cercana a esta.

Se iniciarán operaciones con 10 empresas socias, para lograr una producción de cien guitarras mensualmente.

#### Distribución de las empresas socias.

La integradora realizará visitas periódicas a los asociados para solicitar los bienes que cubrirán su programa de ventas.

### 5.3.3.7 Programa de producción.

CONCEPTO	AÑO1											
	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas nacional (vol.)		70	70	70	70	70	70	70	70	60	60	
Ventas Canadá.												350
Producción nacional (vol.)	70	70	70	70	70	70	70	70	70	60	60	
Producción Canadá	30	30	30	30	30	30	30	30	30	40	40	
Materia prima (vol.)												
• Tapa armónica	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
• Juego	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
• Brazo o mástil	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
• Diapasón	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
• Puente	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
• Tacón	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
• Palma	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
• Filetes	100	100	400	400	400	400	400	400	400	400		
• Rosetón	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
• Cuerdas	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600		
• Cejillas	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200		
• Trastes	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000		
• Maquinaria	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
• Barniz y pegamento	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25		

Esto considerando que cada guitarra requiere:

Tapa armónica:	1
Juego:	1
Brazo o mástil:	1
Diapasón:	1
Puente:	1
Tacón:	1
Palma:	1
Filetes:	4
Rosetón:	1
Cuerdas:	6
Cejillas:	2
Trastes:	20
Maquinaria:	1
Barniz y pegamento:	250 ml.

El presente programa de producción se elaboró para cubrir la demanda del cliente de Uruapan y Toronto, durante este año se fabrican 70 guitarras mensualmente para el mercado nacional, y 30 para el mercado extranjero; esto nos permite que al final del año se tenga la cantidad demandada por el cliente extranjero.

Dentro de este proceso es importante señalar a cada artesano que tienen la obligación de entregar un producto de excelente calidad, de lo contrario el producto se destruirá y se le cobrará al laudero el costo del material, además de una sanción económica de \$200 pesos.

### **5.3.4 Organización de la empresa integradora.**

#### **5.3.4.1 Funciones de la empresa integradora.**

a) Tecnológicos

Planear el proceso productivo.

b) Promoción y comercialización

Buscar mercados tanto nacionales como de exportación.

Aplicar técnicas de mercadotecnia y publicidad para venta de sus productos.

Elaborar catálogos promocionales.

Participar en ferias y exposiciones.

c) Diseño

Desarrollar mejores diseños, novedosos, útiles y de calidad, que satisfagan las necesidades del consumidor para lograr mayor penetración en los mercados.

Contar con servicios de información sobre las tendencias de la moda, tanto en el país como en el exterior.

d) Subcontratación

Lograr la articulación y complementación de cadenas productivas.

e) Financiamiento

Gestionar, por cuenta de los socios, la obtención de crédito bancario.

Mejorar su posición financiera a través de asesoría especializada.

Promover las coinversiones y alianzas estratégicas.

f) Actividades en común

Vender la producción por cuenta de los socios.

Promover la colocación de ofertas consolidadas.

Comprar materias primas, refacciones o maquinaria y equipo en condiciones favorables de precio y calidad, en función de los mayores volúmenes de compra.

Promover la renovación e innovación de la maquinaria y el equipo.

Brindar capacitación a la fuerza laboral y a los niveles directivos.

Implantar programas para mejorar la calidad e incrementar la productividad.

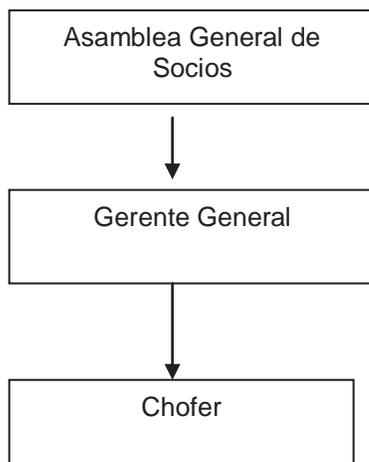
g) Aprovechamiento de residuos industriales

Asesorar a los asociados para lograr una mayor utilización de los materiales susceptibles de reciclarse, a fin de contribuir a la preservación del medio ambiente.

h) Gestiones administrativas

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

**5.3.4.2 Organigrama funcional previo.**



La integradora puede empezar funcionando de esta manera, con el paso del tiempo se agregarán las gerencias de: adquisiciones, finanzas, comercialización así como administración; y demás personal operativo que esta requiera; de la siguiente manera:



### 5.3.4.3 Perfil de los directivos.

Requisitos:

Gerencia general:

Escolaridad: Lic. Administración de empresas, lic. Comercio internacional, lic. Contaduría pública, lic. Economía o afín

Requisitos: Recién egresado, con poca experiencia o con estudios encaminados a la formación y constitución de una empresa. No tener parentesco alguno con los miembros de la Asamblea de Socios.

Lugar de residencia preferida: Paracho

Para el resto de las gerencias se pedirán los mismos requisitos, con la diferencia que los estudios de los candidatos sean más relacionados a las funciones que desempeñarán dentro de la empresa; o que posean cierto grado de experiencia en estas áreas.

Chofer:

Escolaridad: Bachillerato Concluido

Licencia de manejo vigente

Disponibilidad de horario

Sueldo: \$3,500 mensual

Puesto: Tiempo Completo

#### 5.3.4.4 Proyección de gastos.

##### Gastos preoperativos:

CONCEPTO	COSTO
Capital social.	\$50,000
Acta constitutiva.	(-)\$4,500
Proyecto de factibilidad económica-financiera.	
Oficina (adquisición o renta).	(-)\$1500 mensual
<b>TOTAL</b>	<b>\$44,000</b>

##### Gastos de operación:

CONCEPTO	AÑO 1		
	MONT O	IVA	TOTAL
Adquisición de equipo de oficina.	5,000	800	5,800
Sueldos y salarios.	42,000		42,000
Cuotas IMSS.	60		60
Papelería y artículos de escritorio.	3,000	480	3,480
Teléfono y fax.	3,600	576	4176
Luz y fuerza motriz.	3,600	576	4176
Renta del local.	18,000	2,880	20.880
Mantenimiento de oficina.	2,400	384	2,784
Gasolina.	9,600	1,536	11,136
Otros.	5,000	800	5800
<b>TOTAL</b>	<b>92,260</b>	<b>8,032</b>	<b>100.292</b>

### 5.3.5 Estudio económico y financiero.

#### 5.3.5.1 Programa de inversión.

CONCEPTO	AÑO 1			
	MESES			
	1-3	4-6	7-9	10-12
1. Inversión fija. a) Inicial. b) Reemplazo a ampliaciones.	5000			
2. Preoperativos.	23,823	23,823	23,823	23,823
3. Capital de trabajo.	25,177	20,177	20,177	20,177
4. Incremento en capital de trabajo.				
<b>Inversión total</b>	<b>54,000</b>	<b>44,000</b>	<b>44,000</b>	<b>44,000</b>

#### 5.3.5.2 Estructura y características del financiamiento.

##### Aportaciones de los socios al capital social:

SOCIO	VALOR DE LAS ACCIONES	NUMERO DE ACCIONES	APORTACION ACCIONARIA	% DEL CAPITAL SOCIAL TOTAL
X	\$5,000	1	\$5,000	10%
X	\$5,000	1	\$5,000	10%
X	\$5,000	1	\$5,000	10%
X	\$5,000	1	\$5,000	10%
X	\$5,000	1	\$5,000	10%
X	\$5,000	1	\$5,000	10%
X	\$5,000	1	\$5,000	10%
X	\$5,000	1	\$5,000	10%
X	\$5,000	1	\$5,000	10%
X	\$5,000	1	\$5,000	10%
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>\$50,000</b>	<b>100%</b>

Se iniciarán operaciones con 10 socios, cada uno adquirirá una acción con un valor de \$5,000 pesos, para comenzar con el capital mínimo requerido que es de \$50,000 pesos.

### 5.3.5.3 Estado de resultados pro forma

VENTAS MEXICO	680,000.00
VENTAS CANADA	893,025.00
(=) VENTAS NETAS	1,573,025.00
(-) COSTO DE VENTAS	591,220.00
(=) UTILIDAD BRUTA	981,805.00
(-) GASTOS DE EXPORTACION	192,248.00
GASTOS GENERALES (VTA Y (-) ADMON)	100,292.00
(=) UTILIDAD EN OPERACIÓN	689,265.00
(-) GASTOS FINANCIEROS (INTERES)	-
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	689,265.00
(-) ISR Y PTU (40%)	275,706.00
(=) UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	413,559.00
(-) DIVIDENDO FIJO 50%	206,779.50
(=) UTILIDAD RESIDUAL	<b>206,779.50</b>

Este estado de resultados se ha determinado en base a las distintas opciones de exportación; reflejando como la más rentable la exportación vía marítima, negociando un INCOTERM DDP.

#### 5.3.5.4 Balance general pro forma

BALANCE GENERAL ESTIMADO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010		
ACTIVO		
CIRCULANTE		
Bancos	85,875.00	
Inventario	70,180.00	
Clientes	100,272.50	256,327.50
FIJO		
Mobiliario y Equipo de oficina	5,800.00	
Depreciacion Acumulada	-580	5,220.00
DIFERIDOS		
Gastos de Organización	23,823.00	
Amortizacion Acumulada	-1,191.00	22,632.00
TOTAL ACTIVOS		284,179.50
PASIVOS		
Proveedores	27,400.00	
TOTAL PASIVO		27,400.00
CAPITAL SOCIAL		
Capital Social	50,000.00	
Utilidades del ejercicio	206,779.50	
TOTAL CAPITAL SOCIAL		256,779.50
PASIVO + CAPITAL		284,179.50

### 5.3.5.5 Rentabilidad del proyecto

RENTABILIDAD = UTILIDADRESIDUAL/CAPITAL ACCIONES= 413.56%

GANANCIA POR ACCION = UTILIDAD/NUMERO ACCIONES 20,677.95

Refleja la rentabilidad y ganancia por acción dentro del primer año de operaciones.

Cada asociado está recibiendo \$300 pesos por la elaboración de una guitarra, que mensualmente representa un ingreso fijo de \$3,000 pesos.

Al final del año cada asociado recibe \$20,677.95 pesos por concepto de reparto de utilidades, lo que representa \$1,723.17 pesos mensuales.

Por lo tanto, cada artesano obtiene un ingreso mensual de \$4,723.17 pesos por ser parte de la integradora. Seguirá con su producción y ventas habituales dentro de su taller, en el cual por lo general ganan poco más de \$3,000 mensualmente (equivalente a 2 salarios mínimos al día), por lo que podemos asegurar que si solo participaran en la integradora, elevarían un 57.44% sus ganancias mensuales, y si continúan con sus actividades tradicionales obtendrán un ingreso aproximado de \$7,723.17 pesos, que equivale a un incremento del 257.44% de sus ganancias.

### 5.3.6 Aprobación y ejecución del proyecto.

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

### 5.4 Etapa de formación y constitución.

- Una vez concluidas todas las etapas, se solicita por escrito a la Secretaría de Economía la inscripción al Registro Nacional de Empresas Integradoras.
- Posteriormente, la Secretaría revisa y analiza la información. Si la documentación está completa y correcta se procede al dictamen.

- El empresario manda protocolizar el Acta Constitutiva ante notario.
- La Secretaría elabora el oficio de Autorización y la Cédula de inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras y entrega la Cédula y oficio de autorización al interesado y copias a la Dirección General de Industrias, y a la SHCP.
- El empresario con su cédula de inscripción emitida por la Secretaría de Economía, acude a la SHCP para dar de alta su empresa.
- La Secretaría da de alta la empresa en el Módulo de Empresas Integradoras

### **5.5 Etapa de ejecución y de seguimiento.**

Ya una vez constituida nuestra empresa, se procederá a llevar a la realidad los planes ya mencionados. Se dará un seguimiento de estos para que la empresa se mantenga.

## CONCLUSIONES O RECOMENDACIONES

Michoacán de Ocampo presenta una actividad artesanal sobresaliente; ya que en sus productos encontramos calidad, variedad, originalidad, versatilidad, y los artesanos tienen capacidad de innovar sus técnicas y procesos.

Es el Estado que ha registrado el mayor número de marcas colectivas en el país. Esto refleja que existen diferentes regiones caracterizadas por la producción cierta artesanía, lo que les otorga un fuerte potencial de crecimiento y desarrollo. Por ello es importante implementar estrategias que impulsen la capacidad de las microempresas que conforman los artesanos para que se beneficien de estas ventajas.

La globalización ocasionó una nueva era para los artesanos, pues sus ventas bajaron considerablemente debido a nuevos competidores en el mercado, esto los obliga a adaptarse al entorno empresarial, y a mejorar continuamente su competitividad, buscando ventajas en costos, productos y servicios en donde no se encuentren.

Si consideran nuevas formas de organización, acompañadas de una estrategia competitiva, que desarrolle una amplia fórmula de cómo se va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar los mismos, aseguran no sólo su permanencia en el largo plazo, sino su crecimiento y éxito.

Dentro de estos municipios fabricantes de artesanía pueden darse desarrollos dinámicos en conglomerados de empresas, ya que cuentan con actividades similares y relacionadas que pueden conformar cadenas productivas.

El Gobierno Federal, en su labor de ayudar a la reactivación económica del país a través de la creación de empresas de fomento a las exportaciones e implementación de programas de fomento a la producción industrial; ha desarrollado una figura llamada “empresa integradora” que se enfoca en el fortalecimiento de las empresa micro, pequeña y mediana.

Este modelo de organización se basa en un trabajo de equipo, particularmente en el sector artesanal no es posible utilizar la especialización en la producción como estrategia, pues estamos

hablando de arte, y cada artesano debe llevar a cabo todo el proceso de producción con sus propias manos, de lo contrario perdería este atributo.

Con la conformación de esta empresa integradora, se logra consolidar la oferta y competir con eficiencia tanto en el mercado nacional como el internacional, bajar costos e incrementar utilidades, además de una mayor racionalización de los recursos, derivado de una mayor capacidad de negociación; logrando de esta forma la reactivación económica de este sector de empresas.

Analizando el caso de Paracho, nos damos cuenta que la conformación de esta empresa eleva el nivel de ingresos de los artesanos.

Con la intervención de la empresa integradora, dentro de las operaciones productivas y de abastecimiento de cada laudero, creamos una cadena de abastecimiento de valor. De esta manera logramos la consolidación de la oferta, estamos cubriendo la demanda de guitarra artesanal con suficiencia, mientras hacemos frente a la competencia (guitarras chinas) y nos posicionamos como una empresa sólida y rentable.

Se comprueba que uniendo esfuerzos se reducen los costos y riesgos de la exportación. Además de que la creación de una empresa integradora es una herramienta para el incremento de la cultura exportadora en el Estado, y ayuda así al aumento de la competitividad y a la mejora de la economía del país.

## **BIBLIOGRAFIA**

“Guía para la formación de una Empresa Integradora”  
Secretaría de Economía, Subsecretaría de Promoción a la Industria y el Comercio Exterior,  
Dirección General de Promoción. México.

“Ventajas absolutas, comparativas y competitivas”  
Adam Smith, David Ricardo, Paul Krugman y Michael Porter.

Rendón Trejo Araceli y Morales Alquila Andrés (2001)  
“Regionalización y Agrupamiento de empresas”

Economía, Sociedad y Estado No. 5 México

Baca Urbina Gabriel

“Evaluación de Proyectos”  
McGraw-Hill, México, D.F, 1995.

Gallardo Cervantes J.  
“Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión”  
McGraw-Hill, México, D.F, 1998.

Rueda Peiro Isabel  
“Las Empresas Integradoras en México”  
Siglo XXI Editores, 1997.

### **Institucional:**

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.

Ley General de Sociedades Mercantiles, modificación publicada en el Diario Oficial de la Federación el 24 de diciembre de 1996. Editorial Porrúa.

Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y la Actividad Artesanal, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 26 de enero de 1988 y sus modificaciones y adiciones del 22 de julio de 1991.

Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada de Interés Público, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 31 de agosto de 1934.

Criterios de estratificación de las empresas, publicados en el Diario Oficial de la Federación el 30 de marzo de 1999.

Diagnóstico de Empresas Integradoras, junio de 1996. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

### **Páginas web:**

Banco de Comercio Exterior, [www.bancomext.com](http://www.bancomext.com)

Banco de México, [www.banxico.org.mx](http://www.banxico.org.mx)

Banco de México, Estadísticas Históricas. Balanza de Pagos, Cuaderno 1970-1978.

Centro de Economía Internacional, <http://cei.mrecic.gov.ar/home.htm>

Diario Oficial de la Federación, [http://www.servicrece.com/pag\\_dof.htm](http://www.servicrece.com/pag_dof.htm)

El Financiero, del día 25 de mayo del 2006.

INEGI, Resumen General. Censos Económicos 2004, México, 2006

INEGI, [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx), Resumen de resultados de los censos económicos de 1999.

INEGI, [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx). Censos 2004.

Presidencia de la República, <http://zedillo.presidencia.gob.mx/pages/disc/oct00/25oct00-2.html>

Secretaría de Economía, [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)

WTO, [http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2004\\_e/section1\\_e/i03.xls](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2004_e/section1_e/i03.xls)

## **GLOSARIO**

Empresa integradora: Forma de organización empresarial que asocia a personas físicas o morales de escala micro, pequeña y mediana (MIPYMES) formalmente constituidas.

Producción: Proceso por medio del cual se crean los bienes y servicios económicos.

Insumos: Bienes y servicios, necesarios para la elaboración un producto.

Ingresos: Todo el dinero que recibe una persona de diferentes fuentes, incluido el trabajo.

Competitividad empresarial: Significa lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado.

Cooperación empresarial: Cuando dos o más empresas independientes comparten capacidades, conocimientos o recursos para mejorar su posición en el mercado y reforzar sus ventajas competitivas, siempre que no lleguen a fusionarse.

Desarrollo regional: Proceso constituido por actividades que llevan a la utilización, el mejoramiento o la conservación de bienes y servicios naturales o económicos, con el objeto de mantener o mejorar la calidad de la vida humana de una región específica.

Financiamiento: El Préstamo de dinero adicional hacia el desembolso inicial.

Facturación: Ventas totales que realiza una determinada empresa durante un periodo de tiempo, deducidos los impuestos directos sobre las mismas (como el IVA).

Economía de escala: Estructura de organización empresarial en la que las ganancias de la producción se incrementan y/o los costos disminuyen como resultado del aumento del tamaño y eficiencia de la planta, empresa o industria.

Oferta Exportable: Productos y servicios que pueden ofrecer las empresas para su comercialización externa y que cuentan con las características que el mercado le requiere.

## **ANEXO 1/3**

### **Del análisis de entrevistas.**

Para complementar el análisis la disposición que tienen los artesanos michoacanos para agruparse, se ha llevado a cabo una serie de entrevistas, entre los fabricantes de artesanía de diversos municipios del Estado de Michoacán de Ocampo. De acuerdo a los datos estadísticos básicos de población de las diversas fuentes consultadas, y aplicando las técnicas estadísticas para calcular el tamaño de una muestra poblacional, se obtuvo como parámetro una muestra de 20 personas a encuestar para tener un grado de confiabilidad del 95%.

Además se realizó una segunda entrevista los artesanos del municipio de Paracho, esto en virtud de la población meta a la cual se dirige la presente propuesta. Se tomó una muestra de 15 lauderos, el grado de confiabilidad es el mismo.

Entrevista general.

Municipio	Frecuencia	Porcentaje
Capula	2	10%
Charo	1	5%
Chucándiro	1	5%
Cuanajo	1	5%
Cuidad Hidalgo	1	5%
Cuitzeo	1	5%
Indaparapeo	1	5%
Erongarícuaro	2	10%
Los reyes	1	5%
Morelia	2	10%
Pamandacuaro	1	5%
Paracho	1	5%
Patzcuaro	1	5%
Queréndaro	1	5%
Salvador Escalante	1	5%
San Cristóbal	1	5%
Tangancícuaro	1	5%

Entrevista Paracho.

Municipio	Frecuencia	Porcentaje
Paracho	15	100%

Entrevista general.

Artesanía fabricada	Frecuencia	Porcentaje
Alfarería (barro)	2	10%
Catrinas	1	5%
Cestería	1	5%
Chiles procesados	1	5%
Dulce regional	1	5%
Guitarras	1	5%
Mojigangas	1	5%
Mueble rústico	1	5%
Prendas de manta o tule con bordados	3	15%
Talabartería (cuero)	1	5%
Tejidos en telar para cintura	1	5%
Utensilios y Figuras de madera	4	20%
Vidriado cerámico	2	10%

Entrevista Paracho.

Artesanía fabricada	Frecuencia	Porcentaje
Guitarra	15	100%

Así mismo, se diseñó el cuestionario con siete reactivos que a continuación se detallan, consistiendo en una pregunta semiabierta y seis cerradas, con el objetivo de recabar de la población de artesanos dispuesta a integrarse.

## Encuesta para determinar preferencias sociales en nuevas ofertas educativas

1. ¿Usted forma parte de una empresa?      Si              No

¿De qué tipo? \_\_\_\_\_

2. ¿Usted trabaja por cuenta propia, o se ayuda de otros artesanos de su región?

Cuenta propia

Con otros

3. ¿Cree usted que el ingreso al país de productos extranjeros y franquicias le haya afectado en sus ventas y/o prestigio?

Si

No

4. ¿Conoce usted lo que es una empresa integradora?

Si

No

5. ¿Estaría dispuesto a agruparse con otros artesanos de su misma región y producto?

Si

No

6. ¿Alguna vez ha exportado su producto?      Si                      No

7. ¿Le gustaría exportar junto con estos otros artesanos?

Si

No

Resultados de las entrevistas.

Entrevista general.

<b>Pregunta 1</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de frecuencia</b>
Si	4	20%
Tipo familiar	2	10%
Regional	2	10%
No	16	80%

Entrevista Paracho.

<b>Pregunta 1</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de frecuencia</b>
Si	3	20%
Tipo familiar	3	10%
No	12	80%

En cuanto al primer reactivo, se puede concluir que una gran mayoría de artesanos tanto michoacanos como parachenses no forman parte de una empresa legalmente constituida.

Entrevista general.

<b>Pregunta 2</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de frecuencia</b>
Cuenta propia	14	70%
Con otros	6	30%

Entrevista Paracho.

<b>Pregunta 2</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de frecuencia</b>
Cuenta propia	10	66.67%
Con otros	5	33.33%

De acuerdo al segundo reactivo, se dice que la mayoría de estos artesanos trabajan por cuenta propia, no se apoyan de los demás artesanos de su región.

Entrevista general.

<b>Pregunta 3</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Únicamente en prestigio</b>	<b>Únicamente en ventas</b>	<b>Porcentaje de frecuencia</b>
Si	14	1	3	70%
No	6			30%

Entrevista Paracho.

<b>Pregunta 3</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de frecuencia</b>
Si	14	93.33%
No	1	6.67%

Con ese reactivo podemos afirmar que la globalización si ha afectado a los artesanos el Estado de Michoacán de Ocampo, y en mayor medida a los artesanos del municipio de Paracho; y que además encontramos opiniones divididas, pues hay quienes afirman que únicamente les ha afectado en sus ventas, mientras que otros pocos han sufrido un desprestigio por éste fenómeno.

Entrevista general.

<b>Pregunta 4</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de frecuencia</b>
Si	1	5%
No	19	95%

Entrevista Paracho.

<b>Pregunta 4</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de frecuencia</b>
Si	7	46.67%
No	8	53.33%

Se observa que casi la totalidad de los artesanos del Estado, desconoce la figura de la Empresa Integradora, por lo tanto no tienen la sensatez de los beneficios que podrían obtener al conformarla.

En el caso específico de Paracho, podemos notar que son más los artesanos que tienen idea del significado de empresa integradora; pero solamente conocen su concepto, y desconocen sus características y beneficios.

Entrevista general.

<b>Pregunta 5</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de frecuencia</b>
Si	19	95%
No	1	5%

Entrevista Paracho.

<b>Pregunta 5</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de frecuencia</b>
Si	12	80%
No	3	20%

Este reactivo tiene gran importancia, dado que demuestra la viabilidad de la propuesta aquí planteada, reflejando que los artesanos del Estado, casi en su totalidad, estarían dispuestos a agruparse con otros más de su misma región y producto, para obtener grandes beneficios.

De igual manera los artesanos el municipio en el que se basa la propuesta de la presente investigación, en su mayoría están dispuestos a integrarse.

Entrevista general.

<b>Pregunta 6</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de frecuencia</b>
Si	6	30%
No	14	70%

Entrevista Paracho.

<b>Pregunta 6</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de frecuencia</b>
Si	12	80%
No	3	20%

El reactivo demuestra que son pocos los artesanos del Estado que han tenido la posibilidad de exportar sus productos, de abrir nuevos mercados, de obtener un reconocimiento a nivel mundial.

Por el contrario, en el caso de Paracho, la mayor parte de los artesanos han tenido la oportunidad de exportar sus productos. Esta situación se ha dado en todos los casos gracias a la ayuda de un intermediario.

Entrevista general.

<b>Pregunta 7</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de frecuencia</b>
Si	19	95%
No	1	5%

Entrevista Paracho.

<b>Pregunta 7</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje de frecuencia</b>
Si	14	93.33%
No	1	6.67%

En base a este reactivo, se manifiesta que uno de los objetivos de la presente investigación es posible, el de exportar la producción de los varios artesanos en una carga consolidada, pues una gran mayoría está dispuesto a hacerlo.

## **ANEXO 2/3**

### **EXPORTACIÓN DE GUITARRA A CANADÁ.**

#### **ENVASE Y EMBALAJE**

El envase que se utilizara serán fundas hechas con tela repelente al agua.

El empaque serán cajas de cartón hechas a la medida. (115 cm largo, 55cm ancho, 15 cm profundidad).

Que estos a su vez serán enviados en un contenedor de 20 pies que contendrá 350 cajas.

La unidad de venta a utilizar será la tarima o palet de 1200 mm por 800 mm, que sujetará 25 cajas cada uno, se enviará un total de 14 palets.

#### **Fracción arancelaria:**

92 Instrumentos musicales; sus partes y accesorios

9202 Los demás instrumentos musicales de cuerda (por ejemplo: guitarras, violines, arpas).

920290 - Los demás.

92029002 Guitarras.

#### **IMPUESTOS:**

No se paga arancel en Canadá, únicamente el GST (Goods and Services Tax) que equivale al 13% del valor comercial de la mercancía.

#### **Documentos Básicos Necesarios para Exportar:**

- Factura con el valor comercial de las mercancías
- Lista de empaque
- Pedimento de exportación.
- Certificado de Origen.
- Documento de transporte: Guía aérea, Carta de porte.

## TRANSPORTES Y FLETES

Para la exportación que se llevará a cabo del puerto de Veracruz al puerto de Toronto (Canadá); y la cual se realizara mediante el término de negociación DDP (Delivered Duty Paid); se emplearan los siguientes medios de transporte:

- ❖ Terrestre (camión). Del municipio de Paracho, Michoacán donde se encuentra ubicada la planta, al puerto de Veracruz por el cual van a salir las mercancías de territorio nacional.
  - Flete. \$9,840.00 MXP
  - Tiempo aproximado de recorrido. 5 hrs
  - Seguro cobrado por la empresa: \$3,000 MXP
  
- ❖ Marítimo. Del puerto de Veracruz al puerto de Toronto.
  - Flete. 3,133 USD (\$40,134 MXP)
  - Tiempo aproximado de recorrido: 23 días
  
- ❖ Terrestre. (camión). Del aeropuerto de Toronto a la planta del importador.
  - Flete. 123 CAD (\$1,493 MXP)
  - Tiempo aproximado. 30 min
  - Seguro cobrado por la empresa: \$30 CAD (\$364.50)

Tipo de cambio al 1 de marzo del 2010

## SEGURO

El seguro lo va a manejar la institución financiera BANORTE-GENERALI Seguros al cual se le va a pagar el 15% del valor factura.

Debido a que la mercancía va a emplear dos medios de transporte la póliza va a manejar la siguiente cobertura hacia la mercancía:

**VIGENCIA DEL SEGURO.-** Este seguro entra en vigor desde el momento en que los bienes queden a cargo de los porteadores para su transporte, continúa durante el curso normal de su viaje y termina con la descarga de los mismos sobre los muelles en el puerto de destino .

**Contenedores:**

En cada contenedor de 20 pies se acomodaran 350 cajas. Para proteger la carga se usarán 14 palets de 25 cajas.

**Costos:**

La empresa cotizo por un trayecto Paracho- Veracruz \$9840 pesos mas \$3000 de seguro. Lo anterior, por trasportar el producto de la empresa hasta el puerto. Así mismo también se cotizo Los costos de trasporte marítimo Veracruz-Toronto serán de 3,133 dólares USD, (\$40,134 pesos) mas el 15% (\$48,480) de la factura por efecto de seguro con cobertura amplia. Sin embargo, este precio depende de las fechas en las que estén disponibles los buques.

**Supuestos:**

Canadá no cobra arancel a este producto gracias al tratado comercial que tiene con México.

El costo unitario de producción es de 574.00 mn

El precio del producto en Canadá es de 300 Dólares Can. Que equivalen a \$3,645 pesos. Nosotros les venderemos la guitarra en \$2,551.5 pesos; permitiéndoles lograr un margen de utilidad del 30%

## COTIZACION CONTENEDOR 20' (PESOS MEX)

INCOTERM	CONCEPTOS	IMPORTE	
		PARCIAL	ACUMULADO
<b>EXW</b>	COSTOS DE PRODUCCION	200,900	200,900
	ENVASE	35,000	235,900
	EMPAQUE	1750	237,650
	EMBALAJE	490	<b>238,140</b>
<b>FCA</b>	CERTIFICADOS DE ORIGEN	306	<b>238,446</b>
<b>FAS</b>	TRASPORTE MORELIA - MANZANILLO	9840	248,286
	SEGURO	3000	251,286
	MANIOBRAS EN EL PUERTO DE MANZANILLO	247	251,533
	MUELLAJE EN MANZANILLO	200	251,733
	TRAMITE ADUANERO MEXICANO	1060	<b>252,793</b>
	<b>FOB</b>	MANIOBRAS PARA SUBIR AL BUQUE	3000
<b>C&amp;F</b>	FLETE MARITIMO MANZANILLO - YOKOJAMA JAPON	40,134.00	<b>295,927</b>
<b>CIF</b>	SEGURO 15% SOBRE VALOR FACTURA	48,480.00	<b>344,407</b>
<b>DES</b>	MANIOBRA BUQUE A MUELLE EN YOKOHAMA	2,496.00	346,903
	MUELLAJE EN YOKOHAMA	175	347,078
	ALMACENAJE (7 DIAS)	125.00	<b>347,203</b>
<b>DAF</b>	IMPUESTOS	42,017.00	389,220
	TRAMITE ADUANERO EN YOKOHAMA	1,620.00	<b>390,840</b>
<b>CPT</b>	FLETE YOKOHAMA A FABRICA	1,493.00	<b>392,333</b>
<b>CIP</b>	SEGURO	365	<b>392,698</b>
<b>DDP</b>	GASTOS DE DESCARGA	450	<b>393,148</b>
<b>COSTO TOTAL</b>			<b>393,148</b>

Precio lote: 2,551.50 por 350 guitarras: 893,025

$893,025 - 393,148 = 499,877$

1,428.22 pesos de utilidad por guitarra.

Costo guitarra lista para exportación = 680.40

680.4 FRENTE A 1,428.22 DE UTILIDAD = 210% O 2.1 VECES DE UTILIDAD

## **FORMA DE PAGO**

La forma de pago se hará por medio del instrumento de pago, carta de crédito irrevocable, en los siguientes términos:

- El importador pagara el 50% de anticipo que asciende a 73,496 dólares CAN al exportador, para que la mercancía sea enviada en tiempo y forma.
- En la cual el banco emisor cobrara una comisión por apertura y por utilización de la carta de crédito.
- Y adquiere la responsabilidad frente al ordenante de notificarle al vendedor y pagarle a través del banco corresponsal una vez que haya cumplido los términos y condiciones establecidas en la carta de crédito del restante 50%.
- Los costos por apertura de la carta de crédito son del 2% que asciende a 1,470 dólares Can o \$17,861.50 pesos, por apertura de crédito.
- Dicha transacción se realizo previa investigación por medio de los bancos decidiendo así que el cliente, es sujeto de crédito.

## ANEXO 3/3

### TRIPTICO A USAR EN LA ETAPA DE SENSIBILIZACIÓN.

• Cada socio no puede exceder del 30% del capital social.

• Las empresas integradas deberán ser usuarias de los servicios que preste la integradora.

• Pueden tener socios grandes, como instituciones de la banca de desarrollo, el Fondo Nacional de Empresas de Solidaridad y, en general, cualquier otro socio, siempre que la suma de éstos no ostente más del 25% del capital social total.

• La empresa integradora no puede participar directa o indirectamente en el capital social de las empresas integradas.

• Esta puede percibir ingresos exclusivamente por concepto de cuotas, comisiones y prestación de servicios a sus integradas.

• El 10% de sus ingresos totales, pueden ser de servicios a terceros.

• Presentar a la Secretaría de Economía a la siguiente documentación:

- Proyecto de viabilidad económico-financiero en que se señale el programa específico que desarrollará la empresa integradora, así como sus etapas;
- Escrito libre solicitando su inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras.
- Proyecto de acta constitutiva. Una vez autorizada por Secretaría de Economía, deberán protocolizar ante Notario Público.

**EMPRESA INTEGRADORA DE ARTESANOS LAUDEROS DE PARACHO MICHOACÁN**

20 de Noviembre #344  
Col. Centro  
Paracho, Michoacán.

## IMPORTANCIA

Paracho es una región con un fuerte potencial exportador, y una gran capacidad de crecimiento económico, dada la calidad de su artesanía; por ello es importante realizar cambios cualitativos en la forma de comprar, producir y comercializar.

## OBJETIVO PRINCIPAL

“Organizarse para incrementar la participación de la guitarra en los diferentes mercados (nacional y de exportación) y dejar de competir entre sí”

Se llevarán a cabo los siguientes PROYECTOS:

- Eficientar la administración.
- Efectuar exportaciones de Guitarra.
- Realizar compras en común.
- Comercializar de forma consolidada.
- Mejorar la imagen de la guitarra de Paracho a nivel mundial.

## VENTAJAS:

- Todos los socios participarán en la toma de decisiones.
- Los artesanos podrán continuar produciendo de manera regular sus guitarras y tomando sus propias decisiones con respecto a sus talleres, pero deberán cubrir la producción que la integradora le solicita. beneficios que cualquier otro socio.



- Los lauderos se dedicarán a producir, mientras la empresa integradora encargará de la administración y la compra de materiales y comercialización de guitarras.

- Los asociados podrán comprar desde una acción hasta el 30% del capital social, de acuerdo a su capacidad económica; y gozará de los mismos beneficios que cualquier otro socio.

- Esta organización permitirá que sus asociados gocen de distintos apoyos como:

Financieros: Asesoría y orientación para habilitar a las empresas integradoras y/o asociadas como sujetas de crédito de los programas normales.

Fomento a las exportaciones: Facilidades administrativas para acceder a los programas de Empresas de Comercio Exterior (ECEX), Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX) y Maquila de Exportación.

Fiscales: De acuerdo al Decreto que norma a las empresas integradoras, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, les otorga el Régimen Simplificado de Tributación por 10 años, sin límite de ingresos.

## FORMA DE OPERACIÓN:

- Estructura Asamblea General de Socios.
- Consejo de Administración.
- Director General.
- Gerencias de: compras, finanzas y ventas.

Estas áreas, excepto la Asamblea General de Socios, es recomendable que estén a cargo de profesionistas, para que la administración sea eficiente y así evitar conflictos entre los asociados.

La empresa puede iniciar sus operaciones únicamente con la Asamblea General de Socios y el Director General, y posteriormente agregar las demás áreas conforme al crecimiento y las necesidades de la empresa.

## CONSTITUCIÓN:

- Las empresa integradora debe formalizarse bajo una personalidad jurídica distinta a la de sus asociados, por lo que se recomienda adopte una figura jurídica mercantil y en especial, la Sociedad Anónima de Capital Variable por ser la más reconocida tanto a nivel internacional como por la banca de desarrollo y para que pueda realizar a nombre y cuenta de los asociados operaciones conjuntas y para la admisión de nuevos socios.

- Tiene personalidad jurídica propia, que le permite realizar actividades mercantiles.

- Se constituye con un capital social mínimo de \$50,000.

## RELACION DE CUADROS, GRAFICAS Y TABLAS

Artesanías de renombre por municipio.....	10
Comercio al por menor de artesanías, Michoacán año 2004.....	12
Desarrollo por etapas.....	48
Análisis del entorno.....	52
Fabricación y ensamble de instrumentos musicales, Paracho (2004).....	56
Comercio al por menor de artesanías, Paracho (2004).....	56
Identificación de las necesidades de los socios.....	57
Análisis FODA empresas socias.....	58
Costos directos.....	63
Costos indirectos.....	64
Demanda nacional.....	66
Demanda extranjera.....	67
Herramientas.....	68
Capacidad mensual.....	68
Proceso de producción.....	69
Requerimientos de materias primas e insumos.....	71
Inventario de Producto terminado.....	72
Programa de Producción .....	74
Organigrama funcional previo.....	77
Gastos preoperativos.....	79
Gastos de operación.....	79
Programa de inversión.....	80
Aportaciones de los socios al capital social.....	80
Estado de resultados pro forma.....	81
Balance general pro forma.....	82
Cotización DDP.....	102