

52  
291



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ECONOMIA  
CIUDAD UNIVERSITARIA

INSERCIÓN DE LA EMPRESA  
MICRO PEQUEÑA Y MEDIANA EN UNA ECONOMIA  
GLOBALIZADA. EL CASO DE MEXICO

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LIC. EN ECONOMIA**  
P R E S E N T A:  
**ALICIA FLORES ROBLES**

DIRECTOR:  
LIC. JOSE HERNANDEZ LOPEZ



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1997



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.

**INSERCIÓN DE LA EMPRESA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA  
EN UNA  
ECONOMÍA GLOBALIZADA. EL CASO DE MÉXICO**

**MI MAYOR AGRADECIMIENTO AL PROFESOR  
QUE NO SOLO ME APOYO EN MI FORMACION  
PROFESIONAL, TAMBIEN ME DIO SU APOYO  
INCONDICIONAL PARA ALCANZAR MI META**

**LIC JOSE HERNANDEZ LOPEZ**

**POR ESE ESPIRITU DE SUPERACION QUE SIEMPRE  
HE ADMIRADO EN TI, Y ME HA IMPULSADO A  
SEGUIR SIEMPRE ADELANTE**

**POR ESE AMOR, COMPRENSION Y PACIENCIA  
QUE SIEMPRE ME HAS TENIDO  
Y ME HA DADO LA SEGURIDAD PARA ALCANZAR  
MIS METAS**

**POR TUS PALABRAS DE ALIENTO, QUE SIEMPRE  
HAN ESTADO PRESENTES CUANDO LAS HE  
NECESITADO**

**POR TODO ESO Y MAS  
ESTE LOGRO ES SOLO TUYO**

**CON TODO MI AMOR, RESPETO Y ADMIRACION**

**GRACIAS MAMA**

**AURELIA ROBLES VDA DE FLORES**

**TU RECUERDO SIEMRE ESTA CONMIGO, AUNQUE  
YA NO ESTES AQUI.**

**A TI PAPA**

**+ ANDRES G. FLORES ARISTA**

**A MI ESPOSO, AMIGO Y COMPAÑERO  
UNIVERSITARIO**

**POR TODO SU AMOR Y COMPRENSION,  
SIN SU APOYO NO HUBIESE SIDO POSIBLE  
LOGRARLO**

**GRACIAS AMOR**

**ROBERTO ESTRADA MORENO**

JUNTAS HEMOS LIBRADO MIL OBSTACULOS.  
EN LOS MOMENTOS IMPORTANTES  
SIEMPRE HEMOS ESTADO UNIDAS

DE ELLAS SOLO HE RECIBIDO LO MEJOR,  
SU EJEMPLO ME IMPULSA A SEGUIR SIEMPRE  
ADELANTE

PARA MIS HERMANAS:  
CATALINA, GENOVEVA, REYNA Y  
LUCIA

CON TODO MI RESPETO Y CARÑO

**MI MAS SINCERO AGRADECIMIENTO A  
MIS CUÑADOS:  
ROSENDO, OSCAR, RAFAEL Y ERNESTO  
PORQUE SIEMPRE ME HAN BRINDADO  
SU APOYO INCONDICIONAL**



PARA ESAS PERSONITAS QUE SON  
INCOMPARABLES Y MUY ESPECIALES  
PARA MI

TODO MI CARIÑO PARA MIS PEQUEÑOS  
SOBRINOS

**INSERCIÓN DE LA EMPRESA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA  
EN UNA  
ECONOMÍA GLOBALIZADA. EL CASO DE MÉXICO**

	<b>Pag.</b>
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>I. Importancia de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.</b>	
1.- Aspectos teóricos	3
2.- Participación de la micro, pequeña y mediana en la Economía Mundial	5
3.- Experiencia en otros países	9
<b>II. La Micro, Pequeña y Mediana Empresa en México</b>	
1.- Situación Actual	21
2.- Programa de Modernización para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa 1991-1994	26
3.- Apoyos a la producción	32
a) Financieros	32
b) Fiscales	36
c) Administrativos	38
<b>III. La Organización de la Actividad Productiva</b>	
1.- Empresa Integradora	48
2.- Subcontratación de Procesos	53
3.- Uniones de Crédito	56
4.- Empresas de Comercio Exterior	57
5.- Bolsa de Subcontratación	62
6.- Comercialización	64

#### **IV. El Uso de Instrumentos Asociativos en México**

1.- Empresas Comerciales	68
2.- Sociedades Cooperativas	70
3.- Sociedades Financieras	72
4.- Esquemas de Optimización de Procesos	73
1.- Empresas Comerciales	68

#### **V. Propuesta para la Asociación Empresarial en México**

1.- Empresa Líder	79
2.- Empresa Integradora	82

<b>Conclusiones</b>	<b>89</b>
---------------------	-----------

#### **Anexos**

- 1.- Principales Características del Sector Industrial Nacional por Estrato 1970-1973.
- 2.- Características Económicas. Unidades Económicas y Personal Ocupado por Sector 1993.
- 3.- Distribución de Unidades y Personal Ocupado por Sector.
- 4.- Establecimiento y Personal Ocupado por Principales Entidades Federativas
- 5.- Principales Características de los Establecimientos Promedio por Categoría Jurídica.
- 6.- Principales Características de los Establecimientos y Estratos de Personal Ocupado.
- 7.- Principales Características de los Establecimientos Promedio. Participación de capital extranjero.

#### **Bibliografía**

## **INTRODUCCION**

La globalización de la economía mundial nos esta llevando a la apertura de los mercados, la demanda exige innovaciones constantes y precios cada vez más competitivos. La elevada competencia entre las naciones, la cual se distingue por ser agresiva como resultante negativa por un número de empresas, sobre todo las de menor tamaño que necesariamente tienen que salir del mercado , por carecer de estrategias para mantenerse en el. En este contexto se requiere de esquemas novedosos de organización que planteen la optimización de recursos y la disminución de costos.

La experiencia internacional muestra la tendencia a la asociación y organización de las empresas pequeñas y medianas. La unión de esfuerzos financieros, tecnológicos, productivos y de comercialización de manera organizada son el camino viable para cumplir con las exigencias de la demanda.

En México, el 98% de la actividad económica sobre todo de la actividad industrial se realiza a través de la operación de las empresas micro, pequeñas y medianas, mismas que son las células del tejido productivo nacional fuente generadora de empleo, así como elemento indispensable para el crecimiento económico del país.

La importancia social de estas empresas se deriva del uso intensivo de mano de obra; en promedio una micro industria emplea a 9 trabajadores, una pequeña a 34 y la mediana a 131.

La micro, pequeña y mediana empresa por su estructura se enfrenta a grandes inconvenientes que se asocian con problemas de escasez en la formación de cuadros directivos, limitado acceso a la tecnología de punta y a recursos financieros; esto se vincula con el débil poder de negociación económica, política y financiera, el difícil acceso a información obre procesos técnicos y productivos, desventaja competitiva por baja escala de producción.

La situación de las empresas mexicanas exige la formación de una cultura de cooperación empresarial que les permita llevar acabo una reorganización

industrial y que a su vez las conduzca a eliminar obstáculos y facilitar operaciones comerciales.

Uno de los caminos viables, que permitirá a las empresas mexicanas, así como la economía en su conjunto ingresar al contexto internacional, fortalecer su mercado interno y alcanzar el externo es la organización o asociacionismo empresarial, mecanismo sin el cual será muy difícil mantenerse en la actividad mundial.

Una pregunta que se debe hacer es ¿porque la banca recurre a la asociación con otros grupos financieros, tanto nacionales como extranjeros?;

Cabe mencionar que las organizaciones del sureste asiático han demostrado la superioridad que han alcanzado con estas asociaciones, tal es el caso de Japón y Corea.

La Empresa Integradora en México, es el esquema asociativo que engloba los servicios necesarios de apoyo a empresas de menor tamaño para su mejor funcionamiento; y por lo tanto puede considerarse como el medió que permitirá al país, organizar a las empresas de tal manera que éstas asistan al mercado internacional ofreciendo productos y servicios de calidad con precios competitivos; este instrumento asociativo debe tomarse en cuenta, y en el presente trabajo se evaluará como una mecánica eficiente para su puesta en operación.

## **I.- IMPORTANCIA DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

### **1. Aspectos Teóricos**

En una economía industrial capitalista, la empresa es la unidad básica de la organización productiva. La vida económica, incluyendo tanto la actividad de consumo como la de la producción, esta moldeada por multitud de decisiones individuales hechas por los hombres de negocios, que guían las acciones de aquellas unidades que llamamos empresas.

La naturaleza misma de la economía esta definida, hasta cierto punto, por la clase de empresas que intervienen, por su dimensión, su estructura y forma de crecimiento, sus métodos de hacer negocios y las relaciones entre ellas existentes. En consecuencia, la empresa ha ocupado siempre un lugar prominente en el análisis económico, incide en la vida social y económica de varias maneras, pues comprende actividades numerosas y diversas, que toman un amplio número de decisiones significativas influidas por caprichos humanos misceláneos e impredecibles, pero basadas generalmente en motivos razonables.

En una economía industrial capitalista se concibe a la empresa como un conjunto sistemático de recursos humanos, financieros, técnicos y de información que le permiten participar activamente en el proceso económico de la sociedad.<sup>1</sup> Por su parte, el proceso económico de la sociedad constituye la base del desarrollo de la misma sociedad y se encuentra formada por todos aquellos elementos y factores que interrelacionados de manera dinámica forman un conjunto relativamente permanente en el tiempo y en el espacio. En términos generales, la estructura económica esta integrada por la combinación dinámica de las fuerzas productivas y las relaciones sociales de producción.

La empresa es considerada como una unidad conceptual de análisis a las que se supone capaz de transformar un conjunto de insumos consistentes en

---

<sup>1</sup>MEÑEZ Morales, José Silvestre "Economía y la Empresa" México D.F. Mc Graw Hill. 1989.

materia prima, mano de obra, capital e información sobre mercados y tecnología en un conjunto de productos que toman forma de bienes y servicios determinados al consumo, ya sea de otras empresas o de individuos, dentro de la sociedad en la que se desarrollen.

Las empresas son las encargadas de realizar actividades económicas que nos permiten satisfacer las necesidades humanas, el encargado de la dirección empresarial es el empresario, quien asume los riesgos y recibe las ganancias o beneficios y cuya función es muy importante e imprescindible siempre y cuando invierta y arriesgue en su país.

Las micro y pequeñas empresas son formas específicas de organización económica en actividades industriales y de servicios que combinan capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicio destinado a satisfacer diversas necesidades en un sector determinado y un mercado de consumidores. Los diversos criterios para esta definición varían en los distintos países según el número de trabajadores, el volumen de negocios, los activos totales, el balance de resultados y el grado de independencia.

Por su estructura, las micro y pequeñas empresas cuentan con la gran capacidad para aprovechar los recursos humanos; la posibilidad de concentrarse en productos en los que se tenga máxima competitividad de acuerdo con las tendencias de la demanda, la facilidad de adaptación a los cambios y oportunidades del mercado y al desarrollo tecnológico mediante el estrecho contacto con sus clientes; pueden reaccionar de manera instantánea a las modificaciones en la demanda gracias a que producen gran variedad de artículos en pequeños lotes; cuentan con la agilidad para satisfacer demandas de consumo incluido el intermedio de las grandes y medianas empresas y requerimientos del sector público, sobre todo en el marco de la descentralización; además cuentan con la flexibilidad en el manejo de costos frente a las escalas de producción, y sus esquemas de organización son menos burocráticos.

Las características descritas constituyen las potencialidades inherentes a las empresas de menor tamaño, especialmente ahora que se tienden a incorporar a numerosos establecimientos al proceso de fabricación o ensamble de un sólo producto. Las industrias automovilística, electrónica y de electrodomésticos son ejemplos muy ilustrativos.

## **2.- Participación de la Micro, Pequeña y Mediana empresa en la Economía Mundial.**

En la economía mundial se aprecian tendencias más claras hacia la internacionalización de los negocios y los mercados de capital, la liberación del comercio en el marco del GATT, el intercambio de los grandes bloques regionales, y el desplazamiento del centro del comercio mundial desde el Océano Atlántico hacia el Pacífico. Esta evolución abre paso a procesos permanentes de restructuración industrial y reorganización espacial para conformar estructuras productivas más descentralizadas y flexibles. Las pequeñas y medianas empresas por sus propias características pueden y deben cumplir un papel importante en ese proceso.

Las empresas micro, pequeñas y medianas han desempeñado un destacado papel en la industrialización de la mayoría de los países, independientemente del desarrollo de sus economías, al ser determinantes como productoras de bienes de consumo para el mercado interno así como proveedoras de insumos y materias primas de las grandes empresas.<sup>2</sup>

En el entorno se puede apreciar cuanto ha cambiado el mundo en unos cuantos años, asociaciones en participación, mercados financieros globales, comunicaciones instantáneas, computarización y diseminación de tecnología, reducción de las barreras, todo refleja la creciente interdependencia de las economías .

Los efectos de la globalización se notan en todos los ámbitos de la vida económica, en todas las industrias grandes y pequeñas. Por ejemplo en la era de la información, las fronteras se diluyen con la presencia de las "supercarreteras informativas", y quienes no estén conectados a ellas se aislarán de la corriente principal de la actividad mundial. La globalización es la convergencia y el surgimiento de diferentes factores; y las grandes corporaciones no son inmunes a las ondas de choque generadas por la economía mundial.

---

<sup>2</sup> Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas ante las nuevas realidades económicas. Seminario Internacional . El papel de la Micro, Pequeña y Mediana empresa en el Proceso de Globalización. en *Comercio Exterior*, junio de 1993 pag 572.



De acuerdo con la nueva orientación que adquiere la competencia, cobra especial relieve el concepto de la "especialización flexible", concerniente a la capacidad que puede tener una empresa para responder de manera adecuada a los cambios en el mercado mundial. La flexibilidad, en este caso, se refiere a la posibilidad de adaptar al mercado el tipo de bienes que se fabrican, la cantidad y calidad de mano de obra, los insumos y el proceso productivo mismo.

La mayor presencia de las empresas pequeñas y medianas en los sistemas económicos es un fenómeno universal. Es un hecho que su papel es cada vez más importante en las naciones industrializadas; el espacio que ocupan en las economías de la OCDE creció de manera notable en los años setenta y los ochenta, para comprender mejor este fenómeno; a continuación se presentan características de este conjunto de empresas:

a) es creciente su participación en la creación de empleos y valor agregado en Japón, en Reino Unido, Estados Unidos y Francia entre otros;

b) han mostrado gran capacidad para aportar innovaciones relevantes de productos y de procesos;

c) su tejido empresarial ha resultado más resistente que el de las grandes corporaciones, en tiempos de crisis económica; pueden ser más vulnerables individualmente, ha sido alta su mortalidad durante la crisis, pero su capacidad de regeneración es elevada, y

d) tienen más flexibilidad que las grandes para adaptarse a las nuevas condiciones de mercado, lo cual es hoy sumamente importante a la luz de los constantes procesos de innovación tecnológica.

Estas consideraciones han inducido a prácticamente todas las economías industrializadas a establecer mecanismos de apoyo a las empresas pequeñas y medianas, cuyos programas específicos se han reforzado y adaptado a la nueva concepción que se tiene de ellas.

La microempresa no es ajena a la evolución de la economía y es bastante vulnerable a los cambios en el entorno internacional, pero por su importancia socioeconómica es necesario prever las oportunidades que le depara la renovación de la estructura económica y social. Para ello se requieren

políticas, ideas y acciones coherentes que permitan la integración real de las micro, pequeñas y medianas empresas en el nuevo entorno.

Conviene reflexionar sobre el concepto de tamaño de la empresa, no siempre es posible dar una definición universal de una empresa pequeña, mediana o grande. Los conceptos son relativos y dependen siempre de una referencia externa de tamaño.

Así mismo en el plano cualitativo, la distinción de las microempresas y las empresas pequeñas y medianas se centra en los objetivos del proceso de producción en el primer caso, la meta es la subsistencia más que la capitalización; éste en cambio, es el objetivo principal de una pequeña o mediana.

En cuanto a la dualidad de este conjunto de empresas encontramos que las primeras se relacionan por lo general con el sector informal, existe la posibilidad de que una de ellas se desarrolle y alcance dimensiones realmente empresariales y competitivas, es importante promover vínculos más estrechos entre las empresas micro, pequeñas y medianas; fomentar que éstas se incorporen gradualmente a la economía formal y, con ello incrementar el carácter profesional y la productividad del sistema. Las mismas empresas se beneficiarían de microempresas más eficiente, pues les permitiría contar con unidades productivas a las cuales subcontratar y disponer de una oferta de servicios eficientes.

Los gustos cambiantes del consumidor fraccionan los mercados. Cada vez más consumidores están dispuestos a pagar un poco más por algo nuevo y diferente. El resultado positivo es un flujo de pequeñas compañías en mercados inexplorados.

Al eliminarse las tarifas aplastantes y la regulación del mercado muchos empresas pequeñas pueden participar en áreas antes reservadas a los gigantes monolíticos. La innovación es otra cualidad intangible pero vital de las empresas pequeñas. Esta comprobado que se comportan mejor en ese campo que las más grandes y no sorprende saber que los avances en la ingeniería están dominados por ellas.

---

<sup>3</sup>CORTELESSE, Claudio. Competitividad de los sistemas productivos y las empresas pequeñas: campo para la Cooperación Internacional. en *Comercio Exterior*. junio de 1993.

Las grandes empresas son proclives a escindir "negocios que no son principales", lo que beneficia a las pequeñas. Así, en lugar de engrosar sus nóminas con ejércitos, de analistas en computación, se apoyan con empresas pequeñas, independientes que se mueven con rapidez.

En muchos aspectos las empresas pequeñas tienen ventajas en la economía global. La turbulencia del mundo ayuda a nivelar el campo de juego para ellas, pues castiga a las más grandes por su lenta reacción al cambio. La rápida fluctuación monetaria, los acelerados cambios tecnológicos y la competencia internacional afectan a todas, pero, en éstas circunstancias, la capacidad de adaptación de las pequeñas es una poderosa ventaja competitiva. Para usar una analogía náutica, se podría decir que las turbulencias sacuden a las grandes empresas, mientras las pequeñas pueden mantenerse a flote.

La experiencia internacional muestra que la articulación intra e intersectorial es condición necesaria para lograr un proceso de desarrollo estable competitivo.

La consolidación de un sistema productivo sólo puede basarse en la articulación adecuada de unidades empresariales de dimensiones distintas.

Una economía nacional cuyo sustento sea un número reducido de grandes corporaciones siempre será mucho más vulnerable, sobre todo si estas, están vinculadas a la extracción o primera transformación de materias primas. Las grandes corporaciones internacionales y las grandes empresas industriales conservan su papel fundamental de tracción de las economías nacionales, tienen mayor acceso a los mercados financieros, de bienes y de servicios, pero al mismo tiempo requieren cada vez más de un entorno industrial y empresarial de empresas medianas y pequeñas que le suministren de manera eficiente partes, componentes y servicios, sin los cuales difícilmente podrían mantener sus niveles de competitividad internacional.

Las condiciones que deben cumplirse para elevar la competitividad de las empresas pequeñas y medianas se refieren a la estrategia que adopte cada establecimiento para mejorar su planeación, administración, procesos y selección de proveedores, de los artículos que puede producir mejor y de los canales de comercialización y las características del ambiente en que operan como es el estado de la infraestructura, eficacia del financiamiento,

relaciones gubernamentales, disponibilidad de mano de obra calificada y estabilidad económica.

Estas empresas deben adoptar una gran flexibilidad en la aplicación, adaptación e innovación tecnológica ya que la velocidad del cambio las enfrenta a la obsolescencia.

El financiamiento es el líquido vital de las empresas pequeñas, y también su preocupación cotidiana. En el entorno competitivo internacional, deben disponer de un financiamiento rápido y en términos razonables, y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

En un primer término se requieren políticas monetarias y fiscales sanas. Los grandes déficits, los altos índices de inflación y sus remedios, las insuficientes políticas monetarias y las altas tasas de interés afectan a las pequeñas empresas. Por tanto, debe crearse el mejor equilibrio posible entre estos factores para construir un entorno financiero adecuado para las micro y pequeñas empresas.

Las micro, pequeñas y medianas empresas adquieren particular importancia para las economías nacionales no sólo por sus contribuciones a la producción y el abastecimiento, sino también por su capacidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleo que representa un elemento básico de la política redistributiva del ingreso a los estratos sociales bajo y medio.

No hay duda que durante la última década del siglo y en el siguiente milenio la fuerza de las economías nacionales, su competitividad, y su nivel de vida, dependerán de la salud de las empresas más pequeñas.

### **3.- Experiencia en otros países**

Como se mencionó anteriormente, la micro, pequeña y mediana empresa reviste gran importancia en la economía de los países de mayor desarrollo relativo, como Italia, Estados Unidos, Japón entre otros, los cuales han logrado esquemas eficientes de asociación de micro, pequeñas y medianas empresas, o bien la creación de centros especializados en el desarrollo de tecnología de vanguardia para empresas de este estrato, o de ramas que

vinculen a las micro, pequeñas empresas con las medianas y grandes en relaciones de subcontratación que impulsan el desarrollo de las primeras.

Dentro de este apartado cabe mencionar el caso de Chile que, aunque es un país en vías de desarrollo su experiencia exportadora ha destacado por el apoyo a las micro y pequeñas empresas teniendo éxito en el mercado exterior

Las experiencias de estos países es un campo real que debe estudiarse con el propósito de extraer fórmulas que puedan ser adecuadas y eficientemente adaptadas a las condiciones particulares de cada país.

## **Italia**

Las micro, pequeñas y medianas empresas representan en Italia 99% de la totalidad de entidades productivas del país, generan 50% del producto, absorben 60% de la mano de obra empleada, y realizan 30% de las exportaciones totales. En el sector exportador destaca que 6% de las exportaciones manufactureras proviene de la empresa micro, pequeña y mediana; cuatro de cada 10 pequeñas y medianas exportadoras están asociadas a uno o más grandes consorcios.<sup>4</sup>

En Italia este conjunto de empresas se caracterizan por la competitividad internacional y la flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado. En los últimos diez años, las empresas de menor tamaño han aumentado su participación en el valor agregado total, mientras que las grandes empresas lo han disminuido, además el grado de integración vertical entre empresas de distinto tamaño es muy importante, en virtud de que la reconstrucción industrial de ese país fortaleció su organización del sistema productivo.

Una de las características importantes en Italia, es el proceso de producción en cadena, que se conoce como el modelo de "especialización flexible", basada en la subcontratación, es decir, que se descentralizan las distintas fases de fabricación de un producto, realizándola diferentes empresas pequeñas y medianas. Así por ejemplo se presenta el caso de que en la fabricación de zapatos, una empresa se encarga de cortar la piel, otra de la horma del zapato,

---

<sup>4</sup> ESPINOSA Villareal, Oscar. El Impulso a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. México, Fondo de Cultura Económica. 1993.

otra de la suela y otra del armado final, pero todas ellas vinculadas por un mecanismo de subcontratación.

Las pequeñas empresas no dependen de una sola gran empresa, ni se especializan en un sólo producto sino que están ligadas con grandes empresas que producen bienes diferenciados.

Los Consorcios en Italia son el mecanismo para agrupar a las empresas de menor tamaño, están conformados por empresas pequeñas y medianas que se asocian con el fin de proporcionar servicios comunes que van desde la información sobre el mercado, hasta la investigación y desarrollo a sus afiliados. Tienen por objeto aprovechar economías de escala en algunas fases de los procesos de producción, comercialización y financiamiento.

Los consorcios surgen debido a que existen aspectos de los procesos de comercialización y exportación que resultan muy costosos para empresas pequeñas en forma individual; proporcionan servicios de información, asesoría y servicios técnicos especializados y personalizados. También ponen en contacto al comprador con la empresa asociada e interceden ante intermediarios financieros para conseguir recursos crediticios.

El Consorcio italiano de microindustrias se constituye como sociedad de empresas, en la que cada socio sólo puede adquirir una acción, lo cual asegura la democratización de las decisiones. Es importante señalar que son sociedades sin fines de lucro, normadas por una ley que le otorga también apoyos fiscales.

Los apoyos fiscales los otorgan los gobiernos provinciales (estados) tomando como base las leyes de carácter nacional, aprobadas por los gobiernos locales. Estos apoyos se otorgan por la promoción nacional o internacional de los nuevos productos; al desarrollo tecnológico y a la preservación del medio ambiente.

Estos consorcios prestan servicios profesionales a sus asociados considerando su especialidad. Por ejemplo, el de promoción participa en ferias y exposiciones, elabora catálogos, realiza viajes promocionales, investiga la solvencia de los clientes, gestiona créditos, organiza a los productores para agregar ofertas, da información sobre el mercado, por señalar los más

importantes. El consorcio cobra del 2% al 5% sobre el valor de las ventas contratadas.

Cabe señalar que el consorcio o el asociacionismo en Italia, no es sólo un mecanismo mediante el cual las pequeñas empresas han alcanzado economías de escala competitivas, sino que constituyen parte primordial de la cultura empresarial de ese país.

### **Estados Unidos**

La pequeña empresa en Estados Unidos representa el 99.6% de las empresas, emplean a seis de cada diez personas y aportan 40% de los empleos altamente calificados creados en el último decenio. En la actualidad existen cerca de 20 millones de pequeñas empresas: 15 millones sólo tienen propietarios y ningún empleado; 2.9 millones tienen de 1 a 4 empleados; 1.8% millones, de 5 a 9 y 63 000 mil de 100 a 500 empleados.<sup>5</sup>

Las pequeñas empresas contribuyen en Estados Unidos, con 20% del total de las exportaciones anuales del país y es proveedor importante de empresas más grandes, cuya producción tiene como destino principal el mercado de exportación, lo cual permite generar empleo permanente y crecimiento constante de sus utilidades de operación.

Los resultados positivos de la operación de este sector se deben, evidentemente a un conjunto de factores como el espíritu emprendedor de los empresarios, infraestructura económica eficiente, innovación tecnológica, etc.; pero también desempeña un papel importante el apoyo que reciben los empresarios a través de medidas de fomento que instrumentan instituciones públicas y privadas del país como la Small Business Administración (SBA) y el Eximbank.

Cabe señalar que para la gran mayoría de las empresas pequeñas, el apoyo crediticio no se otorga directamente a través de la SBA, sino mediante la intervención de algún banco comercial, que reciben una garantía de esa institución. Los créditos los otorga la SBA en casos muy especiales.

---

<sup>5</sup> Ibidem

**La SBA dispone de varios programas de crédito, de los cuales cabe hacer referencia a los siguientes:**

- Programa de Préstamos con Garantía(3)
- Programa de Préstamo Directo

**La SBA dispone de ciertos mecanismos peculiares para préstamos pequeños, que agilizan el otorgamiento de los mismos, y hace uso de otras líneas crediticias, entre las que sobresalen las siguientes:**

- Línea de Crédito, Contratada y la Líneas de Crédito Estacional,
- Pequeño Préstamo, al Contratista General,
- Préstamos para Pequeñas Empresas de Energía Solar y de Conservación,
- Programa para Compañías de Pequeña Inversión Empresarial,
- Programa de Compañías de Desarrollo Certificado,
- Línea de Crédito Revolvente para Préstamos,
- Programa de Fianzas.

**Además de los programas de asistencia financiera, la SBA ha desarrollado varios programas de asistencia administrativa y técnica, dirigidos a los aspectos de apoyo financiero requerido por las pequeñas empresas.**

**Estos programas se llevan a cabo a través de la red de asesoría y capacitación, que incluye un Cuerpo de Servicios de Ejecutivos Retirados, es un programa en el que participan hombres y mujeres retirados que se ofrecen como voluntarios para orientar y asesorar a los propietarios de pequeñas empresas sin costo para estas.**

**El Programa del Instituto de Pequeñas Empresas brinda a los propietarios de pequeñas empresas, sin costo alguno, asistencia intensiva de estudiantes de administración calificados, graduados o por graduarse, que trabaja con orientación facultativa experta. El programa se estableció en 1972 y desde**



entonces se instalaron 530 institutos de administración para las pequeñas empresas en preparatorias y universidades de todo el país.

El programa de Centros de Desarrollo de la Pequeña Empresa involucra al gobierno federal y a los gobiernos estatales y locales y a las instituciones educativas.

También el sector privado participa activamente en la promoción y apoyo a la pequeña empresa. por ejemplo a través del SCORE (Service Corps of Retired Executives), ofrece cursos para personas interesadas en desarrollar un negocio o que recientemente lo hayan iniciado. Igualmente la AWED (American Woman's Economic Developemt Corporation), proporciona programas de capacitación para que la mujer mejore su participación dentro de la clase empresarial de aquel país.

## **Japón**

En Japón la política gubernamental de apoyo a la empresa pequeña y mediana se orienta a:

- Eliminar los obstáculos a las transacciones, con el propósito de mejorar la productividad;
- Facilitar los recursos financieros a tasas preferenciales;
- Otorgar incentivos fiscales; y
- Promover el desarrollo tecnológico.

El rápido crecimiento de la economía japonesa durante la década de los setenta profundizó su estructura industrial, se configuraron complejos horizontales de abastecimiento, particularmente en la industria automovilística y en la industria electrónica. La ley que promueve la subcontratación de la pequeña y mediana empresa se introdujo en 1970, reflejando esta tendencia. Para modernizar y mejorar los términos de intercambio entre empresas principales y subcontratistas, la ley reforzó una

organización conocida como Asociación Promotora de Subcontratistas, a la que le dio el papel de niveladora.<sup>6</sup>

#### **a) Medidas Financieras y Fiscales.**

Hay tres instituciones financieras sostenidas por el gobierno que atiende a las empresas pequeñas y medianas: el Banco Central de Cooperativas y Comerciales (BCCIC), la Corporación Financiera del Pueblo (CPP) y la Corporación Financiera de la Pequeña Empresa (CFPE). BCCIC es un banco que ofrece servicios bancarios generales para las pequeñas y medianas empresas. La CPP se especializa en el financiamiento a la micro y pequeña empresa. La CFPE brinda préstamos a largo plazo para equipo y maquinaria, así como capital de trabajo. La CPP y la CFPE también ofrecen préstamos especiales en condiciones preferenciales para programas específicos, como pueden ser los de modernización, control a la contaminación, para la conservación de energéticos, y para ajustes estructurales.

Para facilitar los préstamos de los bancos comerciales para las empresas pequeñas y medianas, el gobierno creó en 1963 la Asociación de Garantía de Crédito. La débil acreditación de estas empresas y la falta de garantías subsidiarias o colaterales, siempre fueron consideradas como cuello de botella. Por lo tanto, la Asociación fue investida con capacidad para garantizar los pasivos de las empresas, cuando estas recibían préstamos de bancos comerciales, lo que constituye un enorme beneficio.

En cuanto a incentivos fiscales este núcleo de empresas goza de respiros, tales como tasa reducida de impuestos al ingreso, una indemnización especial de reserva, así como una tasa de depreciación dependiente de los programas de asistencia.

#### **b) Medidas de Apoyo al Desarrollo Tecnológico**

El gobierno local y nacional proveen cuatro tipos de ayuda a las empresas pequeñas y medianas: desarrollo de recursos humanos, difusión y orientación, desarrollo de tecnología básica e incentivos para el desarrollo tecnológico.

El desarrollo de recursos humanos se realiza a través de la participación de ocho escuelas, administradas por la Agencia para el Desarrollo de la Pequeña

---

<sup>6</sup> Ibidem

y Mediana empresa. Estas brindan instrucción enriquecedora para ingenieros técnicos, así como capacitación para instructores en la pequeña y mediana empresa.

Cada prefectura gubernamental tiene escuelas a nivel medio. La orientación y difusión tecnológica son conducidas por Centros de Investigación Pública, y centros locales de demostración tecnológica, y ambos ofrecen asistencia técnica y atienden a consultas de las empresas.

### **c) Sistemas de Subcontratación**

Japón ha desarrollado un elaborado sistema de subcontratación que consiste en ligas múltiples de las empresas pequeñas y medianas.

Una forma jerárquica de disposición piramidal, con una firma primaria de montaje, como cabeza, algunas veces alcanza hasta un quinto nivel de subcontratistas, involucrando a más de 300 firmas. Estas relaciones son consideradas ahora como uno de los sistemas productivos más eficientes del mundo.

El número de establecimientos pequeños y medianos en el sector manufacturero que fueron comprometidos por subcontratación, alcanzo la cifra de 378 000 en 1987, lo que representa 56% del total de este tipo de establecimientos.

## **Chile**

En los últimos lustros la apertura externa de la economía chilena se suscita un intenso proceso de diversificación de las exportaciones, ampliación de mercados y crecimiento de las empresas participantes. En el periodo de 1973-1991 el número de productos vendidos en el exterior subió de 208 a cerca de 3000, los mercados de destino de 60 a 149, la cantidad de empresas exportadoras de 210 a 5 200, unas 4000 medianas y pequeñas y buena cantidad de establecimientos artesanales.<sup>7</sup>

Mientras en 1973 las exportaciones sumaron alrededor de 1500 millones de dólares (55% de envíos de cobre), hoy ascienden a casi 10 000 millones

<sup>7</sup> HENRIQUEZ Amestoy, Lysette. Chile: experiencia exportadora de las empresas pequeñas y medianas, en *Comercio Exterior*, México, D.F. Banco de Comercio Exterior junio de 1993.

anuales (47% de cobre), por lo menos 3 000 millones de productos no tradicionales. Gran parte del esfuerzo exportador y los avances competitivos se basa, desde luego, en las ventajas comparativas de sus recursos naturales y en lo barato de la mano de obra chilena.

Las políticas gubernamentales de ese país se encaminan a buscar la exportación de productos que contenga mayor valor agregado y, por tanto, exportar capacidad tecnológica, empresarial y laboral. También se intensifican los esfuerzos por diversificar la oferta exportable, ampliar los mercados e incorporar empresas a la actividad exportadora.

El objetivo oficial de lograr un crecimiento económico con equidad y justicia social no es compatible con el mantenimiento de las ventajas comparativas fncadas en el bajo costo de la mano de obra.

El logro de las ventajas competitivas reside en incorporar nuevas tecnologías de producción, mejorar las labores de gestión, disponer de mano de obra más calificada y, en general, potenciar las capacidades productivas.

Las cuatro políticas básicas de la estrategia gubernamental de fomento de las exportaciones son las siguientes:

a) Una política cambiaria realista con base en la determinación de un tipo de cambio único calculado diariamente según la diferencia entre la inflación del país y la de los principales centros económicos internacionales. Durante el último año se redujo la tasa de cambio real, por lo que los empresarios exportadores deben redoblar esfuerzos en materia de productividad.

b) Una política de importaciones que permita devolver los aranceles aduaneros pagados por los exportadores y, así liberar de esos gravámenes a los productos de exportación. También es preciso eliminar toda clase de barreras y restricciones a la importación que pueden incrementar los precios de los mercados y por ende afectar la competitividad de la producción nacional.

c) Una política fiscal que no imponga ningún tipo de impuestos a las exportaciones, pero que tampoco otorgue subsidios a la producción o comercialización de bienes exportables.

d) Una política financiera que garantice la disponibilidad de crédito y el libre acceso al mismo con la tasa de interés de mercado, es decir, sin preferencias para los exportadores.

Dos instituciones estatales apoyan las exportaciones de las industrias pequeñas y medianas de Chile. La Dirección de Promoción de Exportaciones de Chile (Prochile) y el Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec). La primera se especializa en el fomento de las exportaciones, sobre todo las de productos tradicionales, tanto de grandes como de pequeñas empresas. El Sercotec se encarga de alentar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, aunque una de sus principales líneas de trabajo es promover las exportaciones. Ambos organismos tienen un convenio para coordinar sus labores de impulso al pequeño exportador de las empresas pequeñas y medianas.

En Prochile (creado en 1975), se centralizan los apoyos promocionales para el sector exportador a fin de intensificar las ventas de productos nacionales al exterior. Cuentan con una red de 34 oficinas comerciales distribuidas en América Latina, Europa, Asia, Oceanía, África y el Medio Oriente. Sus funciones principales son: identificar mercados externos, apoyar la presencia y el prestigio internacional de los productos chilenos, estimular la diversificación de las exportaciones, concentrar encuentros de exportadores y compradores, organizar misiones comerciales, ferias internacionales, y comités de exportadores, participaciones en negociaciones binacionales y multilaterales, y elaborar junto con el Sercotec, el **Programa de Fomento de las Exportaciones de la Mediana y Pequeña Industria**.

Es importante mencionar que la Prochile maneja un fondo para proyectos, con el cual financia (alrededor de 50%) la edición de catálogos, la asistencia a ferias y misiones comerciales, la visita de compradores, la publicidad en revistas extranjeras y otras acciones de apoyo comercial. Se tiene acceso a ese fondo mediante la presentación de proyectos, sobre todo de tipo asociativo (proveniente de comités de exportación).

En cuanto al Sercotec, se encarga de fomentar el desarrollo de las industrias pequeñas y medianas y cuenta con programas de apoyo al sector empresarial o en materia de asistencia técnica, capacitación, asistencia financiera, modelos asociativos de autoayuda, fomento de las exportaciones e

información empresarial. La institución con cobertura nacional y 21 oficinas distribuidas en territorio chileno, emprendió en 1983 un Programa de Fomento a las Exportaciones que permitió la participación de varios cientos de empresas en los envíos al exterior (en especial los establecimientos pequeños y artesanales).

El Sercotec ofrece asistencia técnica y capacitación para exportar, contribuye a la organización asociativa de los potenciales exportadores (comités de exportación, proyectos de fomento y bolsas de subcontratación, entre otras modalidades) y apoya para participar en el Fondo para Proyectos de la Prochile.

Además de estos organismos estatales promotores de exportaciones, el sector privado cuenta con una Asociación Empresarial de Exportadores (Asexma) que también brinda apoyo a las industrias pequeñas y medianas, aunque tiende a concentrarse en los establecimientos medianos ubicados en Santiago.

La Asexma da información a los agremiados, promueve sus exportaciones y los respalda tanto para organizarse en forma asociativa (comités de exportación) cuanto para concursar en el Fondo para Proyectos de Prochile.

Ante tan difícil panorama las dos instituciones estatales citadas conjugaron esfuerzos para elaborar y poner en marcha el Programa de Fomento de las Exportaciones de la Mediana, Pequeña Industria y Artesanado. Mientras que Prochile proporciona información sobre los mercados externos, el Sercotec detecta la oferta exportable y brinda asistencia técnica y capacitación empresarial a los participantes. El Programa prevé también la preparación de proyectos que se benefician del fondo de la Prochile.

Para el pequeño empresario resulta difícil exportar de manera individual, por lo que la estrategia impulsa la asociación para organizar comités de exportación de empresarios de ramas iguales o complementarios y puedan, así, emprender juntos la tarea exportadora.

Las ventajas de la asociación en comités de exportación son varias: permite mayores volúmenes de oferta y, por consiguiente son más atractivos para compradores potenciales, reduce los costos unitarios de los fletes, diversifica la oferta de productos, aún los de un mismo rubro, concentra los esfuerzos

promocionales del Sercotec y la Prochile en grupos de empresas afines, con un mayor beneficio para ellas y un efecto multiplicador y demostrativo para otros establecimientos similares, reparte entre las empresa participantes los costos de promoción de las exportaciones, como la impresión de catálogos, la asistencia a ferias en el exterior, las visitas de los compradores y otras actividades, facilita la asistencia técnica, las acciones de capacitación y los apoyos financieros, al tiempo que permite retroalimentar las experiencias individuales en el grupo.

A los pequeños exportadores les va mejor juntos y sus envíos pueden multiplicarse. Sin embargo, la experiencia chilena enseña que los comités de exportación no son permanentes y duran, en promedio, de uno a dos años. Luego cada empresario exporta de modo individual o queda fuera de esa actividad. La estrategia de Asexma se basa también en la integración de comités.

Hasta 1990 el Programa de Fomento de Exportaciones se orientó básicamente en trabajar con empresas de capital chileno. Sin embargo, desde el inicio del actual gobierno fue tarea prioritaria incorporar a las industrias pequeñas y medianas regionales a la tarea exportadora. Con tal propósito se emprendieron acciones para preparar personal de las direcciones regionales y oficinas provinciales del Sercotec mediante cursos y seminarios de formación. Como resultado, existen 21 oficinas del organismo distribuidas a lo largo de Chile con personal especializado.

Sin duda, el respaldo institucional de Sercotec, la Prochile y la Asexma ha sido decisivo en la evolución de numerosas industrias pequeñas y medianas, sobre todo en la búsqueda y el aprovechamiento de oportunidades de exportación. No obstante, queda mucho por hacer para atender y marchar al paso de las exigencias de un mercado cada vez más abierto y competitivo. El desvanecimiento de ciertas ventajas, como el tipo de cambio, agiganta el imperioso desafío de la modernización sectorial. El caso chileno evidencia que las industrias pequeñas y medianas pueden exportar con éxito, pero también que son imprescindibles una labor intensa, una organización eficiente y una sólida colaboración interempresarial y entre los sectores público y privado.

## **II. LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO.**

### **I.- Situación Actual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.**

La importancia de la micro, pequeña y mediana industria en México, radica entre otros factores, en su capacidad para generar empleos, en su flexibilidad para aumentar la oferta de satisfactores, en su habilidad para adaptarse a regiones que es necesario, tomando en cuenta el desarrollo geográfico equilibrado.

El conjunto de la industria micro, pequeña y mediana en México representa parte importante en el desarrollo y crecimiento del país.

### **Clasificación de las Empresas**

Para la clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño se toman en cuenta elementos como:

- Magnitud de recursos económicos, principalmente capital y mano de obra;
- Volumen de ventas anuales;
- Área de operaciones de la empresa que pueden ser local, regional, nacional e internacional.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup>Programa de apoyo crediticio a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Reglas de Operación. México 1992. Nacional Financiera.



**Microempresa:** empresa que ocupa hasta 15 personas y realiza ventas no mayores a el equivalente al importe de 110 veces el salario mínimo general elevado al año

**Pequeña Empresa:** empresa que ocupa de 16 a 100 personas y realiza ventas no mayores a el equivalente al importe de 1115 veces el salario mínimo general elevado al año

**Mediana Empresa:** empresa que ocupa de 101 a 250 trabajadores y tiene ventas no mayores al equivalente al importe de 2010 veces el salario mínimo general.

**Gran Empresa:** empresa que ocupa más de 251 trabajadores y tiene ventas superiores a el equivalente del importe de 2010 veces el salario mínimo general.

La composición de la planta productiva nacional se encuentra fuertemente representada por la micro y pequeña empresa en 1.3 millones de unidades productivas establecidas, este conjunto de empresas representa el 98% del total; además absorbe más del 50% de la mano de obra y aporta el 43% del producto, proporción que es equivalente al 11% del PIB.<sup>9</sup>

Las grandes empresas como su nombre lo indica participan de máximas características en relación con las empresas de su ramo o giro.

Como es natural, la concentración económica y la población en pocas entidades federativas del país es un patrón que se refleja en la localización de estas empresas; 61% de los establecimientos se ubica en el Distrito Federal, Jalisco, México, Nuevo León, Guanajuato, Puebla y Veracruz, entre otros. (cuadro 1)

El 50% de los empresarios propietarios de este tipo de empresas basan la fijación de sus precios en el costo de las materias primas. (cuadro 2) El 62% de las micro, y 50% de las pequeñas invierten la gran mayoría de sus utilidades en materias primas; en tanto que la mediana empresa destina 48% de sus utilidades a la compra de maquinaria y equipo (cuadro 3).

---

<sup>9</sup> SANCHEZ, Ugarte Fernando. Acciones a favor de la micro, pequeña y mediana industria en México en Comercio Exterior, junio de 1993, Banco Nacional de Comercio Exterior.

La importancia social de estas empresas se deriva del uso intensivo de mano de obra que requieren en sus procesos productivos ya que se emplean a casi un millón 750 trabajadores en 125 establecimientos. En promedio, una microindustria emplea a nueve trabajadores, una pequeña ocupa a 34 y una mediana a 131.

En cuanto a la productividad, los datos indican que este tipo de empresas produce un valor agregado importante. En el caso de la microempresa representa 39% del valor bruto de la producción, mientras que en la pequeña empresa es de 36% y en la mediana de 35%.

En México, de las micro y pequeñas empresas manufactureras solo 10% es exportado. Los motivos que aducen quienes no canalizan parte de sus productos hacia el exterior se relacionan con la falta de información, la complejidad de los trámites a seguir y la falta de financiamiento para ello. Casi en ningún caso se reconoce la falta de competitividad para acudir al mercado exterior.

Por lo que se refiere al desarrollo tecnológico, 53% de las empresas de tamaño micro y pequeño trabaja con lo que se puede llamar "tecnología propia", que básicamente es la adaptación y modificación aplicadas a su proceso de producción y al diseño de sus productos. Este renglón es de fundamental importancia, ya que resalta el poco o nulo acceso que tienen estas empresas a la tecnología de punta, lo que repercute en la baja calidad y en una debilidad frente al mercado internacional.<sup>10</sup>

Asimismo, 47% de las empresas micro, pequeñas y medianas habilita, mediante una capacitación informal, a sus trabajadores.

- sus necesidades de capital son mínimas, por lo que pueden iniciar y desarrollar un negocio;
- se adaptan con facilidad a los cambios estructurales y tecnológicos; es decir, asimilan con rapidez los cambios;
- tienen gran capacidad para generar empleos, absorben una parte importante de la población económicamente activa;

---

<sup>10</sup> INPINOSA Villareal, Oscar, op.cit.

- producen artículos que generalmente se destinan a surtir a los mercados locales y son bienes de consumo básicos;
- un empresario posee totalmente el capital de la empresa, lo cual le permite una dirección y conducción centralizada de la misma;
- la organización de la empresa puede cambiar con facilidad cuando se observan cambios en el mercado;
- por su tamaño, los procedimientos administrativos también pueden cambiar y adaptarse a las circunstancias;
- dan una mejor atención al cliente, la cual muchas veces es personalizada y al mismo tiempo, no se requiere de mucho papeleo ya que las funciones y servicios no están burocratizados;
- tienen facilidad para establecerse en diversas regiones del país, con lo cual contribuyen a la descentralización de la industria, al mismo tiempo contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- los dueños, generalmente tienen un gran conocimiento del área en que operan, permitiéndoles aplicar su ingenio, talento y capacidades para la adecuada marcha del negocio.

Pese a su importancia para el desarrollo económico de México, las empresas pequeñas y medianas tienen problemas que afectan su eficiencia y condicionan su avance. Si bien es cierto que en su mayoría estos datan de tiempo atrás, las condiciones prevalecientes en los últimos años los han agravado. Por ello se requieren estrategias de desarrollo integral que brinden soluciones y las impulse de manera decidida y sólida.

En la actualidad, las micro, pequeñas y medianas empresas operan en condiciones de baja productividad y reducidos márgenes de ganancia, lo que limita considerablemente su capacidad de ahorro e inversión. Ello deriva de:

- Obtener ganancias muy bajas por lo reducido de sus operaciones,
- Su funcionamiento se adapta a las condiciones del mercado, faltándoles iniciativa y mayor audacia en todos los planos de sus actividades,

- La insuficiente red de comunicaciones y servicios, lo que propicia bajos niveles de desarrollo e integración del mercado nacional.
- La escasa participación en los programas de adquisiciones del sector público, debido a los trámites excesivos y a las condiciones de pago vigentes.
- Su limitada capacidad financiera, que las obliga a comprar sus insumos en el mercado abierto donde son más caros, de menor calidad y con variaciones constantes de precios.
- Las dificultades para obtener apoyo crediticio oportuno, que las obliga a recurrir a fuentes alternativas inadecuadas, como el financiamiento de proveedores y prestamistas, que encarecen los préstamos, deterioran su capacidad financiera y ponen en peligro su solvencia pues en ocasiones los términos del endeudamiento resultan engorrosos.
- El crédito no siempre es oportuno y se les imponen unos requisitos que, además de ser excesivos, a menudo resultan sumamente complejos, sobre todo para las empresas de menor tamaño.
- La insuficiencia de capital de trabajo, lo que con frecuencia las obliga a rechazar negocios de subcontratación con las grandes industrias.

Cabe señalar que los tres primeros enunciados describen la situación de algunas variables económicas que son susceptibles de irse modificando a través de acciones promovidas por el sector público. Las condiciones siguientes son fundamentalmente resultado del modelo de industrialización que prevaleció hasta años recientes. Por tales motivos, la superación de las deficiencias señaladas exige la participación de la comunidad industrial y de sus organizaciones gremiales, en estrecha comunicación con las dependencias y entidades gubernamentales responsables de fomentar el desarrollo de las mismas.

En suma, los problemas que afectan el desarrollo de este núcleo industrial exigen medidas eficaces que rescaten y fomenten su expansión. Es también vital elevar la eficiencia y eficacia del apoyo crediticio. De otra manera será

difícil que este conjunto de empresas cumplan con su papel estratégico en la reacción en el mediano plazo de un aparato industrial sólido, integrado y competitivo.

Para fortalecer a este conjunto de industrias el gobierno federal puso en marcha un programa de apoyo a la empresa micro, pequeña y mediana.

## **2.- Programa de Modernización para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (1991-1994).**

Uno de los propósitos del Plan Nacional de Desarrollo 1991-1994<sup>11</sup> fue lograr que México se insertara en la economía mundial mediante la modernización de la planta productiva y el fortalecimiento del sector exportador.

Tal programa señaló que las industrias de pequeña escala en México son parte esencial de la planta productiva localizándose en casi todo el territorio; por su actividad son decisivas para el desarrollo e integración regional, principalmente en ciudades de tamaño mediano y pequeño y que son muy importantes para mejorar la distribución del ingreso.

Este programa tuvo el propósito de contribuir a superar los problemas operativos y de mercado y favorecer la instalación, operación y crecimiento de estas empresas. Para ello se emplearon instrumentos pragmáticos y flexibles y acciones de fomento, que atendieran a las características, problemática y potencialidades de los estratos empresariales. El programa definió, además, los segmentos que integraron el subsector y asignó prioridades que fueron de observancia obligatoria para las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

---

<sup>11</sup> Programa para la Modernización de Micro, Pequeña y Mediana Empresa 1991-1994, en Mercado de Valores Núm 6, marzo 15 de 1991, México, D.F. Nacional Financiera

Para efectos del Programa para la Modernización y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, se definió a las mismas como:

**Microindustria:** las empresas manufactureras que ocupen directamente hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas anuales reales o estimadas no rebase el monto que determine la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Sólo las personas físicas de nacionalidad mexicana que satisfagan los requisitos señalados en los artículos 3o, 8o y 14; de la Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y las Sociedades Mercantiles con cláusulas de exclusión de extranjeros, podrán obtener la Cédula de Microindustria o participar como socios en las Sociedades de Responsabilidad Limitada, a efecto de recibir los beneficios que ese u otros ordenamientos les otorguen, sin perjuicios de que puedan adoptar otra forma legal.

**Industria Pequeña:** las empresas manufactureras que ocupen directamente entre 16 y 100 personas y el valor de sus ventas netas anuales reales o estimadas no rebase el monto que determine la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

**Industria Mediana:** las empresas manufactureras que ocupen directamente entre 101 y 250 personas y el valor de sus ventas anuales reales o estimadas no rebase el monto que determine la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Las empresas al cumplir simultáneamente con los requisitos de número de personal ocupado y el valor de ventas netas se clasificaron en un determinado estrato. En el caso de empresas de nueva creación, la estimación del valor de las ventas netas anuales debe ser congruente con la capacidad productiva instalada y el número de trabajadores previsto.

Las empresas clasificadas como microindustria e industria pequeña contaron con preferencia para el otorgamiento de los apoyos contenidos en este programa, independientemente de la actividad industrial que realicen.

**Los objetivos generales de este programa son los siguientes:**

Los principales objetivos del programa fueron: el fomento a la industria micro, pequeña y mediana, fortalecimiento a las mismas mediante cambios cualitativos en las formas de comprar y comercializar, a efecto de consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su concurrencia en los mercados de exportación, elevando el nivel tecnológico y de calidad, contando con simplificación administrativa, promoción de empleos productivos y permanentes para coadyuvar el desarrollo regional, propiciando por supuesto la inversión en el sector social para fomentar las actividades manufactureras.

### **Estrategia**

En el marco de la internacionalización de la economía, la estrategia se orientó a mejorar las escalas de producción mediante la organización interempresarial; se buscó lograr acceso a la tecnología facilitando su inserción en el mercado internacional adaptándose a las nuevas condiciones de competencia que plantea el Tratado de Libre Comercio.

- Trato de elevar la calidad impulsando programas de capacitación gerencial y de mano de obra, impulsando la participación del subsector en el mercado de exportación mediante la organización de Empresas de Comercio Exterior, la Subcontratación, la Proveeduría a Exportadores y a la Industria Maquiladora. Apoyó a las Empresas de Comercio Exterior que promovieron la comercialización de los productos de la industria micro, pequeña y mediana.

- Fomentó la especialización del subsector en productos y procesos que contaron con ventajas comparativas y continuó con la desregulación y simplificación administrativa.

- Se convocó a los organismos del sector privado y social para que se impulsaran y promovieran las acciones de este programa y se aprovecharan las iniciativas de los particulares.

### **Organización Empresarial**

El programa planteaba seis diferente opciones de organización interempresarial, que dependían de los objetivos, necesidades y posibilidades económicas de cada empresa. En el objetivo fundamental de este instrumento fue vital el riesgo de que las empresas de menor tamaño se diluyeran frente a

la competencia creciente y que fortalecieran su capacidad de negociación en los mercados.

Ante ese hecho y con la finalidad de sumar recursos, esfuerzos y experiencias para superar los inconvenientes de sus propias escalas y aprovechar las ventajas inherentes a las mismas, las personas físicas o morales pudieron optar por una o más formas de asociación, sin que ello significara trastocar la autonomía de las empresas.

De estas, dos eran novedosas: las Sociedades de Responsabilidad Limitada de Interés Público y las Empresas Integradoras.

Por su parte Nafinsa otorgaba a la sociedad una línea de crédito que podía ser en proporción hasta de 1 a 10 en función del monto del capital social de la empresa.

#### **Desarrollo de proveedores del Sector Público**

En coordinación con los organismos y las empresas del sector público se realizaron acciones para el desarrollo de proveedores industriales de escala micro, pequeña y mediana, que incluían asistencia técnica e información oportuna sobre la demanda. El Programa Anual de Adquisiciones de las Dependencias y Entidades del Sector Público Federal definió necesidades anuales y en ocasiones, multianuales.

#### **Tecnología**

En coordinación con los Laboratorios Nacionales de Fomento Industrial, los Centros de Investigación de Desarrollo Tecnológico, a cargo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, las instituciones de educación tecnológica, dependientes de la Secretaría de Educación Pública y las Universidades, se creó el **Servicio Nacional de Consulta Tecnológica Industrial** a fin de brindar servicios ágiles, oportunos a costo reducido. Este servicio incluía aspectos como: son la compra, adaptación y asimilación de tecnología, selección de maquinaria, equipo, materias primas e insumos, sistemas de control de calidad, desarrollo de nuevos productos, envase y embalaje, entre otros.

Los Laboratorios Nacionales de Fomento Industrial asistirían preferentemente a las empresas micro, pequeñas y medianas, en las áreas de



envase y embalaje, alimentos biotecnología, química instrumental, diseño, desarrollo de nuevos materiales y productos, estudios técnico-económicos, información y documentación, protección al medio ambiente, así como en la realización de acciones de diagnóstico y fortalecimiento tecnológico.

### **Calidad Total**

La globalización de la economía y el acelerado cambio tecnológico imponen un elevado nivel de competitividad y obligan a realizar transformaciones radicales en procesos y productos para alcanzar la calidad óptima.

Sólo por este medio será posible concurrir en mercados altamente competidos, así como lograr una mayor divulgación de las normas oficiales mexicanas sobre la calidad.

Dentro de este programa se trató de promover la cultura de la calidad total como una medida permanente de superación a lo largo de todo el proceso productivo: diseño, manufactura, venta, distribución y servicio. Asimismo, se involucró y mantuvo una retroalimentación con los consumidores. En colaboración con la Dirección General de Normas de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, se estimuló la adopción de normas oficiales como un instrumento impulsor de la calidad.

Con tal fin se estableció el Premio Nacional de Calidad para industrias micro, pequeñas y medianas y se expidieron normas para la definición de criterios de calidad.

En colaboración con las representaciones empresariales, se realizaron campañas de difusión para incentivar y orientar a los industriales en la búsqueda de la calidad total y de los beneficios que pudieran obtenerse de su aplicación.

### **Gestión Empresarial**

Dentro del conjunto de apoyos para la modernización y desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana, la gestión empresarial fué un elemento primordial para alentar las vocaciones empresariales y alcanzar su perfeccionamiento. Debido a que este tipo de capacitación no corresponde al sistema de educación formal, su implantación se concentró con las

organizaciones privadas y sociales. Por este motivo, se consideró la heterogeneidad de los grupos empresariales en cuanto a su nivel académico y experiencia.

### **Financiamiento**

Como es sabido el crédito representa un instrumento de primer orden en el fomento a la industria micro, pequeña mediana, por lo cual se trato de adecuar los apoyos crediticios a las particularidades de cada uno de los estratos que componen el subsector.

Se apoyó preferentemente a la industria micro y pequeña, independientemente de la actividad manufacturera que realizaran, por conducto de la Banca de Desarrollo y Sociedades Nacionales de Crédito. En particular Nacional Financiera S.N.C. impulsaría a la consolidación y el desarrollo de los organismos auxiliares del crédito y de las entidades de fomento público y privadas asimismo alentaría la utilización de otras figuras de apoyo crediticio.

### **Conclusión**

A través del Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana, se pretendió establecer un marco para ordenar y sistematizar el fomento a estas empresas; se identificó los principales problemas que afectan a su estructura productiva y se definió la estrategia, los instrumentos y las acciones para solucionarlos en forma radical.

El fortalecimiento del mercado interno y la inserción de la industria, especialmente de la más pequeña en los mercados mundiales, requieren la participación decidida de los sectores social y privado, a través de mecanismos novedosos de asociación que los dote de mayor capacidad competitiva.

La modernización del subsector tendría efectos trascendentales, sobre todo en el ámbito regional, al permitir el aprovechamiento de los recursos y mano de obra locales y la formación de empresarios para contar con eficacia y calidad en la producción y con participación más significativa en el comercio internacional.

### **3.- Apoyos a la Producción**

#### **a) Aspecto Financiero**

En lo referente al financiamiento, se han creado distintos programas que buscan atender las necesidades particulares de cada empresa, pues estas presentan gran diversidad de tamaño, tipo de producción, nivel de desarrollo y de ubicación geográfica. Detrás de la mayoría de estos programas existe una idea común, el crédito flexible, competitivo y oportuno. Este es un requisito indispensable para permitir la modernización de las empresas.

El crédito se acompañó de políticas de apoyo integral que promovieran el cambio estructural, impulsando alianzas estratégicas, sustituyendo pasivos onerosos ampliando plazos, otorgando nuevas líneas revolventes de capital de trabajo, financiando equipos para resolver cuellos de botella y proporcionando asistencia técnica para elevar eficiencia y productividad. El financiamiento representa un instrumento de primer orden en el fomento a la industria micro, pequeña y mediana, aunque es obvio que no siempre es la principal solución a los problemas de las empresas. En este sentido Nafinsa hizo un gran esfuerzo de creatividad para responder a las necesidades de crédito de este subsector a través de mecanismos como: la tarjeta empresarial, los sistemas de factoraje, arrendamiento financiero y garantía con fianza.

#### **Tarjeta Empresarial**

Nacional Financiera diseñó este instrumento para permitir que la empresa de menor tamaño obtuviera los recursos necesarios para su cotidiana operación en las mismas condiciones que lo hacen las empresas de mayor tamaño.

Esta tarjeta consistía en una línea de crédito revolvente que obtenía el empresario a través de los bancos, las uniones de crédito o las empresas de factoraje mediante un trámite simplificado, donde la empresa y el intermediario acordaban en función de las características de cada empresa, la forma en que se amortizarían las disposiciones efectuadas a través de este instrumento, permitiendo la revolvenencia de los recursos. El plazo para la amortización de estas líneas se estableció por un período hasta de tres años, operando mediante la apertura de una cuenta de cheques en donde el

intermediario depositaba con cargo a la línea de crédito abierta las cantidades de recursos que el empresario requiriera para su operación diaria.

Así, de esta forma, el empresario disponía de recursos en efectivo para la compra de sus insumos, entre otros destinos, lo que le permitía negociar las mejores condiciones con sus proveedores en términos de precio, calidad, tiempo de entrega, etc.

Este instrumento también posibilitaba que la empresa contara con el efectivo suficiente para hacer los pagos por concepto de nómina, luz, teléfono, renta, etc; sin necesidad de obtener créditos específicos, facilitaba también la aceptación de pedidos extraordinarios de mayor volumen de los usualmente recibidos por la empresa con la presentación de pedidos en firme, se podían hacer disposiciones en efectivo para adquirir los insumos necesarios o el reembolso de las facturas de materias primas que hayan sido adquiridas por los empresarios.

Otra ventaja de este instrumento es que permitía la adquisición de activos fijos que requirieran las empresas, ya sea para incrementar su capacidad o para su modernización; en este rubro, la amortización de los recursos era a un plazo hasta cinco años sin necesidad de efectuar trámites adicionales.

Cabe mencionar que este instrumento tuvo problemas como resultado de la recesión de 1994, que dejó a las empresas en un estado de insolvencia.

### **Programa Especial de Impulso Financiero a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa**

Como una respuesta a los retos financieros y con el propósito de resolver el problema temporal de falta de liquidez, propiciar el saneamiento financiero de las micro y pequeñas empresas, brindarles una oportunidad para su viabilidad y permanencia, y estimular a la vez a los intermediarios financieros en la atención de las empresas de menor tamaño, Nacional Financiera instrumentó el Programa Especial de Impulso Financiero<sup>12</sup> a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, cuyas medidas fueron las siguientes:

---

<sup>12</sup> ESPINOSA, Villareal Oscar, *op.cit.*

## **1.) Garantías**

- Generalización del sistema de garantía con fianza. Ante los buenos resultados de los programas piloto en esta materia, se generalizó la utilización de este esquema para operar particularmente con los intermediarios no bancarios de Nacional Financiera (uniones de crédito, arrendadoras financieras, entidades de fomento y empresas de factoraje).
- Sistema semiautomático de garantías masivas. Dentro del marco de una negociación individual entre Nacional Financiera y cada banco de primer piso interesado, Nacional Financiera podía absorber hasta 50% del riesgo que la banca comercial asumía en atención masiva a las necesidades de financiamiento de las empresas.

## **2.)Reestructuración Financiera**

- Conversión del crédito quirografario al crédito de fomento. Nafinsa podía pactar con los bancos comerciales la inversión de financiamiento de corto plazo a financiamientos con recursos de esta institución de fomento. Para dicha conversión, Nafinsa “fondeaba” al banco en cuestión por periodos transitorios, con el mínimo costo de los fondos de fomento, en tanto dicho intermediario realizaba los análisis necesarios que le conducirían a la determinación del tipo de financiamiento, que en definitiva, debía otorgarse o no, a las empresas beneficiarias del esquema.
- Reestructuración de pasivos. Se buscó que la reestructuración estuviera acompañada por una reestructuración integral que elevara la productividad y competitividad de las empresas.
- Financiamiento a largo plazo para aportaciones accionarias que fortalecieran la capitalización de las empresas. Nafinsa financiaría a largo plazo, desde el segundo piso, a personas físicas o morales las aportaciones de capital que a su vez se emplearan en empresas que requirieran fortalecer su estructura financiera.

- Financiamiento a trabajadores y empleados de empresas industriales para aportaciones de capital en las empresas donde se trabajara en base a un ejercicio de opciones.

### **3.) Utilización del Mercado de Valores para el financiamiento a la Micro, Pequeña y Mediana empresa.**

- Crédito Bursátil. Con el propósito de abrir el acceso a las micro, pequeñas y medianas empresas al mercado de valores.

- Mercado intermedio de valores. Nafinsa ratificó su compromiso de invertir hasta 500 millones de nuevos pesos en el mercado intermedio para apoyar aquellas empresas medianas y pequeñas que decidieran acudir a este segmento del mercado de valores.

### **4.) Estímulos a la asociación entre empresas mexicanas y con empresas extranjeras para la generación de alianzas estratégicas.**

Nafinsa realizó una aportación de capital para la formación de empresas integradoras de micro y pequeñas empresas, se apoyaron coinversiones de negocios pequeños y medianos con empresas extranjeras donde Nacional Financiera podía aportar hasta 25% del capital total requerido en las empresas resultantes de la asociación, siempre y cuando dichas inversiones se realizaran en México. La participación de institución sería siempre temporal.

Estas coinversiones y alianzas estratégicas permitieron a las empresas mexicanas mejorar su competitividad en el corto plazo, a través de muy diversos aspectos, como pueden ser el acceso a tecnología, mercados, mejores diseños, etc.

### **5.) Otras medidas de apoyo**

El programa contempló la infraestructura adecuada para la atención de las micro y pequeñas empresas. Nafinsa puso a disposición de los intermediarios

financieros recursos a plazos de hasta 20 años para financiar las inversiones que debieran realizarse en instalaciones, sistemas, capacitación, etc.

- Plazos de garantía. En todos los programas, los financiamientos de Nafinsa se contemplaron los plazos de gracia acordes con los períodos de maduración de los proyectos y su generación de efectivo.

- Descuento a intermediarios. Nafinsa podía descontar hasta 100% de los recursos requeridos por los intermediarios financieros.

- Tasas en dólares. Se aplicaba una tasa libor más 5 en operaciones con plazos de hasta tres años y hasta 20 años, una tasa al intermediario de libor más 4, siempre y cuando no fuese inferior a 10.5% ni superior a 12.75%. Esto último con la finalidad de brindar a las empresas seguridad en el costo del financiamiento de muy largo plazo y favorecer la realización de proyectos de larga maduración.

#### **b) Fiscales**

Para que las micro, pequeñas y medianas empresas de México puedan seguir adelante, Nacional Financiera, como institución de banca de segundo piso, puso en marcha un esquema de apoyo a través de su Red de Intermediarios con las siguientes características:

El Acuerdo de Apoyo inmediato a los Deudores de la Banca<sup>13</sup> constituyó un esfuerzo por parte del Gobierno Federal y de los bancos de desarrollo múltiples, para aliviar la difícil situación por la que atravesaron las empresas durante la crisis de 1994.

El acuerdo benefició a todos los deudores de la banca por adeudos denominados en moneda nacional o UDIs, adquiridos con anterioridad por concepto de:

- Crédito para al adquisición de bienes de consumo duraderos y personales.

---

<sup>13</sup> Acuerdo de Apoyo Inmediato a los Deudores de la Banca. en Mercado de Valores Núm 10, octubre de 1995. México, D.F. Nacional Financiera .

- Créditos a empresas (a cargo de personas físicas o morales, que realizaran actividades empresariales en cualquier rama de la actividad económica, incluyendo aquellos desconectados con la banca de desarrollo y los fideicomisos de fomento económico del gobierno federal).

- Crédito para vivienda.

Los beneficios del Acuerdo se hicieron extensivos a los deudores de uniones de crédito, arrendadoras financieras y empresas de factoraje financiero, de créditos que fueron descontados con la banca o con los referidos fideicomisos de fomento económico

#### **Deudores al corriente en sus pagos**

Los deudores al corriente en sus pagos recibieron los beneficios económicos del Acuerdo a partir del mes de septiembre de 1995, sin la necesidad de efectuar trámite alguno, siempre y cuando no existiera interrupción en la regularidad de sus pagos.

Para efectos del Acuerdo, se incluyeron en este supuesto los deudores de tarjetas de crédito que tuvieran hasta tres mensualidades vencidas.

Los acreditados con adeudos vencidos que se pusieron al corriente en sus pagos recibieron beneficios desde la fecha en que se regularizaron. Aquellos deudores que regularizaron sus pagos hasta el 30 de septiembre de 1995 recibieron los beneficios desde el día 1o de dicho mes.

#### **Participación de acreditados con adeudos vencidos**

Los deudores que no se encontraran al corriente en su pagos podían de manera voluntaria e individual, participar de los beneficios del Acuerdo mediante la firma de una Carta de Intención, a su disposición en las oficinas de los bancos a partir del 11 de septiembre de 1995.

La Carta de Intención establecía exclusivamente la buena voluntad del banco y del deudor de negociar par llegar a un Convenio de Reestructuración. Para ambas opciones, las empresas se dirigieron directamente a sus bancos y hacer los trámites conducentes.



Los intermediarios financieros no bancarios debían suscribir una Carta de Adhesión, en la que manifestaban su conformidad de incorporarse al Acuerdo.

### **Créditos a empresas, al consumo y personales**

Los deudores de Créditos a empresas, al consumo y personales que firmaron la Carta de Intención, el 30 de septiembre de 1995 recibieron los beneficios del Acuerdo desde el día 1o de dicho mes. Quienes firmaron la Carta de Intención en una fecha posterior recibieron los beneficios a partir del día de firma. La obtención de los referidos beneficios quedo sujeta a que los deudores suscribieran a un Convenio de Reestructuración con el banco a más tardar el 31 de enero de 1996.

### **Tregua Judicial**

Las empresas al corriente en sus pagos, tuvieron acceso a la Tregua Judicial que venció el 31 de octubre de 1995 y podían en el programa previa suscripción de la Carta de Intención, pago o reestructuración, conforme a los esquemas que a este respecto ofreció Nacional Financiera.

La banca otorgó unilateralmente a los deudores que no se encontraban al corriente de sus pagos, una tregua judicial hasta el 31 de octubre de 1995, dicha tregua se extendió hasta el 31 de enero de 1996, para aquellos deudores que firmaran la referida Carta de Intención. En virtud de esta tregua, la banca no realizó actos y promociones de cobro en juicios civiles o mercantiles, salvo los necesarios para conservar sus derechos.

Este beneficio no se otorgaba de manera general a las empresas cuyo adeudo total excediera de 400 mil nuevos pesos.

### **c) Administrativos**

La efectividad de los apoyos institucionales se condiciono entre otros factores a las facilidades administrativas y oportunidad con que se brinden a los particulares.

Bajo este precepto, dentro del marco de la Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y la Actividad Artesanal del Programa para la Modernización

y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana, así como del Programa General de Simplificación Administrativa Pública Federal se realizó un esfuerzo en materia de simplificación administrativa, el cual se tradujo en el instrumento de la ventanilla única, cuyo principio es "todos los trámites en uno y en un sólo lugar".

Cabe destacar que a partir del mes de diciembre de 1992, los beneficios de la ventanilla se ampliaron del estrato de microindustria a los de industria pequeña y mediana.

Para 1993, ya funcionaban 117 ventanillas únicas de gestión industrial, que brindan atención a la industria micro, pequeña y mediana, así como a la actividad artesanal, las cuales se establecieron en las principales ciudades del país.

De ese total, 104 están facultadas para emitir la cédula industrial correspondiente y 13 únicamente proporcionan servicios de gestoría y orientación.

La capacitación gerencial es uno de los servicios más demandados por la comunidad de empresarios. En respuesta, varias instituciones oficiales y privadas han implantado diversos programas para proporcionarles los instrumentos necesarios para mejorar su gestión.

La simplificación administrativa no solo se contempló para el comercio nacional, también se crearon programas para el apoyo a las empresas con necesidades de exportar e importar.

Se crearon dos programas: el Programa de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación (PITEX), y el Programa para Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX).

**Programas de Importación Temporal para producir artículos de exportación (PITEX).**

Con el propósito de simplificar y mejorar la operación del régimen de importación temporal para elaborar productos de exportación, a fin de permitir a las empresas realizar sus operaciones de manera ágil, programada y con seguridad en el abasto de insumos y maquinaria de importación con las características requeridas para concurrir eficientemente a los mercados

internacionales, el 9 de mayo de 1985 fué publicado en el Diario Oficial de la Federación el **Decreto que establece el Programa de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación (PITEX)**, mismo que fue modificado para ampliar sus ventajas mediante decretos publicados el 19 de septiembre de 1986 y 23 de septiembre de 1991.

Este mecanismo permite a la planta productiva del país seleccionar libremente entre proveedores nacionales y del extranjero a aquellos que ofrezcan bienes en las mejores condiciones de precio, calidad y abastecimiento.

Considera como sujetos del beneficio tanto al exportador directo como al indirecto. Define al exportador indirecto como el proveedor de insumos que se incorporen a productos que serán vendidos en el exterior por exportadores directos, por empresas de Comercio Exterior registradas ante la Secretaría de Fomento y Comercio Industrial (SECOFI) o empresas inscritas en el Registro Nacional de la Industria Maquiladora que exporten la totalidad de su producción.

### **Características de los PITEX**

Las empresas establecidas en el país pueden suscribirse a estos programas con el único requisito de destinar a la exportación proporciones determinadas de sus ventas totales. El programa no establece limitaciones en materia de localización industrial, estructura de capital o grado de integración nacional.

Los exportadores que directa o indirectamente destinen al mercado internacional cuando menos el 10% de sus ventas totales o 500 mil dólares al año, o su equivalente en otras divisas, cuentan con derecho a importar temporalmente sin el pago de impuestos: materias primas e insumos, envases y empaques, combustibles, lubricantes, materiales auxiliares, refacciones y otros bienes que se utilicen para producir mercancías de exportación. Las proporciones de exportación requeridas se calculan considerando las operaciones totales de la empresa o bien sólo una determinada planta, división o línea de producción, en cuyo caso el programa sólo se aplica a esas unidades productivas.

Los programas de importación temporal para este tipo de empresas tiene las siguientes características:

- Las materias primas, insumos, envases y empaques pueden permanecer en el país por el plazo de un año, prorrogable por un año o más. Los combustibles, lubricantes y materiales auxiliares tienen un plazo de permanencia de un año improrrogable.
- Extensión de la garantía de interés fiscal en sus importaciones bajo programa.
- Se autorizan porcentajes de mermas y desperdicios que en su conjunto pueden ser deducidos de la importación temporal y sin estar sujetos a retorno o destrucción ante la autoridad aduanera, por lo que la empresa puede disponer de ellos libremente.
- El porcentaje de mermas y desperdicios para combustibles y lubricantes puede ser del 100%.
- La SECOFI puede autorizar la venta al mercado nacional de los productos elaborados con mercancías importadas al amparo del PITEX hasta por el 20% del valor de las exportaciones que realice la empresa; este porcentaje podrá ser ampliado al 30% a las empresas que realicen ventas a las franjas fronterizas y zonas libres por un mínimo del 10% de sus ventas totales. Para este efecto se otorgarán los permisos de importación, en su caso, debiendo la empresa cubrir los impuestos de importación correspondientes a los insumos importados que hayan sido incorporados a los productos objeto de la autorización.

Adicionalmente a estas facilidades, aquellas empresa que exportan como mínimo el 30% de sus ventas totales pueden contar con la posibilidad de importar temporalmente maquinaria y herramienta destinada al proceso productivo, así como equipo de investigación, de seguridad industrial, de control de calidad y de capacitación de personal, en todos los casos directamente relacionados con la actividad exportadora.

Al igual que en el caso de la importación de insumos, el porcentaje de exportaciones requerido se calcula con respecto a la totalidad de la operación de la empresa o referido a una planta, división o línea de producción específica.

Las importaciones temporales de maquinaria y equipo que se efectúen al amparo del programa deben tener las siguientes características:

- Plazo de permanencia en el país por un mínimo de 3 años, que es la vigencia de los programas, el cual puede prorrogarse sin limitación en tanto la empresa cumpla con las condiciones establecidas en la autorización del programa.

- Las empresas garantizan el interés fiscal en cualquiera de las formas previstas en el artículo 141 del Código Fiscal de la Federación, estableciendo esta garantía sobre el 20% del importe de los impuestos y de las probables multas y recargos.

- Si la empresa cuenta con el registro como Altamente Exportadora (ALTEX) gozará de la exención de la garantía del interés fiscal por la importación de maquinaria y equipo.

- La SECOFI, a solicitud de la empresa y dentro de la vigencia del programa, puede autorizar el cambio de régimen de importación temporal a definitivo de la maquinaria importada a su amparo.

- Para el cambio de régimen de importación temporal a definitiva de maquinaria que ha operado conforme al programa se autorizó por un plazo mínimo de 3 años, pagando los impuestos de importación calculando una depreciación del equipo superior en 20 puntos porcentuales a la que señala la Regla Décima de Carácter General en Materia Aduanera.

### **Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX)**

El programa de Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX) es un instrumento de promoción a las exportaciones de productos mexicanos destinados a apoyar su operación mediante facilidades administrativas y fiscales.

### **Marco Legal**

El marco legal de este programa incluye los siguientes ordenamientos y disposiciones legales y fiscales

- Decreto para el Fomento y Operación de las Empresas Altamente Exportadoras y sus reformas, publicados en el Diario Oficial el 3 de mayo de 1990, el 17 de mayo de 1991 y el 11 de mayo de 1995,
- Ley Aduanera y su Reglamento,
- Resoluciones que reforman, adicionan y derogan reglas fiscales de carácter general relacionadas con el comercio exterior,
- Ley del Impuesto al Valor Agregado y su reglamento,
- Código Fiscal de la Federación y sus reformas.

### **Beneficiarios**

Las personas físicas o morales establecidas en el país productoras de mercancías no petroleras que demuestren exportaciones directas por un valor de dos millones de dólares o equivalente al 40% de sus ventas totales, en el período de un año .

Las personas físicas o morales establecidas en el país productoras de mercancías no petroleras que demuestren exportaciones indirectas anuales equivalentes al 50% de sus ventas totales.

Las Empresas de Comercio Exterior (ESEX) con registro vigente expedido por la SECOFI.

Los exportadores directos e indirectos podrán cumplir con el requisito de exportación del 40% o dos millones de dólares, sumando los dos tipos de exportación. Para tal efecto se debe considerar de las exportaciones indirectas únicamente el 80% de su valor.

### **Beneficios**

- El programa ALTEX brinda a su titulares los siguientes beneficios:

- Devolución de saldos a favor de I.V.A., en un término de cinco días hábiles.
- Acceso gratuito al sistema de información comercial administrado por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.
- Exención de requisito de segunda revisión de las mercancías de exportación en la aduana de salida cuando estas hayan sido previamente despachadas en una aduana interior y facultad para nombrar a un apoderado aduanal para varias aduanas y diversos productos.

Para gozar de dichos beneficios, los usuarios de este programa deben presentar, ante las Dependencias de la Administración Pública Federal correspondiente, una copia de la Constancia ALTEX expedida por la SECOFI y, en sus caso, ratificación de vigencia.

### **Compromisos**

A fin de gozar de los beneficios del programa ALTEX, sus usuarios deben:

- Demostrar que cumplen con los requisitos mínimos de exportación, y
- Presentar oportuna y puntualmente su reporte anual de operaciones de comercio exterior.

### **Vigencia**

La constancia ALTEX (documento que acredita a los titulares de este programa) tiene una vigencia indefinida siempre que sus titular cumpla con los requisitos y compromisos previstos.

Este decreto de fomento para la operación de la Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX) ha sido un instrumento eficaz en la eliminación de obstáculos administrativos en favor de este sector empresarial.

**Cuadro 1****INDUSTRIA MANUFACTURERA**

Distribución de la micro, pequeña y mediana empresa por número de establecimiento y personal ocupado

**MICROINDUSTRIA**

DISTRITO FEDERAL	16359	16.69	75723	19.21
JALISCO	10386	10.60	45526	11.55
MEXICO	8914	9.10	38316	9.72
NUEVO LEON	7030	7.17	31081	7.89
GUANAJUATO	6989	7.13	28911	7.34
OTROS	48318	49.31	174558	49.29
TOTAL	97996	100	219557	100

**PEQ. INDUSTRIA**

DISTRITO FEDERAL	4056	22.48	147743	29.93
MEXICO	2275	12.89	90782	13.47
JALISCO	2008	11.11	70534	10.47
NUEVO LEON	1841	8.83	87649	8.98
GUANAJUATO	318	7.04	46482	6.99
OTROS	7872	38.2	260609	38.67
TOTAL	18070	100	673779	100

**MED. INDUSTRIA**

MEXICO	549	17.00	88731	17.13
DISTRITO FEDERAL	648	16.87	84344	16.66
JALISCO	287	8.27	41051	8.11
NUEVO LEON	260	8.05	40506	8.00
BAJA CALIFORNIA	215	6.66	34180	6.75
OTROS	1394	43.15	219392	43.35
TOTAL	3230	100	506204	100

Fuente: Dirección General de la Industria Mediana, Pequeña y de Desarrollo Regional. Con datos del IMSS, 1994



**Cuadro 2**  
**PRECIO**

Factores Considerados	Tamaño de la empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Costo a Materia Prima	48.6	28.5	36.5
Costo de mano de obra	17.5	17.3	16.8
Costos fijos	13.9	11.7	10.1
Gastos admitivos	4	7.6	7.8
Combinación de factores internos	13.8	41	45.8
Precios Oficiales	4.9	4.5	5.6

Fuente: La Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Principales Características  
Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa núm 7. Nacional Financiera/INEGI

**Cuadro 3**  
**Maquinaria y Equipo**

Año costo de compra o reparación	82.8	78.5	69.9
Falta de capacitación de personal	3.4	6.8	7.3
Ineficiencia de oferta nacional	2.3	2.3	2.3
Desconocimiento de cómo hacerle	3.6	1.2	2
Inseguridad	2.8	2.5	1.5
Problemas de financiamiento	1	2.8	2
Otros	4.5	8.9	14.4

Fuente: La Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Principales Características  
Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa núm 7. Nacional Financiera/INEGI

**INDUSTRIA MANUFACTURERA POR TAMAÑO DE EMPRESA**

MICROINDUSTRIA	97,996	80.88
INDUSTRIA PEQUEÑA	18,070	14.88
INDUSTRIA MEDIANA	119,296	2.56
SUBSECTOR IMP	2,347	88.07
INDUSTRIA GRANDE	121,643	1.83
TOTAL	121,643	100.00

MICROINDUSTRIA	394,148	12.24
INDUSTRIA PEQUEÑA	673,779	20.82
INDUSTRIA MEDIANA	506,204	15.72
SUBSECTOR IMP	1,574,128	48.88
INDUSTRIA GRANDE	3,220	51.12
TOTAL	3,220,297	100.00

Fuente: Dirección General de la Industria Mediana, Pequeña y de Desarrollo Regional.  
Con datos del IMSS, 1994

### **III. LA ORGANIZACION DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA**

Actualmente, el avance comercial en el mercado crece a pasos agigantados; los niveles de competencia son cada vez más elevados y están asociados a la velocidad con que los agentes comerciales incorporan avances tecnológicos tales como: sistemas de información computacionales, logística de abasto y distribución, etc. Es por eso que prevalecen en el mercado sólo aquellos que son capaces de elevar su calidad.

La tendencia mundial es la asociación. Así es como han surgido en el mundo alianzas comerciales que permiten presentar un frente más fortalecido para enfrentar con mayores posibilidades de éxito la competencia internacional.

El empresario mexicano debe aprovechar las oportunidades de apertura y la modernización; su éxito depende de la capacidad para organizar la producción y el comercio.

La apertura de la economía hacia la competencia externa y su nueva orientación hacia el sector exportador, contribuye a una expansión dinámica de la actividad económica; ésta genera la creación de empleos bien remunerados, la adquisición y desarrollo de tecnologías modernas, además de la generación permanente de divisas.

Las pequeñas y medianas empresas se caracterizan por las múltiples funciones que debe cumplir el empresario dentro y fuera de la planta. Permitir que se concentre en la labor gerencial forma parte de la concepción integral del desarrollo.

Las organizaciones gremiales o asociativas son en general medios de acción de grupos con un carácter representativo ante el Estado y otras organizaciones de carácter semejante. Sin embargo por su debilidad individual las micro y pequeñas empresas han tenido una presencia precaria en aquellas.

**La capacidad de competir de los países industrializados en los mercados internacionales no se debe sólo al desempeño de los grandes consorcios. Buena parte de sus logros es resultado de la adecuada actividad de las empresas pequeñas y medianas que generan una fracción importante de las exportaciones. De acuerdo con información de Nafinsa, 20% de las estadounidenses son atribuibles a esas compañías, 40% de las de Japón e Italia y 30% de las de Alemania.**

**Esos países han mejorado la participación de ese tamaño de empresas mediante instancias coordinadoras que van desde uniones de productores hasta comercializadoras; captan necesidades de los mercados, fincan los pedidos, hacen llegar los requerimientos a las empresas, proporcionan tecnología y capacitación y mantienen la red de productores en constante avance.**

**En México se ha alentado la creación de comercializadoras, las cuales aún no han logrado transformar a grupos de empresas micro, pequeñas y medianas en entes competitivos.**

**Además de las comercializadoras, ahora se busca fortalecer el proceso de unión de esfuerzos, mediante un Decreto para promover la creación, organización, operación y desarrollo de Empresas Integradoras publicado el 7 de mayo de 1993.**

## **1. Empresa Integradora (EI)**

**A diferencia de las comercializadoras, que actúan como negocios independientes de las unidades productivas, las integradoras surgen, son propiedad y dependen de la voluntad de las empresas asociadas o integradas.**

**Se entiende como Empresa Integradora aquella empresa cuyo propósito es realizar gestiones y promociones orientadas a modernizar y ampliar la participación de la empresa micro, pequeña y mediana en todos los ámbitos de la vida económica nacional.**

Con esta nueva modalidad se espera superar las limitaciones de las pequeñas empresas para negociar volúmenes de ventas, compras, recursos financieros y tecnología, así como lograr escalas de producción que mejoren su posición competitiva.

Las principales consideraciones para crear las Empresas Integradoras de unidades productivas son las siguientes:<sup>14</sup>

- a) Adaptarse a las nuevas modalidades de integración y competencia internacionales,
- b) Promover la organización interempresarial para facilitar el trabajo en equipo e incrementar la capacidad de negociación y la gestión, así como ampliar la escala productiva sin afectar la autonomía de la empresa,
- c) Las empresas integradoras deben aglutinar unidades productivas de mediano tamaño o menores, mediante cambios cualitativos en la forma de comprar, producir y comercializar, para consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su concurrencia en el externo.

Para aprovechar los beneficios que estipula el decreto las empresas deben inscribirse en el Registro Nacional de Empresas Integradoras.

Las micro, pequeñas y medianas empresas integradas deben tener participación accionaria (que puede financiar Nafinsa) y ser usuarias de los servicios que presten las EI, estas últimas no pueden participar directa o indirectamente en el capital de las empresas asociadas. Su ámbito de acción puede ser nacional, regional, estatal, municipal o local y sólo pueden recibir ingresos por concepto de cuotas y prestación de servicios.

Estas empresas contarán con el apoyo de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), en coordinación con Gobiernos Estatales y la Banca de Desarrollo para fomentar su creación, organización, operación y desarrollo de las asociadas.

---

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

**Los requisitos para constituirse en una empresa integradora son:**

**1) Tener personalidad jurídica propia y que su objeto social sea la prestación de servicios especializados de apoyo a las empresas micro, pequeñas y medianas integradas.**

**2) Las empresas integradas deben ser dueñas de la empresa integradora y usuarias de los servicios que preste la misma.**

**3) La integradora no puede participar en forma directa o indirecta en el capital social de las empresas integradas.**

**4) Los ingresos de la integradora deberán provenir exclusivamente de las cuotas y de los servicios que proporcione.**

**5) La administración y la prestación de servicios de la empresa integradora debe estar a cargo de personal especializado, ajeno a las empresas asociadas.**

**6) La operación de la empresa integradora debe contar con una cobertura local en función de sus propios requerimientos y los de sus socios.**

**7) Proporcionar a sus socios algunos de estos servicios especializados:**

**De acuerdo al Decreto mencionado las EI deben proporcionar los siguientes servicios:**

**- Tecnológicos, como facilitar el uso sistemático de información técnica especializada, de equipo y maquinaria moderna, de laboratorios científicos y tecnológicos y de personal calificado.**

- De promoción y comercialización para aumentar y ampliar la participación de las asociadas en los mercados interno y externo, así como abatir costos de distribución mediante ofertas consolidadas. Estos servicios incluyen estudios de mercado, catálogos promocionales y participación en ferias y exposiciones.

- De diseño e innovación de los productos.

- De subcontratación de productos y procesos industriales que complementen cadenas productivas y apoyen la articulación de diversos tamaños de plantas que promuevan la especialización y la homologación de la producción.

- De promoción del financiamiento en condiciones de fomento para favorecer el cambio tecnológico de productos y procesos, el equipamiento y la modernización con atención a la capacitación y asesoría técnica, la calidad total y la seguridad industrial y ambiental.

- De actividades comunes, como compras de materias primas, insumos, activos y tecnología, en condiciones favorables, así como servicios administrativos, contables, jurídicos e informáticos, entre otros.

Las posibilidades de éxito de las empresas integradoras dependen de su capacidad para impulsar el desarrollo de las integradas y del tiempo que dispongan para capacitarse.

El Decreto estipula que las integradoras, durante cinco años, pueden acogerse al régimen simplificado (el que les permite no pagar impuestos si mantiene las utilidades de la empresa) y a las reglas que establezca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, siempre que los ingresos propios de su actividad no rebasen el monto que resulte de multiplicar 500 000 nuevos pesos por el número de socios o 10 millones de nuevos pesos durante el ejercicio.

**Las dependencias y entidades de la administración pública deben adoptar medidas que faciliten la creación y operación de las EI y la banca de desarrollo debe instrumentar programas especiales de apoyo.**

**Uno de los problemas de las empresas comercializadoras en México es la falta de cultura empresarial para la justa evaluación de costos y beneficios.**

**Algunos industriales han señalado que las grandes cadenas comerciales tienden a imponerles sus condiciones. Por ello ven con recelo las iniciativas en las que esas cadenas son precisamente el eje que debería conjuntar los esfuerzos comunes.**

**Por otra parte, para tales consorcios quizá es más rentable dedicarse a atender el mercado nacional, que a impulsar la mayor competitividad de sus proveedores. De hecho, si el producto no tiene la calidad y el precio deseados, esas cadenas recurren a la importación.**

**Como los avances o fracasos de las EI serán beneficios o pérdidas de la empresa integrada, cabe esperar buenos resultados. Pero será necesaria una intensa labor de promoción con las compañías susceptibles de participar en esa dinámica unificadora de esfuerzos.**

**Otras experiencias, como la formación de Uniones de Crédito y Bolsas de Materiales, muestran que a fin de cuentas los empresarios aprovechan bien esas instancias, pero es difícil enseñarlos y convencerlos.**

**Por lo pronto se constituyó en Xotla; Puebla (el 13 de junio) la primera EI, que agrupa a 40 talleres familiares dedicados a la confección de chamarras; una segunda empresa que se ha concretado es "Apicultores Integrados de Sonora, S.A. de C.V." con sede en Hermosillo y operación estatal; y la tercera es "Comercializadora Textil de Occidente S.A. de C.V.", en Guadalajara Jal, bajo el patrocinio de la Cámara Textil de Occidente.**



Cada día se comprueba que sólo la suma de esfuerzos permitirá a muchas empresas competir, sobrevivir y crecer, para participar aun más en la actividad productiva de un país.

## **2. Subcontratación de Procesos**

La subcontratación es un acuerdo contractual entre una empresa primaria(contratista) y una empresa secundaria(subcontratista) para: <sup>15</sup>

a) El suministro por el subcontratista, a pedido de la empresa primaria, de piezas, componentes, subconjuntos y conjuntos que sean incorporados al producto que vende la empresa primaria, estando por ello las dos empresas involucradas en actividades de fabricación;

b) La elaboración de materiales para la empresa primaria es que ésta suministre o no los materiales y la elaboración ó el acabado de piezas que la empresa primaria suministra y recibe de vuelta.

La Subcontratación es un instrumento que permite mejorar la posición competitiva de la industria, y abre mayores posibilidades para aprovechar las oportunidades de mercado que ofrece la apertura comercial y, en su momento, el Tratado de Libre Comercio.

La principal forma de subcontratación, y la más importante para el desarrollo industrial, es la subcontratación entre una empresa grande o de tamaño mediano y diversas empresas más pequeñas e incluso muy pequeñas, cualesquiera que sean los criterios con que se midan, número de empleados, capital fijo, patrimonio neto, valor agregado o valor de expedición.

---

<sup>15</sup> La Modernización de las Economías a través de la Subcontratación. Naciones Unidas, Nueva York, 1975

Es un medio de organización a nivel de rama industrial que permite optimizar las utilización de la capacidad productiva con base en la complementación de las diferentes escalas de planta y las ventajas que representa la flexibilidad operativa de estos tamaños de empresa. Asimismo, evita las integraciones verticales excesivas y la duplicidad de inversiones. Además ofrece también la oportunidad de asimilar tecnologías, así como las especialización en determinados procesos y productos.

Un elemento de particular importancia para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas es la sucontratación, ya que al generarse valor agregado en la producción de dicho segmento empresarial éste se convierte en factor indispensable para las grandes empresas.

Los aspectos organizativos de las relaciones de subcontratación contienen diversos principios y características. El sistema funciona bien para la producción de bienes intermedios o básicos de consumo final, de partes y componentes, así como en la industria del vestido, que requieren de varios procesos segmentados. Si esto no es posible, sí los bienes finales requieren de pocas partes, no será necesario recurrir a fuentes externas o a la subcontratación.

Los fabricantes de partes y componentes utilizan una estructura de varias capas o niveles, donde la empresa principal provee la planta de ensamblado final, lo cual refleja una división del trabajo dentro de los procesos productivos; se establece un vínculo estrecho de carácter semipermanente entre las empresas y se proyecta la producción y el vínculo.

Los ajustes de precio se realizan al menos semestralmente, teniendo en cuenta cierto margen de ganancia, y los costos de producción de partes y componentes. La empresa principal proporciona el diseño, la tecnología, el equipo y en ocasiones asistencia financiera en forma de capital de préstamos. A cambio recibe un suministro estable, garantizado y de calidad.

- En esa relación, la cooperación y la confianza deben ser totales, a fin de que la cadena de abastecimiento se conserve en movimiento. Antes bien, la información entre los miembros o componentes del grupo debe ser fluida, tanto en el sentido vertical como horizontal.

En ese sentido, si la información en el sistema adoptado fluye sin problemas de la empresa principal hacia los subcontratista, y también en sentido contrario, no sólo se comparten riesgos sino una cuasi-renta relacional. Así, la capacidad de negociación entre ambas partes dependerá del grado de especialización técnica, de los costos que implique esa relación y del grado de seguridad.

La estructura dual que origina la subcontratación puede permitir la colocación de pedidos a largo plazo, brindar asistencia técnica y equipos apropiados, así como aprovechar la producción de sectores tradicionales con baja productividad para transferir tecnología más moderna, incrementar los salarios, la producción y la rentabilidad.

Para la solidez de esa colaboración, es necesario también que exista una actividad previa de apoyo, pues de lo contrario no habrá modo de establecer el sistema de cadena de abastecimiento. Conforme crezcan las empresas de partes y componentes, el sistema se configurará gradualmente.

La estandarización u homologación, la uniformidad y sincronización de la producción son elementos críticos para la formación del sistema de subcontratación. Para ello se requiere también que cada empresa subcontratista establezca los niveles requeridos de calidad, precio, tiempo de entrega y otros servicios.

Otro factor importante es compartir la información. Su manejo centralizado es un obstáculo; lo contrario produce beneficios de bajo costo y de largo plazo.

**Reafirmando la utilidad de este instrumento para las empresas de menos escala se conforme el Centro Coordinador de la Red Mexicana de Bolsas de Subcontratación, cuyo objetivo es impulsar la subcontratación a nivel nacional como internacional, así como unificar los criterios para la operación de las bolsas de subcontratación.**

En este centro participan la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, la banca de desarrollo y diversas cámaras tanto nacionales como regionales. Por mediación del Centro Coordinador se han realizado ventas por subcontratación en el exterior por 8.4 millones de dólares.

### **3. Uniones de Crédito**

Entre las modalidades de cooperación inter-industrial que lograron una penetración significativa en la comunidad empresarial figuran las Uniones de Crédito, que se constituyeron como agentes de cambio para las empresas, pues su función no se limitó a otorgar crédito a los socios, sino apoyo para la realización de operaciones comerciales conjuntas (compra y comercialización), servicios técnicos y capacitación gerencial.

Las uniones de crédito se instituyeron como intermediarios financieros confiables y eficientes: como figuras protagónicas que permiten al micro y pequeño empresario incrementar la disponibilidad de financiamiento que resulta difícil bajo los esquemas de las fuentes tradicionales de crédito

Las uniones de crédito operaron como unidades auxiliares del sistema financiero de crédito, de conformidad con la legislación mexicana (Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito, Ley de Sociedades Mercantiles, Ley del Impuesto sobre la Renta y la Ley del Impuesto del Valor Agregado) y son reguladas por la Comisión Nacional Bancaria. A diferencia de las instituciones bancarias, las uniones sólo podían otorgar créditos a sus empresas asociadas.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> LOPEZ, Espinoza Mario, El Financiamiento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. México, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial

Esta forma de organización se configuró para empresas que cuentan con capacidad económica y han alcanzado un nivel aceptable de organización y gestión, por lo que están orientadas primordialmente a la pequeña y mediana empresa.

Para dar una idea de su creciente aceptación en el medio empresarial, conviene señalar que en 1990, existían 123 uniones, y en 1992 se contaba con 260 en operación, es decir, más del doble.

Con base en los programas de Nafinsa se apoyó a 178 uniones de crédito que agrupan más de seis mil empresas y les canalizó durante el ejercicio de 1992, 2.2 billones de pesos antiguos.

Así mismo se establecieron medidas específicas tendientes a elevar la productividad y la calidad de los productos de las empresas asociadas. De igual forma, se promovió a estas organizaciones como plataforma para la exportación.

Frecuentemente, las uniones de crédito también se encargaban de vender los bienes producidos por sus socios y de adquirir los insumos necesarios por cuenta de éstos, además de constituir un ejemplo de los beneficios obtenidos al aprovechar las ventajas de las asociaciones gremiales.

Cabe mencionar que las uniones de crédito cumplieron con su objetivo hasta antes de la crisis en México de 1994, las condiciones del país ya no les permitió continuar con su papel de intermediario financiero y por lo tanto sucumbieron.

#### **4. Empresas de Comercio Exterior (ECEX)**

Este tipo de empresa empieza a expandirse mundialmente en la época de los años sesenta, que es cuando adquiere especial importancia el concepto jurídico de Empresas de Comercio Exterior y se desarrolla en países como; Brasil, Corea, Taiwan, Colombia, México, Tailandia, Turquía, Indonesia y en menor escala Malasia.

Se consideran Empresas de Comercio Exterior (ECEX), las sociedades mercantiles que obtengan registro como tales por parte de la Secretaría de

**Comercio y Fomento Industria, y cumplan con lo establecido en el Decreto que regula el Establecimiento de Empresas de Comercio Exterior.**

Estas empresas deberán constituirse de acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles, bajo la forma de Sociedad Anónima de capital variable; tener un capital social fijo no menor al equivalente en moneda nacional a 1000,000 dólares americanos, así como dedicarse principalmente a la promoción y comercialización de productos para exportación e importación, excluyendo exportaciones petroleras.

Una Empresa de Comercio Exterior (ECEX) es una compañía especializada en la comercialización integral de productos de exportación, su especialización le permite comercializar eficientemente, mercancías de cualquier tipo de productor.

Estas empresas pueden desarrollar múltiples funciones dependiendo de los requerimientos propios de cada país, en cuanto a: materias primas, mano de obra, grado de industrialización, etc.

Podrán realizar cualquier actividad de comercio exterior, incluyendo la importación de mercancías para su venta en el mercado nacional.

Las actividades que realizan principalmente son:

- Integrar y consolidar oferta exportable adecuada a los requerimientos de los mercados internacionales,
- Identificar, promover e incrementar la demanda de mercancías mexicanas en el exterior,
- Establecer y desarrollar canales de comercialización internacionales,
- Promover exportación de mercancía de empresas medianas y pequeñas,
- Fomentar la integración de partes y componentes de proveedores nacionales a mercancías de exportación.

Debido a que estas empresas se abocan a la promoción y comercialización de las exportaciones del país a efecto de lograr su competitividad internacional,

es conveniente que sean empresas fuertes tanto en el aspecto financiero como en el administrativo; por lo anterior se busca su vinculación con grupos de inversión de sectores productivos como de la banca y servicios.

Otro aspecto importante es la consolidación de la oferta y demanda de empresas cuyas dimensiones son relativamente reducidas.

Las Empresas de Comercio Exterior son importantes porque es la forma más avanzada de comercialización integral a nivel internacional, asimismo porque al mediano plazo, manejarán proporciones substanciales de las exportaciones de nuestro país, lo que permitirá desarrollar mayor competitividad del comercio exterior.

Además, no solo son comercializadoras, sino también desarrollan un amplio proceso económico de:

- Producción
- Subcontratación
- Promoción de Inversiones
- Financiamiento
- Mercado y Comercialización
- Servicios de Posventa
- Transferencia de Tecnología
- Servicios de Información Comercial

No existe un límite al desarrollo de las actividades que las ECEX deseen emprender, pueden realizar 3,4 o 5 actividades en forma simultánea.

Este tipo de empresas cuentan con el apoyo y asesoría del Gobierno Federal, así como también de instituciones financieras y bancarias interesadas en promover el comercio exterior, o bien, con vocación específica para apoyarlo, como es el caso del Banco de Comercio Exterior.

En México existen varias entidades que apoyan y promueven el programa ECEX tanto en aspectos de asesoría como de financiamiento, las cuales son:

**Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)**

- Apoya, asesora y otorga el registro como ECEX;
- Otorga el tratamiento de ALTEX;
- Da autorización de programas de importación temporal (PITEX) orientados a fabricar artículos de exportación para proyectos específicos EL PITEX permite a las empresas seleccionar libremente a sus proveedores, sean nacionales o del extranjero, buscando las mejores condiciones de abastecimiento. Coadyuva a concertar compromisos comerciales de exportación a largo plazo, y brinda seguridad para importar temporalmente, con facilidades aduaneras:
- Acceso gratuito al sistema de información comercial.

**Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)**

- Apoyo en el trámite aduanero
- Tasa cero de I.V.A. en sus adquisiciones, de productos mexicanos para la exportación.
- No aplicación del impuesto del 2% en activos fuera del país.
- No aplicación del IEPS en sus exportaciones

**Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT)**

BANCOMEXT ha instrumentado un programa de apoyo financiero para las empresas que participan en el Comercio Exterior. Este paquete se enfoca a tres grandes rubros:

- Exportadores Directos



- Proveedores de estos Exportadores
- Empresas con Potencial para Exportar

A su vez, el Banco de Comercio exterior las clasifica en :

Empresas	Exportación Directa o Indirecta (millones de dls.)
A desarrollar	Hasta 2
Intermedia	De 2 a 20
Consolidada	Más de 20

Su paquete de apoyo financiero incluye programas financieros en apoyo a las empresas a desarrollar y apoyo integral a las empresas a desarrollar; asimismo, financiamiento para: capital de trabajo, inversión fija, desarrollo tecnológico, comercialización, capacitación, promoción y difusión, garantía de pago inmediato incondicional, mecanismo de desembolso, tarjeta exporta en dólares y tarjeta exporta en moneda nacional, apoyo de capital de trabajo, tarjeta-exporta para equipamiento, importación de insumos, venta de exportadores indirectos (factoraje) y arrendamiento.

### **Nacional Financiera (NAFINSA)**

Dentro de los apoyos y servicios financieros que presta esta institución se encuentra el apoyo financiero a los proveedores de las ECEX, bajo el esquema de Aval Técnico.

Su paquete de apoyos financieros comprende esquemas muy generalizados, que son créditos para capital de trabajo, de inversión fija, para reestructurar pasivos en dólares para empresas que generan divisas similares. Instituciones Bancarias de Apoyo Financiero a las ECEX.

### **Políticas de Comercio Exterior**

Con el objeto de crear condiciones adecuadas, que permitan un armónico desarrollo económico acorde con las exigencias del comercio internacional,

**el Gobierno Federal ha instrumentado diversas acciones de promoción que pueden ser utilizadas por las ECEX:**

- Programa de Importación Temporal para la Producción de Artículos de Exportación conocido como PITEX, para proyectos específicos de exportación.
- La reorganización y modernización del sistema aduanal.
- El establecimiento de la Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones (COPMPEX)
- La participación activa y dinámica en las negociaciones comerciales de carácter bilateral y multilateral.
- Todas estas políticas adoptadas por el gobierno federal, tienen como objetivo primordial, crear las condiciones propicias de desarrollo económico acorde a las exigencias del comportamiento internacional, condiciones en las cuales México tiende a fortalecer y preservar los lazos comerciales y económicos con países como Estados Unidos, Canadá, Centroamérica y Latinoamérica, asimismo con los países de la Comunidad Económica Europea y, de igual forma, con los países que forman parte de la Cuenca del Pacífico.

Lo anterior ha coadyuvado a cambiar la mentalidad del empresario, en el sentido de producir bienes con mayor calidad y excelencia, que puedan competir en un mercado mundial, y de alguna forma conservar la calidad al ser exportados; pero también contribuye a que subsista gran número de las importaciones necesarias, mejorando con ello la economía del país.

Todas éstas medidas contribuirán a que las empresas puedan disponer de insumos y bienes de capital a precios internacionales y fortaleciendo el potencial exportador, eliminando los efectos de un mercado cerrado y proteccionista como el de años anteriores.

## **5. Bolsas de Subcontratación**

Existe una creciente necesidad de atender la demanda de instalaciones de producción por parte de los contratistas mediante la capacidad subutilizada de las empresas subcontratistas.

En los últimos años, en varios países se han creado bolsas de subcontratación que funcionan como centro para transacciones de subcontratación.

Las bolsas de subcontratación tiene como objetivo fundamental, por una parte establecer una corriente de información mutua entre los contratistas que buscan capacidad de producción excedentaria o especializada y las subcontratistas que disponen de capacidad subutilizada , y por otra, relacionar entre si tales oferta y demanda.

Una bolsa de subcontratación puede aumentar de diversas maneras su productividad de las empresas y de la localidad a la que presta servicios.

Para encontrar a subcontratistas idóneos, los contratistas escudriñan en sus propios ficheros, la prensa comercial, las guías especializadas, una vez que las han encontrado tiene que gastar a un más tiempo, para averiguar si el subcontratista esta en condiciones de aceptar el trabajo.

Las bolsas pueden no solo ahorrar tiempo al subcontratista, sino también ofrecerle una mas amplia selección de subcontratistas posiblemente a precios más competitivos.

Los subcontratistas incurrir a veces en gastos considerables con el fin de dar a conocer sus servicios a las empresas subcontratista. Pueden publicar anuncios en la prensa local y nacional y en revistas especializadas o hacerse incluir en las guías del ramo, en cambio las Bolsas de Subcontratación están constantemente al tanto no sólo de las necesidades de los contratistas, sino también de la capacidad libre disponible para atender a esas necesidades en un momento determinado.

Desde un punto de vista más amplio, una Bolsa de Subcontratación puede coadyuvar al aumento de la productividad de la región donde funcione. Está en condiciones de ampliar a un costo bajo, la capacidad efectiva de la región

mediante el sencillo procedimiento de que se haga un mayor uso de las mismas.

Siempre existe una considerable capacidad no utilizada, aun en circunstancias de gran prosperidad económica. Un problema permanente para las pequeñas empresas es obtener capital suficiente para su crecimiento. Las Bolsas de Subcontratación pueden servir para que los pequeños fabricantes logren la plena utilización de su equipo y maquinaria, con lo que será posible efectuar nuevas inversiones.

La zona en que haya de funcionar una Bolsa de Subcontratación ha de reunir 3 requisitos fundamentales: posibilidades de desarrollo industrial, buenas comunicaciones y apoyo a la idea por parte de los industriales de la zona.

La bolsa ha de emplazarse en una zona que cuente con posibilidades importantes de desarrollo industrial es decir, un número suficiente de empresas de tamaños diferentes y producción diversificada, con el fin de que la subcontratación resulte prometedora y rentable.

Las empresas de las industrias más modernas, como es el caso de la electrónica, la aerospacial y la de productos plásticos se hallan en constante expansión y es probable que tengan que recurrir a capacidad externa.

Para funcionar con eficacia, las bolsas han de estar en condiciones de ponerse en contacto de manera fácil y rápida con las empresas miembros de ellas, lo que exige un buen servicio de comunicaciones a medida que se amplíen sus operaciones.

El éxito de la Bolsa de Subcontratación depende por completo del número de empresas que quieran subcontratar trabajo por medio de ellas y recurrir a sus servicios.

## **6- Comercializadoras**

Los sistemas de venta continuamente están evolucionando para dar respuesta a las necesidades del mercado: de ahí la tendencia que se presenta por parte de las grandes empresas a la asociatividad, para complementar servicios y

satisfacer plenamente las necesidades de los consumidores, lo que traerá como consecuencia una mayor presencia en el mercado.

Ante esta situación, el comerciante o detallista en pequeña o mediana escala tiene opciones para cambiar su esquema de operación tradicional y adoptar sistemas que beneficien a su actividad; como el esquema de grupo para que al sumar el poder de compra y de financiamiento acceda a mejores condiciones para realizar sus adquisiciones o disponer de recursos para la operación de su empresa.

### **Beneficios**

- Obtención de precios mejores en las compras,
- Variedad de abasto oportuno,
- Mayor organización,
- Promociones y ofertas,
- Competitividad,
- Acceso a créditos.

### **Oportunidades**

- Disminución de costos,
- Preferencia de clientes,
- Incremento ventas y utilidades,
- Permanencia y desarrollo en el mercado, y
- Optimización de recursos

Los beneficios que obtienen los integrantes de una figura asociativa depende de la toma administración de la asociación.

**La Unión de Compra** es una asociación de empresas para realizar compras en común que permite abaratar el costo de sus adquisiciones y por lo tanto ser mas competitivos, esta unión se logra con un grupo de comerciantes de un mismo giro preferentemente, quienes se asocian con el propósito de adquirir mercancías en común y obtener descuentos por volumen, asegurar el abasto oportuno, variedad, calidad, etc., Dichas compras se reaizarán a nombre y cuenta de la Unión y cada uno de ellos podrán seguir efectuando sus ventas en forma individual.

Esta figura al constituirse como una Sociedad Civil, o una Sociedad Anónima, se convierte en una persona moral, por tal motivo se debe registrar la razón social, domicilio y capital social así como cumplir con las obligaciones fiscales correspondientes.

El régimen de autoservicio se manifiesta hoy en día en una gran diversidad de tipos de establecimientos en función de la graduación dimensional, de la política comercial desarrollada.

Los centros comerciales están alcanzado en sus diversas configuraciones dimensionales una creciente importancia en casi todos los países del mundo incluyendo compras naturales, va teniendo diversas manifestaciones a lo largo de la historia.

En México se ha alentado la creación de comercializadoras, las cuales aun no han logrado transformar a grupos de empresas micro, pequeñas y medianas como entes competitivos, que reacciones antes las necesidades de la economía. Por ejemplo, se busco que las grandes cadenas comerciales, como Aurrera o Comercial Mexicana actuaran como comercializadoras de su proveedores, pero aun no se logran los resultados esperados. Las comercializadoras actúan como negocios independientes de la unidades productivas pero en coordinación con ellas para beneficio de ambas.

## **IV. EL USO DE INSTRUMENTOS ASOCIATIVOS EN MEXICO**

### **1.- Empresas Comerciales**

El sector del vestido en México es uno de los claros ejemplos en los cuales la asociación hace acto de presencia. En 1992 se formó el **Consorcio Vesticomex** en el estado de Jalisco, apoyado por la Cámara del Vestido de ese estado.

Este consorcio se creó como una empresa comercializadora cuyo objetivo fué el de unir a pequeños industriales para ayudarlos en la exportación de sus productos. Este consorcio es el primer caso de ventas en común en Jalisco y lo interesante de este consorcio es que no pretende dividir el proceso de producción, sino unir esfuerzos y vender la ropa con una sola marca, que en este caso es Plata.

Otro aspecto importante del consorcio, es que además de la función mencionada se preocupó por difundir las oportunidades de exportación que llegan a la Cámara del Vestido, también proporciona a sus socios servicios adicionales como: la promoción internacional de los productos, apoyo en negociaciones de precios y condiciones de pago, asesoría de tramites aduanales, ayuda en el análisis de costos para determinar su precio de venta, y también ofrece asesoría técnica sobre controles de calidad. Lo cual permite a sus asociados tener mayores beneficios en sus transacciones comerciales internas y externas.

Guadalajara es una de las plazas comerciales del vestido más importantes del país, a esta plaza acuden compradores tanto de la zona norte y noreste de México como de los estados circunvecinos de Jalisco.

Galerías Exhimoda es el nombre de este centro comercial (de fabricantes del vestido) el cual cuenta con la ventaja de tener la salida del producto sin intermediarios por un lado, y por otro, el comprador tiene ventajas al encontrar en su sólo lugar un número importante de fabricantes.

Ya sea con centros comerciales o compras en común, comerciantes y fabricantes han encontrado en la asociación, sino la solución total a los obstáculos para la comercialización, sí un camino menos difícil para el logro de sus objetivos, tanto en el mercado interno como externo.

Otra de las experiencias notables del asociacionismo en México, es la que presenta la **Unión de Crédito Agropecuaria, Industrial y Comercial de Sombrerete, Zacatecas**.<sup>17</sup> la cual se inició con sólo 82 socios y un capital de 684 mil nuevos pesos, ahora cuenta con 854 socios y un capital de 8 millones 400 mil nuevos pesos. En su segundo año de operación comenzó a registrar utilidades, logrando subsanar las pérdidas que tuvieron en el primer año.

En 1993, ya su tercer año, acumularon una utilidad de 550 millones de nuevos pesos.

Al iniciarse la Unión, sólo tenía presencia en tres municipios de Zacatecas, pero se extendió hacia Durango, Sinaloa y Chihuahua.

En mayor de 1992 se incorporaron a la red de intermediarios de Nacional Financiera, y en 1994 descontaron recursos por 35 millones de nuevos pesos, con un total de 844 créditos, la mayoría a través de esta institución y otra parte con FIRA.

Son cinco las empresas filiales que pertenecen a este grupo; un grupo empresarial que se dedica a la comercialización, el bufete técnico que es el que brinda todo el proceso de asistencia técnica, evaluación, seguimiento y supervisión; emite una revista o boletín semanal que permite que fluya la información entre los socios y la unión.

La Unión de Crédito cuenta con cinco empresas propiedad de los socios de la unión, ellos realizan compras y ventas en común y además, tiene autorización para crear una empresa integradora, siendo su principal proyecto, así como una fabrica de hielo, además de buscar con los pescadores de Mazatlán la distribución de los productos del mar en Zacatecas.

La unión integró a 147 agroproductores menonitas en la producción de leche, nopal y también en la fabricación de diversos utensilios y herramientas agrícolas diseñadas por los propios menonitas.

En el caso de la producción del nopal buscaron acercamiento con Japón, también pretendieron apoyar a los productores de nopal fomentando el asociacionismo como sucede con los socios de los menonitas.

---

<sup>17</sup> Unión el Sombrerete, en *FORO* enero de 1994., Año I Núm 1. Nacional Financiera, México 1994.



En cuanto a la comercialización, sabemos que es más difícil vender que producir, ya que se tiene que competir contra una red de intermediarios que tienen años de estar organizados, pero aun así, se buscó la consolidación mediante intercambios entre uniones de crédito en el sur del país para intercambiar o vender productos, fomentando así lo que llaman economía solidaria que permite abatir costos y eliminar intermediarios.

Las compras en común se realizaron a través del bufete técnico por 2 millones de nuevos pesos anuales, y se pensó en ampliarse a través de la empresa integradora por la gran demanda entre los socios de insumos, fertilizantes y maquinaria agrícola.

Esta Unión de Crédito es una evidencia de que sí funciona el asociacionismo, pues ha demostrado ser una alternativa para resolver los problemas de financiamiento, comercialización, capacitación y de tecnología entre otros.

El éxito de la Unión de Sombrerete radicó en el trabajo de capacitación e información con los socios, y en que se enfatizó la importancia de la rentabilidad de la empresa.

## **2.- Sociedades Cooperativas**

El objetivo de las sociedades cooperativas es generar fuentes de empleo para sus socios trabajadores aumentando la oferta de productos, fundamentalmente básicos.

Entre sus características esta el que sus socios aportan su trabajo personal, producen bienes para el mercado, los bienes de producción son de propiedad colectiva y los integrantes participan en la administración de la sociedad.

Para formar una Sociedad Cooperativa se requiere de la integración del un grupo interesado en constituirla, y de un número no menor de diez personas, pertenecientes a la clase trabajadora, mayores de 16 años con necesidades comunes y dedicadas a la misma actividad.

Este grupo debe reunirse periódicamente a fin de determinar el nombre o denominación social que llevará la proyectada sociedad cooperativa, el capital que es necesario aportar para iniciar operaciones, así como otros aspectos relacionados con el futuro funcionamiento de la sociedad.

Cuando el grupo ya esté organizado, se elegirá a un representante para que en su nombre realice los trámites necesarios ante las diversas dependencias gubernamentales, para la constitución, autorización y registro de la proyectada sociedad cooperativa.

En México el uso de las Sociedades Cooperativas se ha hecho presente; como ejemplo de lo mencionado tenemos a cinco ejidos del municipio de Tlaxco(1980): El Rosario, Tepeyahualco, Lagunilla, Unión Ejidal y Plan de Ayala, que empezaron a reunirse para analizar los problemas del mercado de la cebada, su principal producto comercial. En estas pláticas, habiendo llegado a la conclusión de que la cebada era la materia prima para la elaboración de la cerveza, comenzaron a realizar asambleas en las comunidades en la que comparaban los costos de producción y los precios de venta, con lo que se evidencio el subsidio que estaba otorgando a la industria cervecera, así como su dependencia a los intermediarios a los que estaban sometidos.

En el transcurso de un par de meses 42 comunidades productoras de cebada de los estados de Puebla, Tlaxcala e Hidalgo, se unieron y formaron la **Unión de Campesinos del Altiplano**, para luchar por los precios de la cebada.

Desde sus inicios fue una organización independiente del Estado que no se encuadro en ninguna de las figuras asociativas legales vigentes, y busco alcanzar objetivos mediante movilizaciones de sus bases y la negociación directa, y no descansando en la iniciativas estatales como es lo usual.

La Sierra Norte es la región del estado de Puebla donde existe mayor cantidad de campesinos organizados en la actualidad. Esta organización ha tomado la forma de cooperativa, ubicada en 162 comunidades y 20 municipios que cuentan con un número aproximado de 15 mil socios.

Las cooperativas se han agrupado en 5 uniones regionales. la de Cuetzalan, la de Zacapoaxtla, Ayototxco, Huehuetla y de Zautal. Los cinco se agrupan en cinco Uniones regionales de Cooperativas cuya sede esta en Zacapoaxtla. En la medida que la problemática socioeconómica regional es uniforme en lo esencial, el origen de todas las cooperativas, sus objetivos, métodos de trabajo y de funcionamiento ha sido semejante; todos ellos se agrupan para luchar contra los comercios locales.

### **3.- Sociedades Financieras**

Las finanzas corporativas han traspasado las fronteras de los países, ya no existen límites para los negocios entre distintos países del mundo. Las finanzas corporativas se componen de actividades como las fusiones y adquisiciones, banca de inversión, banca mercantil y los programas de apoyo al capital de las empresas.

Las empresas con proyectos frecuentemente tienen grandes dificultades para obtener los recursos financieros necesarios (esto es especialmente en los proyectos de exportación ya que los riesgos son mayores que los de los proyectos dirigidos al mercado local).

Debido a esta situación muchos países en desarrollo están creando como apoyo a inversionistas/exportadores bancos de desarrollo para financiar los nuevos proyectos a corto y largo plazo.

A nivel nacional puede proceder de una sola institución financiera o si el préstamo es grande, de un grupo de instituciones. Este último caso se denomina financiación mediante préstamos de consorcio bancario.

La función de dichas corporaciones consiste esencialmente en suministrar capital. Al examinar las solicitudes de financiamiento un banquero ya no se limita a asegurarse de la solidez y solvencia crediticia del patrocinado, sino que estudia sobre todo el proyecto y trata de sugerir las mejoras que pueden introducirse en él. Esta es la actividad mínima que cabe considerar como promoción.<sup>18</sup>

Las compañías financieras de desarrollo no son, por supuesto los únicos promotores en los países menos avanzados. Deben tener siempre presente que sus actividades responden al deseo general de salir de un estado de estancamiento y que han de coordinarse con las de otras instituciones y particulares (y el gobierno) que persigan igual objetivo.

Las compañías financieras de desarrollo puede contribuir al éxito de una empresa en cualquiera de esas etapas de elaboración de un proyecto. En la

<sup>18</sup> "Las Compañías Financieras en desarrollo". Banco Mundial de Desarrollo. Editorial Tecno. 1969. Madrid

fase inicial de identificación puede tener una visión más amplia o más equilibrada que el propio empresario respecto a las posibilidades de realización práctica de una idea, o bien estar en mejores condiciones para llevar a cabo un estudio de mercado, dentro o fuera del país.

Durante la etapa crucial de formulación del proyecto, la corporación financiera, gracias a sus contactos internacionales puede tener mejor acceso que el empresario a informaciones más fidedignas y conseguir con mayor facilidad los servicios de expertos extranjeros. Por otra parte, la experiencia obtenida en evaluación de proyectos y los contactos internacionales pueden también ser de suma importancia en las etapas más avanzadas de iniciación y ejecución de proyecto.

#### **4.- Esquemas de Optimización de Procesos**

De acuerdo con la nueva orientación que adquiere la competencia, cobra especial relieve el concepto de *especialización flexible*, concerniente a la capacidad que puede tener una empresa para responder de manera adecuada a los cambios del mercado mundial. La flexibilidad, en este caso, se refiere a la posibilidad de adaptar al mercado el tipo de bienes que se fabrican, la cantidad y calidad de la mano de obra, los insumos y el proceso productivo mismo. En este último resultarán importantes el uso de equipos multipropósitos, la interacción de empresas (grandes y pequeñas) y las modalidades de subcontratación, entre otros requerimientos.

Este modelo de especialización flexible se basa en la subcontratación, es decir, se descentralizan las distintas fases de fabricación de un producto, realizándose en diferentes empresas pequeñas y medianas.

Un ejemplo de este modelo lo representa la industria del calzado, que en México esta integrada en su mayoría por un sinnúmero de micro y pequeñas empresas. Esta industria es el eslabón final de una larga cadena productiva que incorpora a más de 40 productores de 14 ramas industriales para producir un artículo de primera necesidad para la población.

En esta cadena participan y coexisten grandes empresas proveedoras de insumos especializados de gran valor tecnológico junto con empresas micro y

pequeñas las cuales proporcionan servicios especializados y de manufacturas que aportan flexibilidad y empleo.

En este sector existen empresas pequeñas, medianas y grandes que aunque producen zapatos, no son iguales sino entidades que ensamblian entre sí y complementa los procesos para crear el artículo. La composición de la cadena productiva del cuero y el calzado es muy heterogénea y contrastante. Coexisten grandes empresas proveedoras de pequeños pero importantes insumos junto con pequeñas empresas especializadas en procesos altamente artesanales, unos dependen de otros para sobrevivir y mientras a una les toca aportar el empleo, otras aportan tecnología, diseño o economías a escala.

En México como en otros países se han creado diversos esquemas asociativos, los cuales en mayor o menor medida se han desarrollado en el país, adaptándose a las necesidades de los empresarios; como ejemplo tenemos los siguientes:

**El Centro Coordinador de la Red Mexicana de Bolsas de Subcontratación** creado el 28 de julio de 1992, que en principio apoyó a siete Bolsas del distrito Federal, Jalisco, Nuevo León, Chihuahua (2), Durango y Veracruz, este centro incorpora ahora cerca de 2000 empresas.

**Centro de compras en común** creadas para eliminar el intermediarismo y lograr economías de escala. De los más destacados se encuentra el de Tabasco, fué creado por unos 300 industriales de la tortilla para la adquisición de insumos diversos y refacciones, el de Poza Rica Veracruz, por industriales del plástico. Asimismo 50 herreros de Chilpancingo Guerrero, que operaban individualmente, también ya han logrado beneficios económicos en sus compras por medio de estos centros.

En México ya existen 41 **Sociedades Cooperativas** de producción industrial que agrupan a mas de 1723 socios en todo el territorio nacional de las cuales destacan las actividades de alimentos, prendas de vestir, productos de madera, artesanías, materiales para construcción, artículos de cosmetología y metalmecánica.

La participación de las empresas micro, pequeñas y medianas mediante instancias coordinadoras ha mejorado en los últimos años, se han creado esquemas de asociación que van desde uniones de productos hasta

**Comercializadoras**, aunque éstas no han logrado transforman a grupos de empresas como entes competitivos.

Por otra parte, ocho comercializadores de madera chiapanecos formaron una empresa conjunta para vender al Grupo Mueblero esa materia prima a precios preferenciales.

Como apoyo a este esfuerzo las dependencias gubernamentales competente concederán facilidades para importar, en caso necesario, madera en rollo.

Por conducto de la Comisión Mixta para la Modernización de la Industria Micro, Pequeña y Mediana (COMIN) de Zacatecas, en coordinación con el Instituto de la Juventud y el Deporte con recursos del Programa Nacional de Solidaridad se apoya a la constitución de una empresa comercializadora que integra 200 microindustrias juveniles en diversos giros: alimentos, metalmeccánica, textil, materiales para construcción y artesanías.

Además de las comercializadoras, ahora se busca fortalecer aun más la unión de esfuerzos mediante la creación, organización, operación y desarrollo de las **Empresas Integradoras**, esta a diferencia de las comercializadoras que actúan como negocios independientes de las unidades productivas, las integradoras surgen como propiedad y dependen de las empresas asociadas.

En México la Empresa Integradora ha empezado a tomar fuerza, para 1995 ya existían 140 empresas integradoras registradas, de las cuales cerca del 50% son industriales, el 30% comerciales y el 10% de servicios. Por ramas manufactureras, se agrupan sobre todo en la alimentaria, la del calzado y productos del cuero, la textil y la de la confección, la de mueble y la metalmeccánica.<sup>19</sup>

La Empresa Integradora Chamarras y Confecciones Xotla, S.A. de C.V. (constituida el 11 de junio de 1993), esta empresa reúne a 52 de los 200 fabricantes de chamarras de San Miguel Xotla, Puebla, siendo la primer Integradora formada en México.

Esta empresa ha logrado realizar compras en común, lo que les permite acercarse al fabricante, adquirir con más calidad y a mejor precio. Los productores de Xotla compran ahora materias primas de primera cañidad.

---

<sup>19</sup> ALBA Vega, Carlos. opcit.

Tiene planes de adquirir maquinaria que ningún taller individual podría comprar, la cual dará servicio a todas las empresas asociadas, la empresa tiene como meta construir una nave industrial y equiparla completamente. También tiene prevista la compra de máquinas de doble aguja, pues el uso de estas sí se justifica económicamente en un taller.

Por pertenecer a esta Integradora, los socios tiene derecho a dos tipos créditos con recursos de Nafinsa pero intermediado por un fondo del gobierno del estado (FINEP).

La empresa tiene planes de exportar, para lo cual necesita cambiar la calidad de su producto. Hasta ahora la necesidad de venderlo muy barato para que puedan adquirirlo los sectores de bajos ingresos de México, y la forma de comprar las materias primas, así como de producirlo y venderlo, han castigado su calidad. Un requisito para exportar es el estudio de mercado de Estados Unidos y Canadá, y la identificación de los canales de distribución más adecuados. Esta empresa parece estar a punto de conseguir sus primeros pedidos para el extranjero.

**Comercializadora Integral Ocean Life, S.A. de C.V.** también es Empresa Integradora, esta empresa otorga asesoría integral y comercializa productos de sus 430 socios locatarios de la Central de Pescados y Mariscos de la Nueva Viga, en el Distrito Federal. Esta empresa exporta camarón.

Otro caso es el de Representaciones Impresas, S.A. de C.V. Esta empresa presta servicios gráficos especializados y apoya a ocho socios dueños de pequeñas imprentas en Mexicali, Baja California.

El propósito de esta empresa es la impresión, con tecnología de punta, de las formas continuas que utilizan las empresas asociadas. El mercado de esta compañía se localiza en una franja al norte de México y el sur de Estados Unidos. La demanda de formas continuas oscila entre los 500 y 2000 ejemplares, esta demanda no es atendida por las grandes empresas.

Sin duda influye la experiencia de los empresarios en otras asociaciones: gran parte de las integradoras se constituyo con antiguas uniones de crédito, las cuales tuvieron una aceptación casi automática.

**Los micro industriales con mayor disposición a asociarse son los interesados en que su empresa crezca, se expanda y acumule, en comparación con los que la conciben como un lugar de equilibrio precario o de refugio.**



## **V. PROPUESTA PARA LA ASOCIACION EMPRESARIAL EN MEXICO**

El sector textil y de la confección en México cuenta con tres grandes eslabones que son: la elaboración de fibras naturales y sintéticas, fabricación de hilados y tejidos y la confección.

En México la industria textil se encuentra conformada en su mayoría por micro, pequeñas y medianas empresas, el sector cuenta con tecnología por lo general obsoleta que le dificulta cubrir las exigencias del mercado (calidad), y le impide ser competitivo tanto en el comercio interno como externo.

El sector textil y de la confección se caracteriza por estar individualizado, lo cual no le permite contar con los posibles beneficios que obtendría si se organizara con empresas de su mismo sector, ya sean productores, proveedores o compradores, o los tres dentro de una misma asociación.

Las industrias textil y de la confección han sido y son sectores prioritarios para la economía nacional, su aportación a la misma es:

- % del PIB manufacturero en 1995      6.9

- generación de empleos	en 1993	437, 405
textiles	38%	
confecciones	62%	

- Ventas externas del sector en 1995, 6.5 del total de las exportaciones no petroleras de la industria manufacturera.

- Crecimiento del PIB de la industria textil y de la confección, durante el período 1991-1995 fué del -3.5%. en tanto que las exportaciones de estos sectores crecieron en 36.8 por ciento, considerando la maquila, y de 31.4 por ciento sin considerarla. Resultado del desplome del mercado doméstico.

- El sector ha requerido de la importación de insumos para la producción de bienes finales, tanto para el mercado nacional como para el mercado externo.

- El TLCAN ofrece ventajas a México en el mercado de E.U. y0 Canadá por la eliminación de cuotas y la desgravación arancelaria, para los productos que cumplen con la regla de origen.

- Los acuerdos comerciales con América Latina donde la competitividad de los productos mexicanos se eleva con la disminución de aranceles.

- Tendencia creciente en el mercado internacional para demandar servicios en paquete, en lo referente al sector.

De no optar por el asociacionismo, una vez eliminadas las cuotas en el mercado de E.U., los países asiáticos para el año 2005 estarán en posibilidad de inundar sin restricciones este mercado, sin que se hubiese sido aprovechado por las empresas mexicanas. Estos países cubren el 82 por ciento del total de las importaciones, aproximadamente 38 mil millones de dólares en 1995.

Los países asiáticos han pasado de ser puramente maquiladores de prendas a tener una industria integrada hacia atrás, fibras-tejidos-confección, con la finalidad de ofrecer un paquete completo a los posibles demandantes. Por sus elevados costos de mano de obra han modificado su modelo para subcontratar procesos con otros países pero manteniendo el control de la cadena.

Como se ha indicado, dos terceras partes de las exportaciones mexicanas de textiles y confecciones son aportadas por la industria maquiladora, por lo que una pérdida en su competitividad, en relación con sus principales competidores de Centroamérica y el Caribe, traerá como consecuencia una desaceleración de las exportaciones mexicanas.

La industria mexicana tiene una fuerte oferta de materias primas petroquímicas y de fabricación de fibras, pero la fabricación de telas y prendas no tienen esa fortaleza, por el contrario ha disminuido su producción, de ahí que la maquila se alimente con telas importadas.

### **1. Empresa Lider**

Así mismo, la falta de integración de esta cadena productiva en lo futuro traerá por consecuencia un incremento en las importaciones de textiles, y por tanto un problema en la competitividad del sector.

**Integrar las cadenas productivas es una de las posibles soluciones del sector, por un lado puede ser una comercializadora que tenga experiencia en el mercado externo y con la capacidad suficiente de coordinar actividades. Otra alternativa, lo es a través de una empresa productores de materia prima que mediante su infraestructura comercial comercialice el producto final. La misma empresa puede adquirir internamente la materia prima para su procesamiento y posteriormente desintegrar productos terminados para que se vendan tanto en el mercado interno como al extranjero.**

**Actualmente la cadena productiva registra la siguiente situación:**

**a) En el subsector de fibras se cuenta con tecnología de punta y se encuentra integrada hacia atrás; su calidad compite internacionalmente, así como su escala de producción es adecuada, las empresas tienen una estrategia de negocios que busca las oportunidades tanto interna como externamente. Ejemplos de empresas que están en posición de privilegio son: Akra y Cydsa.**

**b) El subsector textil tiene elevados requerimientos de capital, está en proceso de modernización, pero tienen carencias en cierto tipo de procesos, tal es el caso del teñido y estampado. Así mismo, tienen un bajo grado de integración con respecto a las fibras, que son su materia prima, y la confección, de los cuales son sus proveedores. Su debilidad se observa en su deficiencia en el teñido y estampado.**

**c) El sector de la confección se caracteriza por tener calidad competitiva a nivel internacional, para superar el abasto de materia prima importan telas con variedad de colores y estampados, que son las que demandan los mercados. Su estrategia de negocios es la de estar al tanto donde se presenten las oportunidades. Tienen capacidad productiva para responder a las demandas de empresas interesadas en la maquila.**

**La necesidad de integrar el sector es evidente, por lo que una estrategia puede ser:**

**- Apoyar a las empresas que producen materias petroquímicas y fibras para que se conviertan en ejes de concentración de las actividades del sector, con objeto de desarrollar la cadena textil y de la confección a través de:**

**- Exportación de telas en forma directa y/o asociarse con otros maquiladores de otros países.**

- Impulsar a las empresas de la confección nacional para que se conviertan en parte de la cartera de proveedores de los clientes que solicitan todo en paquete.
- Sustituir eficientemente las telas que están importando, mediante la incorporación de tecnologías de diseño y estampado.
- Abastecer a las empresas con telas producidas de manera eficiente.

Lo anterior se complementa con:

- La consolidación en el mercado de E.U., mediante el establecimiento de una oficina de negocios, participación en ferias especializadas del sector y realización de misiones comerciales a las plazas con mayores posibilidades de negocios.
- La diversificación de mercados, utilizando la mecánica anterior, para consolidarse en Latinoamérica y Canadá.
- Sustitución de importación de telas.
- Promover la atracción de inversión extranjera, para fortalecer el sector con tecnología de punta, sobre todo en diseño y estampado de telas.
- Asesorar a las pequeñas y medianas empresas del sector para elevar su competitividad.

Asimismo, se requiere apoyar, por parte las instituciones de fomento, a la empresa que actúe como consolidadora en los siguientes aspectos:

- Organizar misiones comerciales y de inversión.
- Preparar agendas de viajes de negocios.
- Promover la participación de eventos internacionales relativos al sector.
- Exhibición de productos de la cadena productiva mexicana en todos los espacios donde se encuentren oportunidades de negocios.

- Desarrollar material promocional para que las empresas difundan sus productos.
- Identificar a todas aquellas empresas con posibilidad de integrar la cadena productiva.
- Elaborar un base de datos que permita localizar empresas con capacidad de subcontratarse.
- Instalar oficinas de promoción en las ciudades más importantes de los mercados indentificados con posibilidad de negocios.
- Capacitar a las empresas participantes sobre temas relativos a procesos de producción y las operaciones de comercio exterior.
- Aprovechar los convenios de colaboración con las instituciones internacionales, para integrar asesores y consultores externos que apoyen a las empresas.
- Ofrecer esquemas financieros novedosos y con posibilidades de otorgar tasas blandas, sin que necesariamente sean subsidiadas, ofrecer garantías para la banca comercial y créditos para capital de trabajo.
- Promover inversiones en maquinaria textil y/o confección importada o nacional, gastos de diseño, infraestructura y modernización de proyectos textiles con alto contenido de exportación dada la situación actual del mercado doméstico.

## **2. Empresa Integradora**

Otra opción para apoyar al conjunto de empresas pequeñas y medianas del sector textil y de la confección sería la creación de una empresa integradora, en este sector facilitarí la adquisición de financiamiento para maquinaria y equipo, materias primas e insumos etc.

Se lograrían beneficios en conjunto que no podría obtener una empresa por sí misma.

La Empresa Integradora como tal se ocupará de satisfacer las necesidades de las asociadas para que todas y cada una crezca y se desarrolle.

Como es sabido el financiamiento es una de las principales necesidades que tendrá que satisfacer la EI por ser este el cuello de botella del sector.

La EI evaluará si es necesario financiamiento externo o si la inversión requerida puede ser proporcionada por las empresas asociadas.

Si es necesario el financiamiento la EI deberá contar con acceso a información actualizada de los programas de apoyo y financiamiento al sector ya sea de la Banca de Desarrollo o de la Banca Privada y contará con la capacidad de orientar acertadamente cual de los planes existentes es más conveniente para sus asociadas.

En este sexenio el sector público ha fomentando programas atractivos de apoyo a las empresas de menor tamaño.

Al existir una organización reconocida de empresas, las asociadas tendrán la ventaja de reunir sin muchos problemas los requisitos que la banca solicita para otorgar créditos; facilitándose la obtención del mismo.

Por el otro lado la banca, ya sea de desarrollo o privada, visualizará un conjunto de empresas bien organizadas y confiables a las cuales otorgará crédito

Los procesos productivos por ejemplo en el subsector de hilados y tejidos tienen grandes cuellos de botella, en estos casos se podrán llevar a cabo alianzas con Universidades y Centros de Investigación que permitan dar a conocer a las empresas asociadas las evoluciones que el proceso de hilado y tejidos o el de fibras sintéticas esta experimentando, o considerar posibles mejoras al proceso productivo.

En materia de tecnología México no cuenta con maquinaria y equipo fabricado en el país, por lo cual la mayoría a excepción de máquinas de coser se tienen que importar. La EI tendrá que darse a la tarea de investigar cual es la maquinaria más conveniente, para informar a sus asociadas todo lo relacionado a precios, calidades, lugar de procedencia, existencias etc, en general toda la información necesaria para saber adquirir el equipo (telares,

maquinaria para fabricar genero de punto, aparatos para tintorería y acabado textil y para preparar materias textiles).

Además deberá proporcionar personal capacitado para la mejor utilización del equipo y que en un momento dado también proporcione soporte técnico al mismo.

Deberá también tener contemplados centros de capacitación para el personal, evitando así contratar técnicos externos. Actualmente los procesos utilizados ya son totalmente computarizados.

Existen organismos tales como la Cámara Nacional de la Industria Textil, Cámara del Vestido y la Asociación Nacional de la Industria Química, entre otros que pueden proporcionar parte de la información que se requiere para realizar esta tarea.

La adquisición de las materias primas e insumos tratará de llevarse a cabo por lo que llamamos, compras en común, que es uno de los beneficios que se pueden lograr a corto plazo, con lo cual se conseguirá disminución de costos al hacer adquisiciones al mayoreo; a mayor cantidad menor costo.

Los proveedores serán seleccionados de tal manera que se asegure obtener el mejor precio y la calidad requerida o comprar al mismo precio pero de mejor calidad, este aspecto también sería un logro, que se vería reflejado en el producto final.

La comercialización del producto deberá llevarse a cabo en condiciones favorables a los productores, contando con innovaciones para dar a conocer el producto utilizando nuevas técnicas de mercadotecnia, que hagan el producto atractivo al consumidor.

Se promocionarán los productos por medio de ferias nacionales especializadas (e internacionales, si es posible), exposiciones, catálogos, boletines especializados cuyo objetivo será atraer nuevos compradores además de los que ya cuenta cada una de las empresas y dar a conocer que existe un grupo de oferentes dispuestos a satisfacer la demanda de cualquier consumidor.

Se buscará llevar el producto por vías directas al consumidor.

**En el caso de la confección, este recibirá apoyo para el diseño del producto, para ofrecer al mercado consumidor innovaciones, a un costo más accesible y con calidad, contrarrestando así al mercado subterráneo que tanto afecta al sector.**

**Dentro de la confección se podrá contar con el proceso de subcontratación, para este aspecto la integradora podrá acudir a las Bolsas de Subcontratación ya existentes en el país, la subcontratación conducirá a la integración de las cadenas productivas y la especialización en las del proceso productivo.**

**Si la empresa integradora se conformara por un grupo de empresas no sólo del sector productivo sino también de compradores, proveedores y subcontratistas alcanzaría mayores logros. Oferentes y demandantes se encontrarían dentro de una misma organización apoyándose mutuamente para crecer individualmente.**

**La asociación tiene un reto muy importante: forjar dentro de sus asociadas una cultura de cooperación empresarial que a futuro fortalezca no sólo su asociación sino al sector dentro del cual se desenvuelve.**

**La empresa que desee buscar mercado en el exterior, o que ya cuente con el también podrá contar con la EI, quien le abastecerá de información que suficiente que permita al empresario conocer bien el mercado al que desee ingresar o de los posibles mercados para su producto.**

**El Banco de Comercio Exterior y la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial así como cámaras, asociaciones relacionadas con el sector industrial serán de los organismos a los que se puede acudir para asegurar el éxito en esta tarea. El Tratado de Libre Comercio cuenta con un apartado importante para este sector. Será obligación de la EI mantener informadas a las empresas asociadas de todo lo relacionado con el sector, así como de las actividades que ella realiza en beneficio de la organización.**

**Todos los aspectos mencionados serán tratados por la EI en conjunto o individualmente según sea el requerimiento de cada empresa.**

**La labor de la EI es eliminar de la mejor manera los obstáculos que impidan a las asociadas crecer y desarrollarse como tal.**



**Los aspectos fiscales y administrativos que suelen ser engorrosos para las empresas sobre todo de menor tamaño, también tienen su apartado importante dentro de la asociación.**

**Contar con asesoría facilitará a las empresas tener en regla toda su documentación legal, para evitar que en algún momento sean una limitante para desarrollarse.**

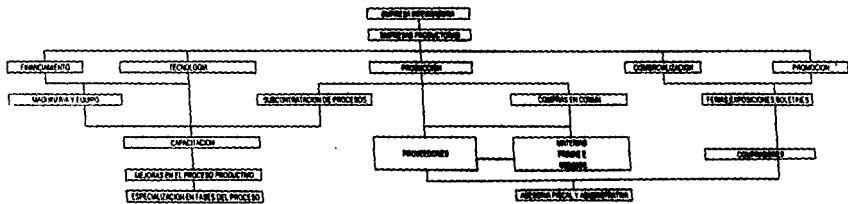
**La EI se apoyará en organismos gubernamentales como Nacional Financiera, Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Secretaría de Comercio y Fomento Industrial; entre otros además de los organismos estatales existentes.**

**Cabe mencionar que la instalación de una EI en sector textil y de la confección no necesariamente debe llevarse a cabo en el Distrito Federal. Guadalajara, Nuevo León, Estado de México, Puebla son de los estados que cuentan con un número importante de estas empresas donde el sector se desarrolla con la mismas necesidades y requerimientos.**

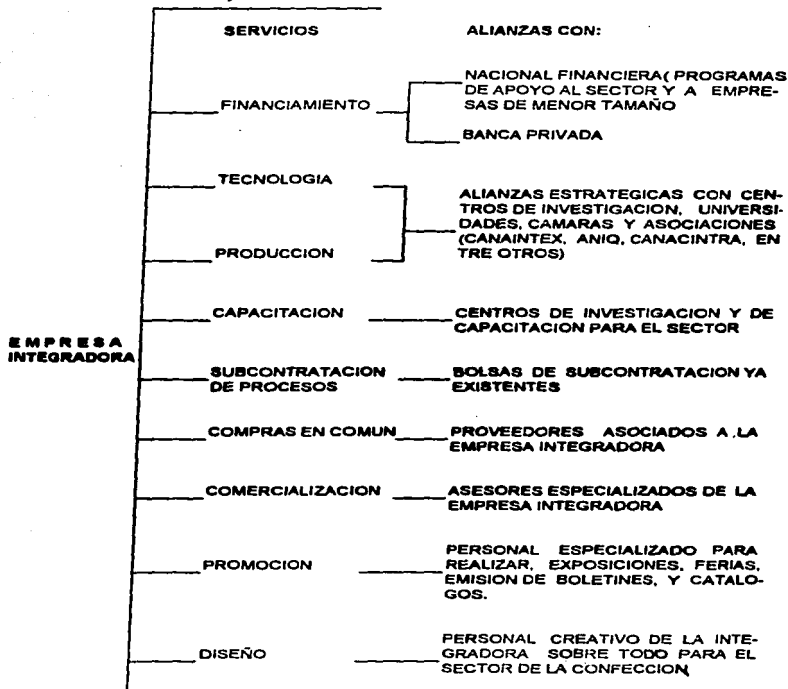
**Con la asociación se buscará lograr que el sector alcance especialización de alto grado, adquisición de maquinaria de punta, facilitando la integración de las cadenas productivas y la especialización; la disminución de costos y la elevación de los niveles de calidad requeridos por el mercado interno para lograr competir en el mercado externo.**

**El comercio exterior cada vez es más exigente y cada país debe buscar internamente la forma más adecuada para cumplir con esas exigencias. La asociación en este momento es la opción más viable para cumplir con el objetivo.**

**EMPRESA OPERANDO EN UN NIVEL Y EMPRESAS**



## SECTOR TEXTIL Y DE LA CONFECCION



## **Conclusiones**

**1. La economía internacional en la actualidad se caracteriza por un mercado cada vez mas abierto, los países para integrarse a el requieren de mejores organizaciones empresariales y productivas que los conduzcan a crecer y desarrollarse internamente para poder competir en el exterior.**

**La globalización exige procesos de restructuración que conformen estructuras productivas más descentralizadas y flexibles; en este caso corresponde a las micro, pequeñas y medianas empresas emprender un proceso de fortalecimiento empresarial en aspectos como el proceso productivo y tecnológico, comercialización, gestión empresarial, así como apoyo financiero que efectivamente respondan a los retos que plantea la apertura de los mercados y la globalización de la economía.**

**2. Las micro, pequeñas y medianas empresas han demostrado que juegan un papel muy importante en la economía mundial. Diversos países han acudido a la asociación de las empresas de menor tamaño para lograr un lugar destacado dentro del comercio internacional; tales son los casos de Japón, Italia y Estados Unido; Chile no es un país desarrollado pero su política de apoyo a empresas de menor tamaño ha tenido resultados también positivos.**

**3. En México, las empresas micro pequeñas y medianas son parte primordial de la planta productiva por su importante aportación a la generación de empleos así como por su participación dentro del PIB; pero cuenta con diversos obstáculos que les impiden crecer y desarrollarse dentro del mercado.**

**En la última década las micro y pequeñas empresas han atraído la atención del Sector Público pues se han creado diversos programas para tratar de eliminar obstáculos: el Programa de Modernización para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa 1991-1994 y Programa Especial de Impulso Financiero a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (con diversos instrumentos de apoyo) entre otros, también se ha fomentado el uso de esquemas asociativos que han permitido a las empresas contar facilidades para la obtención de servicios financieros, administrativos, de comercialización, subcontratación de procesos, y promoción entre otros.**

**4. México ha desarrollado diferentes esquemas de asociación como: Uniones de Crédito, Bolsas de Subcontratación, Centros de Compras en Común, Empresas de Comercio Exterior, Sociedades Cooperativas, Comercializadoras etc.**

Estos esquemas han permitido a gran número de empresas encontrar en la asociación facilidades para insertarse tanto en el mercado interno como externo. Aunque no todos responden a las necesidades de la empresa mexicana.

**5. La nueva propuesta de México para las empresas de menor tamaño es la Empresa Integradora; la cual representa un esquema de organización empresarial dirigido a solucionar los problemas de las micro, pequeñas y medianas empresas, este instrumento engloba en un sólo esquema todos los servicios que las empresas requieren para su funcionamiento, crecimiento y desarrollo.**

Con esta nueva modalidad se pretende superar las limitaciones de las pequeñas y medianas empresas para negociar volúmenes de ventas, compras, recursos financieros y tecnológicos; así como lograr escalas de producción que mejoren su composición competitiva; aspectos que de alguna manera no han sido cubiertos en su totalidad por los instrumentos asociativos ya existentes en el país.

**6. La figura de la Empresa Integradora por sus características y diseño, articula la fuerza y flexibilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas para adaptarse y sobrevivir en épocas de crisis con la fortaleza de la gran empresa.**

De esta manera se puede decir que la EI, esta en condiciones de aprovechar las oportunidades de competir en el comercio exterior a partir de la inclinación por la asociación; por la cooperación empresarial.

Se resalta el hecho de que éste instrumento asociativo es una forma de organización mediante la cual las empresas se asocian para mejorar su posición en el mercado sin competir entre ellas mismas.

**7. La Empresa Integradora se constituye como favorecedor de procesos productivos, la especialización de partes del proceso productivo (cuando es viable), la agrupación de la oferta, la compra en común de insumos y materias primas, la adquisición conjunta de tecnología.**

**Otra ventaja de estas sociedades es permitirles a los asociados dedicarse a las actividades de producción, mientras que la EI realiza, con personal capacitado, las tareas de gestión administrativa y comercial.**

**El asociacionismo representado por la EI, no se limita a empresas del mismo sector, sino que involucra a compradores y proveedores, con actividades a fines al grupo asociado.**

**8. El servicio de subcontratación de procesos juega un papel muy importante dentro de este esquema asociativo en la rama industrial, al permitir optimizar la utilización de la capacidad productiva en base a la complementación de las diferentes escalas de la planta productiva, y cuenta con la ventaja que representa la flexibilidad operativa de este conjunto de empresas.**

**Además ofrece la oportunidad de asimilar tecnologías, así como la especialización en determinados procesos y productos. Estas relaciones son consideradas como uno de los sistemas productivos más eficientes del mundo.**

**El caso de la Industria Textil y de la Confección, del Calzado y Mueblera son ejemplos donde la subcontratación puede ser aplicable dando como resultados beneficios al empresario, al consumidor y a la economía nacional.**

**9. El asociacionismo en México a través de la EI, puede constituir la oportunidad que esperan los pequeños empresarios para adoptar formas más avanzadas de organización entre ellos, que les permita adquirir una cultura empresarial donde realmente exista la cooperación que facilite su inserción a la Economía Internacional.**

**Cada día se comprueba que sólo la suma de esfuerzos permitirá a muchas empresas competir, sobrevivir, y crecer para participar en la actividad productiva de un país.**

---

## ANEXOS

ANEXO 1  
PRINCIPALES CARACTERISTICAS DEL SECTOR INDUSTRIAL NACIONAL POR ESTRATO 1970-1993

ESTRATO	UNIDADES CENSADAS	PERSONAL OCUPADO	REMUNERA- CIONES AL PERSONAL OCUPADO	MILLONES DE NUEVOS PESOS			VALOR AGREGADO CENSAL BRUTO
				PRODUCC BRUTA TOTAL	VALOR DE LA PRODUCC INDUSTRIAL	INSUMOS TOTALES	
<b>TOTAL</b>	<b>NACIONAL</b>						
1970	125 407	1 749 392	41	243	215	145	88
1975	123 934	1 805 929	12	554	489	321	233
1980	136 030	2 896 201	378	2 242	2 077	1 308	935
1985	137 216	3 381 304	3 648	27 248	25 003	15 141	12 104
1988	146 192	3 393 572	28 461	240 802	222 178	141 876	88 928
1993a/	268 296	3 340 293	73 235	577 728	536 151	344 106	233 622
<b>MICRO Y PEQUEÑA</b>							
1970	122 477	732 552	11	57	53	35	22
1975	120 779	708 562	23	111	103	70	41
1980	131 606	901 164	78	378	375	241	135
1985	131 029	1 016 224	795	5 078	4 671	3 223	1 856
1988	143 820	1 079 336	5 072	39 232	35 841	26 257	12 875
1993a/	262 685	1 357 026	15 481	123 575	115 209	77 845	45 720
<b>MEDIANA</b>							
1970	1 796	283 103	6	42	39	26	16
1975	1 875	289 307	14	90	83	57	33
1980	2 481	389 541	43	270	260	174	96
1985	3 031	478 198	459	3 440	3 188	2 469	871
1988	3 133	491 058	3 372	29 707	26 986	19 732	10 085
1993a/	3 271	509 036	12 224	77 304	70 548	50 931	26 373
<b>GRANDE</b>							
1970	1 134	733 677	24	144	124	84	60
1975	1 280	898 060	65	352	303	193	150
1980	1 043	1 607 498	260	1 507	1 442	803	704
1985	2 256	1 886 892	2 304	18 727	17 143	9 450	9 277
1988	2 439	1 823 148	20 016	171 772	159 250	95 887	75 685
1993a/	2 340	1 473 331	45 531	376 649	350 396	215 329	161 520

a/ incluye únicamente minería y manufactura

FUENTE: Anuario Estadístico de los Estados Unidos Mexicanos 1995. INEGI



ANEXO 2  
 CARACTERISTICAS ECONOMICAS. UNIDADES ECONOMICAS Y PERSONAL OCUPADO POR SECTOR 1993

SECTOR	UNIDADES ECONOMICAS ABSOLUTO	%	PERSONAL OCUPADO ABSOLUTO	%
TOTAL NACIONAL	2 750 413	100	14 795 541	100
MINERIA Y EXTRAC. DE PETROLEO	3176	0.1	104 026	0.7
MANUFACTURERA	334 133	12.1	3 444 518	24.5
ELECTRICO	37	—	106 408	0.8
COMERCIO	1 418 706	51.6	3 566 144	25.5
SERVICIOS	994 361	36.2	6 836 445	48.5

Fuente: Censos Económicos 1994. INEGI

**ANEXO 3**
**Distribución de Unidades y Personal Ocupado por Sector**

SECTOR	UNIDADES	%	PERSONAL OCUPADO	%	PRODUCCION
<b>MANUFACTURERO</b>	<b>288 247</b>	<b>100.0</b>	<b>3 246 042</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
MICRO	243 107	84.6	686 097	21.1	9.2
PEQUEÑA	16 831	6.3	643 691	19.8	14.0
MEDIANA	3 204	1.2	498 699	15.4	14.5
GRANDE	2 285	0.9	1 417 555	43.7	62.3

SECTOR	UNIDADES	%	PERSONAL OCUPADO	%	INGRESOS
<b>COMERCIO</b>	<b>1 210 184</b>	<b>100.0</b>	<b>3 212 873</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
MICRO	1 191 911	98.5	2 306 555	71.8	44.2
PEQUEÑA	16 447	1.4	526 024	16.4	34.1
MEDIANA	1 457	0.1	225 929	7.0	12.2
GRANDE	369		154 365	4.8	9.5

SECTOR	UNIDADES	%	PERSONAL OCUPADO	%	INGRESOS
<b>SERVICIOS</b>	<b>708 947</b>	<b>100.0</b>	<b>2 798 184</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
MICRO	689 113	97.2	1 181 625	57.6	44.8
PEQUEÑA	17 680	2.5	595 768	21.3	23.8
MEDIANA	1 545	0.2	231 926	8.3	10.1
GRANDE	609	0.1	358 845	12.8	18.3

Fuente: Imágenes Económicas. Censos Económicos 1994. INEGI

**ANEXO 4  
ESTABLECIMIENTOS Y PERSONAL OCUPADO POR PRINCIPALES ENTIDADES  
FEDERATIVAS**

<b>SECTOR MANUFACTURERO</b>	<b>UNIDADES ECONOMICAS</b>	<b>PERSONAL OCUPADO</b>
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>265 427</b>	<b>3 246 042</b>
<b>DISTRITO FEDERAL</b>	<b>28 059</b>	<b>500 087</b>
<b>PUEBLA</b>	<b>24 164</b>	<b>157 333</b>
<b>MEXICO</b>	<b>22 616</b>	<b>435 938</b>
<b>JALISCO</b>	<b>18 002</b>	<b>220 550</b>
<b>MICHOACAN</b>	<b>14 879</b>	<b>66 274</b>
<b>OTROS</b>	<b>157 707</b>	<b>1 865 860</b>

<b>SECTOR COMERCIO</b>	<b>UNIDADES ECONOMICAS</b>	<b>PERSONAL OCUPADO</b>
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>1 210 184</b>	<b>3 212 873</b>
<b>DISTRITO FEDERAL</b>	<b>168 001</b>	<b>538 001</b>
<b>MEXICO</b>	<b>136 185</b>	<b>301 221</b>
<b>JALISCO</b>	<b>84 274</b>	<b>228 534</b>
<b>VERACRUZ</b>	<b>74 420</b>	<b>166 337</b>
<b>PUEBLA</b>	<b>63 870</b>	<b>129 015</b>
<b>OTROS</b>	<b>683 424</b>	<b>1 812 785</b>

<b>SECTOR SERVICIOS</b>	<b>UNIDADES ECONOMICAS</b>	<b>PERSONAL OCUPADO</b>
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>969 975</b>	<b>6 060 951</b>
<b>DISTRITO FEDERAL</b>	<b>118 195</b>	<b>1 344 130</b>
<b>MEXICO</b>	<b>84 733</b>	<b>501 372</b>
<b>VERACRUZ</b>	<b>72 663</b>	<b>329 108</b>
<b>JALISCO</b>	<b>63 912</b>	<b>378 821</b>
<b>PUEBLA</b>	<b>51 821</b>	<b>229 694</b>
<b>OTROS</b>	<b>578 650</b>	<b>3 277 826</b>

Fuente: Censos Económicos 1994. (INEGI)

**ANEXO 5  
CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LOS ESTABLECIMIENTOS PROMEDIO POR CATEGORIA  
JURIDICA**

<b>SECTOR MANUFACTURERO</b>	<b>UNIDADES ECONOMICAS</b>	<b>PERSONAL OCUPADO</b>
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>263 427</b>	<b>3 246 042</b>
PERSONA FISICA	119 278	843 655
EMPRESA, SOCIEDAD, ASOCIACION	35 344	2 553 053
DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL, ESTATAL O MUNICIPAL	805	49 334

<b>SECTOR COMERCIO</b>	<b>UNIDADES ECONOMICAS</b>	<b>PERSONAL OCUPADO</b>
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>1 210 184</b>	<b>3 212 873</b>
PERSONA FISICA	1 114 883	1 886 480
EMPRESA, SOCIEDAD, ASOCIACION	83 687	1 221 106
DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL, ESTATAL O MUNICIPAL	1 604	35 287

<b>SECTOR SERVICIOS</b>	<b>UNIDADES ECONOMICAS</b>	<b>PERSONAL OCUPADO</b>
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>708 947</b>	<b>2 786 164</b>
PERSONA FISICA	628 367	1 372 683
EMPRESA, SOCIEDAD, ASOCIACION	77 969	1 373 001
DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL, ESTATAL O MUNICIPAL	2 611	52 480

Fuente: Censos Económicos 1994, INEGI

**ANEXO 6**  
**PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LOS ESTABLECIMIENTOS Y ESTRATOS DE PERSONAL**  
**OCUPADO PROMEDIO**

<b>SECTOR MANUFACTURERO</b>	<b>UNIDADES ECONOMICAS</b>	<b>PERSONAL OCUPADO</b>
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>265 427</b>	<b>3 246 042</b>
0 A 2 PERSONAS	152 561	218 291
3 A 5 PERSONAS	63 836	230 799
6 A 10 PERSONAS	19 353	144 522
14 A 15 PERSONAS	7 257	92 485
16 A 20 PERSONAS	3 978	70 941
21 A 50 PERSONAS	8 766	280 595
51 A 100 PERSONAS	4 087	292 158
101 A 250 PERSONAS	3 204	498 699
251 A 500 PERSONAS	1 338	462 701
501 A 1000 PERSONAS	672	458 305
1001 Y MAS PERSONAS	275	496 549

<b>SECTOR COMERCIO</b>	<b>UNIDADES ECONOMICAS</b>	<b>PERSONAL OCUPADO</b>
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>1 210 184</b>	<b>3 212 873</b>
0 A 2 PERSONAS	991 158	1 0370 070
3 A 5 PERSONAS	158 594	544 943
6 A 10 PERSONAS	34 433	255 292
14 A 15 PERSONAS	10 725	136 250
16 A 20 PERSONAS	5 301	94 235
21 A 50 PERSONAS	8 790	267 962
51 A 100 PERSONAS	2 356	163 827
101 A 250 PERSONAS	1 45	225 929
251 A 500 PERSONAS	604	95 496
501 A 1000 PERSONAS	19	33 351
1001 Y MAS PERSONAS	15	22 518

**ANEXO 8**  
**PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTABLECIMIENTOS Y ESTRATOS DE PERSONAL**  
**OCUPADO PROMEDIO**

<b>SECTOR SERVICIOS</b>	<b>UNIDADES ECONÓMICAS</b>	<b>PERSONAL OCUPADO</b>
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>708 947</b>	<b>2 798 164</b>
0 A 2 PERSONAS	502 414	694 767
3 A 5 PERSONAS	137 362	490 505
6 A 10 PERSONAS	37 860	280 274
14 A 15 PERSONAS	11 477	146 079
16 A 20 PERSONAS	5 472	97 290
21 A 50 PERSONAS	9 146	283 683
51 A 100 PERSONAS	3 062	214 795
101 A 250 PERSONAS	1 545	231 626
251 A 500 PERSONAS	417	146 427
501 A 1000 PERSONAS	144	101 177
1001 Y MAS PERSONAS	48	111 241

Fuente: Censos Económicos 1994. INEGI

**ANEXO 7****CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LOS ESTABLECIMIENTOS PROMEDIO PARTICIPACION DEL CAPITAL EXTRANJERO**

<b>SECTOR MINERO</b>	<b>UNIDADES ECONÓMICAS</b>	<b>PERSONAL OCUPADO</b>
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>2 869</b>	<b>94 251</b>
CON PARTICIPACION DE CAPITAL EXTRANJERO	50	15 354
SIN PARTICIPACION DE CAPITAL EXTRANJERO	2 819	78 897

<b>SECTOR MANUFACTURERO</b>	<b>UNIDADES ECONÓMICAS</b>	<b>PERSONAL OCUPADO</b>
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>265 427</b>	<b>3 246 042</b>
CON PARTICIPACION DE CAPITAL EXTRANJERO	2 564	727 720
SIN PARTICIPACION DE CAPITAL EXTRANJERO	262 863	2 518 322

<b>SECTOR COMERCIO</b>	<b>UNIDADES ECONÓMICAS</b>	<b>PERSONAL OCUPADO</b>
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>1 210 184</b>	<b>3 212 873</b>
CON PARTICIPACION DE CAPITAL EXTRANJERO	1 207 510	3 128 899
SIN PARTICIPACION DE CAPITAL EXTRANJERO	2 674	83 974

Fuente: Censos Económicos 1994. INEGI

## BIBLIOGRAFIA

1. Acuerdo de Apoyo Inmediato a los deudores de la Banca, en Mercado de Valores . Año LV Num 10. Octubre 1995. Nacional Financiera.
2. ALBA Vega, Carlos. Las Empresas Integradoras en México. en *Comercio Exterior*, enero de 1997. México, Banco de Comercio Exterior, 1997.
3. "Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa" en *El Mercado de Valores*. Año LIII, marzo 15. México. Nacional Financiera 1993.
4. BAEK Nakkí. "Desarrollo e incentivos para la empresas coreanas" en Comercio Exterior, México, Banco de Comercio Exterior, 1993.
5. CORTELESSE, Claudio. "Competividad de los sistemas productivos y las empresas pequeñas y medianas: campo para la cooperación internacional" en *Comercio Exterior*. México, Banco de Comercio Exterior, 1993.
6. Empresas Altamente Exportadoras. (ALTEX) Secretaría de Comercio y Fomento Industrial
7. "Empresas Integradoras: Origen y Características" en *El Mercado de Valores* Año LVI, feb. 2. México. Nacional Financiera 1995.
8. ESPINOSA Villareal, Oscar. El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa México, Fondo de Cultura Económica, 1993.
9. HENRIQUEZ Amestoy, Lysette. Chile: experiencia exportadora de las empresas pequeñas y medianas. en *Comercio Exterior*, México, D.F. Banco de Comercio Exterior. junio de 1993.
10. Impulso Económico en Comercio Exterior, Junio de 1993. pag. 597. México, Banco de Comercio Exterior.
11. "Impulso Financiero a la Micro, Pequeña y Mediana Industria" en *El Mercado de Valores* Año LIII, jul 1. México, Nacional Financiera 1993.



12. LAYNE, Donald, "Políticas financieras para el desarrollo de la pequeña empresa" en *Comercio Exterior*. Junio de. Banco de Comercio Exterior, 1993.
13. "Las Compañías Financieras en desarrollo". Banco Mundial de Desarrollo. Editorial Tecno. 1969. Madrid
14. "La micro, Pequeña y Mediana Empresa y la Globalización de la Economía" en *El Mercado de Valores*. Año LIII marzo 15. Nacional Financiera 1993.
15. "Las micro, pequeñas y medianas empresas ante las nuevas realidades económicas". *Comercio Exterior* . México, Junio 1993. Banco de Comercio Exterior, 1993.
16. "La Modernización de las Economías a través de la Subcontratación". Naciones Unidas, Nueva York. 1975
17. "Modernización de la Micro y Pequeña Empresa" en *Presencia*, Año 2 Num 5, México, Nacional Financiera, 1993.
18. "La micro, pequeña y mediana empresa Principales Características" *Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa* No. 7 México, Nacional Financiera, 1993.
19. LÓPEZ Espinoza, Mario. *La Micro, pequeña y mediana empresa*. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. México
20. MÉNDEZ Morales, José Silvestre. "Economía y la Empresa", México, D.F. Mc Graw Hill. 1989.
21. PHILLIPS G, TILL "Las pequeña empresa de Estados Unidos" en *Comercio Exterior* , Junio de 1993. México, Banco de Comercio Exterior.
22. "Políticas de Fomento a la Industria Mediana y pequeña en América y Experiencia Internacional". Serie Temática Núm. 3. SECOFI- ONUDI-OEA
23. "Programa de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa" en *El Mercado de Valores* Año LIII, septiembre México, Nacional Financiera 1993.

24. "Programa de Modernización del Comercio". Financiamiento y Figuras Asociativas. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. 1982.
25. "Programa par la Modernización y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa 1991-1994" México, *Secretaria de Comercio y Fomento Industrial*, 1991.
26. RELLO Fernando, Fernández Ma. Teresa. Las organizaciones de Productores Rurales en México. Sociedades Cooperativas. Facultad de Economía. UNAM 1990.
27. RUIZ Duran, Clemente y Subiran Schadler Carlos, Cambios México, Nacional Financiera, 1992.
28. Seminario Internacional. El papel de la micro, pequeña y mediana empresa en el proceso de globalización de la economía mundial. Banco de Comercio Exterior. junio de 1993.
29. SÁNCHEZ Hugarte, Fernando, "Acciones en favor de las micro, pequeñas y medianas industria en México" en Comercio Exterior, Junio de 1993 México, Banco de Comercio Exterior, 1993.
30. "La Industria Micro, Pequeña y Mediana" en Tratado de Libre Comercio, Secretaria de Comercio y Fomento Industrial. México. 1993.
31. "Empresas Integradoras, Cuaderno Promocional", Secretaria de Comercio y Fomento Industrial. México. 1993.
32. "Programa de Importación Temporal para producir artículos de exportación PITEX", Secretaria de Comercio Externo. México 1988.
33. TERRONES López, Víctor Manuel "Las micro, pequeñas y medianas empresas en el proceso de globalización" en *Comercio Exterior*". Junio de 1993, México, Banco de Comercio Exterior. 1993.
34. "Unión de el Sombrerete". en FORO enero de 1994, Año 1 No.1 .México. Nacional Financiera.

35. WILLEMSEM, Arnold. "Pequeñas y Medianas empresas. la experiencia alemana" en *Comercio Exterior*, Hybui de 1993, México, Banco de Comercio Exterior, 1993.