



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CAMPUS ARAGÓN

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIATURA EN RELACIONES INTERNACIONALES

TEMA:

"IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS COMO MODELO ALTERNATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD GLOBAL DE LAS MPYMES MEXICANAS EN EL MARCO DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2001-2006"

ALUMNA:

MORALES HERNÁNDEZ ANA MARÍA

ASESOR:

LIC. RODOLFO ARTURO VILLAVICENCIO LÓPEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

A mis Padres, que son mi fuente de inspiración, que siempre han confiado en mis capacidades y me apoyan en cualquier proyecto. Es por ustedes que he logrado alcanzar una de tantas metas en mi vida y que significa tanto en nuestra familia; que este sea el inicio de un cúmulo de satisfacciones y motivo de orgullo no solo por mí, sino por los sacrificios, esfuerzos, horas de trabajo, educación, valores e incommensurable amor que me han brindado. Con profundo amor les dedico la materialización de todos estos años en los que tuvieron fe en mi trabajo y mi dedicación que he aplicado en todo lo que hago con el único propósito de enaltecer a dos seres humanos maravillosos que son mis padres.

A Javier mi hermano y amigo, quien me ha impulsado a seguir adelante y a luchar por mis sueños y propósitos. Eres mi más grande motivo para ser cada día una mejor persona, para que veas en mí una mujer y profesionalista de la que puedas sentirte orgulloso. Tu sonrisa, apoyo, consejos e inmenso amor han sido elementos principales en mi lucha día a día, gracias por estar a mi lado. Te amo con todo mi corazón.

A mi Familia por brindarme incondicional apoyo a lo largo de mi vida y por estar siempre presentes en cada momento importante de mi camino. Su confianza en mis esfuerzos para salir adelante es de gran importancia para mí, por ello les agradezco su amor, paciencia, tiempo y hermosos deseos hacia mi persona.

A los que ya no están conmigo, porque dejaron un gran legado en mí y estoy segura que donde sea que se encuentren, abrazan con profunda alegría el importante paso que he dado en mi vida. Aunque no estén presentes quiero dedicarles con todo mi amor mis esfuerzos para realizar lo que hoy he alcanzado y agradecer que mientras estuvieron a mi lado, me alentaron a superar mis propios éxitos.

A Mis Amigos... Angellique, Nancy, Marco, Maricela, Lizet, Carlos, Víctor porque es difícil encontrar a las personas correctas en el momento correcto y ese fue nuestro caso, durante estos años de esfuerzos compartidos y emociones entrañables no solo encontré un excelente equipo de trabajo, afortunadamente en cada uno de ustedes tuve un cómplice de vida. Nuestros buenos y malos momentos nos unieron cada día más y forjaron en nosotros una amistad fuera de serie, que valoro con

todo mi ser... gracias por cada segundo lleno de satisfacciones y alegría. Los amo y admiro por ser los mejores amigos que la vida me regaló. Deseo también agradecer la compañía, cariño, respeto y apoyo a una importante persona en mi vida... Eduardo, por llenar de luz mis momentos a tu lado.

A Rodolfo Villavicencio como profesor y asesor... por contribuir a la formación de personas dignas de llamarse Universitarios, por el compromiso y dedicación a la enseñanza, por la calidad del trabajo realizado en los años que tuve la fortuna de ser la alumna de un profesor de dicha catadura, sin duda, me refiero a un profesional al que respeto y admiro profundamente por la magnitud del talento que representa. Ahora bien, como amigo... agradezco tu confianza, el tiempo compartido, la alegría y compañía que me brindaste en estos años de amistad. Sabes que eres parte de mi familia, de mi vida, de mis cariños más entrañables y que mi admiración y respeto se hacen extensivos al plano personal, a nuestra amistad, porque al igual que el profesional que conozco, el ser humano es inmensamente valioso y sé que este logro en mi vida no solo lo compartimos como asesor-alumna, sino como amigos y eso es un gran honor para mí. Te quiero.

A mi Jurado que está conformado por profesionales de gran calidad, por profesores que dejaron un gran legado en la alumna que hoy se presenta a esta prueba con elementos que fueron aportados por ellos. Con gran respeto y admiración por su trabajo y conocimientos agradezco su paciencia y apoyo en mi formación profesional, trabajando hombro a hombro con el equipo de profesores de la Licenciatura En Relaciones Internacionales a los que también agradezco su inconmensurable aportación al gran paso que hoy realizo.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, la máxima casa de estudios, que tiene la gran responsabilidad de forjar Universitarios y profesionales comprometidos por trabajar en pro del país.

Gracias... Facultad de Estudios Profesionales Campus Aragón.

ÍNDICE

Introducción.....	i
1. Retos y oportunidades de las micro, pequeñas y medianas empresas en el marco de la globalización.....	1
1.1. Concepto de globalización económica.....	2
1.2. Repercusiones del proceso de globalización económica en el crecimiento e internacionalización de las empresas	5
1.3. Conceptos de ventaja competitiva y competitividad sistémica	7
1.4. Problemática de las micro, pequeñas y medianas empresas frente a la dinámica global	12
1.4.1. Características de las MPymes.....	16
1.4.2. Función de la integración de cadenas productivas e integración de MPymes a sistemas de valor	18
1.4.3. Importancia de la relación entre MPymes y gobierno	20
1.5. Retos de competitividad internacional para MPymes	22
1.6. Empresas Integradoras y asociación empresarial como alternativa de apoyo a micro, pequeñas y medianas empresas. Experiencias Internacionales.....	26
2. Problemática de las MPymes mexicanas frente al proceso de apertura económica	31
2.1. Antecedentes	33
2.2. Características del proceso de apertura comercial en México	38
2.3. Problemas de las micro, pequeñas y medianas empresas en el marco de la globalización.....	44
2.3.1. Limitantes de acceso al crédito	48
2.3.2. Atraso tecnológico	54
2.3.3. Deficiencias administrativas y cultura empresarial en México.....	57
2.3.4. Hipercompetencia global y dinámica del mercado.....	62
2.3.5. Desarticulación de cadenas productivas.....	67

2.4. Apoyos gubernamentales para las micro, pequeñas y medianas empresas en México.....	69
2.5. Esquemas de asociación empresarial en apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas en México	83
3. Importancia del esquema de Empresas Integradoras como modelo alternativo de apoyo las MPymes mexicanas en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006	89
3.1. Planeación oficial y apoyo al sector empresarial en México	90
3.1.1. Plan Nacional de Desarrollo y Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006.....	93
3.1.2. Programa para el desarrollo de la competitividad de las empresas.....	95
3.1.3. Programas de apoyo empresarial del Consejo Nacional para la Ciencia y Tecnología (Conacyt).....	101
3.1.4. Apoyos procedentes del Programa Pyme.....	105
3.2. Importancia de las Empresas Integradoras en México.....	110
3.2.1. Antecedentes.....	111
3.2.2. Marco Legal	116
3.2.3. Mecánica Operativa.....	121
3.3. Papel de las Empresas Integradoras en la articulación productiva sectorial y regional en México.....	123
3.4. Ventajas de la consolidación de <i>clusters</i> y desarrollo de empresas integradoras en México.....	126
3.5. Evaluación y Perspectivas.....	131
Conclusión.....	136
Bibliografía.....	143
Hemerografía.....	145
Mesografía.....	145

Introducción

La dinámica del proceso de globalización y la apertura comercial suscitada desde los años ochenta en México han reflejado un nivel de estancamiento en los procesos de producción de las micro, pequeñas y medianas empresas (MPymes) haciéndolas más vulnerables a la quiebra y a la mordaz competencia que el mismo sistema implica.

El limitado apoyo gubernamental y la incapacidad de acceso a los recursos necesarios para realizar las operaciones correspondientes constituyen las principales limitantes por las que este sector empresarial ha visto mermada su capacidad competitiva, es por ello que el presente análisis se enfoca a la búsqueda de alternativas para promover, fomentar y favorecer el crecimiento y desarrollo de las empresas nacionales en el marco de los objetivos planteados en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.

La investigación se delimitará espacialmente a nivel nacional en el sistema empresarial mexicano, haciendo énfasis en las medidas que se han tomado respecto a dicha problemática, así como los programas creados e implementados respecto al desarrollo satisfactorio de las empresas mediante el *clustering*/agrupamiento empresarial como alternativa de crecimiento y competitividad para las MPymes, mientras que el enfoque empresarial estará avocado a la identificación de medidas y alternativas que ayuden a lograr el desarrollo y fortalecimiento de sus capacidades competitivas a nivel global en lo que hoy día se concibe como mercado único.

En lo que respecta a la temporalidad del trabajo de investigación, se concentrará en el periodo comprendido entre 1985 y 2006 tomando en cuenta que es entonces cuando se presenta en México la apertura comercial y comienza a tener consecuencias de impacto en el sector empresarial mexicano, considerando además, que hasta ese momento el Estado mexicano era proteccionista, por lo que dicha apertura representó una amenaza para el sector empresarial nacional que no contaba con una capacidad competitiva para hacer frente a las nuevas características del mercado global.

En este sentido, el propósito de estudio se avocará al análisis de las implicaciones que la apertura comercial trajo consigo y su impacto en las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas, haciendo énfasis en los propósitos y consideraciones plasmados en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 para hacer frente a dicha problemática y apoyar a los empresarios locales.

El proceso de globalización de los mercados se ha extendido a todas las naciones de la comunidad internacional transformando radicalmente la estructura política, social, cultural y económica. En la actualidad los sistemas económico-productivos nacionales se han convertido en un participante más del fenómeno denominado como *hipercompetencia global*.

En este tenor y dada la dinámica cambiante y creciente competencia de los mercados e incluso ya concibiendo al mundo como un solo mercado de grandes exigencias y constantes cambios, las MPymes han sido las más perjudicadas en materia competitiva. La problemática a la que se enfrentan es compleja, una deficiencia conlleva a otra, por lo que se hace necesario el análisis de las actividades y actitudes adoptadas por los empresarios mexicanos respecto a la realización de acciones orientadas al desarrollo y crecimiento de sus organizaciones.

El acceso a planes de financiamiento flexibles que permitan a las MPymes mejores oportunidades de desarrollo es una más de las trabas que enfrentan actualmente este tipo de empresas, ya que debido a su tamaño, tipo de operaciones y bajos niveles de competitividad y calidad, no son consideradas por las instituciones crediticias como entes confiables para ser sujetos de crédito, sobre todo en el caso de la banca privada.

Sin embargo, no en todos los casos sucede igual, por parte del gobierno mexicano y las dependencias competentes y responsables de generar mejores condiciones para el sector industrial nacional derivan muchos planes, programas y financiamientos de apoyo, el problema es que las MPymes no tienen conocimiento de su existencia, o bien, no acuden a ellos por poseer una limitada mentalidad empresarial tratando de no arriesgar más de lo necesario.

La cultura empresarial también es uno de los grandes problemas generados desde hace mucho tiempo en los empresarios mexicanos, sobre todo desde el shock de la apertura comercial que implicó una exposición agresiva de las empresas nacionales a la competencia internacional que para entonces llevaba una gran ventaja competitiva respecto a las empresas mexicanas y que por supuesto fueron las MPymes las que más resintieron el impacto. El atraso tecnológico en nuestro país constituye también uno de los males endémicos de las empresas de micro, pequeña y mediana escala, como se mencionaba anteriormente, cada uno de los problemas que deben enfrentar las MPymes implican no solo un reto, sino que también fungen como una serie de procesos que complementan el buen o mal funcionamiento del sector empresarial al que nos referimos.

La incipiente tecnología con la que cuentan algunas empresas en nuestro país hace que los procesos productivos sean lentos y por lo tanto ineficientes, sobre todo tomando en cuenta que la competencia actual del mercado global gira en torno a la calidad total, eficiencia en tiempos y procesos, cuestión que se dificulta la no tener acceso a los medios tecnológicos necesarios para lograrlo, haciendo que las empresas de micro, pequeña y mediana escala mexicanas vean lejana su inserción en el mercado global y mucho menos les permite aspirar a la obtención de un nivel productivo y de calidad competitivos en dichas esferas de los procesos de comercialización actuales.

Ante el desafío que esto representa, es necesario que todos los sectores que conforman la economía de un país replanteen los esquemas de participación e instrumenten nuevas políticas y programas de acción que permitan aprovechar las oportunidades que el sistema actual pueda ofrecer. La clave se encuentra en actuar con una actitud abierta y decidida ante la hipercompetencia.

La situación actual de las empresas a nivel mundial registra enormes asimetrías que afectan directamente en la capacidad productiva y de crecimiento no solo del sector empresarial, sino también de los países que cada vez más se ven en la necesidad de adaptarse al sistema de apertura comercial que la globalización ha generado.

En un principio, la lógica del proceso globalizador con la apertura al exterior pretendía que la competencia internacional obligase a las empresas a nivel interno a ser más competitivas. Actualmente, se ha manifestado un mayor interés en la adopción de alternativas de cooperación empresarial, sobre todo entre las MPymes, con el objetivo de fortalecerse para producir y comercializar sus productos y/o servicios en mercados de alta competitividad tanto a nivel local, como externo.

En este sentido, las empresas integradoras son una alternativa de asociación empresarial, que el Banco Mexicano de Comercio Exterior (Bancomext) define como: “empresas de servicios especializados que asocian personas físicas y morales, preferentemente de escala pequeña y mediana. Su función, es la obtención de servicios especializados para las pequeñas y medianas empresas a bajo costo en aspectos tecnológicos, de promoción y comercialización, diseño, subcontratación, financiamiento, actividades en común y aprovechamiento de residuos industriales y gestiones administrativas¹”.

La importancia de identificar modelos alternativos que nos permitan fortalecer el aparato productivo mexicano es básico, se han realizado muchos intentos por consolidar la capacidad y competitividad de la industria obteniendo resultados positivos solo en ciertos sectores, olvidando que existen un gran número de MPymes en el país que al igual que las grandes empresas también forman parte del mercado local y que bien podrían representar a mediano y largo plazo una fuente generadora de empleos y grandes recursos en pro del crecimiento económico nacional.

No obstante, en nuestro país, el hecho de lograr un nivel óptimo de competitividad de las empresas ha quedado inconcluso, ya que se requiere abordar el actual contexto internacional con un enfoque integral para hacer frente a las brechas del desarrollo ante los desafíos que presenta la nueva economía global, es por ello que se le da gran importancia a la competitividad, que a nivel empresarial se refiere a la capacidad para vender más productos o servicios y mantener o aumentar su participación tanto en el

¹ BANCO MEXICANO DE COMERCIO EXTERIOR. Empresas Integradoras. Disponible en <http://www.bancomext.com/Bancomext/aplicaciones/glosario/nvglosario.jsp> Fecha de consulta: 10 de febrero de 2006.

mercado local, como en el externo sin necesidad de sacrificar ganancias o salarios. El gran desafío mundial es evitar que se globalicen solamente los procesos y modelos económico-financieros, sino que esta lógica se extienda a propiciar mayores posibilidades de desarrollo, es decir, crear un entorno favorable para que las empresas puedan competir con posibilidades de éxito.

Durante el periodo 2000-2006, es decir, en la administración presidencial de Vicente Fox Quesada, la competitividad se consideró como uno de los puntos fundamentales del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 (PND) en el que se reconoce que ésta se ha visto afectada por rezagos en áreas como el marco jurídico, la infraestructura física y de telecomunicaciones, la capacitación y la inversión en capital humano, el esfuerzo en investigación y desarrollo, el acceso a financiamiento y el costo de insumos básicos, entre otros.

Por lo que el diagnóstico del PND enfatiza que la productividad de la economía depende de los costos, los cuales se agrupan en dos categorías: a) *los costos de producción*, asociados con la tecnología, los insumos y los factores productivos, y b) *los costos de transacción*, asociados con el acopio y manejo de información, supervisión y diseño de contratos, de solución de posibles disputas y de poner al alcance de los agentes los bienes y servicios que se intercambian en los mercados.

Bajo éste esquema, el Plan Nacional de Desarrollo diseñado con el objetivo de abatir costos, elevar y extender la competitividad del país, propuso²:

- Promover el desarrollo y la competitividad sectorial
- Crear infraestructura y servicios públicos de calidad
- Formar recursos humanos y crear una nueva cultura empresarial
- Impulsar una nueva cultura y reforma del marco laboral que ampliara las oportunidades de los trabajadores

² DUSSEL Peters, Enrique y RUÍZ Chávez, Rocío. Perspectivas y retos de la competitividad en México. UNAM, Facultad de Economía de la UNAM/CANACINTRA. México, 2003, pp.233-237.

- Promover una inserción ventajosa del país en el ámbito internacional y en la nueva economía
- Promover el uso y el aprovechamiento de la tecnología e información
- Consolidar e impulsar el marco institucional y la mejora regulatoria para simplificar la carga administrativa de las empresas
- Promover mayores flujos de inversión extranjera directa
- Fortalecer el mercado interno
- Implementar una política integral de desarrollo empresarial

En este sentido, el tema de investigación elegido para el proyecto de tesis de la Licenciatura en Relaciones Internacionales que versa sobre la *Importancia de las Empresas Integradoras como modelo alternativo para la competitividad global de las MPymes mexicanas en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006*, responde al estancamiento que las pequeñas y medianas empresas en México han encontrado tanto en el mercado local, como en el mercado externo debido a un bajo nivel competitivo frente a empresas más grandes (o en su caso extranjeras) que ya se encuentran favorablemente posicionadas en mercados específicos, lo que les permite ser líderes dentro del giro comercial al que se dedican acaparando los mercados y relegando a las empresas de menor escala.

Asimismo, existen factores que influyen en la limitación que las MPymes enfrentan para fortalecer su capacidad productiva y su presencia en el mercado meta. Los ejemplos más evidentes en éste ámbito son las complicaciones para acceder a los servicios básicos que le permitan desarrollar su capacidad de negociación y por ende de crecimiento.

Las dificultades que enfrentan las MPymes mexicanas han sido una constante en el mercado local, mientras que el proceso de globalización ha orillado a la búsqueda de alternativas para hacer más eficiente la comercialización de bienes y servicios no solo a escala internacional, sino también en el ámbito nacional, lo cual se refleja en las tendencias que las empresas tienen que seguir y adoptar para lograr posicionarse exitosamente en el mercado en el que desean incursionar, o bien, para exportar e importar los recursos que le sean necesarios.

La viabilidad de adoptar alternativas o modelos de asociación y agrupamiento empresarial no solo implica la búsqueda del crecimiento económico nacional, fortalecimiento del aparato productivo nacional o bien el posicionamiento de la industria mexicana en estándares de calidad total y creación de ventajas competitivas para insertarse exitosamente en el mercado global, que a estas alturas del desarrollo del proceso de globalización de las actividades económicas parece tan trillado.

Esta tendencia forma parte de todo un proceso de reingeniería integral, que va desde la eficiente organización de las empresas tanto a nivel interno, como externo, es decir, abarca no solo las actividades superficiales de las operaciones empresariales, sino que forma parte de un proceso holístico que busca la integración, encadenamiento y eficiencia de los elementos que hacen que una empresa lleve a cabo sus actividades en un marco de cooperación con sus semejantes, las instituciones gubernamentales correspondientes, y en sí con los agentes que componen el mercado y el entorno en el que se desenvuelven para lograr encaminarse hacia un tejido productivo sólido del que emanen resultados concretos y cuantificables favoreciendo realmente el desarrollo y poco a poco el crecimiento y consolidación de una industria nacional sólida, competitiva y eficaz.

El marco teórico empleado para el desarrollo del presente trabajo de investigación incluirá por una parte la Teoría de la Ventaja Competitiva, acuñado por Michael Porter, tomando en cuenta que un factor clave para el desarrollo de la presente investigación radica en el desarrollo de la competitividad de las MPymes. Con base en ello, la teoría de la Ventaja Competitiva define la competitividad como la producción de bienes y servicios de mayor calidad y a menor precio.

Es mediante dicha definición que Michael Porter integra el desarrollo e internacionalización, señalando la calidad y precios de los productos como factores clave para incrementar el nivel competitivo de las empresas. En este proceso, el papel del gobierno es un pilar fundamental que debe fungir como catalizador de innovación y cambio, mediante la mejora constante del sistema y mediante el impulso de las

empresas fomentando la competencia y de esta forma acelerar el proceso de innovación integral del país.

En el modelo de ventaja Competitiva, Michael Porter destaca un grupo de postulados que se pueden resumir de la siguiente forma:

1. Modelo de las cinco fuerzas determinantes de la competitividad, que se basa en la realización de un análisis estructural de la empresa para permitir que se inserte exitosamente en un sector específico.
2. Cadena de valor, que se refiere a la creación de valor agregado al cliente, mediante la coordinación de las áreas que conforman la empresa, bajo un enfoque holístico.
3. Diamante de la competitividad internacional, que identifica las determinantes de la ventaja competitiva nacional, así como los factores en los que el estado debe concentrar sus esfuerzos para llevar a cabo el diseño de estrategias y tácticas que permitan la creación de las condiciones necesarias para lograr el desarrollo de las empresas locales.

Respecto al modelo de las cinco fuerzas determinantes de la competitividad parte del objetivo esencial de la creación de una ventaja competitiva en el sector al que la empresa pertenece mediante la evaluación de sus objetivos, recursos y estrategias en función a las cinco fuerzas que rigen la competencia a nivel sectorial, esta son: la amenaza de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre competidores, el poder de negociación de proveedores y compradores y la amenaza de ingreso de productos sustitutos.

En cuanto a la cadena de valor, se debe tener claro que esta es de gran importancia para la creación de ventaja competitiva, ya que el actual ambiente de negocios en el que se desenvuelve una empresa, ya sea que opere individualmente o a través de unidades de negocio interrelacionadas, depende del valor que esta pueda crear para sus clientes, mismo que será determinante en la elección que realice del proveedor de un bien o

servicio requerido y por ende, esta acción definirá la competitividad de las empresas en el mercado.

Porter define valor como “la cantidad que los consumidores están dispuestos a pagar por el bien que una empresa les suministra”, en este sentido la cadena de valor no es más que la suma del total de los beneficios que recibe un cliente.³ Es decir, la ventaja competitiva será generada por las actividades de valor y por los eslabones entre estas mismas actividades.

El término ventaja competitiva fue acuñado por Michael Porter en sus trabajos sobre factores a nivel de empresa (1986) y los *clusters* empresariales (1990). Porter marca un distanciamiento con el pensamiento económico tradicional, el cual se enfoca en las ventajas comparativas. Esencialmente, las ventajas comparativas son heredadas (disponibilidad de los factores básicos de producción, tales como fuerza laboral o energía barata o recursos naturales), mientras que las ventajas competitivas son creadas.

Viendo en retrospectiva la historia del desarrollo industrial, uno percibe una serie de firmas, regiones y países ocupados en crear ventajas competitivas. El crecimiento industrial sustentable ha sido difícilmente construido con base a factores heredados, por regla general se puede decir que ha sido el resultado de la interrelación de factores y actividades.

En el caso específico del tema de investigación, la Teoría de la Ventaja Competitiva de Michael Porter, aplica en la lógica de que las empresas en nuestro caso de las MPymes mexicanas, la importancia de la interacción entre todos los actores partícipes de sistema industrial mexicano y su entorno, dígame competidores, proveedores, gobierno, etc., el comportamiento de los consumidores (demanda), el apoyo gubernamental y el marco institucional en el que se desenvuelven para lograr que las MPymes mexicanas alcancen un nivel competitivo que implique una ventaja respecto a sus competidores, mediante

³ VILLAVICENCIO López, Rodolfo. Mercados financieros y desarrollo de negocios internacionales frente al proceso de globalización en el siglo XXI. pp. 19.

Cabe por tres elementos clave: actividades primarias (aspectos de logística, comercialización y asistencia post-venta implicados destacar que toda cadena de valor se compone en el desarrollo del bien o servicio), actividades de apoyo o soporte y margen.

el concepto de *cluster* que implica la interrelación y aglomeración empresarial no solo de factores, sino de actividades necesarias para alcanzar el objetivo deseado que es la un mayor nivel competitivo que es precisamente la lógica de la constitución de empresas integradoras no solo en objetivo, sino también en el procesos de interacción planteado por dicho esquema para el fortalecimiento del tejido industrial nacional.

Asimismo, el marco teórico empleado para el desarrollo del trabajo de investigación se incluirán las aportaciones de René Villareal en su Teoría de Competitividad Sistémica que ubica al igual que Michael Porter que a mediados de los años 90 surge un nuevo paradigma con el nacimiento de una nueva economía vinculada con los avances tecnológicos principalmente, ubicándolo como un fenómeno inevitablemente sistémico en la lógica de que propicia una forma distinta de organización.

Las principales características que conforman la Teoría de Competitividad Sistémica de René Villareal son la globalización, la interdependencia y la incertidumbre respecto a las cambiantes actividades que rigen actualmente la dinámica del mercado y que son la causa de cambios estructurales y transformaciones en la organización y operación del capitalismo global.

En esta concepción del mundo como un solo mercado, el nuevo sistema económico mundial se encuentra en transformación y transición encaminado hacia un nuevo modelo dominado y determinado por tres impulsores esenciales: la nueva era del conocimiento (relacionada con la constante evolución de la tecnología), el cambio continuo e incierto de la dinámica del mercado y la globalización de los mercados hasta concebirlo como uno solo.

Este nuevo sistema conduce a lo que René Villareal denomina como hipercompetencia global en los mercados locales donde el capital intelectual se convierte en el factor estratégico para el desarrollo de capacidades competitivas de las empresas que dan sustentabilidad a lo largo del tiempo. Es decir, esta teoría identifica la competencia a nivel global como uno de los catalizadores de creación de factores, medidas y alternativas que provean a las empresas de niveles competitivos más altos debido a que

la competencia no solo se presenta a nivel local o regional, no solo con sus competidores nacionales, sino en un marco de competencia masiva internacional.

En este sentido la ventaja competitiva sustentable es la capacidad y velocidad de la empresa para maniobrar dentro de la competencia global reduciendo la brecha de la competitividad mediante la innovación productiva basada en el capital intelectual (aplicando un nuevo conocimiento al interior de organizaciones inteligentes).

Además abarca diferentes niveles de integración, el nivel micro, la mesocompetitividad (plano sectorial), la macro competitividad (país) y la meta competitividad (relación entre la empresa y el gobierno) lo que maneja como reflejo del entorno internacional y que se encuentra estrechamente ligado al planteamiento que se le dará el esquema de empresas integradoras propuesto en el presente trabajo de investigación como modelo que fomenta la cooperación y asociación empresarial no solo con sus semejantes, sino también con los diversos niveles de agentes que participan y que pueden ser factor clave en el desarrollo competitivo y productivo de las MPymes.

En esta lógica incorpora un modelo de empresa IFA en razón de que la empresa debe ser (I) inteligente, (F) flexible y (A) ágil en sus operaciones, aprovechando las oportunidades de negocio, aprendiendo de sus errores y haciendo eficientes sus canales de distribución, considerando que existe la hipercompetencia global que no es más que la competencia en su máxima expresión ubicando al mundo como un mercado global.

En el caso específico del trabajo de investigación que nos compete, la Teoría de Competitividad Sistémica ubica justamente la apertura comercial como consecuencia de la globalización que ha generado a nivel nacional cambios drásticos que han impactado directamente en las MPymes, que han tenido que enfrentarse a los competidores externos en el ámbito local en el que se desempeñan y que les exige una búsqueda de innovación, calidad para tener un mejor nivel de capacidad para situarse tanto a nivel local como externo en un estatus de optima capacidad competitiva.

Sin embargo, según René Villareal el factor determinante que permite a una empresa alcanzar competitividad, es el capital intelectual, que en este caso se traduce en el acceso a las innovaciones tecnológicas para eficientar los procesos productivos, o bien, invertir en investigación para generar productos innovadores que permitan eliminar la posible competencia o la ya existente; pero el principal problema de las MPymes en México es precisamente la escasez de oportunidades para acceder a recursos financieros y tecnológicos, cuestión que debería solucionarse en conjunto con empresas similares y con las instituciones gubernamentales correspondientes, tal y como lo señala Villareal en el eje empresa-rama productiva-sector industrial-economía-país.

Este planteamiento responde a lo que en el desarrollo de la presente investigación se refiere tanto al desarrollo de investigación y tecnología, así como a la contribución de un modelo de empresa IFA en los procesos de desempeño de actividades de las organizaciones de micro, pequeña y mediana escala inteligente, flexible y ágil partiendo de la creación de una cultura empresarial orientada al desarrollo, crecimiento, fortalecimiento y consolidación de la misma.

En ambos casos, se determina la ventaja competitiva como factor ineludible de desarrollo y consolidación de la competitividad de las MPymes y básicamente ambos teóricos sostienen la misma lógica funcional de interacción y necesidad de relación entre los actores que conforman el mercado, sin embargo en términos de coincidencia con lo planteado en la investigación que nos compete, podemos señalar que en el caso de René Villareal, se puntualizan aspectos como la hipercompetencia y la concepción del mercado global como consecuencia de la globalización económica y por ende, de ella se derivan tanto retos, como puntos de oportunidad, lo que conlleva al necesario desarrollo de capital intelectual como medio de innovación para competir eficazmente en el mercado.

En este sentido se han tenido que buscar nuevas formas de organización para mejorar los procesos y operacionalización del sector industrial de micro, pequeña y mediana escala para lograr situarse satisfactoriamente en la cambiante dinámica que impone el sistema económico mundial como parte del proceso globalizador de los mercados.

Se hace énfasis en nuestro objeto de estudio que son las empresas integradoras y su promoción en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, explicando su importancia, antecedentes, marco legal, funcionalidad y principales ventajas en la creación y fortalecimiento de cadenas productivas a nivel sectorial y regional en nuestro país, así como los programas que se refieren a la constitución de empresas integradoras como alternativa viable de crecimiento y creación de competitividad desarrollo empresarial , ejemplos de su aplicación y resultados para hacer evidente la viabilidad de dicho esquema de integración y las ventajas de su aplicación y consolidación en empresas mexicanas, lo que nos permitirá ubicar la importancia del asociación empresarial empresarial, en particular las Empresas Integradoras sustentando la viabilidad de dicho esquema como alternativa para el fortalecimiento de la competitividad global de las MPymes mexicanas y explicar las acciones concretas que se realizaron en el marco del PND 2001-2006.

De esta forma, el presente trabajo se enfoca a la identificación y análisis de la Importancia de las Empresas Integradoras como modelo alternativo para la competitividad de las MPymes en el Marco del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, realizando una investigación de tipo documental, descriptiva, correlacional y explicativa.

Documental debido a la lectura analítica de información bibliográfica de reciente publicación, documentos oficiales, revistas especializadas en temas relacionados con los negocios internacionales y las operaciones empresariales, así como información disponible en Internet de fuentes oficiales como dependencias gubernamentales, instituciones de educación superior y organismos regionales.

Correlacional derivado del propósito de identificar la relación existente entre la competitividad y las MPymes mexicanas con los programas diseñados por las autoridades gubernamentales correspondientes y las acciones que se realizaron en el periodo que comprende el tema de investigación para explicar la viabilidad de las empresas integradoras como alternativa de asociación empresarial y como apoyo/promoción de una nueva cultura empresarial enfocada a la cooperación para

alcanzar un nivel competitivo que les permita incursionar exitosamente en la dinámica económica actual..

Explicativa en función de ubicar los principales motivos por los que las empresas de pequeña y mediana escala se encuentran rezagadas en la dinámica actual de la economía tanto a nivel nacional, como internacional y en este sentido, explicar por qué razón las empresas integradoras pueden fungir como una alternativa de apoyo para este sector.

Descriptiva en razón de que dentro del planteamiento y desarrollo del tema de investigación, se hará una reseña de las características tanto de las empresas integradoras, como las pequeñas y medianas empresas en nuestro país, así como de la situación en la que se podemos ubicarlas actualmente.

Partiendo de que el tema de investigación deriva de un enfoque económico, el estudio que se realizará se sitúa en un nivel macroeconómico, es decir, partiendo de la lógica en la que la problemática se aborda desde un punto de vista global. Es decir, considerando que la situación actual de las MPymes mexicanas y su limitado nivel competitivo responden a un entorno global de hipercompetencia que las obliga a adaptarse a los cambios que exige el proceso globalizados con la apertura comercial.

La forma en la cual se sustentará dicha postura, será realizando la investigación correspondiente a las causas y efectos que el proceso de globalización ha impactado en sectores empresariales como las empresas de pequeña y mediana escala en México, identificando las alternativas disponibles o bien, las que ofrece el gobierno para permitirles tener una mayor capacidad de respuesta a los cambios del sistema económico mundial.

En cuanto al método lógico, la presente investigación se sustenta en un proceso hipotético-deductivo basado en un sistema deductivo en el cual se identifica que las estrategias de asociación empresarial o agrupamiento empresarial se adoptan en la lógica de capacidad de respuesta un factor externo, en este caso, la globalización de los

mercados que implica un nivel de competitividad óptimo para incursionar en el mismo, para lo cual, el gobierno mexicano ha tenido que implementar programas y esquemas de apoyo para las micro, pequeñas y medianas empresas. Al respecto, se ubica un aparato hipotético con la realidad actual del tema de investigación como una alternativa para entender y explicar tentativamente el problema estudiado.

Acorde a un enfoque cualitativo, se pretenden identificar los cambios suscitados respecto a la estrategia empresarial y gubernamental para lograr la expansión competitiva de las MPymes a partir de la apertura comercial como consecuencia de las exigencias de la hipercompetencia.

De este modo, se señalará una relación de causalidad entre las condiciones en las que se encontraba el Estado mexicano al verse en la necesidad de hacer frente a la presión de los sucesos propios del mercado global y las medidas a tomar que se consideran de importancia para lograr un estatus de competitividad mundial que permita a las MPymes acceder a dicho mercado, destacando el replanteamiento de la política económica nacional y como ésta se traduce en el hallazgo de una forma distinta de hacer negocios tanto a nivel local como a nivel externo, mediante la implementación de esquemas de asociación empresarial como alternativa de crecimiento y desarrollo sustentable.

El propósito final radicará en sustentar que la participación de las MPymes mexicanas en el esquema de empresas integradoras permitirá el acceso a los recursos que les sean necesarios para realizar sus operaciones adecuadamente y alcanzar un mejor nivel productivo aumentando su competitividad contribuyendo al crecimiento de la economía nacional. Es así como el objetivo central de la presente investigación se avoca al análisis e identificación de los elementos que han influido al hecho de que las MPymes vean limitados sus esfuerzos por desarrollar niveles eficientes de producción y competitividad que les permitan incursionar en la dinámica del mercado global y la hipercompetencia.

De gran importancia será puntualizar no solo los retos que deben vencer las MPymes, sino también encontrar focos de oportunidad y ventajas de estas en el marco del proceso de globalización económica actual que ha tenido un impacto severo en cuanto a los intentos de internacionalización de operaciones de los micro, pequeños y medianos empresarios del país, lo que conlleve a la identificación de los elementos y factores necesarios para crear ventajas competitivas y así hacer frente a la problemática actual que los empresarios de menor escala enfrentan.

Para ello será necesario conocer la naturaleza de las empresas de micro, pequeña y mediana escala, realizando previo estudio de sus características, antecedentes, status y entrono tanto local como internacional en el que desempeñan sus actividades, lo que nos permitirá visualizar sus oportunidades reales de desarrollo y crecimiento, así como posibles soluciones a la problemática que enfrentan; todo ello en un marco institucional, apeándonos a los programas de apoyo que emanen del sistema gubernamental y privado en pro de la asociación empresarial y cooperación interempresarial y de la constitución y fortalecimiento de articulaciones productivas bajo el modelo de empresas integradoras como modelo alternativo generador de ventajas para las MPymes.

Ahora bien, en el primer capítulo se aborda el proceso de globalización económica como catalizador de un sinnúmero de retos y oportunidades para las empresas de micro, pequeña y mediana escala y su incidencia en el proceso de internacionalización y crecimiento del sector industrial mexicano en términos de competitividad y el planteamiento de sistema competitivo integral que permita el correcto desarrollo de las MPymes.

Se ubican las características del sector empresarial al que nos referimos y la problemática que han tenido que enfrentar hasta nuestros tiempos a raíz del boom de la globalización económica. En este sentido, se señalan también factores tales como el papel que hoy día juegan las MPymes en la integración de cadenas productivas y sistemas de valor en pro del alcance de niveles competitivos más altos. En este tenor, se ubican experiencias internacionales que respondan a una dinámica global y de

competencia agresiva para explicar los procesos que dieron origen a la situación actual de las MPymes mexicanas y de la búsqueda de alternativas de cooperación empresarial orientadas a la obtención de un óptimo nivel competitivo.

Aunado a ello en el segundo capítulo se puntualiza de forma detallada la problemática de las MPymes mexicanas desde la apertura de la economía nacional al exterior, es decir, se identifican tanto los antecedentes como características del proceso de apertura comercial en México para entender las limitantes a las que se enfrentan estas empresas y cómo fue dicho proceso en nuestro país, así como la influencia que esto tuvo en el desmembramiento y necesario replanteamiento del aparato productivo nacional, las implicaciones y consecuencias de la hipercompetencia global en la dinámica que existía hasta entonces en el mercado mexicano como economía cerrada y el origen y búsqueda de apoyos gubernamentales y alternativas de reestructuración en términos de organización de las empresas apoyadas en esquemas de asociación empresarial empresarial.

Finalmente en el tercer capítulo, una vez ubicados los antecedentes y problemática de las MPymes se plantea el punto central de dicha investigación, el origen del asociación empresarial o *clusters* como conjunto de alternativas de cooperación empresarial que favorecen las operaciones de las MPymes para su óptimo desarrollo y crecimiento productivo y competitivo que permita su inserción en las actividades de la dinámica del mercado global y la hipercompetencia en la que actualmente se desempeñan las empresas del mundo entero.

1. Retos y oportunidades de las micro, pequeñas y medianas empresas frente al proceso de globalización

Las micro, pequeñas y medianas empresas han recuperado en la actualidad gran importancia respecto al desarrollo económico y competitividad tanto a nivel regional como nacional bajo el contexto de la globalización, ya que ésta ha transformando radicalmente estructuras político, económico-sociales, pero sobre todo en los sistemas económico-productivos internos, fenómeno denominado hipercompetencia global.

Ante el desafío que esto representa, es necesario que los sectores que conforman la economía de un país replanteen los esquemas de participación de este segmento industrial mediante la instrumentación de nuevas políticas y programas que permitan aprovechar las oportunidades que brinda el sistema económico actual.

Sin embargo, el papel que juegan las MPymes a nivel global registra enormes asimetrías que afectan directamente en la capacidad productiva y de crecimiento no solo en el sector empresarial sino también de los países, que cada vez más, se ven en la necesidad de adaptarse al sistema de liberalización comercial que la globalización ha generado.

Fue con la liberalización de los mercados, que se pretendía que la presión de la competencia externa obligara a las empresas locales a ser más competitivas, tomando en cuenta que la competitividad de un país, es decir, la capacidad de producir de manera sustentable lo necesario para un crecimiento sostenido, es la base primordial para la competitividad de una empresa.

En este sentido, la hipercompetencia global ha hecho que las oportunidades de una empresa de pequeña o mediana escala sean mínimas debido a que los países que no cuentan con una economía fuerte y que se enfrentan a la apertura comercial no tengan capacidad de respuesta respecto a las grandes empresas extranjeras, por lo que los retos e instrumentos para desarrollar un nivel competitivo capaz de lograr una exitosa inserción en el mercado meta representan mayor dificultad.

El propósito de este capítulo es describir la naturaleza de los desafíos que inevitablemente surgirán conforme avance el proceso de globalización, asimismo, se pretende ubicar experiencias internacionales que respondan a una dinámica global y de competencia agresiva para explicar los procesos que dieron origen a la situación actual de las MPymes mexicanas, así como los factores que tienen la capacidad de promover una exitosa inserción en la economía global.

1.1 Concepto de Globalización Económica

Si bien, nos ubicamos en el contexto del proceso globalizador y para poder explicar que es la Globalización Económica, primero debemos entender que es la globalización en sí, ya que es un concepto que ha causado gran polémica y discusión, incluso ha sido tema de innumerables libros.

Por una parte, los críticos de dicho proceso han planteado que la globalización solo propicia la explotación de los habitantes de los países en desarrollo y que ha ocasionado grandes alteraciones en su forma de vida aportando realmente muy pocos o nulos beneficios, aunque los defensores han señalado que el proceso de globalización ha contribuido considerablemente a la reducción de la pobreza alcanzada en aquellos países que han optado por integrarse a la economía mundial.

Bajo dicho contexto, la globalización se entiende como un proceso que por su amplio alcance, se ha extendido en el ámbito económico, político, cultural, ecológico, etc. e incluso ha logrado trascender más allá de las fronteras territoriales registrando un gran impacto en el comportamiento de las estructuras sociales e institucionales. Es por ello que se ha considerado como un proceso de carácter multidimensional¹ en el que los actores tanto a nivel nacional, como internacional han realizado cambios significativos en las estructuras de organización e interacción con el entorno, aunque ha sido en el plano económico, donde se ha dado mayor énfasis a dicho proceso y en el que generalmente se entiende mejor.

¹ BECK, Ulrich. ¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización, pp.37-43.

Víctor López Villafañe, define a la *Globalización Económica* como “el proceso de interrelación compleja entre diversos mercados, generalmente por conducto de agentes privados y cuyo objetivo primordial consiste en ensanchar su escala de ganancias por la venta de productos y servicios o el establecimiento directo de filiales con el fin de reducir costos o el de competir en mercados protegidos”.²

Por lo tanto, la *Globalización Económica*, se relaciona con el hecho de que en los últimos años una parte de la actividad económica del mundo que aumenta en forma acelerada parece estar teniendo lugar entre personas que viven en países diferentes, es decir, se refiere a la cada vez más acentuada internacionalización de las actividades económicas también llamadas transfronterizas, que con el paso del tiempo han adoptado diversas formas:³

- Comercio internacional, donde una parte cada vez mayor de los gastos dedicados a la adquisición de bienes y servicios se destina a importaciones de otros países, mientras que una gran parte de de la producción de los países se vende a extranjeros en calidad de exportación.
- Inversión Extranjera Directa (IED), actividad que durante los últimos años ha ido aumentando gradualmente mediante las inversiones que empresas radicadas en un país hacen para establecerse y operar negocios en otros países.
- Flujos del mercado de capitales, actividad en la que los ahorristas de muchos países (especialmente del mundo desarrollado) han diversificado cada vez más sus carteras con activos financieros extranjeros (bonos, acciones y préstamos del exterior), mientras que los prestatarios buscan progresivamente fuentes de financiamiento foráneas, además de las nacionales.

La globalización económica no ha sido un proceso totalmente nuevo, de hecho y en un nivel tal vez hasta precario, ha formado parte de la historia humana desde tiempos remotos cuando poblaciones muy dispersas se involucraron gradualmente en relaciones económicas más amplias y complejas. En la era moderna, la globalización disfrutó de

² LÓPEZ Villafañe, Víctor. *Globalización y regionalización desigual*, pp. 13-14

³ BANCO MUNDIAL. *Globalización Económica*. Disponible en: <http://www.bancomundial.org/temas>. Fecha de consulta: 23 de abril de 2006.

un florecimiento temprano hacia finales del siglo XIX, principalmente entre los países que hoy son economías industrializadas.

Ese temprano despuntar de la globalización se revirtió en la primera mitad del siglo XX, época de creciente proteccionismo en un contexto de luchas nacionales y de poderío, guerras mundiales, revoluciones, auge de ideologías autoritarias y gran inestabilidad económica y política.

Cabe mencionar que en los últimos años, las variaciones suscitadas con el crecimiento del proceso globalizador, han tenido grandes repercusiones en las relaciones internacionales, que no son las mismas en comparación con el contexto de mediados del siglo anterior debido al respaldo de la creación y consolidación de organizaciones como Naciones Unidas y de instituciones como el GATT (actual OMC), que proporcionan un marco reglamentario para que los países manejen sus políticas comerciales.

Fue así, como el ritmo de la integración económica internacional se aceleró en la década de los ochenta y los noventa, cuando en todas partes los gobiernos redujeron las barreras políticas que obstaculizaban el comercio y la inversión internacional. La apertura al mundo exterior forma parte de un cambio más generalizado hacia una mayor confianza en los mercados y la empresa privada, especialmente a medida que muchos países en desarrollo se percataron de que los altos niveles de planificación e intervención gubernamental no producían los resultados de desarrollo esperados, dando paso al creciente proceso de globalización económica.

En cuanto al impacto de la Globalización Económica respecto a los procesos productivos, abarca por una parte, la internacionalización de las actividades económicas pero en especial del capital comercial, financiero e incluso el industrial, lo que deriva en una nueva forma de llevar a cabo las operaciones económicas en el sistema económico internacional, es decir, las naciones se ven en la necesidad de reajustar sus fuerzas de producción al interior mediante la modificación de sus procesos de producción, distribución y de consumo como resultado de la dinámica que impone la globalización económica con la liberalización comercial, fomentando así el flujo de

capital, mercancías, personas (migración), tecnología e información. Asimismo, se ven involucrados aspectos sumamente importantes para el sector industrial, como la fragmentación de procesos productivos, la cada vez más recurrente integración e interdependencia entre las naciones, el creciente comercio internacional, la internacionalización del capital e incluso la gran competencia que el alcance de dichas actividades genera respecto al financiamiento.

1.2 Repercusiones de la globalización económica en el crecimiento e internacionalización de las empresas

Es por lo anterior, que la globalización constituye un reto no sólo para las empresas que deben enfrentar directamente a la competencia internacional (sea en el mercado interno por vía de las importaciones o en el resto del mundo a través de sus exportaciones), sino para todo el país que deberá unirse al esfuerzo del sector empresarial para promover el desarrollo económico nacional.

México es uno de los países que enfrentó en proceso de transición de una economía cerrada hacia una economía abierta en respuesta a la necesidad de integración a la economía global, recibiendo un impacto severo en su sistema productivo, ya que los países con una economía débil, no estaban acostumbrados y mucho menos preparados para hacer frente a la competencia externa. En efecto, fueron muchos los obstáculos y desafíos, que en realidad se han extendido hasta nuestros días y que es necesario vencer mediante una planeación estratégica adecuada.

Por una parte, debemos ubicar los factores que afectan al proceso de adaptación y ajuste de las empresas a los niveles de calidad, precio y productividad de las empresas líderes del mundo, uno de los problemas más evidentes, reside en la actitud que adopta un país que en determinado momento se caracterizó por tener una economía cerrada, ya que la incertidumbre respecto a la creciente competencia a nivel mundial, también caracterizan a la gran parte de los empresarios que operan dichos países, sobre todo a los que pertenecen al sector empresarial de la micro pequeña y mediana escala.

Por otro lado se encuentra la fragmentación de procesos que hoy en día experimentan muchas cadenas productivas, ya que los diversos productores de partes, componentes y bienes intermedios no están acostumbrados a competir con las importaciones como proveedores de otras empresas locales. La solución de estos retos para las MPymes, residía en la excesiva protección del mercado doméstico, aunque en la actualidad con la globalización económica y la hipercompetencia global, la alternativa reside en una revolución empresarial, que implica la adaptación de las empresas respecto a la forma de llevar a cabo sus operaciones tanto administrativas, como productivas, reconsiderando la adaptación de la planta productiva, las regulaciones, los procesos burocráticos, las relaciones laborales, entre otras actividades, a la realidad de la competencia internacional.

Aunado a estos cambios, una condición que también debe evolucionar para afrontar exitosamente el reto que el proceso globalizador impone, consistirá en la transformación de la sociedad mexicana (en nuestro caso específico), en su modernización, es decir, el primer gran desafío radicará en lograr un cambio de actitud empresarial, cualquiera que sea su actividad, fomentando la lógica de realizar un esfuerzo común y compartido para alcanzar un nivel de desarrollo satisfactorio, pero sobre todo, capaz de competir en la dinámica del mercado global.

Otro factor de gran importancia que deberá tomarse en cuenta debido al impacto que tiene en las operaciones empresariales de las economías en transición, es el referente al ámbito político y las dificultades que devienen de éste para lograr hacer menos complicado el proceso de transición.

Al hablar de las dificultades que las empresas afrontan en el plano político, nos referimos a que a pesar de la existencia de diversos programas y estímulos dirigidos al sector empresarial, estos aún no se adecuan a las necesidades de las MPymes. Por una parte, es cierto que la actitud de la mayor parte de los empresarios es puramente tradicionalista y prefieren no arriesgarse a las consecuencias de incursionar en mercados que impliquen altos niveles competitivos, ya que no cuentan con la capacidad de respuesta adecuada para hacer frente a la demanda de un mercado tan exigente.

Es por ello que se le da gran importancia a la competitividad, que a nivel empresarial se refiere a la capacidad para satisfacer las expectativas de los clientes y proveedores en términos de calidad, diferenciación de productos o servicios, desarrollo tecnológico, entrega, precio, capacitación, términos de pago y comercialización, lo que permitirá vender más productos o servicios para mantener o aumentar su participación en el mercado sin necesidad de sacrificar ganancias o salarios.⁴ El gran desafío mundial es evitar que globalicen solamente los procesos y modelos económico-financieros, sino que esta lógica se extienda a propiciar mayores posibilidades de desarrollo, es decir, crear un entorno favorable para que las empresas puedan competir con posibilidades de éxito.

1.3 Conceptos de Ventaja Competitiva y Competitividad Sistémica

Si bien, los desafíos que deben enfrentarse para lograr un nivel competitivo que permita la inserción en el actual contexto que impone la globalización económica no son sencillos y se habla de un cambio en los esquemas de participación del sector empresarial de micro, pequeña y mediana escala, así como de la instrumentación de diversos programas para aprovechar las oportunidades y los recursos a los que este sector empresarial puede tener acceso, debemos tener en cuenta que la clave radica en actuar con una actitud abierta y decidida ante la hipercompetencia.

En este sentido, la Ventaja Competitiva se deriva fundamentalmente de la mejora, la innovación y el cambio. Las empresas consiguen ventaja sobre sus rivales a nivel mundial debido a que perciben una nueva base para la competencia, es decir, encuentran nuevos y mejores medios para realizar este proceso.

La innovación en términos estratégicos, no solo incluye las nuevas tecnologías, sino también los nuevos métodos de hacer las cosas, es decir, la innovación se puede manifestar en el diseño de un nuevo producto, un nuevo enfoque de marketing, un nuevo proceso de producción e incluso, nuevas formas de organización. Las ventajas competitivas más duraderas normalmente dependen también de tener recursos

⁴ DUSSEL Peters, Enrique. Perspectivas y retos de la competitividad en México. pp. 234.

humanos avanzados y capacidad técnica interna, debe moverse antes que sus rivales para ampliar sus fuertes de ventajas y especialmente para mejorarlas. Tener más fuentes significa que la competencia debe trabajar más, mientras que aumentar las fuentes significa que la misma competencia debe enfrentarse a más retos para igualar las operaciones realizadas.

Una empresa según señala Michael Porter⁵, debería buscar siempre la presión y el reto y no tratar de evitarlos, ya que no se puede mantener la ventaja competitiva en una competencia internacional a largo plazo sin explotar y ampliar las ventajas derivadas de su sede central con un planteamiento mundial a la estrategia, que complementa las ventajas nacionales y ayuda a anular las desventajas derivadas de la sede central.

Mantener la ventaja competitiva no es solo sacar todo el provecho posible del entorno nacional. Las empresas deben trabajar activamente para mejorar su sede central perfeccionado el “diamante” nacional, es decir, una empresa se aprovecha de su nación de origen (dotaciones de factores, proveedores locales, condiciones de la demanda) para ampliar y perfeccionar su propias ventajas competitivas con la lógica de hacer de su nación de origen la mejor plataforma para el éxito internacional. Para desempeñar este rol, la empresa debe comprender la forma en que cada parte del diamante contribuye a la ventaja competitiva de la mejor manera. Asimismo, requiere de una perspectiva a largo plazo, ya que las inversiones necesarias para mejorar la sede central en la mayor parte de los casos requieren años e incluso décadas para obtener resultados.

Dentro de la estrategia empresarial, los factores de producción avanzados y especializados tales como el personal altamente calificado, la infraestructura específicamente más adecuada al sector y la disponibilidad de técnicos y científicos especializados en los campos adecuados son vitales para la ventaja competitiva, ya que los niveles de ventaja que pueden alcanzar las empresas de una nación están determinados por la cantidad, pero sobre todo, por la calidad de los factores. Ya aunque el papel del Gobierno es importante en este rubro, no se le puede atañer toda la responsabilidad, ya que los factores deben crearse, no son elementos hereditarios, es

⁵ PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. pp. 715-765.

decir, la empresa debe invertir directamente en la creación de factores mediante la formación en el seno de la propia organización (su propia investigación y creación de infraestructura) debido a que los esfuerzos internos en la creación de factores, llevan al logro de los factores más especializados y por ende más importantes.

Asimismo, es importante considerar la relación con los proveedores nacionales, que realicen operaciones a nivel mundial, ya que estos pueden proporcionar canales de inserción a la dinámica global brindando a la empresa nacional una base de demanda en los mercados extranjeros, pero aún más importante, abren una ventana a las necesidades del mercado internacional.

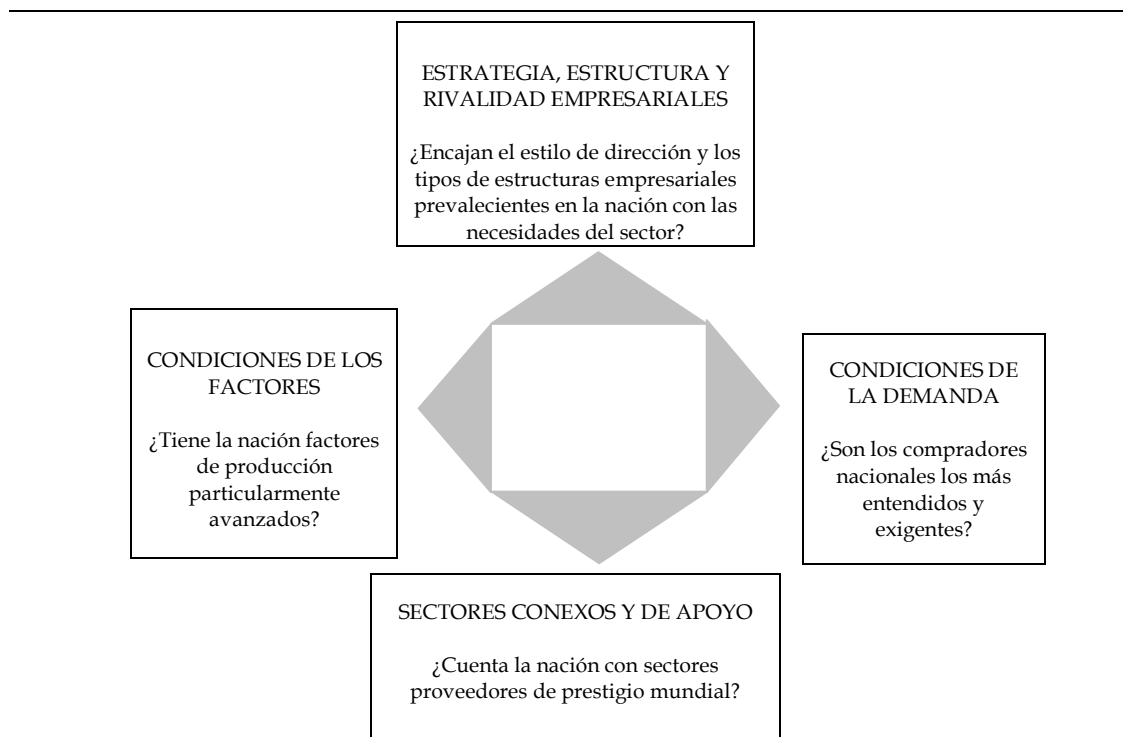
Otra forma mediante la cual se puede llevar a cabo la creación de factores es la creación de programas que abarquen la totalidad del sector o del agrupamiento, es decir, por medio de asociaciones sectoriales o gremiales, que también fomentan la eficiencia y especialización, con el propósito de elevar los niveles de calidad e influencia en la demanda.

Aunque no solo se debe considerar la alianza estratégica, también es de suma importancia la capacidad de influir en la creación de factores por medio del apoyo que brinda el Gobierno, la forma en la que se puede lograr dicha influencia es la participación activa en los esfuerzos que hacen las entidades gubernamentales, educativas y de la comunidad local; por una parte con el Gobierno en la participación de programas de desarrollo empresarial entre otros esquemas, así como el interés fundamental que tiene las empresas en la influencia para la creación de planes de estudio de instituciones educativas como universidades que en un futuro serán fuente creadora de capital humano, así como en el financiamiento de becas para el beneficio de las comunidades y facultades para promover la investigación y desarrollo tecnológico.

Finalmente, otra forma de creación de factores mediante el agrupamiento nacional que implica no solo la relación intersectorial para fragmentar los esfuerzos e inversión para el fomento del desarrollo industrial en los procesos productivos, sino también la

interacción con los proveedores y los clientes para ayudar a los compradores nacionales a internacionalizarse y al mismo tiempo asegurar mejores clientes.

CUADRO I. DIAMANTE DE MICHAEL PORTER



Fuente: PORTER, Michael. Ventaja Competitiva de las Naciones.

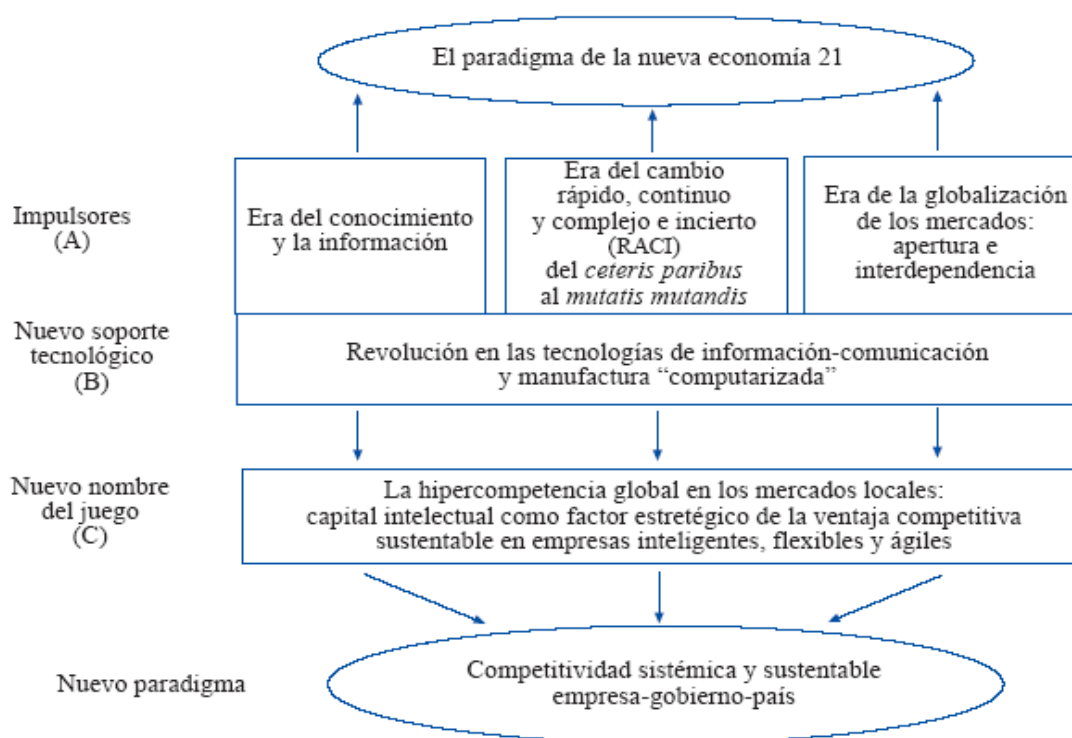
Por otra parte, René Villareal postula la Teoría de Competitividad Sistémica (TCS)⁶ donde ubica al igual que Michael Porter que a mediados de los años 90 surge un nuevo paradigma con el nacimiento de una nueva economía vinculada con los avances tecnológicos principalmente, denominándolo como un fenómeno inevitablemente sistémico en la lógica de que propicia una forma distinta de organización (en el sector empresarial).

Las principales características que conforman la TCS son la globalización, la interdependencia y la incertidumbre que rigen en la actualidad las actividades económicas y que son la causa de cambios estructurales y transformaciones en la organización y operación del capitalismo global; es decir, el nuevo sistema económico mundial se encuentra en transformación y transición encaminado hacia un nuevo modelo dominado y determinado por tres impulsores esenciales: la nueva era del

⁶ VILLARREAL, René. Perspectivas y retos de la competitividad en México. pp. 187-194.

conocimiento, el cambio continuo e incierto y la globalización de los mercados, es este sistema precisamente a lo que René Villareal denomina como hipercompetencia global en los mercados locales donde el capital intelectual se convierte en el factor estratégico para el desarrollo de capacidades competitivas de las empresas que dan sustentabilidad a lo largo del tiempo.

CUADRO II. EL PARADIGMA EN LA NUEVA ECONOMÍA DEL SIGLO XXI



Fuente: VILLAREAL René. La apertura de México y la paradoja de la competitividad: hacia un modelo de competitividad sistémica. Revista Comercio Exterior, 2001, pp. 784.

En este sentido la ventaja competitiva sustentable es la capacidad y velocidad de la empresa para maniobrar dentro de la competencia global reduciendo la brecha de la competitividad mediante la innovación productiva basada en el capital intelectual (aplicando un nuevo conocimiento al interior de organizaciones inteligentes). Además abarca diferentes niveles de integración, el nivel micro, la mesocompetitividad (plano sectorial), la macro competitividad (país) y la meta competitividad (relación entre la empresa y el gobierno) lo que maneja como reflejo del entorno internacional.

En esta lógica incorpora u modelo de empresa llamado IFA en razón de que la empresa debe ser (I) inteligente, (F) flexible y (A) ágil en sus operaciones, aprovechando las

oportunidades de negocio, aprendiendo de sus errores y haciendo eficientes sus canales de distribución, considerando que existe la hipercompetencia global que no es más que la competencia en su máxima expresión ubicando al mundo como un mercado global.

En el caso específico del trabajo de investigación que nos compete, la Teoría de Competitividad Sistémica ubica justamente la apertura comercial como consecuencia de la globalización que ha generado a nivel nacional cambios drásticos que han impactado directamente en las MPymes, que han tenido que enfrentarse a los competidores externos en el ámbito local en el que se desempeñan y que les exige una búsqueda de innovación, calidad para tener un mejor nivel de capacidad para situarse tanto a nivel local como externo en un estatus de óptima capacidad competitiva.

En este modelo de competitividad propuesto por René Villareal, aterrizado en la obtención de un nivel de competitividad para el sector empresarial, se debe entender como competitividad sistémica a la interacción que dicho sector debe tener con su entorno e incluso sostiene que las operaciones empresariales han sufrido cambios como consecuencia de la globalización y que es justamente por ello, que para alcanzar una ventaja competitiva sustentable, la estrategia o alternativa debe diseñarse en función a una lógica holística, que permita la real interacción empresa-trabajadores-gobierno-país⁷.

1.4 Problemática de las micro, pequeñas y medianas empresas frente a la dinámica global

Actualmente las MPymes se han convertido en una “moda”⁸ y a pesar del consenso mundial respecto a los beneficios de la existencia y promoción de éstas, México se ha estancado en la implementación de políticas de apoyo y fomento a este sector empresarial. En esta lógica, los principales motivos por los que las MPymes registran una escasa participación en el mercado global, responden a diversas razones: la logística de la exportación y su costo, el desconocimiento de los apoyos por parte del gobierno

⁷ VILLAREAL, René y RAMOS de Villareal, Rocío. *México competitivo 2020*. Pp. 29-46.

⁸ DUSSEL Peters, Enrique. *Claroscuro: integración exitosa de las MPymes en México*. pp. 17-20.

federal, pero sobre todo a la falta de financiamiento para emprender los proyectos que permitan su posicionamiento en un mercado propicio para su crecimiento y desarrollo.

Hace ya algunos años que en este país, dentro de las desventajas principales que afrontan las MPymes, encontramos la falta de capacidad de negociación que repercute principalmente en los niveles de productividad y eficiencia, dificultando la asimilación del proceso técnico y limitando el acceso a la automatización financiera. Esto juega un papel importante en cuanto a la obtención de recursos, ya que el bajo nivel de financiamiento es aún más acentuado porque difícilmente las empresas de menor escala pueden acceder a un crédito bancario debido a las fuertes exigencias de garantías que las instituciones de crédito y financiamiento requieren.

Parte de una posible solución a dicho planteamiento dadas las fuertes fallas de implementación de acciones concretas, radica en concentrar los esfuerzos en la búsqueda de alternativas viables para favorecer el desarrollo institucional correspondiente y la asignación de recursos humanos y financieros mediante la asociación de las MPymes para hacer frente de forma eficaz a los retos que impone el sistema comercial y económico mundial.

Hoy en día, más que en otras épocas se tiene plena conciencia acerca de la importancia de las actividades de las MPymes en la economía mundial, ya que éstas aportan más del 95% de las exportaciones. Es por ello que pueden considerarse como un sector clave para el desarrollo económico y la solidez empresarial. Sin embargo, las MPymes se han visto afectadas considerablemente por la extensión de la competitividad a nivel mundial, por lo que para lograr un mejor posicionamiento en el mercado meta es necesario incrementar permanentemente su eficiencia y capacidad de respuesta a los clientes y a la creciente competencia.

Ahora bien, para plantear una alternativa respecto a una mayor eficiencia en sus operaciones, primero debemos conocer cuales son los retos que deben superar, ya que por su escala son consideradas como el sector empresarial más sensible. Su fragilidad es palpable en las estadísticas, ya que anualmente desaparecen miles de empresas de

micro, pequeña y mediana escala por no haber logrado responder a los constantes cambios actuales.

Por lo general las MPymes manejan una dirección con visión a corto plazo. Este tipo de dirección se caracteriza por su rigidez y planificación insuficiente o nula en algunos casos. Esto implica trabajar al día, no son más que improvisaciones desafortunadas sin realizar previamente una planeación estratégica; es decir, se actúa de forma reactiva. La mayor parte de estas empresas realizan sus operaciones con el único objetivo de producir y vender, descuidando aspectos de importancia estratégica como la calidad de los productos o servicios que ofrecen, ya que en la mayor parte de las empresas de pequeña y mediana escala, no se cuenta con una cultura de exportación y mucho menos de asociación con sus similares.

Esto se encuentra estrechamente ligado con una deficiente incorporación de tecnología en los sistemas de producción de las MPymes, lo que implica un proceso productivo deficiente, con niveles de calidad muy bajos, o bien, menores comparados con la competencia. El problema esencial es que las micro, pequeñas y medianas empresas no reinvierten lo suficiente en el mejoramiento de sus instalaciones ni aplican oportunamente los avances tecnológicos necesarios debido a los escasos medios de financiamiento, que en sí, es considerado como uno de los problemas más severos que enfrentan, ya que por su tamaño y capacidad productiva limitada, los medios para conseguir un financiamiento resultan caros e insuficientes.

De hecho se considera como el mal endémico de las MPymes mexicanas, ya que estas se ven afectadas profundamente por las continuas crisis económicas de los mercados financieros, es por ello que aún cuando se logra obtener un financiamiento, se torna complicado realizar el pago de éste por los altos intereses asignados. Asimismo, debe considerarse la creación de un ambiente e instituciones financieras a las que las MPymes puedan tener fácil acceso, es decir, se deben mejorar los instrumentos de financiamiento y ponerlos a su alcance. En este sentido, dado que las MPymes no conocen la lógica en la cual funcionan los mercados externos, es preciso proporcionarles

la información y recursos necesarios para mejorar la calidad, cantidad y distribución de las oportunidades y amenazas existentes en otros mercados.

Por una parte, ubicamos que dentro del mercado global en que se desarrollan las recientes actividades económicas, sobre todo en el plano productivo, existe una tendencia a la innovación en los productos e incluso en los procesos productivos, incluso podemos considerar que la incorporación de innovaciones tecnológicas en las operaciones empresariales se ha convertido en una constante que hace más grande la brecha entre las grandes empresas y las de micro, pequeña y mediana escala.

Dichas diferencias en términos de competitividad, son consecuencia de la expansión del proceso de globalización; básicamente el problema consiste en el hecho de que es en un mercado único donde se producen y manufacturan los bienes industriales, lo que implica la participación de empresas de diferentes nacionalidades, sectores y regiones y por ende, las empresas recurren a dicho mercado único para adquirir los recursos necesarios para la realización de sus operaciones sin considerar la procedencia de los mismos.

En virtud de lo anterior, el problema recae en la manera de encontrar los medios, alternativas y/o recursos para competir en el marco de la economía y mercado globales considerando además tanto los lineamientos como los requerimientos o necesidades existentes en ellos.

Por ello, es importante tomar en cuenta que en este nuevo orden de competencia, las empresas pueden aprovechar las oportunidades que el sistema ofrece, aunque también pueden enfrentarse a graves riesgos. Primero, con la innovación tecnológica se propicia el desarrollo y la modernización de las MPymes, su incursión a nuevos niveles en el mercado y grandes posibilidades de ser competitivos dentro de la dinámica del mercado global. Por otra parte, los riesgos a los que deben enfrentarse, tienen grandes alcances que abarcan tanto la disminución e incluso nulas utilidades hasta la quiebra de la empresa misma o bien, descender escalones en su posicionamiento en el mercado.

No debemos olvidar que los retos que implica la dinámica global actual, no son exclusivos del sector industrial mexicano y mucho menos tiene que ver con su escala, acorde con las nuevas formas en las que se desarrollan las actividades empresariales, prácticamente toda clase de empresas se han visto en la necesidad de adaptarse a las exigencias del mercado, adoptando nuevos procesos de producción y distribución, recurriendo a la deslocalización, la identificación de nichos de mercado e incluso haciendo grandes inversiones en investigación y tecnología para desarrollar ventajas o por lo menos adicionar un plus o valor agregado al bien o servicio que ofrecen logrando una diferenciación de sus competidores.

1.4.1 Características de las MPymes

La empresa en sí misma representa una serie de conocimientos, objeto y campo de actividad propios. Antes de enumerar las características del sector empresarial de micro, pequeña y mediana escala, debemos tener claro que son, sin embargo definir la estructura y las actividades que realizan estas empresas no es muy sencillo. Se debe partir de un punto muy importante, diferenciarlas del resto de las empresas.

Sin duda existen todo tipo de empresas y un sinnúmero de clasificaciones para las mismas, dependiendo de su dimensión, procesos productivos e incluso de la naturaleza mercadológica de sus productos.⁹ Es un error tratar de clasificar una empresa con base en sus desequilibrios financieros, por un producto casi obsoleto o por deficiencias en su estructura organizacional o administrativa; lo que sí puede distinguir una empresa de otras es la forma en cómo enfrentan, asimilan, adaptan y solucionan los retos que el mercado les presenta.

Por una parte conocemos las microempresas, que por lo general son un simple establecimiento en el que una persona o un número muy pequeño de individuos producen un bien o prestan un servicio. Por otra parte, se encuentran las grandes empresas, que son conocidas e nivel internacional y cuentan con más de 500 personas en su estructura. Es así, como el ámbito de competencia y desarrollo de actividad de las

⁹ CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES Gestión de la pequeña y mediana empresa... pp. 9-12.

pequeñas empresas queda delimitado entre las empresas que tienen más de 10 empleados y menos de 50.

CUADRO III. CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS POR NÚMERO DE TRABAJADORES			
SECTOR/ TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO EMPRESA	0 - 10	0 - 10	0 - 10
PEQUEÑA EMPRESA	11 - 50	11 - 30	11 - 50
MEDIANA EMPRESA	51 - 250	31 - 100	51 - 100
GRAN EMPRESA	251 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

Fuente: Contacto Pyme, 2000.

Las pequeñas empresas por su parte, aportan empleo, pero no riqueza, es por ello que el apoyo y trato que el gobierno ofrezca a las MPymes será determinante para alcanzar sus objetivos respecto al crecimiento y desarrollo del país.

Sin embargo, también cuentan con otras características que representan ciertas ventajas y oportunidades que pueden aprovechar precisamente por su tamaño, ya que cuentan con potencialidades que de alguna forma se tornan favorables para su desarrollo:

- Su alto grado de flexibilidad, el cual deben esforzarse por mantener, ya que constituye una de sus principales ventajas frente a las grandes empresas, lo cual les permite adaptarse rápidamente a las constantes variaciones del entorno, así como a las necesidades de sus clientes.
- El acceso a nuevas formas de distribución de los productos, lo que les permite afrontar la apertura hacia los mercados externos.
- La motivación, ingenio y creatividad que son capaces de desarrollar ante la presión de los competidores, particularmente de las grandes empresas. Una característica común de las MPymes es la acentuada limitación en los recursos disponibles, lo que las obliga a centrar su actividad en pequeños segmentos del mercado. En este sentido, dicha capacidad de ingenio y motivación puede representar una oportunidad, respecto a la generación de una corriente de innovación capaz de superar los retos que impone el mercado.

Al respecto, a nivel nacional las MPymes tienen un gran potencial para generar riqueza, debido a que son consideradas como elementos fundamentales en la generación de fuentes de trabajo.

En contraste con las grandes empresas que contribuyen significativamente al crecimiento del PIB, sin embargo no generan empleos. Su importancia en el desarrollo y fortalecimiento del sector industrial, así como la dimensión que han alcanzado hoy en día y los beneficios que en un futuro traerán para el país es ya un asunto de gran interés para los gobiernos de la mayoría de los países, por lo que es básico resaltar que las MPymes tiene una gran misión a nivel social, económico y político, al tener conciencia de esto, será posible defender la identidad y potencial que posee dicho segmento empresarial.

1.4.2 Función de la integración de cadenas productivas e integración de MPymes a sistemas de valor

De esta forma, podemos ubicar las cadenas productivas o los sistemas de valor como programas para el fortalecimiento empresarial mediante una interrelación entre los gobierno-empresas-instituciones. Bajo dicha dinámica, se entiende como cadenas productivas al conjunto de procesos interrelacionados que intervienen en la incorporación de valor a las materias primas para la obtención de bienes y servicios que llegan al consumidor final. En este conjunto de procesos pueden participar el sector industrial, comercial y de servicios, así como, el sector primario.

Básicamente, se realizan mediante acciones orientadas a incorporar y vincular eficientemente a los agentes económicos que participan en los diferentes eslabones de las *cadenas productivas* con el fin de incrementar el contenido nacional de bienes y servicios; es decir, implica la interacción de empresas-gobierno para la instrumentación y diseño de las políticas, programas y mecanismos eficientes para el desarrollo del

sector industrial que tienen como objetivo incrementar la productividad y alcanzar mejores niveles competitivos.¹⁰

Por otra parte, los sistemas de valor implican la integración en este caso sectorial (interempresarial) que René Villareal indica como parte de la ventaja competitiva sustentable para permitir a las empresas mayor capacidad de respuesta respecto a la competencia global mediante lo que denomina como organizaciones inteligentes al interior, específicamente en el nivel de mesocompetitividad que integra al plano sectorial.

Aunque para entender la relación entre las cadenas productivas y los sistemas de valor, debemos ubicar que para la creación de una ventaja competitiva, la aportación de una cadena de valor es de gran importancia, ya que esta determina como una empresa se desenvuelve en el ambiente de negocios tanto a nivel local como externo para mantener dicha ventaja invariablemente de que las operaciones realizadas para alcanzar aquel objetivo, se realicen individualmente o mediante unidades de negocio que impliquen una interrelación.¹¹

Respecto a la creación de ventaja competitiva, Michael Porter señala que ésta, deriva del valor que una empresa pueda generar para destinarla u ofrecerla a sus clientes, ya que dicho valor será percibido por el cliente y fungirá como determinante de preferencia. En este sentido, define: “Valor como la cantidad que los consumidores están dispuestos a pagar por el bien o servicio que una empresa les suministra”.¹² Es decir, la competitividad de una empresa o sector se encontrará en todo momento estrechamente relacionada con su capacidad de generar un valor agregado a sus productos y hacer así más eficiente la cadena de valor en la que participa.

En este sentido, podemos ubicar tanto a la cadena de valor, como a las cadenas productivas y a los sistemas de valor como elementos necesarios para una

¹⁰ SECRETARÍA DE ECONOMÍA. Subsecretaría para la pequeña y mediana empresa. Seminario para empresas constituidas, consolide y haga crecer su negocio, 2002. Disponible en: <http://www.contactopyme.gob/memorias.asp> Fecha de consulta 24 de abril de 2006.

¹¹ VILLAVICENCIO López, Rodolfo. Mercados financieros y desarrollo de negocios internacionales frente al proceso de globalización en el siglo XXI. pp. 18-24.

¹² PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. pp. 33-39.

conformación competitiva, tomando en cuenta que la cadena de valor ofrece un medio para comprender no solo los tipos de ventaja competitiva, sino también el papel del ámbito competitivo, el cual es de suma importancia, ya que determina la naturaleza de las actividades de la empresa, la forma en que se llevan a cabo y su configuración en la cadena de valor.

De acuerdo a lo anterior, la cadena de valor se refiere a las actividades que realiza una empresa para añadir valor y lograr un nivel competitivo más alto. Por otra parte, las actividades que añaden un valor al producto o servicio que genera una empresa en coordinación o enlace con otras empresas, conforma una cadena productiva; y finalmente un sistema de valor se refiere a la cadena de valor creada por una compañía para competir en un sector específico, incluyendo a los proveedores que aportan insumos a la cadena de valor de la empresa.

1.4.3 Importancia de la relación entre MPymes y gobierno

En las economías nacionales y en nuestro caso en la economía mexicana la estructura y tejido que conforman las MPymes son factores que aportan la mayor parte de la riqueza del país. Como se ha mencionado en anteriores líneas, las empresas de dicha escala son fundamentales para la generación de empleo.

He aquí la importancia de que una buena administración federal cuente con políticas claras para regular las actividades de dichas empresas, para lo cual deben tomarse en consideración los siguientes criterios:¹³

- Buscar el estímulo de la actividad empresarial y fortalecer la operación de los mecanismos del mercado, por lo que debe excluir los subsidios directos.
- Corregir las ineficiencias del mercado, como las asimetrías de información y de poder que no se originan en la conducta empresarial, sino en las desventajas regionales.
- Buscar la armonía entre las políticas de promoción y protección a las MPymes.

¹³ SOTO, Eduardo. Las MPymes ante el reto del siglo XXI: los nuevos mercados globales. pp.141-143.

-
- Promover la cooperación con otras empresas, autoridades, universidades, etc.
 - Aprovechar las estructuras existentes.
 - Eliminar en la medida de lo posible las desventajas en costos o en tamaño para que las MPymes sean competitivas.

Es decir, a pesar de que existe un marco de libertad que se ve supervisada por el gobierno, la relación existente entre éste y las empresas sienta las bases para crear los instrumentos adecuados para diseñar una política económica de las MPymes; y aunque aún dicho lazo está limitado y debilitado por diversos factores, su objetivo principal radica en responder de forma eficiente a la construcción de un marco de coparticipación empresa-gobierno que fomente un control de obligaciones y derechos tanto legales como administrativos de las MPymes, incluso la simplificación del derecho mercantil y de las normativas fiscales existentes que no favorecen a las empresas de micro, pequeña y mediana escala.

Fundamentalmente la interacción empresa-gobierno se basa en el apoyo que los sistemas gubernamentales puedan proporcionar a las MPymes, las que retribuirían mucho más en términos de crecimiento y desarrollo nacional. Es por ello que el gobierno al propiciar un mejoramiento en el entorno financiero, en el apoyo e impulso de oportunidades en el comercio exterior para la industria y la promoción de una cultura empresarial orientada a la competitividad no solo favorece el sector como tal, sino que de cierta forma hace una inversión que resultará próspera para la economía del país.

Dentro de la misma lógica, el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 establece la promoción de desarrollo y la competitividad sectorial como principales estrategias para permitir la expansión de la economía mexicana, señala que la competitividad es fundamental para permitir una participación de México en la dinámica de la economía mundial y que precisamente por ello, los esfuerzos deben orientarse a prescindir de las dificultades que inhiben la competitividad e integración de las cadenas de valor para promover una fuerte competencia de mercado en ámbitos de producción que aún no se encuentran involucrados en esta lógica.

El establecimiento de un adecuado marco institucional que se encuentre acompañado de un entorno político y económico estable con reglas claras y sencillas capaces de ofrecer seguridad jurídica para el establecimiento, promoción, desarrollo y mantenimiento de las empresas, en especial, las de micro, pequeña y mediana escala, son algunos de los principales factores que el gobierno de Vicente Fox Quesada consideró como estrategias fundamentales para alcanzar dicho propósito, por lo que para ayudar al desarrollo del mercado interno se pretendió fortalecer un sistema de distribución comercial eficiente para propiciar mejores condiciones de acceso a bienes y servicios basado en la competitividad de las empresas, poniendo especial énfasis en las MPymes.

Asimismo se plantea el fortalecimiento de las *cadena de valor*, así como la integración de aquellas empresas que en el inicio de dicha administración se encontraran rezagadas en cuanto al desarrollo de tecnología e integración de cadenas de valor con empresas nacionales de vanguardia que hubieran logrado posicionarse exitosamente tanto en el comercio local, como externo, estableciendo cadenas de proveedores y distribuidores con esquemas eficaces de comercialización con el objetivos de ofrecer nuevas oportunidades de desarrollo que las MPymes y aquellas empresas con menor participación en el mercado pudieran aprovechar.

1.5 Retos de competitividad internacional para MPymes

La competencia para las MPymes en el ámbito internacional es no solo un reto, implica ya una necesidad de supervivencia e incluso de desarrollo propio, por lo que la participación satisfactoria en el mercado global permitirá a través de la experiencia satisfacer la exigente demanda de bienes y servicios con el nivel de competitividad requerido fortaleciendo así el punto clave de crecimiento de toda empresa, es decir, actualmente el posicionamiento adecuado y permanencia que una empresa logre en la dinámica de la competencia global funge como elemento determinante del desarrollo y crecimiento empresarial; para lograr un incremento real de su productividad, aumentando significativamente su nivel competitivo.

En este sentido, es importante mencionar que existen lineamientos específicos que permiten competir en el mercado global y que se encargan de funcionar como ejemplo a las empresas respecto a la mejor forma de competir exitosamente instrumentado estrategias encaminadas a elevar su competitividad y participación en la economía global.

Dichos criterios o lineamientos, consisten en: la necesidad de competir en el mercado global con una visión totalizadora de la economía mundial, una tendencia activa hacia el crecimiento y desarrollo, una actitud de proactiva respecto a las exigencias que impone la dinámica competitiva actual y una constante y necesaria creación, desarrollo y aprovechamiento de las ventajas que el mismo mercado global proporciona.

Por una parte, tener una nueva visión holística de la economía mundial, permitirá a las empresas de micro, pequeña y mediana escala diseñar una estrategia que tenga como objetivo elevar la competitividad y la incursión exitosa al mercado global. Para ello es necesario modificar la visión tradicional referente al mercado doméstico y externo, ya que ambos han dejado de concebirse como elementos independientes o de mantener interrelaciones únicamente en el plano comercial ya que de acuerdo con la expansión del proceso globalizador, se hizo posible el nacimiento de un mercado único, integrado por cada una de las economías domésticas y por la suma de las relaciones entre ellas. Es así como ya no es posible mantener la visión de dos mercados con necesidades distinta, hoy en día podemos considerar un nivel de competencia global.

En virtud de lo anterior, las empresas exitosas serán aquellas capaces de instrumentar planes estratégicos para competir internacionalmente y penetrar en los mercados actuales y potenciales. Dichas estrategias deberán tomar en cuenta que la economía mundial es un todo integrado, por lo que lograr una visión totalizadora de ésta implica que las empresas replantearán su concepción acerca de su entorno y los actores que se encuentran en el mismo.

El segundo criterio responde a la lógica del cambio constante en las reglas y comportamiento del mercado global favoreciendo a las empresas que cuenten con un alto nivel competitivo en precio y calidad en los productos y servicios producidos, es decir, aquellas empresas que tienden hacia un enfoque estratégico en sus operaciones, propiciarán que en la dinámica del mercado único se genere y además aumente significativamente la demanda de sus productos.

Dicha tendencia al desarrollo o crecimiento, así como la capacidad de generar la demanda de sus propios productos, serán posibles solo con el diseño de estrategias orientadas al fomento de inversión en sectores clave del proceso tanto administrativo, como de producción de la misma empresa y aunque al dar valor agregado a los bienes producidos, el precio sea más alto, debe considerarse como una táctica y tomarse el riesgo, dejando atrás las actividades y mentalidad empresarial tradicionalista; ya que la estrategia orientada al cambio propiciará no solo que la empresa genere demanda mediante la innovación en sus productos, sino que también la posibilidad de adquirir un plus respecto al diseño, modelo y variantes que permitan la diferenciación de su producto en el mercado, formarán parte de la creación de *ventaja competitiva*, logrando satisfacer las exigencias del mercado.

Aquellas empresas que logren satisfacer la demanda del mercado global, la incursión en una nueva actitud frente a la competencia que éste impone representarán una “doble estrategia”, ya que contribuirán a incrementar su capacidad de producción, así como a elevar la capacidad de respuesta de la empresa.

El tercer criterio básico que se toma en cuenta en el cambio de actitud empresarial, radica en dar continuidad y permanencia en la dinámica de la hipercompetencia global, y en efecto, permanecer en la competencia es tal vez el desafío más importante debido a que el hecho de lograr posicionarse en la dinámica del mercado global implica constantes esfuerzos para extender su estancia en el mismo. Quedar rezagados frente a los competidores implica un riesgo mayor que dejar de crecer:

Los esfuerzos constantes radican en dos ejes: *ser mejor*, que implica incrementar el nivel de calidad en sus productos producidos ofreciendo bajos precios como una acción estratégica; o *ser diferente*, que representa la búsqueda de nuevos nichos de mercado y diversificación en los procesos productivos para no limitar el campo de actividad de las empresas y poder competir en mercados diversos con empresas diferentes. Si bien, las empresas tiene la posibilidad de responder de diversas formas a la agresiva competencia del mercado, con acciones que abarcan desde hacer eficiente y por ende incrementar el volumen de producción para fortalecer su participación en la dinámica actual, hasta la innovación del sus productos; lo fundamental y realmente importante, es su *eficiencia y capacidad de respuesta*.

Finalmente, la actitud empresarial necesaria para tener éxito en la incursión a las actividades propias de la economía mundial, requiere la identificación, creación, desarrollo y explotación de *ventajas comparativas* entre empresas, lo que hace sumamente necesario que los empresarios desarrollen nuevos factores y características que representen una ventaja sobre sus competidores.

La inserción de las empresas mexicanas a la economía global, que no solo logren posicionarse exitosamente en le mercado, sino que también alcancen un alto nivel competitivo a nivel internacional respondiendo de forma optima a las exigencias de la demanda del mercado actual podrán liberarse de la constante preocupación que representa el rezago; por lo que las empresas mexicanas deben comprender que la competitividad esta en boga y que es indispensable para consolidarse en la dinámica actual del mercado único adaptándose a las tendencias de la actividad económica global, así como al contexto y lineamientos establecidos en la política económica nacional revirtiendo así, el posible rezago sobre todo de la industria de micro, pequeña y mediana escala.

1.6 Empresas Integradoras y asociación empresarial como alternativa de apoyo a micro, pequeñas y medianas empresas. Experiencias Internacionales.

Es importante entender que como parte de la tendencia internacional de cooperación y/o asociación interempresas, el esquema que nos compete, la empresa integradora, ha sido definida por diversas instituciones de forma tal, que vale la pena analizar¹⁴:

La Secretaría de Hacienda y crédito Público define: “se considera como empresa integradora de unidades productivas, a toda persona moral que se constituye con el objeto de prestar servicios altamente calificados a sus asociados, así como para la realización de gestiones y promociones tendientes a ampliar y modernizar la participación de las empresas de micro, pequeña y mediana escala en todos los ámbitos de la vida económica nacional”.

La Secretaría de Economía define las empresas integradoras como: “empresas de servicios especializados que asocian personas físicas y morales, preferentemente de micro, pequeña y mediana escala. Su organización formal constituye una plataforma para el desarrollo y modernización de los pequeños productores”.

Nacional Financiera (Nafin), define una empresa integradora como “una organización de servicios especializados que asocia personas físicas y morales de unidades productivas preferentemente de micro, pequeña y mediana escala”.

Se debe puntualizar que todas las definiciones existentes respecto a este esquema de cooperación empresarial, se refieren a personas físicas o morales, que se integran con el objeto de lograr mejores condiciones competitivas. La constante que podemos identificar en ello es que básicamente se pretende que dicha cooperación, traducida en la integración de actividades productivas, proporcione a los asociados servicios especializados con los que no cuentan y de esta forma, mediante la unión productiva fomentar el crecimiento de cada una de las empresas partícipes. Si bien, la participación de empresas de escala micro, pequeña y mediana son las directamente beneficiadas y a las que precisamente se dirige el esquema de empresa integradora, no se descarta la posibilidad de que también pudiese participar una organización de gran escala, pero solamente como empresa líder de la integración de MPymes.

¹⁴ PERERA Sabido, David. Aspectos jurídicos, productivos, fiscales y estratégicos de las empresas integradoras: una alternativa de crecimiento para la micro, pequeña y mediana empresas. pp.22

Sin duda, los esquemas de cooperación empresarial han sido un factor de éxito para el desarrollo de la economía mundial, incluso, experiencias de otras naciones se han extendido a otras adaptándose sus condiciones particulares obteniendo también resultados de impacto en sus economías.

Es por ello, que resulta conveniente describir de manera ilustrativa la experiencia de diversos países en los que el asociación empresarial ha tenido éxito y que a su vez sirva como marco referencial y comparativo respecto a los objetivos buscados y a los resultados alcanzados con los diversos programas que implican esquemas de cooperación empresarial como alternativa de solución para los problemas que enfrentan actualmente las MPymes en México.¹⁵

Como antecedente del fenómeno de globalización de los mercados, ubicamos que a partir de la década de los 80's, el contexto de la economía presenta cambios en las formas de organización empresarial. Se observa a nivel nacional e internacional un incremento en la cooperación entre empresas como resultado de la globalización de los mercados que ya se ha mencionado con anterioridad.

Esta, 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 empresas de menor escala con un sólo objetivo: fortalecerse para producir y comercializar sus productos y servicios en mercados de alta competitividad.

Prueba de ello, han sido países industrializados como Alemania, Japón e Italia que han desarrollado desde tiempos de la posguerra diversas formas de asociación con el propósito de impulsar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas con medidas gubernamentales de apoyo basadas en una estrategia de mediano y largo

¹⁵ SECRETARÍA DE ECONOMÍA. La cooperación empresarial en México. Disponible en: <http://www.contactopyme.org/> Fecha de consulta 09 de mayo de 2006.

plazo. Por ello representan algunos casos que han sido pauta para la adopción de esquemas de cooperación empresarial en el mundo.¹⁶

Desde 1936, el gobierno japonés emitió una serie de leyes y medidas financieras, fiscales y de desarrollo tecnológico permitiendo a las empresas de micro, pequeña y mediana escala conformarse en cooperativas para fortalecer su actividad mediante una dinámica grupal, consecuencia de ello, actualmente de manera conjunta realizan compras, comercializan sus productos y establecen mecanismos de crédito entre los miembros y la agrupación.

Asimismo, el gobierno ha aprobado una serie de leyes que abarcan cuatro medidas de apoyo para las empresas micro, pequeñas y medianas en materia de desarrollo tecnológico: mejoramiento de los recursos humanos, difusión y orientación y desarrollo de tecnología básica e incentivos para el desarrollo tecnológico.

En el caso de Italia, la cooperación empresarial que se desarrolló a partir de la Posguerra, data desde la Época del Renacimiento donde se iniciaron trabajos organizados en talleres dirigidos por un maestro que enseñaba sus habilidades a un grupo de aprendices, los cuales posteriormente organizaban otros talleres. Esta formación propició una cultura empresarial en su población permitiendo el desarrollo actual de las micro, pequeñas y medianas empresas, siguiendo tres modelos diferentes de acuerdo a las características naturales del país.

El Norte es la región más industrializada y cuenta con una gran estructura empresarial, que está formada por una red de pequeñas y medianas empresas (consorcios italianos de exportación), descentralizando gran parte de la producción con el propósito de mantener la flexibilidad que les caracteriza, convirtiéndose en uno de los modelos de asociación empresarial más conocidos mundialmente. Mientras que en el Sur, que se caracteriza por ser una región subdesarrollada en la que a diferencia de los polos de industrialización existe una estructura muy tradicional de microempresas, que sobreviven gracias a la asistencia del Estado y a la evasión de las obligaciones fiscales.

¹⁶SECRETARÍA DE ECONOMÍA. Antecedentes de cooperación empresarial. Disponible en: <http://www.contactopyme.org/antecedentes/> Fecha de consulta: 09 de mayo de 2006.

También, existe la llamada "Tercera Italia", que básicamente representa las regiones centrales y del noreste, donde las MPymes fungen como la principal estructura industrial del país, ya que cuenta con características dinámicas y presencia en los mercados nacionales e internacionales. La visión italiana respecto a la expansión y desarrollo de las empresas de pequeña y mediana escala considera importante enfocar los esfuerzos desde la elección del producto y tipo de actividad industrial como parte de todo aquello que conforma el proceso de producción de la industria de micro, pequeña y mediana escala.

Otro ejemplo a nivel internacional de asociación empresarial es el Departamento Noruego de Desarrollo Industrial, que cuenta con un programa de cadenas productivas, que busca impulsar relaciones de cooperación de largo plazo entre empresas independientes. Las empresas que operan bajo este esquema, han tenido resultados positivos como la disminución de costos del 20 al 30% y se han incrementado los conocimientos y habilidades por el sólo hecho del trabajo conjunto. Este esquema de cooperación empresarial, se ha aplicado con éxito en Australia, Nueva Zelanda y Canadá.

En el caso de la región asiática, Corea en su primera etapa de transformación industrial (inicio de los años sesenta), el gobierno coreano promovió la creación de grandes empresas y grupos industriales, buscando economías de escala como fundamento de su desarrollo económico.

De la misma forma que Japón pero en una época posterior, se apoyó a la pequeña empresa con la Ley Básica para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa conforme a dos políticas: una, se enfoca a la modernización de las empresas y, otra, cuando se relacionan con las grandes empresas a través de formas de cooperación o de complementación. Con la modificación de la Ley en 1982, se especificaron ramas industriales a desarrollar tanto en la metrópoli como en las regiones de provincia, teniendo prioridad la participación de las pequeñas empresas como una forma de aliviar la seria concentración de la riqueza en los grandes conglomerados industriales.

Asimismo, en el caso de Taiwán el desarrollo de su sector empresarial estuvo cimentado en la inversión extranjera directa y la subcontratación del fabricante original mediante contratos de otorgamiento de licencias y tecnología. Su experiencia es novedosa en cuanto a la aplicación de mecanismos para lograr la transferencia de tecnología, así como por el avance en su aplicación y mejora.

El esquema aplicado en este país reside en que las grandes empresas (en alta proporción del estado), producen para el mercado interno y éste se mantiene altamente protegido, mientras que las pequeñas y medianas empresas surten la demanda de otros países y almacenes al menudeo, lo que las hace altamente exportadoras. No obstante, en los últimos años se ha reducido la participación de las pequeñas y medianas empresas en las exportaciones, debido a que en la segunda mitad de la década de los ochentas las grandes empresas emprendieron ambiciosos programas para elevar su productividad.

2. Problemática de las MPymes mexicanas frente al proceso de apertura comercial

Hacia finales de los años noventa, surge un cambio sustancial respecto al papel del Estado y sobre la importancia de “reconsiderar” su nivel de intervención en el desarrollo y fomento sectorial y empresarial, sobre todo después de las evidentes problemáticas que el sector industrial mexicano ha tenido que atravesar desde hace ya algunos años.

El proceso de apertura al exterior no solo en México, sino también para la mayor parte de los países de América Latina, derivó en una serie de complicaciones para las empresas de micro pequeña y mediana escala que se vieron en la necesidad de hacer una adaptación en los nuevos procesos y en la forma de realizar sus operaciones a lo que tradicionalmente estilaban, lo que en poco tiempo hizo de la apertura hacia el exterior no solo una necesidad, sino que la convirtió en un catalizador de cambio inducido para participar en el mercado global y buscar la tan anhelada capacidad de respuesta de las empresas que en la actualidad entendemos como competitividad.

En 1973 con el desequilibrio presentado en las fuerzas económicas impuestas por Estados Unidos y la URSS como potencias prevalecientes de ese momento, se marcó un cambio importante en las relaciones internacionales a nivel político, social y económico con la caída de uno de los sistemas e ideologías más importantes durante el periodo de la Guerra Fría. Desde entonces se registran grandes transformaciones en el comportamiento y estructura empresarial a nivel mundial tanto en las grandes empresas, como en las de micro, pequeña y mediana escala.

La característica básica y consecuencia de esta situación, fue el constante cambio al que se han sometido las empresas, ya que al desatarse el proceso de globalización, las estructuras de diversos órdenes, más allá del aspecto político, económico y social, también tuvieron sus repercusiones en el ámbito jurídico y fiscal.

Las particularidades y formas que han adoptado los cambios abruptos a los que se enfrentan las MPymes son diversas, la tecnología ha sido parte de este cambio, no solo a

nivel general, sobre todo en lo referente a las tecnologías de información, así mismo, otro factor de importancia que ha caracterizado los constantes cambios en el periodo globalizador de los mercados y comportamiento empresarial es la inminente evolución de las necesidades y preferencias de los consumidores.

Estas circunstancias han situado a las MPymes en un estado de incertidumbre tal, que los empresarios deben hoy día llevar a cabo sus operaciones y toma de decisiones orientadas a la adaptación al cambio que dicte el comportamiento de las actividades económicas del mercado global.

Ahora bien, con la caída del bloque soviético, se marcó una tendencia hacia una política económica eminentemente neoliberal desatando las cambiantes fuerzas del mercado, la competitividad desenfrenada y la apertura de mercados internacionales.

En este sentido, el desarrollo constante de tecnología y la evolución de las necesidades y preferencias de los consumidores, llevó al convencimiento homogeneizado de los negativos efectos del proteccionismo, haciendo énfasis en la necesidad de cambiar la tendencia hacia la globalización de los mercados, desapareciendo la conducta proteccionista preferentemente en su totalidad, o bien haciéndolo gradualmente con las barreras arancelarias y otras medidas de éste tipo.

Dentro de los principales cambios registrados en la tendencia de cambio de las actividades económicas, se identificó que la intervención del Estado que hasta entonces había sido exagerada e ineficaz, frenaba los esfuerzos de desarrollo de los países que realizaron la apertura comercial como parte del proceso de globalización. Gratamente las reformas que promovieron los gobiernos, sobre todo de los países latinoamericanos, marcaron un notable esfuerzo por adaptarse al nuevo orden económico de ese momento, sin embargo, actualmente este cambio abrupto en las actividades económicas ha llevado al sector empresarial de micro, pequeña y mediana escala a enfrentar grandes problemas de adaptación a los constantes cambios que aún se presentan.

Es por ello que es imperante el desarrollo una visión más detallada de las necesidades de cada país, región, industria y empresa, sobre todo respecto a un planteamiento más claro y definido de la microeconomía, es así como resultan de vital importancia los esfuerzos y reformas que los gobiernos y empresas realicen para mejorar las condiciones del ambiente empresarial buscando la estabilidad macroeconómica, diseño e implementación de reglas claras, mejoras en la creación y capacitación del capital humano e infraestructura y el incremento en el ahorro y la inversión en los recursos necesarios par la adecuada operación de las empresas.

El propósito fundamental es puntualizar de forma detallada la problemática de las MPymes mexicanas desde la apertura de la economía nacional al exterior; es decir, se identifican tanto los antecedentes como características del proceso de apertura comercial en México para entender las limitantes a las que se enfrentan estas empresas y cómo fue dicho proceso en nuestro país, así como la influencia que esto tuvo en el desmembramiento y necesario replanteamiento del aparato productivo nacional, las implicaciones y consecuencias de la hipercompetencia global en la dinámica que existía hasta entonces en el mercado mexicano como economía cerrada y el origen y búsqueda de apoyos gubernamentales y alternativas de reestructuración en términos de organización de las empresas apoyadas en esquemas de asociación empresarial.

2.1 Antecedentes

Los cambios en materia de política industrial y económica que el Estado mexicano ha adoptado desde finales de los años noventa son de diversa índole, de hecho, se pueden catalogar en la existencia de una política industrial horizontal y otra vertical, la primera atiende el espacio económico en su totalidad sin hacer distinción de ningún tipo, mientras que la política industrial de corte vertical generada a partir de la apertura comercial hacia el exterior, se avoca al replanteamiento y creación de medidas dirigidas a sectores o áreas productivos específicos.

Es entonces cuando al papel del Estado cobra mayor importancia en el diseño de políticas que favorecieran la productividad y competitividad del sector industrial,

particularmente en el caso mexicano, la nueva orientación de las actividades del Estado pusieron énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como en la creación de programas sectoriales, por lo que fue necesario considerar tanto el fortalecimiento de la asociación empresarial e industrial, así como el fomento de una integración más sólida de las cadenas productivas.¹

Desde el periodo de la Posguerra hasta mediados del siglo XX la mayor parte de las economías del mundo aunque particularmente en los países en vías de desarrollo como México, la presencia del Estado fue fundamental, pero más aún como un punto clave que hacía emerger el desarrollo productivo del país.

Fue en los años cincuenta y sesenta, que inicia una etapa de expansión económica a nivel internacional, en la que el canon de crecimiento se basaba en fortalecer el mercado interno que pretendía fomentar y promover un apoyo especial para la creación de una estructura industrial de carácter local lo suficientemente sólida para hacer frente a los retos de globalización. La responsabilidad de funcionar como un elemento estratégico para dar impulso al desarrollo y crecimiento económico que el contexto exigía, estaba totalmente a cargo del Estado, que al asumir éste rol protagónico desarrolló un modelo de desarrollo encaminado a la protección del sector industrial y de las empresas nacionales.

Es así como da inicio el llamado modelo de *industrialización por sustitución de importaciones* (ISI), que propició una plataforma para la integración de cadenas internas y la gestación de empresas locales que se encontraban protegidas de la influencia y la competencia externa y subsidiadas por el gobierno. Dicha expansión y crecimiento sostenido por el Estado permitió un crecimiento anual del PIB de 8.0% y por ende del empleo, baja inflación y básicamente una estabilidad financiera que vió su fin al inicio de los años sesenta.

Los factores que determinaron el fin de éste periodo, fueron diversos, dentro de los factores internos, la estrategia de crecimiento “hacia adentro” resultó incongruente, ya

¹ UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA. El Cotidiano. La revista de la realidad mexicana actual. pp. 90.

que al mantener aislado al sector industrial mexicano de la competencia internacional, las empresas nacionales solamente lograron limitar su capacidad de producción y sus capacidades competitivas,² factores que condujeron a una alta dependencia al exterior en materia de tecnología, capital e insumos. La situación de inestabilidad y el intento de redimensionamiento del Estado Mexicano en estos años propiciado por el boom petrolero y el gasto excesivo durante el gobierno de José López Portillo hicieron que se debilitara la capacidad de gestión macroeconómica.

Dentro de los elementos externos que fueron negativos para la sustentabilidad del modelo ISI, encontramos la recesión de la economía mundial provocada por la inestabilidad cambiaria en las tasas de interés de Estados Unidos durante el gobierno de Nixon y que tuvo como consecuencia graves efectos inflacionarios en materia de inversión a nivel internacional, así como también tuvo su respectivo impacto la crisis petrolera.

Los bajos niveles de competitividad de la empresas nacionales, la recesión económica, “el alto coeficiente de importaciones de la economía nacional”³ y el crecimiento desmedido de la deuda externa del país resquebrajaron la estructura de aparente estabilidad que en ese momento imperó. Bajo dicho contexto de inestabilidad interna y crecientes cambios a nivel internacional durante la década de los setenta e inicios de los ochenta, el país tuvo que enfrentar graves cismas sobre todo en materia financiera, tomando en cuenta el agotamiento del anterior modelo, además de la complejidad para la gestión de una política macroeconómica que resultara eficiente.

Los puntos más importantes radicaban en mantener bajo control los flujos financieros y asegurar que los montos de la deuda con el exterior no crecieran más de la cuenta. El principal motivo de lo anteriormente mencionado, se debe a que en 1982 se desatan periodos de consecutivas devaluaciones, problemas de inflación, recesión económica y

² Las limitantes principales en materia de competitividad que se vieron afectadas por el modelo ISI fueron entre otras, la baja calidad de la producción mexicana, nulas prácticas de exportación, bajo nivel de calidad de trabajo del capital humano, etc.

³ Dicho término hace referencia al nivel de dependencia que México tenía respecto a la adquisición de tecnología y algunas materias primas que provenían necesariamente del exterior. Cabe mencionar que según el ritmo de crecimiento de compra-venta en el mercado global, así como la calidad de los productos y servicios que circulan en el mismo, determina el nivel de ese coeficiente.

especulación financiera que hicieron evidente la ineficiencia de los instrumentos que tradicionalmente habían sido utilizados para fomentar el desarrollo del proceso de producción nacional.

El nuevo reto del gobierno mexicano⁴ fue enfrentar la problemática de los retos que surgían a nivel externo, alcanzar la estabilidad del país y por ende fomentar un ambiente de certidumbre que pudiera atraer la inversión extranjera, ya que durante el proceso de apertura, los mecanismos de fomento y apoyo al sector industrial que el modelo ISI aplicó⁵ pronto resultaron limitados y de carácter atípico, por lo que ya no eran funcionales para las nuevas prioridades.

Sin embargo, más allá del replanteamiento de estrategia para fortalecer la productividad de la industria en México, a nivel mundial se vivía una ola de grandes cambios de pensamiento y prácticas en materia económica y comercial, en la que tanto la intervención como la responsabilidad del Estado que hasta entonces había asumido un rol protagónico, ya no sería igual.

Debido principalmente a las dificultades a enfrentar que no solo se presentaron en México, sino también en varios países de América Latina y que además se agudizaban con rapidez, tanto el incremento de la deuda externa como la ausencia de recursos financieros para los mercados locales se convirtieron en un lastre tan severo que los gobiernos quedaron limitados y en un intento de reestructuración de sus respectivas política económicas, la presencia del Estado se debilitaba cada vez más.

Fue desde los años sesenta que a nivel mundial se suscitaron fuertes críticas a la participación del Estado en la actividad económica, éstas críticas hacia la figura del Estado se presentaron desde diversos ángulos. El primer punto de vista al respecto es conocido como *Policy Choice*, que hace referencia a las imperfecciones del gobierno causadas por intereses políticos, burocracia y otros grupos de interés que claramente se

⁴ Respecto al proceso productivo nacional, fueron años caracterizados por grandes trabas para su desarrollo, incluso las fuentes de financiamiento eran escasas tanto a nivel nacional como internacional, por lo que era prioritario mantener relativa estabilidad tanto en el ámbito económico, como político, sobre todo durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, es decir, a inicios de los años noventa.

⁵ Protección arancelaria, no arancelaria y subsidios principalmente.

impusieron sobre los intereses de la sociedad, por lo que la funcionalidad del Estado comienza a ser cuestionable, de tal forma que el rol que debía desempeñar el Estado radicaba en cumplir solo como agente vigía de la actividad económica, ya que debido a la exagerada intervención de los agentes políticos, los procesos comerciales se burocratizaron en forma tal, que el apoyo otorgado en éste plano por el gobierno mexicano, resultó más dañino que benéfico, entorpeciendo el desarrollo del aparato industrial.

Por otra parte, también se observó el desempeño del Estado desde el punto de vista de la economía institucional, es decir, considerando el componente institucional que se haya implícito en el mercado, en el que el Estado reacciona lenta y erróneamente a los cambios propios de la dinámica del intercambio de bienes y servicios,⁶ debido a que con el cambio constante en la dinámica del mercado, los lineamientos regulatorios de estas actividades resultan obsoletos al o adaptarse a las cambiantes exigencias de la competencia, demanda y preferencias del entorno.

Cabe destacar que la incertidumbre acerca del futuro hace imposible conocer con exactitud el funcionamiento óptimo del mercado, pretender predecir dichas actividades es muy aventurado; es por ello que el modelo del Estado benefactor necesariamente intervencionista terminó por fallar en la medida en la cual no se conocen las posibles fallas y cambios en la dinámica del mercado.

De esta manera, las críticas respecto a la funcionalidad del Estado crecieron y se reforzaron a finales de los años ochenta con el Consenso de Washington que surgió de la reunión celebrada en 1989, el cual fue básicamente un recetario para las economías en desarrollo para lograr un crecimiento económico sostenido construido en un entorno de baja inflación, equilibrio presupuestal y en general una serie de lineamientos para mantener la estabilidad financiera y económica de los países que permitiera una mejor distribución de los recursos aplicando diversos instrumentos que combinaran políticas

⁶ Cabe mencionar que dicho componente institucional hace referencia a los lineamientos, códigos y normas que existen en el mercado. La visión de Policy Choice, como la de economía institucional caen en una percepción ingenua de los procesos políticos, lo que es muy importante resaltar, ya que precisamente tanto en el espacio de la política donde se gestan, evolucionan y reforman las instituciones que intervienen en la actividad productiva y económica del país sean formales o informales.

restrictivas y transformaciones estructurales, tales como privatizaciones, reformas en los mecanismos de regulación y la apertura del mercado interno.⁷

La dependencia fue una constante durante este periodo y parte de los años noventa, se hizo evidente la desestabilización financiera en la que se encontraba nuestro país, sin embargo, los lineamientos establecidos por el Consenso de Washington propiciaron un proceso de innovación respecto al tradicional pensamiento económico. El pilar de la nueva lógica en la que se debía situar la participación del Estado en la actividad económica del país se sustentó en la libre acción de las fuerzas del mercado, es decir, la figura del Estado tendría como tarea exclusiva el cuidado de las condiciones macroeconómicas sin intervenir de forma directa en la actividad económico-productiva, lo cual en la mayor parte de los gobiernos de los años noventa se reflejó en un esfuerzo por mantener una estabilidad relativa en los niveles de inflación y déficit fiscal.

En dicho periodo, el eje de la nueva política económica fue permitir la tendencia de libre mercado. Dentro de los principales motivos para cambiar los esquemas tradicionales encontramos la nula capacidad competitiva y los graves rezagos de la industria mexicana que obedecían al proteccionismo que ejercía el estado, mismo que nunca expuso al sector industrial a la competencia externa.

2.2 Características del proceso de apertura comercial en México

En este sentido, la política económica mexicana dentro del nuevo contexto económico internacional tuvo como principio fundamental la no intervención del Estado, éste solo debía generar las condiciones adecuadas para que el sistema productivo nacional y la actividad del mercado funcionaran apropiadamente aplicando medidas de tipo horizontal minimizando la intervención estatal, adoptando así un papel pasivo en relación al sector productivo nacional.

⁷ Los lineamientos que se establecieron en el Consenso de Washington no fueron exclusivamente para México, gran parte de las economías latinoamericanas compartían con el país los problemas económicos y financieros que provocaron inestabilidad interna y dependencia del capital proveniente del exterior, lo que las orillo a implementar políticas de estabilización y reformas estructurales.

Es decir, el rumbo que tomó la industria mexicana a partir de los años ochenta y noventa al poner fin a la desmedida protección del mercado interno y al orillar a la industria a competir con sus similares extranjeros no parecía una mala idea, sin embargo y por desgracia para el sector industrial y para la economía en general de nuestro país, el proceso para adecuar el entorno nacional a las exigencias del exterior se llevó a cabo en evidente desventaja. Por una parte, la apertura al exterior y la exposición de las empresas nacionales a la competencia externa, podría proporcionar una experiencia positiva al comparar sistemas de producción y comercialización con grandes empresas consolidadas en mercados internacionales.

Sin embargo, la industria no contaba con el nivel necesario de producción, comercialización y mucho menos hablar de un buen nivel competitivo, ya que solo se había dedicado a satisfacer la demanda doméstica y realmente los puntos de comparación con su posible competencia se limitaba a las empresas nacionales, por lo que con la abrupta apertura comercial, fue inminente la crisis al no contar con la experiencia necesaria para hacer frente a una circunstancia tal debido al tipo de política económica y modelo de desarrollo industrial implementados hasta ese momento.

El sistema de producción nacional ha tenido que trabajar a marchas forzadas desde entonces y los cambios que se han registrado al respecto han sido sustanciales y de gran importancia tomando en cuenta que uno de los cambios más importantes fue la figura de un Estado ausente que implicaba por supuesto nula protección comercial y el fin de los subsidios para el sector productivo. La desigualdad de condiciones en materia de competitividad obligó a las empresas mexicanas a acelerar la transferencia tecnológica, sin embargo por razones de funcionalidad y tiempo, se optó por la adaptación tecnológica y por el desarrollo inmediato de capacidades para innovar los procesos de producción.

Respecto a los esquemas de comportamiento tradicional de la industria en México, se registraron cambios importantes con la ausencia del Estado, por una parte, algunas empresas lograron posicionarse exitosamente a las exigencias de los mercados internacionales aunque para la mayor parte de la industria nacional fue muy difícil

mejorar sus condiciones productivas y de competitividad, como consecuencia dos factores fueron trascendentes, primero la desintegración de cadenas productivas nacionales y la limitada inserción de productos y empresas en la dinámica del mercado global, lo que por ende significó una mayor dependencia del mercado estadounidense.

Siendo un periodo tan corto de transformaciones en el sector económico, financiero e industrial mexicanos, sumamente accidentado, la capacidad de respuesta y adaptación a la nueva realidad del mercado global por parte de las instituciones competentes fue muy baja y por lo tanto insuficiente.⁸

En este tenor, la nueva orientación del enfoque comercial y productivo tuvo como consecuencia una configuración renovada tanto en las cadenas productivas, como en el tejido industrial, es decir, se pretendía una reactivación industrial basada en el fortalecimiento de la competitividad local enfrentándola a la competencia externa, aunque al realizar este proceso sin tomar medidas precautorias que amortiguaran el fuerte impacto del mercado externo derivó en una serie de complicaciones y desajustes en el sector empresarial mexicano.

Los resultados del cambio de estrategia han sido contrastantes; si bien se logró un nivel de relativa estabilidad en los niveles inflacionarios como se muestra en el siguiente cuadro, por otra parte los escasos recursos financieros con los que contaban las instituciones públicas encargadas de fomentar un desarrollo económico sustentable y los mecanismos utilizados hasta entonces habían resultado ineficientes para alcanzar un nivel aceptable de competitividad y eficacia productiva.

**CUADRO IV. EVOLUCIÓN DE ALGUNOS INDICADORES ECONÓMICOS POR PERIODO
(VARIACIÓN PORCENTUAL PROMEDIO)**

Concepto/periodo	1976-1981	1982-1988	1990-1998	1998-2003
PIB variación anual	4.2	0.3	3.4	2.4

⁸ Instituciones gubernamentales, unidades de investigación y enseñanza, grandes empresas, así como también fue evidente la ausencia de un marco jurídico de referencia que se valiera de instituciones especializadas en la materia y que brindara asesoría y contara con leyes, normas y códigos que trataran de minimizar el impacto de la apertura al exterior para la industria nacional.

IPC ⁹	16	58	20.8	9.0
Tasa de desempleo	1.7	4.3	3.8	2.6

Fuente: INEGI, BANCO DE MÉXICO.

Fue así como la evidencia de una pobre respuesta y nula evolución productiva de la industria nacional se debilitó gradualmente. La tesis de que el mercado por sí mismo hubiese permitido la inserción de México en la dinámica de mercado global resultó falsa y los hechos que entonces se hicieron presentes lo demostraron sin posibilidad de error, ante la gran debilidad competitiva de la industria nacional, la baja participación del estado, la libre competencia y la dinámica misma del mercado surtieron un impacto desfavorable para la economía mexicana, en consecuencia a partir de 1996 se dibujaban ya los primeros trazos de un replanteamiento de estrategia productiva en la que se postulaba de nueva cuenta la presencia del Estado, pero esta vez de una forma controlada y más clara.

En la segunda mitad de los años noventa con la limitada respuesta del sector productivo y la baja calidad de los procesos de producción en un marco de globalización creciente emerge la necesidad de un mejoramiento productivo basado en el diseño de políticas y acciones más explícitas dirigidas por el Estado.

El eje de la renovada presencia del Estado en el ámbito económico-productivo consistió en no retomar los anteriores esquemas proteccionistas, así como en seguir buscando la estabilización macroeconómica, pero aún más importante, se planteó la redefinición de mecanismos de política industrial colocando como punta de lanza la promoción y fomento de una cultura empresarial distinta, enfocada a la innovación, el desarrollo de capacidades de aprendizaje a nivel local que permitiera una adecuada adaptación de los recursos tecnológicos disponibles.

Fueron necesarios cuatro puntos fundamentales para realizar un diseño eficiente de la política industrial en México en ese momento: la promoción de las exportaciones, el fomento de participación y desarrollo en el mercado interno mediante una eficaz sustitución de importaciones, el desarrollo de agrupaciones empresariales a través de

⁹ Índice de Precios al Consumidor

redes interactivas de cooperación y un replanteamiento de alineación sectorial tanto a nivel local, como regional¹⁰.

El renovado papel de Estado en la nueva estrategia de fortalecimiento del sector industrial, se enfocó a los programas sectoriales bajo un concepto de conformación de grupos de actividades productivas enfatizando una mayor integración entre ellos y vinculándolos a regiones y localidades específicas.¹¹ Cabe mencionar que a partir de 1996 y hacia los últimos tres sexenios, los programas sectoriales registraron una serie de cambios importantes consecuencia de la relevancia que en su momento tomaron las MPyme con la finalidad de reforzar y acelerar el potencial exportador de dicho sector empresarial enfocándolo a transformarse en una industria de alto nivel tecnológico dentro del marco de creación de política económica vertical encausada a sectores de carácter particular.

CUADRO V. PRINCIPALES MEDIDAS DE POLÍTICA VERTICAL EN LA INDUSTRIA MEXICANA

Tipo de medida	Programa	Características
Soporte Institucional	Normalización Asistencia técnica y capacitación (COMPITE) Programas de calidad Mejoramiento de infraestructura	
Programas sectoriales (de tipo vertical)	Programas sectoriales (1990) Integración de cadenas productivas Programas sectoriales (2000)	1. Muebles, juguetes, calzado, textil, bienes de capital, siderurgia, electrónica, artículos deportivos, joyería, construcción 2. Textil, calzado, automotriz, eléctrico-electrónica, aparatos domésticos, siderurgia, metalmecánica, plástico, conserva de alimentos, petroquímica, componentes electrónicos 3. Software, automotriz, electrónica, aeronáutica, textil y confección, agricultura, turismo, comercio, construcción, maquinaria de exportación, química, cuero y calzado
Apoyo a MPymes	Programas sectoriales y cadenas productivas Empresas integradoras Programas de formación de proveedores	1. Aumentar las capacidades de proveedores locales 2. Aumentar la relación usuario-proveedor 3. Empresas líderes

¹⁰ PERES, Wilson. *Políticas de competitividad industrial. América Latina y el caribe en los años noventa*. pp. 25-35.

¹¹ Una mayor integración en los programas y subprogramas entonces creados implicaba hacer más estrechas la relación entre usuarios y proveedores para aprovechar de manera óptima las oportunidades que pudiesen generar los nuevos esquemas de economías de agrupación.

	Infraestructura de información industrial	
--	---	--

Fuente: Secretaría de Economía, 2001.

La concepción de una nueva política de carácter vertical en la industria mexicana giró básicamente en dos variables de gran importancia, las cuales marcaron una forma diferente de dirigir los esfuerzos y medidas pertinentes para propiciar la construcción de un tejido industrial mucho más conciso y eficaz. Primero, surge como un precepto de vital importancia la creación de núcleos de empresas que lograran un sólido nivel de integración considerando incluso la localidad donde se desarrollaran, ya que los beneficios al conjugar estos factores derivaría en la conformación de *economías colectivas positivas*¹² no solo de tipo local, sino también regional, haciendo evidente el surgimiento del concepto de *cluster* (acuñado por Michael Porter) y evocando de cierta forma los agrupamientos italianos de MPyme que reflejaron grandes éxitos en sectores como el del calzado, textil y mobiliario que son de carácter tradicional y que en nuestro país tienen gran presencia.

El segundo elemento de importancia en el diseño de la política industrial se enfoca a la creciente desconfiguración de las cadenas productivas internas, lo que ha sido consecuencia de la apertura comercial, por lo que resulta imperante la recomposición de la interrelación que debe existir entre los actores e industrial locales, así como la creación de un entorno que propicie las mejores condiciones para lograr una inserción competitiva de las empresas mexicanas en las redes globales de producción.

El hecho de fomentar el asociación empresarial/agrupamiento empresarial y el fortalecimiento de las cadenas productivas tanto a nivel sectorial, como a nivel nacional responde a una necesidad básica e irrefutable en la actualidad: la creación de fuentes de apoyo para las MPymes que a lo largo de un difícil proceso de adaptación, ha sido el sector empresarial más afectado y propenso a los desequilibrios, que con un adecuado camino hacia la cooperación interempresas, puede llegar a ser una fuente de crecimiento de gran importancia para la economía nacional.

¹² Al hablar de economía colectiva positiva nos referimos a los beneficios que derivan de la integración de actividades en el proceso de producción, tales como cooperación e intercambio de información, volúmenes de producción conjunta, aprendizaje colectivo, etc.

2.3 El problema de las pequeñas y medianas empresas en el marco de la globalización

La aceleración en los cambios del entorno económico de las MPymes desde el inicio del proceso globalizador denota el gran problema en el que están inmersas las organizaciones/empresas que no han realizado una redefinición de los procesos de operación con los que trabajan. Si bien en el capítulo anterior se han puntualizado tanto el atraso tecnológico, como un escaso sistema crediticio para las pequeñas y medianas empresas, entre otros factores que han repercutido negativamente en las MPymes, es importante identificar que la problemática que dichas limitantes representan no se encuentran aisladas.

El principal problema que el marco del proceso de globalización presenta para las pequeñas y medianas empresas radica en la aplicación de una nueva metodología en la dirección de sus procesos con un objetivo de relevante importancia, es decir, un estrategia eficiente como herramienta de gestión tomando en cuenta una combinación tanto de la problemática empresarial con un enfoque macroeconómico, así como una visión microeconómica con el fin de establecer las metas que se desean alcanzar.

Las empresas realizan sus operaciones dentro de los lineamientos locales o nacionales, mismos que rigen sus pautas de actuación respecto a las exigencias que presenta el mercado global en el que se encuentran, es decir, las MPymes generalmente se rigen por una legislación interna, que influye en la mayor parte de los casos, de forma negativa en la realización de sus operaciones, respondiendo a las exigencias locales e ignorando y en muchas ocasiones desconociendo los lineamientos con los que funciona el mercado global, que les permitiría tener un margen de acción más eficaz para posicionarse satisfactoriamente en la dinámica de las actividades propias de éste.

Dicho fenómeno globalizador de las actividades económicas es precisamente el que ha acentuado el escaso o nulo nivel competitivo de las organizaciones, razón por la que las empresas se deben adaptar y adecuar a las nuevas tendencias del mercado y la

hipercompetencia global para lograr una posición más afortunada frente a los competidores.

La planeación estratégica de las actividades que realiza una empresa para lograr una exitosa inserción en el mercado global es precisamente lo que buscan actualmente la mayor parte de las MPymes¹³, si bien es cierto que no existe una fórmula probada para hacer que una empresa de pequeña o mediana escala logre niveles de desarrollo, crecimiento y competitividad en determinado periodo de tiempo, lo que no debe perderse como principal objetivo es saber y entender que una MPyme debe tener claro hacia donde se dirige, es decir, la importancia de conocer el entorno de la empresa es básico para plantear las líneas de acción y lograr los objetivos deseados.

En la actualidad, la planeación estratégica se encuentra en boga. Al realizar el diseño de planes operativos para las empresas, ya se está cambiando la forma tradicional de realizar negocios, al fijar metas a mediano y largo plazo se establece una visión a futuro, se plantea una misión, lo que necesariamente lleva al análisis de fortalezas, ventajas, recursos y toda una serie de elementos que le permiten a las MPymes conocer más sobre sí mismas y su entorno.

CUADRO VI. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

¹³ SOTO Pineda, Eduardo. Las Pyme ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales. pp. 132-137.



Fuente: RAMÍREZ Torres Edmundo. Microempresa Mexicana. La revista de las MPymes. Diciembre 2006.

En el caso de las MPymes, la planeación en gran escala y con objetivos desmedidos no resultará eficiente. Es por ello que deben ser concientes de su realidad y realizar su planeación respecto a las necesidades y objetivos generales de las mismas, es decir, la planeación debe ser evolutiva: ir de menos a más.¹⁴ Tal como se muestra en el cuadro de Proceso de Planeación Estratégica, ésta implica todo un proceso de análisis del entorno de una organización y también a nivel interno de la misma, con el propósito de identificar fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, que le permitan al empresario conocer todos aquellos elementos que tienen impacto ya sea de forma positiva o negativa en el sector empresarial en el que desarrollan sus actividades, para llevar a cabo el diseño e implementación de la estrategia adecuada que le permita afrontar los retos que devengan de dichos análisis de reconocimiento de su entorno.

La competencia es cada vez mayor y muy agresiva, una realidad innegable es que cada uno de los competidores, sin importar el tamaño que tenga, pretende llegar al mercado, lograr un posicionamiento respetable y mantenerse dentro de la dinámica de competencia, sin embargo en el caso de las MPymes aunque son muy pocas las que lo logran no es imposible realizarlo, el problema ya no es uno solo ni se limita a los

¹⁴ MICROEMPRESA MEXICANA. La revista de las MPymes. Dirección de empresas familiares. pp. 8-10.

recursos económicos, tecnológicos, humanos u organizacionales, el propósito fundamental está en defender la posición alcanzada y a partir de ella, desarrollarse y buscar el crecimiento.

Son muchos los factores que una empresa ya sea grande o pequeña debe considerar para mantenerse en la dinámica actual y en los niveles de competencia. Para las MPymes no es del todo común el diseño de estrategias y análisis de su entorno para llevar a cabo sus operaciones, de hecho por su misma naturaleza son detalles que no se toman en cuenta de inicio, lo que las empresas de micro, pequeña y mediana escala para enfrentarse a la hipercompetencia es hacer uso de los recursos con los que cuentan. Mediante la praxis muchas MPymes han aprovechado su flexibilidad, agilidad y rápida capacidad de respuesta para poder seguir operando.

El mismo proceso de globalización también ha orillado a las MPymes a buscar alianzas con sus similares, situación que representa otra medida para hacer frente a la competencia y aunque se recurrió a ello como una necesidad, hoy día implica una estrategia y todo un proceso de planeación y organización que funge como una ventaja, formando parte importante e indispensable dentro de un conjunto armonizado que requiere de la cooperación eficiente de todos sus componentes para contribuir al los objetivos tanto generales como particulares.

Otra de las actividades que algunas de las MPymes han adoptado y en las que se han arriesgado a incursionar, son la búsqueda de economías de escala, la especialización de sus productos/servicios y la mejora en sus niveles de calidad para satisfacer segmentos de mercado reduciendo así la competencia e impulsando las ventajas que por su propia naturaleza poseen convirtiéndose en competidores de importancia.

Dentro de esta secuencia de problemáticas de diferente índole que enfrentan las MPymes, es importante mencionar que probablemente el reto principal radica en la subsistencia, sobrevivir en las condiciones y exigencias tanto del mercado como de la creciente competencia, lo cual no quiere decir que se limite a permanecer siempre en una pequeña o mediana escala tratando de no anteponer a la visión empresarial las

restricciones y limitantes para llevar a cabo la toma de decisiones convenientes basadas en la estrategia.

He ahí la importancia de llevar a cabo la planeación acorde a las necesidades y al tamaño de la empresa, conocer los recursos disponibles para identificar su área de oportunidad y en determinado momento correr riesgos incursionando en mercados distintos, con otros productos, buscar la diversificación y allegarse de información, asesoramiento y apoyo que desconoce y que puede traer a mediano o largo plazo grandes beneficios. Cambiar los esquemas tradicionales y emprender las acciones necesarias para ser diferente, mejor y crecer son las bases para lograr sobrevivir.

2.3.1 Limitantes de acceso al crédito

El crédito para las MPymes ha representado uno de los mayores problemas a enfrentar, en primera instancia, por su naturaleza misma y también como consecuencia del proceso de globalización económica las empresas han tenido que afrontar una serie de retos que ya no se limitan a cuestiones simples que puedan atenderse a corto plazo.

Los desafíos con los que se han tenido que lidiar desde hace tiempo giran en torno a estándares de calidad y competitividad, elementos que además con el paso del tiempo han adquirido grandes dimensiones comparadas no solo con el tamaño de las empresas, sino también con sus capacidades de respuesta frente a las exigencias del mercado global. En este tenor es comprensible que muchas empresas de micro, pequeña y mediana escala hayan desaparecido, sin embargo, cabe destacar y enfocar con mayor atención a aquellas que sobrevivieron a los impactos que dicho proceso globalizador originó.

Actualmente para ser competitivo, estar a la vanguardia o por lo menos hacer uso de la tecnología, así como para producir, vender y capacitarse es necesario contar con recursos monetarios, si embargo para las MPymes no es tan simple planear y mucho menos tener acceso a un plan de financiamiento, no solo se debe tener la información pertinente respecto a los requisitos necesarios para ser candidato a un financiamiento,

sino que con la premisa de no correr riesgos innecesarios es importante conocer todas las alternativas disponibles y hacer una evolución para elegir lo más conveniente según las necesidades de la organización.¹⁵

La palabra crédito proviene de *credere*, es decir, basándose en la confianza aunque en el caso de las MPymes el acceso a éste depende de muchas otras variables que van más allá de la confianza que pueda generar una organización, ya que para lograr ser candidato a un plan de financiamiento no basta con un nombre conocido, ni de las garantías que se puedan ofrecer como promesa de pago, se evalúa también la situación económica y financiera tanto de la persona como de su negocio, dicho proceso se conoce como las tres “c” del crédito: conducta capacidad y capital.¹⁶

La forma en la que el sujeto de crédito maneja su negocio, así como el capital del que disponga para solventar su deuda son aspectos que la institución que otorga el crédito considera como pilares fundamentales para acreditarlo o no. Con el paso del tiempo, sobre todo después de la Segunda Guerra Mundial con la globalización económica y el gradual crecimiento de la hipercompetencia global aparece la cuarta “c” en lo que Silvia Pomar llama la doctrina del crédito: condiciones, variable en la que el sujeto de crédito se considera ya un actor más del mercado global sin importar su tamaño, lo cual pone en vidente desventaja a las MPymes.

En este sentido, las instituciones de crédito con el objetivo de ampliar su mercado y adaptarlo al proceso de globalización decide no correr grandes riesgos, por lo que se implementa un “proceso de crédito” dividido en dos principios básicos, el Mercado Objetivo y Custodia de Cartera.

El Mercado Objetivo excluye a los sujetos de crédito que no cumplan con los estándares de riesgo que las instituciones establezcan, mientras que en la Custodia de Cartera establece un ejecutivo de cuenta, quién tendrá trato directo con la empresa evaluando si se otorga o no el crédito y una vez otorgado vigila que sea pagado, además dentro de la evaluación al sujeto de crédito, el ejecutivo no solo evaluará las necesidades crediticias

¹⁵ POMAR Fernández, Silvia. Alternativas de financiamiento para la micro, pequeña y mediana empresa. pp. 33-37.

¹⁶ POMAR Fernández, Silvia, ob. cit., pp. 38.

de la misma, sino que estará encargado de detectar si existen necesidades potenciales de crédito.

Las empresas sin importar su tamaño ni su giro comercial son evaluadas por el entorno en el que realizan sus operaciones, sin embargo, deberían ser evaluadas de forma diferente de acuerdo con su potencial de desarrollo para poder medir sus posibilidades de cumplimiento de las obligaciones adquiridas al recibir un crédito y para incrementar las probabilidades de lograrlo. Con ello surge la necesidad de realizar dos tipos de análisis uno cualitativo y uno cuantitativo. Para hacer un análisis que permita evaluar correctamente si una organización es candidato a un plan de financiamiento partiendo de los enfoques cualitativo y cuantitativo, las variables son de importancia fundamental.

En el caso del análisis cualitativo se deben considerar la calidad administrativa, los bienes y servicios que la empresa produce o comercializa, así como su status moral. A nivel empresa debe tomarse en cuenta su estructura corporativa, es decir, el número de empresas que conforman la firma, su giro comercial y los socios que la conforman. En cuanto a su estructura organizacional, las responsabilidades y funciones que desarrolla cada persona son aspectos clave, de ello depende la estabilidad y armonización de actividades para que la empresa lleve a cabo exitosamente sus actividades.

Otro punto importante es la imagen empresarial, ya que de acuerdo a la forma en la que el plano externo percibe a la empresa, se forja un posicionamiento que en determinado momento funge como una oportunidad o como una amenaza frente a los competidores y para la empresa misma, es decir, la imagen corporativa que se tiene de la empresa, influye de forma trascendente en la confianza o incertidumbre que ésta cause en sus clientes, competidores y básicamente en sus entorno general.

Cabe señalar que un proceso de planeación es básico para toda empresa, sobretodo para la MPyme, ya que el análisis que implica la planeación permite a la empresa desarrollar visión a corto, mediano y largo plazo, respecto a los objetivos que del mismo proceso de planeación devienen, ya que es de vital importancia la prospectiva que tenga la

empresa referente a las actividades a realizar y así hacer más sencilla la toma de decisiones orientadas a la eficiencia.

La situación financiera de la empresa es el elemento más importante a considerar, ya que la evaluación general gira en torno a determinar si la solicitud de crédito se encuentra acorde con el tamaño, actividad y desarrollo de la empresa y que responda a sus necesidades reales. Dentro del mismo status financiero, el manejo de inventarios y cuentas por cobrar son un ejemplo para identificar la eficiencia en cuanto a la movilidad de activos y capital con los que cuenta la empresa, ya que de ello dependerá su capacidad de producción, comercialización y prestación de servicios.

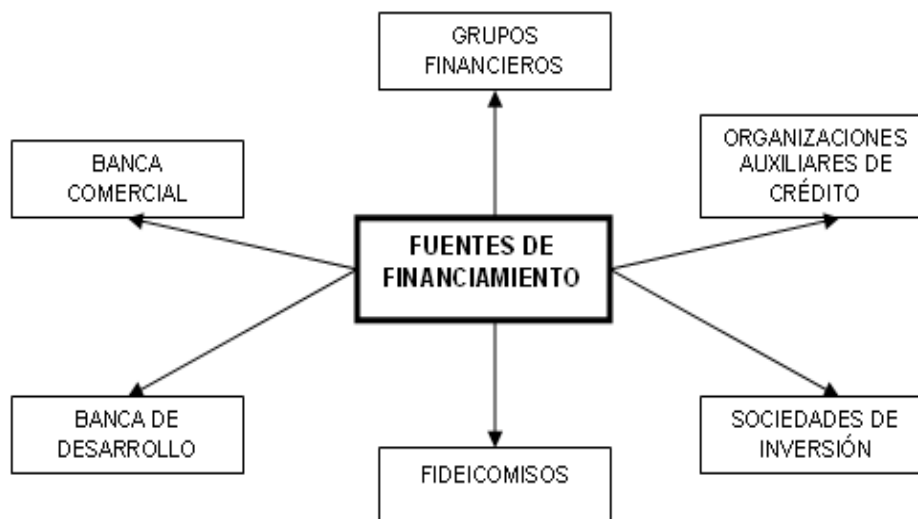
Por otra parte, analizar sus procesos de producción y canales de abastecimiento y distribución también son aspectos que una institución de crédito toma en cuenta con la finalidad de identificar las posibilidades que la empresa tiene para abastecer y satisfacer su mercado meta, de ello dependen las ventas y posibilidad de pago de la empresa, así como su capacidad para mantenerse en el mercado, factor clave para acceder al financiamiento.

Ahora bien, respecto al análisis cuantitativo se evalúan dos variables básicas, primero los estados financieros de la empresa, básicamente los estados de resultados y balances de los últimos años según se considere dependiendo del tipo de crédito y el monto solicitado hasta la fecha en la que se realice dicha actividad. Dentro del mismo aspecto se hace un análisis financiero que permite determinar la situación financiera en la que se encuentra la empresa utilizando el método de tendencias y así poder indicar su trayectoria financiera.

Sin embargo, la mayor parte de las MPymes no logra cumplir con los requisitos para que les sea otorgado un crédito, las garantías a ofrecer no son suficientes y las tasas de interés son muy altas, por lo que las instituciones de crédito no les otorgan una solución y en caso del otorgamiento de crédito la respuesta o solución es muy tardada o los plazos de amortización son muy cortos y en el peor de los casos las empresas no cuentan con la información adecuada acerca de los planes de financiamiento e incluso

no conocen las instituciones a las cuales pueden acudir, como la banca comercial, fideicomisos e incluso la banca desarrollo.

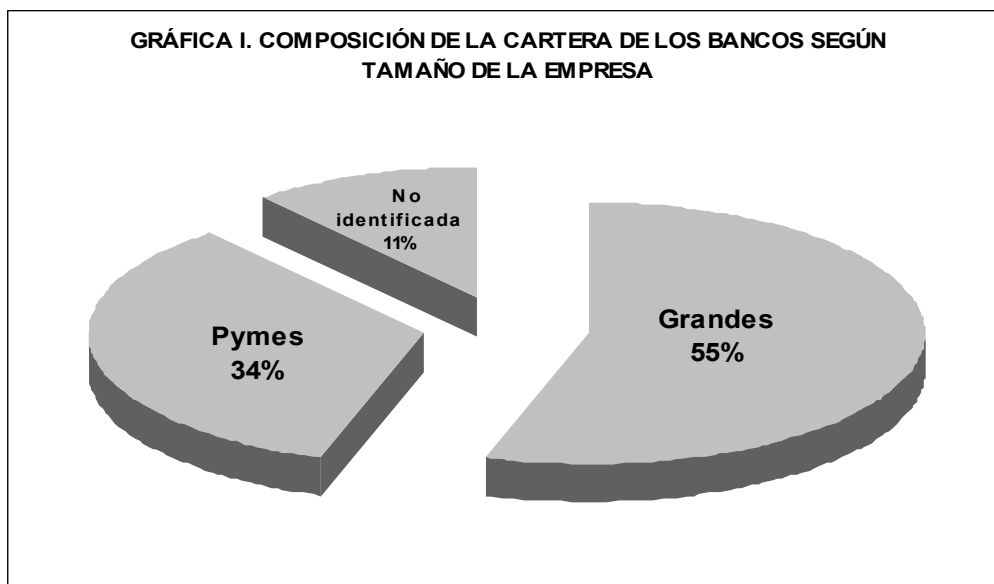
CUADRO VII. FUENTES DE FINANCIAMIENTO



Fuente: POMAR Fernández, Silvia. Fuentes de financiamiento para la Pyme. México UAM.

Sin duda las limitantes de acceso al crédito para las MPymes ha frenado el crecimiento de las mismas, sin embargo de acuerdo con el Banco de México (Banxico), tanto el gobierno federal, como las instituciones de crédito han trabajado conjuntamente para lograr el fortalecimiento y facilitar el acceso al crédito para los micro, pequeños y medianos empresarios. Es cierto que aún falta mucho por avanzar en dicha materia, aunque con los esfuerzos realizados se ha logrado modificar y diversificar la forma en la que las MPymes mexicanas utilizan el crédito, como se indica en la siguiente gráfica, Banxico señala que actualmente la cartera crediticia de la banca está representada por las empresas de gran escala, sin embargo es importante señalar que las MPymes no solo han despuntado, sino que además hacen uso eficiente del crédito bancario que se les otorga.¹⁷

¹⁷ MICROEMPRESA MEXICANA. *La revista de las MPymes. Apoyos para la exportación.* pp. 15.



Fuente: Banco de México, 2006.¹⁸

Ahora bien, entendiendo que las microempresas son entidades de pequeña escala que cuentan con el capital y equipo mínimo, además de que operan en una serie de sectores de actividad muy limitados, es comprensible que necesitan tener acceso a créditos para establecer o desarrollar sus actividades, sin embargo es difícil que puedan ofrecer las garantías financieras o productivas que usualmente exigen las instituciones de financiamiento.

El problema real es que en la mayor parte de los casos las MPymes no cuentan con los requisitos necesarios dependiendo de su tamaño la rentabilidad real de su producción. Es por ello que los trámites para aspirar a un crédito, se hace tan difícil, teniendo que enfrentar un gran número de trabas burocráticas, ya que generalmente no se cuenta con la documentación necesaria, o bien, los empresarios de micro, pequeña y mediana escala, no están debidamente informados acerca de ello; es precisamente en este punto donde se hace evidente la débil cultura crediticia existente en nuestro país, debido a que para garantizar el financiamiento a nivel micro, pequeña y mediana empresa, la dificultad reside en que la mayor parte de estas organizaciones operan en el sector informal.

¹⁸ Los bancos comerciales en México dedican más de la mitad de su cartera a grandes empresas, sin embargo cabe destacar que el crédito Pyme ha crecido considerablemente como se indica en el Cuadro IX.

2.3.2 Atraso tecnológico

Las MPymes se encuentran en un punto crucial para su desarrollo, para que logren su subsistencia es necesario que tomen en cuenta diversos puntos que se han mencionado ya en líneas anteriores, sin embargo, el dinamismo que presenta el mercado global ha propiciado que los avances tecnológicos se desarrollen a gran velocidad, lo cual representa un reto para los empresarios de micro, pequeña y mediana escala; muchas MPymes han cesado sus operaciones debido a la velocidad de los cambios en materia de tecnología.

La competitividad de las micro pequeñas y medianas empresas depende mucho de la información que se tenga del mercado, sin embargo no siempre los cambios son los mismos, acorde a la velocidad en la que cambia la base de conocimiento del entorno en el que las empresas se desenvuelven, los recursos tanto en nivel competitivo con los que cuentan las MPymes se torna obsoleto.

Por otra parte, cuando los cambios tecnológicos son lentos, pueden anticiparse fácilmente a la forma en la que llevarán a cabo sus procesos de producción y además les permite desarrollar de forma gradual sus bases tanto a nivel competitivo, de conocimientos y habilidades que puedan surgir en el proceso. Asimismo, cuando los procesos del cambio tecnológico se dan con mayor rapidez las MPymes no pueden anticiparse a las exigencias del mercado que van cambiando a la par de modelos sofisticados de los que hacen uso las grandes empresas, haciendo que la estructura de la industria de pequeña y mediana escala, pero sobre todo a nivel micro, se torna inestable, no se puede hacer un pronóstico para adaptarse a dichos cambios. Es por ello que el conocimiento y competencias adquiridas pierden continuamente la relevancia que podría proporcionar a las MPymes un mayor nivel competitivo.

Es evidente que el hecho de que la micro, pequeñas y medianas empresas no tengan conocimiento acerca del potencial que representan los instrumentos tecnológicos, las coloca en una situación de gran desventaja, lo cual combinado con un nivel de capacitación que no corresponde a las necesidades de desarrollo y crecimiento de la

empresa constituyen un problema. El escaso margen de ganancias entre las MPymes es un factor determinante para que no puedan invertir en desarrollo tecnológico, en el año 2005, solo el 0.7% de las empresas de mediana escala destinaron parte de sus recursos en la adquisición y/o desarrollo de tecnología, mientras que las empresas pequeñas pudieron hacerlo solo en un 0.4% de acuerdo con la encuesta *IT Opportunity Midmarket*¹⁹.

Aún existe un gran número de MPymes que consideran innecesaria la inversión en tecnología de punta, lo que resulta contraproducente, ya que además de las limitaciones propias de su naturaleza, negarse a la necesaria incursión de los avances tecnológicos, las reduce a términos tradicionales.

El atraso tecnológico de las no necesariamente requiere de grandes inversiones de capital que endeuden a las empresas, el activo cambio tanto del mercado como de la tecnología requiere de capacidades eficientes, éstas deben adaptarse a las necesidades de la o las MPymes y deben ser simples y estratégicas para lograr enfocarse en los asuntos realmente importantes y prioritarios, cuestión que les ayuda paralelamente a no desperdiciar tiempo y atención en lo que ya conocen y poseen.²⁰

Es así como las MPymes pueden combatir los veloces cambios en materia de tecnología, haciendo uso de rutinas simples se propicia la conformación de una estructura sólida que será base fundamental para hacer frente a dicho problema, la coordinación es vital.

CUADRO VIII. USO DE LA TECNOLOGÍA DE LAS MPYMES
--

En México existen 2.7 millones de MPymes:

28% posee por lo menos una computadora.

42% las utiliza para asuntos administrativos.

25% para ventas.

24% para la operación general del negocio.
--

8% en ingeniería de procesos de producción.

Fuente: Consultoría DCI²¹ y Secretaría de Economía, 2006.

¹⁹ MICROEMPRESA MEXICANA. *La revista de las MPymes. Tecnología para MPymes.* pp. 10-12.

²⁰ SOTO Pineda, Eduardo. *Las Pyme ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales.* pp. 138-140.

²¹ Dynamic Consulting International es una compañía altamente especializada en nuevas tecnologías aplicadas a los mercados emergentes de Telecomunicaciones, Internet, Banca electrónica, etc. Proporcionando soluciones totales a las empresas de países emergentes sobre todo de micro, pequeña y mediana escala.

Si bien no se pueden lograr cambios agigantados en cuanto al acceso, posesión y uso de la tecnología más avanzada en las empresas de micro, pequeña y mediana escala, un buen inicio es tratar de escalar, experimentar en el nivel que dichas empresas puedan hacerlo y poco a poco ir diseñando modelos eficientes para adquirir conocimiento y llegado el momento después de lograr mantener el ritmo del proceso, el aprendizaje será permanente.

Es importante mencionar que no en todos los casos el problema de atraso tecnológico es crítico, si bien la situación respecto a los avances tecnológicos, sobre todo de la tecnología de punta no es del todo favorable para las MPymes comparadas con la capacidad que tienen las grandes empresas en dicha materia, aunque actualmente las MPymes tienen un mejor acceso a la tecnología y a los mercados globales los recursos siguen siendo escasos y en los casos de mayor debilidad en cuanto a estructura y presencia en el sector industrial en que se desenvuelvan podría frenar sus objetivos de crecimiento.

Por otra parte, el gobierno puede diseñar un rango mayor de posibilidades para apoyarlas según un análisis realizado por SAP²² en conjunto con *The Economist Intelligence Unit* (EUI) basado en una encuesta aplicada a 226 ejecutivos de alto rango de MPymes mexicanas, con el propósito de conocer la forma en la que es posible enfrentar la presión del atraso tecnológico sin dejar de perseguir el crecimiento durante los próximos tres años y cómo ello contribuiría a mejorar su eficacia productiva.

Para llevar a cabo dichos objetivos exitosamente e incluso llevar sus productos/servicios más allá de las fronteras, 38% de los encuestados y alrededor del 52% de las empresas dedicadas el sector manufacturero desearían que el gobierno les proporcionara información más precisa de los mercados externos así como leyes de trabajo más flexibles, esquemas de crédito más amplios y tratados comerciales favorables. Mientras tanto, para que las micro, pequeñas y medianas empresas

²² SAP es un sistema de información que gestiona de manera integrada, on-line, todas las áreas funcionales de la empresa. SAP está organizado en un conjunto de módulos de software cliente/servidor a tres niveles (en la versión R/3), al que añade un módulo de "Workflow" para la optimización y la reingeniería de los procesos de negocio. El Sistema SAP se basa en el concepto de combinar todas las actividades de negocio y los procesos técnicos de una empresa en una solución informática simple, integrada, robusta y fiable.

compitan de forma eficaz con grandes rivales una solución mediática será hacer el mayor esfuerzo para utilizar al máximo sus recursos disponibles y asegurarse mediante la planeación estratégica de sus operaciones, que estos respondan a los objetivos esenciales del negocio.

2.3.3 Deficiencias administrativas y cultura empresarial en México

En los procesos de gestión de una empresa de micro, pequeña y mediana escala existen diversos factores que no siempre están sujetos a control total, sobretodo cuando hablamos de deficiencias administrativas y culturales propias de las organizaciones que desde su origen sufren de carencias principalmente en su forma constitutiva y de idiosincrasia, comenzando por el líder de la misma.

Se ha comentado ya que desde inicios del siglo XXI se hizo necesario plantear una reflexión acerca de las necesidades y nuevos retos que afrontan las MPymes, desde luego, es importante poner extrema atención en lo que respecta al ámbito de la cultura de los hombres de negocios. Actualmente la cultura empresarial es de gran importancia para el desarrollo y crecimiento de las empresas de micro, pequeña y mediana escala, con la instauración del modelo neoliberal se inicia un proceso de reestructuración económica en el país limitando la presencia del Estado en éste ámbito, es así cuando surgen diversas formas de enfoque respecto a la planeación de estrategias que permitieran asimilar los cambios constantes del proceso de globalización de las actividades económicas.

Además de la adaptación que las MPymes han tenido que hacer en materia de tecnología, nuevas formas de organización y flexibilidad de sus procesos de producción, también se han tenido que realizar diferentes estudios acerca del comportamiento del empresariado como principal agente reestructurador del sector empresarial para así determinar el éxito o fracaso de las empresas mexicanas.²³

²³ HERNÁNDEZ Romo, Marcela. La cultura empresarial en México. pp. 9-11.

En este tenor, los empresarios juegan un papel primordial en cuanto a la cultura que manejen y promuevan en la ejecución de operaciones en sus empresas, ya que con la configuración de distintos enfoques productivos, diseño de estrategias y toma de decisiones se podrá identificar y delinear el éxito o fracaso de las mismas.

Con una actitud orientada a la cooperación como la que en la actualidad se pretende fomentar en los empresarios mexicanos de MPymes, se pueden lograr grandes cambios en la percepción de los negocios a nivel global. La ausencia de trabajo en equipo así como factores tales como la desconfianza, solamente hace más vulnerable el sector empresarial de micro, pequeña y mediana escala ante la dinámica del mercado global y la creciente competencia.

Es cierto que muchas MPymes tienen serios problemas respecto a la implementación de una cultura empresarial adecuada e incluso muchas de ellas se han ido a la quiebra por descuidar aspectos como el que nos compete, sin embargo, también existen otros empresarios que han logrado alcances importantes tanto en los mercados locales, como a nivel internacional.

Dicho éxito se encuentra estrechamente ligado a la reconversión de esquemas tradicionalistas, estableciendo una cultura y valores distintos y hasta cierto punto arriesgados. El hecho de incursionar y probar nuevas formas para llevar a cabo sus operaciones es casi inconcebible para las empresas de micro, pequeña y mediana escala, la cultura de nulo riesgo se encuentra profundamente arraigada en la mentalidad del empresario y esto ha derivado en uno de los más graves obstáculos a los que se enfrentan los empresarios mexicanos de dicha escala empresarial.

La existencia de una actitud negativa respecto al cambio y adaptación de alternativas ha llevado a nuestras MPymes al aislamiento, rezago y lejanía de los procesos, técnicas, innovación, marcos de actuación y desarrollo de capacidades propias del mundo globalizado en el que hoy desempeñan sus actividades.

La búsqueda de una transformación en la cultura empresarial en México trae consigo una necesaria reestructuración administrativa, mediante la conformación de nuevos valores morales, planeación y control que permitan una interacción favorable tanto para las empresas, como para los actores con los que se relaciona en su entorno, es decir, además de definir principios éticos y un marco de actuación idóneo al que deben sujetarse los colaboradores de la organización, será de igual importancia establecer los mecanismos pertinentes para que los lineamientos y principios definidos sean aceptados satisfactoriamente por los actores partícipes en el ámbito de la cultura empresarial.²⁴

Es muy ambicioso asegurar que tan solo con algunos cambios en la estructura tradicional de la cultura de los empresarios mexicanos, se logrará un marco de actuación que polarice de un momento a otro la actitud con la que hasta el momento se desenvuelven las empresas por el simple hecho de expresarlo, aunque, al igual que con otros rubros que funcionan como limitantes para el crecimiento y desarrollo de las MPymes, se debe comenzar por dar el primer paso y adecuar los cambios a las necesidades cada una de las empresas, por supuesto, adecuándolas también a las posibilidades de la misma, siempre y cuando se realice y no se mantenga la negativa, temor o renuencia al cambio.

Respecto a las deficiencias administrativas de las MPymes, no existe un esquema o lineamiento a seguir que se estandaricen y que además representen la solución total a los problemas que aquejan las deficiencias y errónea cultura empresarial que hoy día son un freno para éstas. No obstante, sí existen algunas variables que las empresas de pequeña y mediana escala podrían tomar en cuenta para comenzar una transición de cambio a nivel administrativo.

Se pueden considerar diferentes medidas para lograr la transformación de la cultura empresarial, sin embargo, es preciso señalar los siguientes puntos como fases básicas en la búsqueda de una renovada mentalidad empresarial:²⁵

²⁴ PÉREZ Góngora, Juan Carlos. Valores de la cultura empresarial: un modelo de cambio. pp. 83-86.

²⁵ PÉREZ Góngora, Juan Carlos. ob. cit. pp. 94.

1. Diagnóstico: es precisamente con un diagnóstico acerca de la concepción e implementación de los valores de las empresas que se puede marcar un significativo avance en el planteamiento de una cultura empresarial acorde a las necesidades requeridas. El diagnóstico deberá tener en cuenta la percepción que tienen cada uno de los actores relacionados con la cultura de la empresa sobre los valores que la organización debe desempeñar para proveer calidad en sus servicios y alcanzar así un alto nivel de confianza y seriedad, haciendo que éstos elementos formen parte del compromiso que los colaboradores tienen con la empresa y se identifiquen con ellos (incorporación de valores a la empresa).

2. Planeación: Una vez realizada la incorporación de valores a la empresa, el siguiente paso en pro de la pluralidad que debe existir en la misma, es importante el diseño de planes o estrategias que incluyan la utilización de una metodología basada en el respeto y aceptación con la finalidad de que los miembros de que la voz de los miembros de la empresa sea escuchada en el proceso de identificación de valores y para que la creación de la cultura empresarial se realice de acuerdo a las necesidades de la organización y sus elementos.

3. Implementación: ya diseñados los valores sobre los cuales la empresa realizará sus operaciones, será necesario ponerlos en práctica contando ya con todos los elementos componentes de la organización, tanto humanos, como materiales, lo que permitirá alcanzar el éxito esperado desde inicio.

Para ello, la implementación debe principalmente proveer de libertad a los trabajadores en sus actividades, permitir que ellos mismos decidan con responsabilidad y compromiso el llevar a cabo lo correspondiente para así fortalecer la actividad general de la empresa.

Si bien es cierto que la libertad de decisión puede desvirtuar el propósito inicial de esta fase ya sea en un aspecto positivo o negativo para la obtención del objetivo de la empresa. Con los beneficios que puede aportar un cambio en la cultura empresarial, los

colaboradores deberán identificarse con los valores de la empresa y así será más sencillo adaptarlos y adoptarlos en la forma de realizar sus actividades.

4. Evaluación: como fase final del proceso de estructuración de un modelo administrativo eficiente, la evaluación identificará el nivel de apropiación de los valores diseñados y establecidos en la empresa, por supuesto que periódicamente se tendrán que revisar los resultados con el propósito de mantener la eficiencia el código de ética; si resulta favorable, mantenerlo y si no, adaptarlo a las necesidades particulares de cada empresa y/o empresario.

A grandes rasgos, las recomendaciones anteriores están enunciadas en términos muy generales, ya que los lineamientos específicos que se diseñen serán además de diversos, muy particulares dependiendo de las necesidades de cada empresa. Para que un cambio a nivel administrativo y en cuanto a cultura empresarial se refiere, será indispensable que los empresarios estén completamente convencidos de los beneficios que podrían alcanzarse al adoptar la conciencia de cambio, es precisamente el líder de la organización quien se muestre a favor de la adopción de una nueva actitud no solo a nivel interno (de la empresa), sino también frente a sus competidores, a su entorno y a nivel del mercado global; de no ser de ésta manera, implementar dicha mentalidad en la empresa podría resultar muy difícil.

La problemática que implica la cultura empresarial como restricción al crecimiento de las empresas de micro, pequeña y mediana escala, va acompañada a las deficiencias administrativas, su éxito o fracaso dependerá de la dirección de la misma. La cultura empresarial deficiente ligada a los errores administrativos que tienen las MPymes hoy día, son un complemento dañino que solo las limita e impide su desarrollo.

El empresario de micro, pequeña y mediana escala debe implementar la estrategia, es decir, no tener visión táctica, para que la calidad en la administración integral de la empresa sea cada vez mejor.²⁶

²⁶ FUNDACIÓN DE INVESTIGACIÓN IMEF*. Estrategia, valor y desarrollo empresarial. Disponible temporalmente en: <http://www.imef.org.mx/IMEF/PUBLICACIONES/publicaciones/> pp. 14-15.

*Instituto Mexicano Ejecutivo de Finanzas.

2.3.4 Hipercompetencia global y dinámica del mercado interno

Las limitantes de crecimiento y desarrollo de las MPymes mexicanas no solo tiene que ver con males como los tradicionalmente conocidos, tales como falta de información, nula comunicación con el gobierno y sus instituciones, escasas fuentes de financiamiento y tecnología o una cultura empresarial débil.

La globalización de las actividades económicas que trajo consigo el replanteamiento respecto a las operaciones que hasta antes de los años noventa manejaban las empresas e incluso la postura que tenían los gobiernos en el diseño de política económica, marcó un cambio sustancial en el paradigma de las economías cerradas convirtiendo el sistema económico-productivo nacional en un actor más en la dinámica del nuevo fenómeno global.

Frente a la globalización de las actividades económico-productivas, se hace necesario que todos aquellos actores que forman parte del funcionamiento de la economía de un país se den a la tarea del diseño e implementación de políticas que permitan el desarrollo de actividades en conjunto, con el propósito de aprovechar las oportunidades que el proceso globalizador tenga reservadas para sectores tales como las empresas de micro, pequeña y mediana escala.

Es de vital importancia que ante la hipercompetencia que implica el fenómeno de globalización, las empresas actúen con determinación y de forma abierta, sin embargo esto no será posible si no se entiende que la única forma de participar en el mercado global será desarrollando un mejor nivel competitivo, tomando en cuenta que ya no nos enfrentamos a limitantes básicas como las citadas en líneas anteriores, sino que hoy día se hace presente una nueva era de conocimiento y desarrollo tecnológico.²⁷

La concepción de un mercado global, sin que necesariamente se pierdan los mercados locales, implica un incremento desmedido de la competencia que las empresas tienen que enfrentar, sobre todo para las MPymes. Es precisamente a dicho fenómeno que se le

²⁷ VILLARREAL, René. Perspectivas y retos de la competitividad en México. pp. 187.

denomina *hipercompetencia global en los mercados locales*. La lógica del cambio en las actividades económico-productivas que se presentaron en los años noventa, se basaba en dejar de lado los modelos económicos cerrados y obligar a las empresas a enfrentar la competencia no solo a nivel local, sino también la que implicaba la apertura comercial, sin embargo los resultados no han sido exactamente los que se esperaban alcanzar, las asimetrías existentes respecto al nivel competitivo que tiene las empresas independientemente de su tamaño no es el óptimo.

La clave está en que las organizaciones logren un nivel de competitividad que les permita la supervivencia en la dinámica del mercado global y con un manejo adecuado de la misma, incluso se puede alcanzar más allá de un nivel de competitividad digno, el desarrollo y crecimiento tan anhelado de las empresas de micro, pequeña y mediana escala.

Dicha dinámica del mercado global se rige por una nueva era de conocimiento, que es impredecible debido a la diversidad en actividades, bienes/servicios disponibles y naturaleza, tamaño de las empresas y actores participantes en el mismo y la globalización no solo de las actividades económicas generales, sino también de todas aquellas que se llevan a cabo dentro y fuera de la empresa.

Las transformaciones son cada vez más rápidas y complejas principalmente en el ámbito tecnológico, de información y comunicaciones que son precisamente los factores característicos del mercado que conducen a la hipercompetencia global, donde el capital intelectual disponible se convierte en el elemento estratégico para desarrollar en las empresas las capacidades competitivas necesarias que les provean sustentabilidad a posteriori.

Es así, que aunado al fenómeno de la hipercompetencia global, la ventaja competitiva sustentable es otro de los retos que las MPymes deben enfrentar y es solo un componente más del nuevo nivel de importancia que juega actualmente la competitividad.

Debemos entender como ventaja competitiva sustentable, la capacidad y velocidad con las que deben contar las organizaciones para desempeñar sus actividades dentro de la competencia global reduciendo la gran desventaja que tienen respecto a otras empresas.

Es posible lograr obtener un nivel competitivo mucho más alto del que se tiene, el capital intelectual juega un papel trascendente en este sentido, a través de la innovación en los procesos productivos creando e implementando nuevo conocimiento al interior de las empresas, también conocidas como “organizaciones inteligentes”, se pueden alcanzar los objetivos deseados.

Básicamente la ventaja competitiva sustentable se obtiene a partir de la innovación, misma que se genera del conocimiento productivo aplicado a la acumulación y correcta utilización del capital intelectual. La obtención de la ventaja competitiva sustentable se da en sí dentro de la empresa adquiriendo características y atributos básicos de ésta aunado a un entorno favorable en el cual sea mucho más sencilla su gestación, ya que una vez conjugados éstos elementos, se requiere de un enfoque sistémico de la competitividad, es decir, abarcando el eje empresa-rama productiva-sector industrial-economía-país²⁸ para lograr el objetivo, ya que apegándose a la lógica enunciada por Villarreal es completamente lógico: *“si cada parte de un sistema considerada por separado, se hace operar con la mayor eficiencia posible, el sistema como un todo no operará como la misma eficacia”*.

El Reporte del Índice de Competitividad Global 2006²⁹ posiciona a México en el lugar 52 en cuanto a factores disponibles que propician la competitividad de las empresas mexicanas, lo que hace evidente que el país, adolece de baja competitividad y en la lógica de la hipercompetencia y la globalización de las actividades económicas, aún más grave, no considera elemento competitivo de forma sistémica. Esto es debido a que la mayor parte de las empresas mexicanas, en particular las MPymes además de sortear

²⁸ Dicho eje es lo que René Villarreal maneja como los elementos fundamentales del concepto de competitividad sistémica, que abarca además de la hipercompetencia global y ventaja competitiva sustentable (utilizando como motor el capital intelectual basado en la innovación), no solo como componentes de la misma, sino como elementos componentes del sistema para tener un impacto positivo en el desempeño competitivo de las empresas, tomando en cuenta que actualmente la competencia ya no es empresa versus empresa, sino empresa versus polos regionales, agrupaciones empresariales/*clusters* y países.

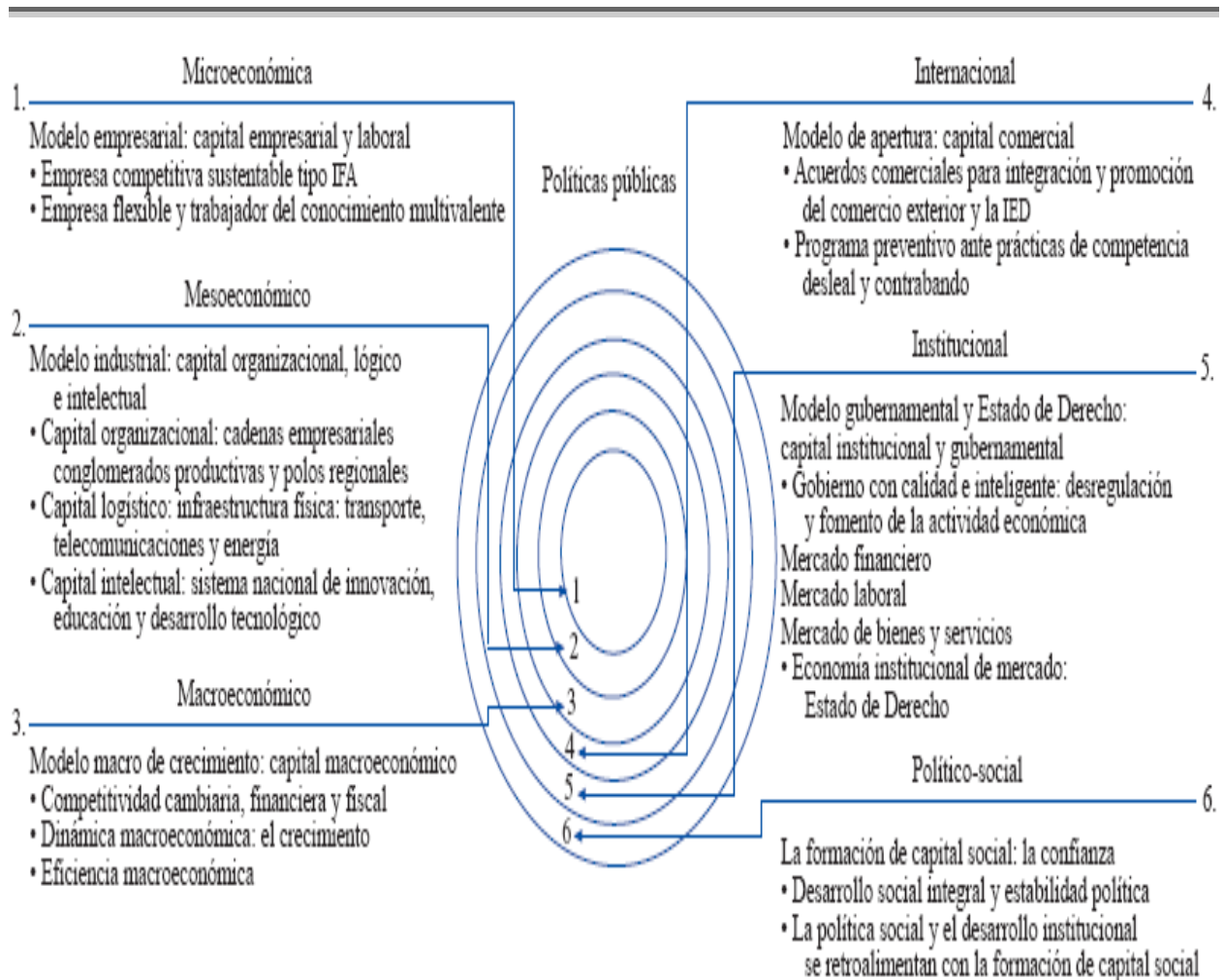
²⁹ WORLD ECONOMIC FORUM. *Global Competitiveness Report 2006. Table 4. Global Competitiveness Index: Innovation Factors*. Disponible en: http://www.weforum.org/pdf/Global_Competitiveness_Reports_Reports/gr2006_summary.pdf Fecha de consulta: 30 de septiembre de 2006.

los desafíos internos en materia de competitividad propios de su naturaleza y en sus esfuerzos por convertirse en empresas IFA, es decir inteligente en la organización, flexible en sus procesos productivos y ágil en los procesos de comercialización, también tiene que afrontar los retos nacientes de un entorno global, gubernamental, institucional y político-social negativo para lograr alcanzar un nivel competitivo favorable.

Si bien la creación de ventajas competitivas desde un punto de vista sistémico pudiese resultar difícil para las MPymes, es un hecho innegable que la hipercompetencia global es ya una realidad en la que se ven inmersas las empresas y que si se pretende, por lo que es necesario ser concientes de la forma en la que funciona el mercado y eliminar la actitud estática de las empresas que frena la posibilidad de participación en éste ámbito, la cual no es imposible, se pueden alcanzar niveles de desarrollo, crecimiento y competitividad necesarios para figurar con fuerza en el mercado, no es necesario realizar esfuerzos desmedidos que lleven a las MPymes a grandes riesgos, como la quiebra, se deben utilizar los medios y alternativas disponibles como pilares de apoyo que permitan la operación normal de las empresas sin causar mayores desequilibrios en su estructura y proceder³⁰.

**CUADRO IX. ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD Y LOS 10 CAPITALES
DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA**

³⁰ VILLARREAL, René. ob.cit. pp. 188.



Fuente: VILLARREAL, René. Competitividad Sistémica, la apertura de México y la paradoja de la competitividad: hacia un modelo de competitividad sistémica.

El índice de competitividad sistémica aplicado a la dinámica interna nacional permite identificar que es ya una premisa para los empresarios de micro, pequeña y mediana escala ser competitivo adoptando un enfoque sistémico, integral, que permita definir las acciones en materia política, social y económica y encontrar una forma de equipararlas con la dinámica del mercado global para así desarrollar una ventaja competitiva sustentable a mediano y largo plazo tanto a nivel país, como a nivel industria tomando en cuenta que las características del nuevo orden económico es impredecible y nos ha llevada a la presencia de la hipercompetencia global en los mercados locales.

2.3.5 Desarticulación de cadenas productivas

Las cadenas productivas son un conjunto de procesos interrelacionados que intervienen en la incorporación de valor a las materias primas para la obtención de bienes y servicios que llegan al consumidor final. Básicamente, las cadenas productivas implican todas aquellas actividades que se inician con la disposición de materias primas hasta la entrega del producto al cliente final. En congruencia con su objetivo, las cadenas productivas tienen implícito el elemento de cooperación interempresas, además se desenvuelven en un ambiente institucional.

Con los problemas que actualmente presentan las MPymes, la desfragmentación de cadenas productivas es cada vez más frecuente, la articulación de las empresas partícipes no es tan sólida como se pretende, propiciando el debilitamiento de las actividades realizadas por cada una de ellas perdiendo capacidad de respuesta, eficiencia y calidad en sus procesos.

En este sentido, las empresas deben tener presencia activa en la conformación de agrupamientos y/o asociaciones para propiciar la creación de cadenas productivas y así hacer eficiente, fortalecer y perfeccionar su posición competitiva e internacionalización. Para evitar la tendencia de individualismo y desfragmentación de las cadenas productivas existentes se debería impulsar el desarrollo de la capacidad productiva de las MPymes, es decir, centrar especial atención en las empresas locales para que adquieran y mantengan mediante la especialización, un patrón de ventaja competitiva a largo plazo para fomentar el acercamiento y mejor relación cliente- proveedor y los clientes potenciales se apoyen en los extranjeros, como sucede hoy día.

Los esfuerzos de apoyo a los proveedores locales (MPymes) para impulsarlos a convertirse en empresas de clase mundial, es favorecedor no solo a nivel local y regional, sino también a nivel nacional en lo correspondiente al proceso y desarrollo de innovación y la búsqueda del perfeccionamiento de las ventajas competitivas y su mantenimiento a largo plazo. Es por ello que la desfragmentación de estas implica un problema, ya que actualmente las grandes empresas suelen rehusarse a proporcionar ayuda a los proveedores locales y más aún a impulsarlos a la internacionalización de sus actividades. Existen muchas razones para que las grandes empresas ya

consolidadas en el mercado tomen esta actitud, uno de los motivos es la protección de la tecnología propia, pero sobre todo los riesgos al invertir en el perfeccionamiento de operaciones de los proveedores locales por no tener la certeza de rentabilidad a largo plazo.

Sin embargo, los riesgos que representa el dinamismo del mercado y la hipercompetencia global pueden reducirse gradualmente (pero con éxito) mediante el agrupamiento, que implica la conformación de cadenas productivas, que además hace tan necesario el apoyo y atención a los proveedores nacionales, así como la implementación de apoyo total en pro de la eficiencia del aparato industrial. El gran problema respecto a la desfragmentación de cadenas productivas en nuestro país, radica en el aislamiento de las MPymes como agentes importantes del sector empresarial nacional, es decir, las grandes empresas ya no las conciben como posibles proveedores de recursos que les sean indispensables, por lo que prefieren recurrir a las empresas extranjeras, descuidando el factor de apoyo que pudieran representar para las empresas de micro, pequeña y mediana escala y su contribución a promover el desarrollo de éstas.

Es importante recordar que todas las empresas buscan lograr ventajas competitivas, es allí donde la conformación de cadenas productivas resulta de gran importancia, ya que permite crear dicha ventaja añadiendo valor a sus procesos productivos. Es así como las agrupaciones, cadenas productivas y demás esquemas que promueven el trabajo en equipo, uniones y cooperación interempresas representan un factor clave en el desarrollo y crecimiento del sector empresarial, haciendo de cada actividad que desempeña la empresa, una actividad de valor.³¹ De ello dependerá el desempeño individual de cada empresa, su calidad será el elemento que le añada el valor indispensable para alcanzar un nivel de diferenciación.

El conjunto de todo ello (las actividades realizadas dentro de la cadena de valor, aunado a las cadenas creadas por los clientes, proveedores y canales de distribución se combina en pro de la obtención de ventaja competitiva, convirtiéndose en lo que

³¹ Es decir, que en cada actividad realizada se agregue valor atractivo para los clientes.

conocemos como sistema de valor, teniendo en cuenta que el producto de la empresa es parte de la cadena de valor del cliente.

2.4 Apoyos gubernamentales para las MPymes en México

Por muchas décadas la idea rectora de la política comercial de México había sido típicamente mercantilista, el propósito era acrecentar el poderío de una entidad geográfico-política, además de concebir al comercio internacional como una competencia radical en el que las exportaciones son buenas y las importaciones son malas, y por tanto, en el que una balanza comercial con un excelente superávit es el resultado deseable y para conseguirlo, por lo que el gobierno comienza a establecer trabas de toda índole a las importaciones y se avoca a fomentar la exportación.

El modelo de sustitución de importaciones implica la existencia de un gobierno extremadamente poderoso en materia económica, es decir, el sector empresarial e industrial dependía completamente del Estado, lo que justificó la intervención gubernamental en la economía, por una parte, para regular las actividades empresariales y para proveerse bienes y servicios considerados como estratégicos para el proceso de desarrollo.

Sin embargo, hacia el final de los sesenta, la economía mexicana mostraba claramente los síntomas del agotamiento del modelo de sustitución de importaciones. En diversas regiones del mundo comenzaban las críticas a la concepción "dirigista" de la economía y, de hecho, se experimentaba ya con un enfoque alternativo de desarrollo mediante la promoción de las exportaciones. Sin embargo, en México se decidió intentar una profundización del patrón de sustitución de importaciones, procurándose el desarrollo de la industria de bienes de capital (la "etapa superior" de la sustitución de importaciones).

Hacia la mitad de la década de los ochenta comienza la transición mexicana hacia un nuevo modelo de desarrollo económico. Aunque años antes debido a las presiones ejercidas por una fuerte crisis fiscal el gobierno federal había empezado a reconsiderar

su papel en el proceso de globalización y crecimiento, el primer cambio verdaderamente sustantivo se produjo cuando se abandonó, casi de golpe, la política proteccionista en el ámbito del comercio exterior.

Es entonces cuando en México se suscita un cambio en la política de las instituciones encargadas del diseño de herramientas para favorecer el desarrollo económico del país. La apertura económica y la necesidad de lograr la participación de nuestra economía en las tendencias de los apresurados cambios tecnológicos y globalización de los mercados, fueron la razón principal por la que el gobierno de Miguel de la Madrid decidió establecer las pautas para modificar las estrategias y los apoyos a la industria.

De inicio se consideró que dichas políticas no tendrían efectos tan positivos debido a la implícita subordinación y la debilidad de instituciones; sin embargo, a comienzos de la década de los noventa, en gran parte de las regiones predominaba el punto de vista de que “la mejor política era no hacer ninguna política”. Si bien este aforismo nunca tuvo tanto peso respecto de las MPymes como el que tuvo respecto de las políticas de alcance sectorial, lo importante es que reflejó un primer momento de confianza absoluta en los mecanismos de mercado. Fue así como a mediados de la década de los noventa surge un gran interés por parte de las autoridades públicas y de las cámaras empresariales respecto a los esquemas y políticas de apoyo a la competitividad, entre ellas la de fomento de las MPymes.

Por lo que se presenta un giro en la política de fomento, ya no se trata de proteger por razones de justicia a un sector relativamente desvalido, sino de impulsar el desarrollo de una nueva estructura industrial, situación que se extendió hasta la administración presidencial de Ernesto Zedillo, tomando en cuenta que el Estado ya no se concibe como motor de la economía y la apertura comercial se convierte en factor clave del proceso de modernización.

Por otra parte, a partir del Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, el Programa Nacional de Modernización Industrial del Comercio Exterior 1990-1994, formulado por la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (actualmente Secretaría de Economía) en

la administración de Salinas de Gortari (1988-1994) y después en el Programa de Política Industrial y Comercio Exterior que comenzó a operar en 1996 en la administración de Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000), se plantea un diagnóstico más detallado de los problemas que afectan a la industria en general, pero que impactan con mayor claridad en la pequeña y mediana empresa.

Desde entonces instituciones diversas instituciones comienzan a enfocarse en forma prioritaria en el diseño de programas de desarrollo para las empresas de micro, pequeña y mediana escala, sobre todo en el aspecto de financiamiento diseñando especialmente una serie de programas para apoyar las necesidades de crédito más frecuentes haciéndolos mucho más eficientes, flexibles y atractivos que los diseñados por la banca comercial.³²

En el caso de Nacional Financiera (Nafin), se apoya a las micro, pequeñas y medianas empresas que deseen establecer o expandir sus negocios ofreciéndoles un sistema de crédito para que les sea más sencillo adquirir los recursos que permitan dicho objetivo. Asimismo, genera certidumbre a las MPymes respecto a sus pagos manejando las tasas más bajas del mercado, solo se requiere de alguna garantía hipotecaria para ser sujeto de crédito, mismo que se puede ser solicitado tanto por empresas nuevas, como por empresas en operación, éstas últimas debiendo estar correctamente constituidas y con tres ejercicios fiscales en operación.

En este contexto surgió el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (PROMYT), que es una respuesta concreta de Nacional Financiera a las demandas de financiamientos de estas empresas permitiendo que tengan acceso a recursos en condiciones de costo y oportunidad. El Promyt tiene como objetivo básico crear esquemas masivos de financiamiento, así promover la creación el fortalecimiento, desarrollo y modernización de la micro, pequeña y mediana empresa buscando su incorporación a los procesos de la economía formal y su integración a cadenas productivas y comerciales. A través del Promyt se alcanza la mayor parte de los apoyos crediticios de Nacional Financiera.

³² BRAVO Santillán, Fermín. Tesis Profesional La Pequeña y Mediana Empresa. 2005. pp. 50.

También existe el Crédito Pyme también amparado por Nafin que permite a las MPymes hacer crecer su negocio o establecerlo proporcionándoles los recursos necesarios para obtener capital de trabajo o activos fijos. Dicho programa está dirigido no solo para las MPymes, sino también a personas físicas que desempeñen alguna actividad empresarial del sector comercial, industrial o de servicios, tiene una tasa fija a plazos de amortización muy flexibles y no es necesario presentar garantía hipotecaria para ser sujeto de crédito, siempre y cuando se cumplan requisitos específicos, como estar dado de alta en las Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

Sin embargo, Nafin no fue la única institución preocupada por brindar apoyo a las MPymes, respecto a los apoyos procedentes de la Secretaría de Economía, encontramos una variedad que se divide en tres grandes vertientes: Desarrollo de Proveedores, Empresas Integradoras y Fondos de Apoyo.³³

La primera, que corresponde al Programa de Desarrollo de Proveedores tiene como objetivo promover la creación de áreas de desarrollo de proveedores en las grandes empresas públicas y privadas, asimismo, proporciona a las MPymes apoyos e instrumentos para que sean proveedores competitivos, promueve el contacto entre las grandes empresas y los proveedores (MPymes) mediante encuentros empresariales, así como también apoya el diseño de financiamiento y de garantías.

Trata de integrar a las MPymes a las cadenas industrial, comercial y de servicios de las grandes empresas establecidas en nuestro país. Las grandes empresas participan en dichos encuentros con módulos fijos para hacer una comparación de productos y/o servicios que ofrecen los proveedores. El Programa contribuye facilitando el contacto inicial entre las empresas sin importar la escala a la que pertenezcan, difunde a las MPymes los requerimientos de las grandes empresas en término de volumen de demanda y especificaciones de las misma, crea los enlaces pertinentes interempresa

³³ SECRETARÍA DE ECONOMÍA. Subsecretaría para la pequeña y mediana empresa. Seminario para empresas constituidas, consolide y haga crecer su negocio, 2002. Disponible en: <http://www.contactopyme.gob/memorias.asp>
Fecha de consulta: 24 de abril de 2006.

para la conformación de cadenas productivas y propicia la realización de los negocios mediante el contacto directo del sector empresarial.

La segunda vertiente, que hace referencia a las Empresas Integradoras, la Secretaría de Economía las identifica como una alianza para el desarrollo empresarial que se origina por la necesidad de asociación en las empresas de micro, pequeña y mediana escala que compartan un problemática común, un proyecto conjunto en pro de la obtención de un mayor nivel competitivo y que para lograrlo requieran de servicios especializados, que a su vez compartan la necesidad de realizar compras en común, comercializar en forma consolidada, mejorar su imagen empresarial, así como promover la renovación, innovación y eficiencia en materia tecnológica y administrativa.

Se determina que para llevar a cabo la asociación, la iniciativa surja por parte de los empresarios, por lo que se necesitará de un líder que funja como principal apoyo a los socios para alcanzar los objetivos planteados, lo que promoverá la cohesión de grupo sin afectar la estructura de las integradas a pesar de la figura del líder designado.

Existen diversos ejemplos de éxito con dicho esquema de cooperación empresarial, uno de ellos es la Unión de Crédito de Productores de Café, S.A. de C.V. con sede en Oaxaca, que a partir de haberse integrado al modelos de Empresas Integradoras, pasaron de 26 socios productores a 120 (agrupando ya 23 000 productores), ahorran 50% en compras realizadas en grupo, realizan capacitación en común y exportan el 80% de su producción.

Ahora bien, en lo que respecta a la tercera vertiente que versa sobre los Fondos de Apoyo, encontramos tres programas básicos que maneja la SE ubicamos el Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas (FIDECAP), el FONDEO de Apoyo para la Micro, Pequeña y mediana Empresa (FAMPYME) y el Fondo de Apoyo para el Acceso al Financiamiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (FOAFI).³⁴

³⁴ SECRETARÍA DE ECONOMÍA. Subsecretaría para la pequeña y mediana empresa. Seminario para empresas constituidas, consolide y haga crecer su negocio, 2002. Disponible en: <http://www.contactopyme.gob/memorias.asp> Fecha de consulta 24 de abril de 2006.

-
- FIDECAP: se encarga de proporcionar apoyo mediante recursos financieros para la realización de proyectos productivos de alto impacto que permitan la incorporación eficiente de las MPymes a las Cadenas Productivas con el objetivo de incrementar su competitividad, contribuir al desarrollo de infraestructura comercial e industrial para lograr la permanencia de las MPymes en el mercado global y contribuir así a la generación de empleos, promover la asociación empresarial y promover la creación de nuevas empresas.

Un ejemplo de los Proyectos que la SE ha apoyado mediante FIDECAP es la instalación de una Planta Ultrapasteurizadora y envasadora de leche en Berriozabal, Chiapas en apoyo a los productores lecheros de dicho municipio que les permitiría producir leche saborizada, descremada y deslactosada para poder competir en el mercado y la distribución de leche a precios más bajos que los manejados por Nestlé, que había acaparado la región. La implementación de este proyecto permitió la conservación de 5 000 empleos, la generación de 48 empleos directos y 200 indirectos.

- FAMPYME: tiene como principal objetivo incrementar la competitividad e las MPymes en materia de desarrollo empresarial y generación de conocimiento para generar, adoptar y mejorar sus procesos operativos administrativos y de gestión para fortalecer su participación en los mercados local y global. Brinda apoyo a las MPymes para incrementar sus habilidades empresariales.
- Es un Fondo de carácter público que apoya a las MPymes mediante el diseño, implementación y difusión de asesorías, capacitación, innovación tecnológica y consultoría para conformar empresas eficientes en sus procesos productivos, más competitivas y sobre todo fomentando un cambio en la cultura empresarial a favor de una mayor participación y fuerte presencia en el mercado³⁵.
- FOAFI: Constituye y promueve esquemas e instrumentos en apoyo a las MPymes con el propósito de lograr un mejor y mayor acceso al financiamiento

³⁵ BRAVO Santillán, Fermín. Tesis Profesional La Pequeña y Mediana Empresa. pp. 69.

del Sistema Financiero nacional. Esta orientado a cumplir con los objetivos establecidos en el programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006 proporcionando las herramientas pertinentes para que su desempeño sea óptimo.

La atención que brinda la SE hasta nuestros días, es diversa, además de los Programas de Apoyo enunciados, también existen otras modalidades de apoyo para promover el respaldo a las MPymes, una de las modalidades mencionadas son las Guías Empresariales que son manuales impresos que cumplen con la función de planear, controlar, organizar y operar las actividades de empresas que tiene más de 100 giros diferentes, esto lo hace en conjunto con las principales Cámaras e instituciones educativas del país para promover información útil dirigida a empresarios potenciales o que tengan constituida una empresa y puedan utilizar dichas Guías como apoyo en las mejoras que deseen realizar en sus negocios.

Asimismo, se promueven los Foros Tecnológicos son otro medio por el cual los las MPymes pueden obtener información en materia de tecnología creando un vínculo directo entre los empresarios y diversos institutos de investigación aplicada al desarrollo tecnológico del país con el objetivo de resolver los problemas que en sus empresas pudiesen surgir en ese ámbito.

Ahora bien, en el caso de los apoyos otorgados por el Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT), también existen una serie de apoyos, instrumentos y estrategias con la finalidad de insertar a las grandes, pequeñas y medianas empresas a los mercados de exportación.

Dentro de los servicios que el banco proporciona para facilitar las operaciones de comercio exterior e inversión destinados a las empresas, destacan:

- Crédito a corto, mediano y largo plazo para exportar e importar productos y servicios

- Financiamiento integral para el desarrollo de proyectos de inversión orientados a la facilitación de operaciones que incrementen la oferta exportable
- Financiamiento de operaciones de capital de riesgo
- Participación temporal y minoritaria en el capital de las empresas que destinen sus operaciones al comercio exterior
- Garantías de corto, mediano y largo plazo para cubrir el riesgo de incumplimiento de pago en operaciones de exportación
- Avales para facilitar a otros intermediarios financieros y empresas la obtención de recursos financieros en el mercado nacional e internacional
- Extensionismo bancario por medio de servicios de información, capacitación y asesoría en materia financiera propiciando la facilitación del intercambio comercial e inversión extranjera

Esta serie de apoyos opera mediante mecanismos financieros y crediticios con la intermediación de la banca comercial y de algunas otras instituciones de crédito y financieras. Asimismo, Bancomext ha diseñado diferentes productos financieros que facilitan el apoyo al sector empresarial mexicano, como se muestra en el siguiente cuadro.

CUADRO X. APOYOS MEDIANTE PRODUCTOS FINANCIEROS QUE OFRECE BANCOMEXT

Fuerza de trabajo	Tarjeta exporta Capital de trabajo integral Capital de trabajo anual
-------------------	--

Ventas de exportación	<p>Corto plazo: A exportadores directos A exportadores indirectos</p> <p>Largo plazo: Unidades de equipo de exportación Proyectos de exportación Fondeo automático de cartera turística Equipo de transporte</p>
Proyectos de inversión en México	<p>Unidades de equipo: Tarjeta exporta Unidades de equipo nacionales</p> <p>Proyectos a largo plazo: Proyectos de inversión Desarrollos inmobiliarios industriales y de servicios Proyectos de ahorro y cogeneración de energía Inversiones accionarias en empresas nacionales y/o extranjeras</p>
Importaciones	<p>Insumos: Importación de insumos Importación de insumos de Centroamérica Importación de productos básicos</p> <p>Unidades de equipo: Importación de unidades de equipo de EUA Importación de unidades de equipo de otros países</p>
Acciones promocionales	<p>Promoción y difusión Comercialización Capacitación Estudios estratégicos</p>
Garantías	<p>Para pre-embarque: A favor del banco A favor del exportador Pago inmediato e incondicional</p> <p>Para post-embarque: Global Específico Post-entrega</p> <p>Contractuales (Bonds): Tender Bonds Advanced Payment Bonds Performance Bonds Al exportador</p>

Fuente: Bancomext.

Respecto a los esfuerzos de apoyo diseñados por Bancomext, cabe mencionar que su propósito es hacer mucho más sencillo el proceso de exportación e importación de las empresas mexicanas, en particular de las MPymes, siendo consciente de que estas por sus características, difícilmente pueden llevar a cabo exportaciones e importaciones de forma directa a excepción de aquellas que logran alianzas estratégicas con empresas extranjeras, o bien, buscan alternativas de incursión al mercado global, es por ello, que parte de los apoyos están destinados a la canalización de las MPymes a la exportación de forma indirecta, es decir, fungiendo como proveedores de materias primas, insumos, partes, componentes, refacciones y empaques a grandes empresas que si se dedican a la

exportación, cadenas de tiendas departamentales, comercializadoras o a la industria maquiladora.

CUADRO XI. APOYOS A LA EXPORTACIÓN

Exportación directa	Integración de productos complementarios Promoción dirigida a productos- región-mercado Consolidación de oferta exportable
Exportación indirecta	Proveedores de comercializadoras Proveedores de empresas consolidadas Proveedores de tiendas departamentales

Fuente: Programa Integral para el impulso de la pequeña y mediana empresa, BANCOMEXT.

Aunque la mayoría de las MPymes carecen de condiciones internas adecuadas que permitan la realización de sus actividades con alto índice de calidad y mucho menos a precios competitivos, el hecho es que Bancomext promueve diferentes tipos de acciones para que estas empresas modernicen su estructura productiva y organización y puedan tener acceso a fuentes de financiamiento para lograrlo.

Bancomext coadyuva al desarrollo de las MPymes mexicanas aumentando su productividad y competitividad e impulsando la formación de alianzas estratégicas y la asociación interempresas siempre encaminando sus procesos al desarrollo de actividades de exportación, es decir, se fomenta la cooperación interempresarial encaminada al desarrollo de actividades que les permitan promover su incursión en la dinámica del mercado global y así hacerlas menos propensas a los embates de la hipercompetencia.

En este sentido, los apoyos que ofrece esta institución son de dos tipos, el primero para promover el financiamiento y acceso al crédito y el segundo en apoyo al extensionismo bancario. Respecto a los apoyos disponibles para el financiamiento y acceso al crédito se pueden citar los siguientes programas:

- Programas específicos de apoyo integral: destinados a atender las necesidades de los principales sectores de mayor actividad en el sector empresarial, tales como la industria textil y de confección, curtiduría y calzado, farmacéutica y bienes de capital. El propósito radica en cubrir los requerimientos financieros que llevan a

cabo estas empresas de acuerdo con sus características y dependiendo del sector industrial al que pertenezcan.

- Programa para preservar la competitividad de la industria nacional: su objetivo principal es que las empresas nacionales sean capaces de conservar la presencia que han logrado en el mercado mediante la realización de todas aquellas acciones que les permitan seguir siendo competitivas.
- Programa de reestructuración de pasivos: esta destinado a mejorar la situación financiera de las MPymes mediante el otorgamiento de créditos de instituciones intermediarias, el único requisito será la previa modernización de la planta productiva y deficiencias en su forma de organización.
- Instrumentos de apoyo masivo: tiene el propósito de canalizar el crédito en forma masiva para el apoyo al capital de trabajo y para incentivar la participación de intermediarios financieros en el otorgamiento de créditos para las MPymes.
- Garantías: estas garantías son de pago inmediato e incondicional para cubrir los posibles riesgos de incumplimiento de pago de las MPymes que llegan a enfrentar la instituciones financieras intermediarias como la banca comercial o unión de crédito, en el caso de la primera se cubre hasta el 70% del adeudo y en el segundo caso hasta el 50%.
- Desarrollo de proveedores: Este apoyo se lleva a cabo mediante convenios realizados con grandes empresas exportadoras de diversas ramas industriales promoviendo el desarrollo de las MPymes como proveedoras para integrarlas a las cadenas productivas de estas empresas.
- Proyectos de producto-región-mercado: son proyectos encaminados a la consolidación de la oferta exportable, control de calidad y comercialización con el objetivo de que las empresas fortalezcan su oferta no solo a nivel local, sino internacional; al mismo tiempo, es posible encontrar mercados adecuados para la colocación de las MPymes.
- Diversificación de intermediarios financieros: dicho programa esta orientado a la ampliación de la gran gama de intermediarios financieros, incorporando arrendadoras financieras, uniones de crédito, empresas de factoraje, entre otras.

-
- Promoción de alianzas estratégicas y canales de comercialización: promueve alianzas interempresas nacional y extranjeras para desarrollar nuevos canales de comercialización permitiendo la incursión de las MPymes a los mercados de exportación.
 - Agrupación de empresas para consolidar la oferta exportable: tiene el objetivo de promover la asociación de las MPymes mediante esquemas de integración para mejorar sus niveles competitivos y logren la conformación de economías de escala, lo cual permite consolidar la oferta exportable de las MPymes que se dediquen a la producción de productos similares a través de su asociación para cumplir finalmente con los requisitos de volumen, precios y calidad que exige el mercado.

Ahora bien, respecto a los apoyos disponibles para promover el extensionismo bancario³⁶, desataca lo siguiente:

- Información, promoción, capacitación y asesoría: En conjunto con la SE, bancomext cuenta con un sistema de información, mediante el cual se dan a conocer las oportunidades comerciales que son captadas a nivel internacional, se pone a servicio de las MPymes y demás empresas la consulta de bancos de datos sobre los diversos requisitos indispensables para la exportación, como fitosanitarios, aduaneros y técnicos.

Es así, como el esquema de apoyo propuesto por Bancomext, integra programas en materia financiera, de garantías de pago, desarrollo de las capacidades potenciales de las MPymes, proyectos orientados a la exportación, promoción de las alianzas estratégicas, capacitación, entre otros aspectos, con el propósito de alcanzar el nivel competitivo que necesita la industria nacional, tomando en cuenta sus necesidades para ayudar a subsanarlas y encaminar sus operaciones a la exportación, así como a las actividades orientadas a la exportación, como elemento clave para incursionar a la dinámica del mercado global.

³⁶ NAFIN-FLACSO. Red de apoyos públicos y privados hacia la competitividad de las MPymes. pp. 169.

Los apoyos de extensionismo bancario funcionan como complemento a los apoyos financieros, por lo que bancomext ha diseñado una red de información y servicios de asesoría acerca de temas especializados con el objetivo de facilitar la incorporación de las MPymes a cadenas productivas de exportación.

Dentro de la misma lógica existen otros esquemas, programas e instituciones que se apoyan de la SE o que ésta misma forma parte de ellos que también fungen como pilares de soporte para las MPymes.

Uno de ellos es el Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica A. C. (COMPITE) que es un organismo sin fines de lucro, del cual forman parte la SE, General Motors México, CONACYT y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que apoya el desarrollo de las MPymes mediante Programas de asesoría, consultoría, en materia de capacitación y competitividad con el objetivo de mejorar sus actividades y así generar ventajas que les permitan una participación más favorable en el mercado global todo dentro del marco de un máximo desempeño en sus procesos de calidad.

Asimismo, el Centro Regional para la Competitividad Empresarial (CRECE) forma parte de la gama de los apoyos existentes para las micro, pequeñas y medianas empresas. Es una red que ofrece servicios de apoyo en materia de Administración, Finanzas, Producción, Marketing y Recursos Humanos en programas especiales como los de consultoría integral, que consiste en un análisis holístico acerca de la situación en la que se encuentran las empresas identificando tanto fortalezas como debilidades para hacer frente a los problemas que pudieran suscitarse. CRECE promueve capacitación empresarial para optimizar las funciones realizadas por el capital humano de las MPymes, así como también ofrece estudios de mercado, desarrollo de planes de negocios, análisis sectorial, entre otros.

El balance de las políticas de apoyo a las MPymes muestra elementos positivos y negativos, entre los primeros destacan el creciente reconocimiento por los gobiernos de la posibilidad de crecimiento de este tipo de empresa, y los avances en materia de diseño de instrumentos novedosos y eficaces. En cuanto a los elementos negativos, las políticas tuvieron un escaso impacto debido a la falta de recursos financieros y humanos para su implantación y la fragmentación de la toma de decisiones entre las

agencias de gobierno. Por ello, la política no ha podido ser una determinante en favorables resultados.³⁷

Hasta ahora la transición no ha sido fácil. Las reformas han modificado la estructura productiva de México, lo nuevo ha desplazado a lo viejo, lo moderno a lo tradicional, lo dinámico a lo inerte y es un hecho que no todos han podido adaptarse a la velocidad de las transformaciones, en este caso, las micro, pequeñas y medianas empresas se han visto marginadas del proceso de globalización, sin embargo los esfuerzos son notables y los programas, incentivos y esquemas que promueven el gobierno e instituciones competentes las han llevado a descubrir nuevas y diversas formas de aprovechar los beneficios que implica la cooperación interempresarial.

La existencia de apoyos en diferentes rubros para las MPymes, es de vital importancia para empezar a forjar su camino hacia el éxito, es cierto que aún hay muchas deficiencias respecto a su promoción, lo que hace cuestionable su existencia, sin embargo es importante señalar que estos no son fórmulas de inmediato cambio y beneficio. Saber que existen no es suficiente para alcanzar las anheladas metas de una MPyme, para ello es necesario estar dispuestos a adoptarlos y aplicarlos acorde a las necesidades y atreverse a cambiar los esquemas operativos de antaño, que por ser obsoletos, frenan su desarrollo.

Ahora bien, la red de apoyos gubernamentales para las MPymes mediante diversos programas y fondos orientados a hacer más accesible el crédito, la actividad exportados y la innovación tiene como finalidad primordial, elevar la oportunidades económicas, de información y participación de los empresarios en la adecuada dirección de su organización y eficiente utilización de los elementos disponibles en su entorno.

La coordinación de estos programas hasta ahora no ha sido ideal, básicamente la desinformación ha sido detonante de confusión entre los empresarios, aunado a las grandes trabas que las organizaciones o instituciones de apoyo ejercen en algunos casos.

³⁷ VILLAREAL González, Diana R. La Política Económica y Social de México en la Globalización. pp.183-220.

Sin embargo, a pesar de dichos obstáculos que devienen de la cambiante realidad económica en la que nos encontramos, los esfuerzos para lograr la creación de fuentes de apoyo se han visto cristalizados en estas redes institucionales que respalda el gobierno para fomentar la innovación y consolidación de sus actividades principales.

Lo evidente es que estos esfuerzos son muestra fehaciente de la respuesta que debe darse ante el desafío que enfrentan las empresas para permanecer en el mercado, lo cual no se reduce exclusivamente al acceso al crédito, sino que supone integrar a las operaciones de la empresa los elementos tecnológicos, de innovación y organización que aunque resulta un proceso de aprendizaje difícil, será más fácil si se realiza afianzando las sinergias necesarias para lograrlo.

Es por ello que no se debe olvidar que las carencias a sanar dependen de conocer quiénes y como las padecen para concentrar los esfuerzos, atención y recursos en lo realmente necesario y generan así un crecimiento endógeno de este sector empresarial.

2.5 Esquemas de asociación empresarial en apoyo a las MPymes en México

A partir de la tendencia de las micro, pequeñas y medianas empresas respecto a la cooperación interempresarial, es que surge el asociación empresarial como una modalidad o bien, una variante en dicho rubro. Tanto Nafin como la Secretaría de Economía se han dado a la tarea de promover programas de apoyo en pro de la cooperación y asociación empresarial.

En este sentido, el asociación empresarial ha cobrado gran importancia, ya que su tarea principal consiste en que las empresas de menor tamaño complementen sus capacidades productivas y otras necesidades, con dicha forma de cooperación se pretende generar una dinámica empresarial que se sustente en la realización de actividades en común que permita a las MPymes evitar intermediarios y tener acceso a insumos, materias primas, recursos tecnológicos y demás necesidades en condiciones favorables y de mayor calidad.

Asimismo, se promueve un comportamiento empresarial distinto, menos individualista que contribuye la generación de una cultura empresarial positiva que permitirá enfrentar con mayores oportunidades de éxito los cambios e incertidumbre propios del mercado global, tomando en cuenta que la lógica de la hipercompetencia global ha dejado de lado la concepción del aislamiento y ha puesto en boga los lazos que pudiesen surgir entre empresas, ya que dependiendo de la solidez de estos, será mucho más sencillo desempeñar mejor la actividades correspondientes con niveles de calidad competitivos.³⁸

El enfoque principal que se atribuye al asociación empresarial consiste en el fomento a la cooperación que a su vez busca crear un cisma en las relaciones lineales que aíslan a un gran número de empresas, de forma tal, que los empresarios de micro, pequeña y mediana escala no se sientan vulnerables ante la hipercompetencia y mediante redes de unión industrial o empresas integradoras logren empatar intereses o en su defecto adquieran un nivel de compromiso común para llevar a cabo diferentes transacciones que puedan mantenerse a futuro y representen un beneficio recíproco.

En el análisis realizado por Nacional Financiera: *Red de apoyos públicos y privados hacia la competitividad de las MPymes*, respecto a la cooperación interempresarial, se presentan diversas experiencias que permiten hacer énfasis en aspectos relevantes que influyen en la decisión de los empresarios en incursionar en este tipo de esquemas o continuar con sus operaciones de forma aislada.

En este caso se analizaron dos de los esquemas de asociación empresarial por lo que han optado diversas empresas como son la Unión de Crédito y las Empresas Integradoras. Las empresas participantes son la Unión de Crédito de las Industria Mueblera de Jalisco, Unión de Crédito Plan Puebla, Empresa Integradora San Rafael (Puebla) y la Empresa Integradora Chamarras y Confecciones Xoxtla (Puebla).³⁹

³⁸ NACIONAL FINANCIERA-FLACSO. Red de apoyos públicos y privados hacia la competitividad de las MPymes. pp. 159.

³⁹ NACIONAL FINANCIERA-FLACSO. ob. cit. pp. 152-161.

El análisis de las actividades realizadas permite visualizar los resultados no solo a nivel especulativo y estrictamente teórico, sino que al llevar a cabo las operaciones correspondientes a cada empresa pertenecientes a dichos esquemas, fue posible identificar diversos aspectos referentes a la integración y/o asociación empresarial. De inicio es importante señalar que para llevar a cabo una integración es básico realizar la planeación debida, ya que las necesidades de cada empresa son distintas y la realización de un plan general implica y fomenta la capacidad negociadora de las empresas partícipes, que en determinado momento en términos operativos representará reducción de tiempo y costos.

En los diferentes casos analizados, las empresas constataron que la constitución de una Unión de Crédito y de Empresas Integradoras no es sencillo, ya que no se da por decreto y se enfrentan además vicios arraigados de antaño como resistencia al cambio, rivalidad y desconfianza que se logran erradicar poco a poco con la visualización de resultados tangibles que van despertando gradualmente un cambio de actitud.

En este tenor, queda asentado que el cambio y la asimilación de un nivel de integración entre empresas sea del nivel que sea, no es precisamente lo que los empresarios mexicanos estilan, sin embargo pueden obtenerse excelentes resultados con la coordinación y cooperación de trabajo que las empresas aporten.

Se ha mencionado ya que las empresas sobre todos de micro, pequeña y mediana escala no tienen el acceso necesario a los recursos que requieren para realizar sus operaciones eficientemente, en este sentido, los esquemas de agrupación, asociación e integración que promueven diversas instituciones y el gobierno mexicano adquieren gran importancia, ya que cada empresa por sí misma no cuenta con la capacidad de superar sus propias limitaciones y es entonces cuando esquemas tales como la subcontratación, empresas integradoras, parques industriales, uniones de crédito, etc., se convierten en una alternativa viable para alcanzar y sostener el dinamismo que el mercado global exige.

En todos los casos analizados el mayor desafío a enfrentar consiste en la creación de un ambiente propicio para fomentar un clima confiable y de coordinación que permita mediante los diversos esquemas asociativos disponibles, consolidar un sólido sistema de relación interempresas basado en una homogeneidad lograda a través de la comunicación, acoplamiento y conciencia de trabajo en grupo que permita crear un sentido de pertenencia entre las empresas participantes con el objetivo de regular las actividades y comportamiento del equipo (oportunisto, competencia desleal) para hacer de los acuerdos y compromisos en común la base de una cooperación competitiva.

Actualmente existe gran diversidad e cuanto a los esquemas de asociación disponibles para las MPymes, la SE promueve desarrollo y oportunidades de negocio para que estas realicen sus operaciones no solo mediante los Programas principales que ya han sido enunciados, sino también mediante esquemas tales como⁴⁰:

- Agrupamientos empresariales: consisten en grupos de empresas dedicadas a la misma actividad que comparten estrategias en común y que mantienen entre sí lazos de proveeduría y prestación de servicios organizadas en redes con el propósito de elevar sus niveles de productividad, competitividad y rentabilidad.
- El programa de Agrupamiento Empresarial es una estrategia de desarrollo económico para lograr el fortalecimiento de las empresas mexicanas, principalmente de las MPymes a través de encadenamientos productivos y encaminarse a un desarrollo regional.
- Cadenas Productivas: “son el conjunto de procesos interrelacionados que intervienen en la incorporación de valor a las materias primas para la obtención de bienes y servicios que llegan al consumidor final. Para efectos del FIDECAP, en estas cadenas productivas se incluyen los sectores industrial, comercial y de servicios, así como el sector primario”.
- Empresas Integradoras: este esquema presta servicios especializados de diversa índole a las empresas integradas que pueden abarcar o no actividades del sistema productivo. La empresa integradora es jurídicamente independiente a las

⁴⁰ SECRETARÍA DE ECONOMÍA. Financiamiento, asesoría, consultoría, capacitación, asistencia técnica, exportación, información. Disponible en: <http://www.contactopyme.gob/> Fecha de consulta: 18 de octubre de 2006.

integradas, sin embargo el capital es propiedad de estas últimas. Su objetivo esencial es el de elevar el nivel competitivo de sus integradas, consolidar su presencia en el mercado e incrementar su participación en las exportaciones.⁴¹

- *Clusters* o distritos industriales: Son aglomeraciones espaciales de empresas que se dedican a actividades similares o iguales que comparten estrategias en común para elevar sus niveles de productividad, rentabilidad y competitividad.
- Redes de empresas: es una integración en la que se establecen relaciones de largo plazo entre las empresas pertenecientes a dicho esquema que pretenden expandirse, lo que de forma individual resultaría muy difícil. Las empresas partícipes desarrollan proyectos en común basándose en a complementariedad mutua para resolver sus problemas e incursionar en nuevos mercados. Algunas formas en las que se manifiestan las redes de empresas son: alianzas estratégicas, grupos de negocios, franquicias, etc.

En materia de cooperación empresarial podemos ubicar diferentes esquemas de asociación que tienen el mismo objetivo, la integración o unión de dos o más organizaciones para hacer frente a diversos problemas o situaciones que pongan en riesgo su estadia en el mercado global. Independientemente del tipo de esquema al que pertenezca una empresa la estrategia de desarrollo responde siempre al fortalecimiento o crecimiento de la misma, por lo que al crear las condiciones adecuadas para que un esquema de cooperación interempresarial funcione correctamente, invariablemente las empresas marcaran un parteaguas en su desarrollo y crecimiento o decidir quedarse en el sistema de operación tradicional.⁴²

Como se ha mencionado con anterioridad, el empresario mexicano no cuenta con una inclinación notable hacia la asociación, sin embargo, es una realidad que los beneficios de la asociación son muchos, siempre y cuando exista la disponibilidad para hacer que las actividades de cooperación interempresas funcione correctamente.

Las MPymes pueden experimentar niveles de trabajo y producción mucha más eficiente haciendo de cada una de sus actividades parte de un eslabón que permita un nivel de

⁴¹ RUEDA Peiro, Isabel. *Las Empresas Integradoras en México*. pp. 10.

⁴² UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, *Revista Contaduría y Administración*. pp. 109-115.

desarrollo que individualmente sería muy difícil alcanzar. Es decir, no solo se logra el crecimiento y estándares de productividad y calidad deseados, sino que se contribuye a la creación de una necesaria cultura de trabajo en equipo en pro del desarrollo de los asociados, formando redes industriales de gran importancia con el nacimiento de cadenas productivas eficientes que fomenten el valor añadido a sus actividades y a su producción, lo que con el tiempo hace que se materialice la consolidación de empresas altamente eficientes en la dinámica del mercado haciéndolas competir a nivel global, de forma que se alcanzan niveles operativos que van más allá de las aspiraciones que a nivel operativo individual hubiese sido muy difícil lograr.

3. Importancia del esquema de Empresas Integradoras como modelo alternativo de apoyo a las MPymes mexicanas en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006

Las empresas integradoras como una alternativa para fomentar el desarrollo y crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas es de vital importancia, ya que en el desarrollo de la presente investigación se ha puntualizado que las MPymes constituyen un pilar fundamental en el crecimiento económico nacional y la generación de empleos.

Asimismo, nos hemos referido ya a los elementos que se requieren para lograr la consolidación y fortalecimiento de las mismas, como el acceso al desarrollo tecnológico, financiero, la capacitación de capital humano, disponibilidad de información respecto a mercados (locales y externos), un replanteamiento en la actitud cultura empresarial, por mencionar solo algunos ejemplos. Por tal motivo, tanto las empresas, como el gobierno han buscado alternativas para respaldar las operaciones de los micro, pequeños y medianos empresarios mediante diversos programas de apoyo, pero es importante hacer énfasis en los esquemas de asociación empresarial, de los cuales las empresas integradoras son una opción, que además de implementarse en nuestro país en diversos sectores industriales, también se tienen antecedentes de éxito a nivel internacional.

Además, la conformación de esquemas como las empresas integradoras, representan una cultura de cooperación e integración empresarial que no es nada común en México y que por supuesto causa diversas reacciones entre los empresarios de las MPymes. Es importante señalar que en países como el nuestro, caracterizado por un lento avance en materia de crecimiento económico y un creciente nivel en las tasas de desempleo, la actividad que realizan las MPymes es crucial, ya que cada vez más su presencia y participación en el mercado global y en la hipercompetencia es mayor.

Como ejemplo, cabe destacar el caso de las MPymes del Sudeste asiático, donde éstas han alcanzado una gran capacidad competitiva y de exportación, lo que les ha permitido crecer a pesar de las desventajas que tienen per se, especialmente cuando

deciden recurrir a mecanismos de cooperación interempresas, como el modelo de empresas integradoras, ya sea con sus similares en tamaño e incluso con otras más grandes.

A su vez, el gobierno de algunos de estos países ha favorecido mediante el diseño de programas de apoyo la actitud de sus empresarios al acudir a éste tipo de alternativas, ya que se busca la forma de hacer compatibles las ventajas que poseen las empresas de micro, pequeña y mediana escala con las necesidades de las grandes empresas y al mismo tiempo estas últimas impulsan la transferencia de tecnología y la adopción de medidas que favorezcan también a las MPymes de forma tal que los beneficios sean generales y no se centralicen en las grandes empresas solamente.

Con base en dichas experiencias y una vez identificada la problemática de las MPymes mexicanas, el gobierno mexicano decide emitir un decreto el 7 de mayo de 1993, con el propósito de promover la creación, organización, operación y desarrollo de empresas integradoras.

En el marco de Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 que abarca la administración presidencial de Vicente Fox Quesada se señalan actividades específicas en las que el gobierno federal se hizo conciente del problema que la globalización de las actividades económicas representa para empresas como las MPymes, en el diseño de Política Económica del país se prioriza el fomento a dichas empresas para que sean competitivas para alcanzar un crecimiento sostenido, dinámico y de calidad.

3.1 Planeación oficial y apoyo al sector empresarial en México

Dentro de los lineamientos oficiales considerados por el gobierno mexicano, los objetivos planteados en la Política Económica son cruciales respecto a la promoción y desarrollo del sector productivo mexicano, en especial de las micro, pequeñas y medianas empresas y lo referente al fortalecimiento de la competitividad de las mismas.

Básicamente, se plantea un crecimiento incluyente que permita la integración del país al proceso de globalización de la economía mundial y al mismo tiempo aprovechar las oportunidades que en particular las MPymes puedan obtener de dicho proceso, para ello y tomando en cuenta el dinamismo del mercado global, el gobierno planteó la promoción de un ambiente favorable para la inserción competitiva de nuestro país en el nuevo orden económico global mediante las reformas necesarias para hacer eficiente la economía nacional para reducir el poder de mercados y evitar monopolios.

La prioridad se centró en apoyar y extender la competitividad del país, de las egresas, las cadenas productivas y la competitividad entre regiones. Para lograrlo el gobierno se mostró conciente de generar lineamientos adecuados, así como la necesidad de desarrollo de infraestructura, fomento de capacidades productivas de clase mundial desarrollo científico y tecnológico en un marco de una cultura empresarial moderna, orientada a la inserción de sus empresas y por ende del país a la dinámica del mercado global.

Asimismo, la importancia de las MPymes es un aspecto que resalta entre los propósitos de desarrollo económico nacional, por lo que se propuso llevar a cabo la creación de los servicios necesarios para apoyar y facilitar la inserción de éstas en la nueva economía del proceso de globalización. Al mismo tiempo, se expresó la importancia de buscar un desarrollo regional equitativo, que permitiera que a la par del desarrollo empresarial se generaran empleos en las comunidades más rezagas del país, en razón de ello, el propósito del programa económico de la anterior administración, fue responder a las exigencias y necesidades provocadas por la dinámica de la globalización económica, el programa se basó en la funcionalidad del sistema económico nacional con el propósito de disminuir los niveles de pobreza, acrecentar el capital humano, distribuir de forma más equilibrada el ingreso fomentar y dar mayor poder adquisitivo de los salarios, entre otras variables.

El programa propugnó por la búsqueda de la estabilidad y el crecimiento; así como por la creación de un ambiente de competencia en el que el Estado tuviera la función de crear las condiciones necesarias para que el sector privado aproveche su energía

potencial y alcance altos índices de productividad y competitividad. Fue así que el gobierno se comprometió a ofrecer un crecimiento con calidad, a proveer servicios públicos diversos y de calidad, particularmente dirigidos a las clases marginadas manejando responsablemente las finanzas públicas y la política económica diseñadas con el propósito de regular la actividad del mercado en función de los intereses de la ciudadanía promoviendo elementos específicos como el desarrollo de capital humano (para apoyar el fortalecimiento y desarrollo competitivo del sector industrial) y un marco regulatorio eficaz que permitiese la creación de la infraestructura adecuada para realizar actividades comerciales eficientemente y que lograra fortalecer el desarrollo regional basándose en el siguiente esquema:

“Para elevar la competitividad, el gobierno promoverá las reformas estructurales necesarias para lograr la mayor eficacia en los sectores clave de la economía; impulsará el fortalecimiento del mercado interno; impulsará la inversión privada en materia de infraestructura; promoverá el desarrollo de capacidades empresariales mediante programas de capacitación, asesoría técnica y educación para el trabajo; promoverá una nueva cultura laboral y una reforma en este ámbito por medio de diálogos y consensos; implantará programas de promoción, financiamiento y capacitación para la inserción ventajosa del país en el proceso de globalización; apoyará a los emprendedores a desarrollar sus proyectos productivos con sistemas de financiamiento y mecanismos de asesoría adecuados a sus necesidades y características”¹.

Es decir, se ubica la necesidad de realizar reformas estructurales que permitan crear condiciones adecuadas para fortalecer segmentos específicos de la economía nacional, entre ellos, el sector de micro, pequeña y mediana escala con la necesaria cooperación gubernamental y autoridades competentes para promover una nueva cultura laboral y empresarial y por supuesto apoyar el financiamiento y capacitación como generadores clave de un óptimo nivel competitivo.

¹ SECRETARÍA DE ECONOMÍA. Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. Disponible en: <http://www.economia.gob.mx/pics/pp1376/PLAN1.pdf>
Fecha de consulta: 29 de enero de 2007.

Se expuso además la intención de crear programas de crédito y microfinanciamiento para los empresarios de micro, pequeña y mediana escala, así como incrementar las oportunidades para que desarrollaran proyectos productivos en grupo que hasta entonces no habían tenido acceso a participar en el desarrollo económico.

El propósito general debe estar basado en un desarrollo integral que plantee y permita la implementación de diversos programas y /o esquemas de apoyo, sobre todo, en materia de financiamiento dirigido a las MPymes para aumentar las oportunidades en la generación de proyectos productivos con la participación de todos los actores que deban cooperar en el crecimiento económico nacional.

3.1.1 Plan Nacional de Desarrollo y Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006

Ahora bien, una vez identificadas las variables generales sobre las que se fundamentaría la Política Económica Nacional para fortalecer el desarrollo industrial, es importante puntualizar la planeación específica para lograrlo.

El gobierno de dicha administración ubica a la sociedad mexicana con una necesidad reprogreso y bienestar considerando el orden global en el que se desarrollan las actividades económicas actuales, donde la productividad, innovación y creatividad representan una oportunidad de alcanzar un crecimiento económico sustentable basado en la certidumbre de los indicadores financieros (como los bajos niveles de inflación) y el incremento de la competitividad.

La visión a largo plazo manejada por el gobierno mexicano se proyecta hacia el año 2025 visualizando la consolidación de un país competitivo mundialmente, con un crecimiento equilibrado, incluyente y sustentable siendo capaz de brindar estabilidad y bienestar a su sociedad. El propósito fundamental de concebir dicha visualización radica en el proyecto gubernamental de fundamentar los puntos estratégicos para diseñar un crecimiento económico caracterizado por el desarrollo tecnológico. Bajo dicha premisa, el gobierno mexicano basó el crecimiento del sector empresarial del país en un sistema financiero sólido y eficiente.

Para ello en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 el gobierno planteó dos objetivos generales, a los cuales designó como objetivos rectores del crecimiento económico nacional.

El primer objetivo rector tuvo la tarea de conducir responsablemente la marcha económica del país, lo cual es básico para el correcto funcionamiento del aparato productivo nacional teniendo en cuenta que el propósito del gobierno respecto a éste fue insertarlo en la dinámica del mercado global mediante el diseño de un entorno macroeconómico.

En este sentido corresponde al Poder Ejecutivo el manejo responsable de la economía del país no solo para lograr que el sector empresarial, especialmente de micro, pequeña y mediana escala logre su incursión en el mercado en mejores condiciones, sino también para proporcionar mejor calidad de vida para la sociedad vía estabilidad macroeconómica que promoviera la estabilidad y certidumbre requeridas para que el sistema productivo, motor de la economía nacional, realizara eficientemente sus operaciones en el marco y con el respaldo de un sólido sistema financiero que hiciera más sencillo el acceso al financiamiento para las MPymes.²

Dicha solidez en el sistema financiero, así como la creación de un entorno macroeconómico favorable para el desarrollo de las actividades realizadas por las empresas y la certidumbre en materia financiera, se encuentran estipulados dentro de las estrategias manejadas en el primer objetivo rector del PND destinado a la responsabilidad con la que se debe conducir la economía nacional específicamente en los incisos A encargado de coordinar la política fiscal con la política económica, el inciso D encargado de impulsar una banca comercial sólida y eficiente, el inciso F de crear la banca social (en apoyo al financiamiento para hacer formales los proyectos o negocios emprendidos por personas, familias o comunidades) y el inciso G encargado de reactivar la banca de desarrollo para que mediante el acceso al financiamiento se promuevan estrategias de desarrollo y competitividad.

²SECRETARÍA DE ECONOMÍA. Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. Disponible en: <http://www.economia.gob.mx/pics/p/p1376/PLAN1.pdf> Fecha de consulta: 29 de enero de 2007.

Es decir, el fortalecimiento de la economía nacional del diseño de medidas específicas orientadas a la creación de un entorno favorable para que las MPymes realicen satisfactoriamente sus operaciones, basado en la congruencia de objetivos entre la política fiscal y económica, haciendo que una respalde a la otra en la consecución de un bien común, que será el impulso a la banca comercial como apoyo a dicho sector empresarial, sobre todo, en materia de financiamiento, lo que permitirá propiciar mayores oportunidades de éxito para las empresas de micro, pequeña y mediana escala, promoviendo su desarrollo y calidad competitiva.

3.1.2 Programa para el desarrollo de la competitividad de las empresas

Como se ha mencionado en puntos anteriores, todos los esfuerzos realizados por el gobierno mexicano han estado enfocados a promover la competitividad en el sector empresarial principalmente para las MPymes.

A partir de la apertura comercial derivada de la globalización de las actividades económicas, México se ha visto en la necesidad de insertarse en la lógica de la competitividad y de realizar los esfuerzos correspondientes para proveer al sector empresarial de la nación de un nivel competitivo que permitiera la participación y presencia de nuestras empresas en el mercado global.

Dentro de dicho marco, el gobierno mexicano ha trabajado en el diseño e implementación de estrategias, lineamientos, programas y esquemas de fomento para fomentar el desarrollo competitivo de las empresas locales. Los esfuerzos se han visto materializados en diversos niveles, como la adopción de importantes acuerdos y tratados comerciales.³ Sin embargo, la competitividad no ha sido un factor extensivo para todo el sector productivo nacional, las empresas de micro, pequeña y mediana escala han encontrado grandes desventajas con la apertura comercial y la concepción del nuevo mercado global, por lo que en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2001-

³ En el Programa para el desarrollo de la competitividad de las empresas diseñado en la pasada administración presidencial, se hace patente que México tiene actualmente la oportunidad de aprovechar los acuerdos comerciales firmados con 32 naciones de tres continentes. Con ello puede no sólo lograrse una mayor captación de inversión extranjera sino también lograr su incursión a nuevos mercados y diversificar sus actividades comerciales incorporando nuevas tecnologías y mejores sistemas de administración en las empresas.

2006 y su apartado para el desarrollo de la competitividad empresarial, el gobierno mexicano pretende dar mayor difusión a los empresarios de los beneficios que una administración orientada al crecimiento representa, sobre todo en la amplificación y diversificación de sus actividades y la incursión a nuevos mercados con el propósito de promover un desarrollo de calidad a nivel regional, así como la incorporación de nuevas empresas a las operaciones de exportación con la promoción de una nueva cultura empresarial.

Asimismo, se hace conciente de los rezagos provocados en materia de competitividad por no contar con un marco jurídico adecuado, insuficiente infraestructura física, escasa capacitación del capital humano y casi nula inversión en investigación y desarrollo. En este sentido, el reto planteado radicó en realizar una mejora gradual en los factores anteriormente mencionados y alcanzar a corto plazo niveles competitivos más altos. El propósito esencial fue hacer una revisión y actualización del marco jurídico vigente para poder responder eficientemente a la dinámica comercial actual y a los estándares internacionales en materia tecnológica y comercial. La tendencia a realizar reformar en el marco legal que sustentó el gobierno siempre estuvo orientado a facilitar el crecimiento económico nacional ofreciendo la certidumbre necesaria para el desarrollo empresarial.

La experiencia internacional coloca el conocimiento y habilidad como herramientas indispensables para promover la competitividad de las MPymes, por lo que el gobierno mexicano ha asumido la responsabilidad de formación de recursos humanos destinando mayores recursos a capacitarlos, ya que en nuestro país un gran segmento de la población no tiene acceso a una educación de calidad competitiva, por lo que será necesario el diseño de estrategias que permitan a la clase trabajadora mayores oportunidades para fortalecer el uso y aprovechamiento de nuevas tecnologías. En el PND la importancia de la capacitación representa mayor garantía de progreso y seguridad para los trabajadores.

Una vez identificadas las necesidades que el sector empresarial presentan hoy día, el gobierno optó por promover el fortalecimiento de la economía nacional a través de un

adecuado eslabonamiento de las cadenas productivas o bien para generar un alto índice de participación de las empresas en ellas, por lo que a futuro se requiera mejorar el sistema financiero mexicano que no cuenta con las condiciones adecuadas para realizar ofertas accesibles, convenientes y competitivas para los sectores productivos y en especial para las micro, pequeñas y medianas empresas.

En este tenor, el Programa de desarrollo para la competitividad empresarial se aborda en el segundo objetivo rector planteado en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 para elevar y extender la competitividad nacional, situando dicha problemática como una condición necesaria para alcanzar un crecimiento dinámico para garantizar el camino correcto al desarrollo incluyente que promovió durante su administración el ex presidente Vicente Fox Quesada.

Para lograrlo se resalta la importancia de iniciar el cambio hacia una nueva cultura laboral y empresarial, para que ésta fuera la base de la nueva política de competitividad industrial y así conseguir extender la competitividad a todo el espectro sectorial y regional, ofreciendo pleno aprovechamiento y disponibilidad de infraestructura, una adecuada oferta de educación y de capacitación para el trabajo productivo, un mayor esfuerzo de desarrollo tecnológico y científico y un marco de regulación más flexible.

Lo realmente importante de todos los propósitos enunciados, es la forma en la que se pretende materializarlos, para ello se establecieron algunas estrategias básicas. Una de ellas es promover el desarrollo y la competitividad sectorial orientando los esfuerzos a eliminar las dificultades que obstaculizan el desarrollo competitivo de las empresas y su integración a las cadenas de valor para hacer más sencilla la inserción a la hipercompetencia del mercado global de los sectores que aún no forman parte de él.

El gobierno mexicano estableció que a futuro, el eje básico para fortalecer la competitividad empresarial de las empresas mexicanas sería el establecimiento de un marco institucional haciendo en el marco de un ambiente de estabilidad política y económica, con regulaciones actualizadas y sencillas que ofrecieran seguridad jurídica

para el establecimiento, promoción, desarrollo y mantenimiento de las empresas, especialmente de las micro, pequeñas y medianas.

Para promover el desarrollo del mercado interno será necesario hacer más eficiente el sistema de distribución comercial basado en la competitividad de las empresas poniendo especial énfasis en las MPymes mediante al fortalecimiento de las cadenas de valor promoviendo la integración de las empresas que aún se encuentran rezagadas en el desarrollo tecnológico y demás actividades propias de la globalización de la economía, atendiendo a las grandes ventajas que ofrece el fortalecimiento de cadenas de proveedores y distribuidores con esquemas eficaces de comercialización. En la dinámica del mercado global es fundamental asegurar la modernización y expansión de la infraestructura, así como la calidad en la prestación de los servicios de comunicaciones y transportes, en dicha tarea será fundamental buscar en los próximos años esquemas alternativos de financiamiento que permitan allegarse los recursos necesarios para estos fines.

Otra de las estrategias para impulsar la competitividad empresarial toca el tema referente a la creación de infraestructura de calidad como factor clave para elevar los niveles competitivos del sector industrial y de la productividad en general. Para ello será necesario impulsar la inversión y financiamiento mediante la creación de lineamientos claros, equitativos y transparentes que fomenten la competencia empresarial. Al mismo tiempo se buscaría estructurar y coordinar los proyectos que resulten rentables para que cuenten con las condiciones e incentivos necesarios con ayuda del sector privado en el desarrollo y el mejoramiento de la infraestructura pública y los servicios que el sector productivo requiere para realizar de forma eficiente sus operaciones.

En la misma lógica, otra de las estrategias diseñadas por el gobierno mexicano es la necesaria formación de recursos humanos y una nueva cultura empresarial basada en la eficacia, la eliminación de prácticas anticompetitivas que contribuya al crecimiento económico sostenido y sustentable, y permita crear más y mejores empleos. Dichas actividades deberán desarrollarse en un ambiente caracterizado por un sistema sólido

de financiamiento para apoyar iniciativas productivas tanto de personas, como de grupos sociales organizados para promover el autoempleo y el desarrollo de microempresas viables, sustentables y competitivas en su entorno.,ya que estos pequeños negocios tiene el potencial de aportar un gran caudal de creatividad y flexibilidad y en la lógica de la nueva política de desarrollo empresarial, se aseguraría su incorporación a la economía formal, de forma tal que pudieran convertirse en empresas eficientes, con gran capacidad generadora de empleos e integradas a las cadenas productivas existentes.

Asimismo se impulsaría una nueva cultura laboral y una reforma del marco laboral que para ampliar las oportunidades de desarrollo de los trabajadores y promover así el trabajo como medio para elevar su calidad de vida. Esta cultura laboral promovería condiciones de empleo digno y bien remunerado, así como una reforma laboral integral incluyente con la creación de programas de capacitación y desarrollo de asistencia técnica para trabajadores desempleados, así como la difusión de valores para crear un clima orientado a la productividad y competitividad.

La base de la nueva cultura laboral respondería a la promoción de un espíritu emprendedor para la generación de empleo y autoempleo en todos los sectores de la población perteneciente a un mundo donde la competencia es intensa y global con el propósito fundamental para fortalecer la relación entre trabajadores, empresas y autoridades en pro de la competitividad.

Entre otros puntos los aspectos a desarrollar para hacer más competitivas a las empresas nacionales fueron la inserción ventajosa del país en el entorno internacional y en la nueva economía, promover el uso y aprovechamiento de la tecnología y de la información, la consolidación e impulso del marco institucional y la mejora regulatoria para simplificar las operaciones administrativas de las empresas, la promoción de oportunidades de inversión extranjera directa en México, el fortalecimiento del mercado interno y la instrumentación de una política integral de desarrollo empresarial, como componentes de la promoción integral de la competitividad, el desarrollo de infraestructura y de servicios públicos de calidad, el mayor esfuerzo de inversión en

capital humano y desarrollo tecnológico, la reforma del marco laboral, y la mejora regulatoria, requieren un marco integrador capaz de aprovechar plenamente el potencial del sector empresarial mexicano.

La idea esencial radica en la creación de un marco integrador que promueva el desarrollo empresarial basado en la participación activa entre las entidades federativas y los empresarios para generar la capacidad de identificar prioridades y aprovechar oportunidades para acelerar un desarrollo económico sustentable.

La política de desarrollo empresarial fue creada como el eje para construir e implementar una política de fomento que brindara soluciones integrales a la problemática empresarial generada con la globalización económica que limita el desarrollo, crecimiento y competitividad que logre hacer eficiente el tejido industrial del país y así lograr aprovechar las posibilidades generadas por los niveles de integración y cooperación que implican las cadenas productivas y de valor. Además dicha política implica una nueva visión que valora la aportación de los sectores económico y social de las organizaciones y a la vez contribuye a facultarlas a competir en el marco del proceso de globalización. De acuerdo con esta visión, el Estado se comprometió a concentrar esfuerzos en el mejoramiento integral de los instrumentos y elementos necesarios para impulsar el desarrollo competitivo nacional.

El compromiso radica específicamente en instrumentar los mecanismos de coordinación entre los actores involucrados en el proceso de promoción de la competitividad empresarial, es decir, el Poder ejecutivo Federal, los gobiernos estatales y municipales, organismos público y privados enfocados a la atención de las MPymes con la finalidad de propiciar una interrelación armónica de cada uno de ellos para incidir de manera efectiva en la competitividad de estas empresas.

3.1.3 Programas de apoyo empresarial del Consejo Nacional para la Ciencia y la Tecnología

Los programas de apoyo que ofrece el consejo nacional para la Ciencia y la Tecnología (Conacyt), complementan los esfuerzos realizados por el gobierno en pro del apoyo al aparato productivo nacional, dentro de las desventajas generadas con el procesos de apertura comercial y la reconversión de la estructura industrial se hizo evidente el escaso desarrollo tecnológico e innovación en las empresas, en particular en las MPymes.

Es por ello que surge una nueva etapa en el diseño de política económica dirigida al desarrollo de la ciencia y tecnología nacional, punto en el que Conacyt emerge con una presencia mucha más activa como institución promotora de recursos destinados al desarrollo científico y tecnológico, mediante la instrumentación de apoyos integrales para impulsar la modernización en dicho rubro y por ende también el nivel competitivo.

Cabe mencionar que el punto a destacar en los apoyos diseñados por Conacyt, es su esfuerzo por fomentar la vinculación entre el aparato productivo, instituciones y demás organismos promotores del desarrollo tecnológico y científico. Los apoyos que ofrece Conacyt están dirigidos a todo tipo de empresas de diferentes sectores productivos y aunque no existe especificidad en ninguno de ellos respecto a las MPymes, el organismo reconoce la importancia que las empresas de micro, pequeña y mediana escala han adquirido en cuenta al potencial de crecimiento del aparato industrial nacional.

La tendencia que maneja Conacyt en apoyo a las empresas de micro, pequeña y mediana escala está enfocada al fortalecimiento, modernización y eficientización científica y tecnológica, lo que es un complemento importante a otro tipo de apoyos que funcionan en la lógica de financiamiento y obtención de elementos requeridos por las MPymes para optimizar sus procesos.

La necesidad de considerar el desarrollo científico y tecnológico de dicho sector empresarial es de vital importancia, partiendo del hecho de que el desarrollo de estas capacidades no constituye precisamente una prioridad para los micro, pequeños y medianos empresarios, sin embargo de ello depende la capacidad de innovación y adquisición de ventaja competitiva que les permita desempeñar con mayor eficiencia sus operaciones en el mercado global. Los apoyos que han tenido mayor incidencia en el desarrollo empresarial, sobre todo en el caso de las MPymes, son cuatro.⁴

El primero de ellos es el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Modernización Tecnológica (FIDETEC), que tiene la tarea de promover el desarrollo y modernización tecnológica de las empresas mexicanas. Sus recursos están dirigidos al financiamiento de proyectos que van desde la etapa de innovación y prueba, hasta la etapa de consolidación total del mismo. Es decir, FIDETEC apoya el desarrollo de investigación en lo que Conacyt llama “etapas pre-comerciales”, que se refieren a la transferencia, adaptación y asimilación tecnológica y de innovación, o bien, la mejora de ambos elementos.

Respecto a la canalización de los recursos provenientes de FIDETEC, son los bancos comerciales, arrendadoras financieras y uniones de crédito las instituciones encargadas de dicha tarea. Las garantías ofrecidas dependen de las empresas de que se trate, teniendo la capacidad de cubrir hasta el 100% para las MPymes (siempre y cuando no se exceda el límite de crédito que es de 4 500 millones de pesos). Cabe destacar que los proyectos a apoyar estarán sujetos a evaluación realizando un análisis del objetivo a alcanzar, el mérito tecnológico, su viabilidad técnica y el presupuesto requerido.

**CUADRO XII. DISTRIBUCIÓN DE LOS APOYOS
DE FIDETEC POR TAMAÑO DE EMPRESA**

Tipos de empresas	Distribución en %
Grandes	7
Medianas	3
Pequeñas	35
Micro	55

Fuente: Documentos internos de FIDETEC.

⁴ NACIONAL FINANCIERA-FLACSO. Red de apoyos públicos y privados hacia la competitividad de las MPymes. pp. 159.

Si bien, las MPymes generalmente no realizan operaciones orientadas a incrementar su capacidad innovadora y tecnológica, la necesidad de éstas es básica para su desarrollo, sin embargo emprender un proyecto en dicho rubro implica un alto riesgo que los micro, pequeños y medianos empresarios no están dispuestos a asumir. En virtud de ello, se creó el sistema de “facilitadores”, quiénes hacen más sencillo el enlace entre las MPymes y FIDETEC, agilizando los trámites correspondientes y promoviendo la viabilidad de dicho apoyo.

El segundo apoyo que promueve Conacyt, es el Fondo para el Fortalecimiento de las Capacidades Científicas y Tecnológicas (FORCYTEC), que se dedica al apoyo en la creación de centros científicos y tecnológicos privados, que tengan y cumplan con la tarea de impulsar la capacidad de innovación de las empresas.

Para alcanzar su objetivo, FORCYTEC promueve la asociación empresarial y la estrecha relación empresas-sector académico, generando un ambiente propicio para la investigación, desarrollo, innovación, asistencia técnica y comercialización de productos. Los centros científicos y tecnológicos apoyados, deben realizar sus operaciones en pro de la investigación para generar tecnología pre-competitiva y tecnología de punta, el acceso, adaptación e innovación tecnológica, mejoras en la capacidad manufacturera, acceso a la información técnica y servicios de consultoría, diseño industrial, normalización y certificación de procesos y productos, capacitación de recursos humanos en materia tecnológica y correcta gestión de los avances científicos y tecnológicos alcanzados.

El tercer programa de apoyo es el Programa de enlace Academia-Empresa (Preaem): En congruencia con al premisa de Conacyt para la creación y desarrollo de redes de innovación, el objetivo de Preaem radica en estimular la participación del sector productivo en las actividades que propicien el desarrollo científico y tecnológico que ofrecen las instituciones de educación superior, así como también impulsa al aprovechamiento de infraestructura, y concomitamiento especializado que las instituciones académicas puedan aportar respecto al desarrollo de innovaciones para el sector empresarial.

Las acciones específicas que realiza el Preaem están orientadas a la asociación para la investigación conjunta entre empresas, instituciones y centros de investigación para así ofrecer soluciones a problemas específicos de la planta productiva, con la finalidad de elevar la productividad y eficiencia de las empresas mediante la correcta formación de recursos humanos y la reorientación de las actividades de investigación orientadas y estrechamente ligadas con los problemas y necesidades del sector productivo.

Los requisitos y garantías de Preaem son más flexibles que los de FIDETEC y FORCITEC, ya que en este caso no estamos refiriéndonos al acceso crediticio, sino a un subsidio para la innovación, ya que los recursos que porta Conacyt se otorgan a las instituciones académicas y no a las empresas.⁵

El cuarto programa de apoyo que promueve Conacyt es el Programa de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica: el objetivo principal de este programa es la promoción y facilitación de las etapas iniciales de desarrollo de las empresas mexicanas sobre todo de las MPymes bajo el esquema de incubadoras. A través de dicho programa se pretende lograr un mayor índice de participación de las instituciones que deberían estar en relación más estrecha con el sector empresarial, tales como la banca comercial, otras empresas, gobiernos locales, instituciones académicas, de servicios, etcétera.

El mecanismo de financiamiento de este programa está orientado al apoyo de iniciativas colectivas con el objeto de favorecer el desarrollo de las empresas que emprendan dichos proyectos basados en los conocimientos científicos y tecnológicos. Es importante mencionar que dicho programa funge como una forma de apoyo para fomentar las actividades tecnológicas a nivel regional y sectorial mediante el esquema de incubadoras de empresas para aprovechar las ventajas competitivas del mismo sector de actividad que estén localizadas en la misma región. En este sentido, debemos identificar los apoyos ofrecidos por Conacyt como uno de los diversos intentos para contribuir a resolver los problemas que actualmente enfrentan las empresas mexicanas en relación con la baja capacidad científica y tecnológica particularmente de las MPymes.

⁵ El Preaem puede aportar hasta el 50% del proyecto.

Mediante estos programas de apoyo, Conacyt estimula las actividades empresariales hacia un mayor interés en la investigación y desarrollo vinculándolas con el sector académico a fin de impulsar la cooperación y asociación empresarial entre los actores determinantes para alcanzar un nivel competitivo elevado en la materia. Es evidente que la construcción de redes para la innovación de la industria mexicana, está ávida de aprendizaje no solo por parte de las empresas, sino también de las instituciones acerca de los beneficios que aporta la cooperación en pro del desarrollo conjunto.

En este sentido, la importancia de los programas propuestos por Conacyt es fundamental para encauzar a las empresas hacia el éxito, la generación de factores tecnológicos y científicos que propician la innovación, permiten el desarrollo de elementos tanto a nivel administrativo, como productivo que fomentan la planeación estratégica para alcanzar la ventaja competitiva que las sitúe en una posición más favorable.

3.1.4 Apoyos procedentes del Programa Pyme

En la misma lógica de apoyo al sector empresarial, los apoyos del Programa Pyme abarcan diversos rubros, y a la vez estos se subdividen en sistemas y subprogramas dirigidos a objetivos específicos⁶, de los cuales se hará mención de los más conocidos y recurrentes.

En materia de financiamiento, en colaboración con la banca de desarrollo y las instituciones financieras se han diseñado productos de crédito para las MPymes para que hoy día, sea mucho más sencillo acceder a un crédito. En esta lógica, existe el Extensionismo Financiero que es un apoyo de gestión de crédito para las MPymes, de hecho existe la Red Nacional de Extensionismo Financiero Pyme, que brinda asesoría gratuitamente para aquellas empresas que se encuentran formalmente constituidas, que cuenten con experiencia en su negocio, que mantengan un récord crediticio y cuenten

⁶ Otros sistemas y esquemas de apoyo que abarca el Programa Pyme son: Programa de apoyo al diseño artesanal (PROADA), Programa de capacitación y modernización empresarial, Universidad Pyme, Aceleradora de negocios, Sistema de información sobre servicios tecnológicos, Transferencia e innovación tecnológica, Alianzas estratégicas, entre otros, que básicamente tienen el propósito de promover el asociación empresarial y el desarrollo de factores en materia de tecnología, innovación y apoyo informativo para las MPymes para ayudar a su eficiente operación con base en las exigencias de la actual dinámica del mercado global.

también con la información que la institución financiera requiera saber para hacerlas candidatos a crédito.

Esto es un elemento importante, tomando en cuenta que el principal problema de las MPymes es la limitada oportunidad de acceso al financiamiento, ya que en estas modalidades de apoyo, no solo se realiza un análisis de la capacidad de las empresas, sino que informa y forja el camino para ser candidato a crédito.

También existe el Sistema Nacional de Financiamientos (Garantías), que es uno de los principales instrumentos para facilitar el acceso al financiamiento a las micro pequeñas y medianas empresas, contienen los esquemas de garantía que se han diseñado la Secretaría de Economía en coordinación con la banca de desarrollo, las instituciones financieras bancarias y especializadas con el objeto de que los productos financieros Pyme se otorguen sin garantías hipotecarias y con tasas de interés competitivas.

El Programa Pyme también apoya lo que se llama Proyectos de Emprendedores, que abarcan tres sistemas: el Sistema Nacional de Incubación de Empresas que se conforma por todas aquellas incubadoras que llevan a cabo las mejores prácticas de incubación de empresas, tiene una cobertura a nivel nacional y pretende fortalecer la interrelación de sus integrantes, de tal forma que estén en posibilidad de intercambiar experiencias y que éstas se reflejen en la creación de empresas más competitivas. Ofrece a las instituciones interesadas en instalar una incubadora, los modelos de incubación reconocidos y los susceptibles de ser transferidos.

El segundo es el Programa de Incubadoras de Negocios para Jóvenes (PROJOVEM), tiene una cobertura nacional y su población objetivo son los jóvenes emprendedores del sector rural y/o los jóvenes que deseen iniciar una empresa con incidencia en el sector rural, así como los organismos intermedios que pretenden obtener apoyos para instalar una incubadora de negocios en los siguientes conceptos: transferencia de un modelo de incubación, equipamiento, infraestructura y consultoría para negocios en proceso de formación.

El tercero está destinado a Proyectos productivos bajo el esquema del “Fondo de Proyectos Productivos para el Desarrollo Económico” (FOPRODE) que tiene como objetivo apoyar proyectos que fomenten e integren cadenas productivas que fortalezcan la competitividad de mas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MPymes) establecidas en México; promuevan su fortalecimiento y generen negocios de alto valor agregado, a partir de la aplicación de conocimientos y avances tecnológicos.

Asimismo, existen otro tipo de esquemas de apoyo, por ejemplo, los Parques Industriales, que proveen a las empresas los servicios necesarios para lograr un óptimo desarrollo: bajos costos en transportación y logística, y que aprovechen las ventajas que brindan los tratados y acuerdos comerciales, los flujos de inversión extranjera directa, que deben traducirse en más y mejores empleos, transferencia de tecnología y oportunidades de exportación directa e indirecta, a través de cadenas de proveedores.

El objetivo de este modulo, es presentar a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIMPYMES), los beneficios y ventajas que representa para una empresa instalarse en un parque industrial, además les permitirá conocer los apoyos institucionales que está ofreciendo el Gobierno Federal en materia de infraestructura industrial.

Otro de los esquemas es Apoyo a integradoras, donde la empresa integradora es una forma de organización empresarial que asocia a personas físicas o morales de escala micro, pequeña y mediana (MPYMES) formalmente constituidas. Su objeto social es prestar servicios especializados a sus socios, tales como: gestionar el financiamiento, comprar de manera conjunta materias primas e insumos, vender de manera consolidada la producción y mediante estos esquemas de asociación las MPYMES elevan su competitividad. 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 MPymes con un sólo objetivo, fortalecerse para producir y comercializar sus productos en mercados que exigen altos niveles de competitividad.

El programa Pyme maneja también el subprograma Negocios, que incluye Guías De trámites para iniciar y operar un negocio, así como Guías empresariales que ofrecen a los empresarios y emprendedores, guías para instalar o mejorar su negocio en formato impreso en primera versión y posteriormente en formato audiovisual. Con estas guías se dan a conocer los aspectos básicos que el emprendedor debe tomar en cuenta para instalar o mejorar un negocio. Este material ha sido desarrollado por consultores con amplia experiencia en el tema.

Asimismo, maneja las Compras de gobierno que es un Sistema Electrónico de Contrataciones Gubernamentales, denominado compranet, es un sistema desarrollado por la Secretaría de la Función Pública, con el objetivo de simplificar, modernizar y dar transparencia a los procesos de contratación de bienes, servicios, arrendamientos y obra pública de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal. Compranet, consiste en la automatización de las distintas etapas del proceso de contratación, a través de la conexión por medio de computadoras y redes de datos, de las unidades compradoras y de los proveedores o contratistas.

En la misma lógica de apoyo, pero enfocados a la exportación, existen programas destinados a promover la cultura exportadora en los empresarios nacionales, uno de ellos es El Programa Integral de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa México-Unión Europea (PIAPYME) es un esfuerzo conjunto del Gobierno Mexicano, a través de la Secretaría de Economía, y la Comisión Europea por fortalecer las relaciones económicas, comerciales y empresariales entre las dos partes, para lo cual cada uno aportará 12 millones de Euros durante la vigencia del mismo (2004-2007). El PIAPYME incrementará la competitividad y la capacidad exportadora de las pequeñas y medianas empresas mexicanas, a través de acciones puntuales en materia de asistencia técnica local y europea, capacitación y transferencia de tecnología en materia de diagnósticos empresariales, gestión empresarial, mejoras a los procesos productivos, adaptación y adecuación de productos, internacionalización, proyectos sectoriales, fortalecimiento de operadores y alianzas tecnológicas.

También dentro de los programas importantes orientados a la exportación existe COMPITEX que es un Foro Virtual de Exportación tiene como objetivo la recepción, atención, consulta y seguimiento de los casos COMPEX, así como brindar una respuesta ágil y oportuna al empresario. Básicamente ofrece servicios como un foro virtual de exportación, consulta de temas o casos recurrentes, ingreso de casos vía Internet, un foro de conversación, entre otros servicios.

Por otro lado, el Sistema Nacional de Orientación al Exportador (SNOE) proporciona un servicio personalizado de orientación y asesoría gratuito en materia de comercio exterior al empresario que lo desee no importando su experiencia en el proceso exportador. Asimismo, integra y ofrece información sobre los servicios que brindan las dependencias del sector público, cámaras, asociaciones, organismos empresariales e instituciones educativas. El SNOE opera a través de una extensa red de módulos de orientación al exportador (MOE's) instalados en todo el país, con una metodología que permite al empresario adentrarse rápidamente en el proceso de la exportación.

En este sentido existen también los Centros PYMEXPORTA - Impulsoras de Comercio Exterior en México se vinculan a las impulsoras de la Oferta Exportable en el Extranjero para facilitar el acceso de los productos MIPYME a los mercados internacionales y concretar el proceso de exportación.

Para ello son necesarias las Asesorías de oferta exportable: son organismos que conjugan de esfuerzos federales, estatales y municipales, así como de los sectores empresarial y educativo, con el objetivo de apoyar a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MIMPYMES) competitivas que tengan interés en exportar, incrementar sus exportaciones y/o diversificar sus mercados. Los apoyos se enfocan al desarrollo de proyectos de exportación y adicionalmente funcionan como comercializadoras y canal único de exportación.

Cabe mencionar que los sistemas y apoyos procedentes del Programa Pyme son realizados por diversas instituciones u organismos con el apoyo del Fondo Pyme y abarcan una gran cantidad de temas referentes a estudios sectoriales, de mercado, de

competitividad, logística, entre otros; los cuales son ordenados por entidad federativa, de acuerdo a su alcance de aplicación.

La gama de apoyos que respalda el programa Pyme son diversos, destinados a un gran número de áreas que necesitan de estímulo en las empresas, sobre todo de micro, pequeña y mediana escala, entre ellos, los que tienen más demanda son aquellos destinados a la actividad exportadora, sin embargo, cabe mencionar que en su mayoría a pesar de ser independientes, la ventaja es que se complementan unos a otros, por lo que al lograr un conveniente enlace entre ellos se pueden crear redes de apoyo de suma importancia para las empresas de la actualidad.

3.2 Importancia de las Empresas Integradoras en México

El origen de las empresas integradoras se remonta hasta el año de 1945 justo después de la Segunda Guerra Mundial, en Italia, país en el que se concibe al esquema de empresas integradoras como una alternativa de crecimiento para la economía, sobre todo después de los estragos que la guerra había causado en la economía nacional. A partir de ello, las micro, pequeñas y medianas empresas jugaron un papel fundamental en el desarrollo del aparato productivo italiano, ya que constituían la mayor parte del sector empresarial, fue así como el gobierno italiano decidió impulsar el desarrollo de las MPymes que conformaban su economía a través del diseño e implementación de diversas leyes tendientes al fomento industrial y la exportación de los productos y servicios producidos con plena conciencia de que dicho sector necesitaba mejorar sus condiciones competitivas para subsistir y al mejorar la situación de estas, al mismo tiempo se contribuiría a sanar y mejorar la economía nacional, objetivo que en ese momento era tan necesario lograr.

Con el paso del tiempo la estructura de integración empresarial adoptada por el gobierno italiano fue tomando mayor auge logrando establecer entre los empresarios, valores como la cultura del asociación empresarial, que a mediano y largo plazo dieron buenos resultados traducidos en una tendencia de progreso y arraigo en su cultura empresarial.

Es así como las empresas integradoras constituyen una alternativa de gran importancia para contribuir al desarrollo integral de las habilidades y capacidades empresariales de las MPymes mexicanas, ya que cada vez más se ha hecho evidente que la cooperación interempresarial es una de las formas más viables y beneficiosas para mantenerse dentro de la competencia actual y son muchas las empresas que optan por trabajar conjuntamente para enfrentar el gran número de retos que la globalización de las actividades económicas y la hipercompetencia global van presentando mientras avanzan en su proceso.

Es por ello que la identificación de la funcionalidad, premisas y ventajas que ofrecen las empresas integradoras como esquema de cooperación interempresas es de gran relevancia, hoy día, las empresas necesitan información precisa de las alternativas que existen a su disposición y cuales de ellas se encuentran diseñadas lo más semejante posible a sus necesidades para adquirir estándares de calidad que son necesarios para competir con éxito en la dinámica de mercado actual.

3.2.1 Antecedentes

Una vez identificado que el concepto de empresa integradora surgió con el modelo de desarrollo industrial y empresarial de la economía italiana, que además se ha aplicado con éxito en algunas economías industrializadas, que han ubicado la importancia de la integración de empresas de micro, pequeña y mediana escala para fortalecer el aparato productivo e incrementar su capacidad productiva y de negociación en el mercado global, se debe puntualizar que en México su aplicación pretende alcanzar los mismos objetivos.

Esta alternativa de cooperación interempresas ha tenido éxito en la medida en que los gobiernos de los países que la han aplicado propician que así sea, es decir, el apoyo otorgado por el gobierno es fundamental para logra los objetivos que se pretendan alcanzar. Las modalidades de apoyo son diversas, mediante la implementación de leyes, decretos y programas orientados al fomento industrial, mejoras en la cultura empresarial, actividades dirigidas a la exportación, pero sobre todo el hecho de inculcar

entre los empresarios de MPymes el trabajo en quipo encaminado al asociación empresarial y especialización en diversas áreas. En este contexto, las empresas integradoras constituyen un instrumento idóneo para promover el crecimiento de sus asociados, así como también representa un punto de apoyo básico para enfrentar los retos que devengan del proceso globalizador y la hipercompetencia del mercado.

Dependiendo del propósito a alcanzar, existen cuatro tipos de integración, así como de las características operativas de cada una de las empresas integradas⁷:

- Integración vertical: agrupa a personas que se dedican a diferentes giros comerciales, pero que se complementan entre sí para ofrecer un producto final al consumidor. Este constituido por cadenas productivas, en las que las empresas partícipes tiene los clientes asegurados hasta la obtención del producto final, siendo éste último el que deberá salir al mercado.
- Integración horizontal: en este caso cada una de las empresas integradas cuenta con sus propios clientes e incluso con su mercado, esta constituida por personas que se dedican al mismo giro comercial, pero se integran para ofrecer sus productos o servicios en un marco de mejores condiciones para minimizar los costos e incrementar la calidad con la finalidad de alcanzar sus metas y que los resultados obtenidos sean los esperados.
- Integración matricial: el propósito de esta modalidad de integración es que las empresas integradas incursionen en cadenas productivas de gran escala para obtener beneficios y alcanzar las metas a las que individualmente no podrían aspirar.
- Integración para un objetivo específico: este nivel de integración busca obtener necesidades muy básicas y específicas como la obtención de materias primas, insumos, acceso a los recursos tecnológicos con los que no cuentan, entre otros beneficios con el objeto de minimizar costos.

⁷ PERERA Sabido, David. Aspectos jurídicos, productivos, fiscales y estratégicos de las empresas integradoras: una alternativa de crecimiento para la micro, pequeña y mediana empresas. pp. 25.

Ahora bien, al conocer el origen de las empresas integradoras y los niveles de unión que existen entre empresas, es importante identificar en que momento es que surge la tendencia de cooperación empresarial bajo el esquema de empresas integradoras en nuestro país.

El primer antecedente respecto a la concepción de empresas integradoras en México se da con el programa de Apoyo a la actividad artesanal de 1991-1994 que se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF) del primero de junio de 1992, donde se contempló por primera vez la posibilidad de las empresas integradoras como esquema alternativo de crecimiento para las MPymes, específicamente del ramo artesanal tal como se estipuló en el número 37 de dicho programa:

*“Se alentará la creación de Empresas Integradoras en asociación con inversionistas de la iniciativa privada nacionales o extranjeros a fina de incentivar la productividad y especialización en los procesos de producción artesanal, a efecto de hacer eficiente la incursión de estos bienes en los mercados de exportación”.*⁸

Las estipulaciones publicadas en el DOF de aquél año, consideró la importancia refomentar la organización y desarrollo de las MPymes, aunque se especificó que serían las dedicadas al sector agroindustrial y artesanal, la característica a destacar fue el apoyo a la consolidación de sociedades cooperativas de empresas productoras, de consumo y de servicios y la facilitación de acceso a materias primas, la creación de uniones de crédito, empresas integradoras, entre otras formas de organización para llevar a cabo el desarrollo de sus actividades e impulsar la vinculación de la oferta y demanda de las MPymes a través de la subcontratación de procesos industriales y el aprovechamiento del desarrollo tecnológico.

Asimismo se sentaron las bases para llevar a cabo el Registro Nacional de Empresas Integradoras, designando a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI,

⁸ PERERA Sabido, David. *ob.cit.* pp. 26.

actualmente la Secretaría de Economía) a la aprobación de dicho registro de las empresa de micro, pequeña y mediana escala que así lo solicitaran. Estas disposiciones se realizaron algunos años más tarde (1994), independientemente que desde 1992 ya existía la intención de aplicar el modelo de integración en México es en los años subsecuentes cuando se detallan otros lineamientos a seguir para la consolidación, creación y legal establecimiento de empresas integradoras con el objetivo de afianzar la presencia de las MPymes no solo a nivel local, sino también en el mercado global.

El decreto de cooperación interempresarial tiene su fundamento en el marco del Plan Nacional de desarrollo de 1989-1994, que en el diseño de la política económica nacional se avocó a realizar las acciones necesarias para mejorar el sector productivo mexicano para poder adaptar la economía nacional a las nuevas tendencias de integración y un mejor nivel competitivo a escala internacional provenientes de la globalización económica haciendo uso equilibrado de los recursos disponibles a nivel regional, así como la generación de empleos con los que el crecimiento económico del país se viese favorecido.

En este sentido, se hace evidente que el gobierno federal ha estado conciente de la necesidad de aplicar las acciones correspondientes para responder a los requerimientos que el sector productivo nacional, en especial de las MPymes, que desde entonces han sido consideradas como pilar fundamental de la economía mexicana a través del Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana del periodo de 199-1994 promoviendo la organización interempresarial para la formación de empresas integradoras de las MPymes para potencializar sus capacidades.

Es un hecho que hasta ese momento, se establecieron solamente los lineamientos y criterios de diseño de una estrategia para hacer frente a los problemas y retos que implicó la apertura comercial y la inducción casi forzada del sector empresarial mexicano a incursionar en la competencia con empresas de clase mundial.

Sin embargo, como se ha mencionado en puntos anteriores, los paradigmas que se han presentado durante el desarrollo del proceso de globalización, sobre todo en materia

comercial y de competitividad son sumamente cambiantes y a medida que dicho proceso avanza, los niveles de exigencia son mayores para las MPymes, por lo que los esquemas alternativos para hacer frente a dicho fenómeno son cada vez más necesarios y las empresas integradoras representan uno de los modelos que a nivel global han tenido ya resultados satisfactorios y altos índices de éxito.⁹

Es por ello que el gobierno mexicano ha apostado por la viabilidad de dicho esquema promoviéndolo como una alternativa de desarrollo poniéndolo al alcance de las MPymes, tomando en cuenta que la constitución de una empresa integradora se lleva a cabo con el objetivo de potencializar el progreso, desarrollo y evolución de estas, de acuerdo con lo establecido en el DOF del 7 de mayo de 1993, que señala como premisa la creación, organización y desarrollo de las empresas integradoras de unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana que realicen sus actividades con el propósito de evolucionar para lograr una participación activa y mejor posicionamiento en las actividades económicas nacionales.

Se puntualiza que el esquema de Empresas Integradoras busca hacer eficiente y especializar a las MPymes mediante la integración/unión, que en adelante permita la utilización integral del proceso de planeación estratégica, los recursos invertidos en infraestructura e instalación de plantas productivas con el afán de adquirir una escala competitiva y desarrollo logístico y tecnológico mayor. Es decir, los objetivos principales de las empresas integradoras estarán orientados a elevar la competitividad de las empresas integradas para proveerlas de mayor capacidad negociadora en pro de la adquisición de los recursos necesarios para la realización óptima de sus operaciones, proporcionales también la capacidad de especialización en cada fase de los procesos productivos que realicen, afianzar la presencia y participación de las MPymes tanto en el mercado local, como en el externo e impulsar la especialización de las empresas integradas en productos y/o servicios y procesos que les provean de ventajas comparativas y competitivas.

La función principal que tienen las empresas integradoras radica en la prestación de servicios y asesoría altamente especializados a sus integradas entre los que sobresalen

⁹ PERERA Sabido, David. *ob. cit.* pp. 24-28.

seis aspectos básicos: servicios tecnológicos, promoción y comercialización (con el propósito de incrementar y diversificar la participación de las empresas integradas en actividades orientadas a dar difusión al desarrollo de sus operaciones en ferias internacionales, estudios de mercado, etc.), diseño, subcontratación de productos y procesos industriales, financiamiento, gestiones administrativas y capacitación de personal.

3.2.2 Marco Legal

Ahora bien, una vez analizado el origen, antecedentes y principales características del modelo de empresas integradoras, es preciso identificar el marco jurídico del cual dependen, ya que es de vital importancia que un esquema que enarbola el asociación empresarial y cooperación debe contar con un marco jurídico claro, pero sobre todo que responda a las necesidades de las empresas que optan por este tipo de alternativas para desarrollar sus capacidades y habilidades.

Antes que nada es importante precisar que la constitución de empresas integradoras solo podrá llevarse a cabo con capital perteneciente a las integradas. En este tenor, en México el derecho a la asociación surge con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, donde se establece la libertad de ejercerla siempre y cuando sea de forma pacífica y lícitamente.¹⁰

Partiendo de esta premisa, es importante señalar que la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM), la Ley General de Sociedades Cooperativas y el Código Civil, son las codificaciones que marcan los lineamientos de la constitución y operación de todos los niveles de sociedades existentes en el país. En primera instancia, la Ley General de Sociedades Mercantiles reconoce solo seis tipos de asociación empresarial:

CUADRO XIII. CLASIFICACIÓN DE LAS SOCIEDADES MERCANTILES

CLASE DE SOCIEDAD	TIPO DE SOCIEDAD	NÚMERO DE SOCIOS	TIPO DE RESPONSABILIDAD	CAPITAL SOCIAL	RAZÓN SOCIAL
-------------------	------------------	------------------	-------------------------	----------------	--------------

¹⁰ CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Disponible en: <http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/doc/1.doc> Fecha de consulta: 23 de marzo de 2007.

Sociedad en nombre colectivo (Art. 20-25 LGSM)	Sociedad de personas	Mínimo: 2 Máximo: Ilimitado	Ilimitada y solidaria de los socios	No se establece mínimo	Se formará con el nombre de uno o más socios, cuando no figuren todos se añadirá la palabra "y Compañía"
Sociedad en comandita simple (Art. 51-57 LGSM)	Sociedad de personas	Mínimo: 2 Máximo: Ilimitado	Ilimitada, subsidiaria y solidaria de los socios	No se establece mínimo	Se formará con el nombre de uno o más comanditados y se determinará "Sociedad en Comandita"
Sociedad de responsabilidad limitada (Art.58-86 LGSM)	Sociedad de capital	Mínimo: 2 Máximo: 50	Limitada de las aportaciones de los socios	\$3,000.00	Se formará con el nombre de uno o más socios seguida de "Sociedad de responsabilidad limitada"
Sociedad anónima (Art. 87-206 LGSM)	Sociedad de capital	Mínimo: 2 Máximo: Ilimitado	Limitada al pago de las acciones de los socios	\$50,000.00	Se formará de manera libre y distinta con otras sociedades y al emplearse será "Sociedad Anónima"
Sociedad en comandita por acciones (Art. 207-211 LGSM)	Sociedad de personas	Mínimo: 2 Máximo: Ilimitado	Ilimitada, subsidiaria y solidaria de los socios	No se establece mínimo	Se formará con el nombre de dos o más comanditados seguido de "Sociedad en comandita por acciones"
Sociedad cooperativa (Art. 212 LGSM)	Sociedad de capital	Mínimo: 5 Máximo: Ilimitado	Limitada o suplementada de los socios	No se establece mínimo, pero deben ser de Capital Variable	Se formará de manera libre y distinta con otras sociedades indicando el régimen de responsabilidad adoptado

Fuente: Apuntes de Administración Internacional.

Respecto al monto mínimo de capital fijado para las empresas integradoras, este debe ser de \$50,000.00, cantidad que coincide con el monto establecido por la LGSM para constituir una Sociedad Anónima, sin embargo esto no quiere decir que solo bajo esta

figura pueden constituirse las empresas integradoras, de hecho pueden hacerlo bajo cualquiera de las sociedades anteriormente mencionadas, a excepción de algunos casos.¹¹

En caso que querer constituir una empresa integradora bajo la figura de Sociedad de Responsabilidad Limitada y a pesar de que la ley establece que no se podrá realizar si no se cuenta con un mínimo de \$3,000.00 de capital, en realidad no existe ningún límite máximo decretado para hacerlo, por lo que una empresa integradora puede constituirse bajo dicha figura sin tener que enfrentar ninguna restricción legal siempre y cuando cumpla con los requisitos establecido en el decreto que consisten en la adquisición del monto necesario para llevar a cabo sus operaciones, siempre y cuando utilicen al máximo su capacidad productiva.

Además, se deberá cuidar que al establecer una empresa integradora como Sociedad de Responsabilidad Limitada, esta no deberá conformarse por más de cincuenta socios, el capital social deberá integrarse de partes sociales, cada socio deberá tener solo una parte social de \$1.00 o de múltiplos de este y puede variar dependiendo del monto aportado, su administración podrá estar a cargo de uno o más gerentes según se determine, cada socio gozará de un voto por cada \$1.00 de aportación, asimismo, los socios pueden ser personas físicas o morales, tendrá duración definida y el mínimo requerido de socios será de dos.

En lo que se refiere a la Sociedad Anónima y en Comandita por Acciones deben considerar como aspectos primordiales de constitución el hecho de que el capital social estará compuesto de acciones, estas deberán tener el mismo valor para tener acceso a los mismos derechos, su administración estará a cargo de un único administrador, el órgano supremo al establecer este tipo de sociedad será la asamblea de accionistas y sus socios podrá ser personas físicas o morales y no hay un límite establecido de socios que las conformen.

¹¹ PERERA Sabido, David. Aspectos jurídicos, productivos, fiscales y estratégicos de las empresas integradoras: una alternativa de crecimiento para la micro, pequeña y mediana empresas. pp. 59-64.

El establecimiento de empresas integradoras debe tomar en cuenta también otros aspectos, como la nacionalidad de los socios que decidan integrarse a dicho esquema, básicamente no existen inconvenientes de gran peso para omitir a los socios extranjeros de la constitución de una integradora, sin embargo se debe tener claro que esto implica la necesidad de cumplir con las leyes nacionales de acuerdo con lo estipulado en los decretos y legislaciones correspondientes, como la realización de trámites adicionales por tratarse de la incorporación de personas físicas o morales extranjeras.

Existen además ciertos requisitos a cumplir para llevar a cabo la correcta constitución de una empresa integradora:¹²

- Poseer personalidad jurídica propia
- Que su objetivo principal este orientado a la prestación de servicios especializados para apoyar a las MPymes integradas
- Contar con un capital social igual o mayor a cincuenta mil pesos
- Constituirse con las empresas integradas llevando a cabo esta últimas la adquisición de acciones o partes sociales
- Cada una de las empresas integradas no podrán aportar más de 30% del capital social total de la empresa integradora, deberán hacer uso de los servicios que preste la integradora independientemente de que estos servicios se presten a otras personas físicas o morales, las instituciones de banca de desarrollo, banca privada y otros socios y organismos podrán participar en las aportaciones de capital de las empresas integradoras, toda vez que el capital de las empresas integradas represente el 75% del capital total
- La empresa integradora no podrá participar de forma directa o indirecta en el capital social aportado por las empresas integradas
- Contar con una clara delimitación territorial, regional, localidad, entidad federativa o municipio en función de sus necesidades y la de sus socios.
- Los ingresos que perciba la empresa integradora deberán provenir de cuotas, comisiones y prestación de servicios a las empresas integradas o bien, podrán

¹² PERERA Sabido, David. *ob. cit.* pp. 67-70.

recibir ingresos de otras fuentes siempre y cuando estos no excedan el 10% del total de sus ingresos totales

- Para constituirse legalmente se deberá presentar el Plan de negocios o proyecto de viabilidad económico-financiero en donde se detalle el programa específico de actividades a desarrollar por la empresa integradora y las integradas
- La empresa integradora deberá cumplir con la prestación de los recursos necesarios para el desarrollo y modernización de sus integradas.

El registro de la empresa integradora deberá presentarse ante la Secretaría de Economía, para llevarlo a cabo se deberá cumplir con un seguimiento de actividades; donde se definirá la contratación de los servicios a prestar, la formación del Comité de administración, la fecha en que pretende iniciar sus operaciones y las estrategias establecidas para llevarlo a cabo.¹³

Asimismo, se deberá elaborar el proyecto operativo donde se definirán las actividades a realizar, como pretenden llevarlas a cabo y el alcance de estas tomando en cuenta las fuerzas, debilidades y factores que pudieran influir de forma positiva o negativa; la inversión requerida y el tiempo que se necesitará para alcanzar los objetivos planteados y obstáculos a enfrentar en el proceso.

Como toda empresa, la realización del acta constitutiva es primordial. Una vez realizadas las actividades mencionadas, se llenará la solicitud de registro, presentando el Plan de negocios y Acta Constitutiva, la autorización de las Secretaría de Relaciones Exteriores para hacer uso de la razón social elegida y el correspondiente registro público de propiedad para poder finalmente obtener el número asignado por el Registro Nacional de Empresas integradoras para comenzar a operar.

En este sentido, el marco jurídico en el que se desempeñan las empresas integradoras hace referencia al cúmulo de ventajas y beneficios a los que las empresas integradas pueden tener acceso, el establecimiento de los lineamientos a seguir constata que se trata de un esquema de asociación empresarial sólido, confiable y claro que busca el

¹³ Ibidem, pp. 71-76.

fomento de cooperación interempresas y que garantiza el cumplimiento de los objetivos generales que el este modelo persigue.

3.2.3 Mecánica Operativa

La consecución de los objetivos de una empresa integradora implica necesariamente hacer alusión a la mecánica operativa de dicho esquema, esta implica el proceso de producción y comercialización, como ya se ha mencionado anteriormente, la realización estas actividades no es del todo sencilla, ya que se debe prestar gran atención al dinamismo del mercado global para anticiparse al impacto en las operaciones de las MPymes y mediante su rápida capacidad de adaptación (flexibilidad de operaciones) tratar de mantener su ritmo productivo y nivel de calidad para incrementar su presencia en el mercado a largo plazo.¹⁴

En esta lógica, las empresas integradoras representan un modelo capaz de mejorar los procesos de producción y comercialización de las empresas de micro, pequeña y mediana escala que son quienes resienten más los constantes cambios del mercado y la hipercompetencia global.

Las empresas integradoras en términos operativos ofrecen matices de gran importancia que bien manejados pueden ser de mucha utilidad para las empresas integradas. El propósito de estas empresas es proporcionar servicios especializados a sus integradas buscando siempre su mejora en diversos aspectos. En el aspecto productivo, ya que dependiendo del diseño del proyecto a desarrollar será la medida en la que se unirá la integrada al proceso y en consecuencia, mayores serán los beneficios proporcionados por la empresa integradora.

Generalmente cuando las empresas integradas se desempeñan en la misma actividad económica que la integradora, se puede percibir con mayor claridad el nivel de éxito, por ejemplo, hacen uso de al misma maquinaria para posteriormente llevar a cabo parte del proceso de las demás integradas para logra los productos terminados o

¹⁴ Ibidem, pp. 39-41.

semiterminados, transformando el proceso a servicio de maquila con la finalidad de reducir costos de la producción al incrementar la productividad y realizarla en serie.

Asimismo, el esquema de empresas integradoras puede funcionar a nivel operativo como punto de enlace entre las integradas y compañías ajenas al esquema para hacer contratación o subcontratación de servicios complementarios del proceso productivo, ya que en la mayoría de los casos no se cuentan con los recursos necesarios para adquirir la maquinaria requerida y bien, es mucho más barato contratar el servicio de maquila que producirlo directamente.

Los servicios ofrecidos por la integradora a sus integradas también incluyen el estudio y creación de sistemas de producción mejorados que permitan hacer eficiente las ventajas existentes, minimizar los costos o hacer eficiente parte de los procesos existentes, con lo que se contribuye al fortalecimiento y desarrollo de cada una de las empresas integradas.

Al mismo tiempo que se eficientizan los procesos productivos, es de gran importancia que lo mismo suceda con la capacitación del capital humano que participa en dicho proceso y es otro de los beneficios que a nivel operativo las empresas integradoras pueden proporcionar a las integradas haciendo más eficiente la realización de las actividades que les corresponden y de esta forma lograr la reducción de costos de los productos contribuyendo a adquirir un nivel cognitivo elevado de los procesos realizados por cada una de ellas.

Respecto al proceso de comercialización el nivel de agrupamiento de las empresas integradoras tiene un importante potencial, ya que proveen a las empresas integradas la capacidad de ofrecer mayores volúmenes de producción y con ello será posible cubrir un segmento de mercado mucho más amplio. Para lograr estos niveles de eficiencia productiva y comercial, las empresas integradoras deberán estar concientes de que la realización de sus operaciones dependerá en gran medida de las operaciones que realicen sus integradas, es decir, la obtención del objetivo final a través de ellas.

Una vez realizadas las operaciones correspondientes de cada integrada y después de haber alcanzado su objetivo de producción, a nivel comercial será mucho más sencillo para la empresa integradora mantener los volúmenes que considere necesarios de los producido por sus asociadas y luego destinarlo a los clientes potenciales, propiciando una mejor visualización de análisis de precios, calidad tiempo de entrega, garantías, y así elegir la opción que más convenga al agrupamiento, situación que permite la obtención de mayores ventajas competitivas de las que se podrían alcanzar de forma individual y por ende se genera el desarrollo de un elevado nivel de negociación.

El hecho de agrupar varias empresas hace mucho más eficiente su capacidad de oferente en el mercado, con lo que se pueden llegar a satisfacer las necesidades de clientes más exigentes y de mayor tamaño a los clientes tradicionales, que por supuesto requieren un volumen de producción más alto que una MPyme no podría cubrir de forma aislada. Es de esta forma como se desarrolla un nivel cognitivo más elevado del mercado global, su comportamiento y las necesidades requeridas por los clientes, contando con personal experto en el análisis certero del mismo.

3.3 Papel de las Empresas Integradoras en la articulación productiva sectorial y regional en México

La integración empresarial que representan las empresas integradoras es una enorme contribución en apoyo a la unión productiva, que se extiende no solo al plano sectorial, sino también al plano regional. La preocupación del gobierno mexicano por el fomento de articulación productiva responde a la necesidad de trabajar en una política de desarrollo regional como pilar fundamental de la cohesión nacional y una mejor planeación y aprovechamiento de los recursos disponibles.

Como hemos visto, el desarrollo industrial es ya una necesidad para el país, la función de las empresas integradoras persiguen precisamente este objetivo mediante la agrupación interempresas. La contribución de este esquema de asociación es que propicia la conformación de cadenas productivas, donde las MPymes logran alcanzar niveles de desarrollo que a largo plazo se hace extensivo el sector industrial y/o

empresarial y una vez consolidando sus actividades e incursionando al mercado exitosamente, el nivel de desarrollo se extiende también a nivel regional contribuyendo al fortalecimiento de la industria mexicana en general.

Existen dos tipos de desarrollo de la industria, el desarrollo industrial desde abajo, es decir, desde las regiones, y el desarrollo desde arriba, es decir de instancias nacionales, ya sean públicas o privadas para lograr que el proceso de desarrollo industrial sea eficiente, es indispensable que ambas estrategias de crecimiento trabajen en conjunto.

Es importante mencionar que las empresas integradoras implican la cooperación de grandes empresas con las de menor escala productiva, orientando la realización esfuerzos conjuntos al desarrollo de aspectos clave para su desarrollo, tales como el aprendizaje tecnológico y apropiación de tecnologías básicas, personal altamente calificado, maquinaria y equipo, y todos aquellos recursos necesarios para llevar a cabo sus operaciones y proveer estos recursos a sus integradas.

El esquema de asociación empresarial que promueve la conformación de empresas integradoras responde a la creciente necesidad de adquisición de capacidad competitiva, que a su vez exige dentro de la consolidación de cadenas productivas (sectoriales o regionales) una elevada capacidad de organización, interacción y gestión por parte de grupos nacionales, regionales y locales de actores, que deben realizar una gestión sistémica del desarrollo industrial.

El camino hacia el desarrollo regional debe enfocarse al diseño de estrategias de trabajo, mecanismos, instrumentos y recursos, en la *integración* de las instituciones de educación e investigación, y las pequeñas y medianas empresas, a las demandas de las grandes empresas. El objetivo es reducir tiempo y hacer eficiente procesos, para avanzar hacia la generación de diseños, investigación, ingeniería y desarrollo.

Sin duda, son muchas las necesidades para lograr una correcta articulación productiva del sector industrial, en este sentido, las empresas integradoras son favorables para lograr un nivel de integración propicio que lleve al sector industrial mexicano a la

eficientización de procesos.¹⁵ La mecánica mediante la cual el modelo de empresas integradoras puede contribuir a lograr esta correcta articulación productiva tanto a nivel sectorial como regional, está prácticamente implícita dentro de su forma operativa y la consecución de sus objetivos, primero, porque implica una modalidad de hacer negocios fuera de lo común integrando empresas y promoviendo la cultura de asociación y cooperación empresarial. Esto permitirá promover también el diálogo y la comunicación, y promover la confianza y cultura de cooperación entre los actores sociales importantes en cada región, para cohesionar esfuerzos política y acciones de fomento industrial y fortalecer las ventajas regionales de innovación y competitividad.

En este sentido será mucho más sencillo propiciar una orientación estratégica de actividades para generar sistemas locales de información y conocimiento para diseñar esquemas sectorial-regionales de desarrollo industrial, con la cooperación de todos los actores estratégicos para la formulación de las visiones de mediano y largo plazo.

Bajo este razonamiento, las actividades realizadas por las empresas integradoras permiten también concebir y dar contenido específico a las metas de valor agregado de las cadenas productivas que las conforman y generar la oferta de recursos humanos, de infraestructura para el desarrollo de tecnología y de acuerdos institucionales necesarios para lograr un desarrollo tecnológico e industrial endógeno.

Será así que con el paso del tiempo y mediante el perfeccionamiento de sus operaciones, las empresas integradoras y sus integradas podrán promover el desarrollo regional-nacional como un proceso de aprendizaje, en el que las mejores experiencias, prácticas, y opciones creativas se expongan para que todos aprendan de ellas y puedan a su vez generar nuevas respuestas y posibilidades de innovación.

La empresa integradora podrá entonces proporcionar a las empresas integradas, sean de la región o de localidad distinta las opciones de apoyo institucional generadas, para acelerar su proceso de aprendizaje, pero también para que esto contribuya a la creación

¹⁵ CONCAMIN. Política industrial 2000-2006 Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos. Disponible en: <http://www.cipi.gob.mx/htm.%5CConcamin.pdf> Fecha de consulta: 19 de enero de 2007. pp. 107-112.

de pertenencia e identidad, que es de vital importancia para dar continuidad al proceso y hacerlo avanzar hacia mecanismos más complejos de producción, desarrollo compartido de tecnología, y presencia conjunta ante mercados que exigen escalas y niveles de calidad difíciles de satisfacer por una MPyme.

Asimismo la formación de conglomerados de empresas, en este caso mediante un esquema de cooperación interempresas propicia la conformación de economías de escala, flexibilidad, vinculaciones extra-grupales, reducción de costos y riesgos, donde la cohesión ética y organizacional de las empresas será factor clave para lograr su permanencia y mediante este modelo, encaminar a las empresas hacia una nueva forma de planear y realizar sus operaciones, promoviendo una mentalidad positiva que esté cimentada en la colaboración y trabajo en equipo con sus similares y también con empresas de mayor escala para ir a la búsqueda e nuevos retos que les permitan adquirir experiencia y conforme pase el tiempo, dicha evolución logre colocarlas en el mercado global a competir con organizaciones consolidadas para incursionar poco a poca, pero exitosamente en la dinámica que este mercado exige.

3.4 Ventajas de la consolidación de *clusters* y desarrollo de empresas integradoras en México

Es de esta forma que los agrupamientos empresariales son de suma importancia, los *clusters* consisten básicamente en un grupo de empresas que se dedican a la misma actividad productiva y que comparten una misma estrategia de operación, asimismo, se vinculan con los sectores soporte y mantienen entre sí lazos de proveeduría y prestación de servicios, con el propósito de elevar sus niveles de productividad, competitividad y rentabilidad.

La estrategia de promoción de agrupamientos empresariales constituye un mecanismo de desarrollo económico para fortalecer a las empresas mexicanas, principalmente a las de micro, pequeña y mediana escala mediante la consolidación de encadenamientos productivos.

El establecimiento de *clusters* permite aprovechar las aptitudes productivas regionales, estableciendo una visión estratégica de mediano y largo plazo, así como el fortalecimiento de cadenas productivas para convertirlas en elemento clave para el desarrollo regional, permitiendo elevar los niveles de competitividad de las MPymes mediante su integración en las cadenas productivas. De esta forma, se logra desarrollar una visión compartida de todos los agentes económicos involucrados en el desarrollo de agrupamientos empresariales.

Las ventajas y beneficios son diversos, de inicio se logra una visión compartida del objetivo a alcanzar por todos los agentes participantes en el proceso, se genera una derrama económica en la región o zona de influencia donde se desempeñan los grupos empresariales, aunado al prestigio adquirido al elaborar sus productos con elevados niveles de calidad.

Por supuesto su incremento la capacidad de respuesta de las empresas a las exigencias no solo del mercado, sino también a los cambios de la industria, fortalece las cadenas, permiten elevar los niveles de competitividad de las empresas mediante su integración a las cadenas productivas generadas, propiciando la constitución de economías de escala en las actividades en grupo y se alcanza la especialización del agrupamiento en los productos, procesos y maquinaria relacionada con los procesos de producción. Es por ello que actualmente las empresas se están agrupando y se apoyan en conglomeraciones de diferente nivel, originalmente se conocía a un *cluster* como un grupo de industrias que se aglutinaba en una región geográfica específica.

Un *cluster*, se define mejor con base en sus funciones que en lo que produce. Ya no se relacionan empresas de un solo sector económico, ahora se agrupan por proveedores de materias primas, por tipo de tecnología, por estrategia, por tipo de compradores y aun por competidores de otras industrias. En este sentido es recomendable que las empresas se agrupen por *clusters*, para mejorar el encausamiento de los esfuerzos de las partes que lo constituyen, porque permiten capitalizar las relaciones económicas entre sectores industriales específicos y porque proveen los medios para ayudar a definir la estrategia de desarrollo económico de una región.

Tal como se plasma en el Capítulo 1, las cadenas productivas más exitosas suelen estar concentradas regionalmente, existen casos a nivel internacional que lo corroboran, han desarrollado sus economías locales bajo el concepto de agrupamientos empresariales y han logrado incrementar su competitividad en los mercados internacionales. La formación de un grupo de empresas atrae factores productivos en condiciones favorables de calidad y precio, lo que refuerza la competitividad del agrupamiento.

Al igual que las empresas integradoras, solo con algunas variaciones como el giro de las empresas que las componen, los agrupamientos empresariales o *clusters* requieren de la acción coordinada de diversos participantes del sector público y privado, así como de otras organizaciones cuya actividad principal sea la integración productiva y desarrollo de redes empresariales. Entre estos agentes destacan: el sector empresarial, instituciones educativas, asociaciones gremiales o cámaras empresariales, instituciones financieras y banca de desarrollo, fundaciones y organizaciones no gubernamentales y el Gobierno en sus tres niveles. En este sentido, el agrupamiento de empresas para conformar una integradora, constituye muchas ventajas, antes que nada la unión de esfuerzos y capacidades para la adquisición de los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades que cada empresa integrada debe realizar y que además les permiten mejorar cada punto del aparato productivo al que pertenecen.

Son dos ramas en las que podemos ubicar posibles ventajas que ofrece el esquema de empresas integradoras, a nivel productivo y comercial. En el primer caso ubicamos la adquisición de maquinaria sofisticada, materias primas, minimización de costos y riesgos en la operación de sus actividades y capacitación continua de personal que permiten la mejor utilización y aprovechamiento de la capacidad productiva de las empresas integradas, disminuir costos de la producción total, mejorar la presencia y nivel de aceptación de lo producido en el mercado y el acceso a programas de apoyo orientados al desarrollo de habilidades empresariales y encausamiento a las actividades de exportación para ampliar sus posibilidades de éxito en la inserción al ámbito de hipercompetencia global.

En el aspecto comercial la integración empresarial permite acceder a un adecuado procedimiento de comercialización para difundir los productos o servicios producidos por las empresas integradas no solo a nivel local y regional, sino que se puede alcanzar la comercialización a nivel global. Las empresas integradas pueden especializarse en la actividad que desarrollan, mientras que la integradora se encarga de resolver aspectos especiales que requieran las primeras, por supuesto, la capacidad de negociación incrementa y permite mayor adquisición de recursos necesarios, se pueden obtener mejores planes de crédito, mayores oportunidades de colocación en otros mercados (diversificación), la consolidación de mejores ofertas y eficiencia competitiva a nivel local e internacional.

Respecto al capital humano, el esquema de empresas integradoras propicia la promoción de personal capacitado para realizar correctamente sus labores, lo que proporciona certidumbre en la obtención de los resultados esperados.

Por otra parte, existe la posibilidad de incrementar la red de promoción de los artículos que se ofrecen al contar con tecnología especializada y mejor visión comercial, además se fomenta la creación de economías de escala, no se recurre a intermediarios y la oferta de los productos se realiza en un marco de mejores condiciones, la capacidad de captar más clientes se acrecienta y se pueden satisfacer a clientes de mayor tamaño y que tengan exigencias que representen un nivel productivo más grande que las empresas integradas no podrían realizar individualmente.

En este sentido, los *clusters* o agrupaciones empresariales, responden a la necesidad que las organizaciones tienen de ser cada vez más eficientes. La propuesta son las redes corporativas en la lógica de la dinámica del mercado global, ya que permita tener un panorama más amplio y con mayor oportunidad de obtener ventaja competitiva. Es decir, en la actual realidad económica del mundo, las agrupaciones constituyen un esquema que conlleva al éxito, aplicándolo correctamente. La competencia que se vive hoy día es más fuerte, es por ello que las agrupaciones juegan un papel muy importante en las exigencias que el mercado exige.

Las agrupaciones, son concentraciones empresariales o institucionales en áreas geográficas determinadas que se vinculan entre sí,¹⁶ generalmente abarcan una serie de industrias vinculadas con otras entidades importantes para competir. Por ejemplo, los proveedores de insumos especializados como maquinaria, servicios y/o componentes, forman parte de un *cluster*. Asimismo, existen agrupaciones que sostienen relación con instituciones gubernamentales o de otro tipo, como universidades o aquellas avocadas a grupos de expertos en rubros específicos.¹⁷

Básicamente, las agrupaciones fomentan la competencia, aunque cabe resaltar que no solo se enfoca a ella como finalidad, sino que también promueva la cooperación como elemento implícito de la misma. He ahí la importancia de la consolidación de *clusters* y/o agrupaciones empresariales, ya que representan una nueva forma de organización intermedia entre los mercados independientes a diferencia de la integración vertical, es decir, constituye una alternativa de organización de la cadena de valor.

Los *clusters* influyen de forma importante en la competitividad de las empresas, debido a que ayudan a aumentar la productividad, promueven la búsqueda de innovación y estimulan la formación de nuevos negocios que crecen con rapidez y fortalecen la agrupación a la que pertenecen. En este sentido, formar parte de una agrupación permite que las empresas se desempeñen de manera eficiente en cuanto a su productividad, al acceso a la tecnología y también respecto a las posibilidades de coordinación con sus similares, lo que les permite establecer puntos comparativos y fomenta el mejoramiento (benchmarking). La agrupación hace posible que cada

¹⁶ GARTEN, Jeffrey E. Estrategias para la economía global. pp.85.

¹⁷GARTEN, Jeffrey E. ob.cit. pp.87. Como ejemplos de empresas que trabajan bajo el esquema de *clusters* podemos mencionar la agrupación de vino en California, que cuenta con 680 bodegas comerciales, así como varios miles de viticultores independientes. Es una amplia complementación de industrias que apoyan tanto a la industria de la elaboración del vino como a la del cultivo de la uva, las que incluyen a los proveedores de existencias de uva, de equipo de irrigación y de cosecha, de los barriles y las etiquetas, de las relaciones públicas y de las firmas especializadas, de las publicaciones en torno al vino dirigidas al consumidor y a los públicos comerciales. Entre las instituciones que trabajan en la industria vinícola, resaltan la Universidad de California, el Instituto del Vino y los Comités especializados del Senado, así como la Asamblea Legislativa de California.

Existe también el caso de la agrupación italiana de la moda en piel, de la que forman parte compañías muy conocidas en el ramo del calzado como Ferragamo y Gucci, así como un gran número de proveedores especializados de componentes para calzado, maquinaria, moldes, servicios de diseño y de ternería de piel. Esta agrupación, consisten varias cadenas de industrias relacionadas entre sí, incluidas las que producen diferentes tipos de artículos de piel (vinculadas con insumos y tecnologías comunes) y diferentes tipos de calzado, dichas industrias emplean medios comunes de marketing y compiten con imágenes similares en segmentos de clientes similares.

miembro se beneficie como si tuviera mayor escala o como si se hubiera incorporado con los demás formalmente, sin sacrificar su flexibilidad.

3.5 Evaluación y perspectivas

Se han analizado ya cada uno de los aspectos de vital importancia para la constitución del modelo de empresas integradoras y se han puntualizado factores importantes acerca de las ventajas y beneficios que este proporciona, así como su origen y antecedentes del país, sin embargo, resulta importante también crear un panorama general acerca de la funcionalidad de las empresas integradoras en nuestro país.

Antes que nada, para que un modelo, sobre todo dirigido a aspectos tan relevantes como es la consolidación, desarrollo y mejoras en la productividad, crecimiento y competitividad de las MPymes del país, funcione debidamente, es necesario crear las condiciones propicias que le permitan desempeñarse correctamente y al mismo tiempo difundir su existencia.

Las condiciones que deben atenderse para su funcionamiento, no solo giran en torno a aspectos políticos y económicos, como ya se ha explicado en puntos anteriores, se debe fomentar una mentalidad de los empresarios nacionales orientada a la cooperación entre semejantes. En México, estas condiciones no son las más favorables, en realidad no se ha dado gran difusión de la asistencia, apoyos y programas existentes, mucho menos se espera que los empresarios de micro, pequeña y mediana escala conozcan a detalle el modelo de empresas integradoras, aunque con la creciente globalización de las actividades económicas, el surgimiento del mercado global y la hipercompetencia, las empresas poco a poco, pero afortunadamente se han acercado más a las dependencias gubernamentales y privadas para apoyarse de ellas y lograr consolidar en primera instancia el negocio creado.

En este sentido, será cuestión de tiempo para promover el conocimiento de la variedad de incentivos y apoyos existentes para que las empresas recurran a ellos y logren

gradualmente el perfeccionamiento de sus operaciones y logren un proceso de crecimiento y mejora productiva y operativa.

Si bien, es cierto que el cambio no será de un momento a otro, la visión debe ser incluyente, son muchos los factores que intervienen en el proceso de cambio, el modelo de integración empresarial ha tenido éxito en otros países gracias a la promoción y fomento de la cooperación, asimismo, la promulgación de diversas leyes con vista a incrementar el interés y atención de los empresarios en este modelo ha sido fundamental, las acciones de eficientización y facilitamiento al otorgar estímulos para los sectores más vulnerables del sistema económico, la participación activa y comprometida del gobierno y las dependencias competentes en este ámbito respecto a la creación de apoyos para las MPymes y sobre todo la unión no solo de las empresas, sino de todos los actores que conforman el sistema nacional en cualquier rubro han generado la confianza y certidumbre necesarias para que se materialice el ambiente adecuado de cooperación encaminado al crecimiento integral.

Debemos empezar por redimensionar la mentalidad y formación del empresario para cosechar resultados favorables y orientados al desarrollo general a largo plazo, es preciso ser conscientes de que no basta con la enseñanza académica, es un proceso individual de actitud positiva; como bien menciona David Perera “tenemos que visualizar otro tipo de dimensiones que nos permitan acrecentar nuestros negocios y por ende las ganancias obtenidas, dejando de lado la idea de que la integración o asociación con otro tipo de empresas ajenas a la nuestra es un paso negativo que más que beneficios nos dejarían más problemas de los existentes”.

La decisión gubernamental de atender este tipo de modelos y esquemas que permiten el incremento productivo y desarrollo industrial y de la economía nacional es otro factor de importancia, ya que al concientizarse verdaderamente respecto a las necesidades del sector industrial y observar la problemática existente de cada región, permitirá la identificación de recursos disponibles y se aprovecharán con mayor eficiencia, asimismo se propiciará la especialización.

El modelo de empresas integradoras ofrece ventajas en diversos aspectos, jurídicamente los beneficios, como ya se ha explicado, no solo se perciben a nivel colectivo, a diferencia de otros esquemas de asociación, también se perciben ventajas individuales, por lo que sabiendo manejar correctamente los lineamientos estipulados en su conformación, incluso puede fungir como herramienta para incrementar el patrimonio de las organizaciones que incurren en este modelo.¹⁸

Todas estas ventajas deben visualizarse conjuntamente para tener la capacidad de dimensionar la importancia de la utilización del modelo de empresas integradoras para el desarrollo de las empresas de micro, pequeña y mediana escala. La identificación de los beneficios que devienen de este esquema no es suficiente, se debe incurrir en la promoción de su uso, ya que no sería correcto dejar de prestar atención a una figura de tal importancia que debe su existencia los esfuerzos que van en busca del desarrollo y perfeccionamiento de los sectores más vulnerables del sistema económico nacional.

De la difusión de su existencia y su viabilidad depende que no se convierta en un modelo olvidado, que bien podría motivar cambios de profunda importancia en una necesaria reestructuración de la cultura empresarial mexicana y que además vaya orientada a un mejor posicionamiento en el mercado global. Se debe tener en cuenta que el modelo de empresas integradoras como esquema de asociación empresarial surgió en un país europeo, sin embargo su éxito depende de las condiciones económicas y políticas adecuadas de acuerdo al país que se refiera, de forma tal que el funcionamiento y resultados de su implementación sean positivos.

La implementación de este esquema en México, ha tenido resultados más que convenientes para las pocas empresas que se han arriesgado a ponerlo en práctica, adecuando sus operaciones a los marcos de actuación que en la actualidad se requieren a nivel nacional, es decir, si bien no hablamos de cambios sustanciales respecto a las reformas estructurales necesarias para propiciar su eficiencia, sí nos referimos a las modificaciones y adaptaciones inmediatas que los empresarios pueden realizar para

¹⁸ PERERA Sabido, David. “Aspectos jurídicos, productivos, fiscales y estratégicos de las empresas integradoras: una alternativa de crecimiento para la micro, pequeña y mediana empresas” en *Usos estratégicos*. Ediciones Fiscales ISEF, 2001. pp. 97-113.

que los resultados sean satisfactorios, ya que no solo se trata de copiar el modelo, sino que la iniciativa del empresario, radica en su flexibilidad al cambio en pro de su desarrollo.

Es precisamente allí, donde radica la importancia de promover la integración en las empresas y poco a poco complementar y crear diversas leyes tendientes a incrementar el interés de los empresarios en el modelo de empresas integradoras para que el apoyo necesario otorgando estímulos adaptados a los sectores pequeños de la economía promover así su participación en las cámaras y dependencias de apoyo de forma eficaz.

Si bien, no es posible sanar los grandes vicios que arrastra el sector empresarial desde años atrás, tampoco resulta imposible que con la promoción de una cultura empresarial integral que haga partícipes a todos los actores del mercado, con el paso del tiempo puedan efectuarse cambios propicios que mejoren la estructura económica y política de nuestro país para que se prolifere y a la vez se optimicen la presencia, implementación y resultados de la empresas integradoras.

Asimismo, debería existir una mayor disposición gubernamental para otorgar mejores apoyos a los sectores que lo necesitan, hace varios años se intentó promover el esquema de empresas integradoras y desde entonces solo se ha realizado una modificación al decreto que les dio origen, siendo que las condiciones económicas y políticas del país han cambiado de forma significativa.

Además, el esquema de empresas integradoras es de aplicación general en toda la República Mexicana y no se ha tomado en cuenta la particularidad de las condiciones de cada región del país, es por ello que aprovechando la autonomía de las empresas integradas, estas necesidades se adecuen a las necesidades de cada sector, empresa, región y/estado, ya que las características de cada uno de ellos es diferente.

En este sentido, sería conveniente la creación de un organismo rector y de apoyo para las empresas integradoras y así proporcionarles y perfil verdaderamente institucional, ya que con dicho organismo que agrupe y represente a las empresas de este tipo, será

mucho más sencillo que estas tengan mayor capacidad de negociación, influencia y aunque ya existe tanto el Consejo Nacional de Empresas Integradoras, A.C. (CONEI) y el Instituto Mexicano de Empresas Integradoras, la proliferación de estas no ha sido satisfactoria, por lo que el modelo de integración no se ha desarrollado adecuadamente.

Aunque aún es incipiente el modelo actual, así como su utilización, son muchos los aspectos que los hacen atractivo que permiten el estudio de nuevas estrategias de diversa índole que hacen de las empresas integradoras una de las formas más flexibles y sobresalientes formas de crecimiento del sector empresarial que nos compete, las MPymes. Incluso se podrían buscar variantes que se adaptaran al modelo existente y no limitarse solo a su utilización tradicional o ya establecida, en virtud de que las necesidades empresariales son cambiantes y diversas e incluso se podrían encontrar interesantes propuestas para hacer eficiente su desempeño que finalmente esta orientado a favor del crecimiento económico nacional. La clave para que las empresas se interesen más en este esquema y en la importancia de su institucionalización, será que el empresario deje de verlo como un requisito más para llevar a cabo sus operaciones correctamente.

Conclusión

La llegada del proceso de globalización ha implicado un gran número de cambios que no ha resultado del todo benéfico para las empresas de micro, pequeña y mediana escala, tal como se ha analizado durante el desarrollo del presente proyecto, se ha roto paradigmas en todo nivel, aunque en el plano económico-productivo el impacto es mayor.

De este modo y con base en la revisión que se ha hecho respecto al entorno al que se enfrentan las MPymes mexicanas, debemos entender que dicho proceso es impredecible y que las consecuencias de su expansión se manifiestan de diferente forma en todo el mundo; en nuestro caso, la premisa radica en entender que la globalización es una realidad y que no es mala *per se*, por lo que no se debe pensar en como evadirla, sino en acciones concretas que nos hagan más sencilla la asimilación e integración al sistema que hoy día representa.

En el plano industrial, en las actividades económico-productivas del país, el efecto ha resultado difícil, el ámbito de oportunidad y participación del sector empresarial al que nos referimos es cada vez más limitado, la productividad de las MPymes se ha visto opacada por la competencia de sus similares que logran un posicionamiento favorable, por las grandes empresas y por su insuficiente capacidad en diversas actividades que no les permiten competir en condiciones parecidas a las de sus similares.

Además, en México no existen marcos de actuación que les den oportunidad a este tipo de empresas de participar activamente en la dinámica comercial, los sistemas económico y financiero nacionales limitan las oportunidades de acceso a los puntos estratégicos del proceso de globalización que pueden ser aprovechados, es por ello que las MPymes mexicanas se encuentran actualmente lidiando con una problemática superior a su alcance y en circunstancias desiguales que las hacen prácticamente invisibles en la hipercompetencia que hoy representa el mercado global. Es por esta razón que la forma de llevar a cabo sus operaciones ha tenido que cambiar en consecuencia del ritmo que lleva el proceso globalizador.

La marcada tendencia y auge que cobran la integración, uniones y alianzas a nivel mundial en diversos ámbitos de competencia (económico, financiero, político, social, cultural, comercial, etc.), constituye una alternativa viable para hacer negocios de forma eficiente propiciando no solo mayores oportunidades de participación en el mercado de las MPymes, sino también la promoción de un desarrollo y crecimiento sustentable a nivel sectorial, regional y nacional implementando estos esquemas de cooperación en los que las empresas pueden encontrar grandes beneficios y a la vez contribuir con la generación de riqueza nacional.

Con ello además se logra la formación de redes industriales sólidas que operen en pro del progreso integral de las naciones, cambiando esquemas tradicionales por nuevas formas de operación que de ninguna forma representan una amenaza aunque así pudiese parecer para países como el nuestro, donde la cultura empresarial y de negocios que se maneja se encuentra arraigada al individualismo y minimización de riesgos.

Entonces, partiendo de la premisa del desarrollo y crecimiento que tanto anhelan la mayor parte de las MPymes mexicanas, las alternativas de participación que representa la asociación empresarial, en este caso en lo referente de forma específica a la participación de las empresas de micro, pequeña y mediana escala en el esquema de asociación de empresas integradoras como modelo alternativo que les permita realizar sus operaciones adecuadamente para alcanzar un mayor nivel productivo, aumentando su capacidad competitiva tanto a nivel local como mundial contribuyendo al crecimiento de la economía nacional, lo que constituye un punto de cambio que se puede alcanzar a mediano y largo plazo fomentando una cultura empresarial de mayor cooperación que marcaría un avance no solo en el plano económico, sino que sería el inicio para establecer las reformas necesarias para integrarnos exitosamente al progreso que el proceso de globalización ofrece.

Es así como podemos darnos cuenta de que la hipótesis inicial de este proyecto se puede alcanzar con disponibilidad al cambio y aunque el fomento y arraigo de una cultura más abierta, sustentada en la cooperación y el bien común no es tan sencilla de

lograr, tampoco resulta un factor imposible de alcanzar, e incluso se puede superar en la medida que con el tiempo se fortalezcan las alianzas, se propicie y fomente su viabilidad y se logre proyectar a niveles más avanzados que le den forma a un tejido industrial conformado por las asociaciones y conformación de cadenas de producción que hagan más sencillo su funcionamiento y se aprovechen todos y cada uno de los recursos disponibles que sin duda convertirán la limitada participación de las MPymes en el mercado en una de las más importantes alternativas de hacer negocios no solo a nivel local, sino que también sea posible llegar a competir en grupo frente a grandes empresas.

Ahora bien, una vez entendido que nos debemos huir de los cambios e impacto que ejerce la internacionalización de las actividades económicas e identificando que la premisa radica en lograr la eficiencia y mayor competitividad de nuestras empresas de micro, pequeña y mediana escala mediante fuentes alternativas que faciliten dicha tarea, que en nuestro caso posiciona el modelo de Empresas Integradoras como puente para lograrlo, será necesario que en adelante, tanto el gobierno, instituciones competentes, así como empresas de toda escala en el país, consideren realizar cambios sustanciales en diversos ámbitos.

Cabe especificar que el esquema de cooperación antes mencionado deberá en todo momento cumplir con su propósito fundamental, promover la integración organizada de unidades productivas de micro, pequeña y mediana escala para que puedan obtener un mejoramiento económico y administrativo optimizando su capacidad de compra, comercialización y producción, lo que será posible toda vez que de inicio se aclare a las integradas que dicho modelo les prestará los servicios que necesitan en materias tales como el área fiscal, legal, administrativa, financiera, mercadológica, etc., para fomentar el desarrollo empresarial que induzca a una conducta gerencial más eficiente y competitiva en un marco de asociación e intercambio de ideas que les permita la incorporación y retroalimentación de las alternativas y oportunidades a las que pueden acceder para dirigir sus empresas de forma diferente.

En este sentido como complemento de integración y cooperación como lo es el esquema de empresas integradoras, debe existir un marco de actuación que cuente o se caracterice por poseer condiciones adecuadas para garantizar el buen funcionamiento del mismo, por lo que para lograr sus objetivos originales y el cumplimiento cabal de las necesidades que hoy día aquejan nuestro sistema industrial, además de ser capaz de superar las expectativas de su viabilidad, las empresas integradoras deberán llevar a cabo sus operaciones en un entorno, que en el caso de nuestro país necesita de importantes cambios en pro del mejoramiento continuo. Por ello a manera de recomendaciones, al haber realizado la presente investigación, es posible concluir resaltando la importancia de tomar en cuenta elementos estratégicos.

Primero, tomando en cuenta que el sistema económico y político vigente en nuestro país no hace posible un desempeño equitativo de las empresas que conforman el actual tejido industrial, será prudente acoplar a nuestras propias necesidades ejemplos en los que se ha inspirado la cultura de asociación empresarial y cooperación empresarial de otros países, dejando claro que las exigencias a nivel local son diferentes y que sería un error adoptarlas tal cual, la clave radica en adaptar el sistema ya existente en un sentido encaminado a propiciar la aplicación del modelo que se pretende implantar.

Es por ello que no se debería desechar el hecho de realizar cambios que efficienten la estructura económica y política de nuestro país para fomentar la proliferación de esta nueva cultura y a la vez lograr la obtención de resultados satisfactorios al implementar el esquema de empresas integradoras.

En consecuencia, se debe hacer hincapié en la importancia de las actividades empresariales realizadas en conjunto y aunque durante el desarrollo del presente proyecto se ha insistido mucho referente a este factor, es necesario crear conciencia real de que el fomento de la integración y/o asociación con otras empresas no representa una amenaza, por el contrario, permitirá la expansión hacia otros mercados de las actividades que realizan las MPymes.

Este cambio, deberá estar respaldado por el sistema gubernamental y las instituciones competentes que emanen del mismo, operando bajo la premisa de mejorar los apoyos existentes y la creación de otros más, dirigidos a los sectores que los necesiten.

En los anteriores capítulos se señalaron las características y condiciones particulares respecto a la reglamentación y aplicación de modelos como el propuesto, es decir en el caso particular de la República Mexicana estos factores varían dependiendo del estado al que se refiera, con lo que resulta incongruente pretender aplicar un mismo esquema en lugares que tiene características y necesidades diferentes. Es por ello que resultaría benéfico que existiera mayor autonomía para llevar a cabo el diseño de esquemas y la aplicación de los existentes se encuentren de acuerdo a las necesidades específicas de cada sector y rama industrial.

Sin duda se deben realizar acciones que hagan el sistema y esquemas de apoyo más atractivos, en el ámbito fiscal, un apoyo interesante y que esta ligado con el financiamiento a las MPymes, reside en la obtención de préstamos de uso común, es decir, que se permita a la empresas integradoras distribuir dichos recursos entre sus integradas que implicarían beneficios a nivel gerencial, como un mayor sentido de pertenencia, participación y confianza y a la vez serían recursos utilizados dentro de la misma red de cooperación, claro, siempre y cuando la toma de decisiones este regulada o supervisada por la integradora y de este forma no se pierda el propósito esencial, pero se torne más flexible.

Asimismo, será importante hacer una revisión especial de la regulación en materia fiscal de nuestro país y darle mayor claridad, ya que generalmente el desapego a este tipo de elementos que pueden fungir como respaldo de las operaciones que realizan las empresas, se convierten en un obstáculo más, la utilización de un gran número de tecnicismos y estilos de redacción rebuscados, lejos de facilitar su comprensión solo la complican.

Ligado al anterior señalamiento, se debe tomar en cuenta que los sistemas crediticios para las MPymes han sido insuficientes y cabe mencionar que no existen programas de

apoyo dirigidos específicamente a las empresas integradoras, se debe hacer uso de los mismos con los que cuentan las empresas de micro, pequeña y mediana escala.

Dicha situación debería modificarse, ya que a pesar de que no están impedidas al acceso de sistemas crediticios, son necesarios los proyectos específicos que respalden la implementación y consolidación del modelo (sobre todo en materia de recursos económicos), cuestión que hará más confiable para los empresarios mexicanos la viabilidad de la asociación empresarial y de los beneficios a los que conlleva, para que con un poco de tiempo se logre que las alternativas de cooperación interempresas se cristalice como un medio eficaz que permita el desarrollo de las MPymes mexicanas y se contribuya a mejorar la estructura económica.

Desde ahora resultaría favorable dar mayor difusión de su existencia y promocionarlas en diferentes regiones haciendo uso de todos los canales de difusión disponibles y dirigirse a lugares a los que acuden directamente los empresarios para hacer este acercamiento más efectivo y personalizado y así despertar el interés necesario en este modelo.

Ahora bien, como todo modelo de desarrollo, debido a su importancia en el sistema económico-productivo nacional, será necesario el respaldo institucional que sustente las operaciones de las empresas integradoras no solo a nivel gubernamental, sino que a nivel interno también deberá existir un organismo que represente y sirva de soporte a las empresas integradoras existentes, lo que hará más sencilla su regulación y capacidad negociadora con sus similares y con su entorno.

Es cierto que al haber existido una serie de organismos que tuvieron dicha finalidad, podrían retomarse y adaptarse a la realidad actual, antes de pensar en la creación de un nuevo organismo, aunque tampoco sería algo imposible de pensar.

El propósito final radica en llevar a cabo las labores encaminadas a mejorar los procesos de creación, estructura y aplicación de las empresas integradoras en México, para que toda vez que pertenezcan a un mismo sector, puedan participar en las cámaras

correspondientes logren aprovechar al máximo este canal de gran importancia para consolidarse. La consideración y voluntad de realizar las anteriores observaciones permitirán que el hoy incipiente modelo de asociación empresarial de empresas integradoras, se vea con mayor optimismo tomando en cuenta que una vez utilizado se puede adecuar y mejorar hasta lograr su optimización.

BIBLIOGRAFÍA

- BECK, Ulrich. ¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización. Editorial Paidós, México 2004.
- BRAVO Santillán, Fermín. Tesis Profesional La Pequeña y Mediana Empresa. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. México, 2004.
- CELIS Hernández y Hernández de la Portilla. Sistemas actuales de financiamiento. ECASA. México, 1993.
- CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES Gestión de la pequeña y mediana empresa. Ediciones Mundi-Empresa, 1991.
- DUSSEL Peters, Enrique. Claroscuros: integración exitosa de las MPymes en México Editorial JUS S.A. de C.V. México, 2001 GARTEN, Jeffrey E. Estrategias para la economía global. México: Pearson Education, 2001.
- DUSSEL Peters, Enrique. Perspectivas y retos de la competitividad en México. publicado por Cámara Nacional de la Industria de la Transformación UNAM México, 2003.
- GARTEN, Jeffrey E. Estrategias para la economía global. México: Pearson Education, 2001.
- HERNÁNDEZ Romo, Marcela. La cultura empresarial en México. Series: Conocer para decidir. México D. F.: Universidad Nacional Autónoma de Aguascalientes, 2004.
- LÓPEZ Villafañe, Víctor. Globalización y regionalización desigual, Siglo XXI Editores México, 1997.
- PERERA Sabido, David. Aspectos jurídicos, productivos, fiscales y estratégicos de las empresas integradoras: una alternativa de crecimiento para la micro, pequeña y mediana empresas. Ediciones Fiscales ISEF, 2001.
- PERES, Wilson. Políticas de competitividad industrial. América Latina y el caribe en los años noventa. Siglo XXI Editores, Wilson Peres Coordinador. México, 1997. PÉREZ Góngora, Juan Carlos. Valores de la cultura empresarial: un modelo de cambio. Mc Graw Hill, México 1999.

-
- POMAR Fernández, Silvia. Alternativas de financiamiento para la micro, pequeña y mediana empresa. Universidad Autónoma Metropolitana. Palabra en Vuelo. México, 1998.
 - PORTER, Michael. "PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. Javier Vergara Editores, Barcelona, 2002.
 - RUEDA Peiro, Isabel. Las Empresas Integradoras en México. México, D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas: Siglo XXI, 1997.
 - SOTO Pineda, Eduardo. Las MPymes ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales. Thomson Editores. México, 2004.
 - VILLAREAL, René y RAMOS de Villareal, Rocío. México competitivo 2020. Editorial Océano, México 2004.
 - VILLAREAL González, Diana R. La Política Económica y Social de México en la Globalización. Editorial Porrúa. México, 2000.
 - VILLARREAL, René. Perspectivas y retos de la competitividad en México. UNAM, Facultad de Economía de la UNAM/CANACINTRA. México, 2003.
 - VILLAREAL René. La apertura de México y la paradoja de la competitividad. En Hacia un modelo de competitividad sistémica. Revista Comercio Exterior. México, 2001.
 - VILLAVICENCIO López, Rodolfo. Mercados financieros y desarrollo de negocios internacionales frente al proceso de globalización en el siglo XXI. UNAM, Facultad de Estudios Superiores Campus Aragón. No. 71. México, abril de 2006.

HEMEROGRAFÍA

- MICROEMPRESA MEXICANA. *La revista de las MPymes. Tecnología para MPymes.* Mipyme Editores S. de R. L. de C.V. Año 2. Número 32, Octubre, 2006.
- MICROEMPRESA MEXICANA. *La revista de las MPymes. Apoyos para la exportación.* Mipyme Editores S. de R. L. de C.V. Año 2. Número 33, Noviembre, 2006.
- MICROEMPRESA MEXICANA. *La revista de las MPymes. Dirección de empresas familiares.* Mipyme Editores S. de R.L. de C.V. Año 2 Núm. 34. Diciembre 2006.
- NAFIN-FLACSO. *Red de apoyos públicos y privados hacia la competitividad de las MPymes.* Proyecto de investigación Nafin-Flacso. Biblioteca de la Pyme No. 9. México, 2000.
- UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, *Revista Contaduría y Administración.* Editada por la Facultad de Contaduría y Administración. No. 221, México, enero-abril 2007.
- UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA. *El Cotidiano. La revista de la realidad mexicana actual.* No. 120, año 20., Ediciones y Gráficos EÓN. México, D.F. julio-agosto 2004.

MESOGRAFÍA

- BANCO MUNDIAL. Globalización Económica. Disponible en: <http://www.bancomundial.org/temas>. Fecha de consulta: 23 de abril de 2006.
- CONCAMIN. Política industrial 200-2006. Disponible en: <http://www.cipi.gob.mx/htm..%5CConcamin.pdf> Fecha de consulta: 19 de enero de 2007.
- FUNDACIÓN DE INVESTIGACIÓN IMEF*. Estrategia, valor y desarrollo empresarial. Disponible temporalmente en: <http://www.imef.org.mx/IMEF/PUBLICACIONES/publicaciones/> pp. 14-15.
- SECRETARÍA DE ECONOMÍA. La cooperación empresarial en México. Disponible en: <http://www.contactopyme.org/> Fecha de consulta 09 de mayo de 2006.

-
- SECRETARÍA DE ECONOMÍA. Antecedentes de cooperación empresarial. Disponible en: <http://www.contactopyme.org/antecedentes/> Fecha de consulta: 09 de mayo de 2006.
 - SECRETARÍA DE ECONOMÍA. Financiamiento, asesoría, consultoría, capacitación, asistencia técnica, exportación, información. Disponible en: <http://www.contactopyme.gob/> Fecha de consulta: 18 de octubre de 2006
 - SECRETARÍA DE ECONOMÍA. Subsecretaría para la pequeña y mediana empresa. Seminario para empresas constituidas, consolide y haga crecer su negocio, 2002. Disponible en: <http://www.contactopyme.gob/memorias.asp> Fecha de consulta 24 de abril de 2006.
 - SECRETARÍA DE ECONOMÍA. Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. Disponible en: <http://www.wconomia.gob.mx/pics/p/p1376/OLAN1.pdf> Fecha de consulta: 29 de enero de 2007.
 - WORLD ECONOMIC FORUM. Global Competitiveness Report 2006. Table 4. Global Competitiveness Index: Innovation Factors. Disponible en: http://www.weforum.org/pdf/Global_Competitiveness_Reports_Reports/gcr2006_summary.pdf