



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS  
Y SOCIALES  
CENTRO DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

"REFLEXIÓN SOBRE LA RELACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA Y LA COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL  
EN MÉXICO"

**E N S A Y O**  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN CIENCIA POLÍTICA Y  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
(OPCIÓN ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA)  
P R E S E N T A :  
JUAN CARLOS PEDRAZA ROBLES



ASESOR: DR. RUSLAN VIVALDI POSADAS VELÁZQUEZ

Ciudad Universitaria,

Marzo 2012



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## *Agradecimientos*

### *Agradezco*

*A mis padres María Cristina Robles Zavalija y Eusebio Pedraza Cerón y a mi hermana Laura Carolina Pedraza Robles por el cariño y apoyo que siempre me han dado.*

*A Abraham, Andrea, Catherine, Christian, Francisco, Gabriela, Herwin, Karla, Luz, Octavio, Paulo, Sergio, y en particular a Ulises Rivera por estar ahí en los momentos cruciales del desarrollo de este escrito, con su inteligencia ustedes enriquecieron mi vida.*

*A mi asesor Ruslan Vivaldi Posadas por su sensatez, paciencia, experiencia y por haber creído en mí y en este trabajo.*

*A mis revisores Eduardo Guerrero Del Castillo, Gabriel Valenzuela Mejía, José Juan Sánchez González y Ricardo Uvalle Berrones, gracias a sus correcciones se logró perfeccionar el ensayo.*

*A mis profesores a través de ustedes he adquirido el conocimiento necesario para mi desarrollo profesional.*

*Ante mí veo un camino sinuoso, con tristeza miro a la administración pública subordinada al interés particular, sin embargo, he tenido el placer de encontrar a quienes buscan cambiar este hecho. Espero llegar a ser el servidor público que logre enorgullecer a mi familia, amigos y maestros.*

## ÍNDICE

<b>Resumen</b>	1
<b>Introducción</b>	2
<b>Primera Parte</b>	
<b>Consideraciones conceptuales.</b>	4
1.1 ¿Qué es la Administración Pública?	4
1.2 ¿Qué es la cooperación interempresarial?	6
1.3 Relación de la Administración Pública y la cooperación interempresarial.	10
<b>Segunda Parte</b>	
<b>La Administración Pública y la Cooperación Interempresarial.</b>	14
2.1 La cooperación interempresarial como estrategia de la Administración Pública.	14
2.2 ¿Cuáles son los beneficios para la Administración Pública al fomentar la cooperación interempresarial?	20
<b>Tercera Parte</b>	
<b>La relación de la Administración Pública y la Cooperación Interempresarial en México.</b>	23
3.1 ¿Por qué no ha funcionado la cooperación interempresarial en México?	23

3.2	¿Cómo se puede instaurar la cooperación interempresarial en México?	32
3.3	El Programa de Empresas Integradoras.	36

#### **Cuarta Parte**

	<b>Conclusiones generales.</b>	43
--	--------------------------------	----

	<b>Fuentes de Información</b>	46
--	-------------------------------	----

# **REFLEXIÓN SOBRE LA RELACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y LA COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL EN MÉXICO**

## **RESUMEN**

La cooperación interempresarial como estrategia de la administración pública para atender las necesidades de las microempresas mexicanas debe ser un elemento fundamental para desarrollar la economía nacional. En este trabajo de investigación se analiza la relación existente entre ambas, los beneficios que la asociación entre empresas brinda a los microempresarios, al gobierno y a la sociedad en su conjunto, se exponen los motivos por los cuales el modelo de empresas integradoras ha fallado en nuestro país, lo cual permite hacer una reflexión hacia la transformación del actuar gubernamental para con esto conseguir implementarlo.

Palabras clave: cooperación interempresarial, administración pública, empresas integradoras, estrategia.

## **ABSTRACT**

The inter-company cooperation as strategy of the public management to take care of the necessities of the Mexican micro-enterprises must be a critical element to develop its economy. This study analyses the existing relation between both, the benefits that the partnership between companies offers to the small business owners, to the government and to the society as a whole, the reasons by which the integrating enterprise model has failed in our country are exposed, which allows to make a reflection towards the transformation of governmental actions, so it can be implemented.

Key words: inter-company cooperation, public management, integrating enterprise, strategy.

## INTRODUCCIÓN

El ensayo tiene como finalidad fundamentar la cooperación interempresarial como estrategia de la administración pública para fortalecer a las microempresas en México. Si éstas son organizadas en asociaciones empresariales, aplicando las herramientas del cooperativismo aumentarán sus ganancias y se obtendrá una mayor recaudación fiscal. Se considera que actualmente los apoyos que reciben a través de programas gubernamentales son deficientes.

Se pretende dejar claro qué las acciones de gobierno encaminadas a fomentar la cooperación interempresarial en el ámbito municipal, atendiendo específicamente a las microempresas, lograrán incrementar el bienestar de la comunidad. El problema es abordado a partir del enfoque de la Administración Pública, por lo que se busca en todo momento el bien común, se mostraran, las ventajas y desventajas de la cooperación interempresarial como estrategia económica.

El problema analizado es resultado de la acumulación de deficiencias en el actuar de cada microempresario, en el agregado, éstas se convierten en un asunto público, resolver dichas carencias de forma aislada solo lo altera en términos marginales. Para lograr un mayor impacto y solucionar lo planteado es necesario encontrar mecanismos mediante los cuales se integre a los microempresarios en grupos organizados, para atender las demandas y necesidades que les son comunes.

Es evidente que se incrementa el costo y el riesgo de no actuar cooperativamente cuando grandes cadenas comerciales se insertan en el mercado local, reduciendo la demanda de las unidades económicas locales, lo cual obliga al empresario a reducir sus ganancias. Con el fin de hacer frente a este hecho es indispensable que se organice a las empresas para defender sus

intereses y de ser posible lo realicen utilizando la cooperación interempresarial, la cual se entiende como la colaboración entre empresas que tiene como fin brindarles un beneficio, una de sus expresiones es la asociación. Por ello se propone al municipio como actor principal en la atención del problema ya que, el gobierno municipal es el ámbito gubernamental más cercano al ciudadano, sus integrantes son finalmente miembros de la comunidad, los cuales comprenden las costumbres y necesidades locales. Por lo tanto puede obtener mejores resultados en el diseño y la implementación de un programa que atienda a las microempresas locales.

Hasta el momento no existen estudios que aborden el problema planteado desde la Administración Pública y es que, a pesar de que se ha promovido la creación de empresas integradoras desde el ámbito federal, la política gubernamental ha creado esquemas que no son claros ni fáciles de implementar, debido entre otras razones a la diversidad sociocultural, la amplitud geográfica y demográfica que existen en nuestro país, las cuales no fueron tomadas en cuenta al aplicar el modelo, esto deja ver la necesidad de evaluar la posibilidad de que se implemente desde los municipios.

La ausencia de investigación sobre el tema desde la Administración Pública se debe entre otros motivos a que en la década de los 90s cuando se impulsó por primera vez el “modelo de empresas integradoras” se realizó con poca planeación y comprensión del tema, por lo que fue poco relevante y tuvo resultados poco alentadores, lo que provocó la pérdida del interés por la cooperación interempresarial.

Es necesario contemplar la diversidad sociocultural, la amplitud geográfica y demográfica, ya que en nuestro país existen marcadas diferencias en la población, por ejemplo en los municipios metropolitanos y urbanos se tienen elevados niveles de satisfacción de las necesidades básicas y niveles educativos por encima del promedio nacional, también existen rasgos característicos en la conducta económica de cada región, es decir, no se



requieren los mismos productos y servicios ni las mismas cantidades en el norte o en el sur del país. Estos junto con otros aspectos no fueron tomados en cuenta cuando se diseñó el programa de empresas integradoras, lo que hace indispensable revisarlo y replantearlo.

## **1. CONSIDERACIONES CONCEPTUALES.**

En el siguiente capítulo se define tanto a la Administración Pública como a la Cooperación Interempresarial para con esto poder realizar una reflexión sobre su relación y así poder atender las necesidades de los microempresarios en México.

### **1.1 ¿Qué es la Administración Pública?**

La definición de Administración Pública es en si misma compleja, pues ha sido abordada por una inmensa cantidad de autores, en su mayoría influye el contexto político, económico y social en el cual vivieron, se le define como ciencia, arte y actividad, ya que “En realidad, las definiciones se encuentran vinculadas a la interpretación del objeto de estudio y a la perspectiva que se tiene en la Administración Pública; por tanto, no existe una visión única que pueda incluirlas a todas, sino por el contrario, existe una pluralidad de ellas en contextos diferentes.”<sup>1</sup> Por todo lo anterior se entiende la necesidad de establecer que definición se tomará para este ensayo.

La Administración Pública se define como “una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible

---

<sup>1</sup> Sánchez González, José Juan. *La administración pública como ciencia: su objeto y su estudio*, Plaza y Valdés, México, 2001, p. 101.

lograr”.<sup>2</sup> Es una ciencia inmersa en el conocimiento interdisciplinario que le es propio a la actividad humana, es también una ciencia que continúa adaptándose y desarrollándose, es dinámica.

La definición clásica de la administración pública como objeto de estudio es que “es una potencia que arregla, corrige y mejora todo cuanto existe, y da una dirección más conveniente a los seres organizados y a las cosas.”<sup>3</sup> Una segunda definición es que “es el conjunto de cuidados que exige la cosa pública, como gestión de responsabilidad. Tiene por objeto la satisfacción de las necesidades interiores de la sociedad, la vigilancia sobre sus intereses y el ordenado manejo de sus negocios en la intención del mejor estado de los asociados y con sujeción a reglas de un superior”<sup>4</sup>.

Por lo tanto la administración pública tiene un acercamiento real a lo que es común a todos (lo público), atendiendo las demandas ciudadanas, prestándoles atención y solución, facilitando así las condiciones de perpetuación de la sociedad, interesándose más en los problemas sociales y de gobierno, consiguiendo los objetivos por los que ésta fue creada, que además de conservar y solucionar, fomenta el desarrollo de los ciudadanos a través de acciones racionales y eficaces. Conduce a una utilidad común como una de las acciones fundamentales en la sociedad, tiene como atribución el interés general, permite el mayor aprovechamiento de los recursos, es decir, una relación óptima entre medios y fines y se facilita la respuesta a demandas o peticiones.

Existe una corresponsabilidad entre ciudadanos organizados que tienen mayor autonomía y presencia dentro de la toma de decisiones y la Administración Pública, que lleva a cabo acciones de gobierno dentro de la elaboración precisa

---

<sup>2</sup> Jiménez Castro, Wilburg, *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*, México, FCE, 1963, p. 20.

<sup>3</sup> Bonnin, C. J. B. *Compendio de los Principios de Administración. Vol. I*, París, Imprenta de Don José Palacios, Madrid, 1834, p. 34.

<sup>4</sup> Olivan, Alejandro. *De la administración pública con relación a España*, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, 2008, p. 7.

de políticas que resuelven conflictos y que están dentro de la legalidad y de acuerdo a procesos preestablecidos. Es decir, existe mayor vida ciudadana o presencia dentro de la Administración Pública en la actualidad, lo cual permite que se atiendan con mayor eficiencia y eficacia las demandas externadas por la ciudadanía, cumpliendo así “los principios fundamentales de la ciencia.

- La Administración nace con la asociación o comunidad
- La conservación de esta es el principio de la Administración
- La Administración es el gobierno de la comunidad
- La acción social es su carácter, y su atribución la ejecución de las leyes de interés general”<sup>5</sup>.

La Administración Pública es la responsable de producir y de extender la prosperidad nacional (que funcione la economía, el comercio y las actividades productivas), riqueza material de la sociedad. Esto tiene como origen que “El principio fundamental de la Sociedad se encuentra en las dependencias sociales, que nacen de la sociabilidad natural del hombre, estas son el primer elemento de la Administración Pública”.<sup>6</sup>

## **1.2 ¿Qué es la cooperación interempresarial?**

Por otra parte la cooperación interempresarial es una expresión del cooperativismo en la cual un número cualquiera de empresas confluyen en acciones que les son mutuamente beneficiosas a través de las cuales el conjunto obtiene una mejoría económica o de poder de negociación. Es un elemento fundamental para la asociación, de acuerdo con Richardson ésta se define como “un mecanismo temporal de coordinación de las actividades económicas, que representa también una respuesta al problema de la

---

<sup>5</sup> Bonnin, C. J. B. “Principes de l’Administration Publique. Vol. I”, Paris, Chez Renaudiere Imprimeur Libraire, 1812, en Guerrero, Omar, *Teoría de la Administración Pública*, México. Harl, 1986, p. 61.

<sup>6</sup> Bonnin, *op. cit*, p. 40.

especialización/adaptación de las empresas, particularmente en contextos económicos”.<sup>7</sup>, una aproximación conceptual adicional es que “La cooperación entre las empresas es una nueva forma de concebir nuevas estrategias empresariales, principalmente entre las pequeñas empresas y para esto hay una necesidad que las empresas, las instituciones gubernamentales, instituciones de apoyo aprendan el nuevo juego de competitividad. La cooperación sugiere que una buena parte de la ventaja competitiva está fuera del ambiente interno de las empresas. Esto significa cambios en las formas de gerenciarse, las exigencias son mayores, teniendo en cuenta que, nuevos paradigmas son creados. La cooperación crea nuevos papeles para el gobierno, para las instituciones de apoyo y por eso sus influencias son decisivas y necesarias, principalmente en nivel microeconómico.”<sup>8</sup>

La primera forma de cooperación en el ambiente empresarial es aquella en que los participantes obtienen un beneficio al coordinar esfuerzos. Este es el principio de operación de las cadenas productivas que son formas de organización predecesoras de las empresas integradoras.

El asociarse favorece la permanencia y fortalecimiento de los integrantes, ya que de esta forma se incrementa su poder de negociación frente al gobierno logrando que se tomen en cuenta sus intereses comunes y frente al mercado para que dejen de ser precio aceptantes. Al agruparse pueden obtener algunos servicios que actuando aisladamente están fuera de su alcance debido a su costo y realizar ciertas actividades en común potenciando sus ventajas competitivas, y reduciendo sus debilidades. Debe considerarse la viabilidad de los socios, para que la asociación pueda sobrevivir en un mercado en el que cada día hay más competencia.

---

<sup>7</sup> Richardson, G.B. 1972. “The organisation of industry”, *The Economic Journal*, 1972.

<sup>8</sup> Fernandes da Silva, Teodomiro, *La cooperación interempresarial: nuevas estrategias empresariales para pequeñas empresas en el proceso de desarrollo local*, 2005, Disponible en: <http://www.pasosonline.org/Publicados/3105/PS090105.pdf>, Consultado el día 13/03/2012.

Característicamente una asociación personifica intereses de miembros, genera información que le sirve para alcanzar sus metas, también puede desarrollar actividades encaminadas a obtener ventajas competitivas, por ello la asociación es el elemento fundamental de la cooperación interempresarial.

La asociación es un recurso en el que se economizan costos de transacción ya que cada empresa aporta recursos, de forma que entre más socios se unen el costo individual es menor y la ganancia que perciben es mayor. Por sí misma la asociación no persigue ganancias, pues su principal tarea es organizar transacciones de representación en condiciones más económicas que las que ofrece el mercado o las que podría generar cada empresa, ya que “Las empresas, al cooperar, construyen un sistema de relación interno y externo indispensable para establecer el sistema de información. La experiencia de los distritos industriales y los diferentes agrupamientos PyMES han demostrado que la cooperación estimula la interacción permanente entre los participantes, desarrollando nuevas informaciones que conducen a generar nuevas soluciones a los problemas.”<sup>9</sup>

Existen distintos tipos de cooperación interempresarial los cuales son:

“La *subcontratación* se refiere a relaciones verticales que abarcan diferentes eslabones de la cadena del valor. Los subcontratistas en muchos casos son MPYMEs que orientan su producción hacia clientes grandes,

Las *alianzas estratégicas* implican una cooperación horizontal entre empresas que compiten en el mercado, pero que cooperan en determinadas actividades, como puede ser compras, investigación y desarrollo o comercialización,

Los *distritos industriales* constituyen un caso especial de la aglomeración regional de múltiples empresas de una rama que se complementan

---

<sup>9</sup> De la Garza Toledo, Enrique, *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, FLACSO México, 2000, p. 320.

mutuamente y cooperan intensivamente para fortalecer la competitividad de la aglomeración.”<sup>10</sup>

El tipo más adecuado para la estrategia gubernamental orientada a las microempresas es el de alianzas estratégicas ya que permite que éstas se fortalezcan con los beneficios inherentes a la cooperación, sin arriesgar el capital con el que cuentan, posteriormente se podrá alcanzar la subcontratación o la formación de distritos industriales.

Al ser parte del cooperativismo la cooperación interempresarial mantiene una estrecha relación con las cooperativas entendiéndolas como “una antigua forma de organización social para el trabajo que requiere de personas capacitadas y provistas de principios y valores éticos de convivencia; en particular, con una solida disposición para trabajar juntamente con otras en el alcance de propósitos económicos, sociales, culturales comunes,”<sup>11</sup> todo lo anterior es compartido por ambas. Sin embargo la forma de alianzas estratégicas o empresas integradoras difiere con las cooperativas en la manera en que los integrantes conviven y en cómo se desarrolla el trabajo en conjunto; ya que, en las primeras el microempresario conserva su individualidad y el egoísmo que le es inherente, lo cual le permite desenvolverse con mayor naturalidad mientras que en las segundas el individuo debe de ser “despojado de toda actitud egoísta”<sup>12</sup>, lo cual ha evitado la propagación del modelo de empresa cooperativa, aunado a la resistencia de las grandes empresas.

Por otra parte la cooperación interempresarial como elemento de la asociación de empresas conjunta intereses económicos de los distintos integrantes para obtener individualmente mayores ganancias.

---

<sup>10</sup> Domínguez Ríos, Ma. del Carmen, “Perspectivas teóricas de la cooperación y asociación para la competitividad empresarial en México”, *Aportes: Revista de la Facultad de Economía-BUAP*. año VIII núm. 22, México, 2002, p. 68.

<sup>11</sup> Palacios Lárraga, Armando Mauricio, *No Cooperativas sin Cooperativistas*, 2011, Disponible en: [http://issuu.com/gruponuevosemanario24/docs/numero\\_114\\_nuevo\\_semanario\\_24/8#share](http://issuu.com/gruponuevosemanario24/docs/numero_114_nuevo_semanario_24/8#share), Consultado el día 29/03/2012.

<sup>12</sup> *Ibidem*.

Como resultado se tiene que la cooperación debe de cubrir ciertos requisitos para ser viable, debe ser transparente, abierta, evidente, comprensible participativa y accesible, debe comprender metas y objetivos, indicadores (valores numéricos previamente definidos), costos generados, actores, tomando en cuenta los papeles que desempeñan, beneficiarios y afectados, información en tiempo real (errores éxitos y fracasos buscando el conocer cómo se afectó las condiciones de vida) y su análisis.

### **1.3 Relación de la Administración Pública con la cooperación interempresarial.**

La realidad no puede ser entendida como un concepto estático, es dinámica, cambiante y se transforma constantemente, es afectada por un sin fin de factores. Ello aumenta la complejidad de la acción de gobierno, al ser constante el cambio de las variables que afectan al Estado, considerando que él mismo está sujeto a modificaciones. Al buscar el bien común la Administración Pública se encuentra con la necesidad de impulsar la economía, para esto es necesario el uso de distintas herramientas, una de ellas es la cooperación interempresarial.

El desafío es lograr que la relación existente entre la administración pública y la sociedad no se cimiente en principios de resignación y dependencia sino de diálogo entre iguales y comprensión mutua. Es decir, el desarrollo y crecimiento de un país depende tanto de la adecuada conducción del gobierno en lo general, como de la participación y esfuerzo de los ciudadanos en lo particular, para esto se debe llevar a cabo un proceso de inclusión de las clases sociales que tienden a excluirse (clase alta) o que son excluidos (clase baja) y sus variantes, en formar espacios donde existan un número reducido de limitantes para la expresión de ideas donde las personas puedan trascender su individualidad.

Actualmente se vive en un contexto cambiante, global y competitivo en donde es necesario una mayor participación ciudadana, para lograrlo es indispensable en principio, llevar a cabo la transformación de la masa en personas, es decir, formar conciencia sobre ellos y que en realidad lleguen a ser ciudadanos, sabiendo que la ciudadanía implica la participación activa en los asuntos públicos, es en sí una enorme responsabilidad, en la que también se debe vencer el miedo a la otredad.

Considerado lo antes expuesto resulta que la intervención gubernamental activa en el impulso de la cooperación es necesaria sobre todo en el caso particular de las microempresas en México, las cuales en la práctica han sido relegadas y por sí mismas no buscarán la cooperación interempresarial debido entre otros aspectos a la falta de conocimiento administrativo, lo cual se refleja en la falta de actas constitutivas, planes de negocio o inclusive en la carencia de registros de insumos y ventas.

Otro punto en común entre la Administración Pública y la cooperación interempresarial es que ambas se centran en la suma de intereses particulares para obtener un beneficio. Para entender esto se debe tener en cuenta que el objeto de la Administración Pública es la satisfacción de las necesidades de los pueblos, siendo el bien común, compuesto por el agregado de intereses particulares que aceptan subordinarse a ventajas públicas, el destino o meta a la cual aspira la acción administrativa, es decir, “El interés público es el conjunto de los intereses particulares que no cesan jamás y el lazo que une a los individuos, es la reunión de aquellas necesidades y relaciones naturales y universales cuya expresión son las leyes, es donde existe el elemento de la asociación”.<sup>13</sup>

La complejidad de estas metas radica en hacer el agregado de intereses que en la realidad no siempre son compatibles, por lo que es necesario diferenciar al conjunto y de ellos ponderar al subconjunto que posea mayor impacto en los

---

<sup>13</sup> Bonnin, *Compendio de los... op. cit.*, p. 35.



integrantes. En la economía del bienestar se establece que “una asignación eficiente en el sentido de Pareto cuando no es posible mejorar el bienestar de todas las personas involucradas; o no es posible mejorar el bienestar de una de ellas sin empeorar el de otra; o se han agotado todas las ganancias del comercio; o no es posible realizar un intercambio mutuamente ventajoso, etc.”<sup>14</sup>, alcanzar ese estado de eficiencia en las asignaciones no necesariamente es positivo para la población.

Por lo que se necesita una relación armoniosa entre el interés particular y el general, lo que descubre que el interés privado y el público se necesitan, no hay interés público sin interés privado y este no se desarrolla sin los apoyos del interés público. En el conjunto de los empresarios se debe abandonar en lo posible los asuntos que no sean estrictamente ligados a la consecución del lucro, como lo son las disputas personales entre los integrantes, ya que éstas distorsionan la asociación.

Tanto la administración pública como la cooperación interempresarial son resultado de la asociación y ésta implica que la voluntad y el interés individual se subordinan a la colectividad.

Es necesario considerar que “la Administración Pública es de todos los tiempos y de todas las sociedades y en todas existe un principio, la sociedad busca en la asociación, el medio de satisfacer sus necesidades”.<sup>15</sup> Mientras que la cooperación interempresarial es un elemento básico para el impulso de la asociación en el ámbito de los negocios, al lograr esta asociación entre particulares se definen necesidades del conjunto, integrado por empresarios que a la vez son ciudadanos organizados no por un motivo ideal sino para obtener beneficios económicos, es en sí, una asociación sumamente egoísta, pero que a su vez, mejora la situación del sector económico de la sociedad, lo

---

<sup>14</sup> Varian, Hal. *Microeconomía intermedia: un enfoque actual*, Antoni Bosch editor, España, 2006, p. 525.

<sup>15</sup> Posada, José. *Lecciones de Administración*. 1982, Disponible en: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/1982/pr/pr11.pdf>, Consultado el día 10/12/2011.

cual forma parte de alcanzar el bienestar de la comunidad convirtiéndole en un tema que debe ser abordado por la Administración Pública.

Conjuntando la administración pública y la cooperación interempresarial, como herramienta para atender la debilidad estructural del mercado interno específicamente en las microempresas, se estrecharían las diferentes relaciones e interacciones económicas entre la sociedad y las instituciones, ya que se lograría la reunión de intereses comunes de los microempresarios, se atenderán necesidades indispensables para la vida en sociedad.

El gobierno de la sociedad además de ciudadanos libres, necesita la atención y solución de las necesidades fundamentales de vida junto con el desarrollo individual y colectivo. Gobernar significa, a través de la Administración Pública, garantizar las condiciones fundamentales de vida, dentro de estas se encuentra el desarrollo económico. La Cooperación Interempresarial sustenta su existencia en las interacciones e interdependencia económica entre los distintos actores que la conforman siendo estos consientes o no de su existencia, con esta se puede contribuir al desarrollo de la economía de una población.

La vida de la sociedad es el libre ejercicio de la decisión y ejecución, producto de la voluntad general, funciones propias del gobierno en donde “gobernar es dirigir la voluntad y encaminar la acción social hacia el bien común, el gobierno es la personificación del estado”<sup>16</sup>, pues este dicta la ley, declara el derecho y provee el bien común, legisla, juzga y administra. A través de la cooperación interempresarial se puede lograr que un conjunto delimitado de actores conserve su individualidad ejerciendo la libertad económica.

---

<sup>16</sup> Colmeiro, Manuel. *Elementos del derecho político y administrativo de España*. 2003, Disponible en: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/70986.pdf>, Consultado el día 10/12/2011.

## **2. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y LA COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL.**

En este capítulo se establece a la cooperación interempresarial como parte del actuar gubernamental al atender las necesidades de las microempresas, se especifican las características que debe tener el responsable de llevar a cabo la estrategia y se señalan los beneficios que esto implicaría en términos sociales, económicos y políticos.

### **2.1 La cooperación interempresarial como estrategia de la Administración Pública.**

Ante una realidad cambiante, una sociedad heterogénea y con una relación dispar entre recursos (escasos) y demandas (superiores a los recursos) es que surge la necesidad de tener una estrategia en respuesta a la debilidad del mercado interno. Esta debe de ser determinada en tiempo y espacio lo cual le permitirá adaptarse a la realidad a través de un proceso de continuo hacer, teniendo en cuenta los datos que en el presente existen para atenuar los impactos de un hecho, sabiendo de antemano que hay actores, grupos, organizaciones, recursos, valores y elementos culturales que se deben considerar racionalmente.

Dicha estrategia debe de ser considerada como un curso de acción del gobierno para atender la falta de cooperación entre los agentes económicos, en particular las microempresas ya que estas atienden las necesidades domésticas. Con esto se logrará que el conjunto las retome como demandas y estando tanto gobierno como los grupos formados por las microempresas que por naturaleza poseen intereses y se encuentran inmersos, consientes o no, en la lucha por el mercado, de esta interacción el gobierno obtiene mayor legitimidad y por tanto mayor poder.

Durante las diversas interacciones, inherentes a la cooperación, entre los actores hay un ajuste de los intereses correspondientes a cada uno de ellos que son reflejo de los costos y beneficios que se van obteniendo. En las interacciones la capacidad de análisis y negociación del intermediario, es decir, el gobierno, son fundamentales para lograr que la estrategia que se desarrolla sea realizada, pues su logro depende de los apoyos que éstas tienen en términos políticos y financieros, los cuales se obtienen del cabildeo entre los actores.

Toda estrategia posee un proceso de ejecución diferente, por tanto no existen recetas para el proceso, ya que cada población lleva consigo un grado diferente de cambio, de aceptación entre sus participantes y de factibilidad. En la ejecución de la estrategia se debe buscar los centros de poder donde se toman las decisiones que influyan en ella e identificar en estos los actores principales encargados de estas decisiones y mediante la exposición clara y concisa de los puntos principales, no solo del beneficio que trae la cooperación interempresarial a la población objetivo, sino de los beneficios que este pudiera obtener en términos políticos.

La estrategia y el conjunto de acciones que se tomen deben de estar sujetas a una evaluación en la que se analicen acciones efectuadas y resultados conseguidos, se valore lo realizado en su expresión cualitativa y cuantitativa, además de analizar el impacto focalizado, tomando en cuenta los medios que se requirieran.

Al incluir la evaluación dentro de la estrategia que busca la cooperación interempresarial el gobierno capta la percepción real que tienen los microempresarios sobre el actuar gubernamental y permite que haya retroalimentación (aprendizaje) de las acciones positivas y negativas resultado de la ejecución, permitiendo la reformulación de la misma con el aprendizaje obtenido. Para ello es necesario que se lleve a cabo la comparación inicial con los resultados logrados, el costo de las acciones realizadas y con ello medir el

impacto real. Estos factores muestran la calidad del rendimiento de un gobierno en la atención a los microempresarios.

La cooperación interempresarial como estrategia de gobierno para fortalecer en términos económicos a una comunidad está condicionada a la ideología, concepción y creencias sobre el gobierno y sobre la estrategia en específico, la opinión de los beneficiarios y afectados del actuar gubernamental y los valores que posee una comunidad.

El establecimiento de una estrategia implica el dar con mayor precisión una atención efectiva a problemas bien determinados, esto asegura que realmente se puedan resolver.

Es indispensable entender que los problemas o situaciones que se presenten tienen una constante dinámica por lo que de forma continua incorporan nuevos elementos. Esto evidencia el hecho, ya analizado por Max Weber, de que se necesite de “un conjunto de trabajadores intelectuales altamente especializados mediante una larga preparación y con un honor estamental muy desarrollado, cuyo valor supremo es la integridad. Sin este funcionariado se caería sobre nosotros el riesgo de una terrible corrupción y una incompetencia generalizada, e incluso se verían amenazadas las realizaciones técnicas del aparato estatal, cuya importancia para la economía aumenta continuamente y aumentará aún más, gracias a la creciente socialización”<sup>17</sup>.

El papel del administrador público en este caso es el de ser el diseñador o arquitecto de la estrategia y cursos de acción gubernamental, descubre y define el contexto en el que se desenvolverá, localiza los actores, encuentra y está presente en los principales sitios de toma de decisión, para esto debe poseer un alto grado de conocimiento del gobierno y de la población objetivo a la que van dirigida las gestiones (sus valores y cultura ), debe ser capaz de utilizar

---

<sup>17</sup> Weber, Max. *El político y el científico* , Prometeo libros, México, 2003, p. 9.

herramientas cuantitativas (que le permitan analizar el problema desde un punto científico y realista) y debe poseer una gran capacidad de argumentación y de exposición.

El desafío por parte de los encargados de llevar a cabo la interacción entre la Administración Pública y el sector empresarial para alcanzar la cooperación interempresarial es conseguir que el trato entre el Gobierno y los microempresarios no se funde en el conformismo o en la subordinación. Es entonces necesario entender quiénes podrían ser las personas capaces de alcanzar esto por parte de los empleados del gobierno, lo cual implica que: “Los que han de influir en la Administración de la cosa pública han de ser un número limitado que sigan el consejo de la razón y el interés de la sociedad la administración general necesita estar arreglada en términos de enlazar y dirigir oportunamente los esfuerzos de todos.”<sup>18</sup>

Debido a esto en los administradores públicos existe la necesidad de comprometerse con lo que pueda llevar al desenvolvimiento eficiente y productivo de los ciudadanos, esto puede ser logrado por medio de la acertada toma de decisiones, que se obtiene mediante la elección razonada de los cursos de acción, una opción para atender algunos problemas públicos es la cooperación interempresarial.

Una vez establecido lo anterior se puede decir que los responsables de llevar a cabo la acción de la Administración Pública deben de ir a la esencia del entorno en la cual se encuentra, deben someterse a la aceptación de una realidad sumamente compleja, donde no existen soluciones instantáneas o simples, entendiendo los participantes de la cooperación interempresarial como un conjunto de individuos sumamente variables y diversos. A los cuales debe analizar para poder dar atención a sus necesidades, dicha atención debe de ser continua y programada.

---

<sup>18</sup> Olivan, Alejandro. *Idea General de la Administración*. 1982, Disponible en: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/1982/pr/pr9.pdf>, Consultado el día 11/11/2011.

En síntesis las funciones del encargado de llevar a cabo la promoción de la cooperación interempresarial como estrategia de la Administración Pública serán analizar, proponer y convencer para dar una solución (en términos de atenuar impactos) al problema público, basado en la razón en términos reales y no ideales, tomando en cuenta tanto datos, actores, causas, efectos y recursos para poder plantear objetivos y metas específicas que se traduzcan en programas o planes dirigidos a los microempresarios, debe de asegurar la estabilidad para la consecución de resultados, buscar la funcionalidad, es decir, hacer que funcione la asociación con los vicios y virtudes inherentes a los seres humanos y tomando en cuenta las lagunas que pueden presentar las normas, debe tener la capacidad para resolver conflictos y lograr metas.

La Cooperación Interempresarial demanda de una vasta eficiencia administrativa, lo cual demuestra que la promoción de la economía exige de personal capacitado, toma de decisiones adecuadas, de capitales y de información, que se relacionan con necesidades del conjunto al cual integra, lo anterior debe ser tomado en cuenta al diseñar la estrategia que la promueva.

La estrategia que se adopte juega un papel fundamental al llevar a cabo la transformación requerida para lograr la cooperación interempresarial en las microempresas de México: “la estrategia, a su vez sería la forma más consecuente de analizar los diversos aspectos de un problema para lograr discernir consecuencias y escoger la mejor vía de acción entre múltiples caminos”<sup>19</sup>, sin embargo, las estrategias, a su vez representan problemas, en donde algunos de los factores para la toma de decisiones adecuadas son inexistentes como la información perfecta.

Es indispensable entender las distintas concepciones que se tienen respecto de la estrategia para así, escoger la que sea más congruente con la

---

<sup>19</sup> Arellano, David *et al.*, *Reformando al gobierno una visión organizacional del cambio gubernamental*, Miguel Ángel Porrúa, México, 2000 p. 340.

cooperación interempresarial, en primer lugar la estrategia surge a partir de la necesidad de dar dirección al cambio al que están sujetos los actores, en este caso los microempresarios, los funcionarios públicos, los proveedores, los consumidores y el resto de las empresas presentes en el municipio. Han surgido dos formas de ver a la estrategia, desde la planeación, y otro que es el de la gestión, el primer tipo se refiere a que el proceso estratégico busca predecir los acontecimientos futuros, haciendo diagnósticos de la realidad presente. Sin embargo, a este tipo de análisis se le han hecho grandes críticas, ya que se dice que el hacer ese tipo de planes es incongruente con una realidad cambiante, ya que dichos planes están previstos para una determinada realidad y si la realidad para la que está diseñado el plan no sucede, el plan o estrategia simplemente no se puede llevar a cabo, es decir, no se ejecuta.

Existe además otra forma de ver la estrategia diferente a la efectuada por la gestión estratégica, ésta es la de administración estratégica, la cual indica que el cambio o la estrategia se lleva a cabo a través de dos fases: la política y la ejecución. La primera es vista como la decisión entre los distintos actores de cómo llevar a cabo la transformación, la segunda se refiere a la ejecución de la misma, desde este punto de vista la ejecución técnica es el instrumento de la estrategia. Por lo anterior ésta es la forma más adecuada para llevarse a cabo para el fomento de la cooperación interempresarial.

Las relaciones y el comportamiento de los factores, la acción colectiva, el diagnóstico estratégico (las relaciones entre actores, sus aspiraciones, limitaciones) y la ejecución de la misma estrategia forman parte del mismo proceso que aunada a una capacidad táctica para adaptar habilidades y actitudes, hacen posible llevar de una forma adecuada la dirección del cambio tanto en el gobierno como en los microempresarios.

Se debe entender que además de servidores públicos en el proceso también intervendrán actores políticos, para estos el ajuste mutuo de interés y el



análisis son aspectos fundamentales que deben considerarse al crear la estrategia para promover la cooperación interempresarial, la cual se desarrollará en un ambiente democrático (“considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo”<sup>20</sup>) y en una sociedad abierta en donde la razón en su expresión lingüística, es decir, la argumentación han superado a los medios violentos esto también se relaciona con el papel del político pues éste, en la democracia, es un representante directo de los ciudadanos (de sus valores e intereses) que son delimitados conforme a la capacidad real del gobierno (capacidad operativa y financiera) que en un régimen democrático la toma de decisiones se realiza mediante el consenso de diversas voluntades electas por los ciudadanos para su representación.

## **2.2 ¿Cuáles son los beneficios para la Administración Pública al fomentar la cooperación interempresarial?**

A través de una estrategia orientada a la cooperación interempresarial se pueden solucionar de mejor manera problemas públicos distintos al económico, los cuales son beneficios directos para la Administración Pública, como son:

- La inseguridad, pues al estar las microempresas organizadas hacen sentir sus demandas con mayor fuerza al gobierno, además se disminuye el miedo a reportar delitos ya que, los empresarios no se encuentran solos, con ello la autoridad puede obtener mayor información y establecer mecanismos para resolver los delitos. A su vez se pueden elevar las denuncias ya que en conjunto la asociación puede contratar a menor costo servicios legales.

---

<sup>20</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Artículo 3; fracción II, inciso a.

- Un aspecto diferente de mejora con esta estrategia es lograr que las asociaciones se conviertan en proveedores de los productos o servicios que requiera el gobierno en particular en el ámbito municipal ya que pueden ofrecer precios más competitivos e incluso mejores productos, es casi un hecho que no serán los mejores precios en el mercado pero se debe considerar el beneficio inherente a la compra a microempresarios locales que se traduce en derrama económica directa, tal y como lo señala la Secretaria de Economía “Las compras gubernamentales deben ser utilizadas en mayor medida como instrumento para fomentar las ventas y el desarrollo de las MIPYMES, mismas que dadas sus limitaciones quedan al margen de oportunidades de surtir este segmento de mercado tan importante.”<sup>21</sup>
- Una ventaja adicional es que con la asociación los microempresarios pueden modernizarse y renovar el equipo utilizado, simplemente con la adquisición de equipo de computo se pueden aprovechar los beneficios del llamado e-gobierno pues a través del uso de la tecnología se pueden acceder de forma más sencilla a los programas de apoyo gubernamental y con esto se reduce la “Falta información sobre los instrumentos de apoyo a las MIPYMES: Si bien existen cientos de programas de apoyo administrados por diferentes instituciones y niveles de gobierno, un común denominador es que son desconocidos por las empresas. Recientemente se han hecho esfuerzos considerables por informar a través de medios electrónicos, pero pocos micro y pequeños empresarios tienen acceso a Internet por lo que la mayoría queda al margen de la información sobre programas de fomento.”<sup>22</sup> Claro que el gobierno debe hacer uso de las bases de datos existentes como el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) y difundir los apoyos una vez creadas las asociaciones.
- Con esto se logra que el gobierno traduzca las necesidades de los microempresarios asociados en acciones que las logren atenuar, para que con esto se reduzca el hecho de que “No hay una traducción de los

---

<sup>21</sup> Secretaria de Economía, *Diagnostico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*, México, D.F, 2004, p. 6.

<sup>22</sup> *Ibidem* pp. 5-6.

impuestos en buenos servicios, lo cual significa que no hay una retribución por parte del gobierno. La mayoría de las empresas considera que los servicios públicos son muy malos.”<sup>23</sup>Es decir, se aumentará el grado de eficacia del actuar gubernamental hacia los problemas que afectan a las microempresas locales.

- Se puede reducir el temor al crédito y aún más importante fomentar el ahorro lo cual constituye en la actualidad uno de los problemas financieros más importantes de México, claro que esto está fuera del alcance de los gobiernos municipales y requiere del trato por parte del gobierno federal en particular del Banco de México y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como dependencias reguladoras y negociadoras del sistema bancario mexicano, como se señala en el diagnóstico antes mencionado “Existe en los empresarios un gran temor ante la inestabilidad de tasas de interés, tipo de cambio y políticas de la banca. Así mismo, los empresarios tienen resistencias a divulgar su información de carácter confidencial a los funcionarios de programas de financiamiento por percibir la posibilidad de que se violen sus secretos.”

24

El diagnóstico realizado la década pasada ya daba como propuesta para la mejora de la situación de las MIPYMES en México el impulso de “programas especializados para promover y financiar empresas integradoras y cadenas productivas, para diversos giros de negocios de manera que su operación sea viable a mediano y largos plazos.”<sup>25</sup>Sin embargo, a casi 8 años no se ha avanzado al respecto, este hecho debe cambiar.

Una vez establecida la relación general entre Administración Pública y cooperación interempresarial que es la propia asociación de individuos y el aumento del bienestar, es necesario analizarla en México.

---

<sup>23</sup> *Ibidem* p. 5.

<sup>24</sup> *Ibidem* p. 7.

<sup>25</sup> *Ibidem* p. 13.

### **3. LA RELACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y LA COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL EN MÉXICO.**

En el presente capítulo se analiza a la cooperación interempresarial en el contexto mexicano, para ello se describen las características de las microempresas, la realidad en la que se encuentran y los motivos por los cuales el modelo no ha obtenido resultados alentadores, una vez establecido lo anterior se enuncian los cambios necesarios para recomponer la estrategia y se analiza el caso del Programa de Empresas Integradoras.

#### **3.1 ¿Por qué no ha funcionado la cooperación interempresarial en México?**

La última década del siglo pasado se distinguió en México por un discurso que giró en torno a la liberalización y democratización, sin embargo, las ideas no se concretaron en hechos, pues no trajo consigo ninguna de ambas, fue más bien la misma sujeción de la sociedad entre un número mayor de personas (oligarquía económica que en nada tiene que ver con el liberalismo), con una rotación de élites políticas emanadas del anterior partido único constituyéndose en un número mayor pero con la misma esencia, quedando entonces un desafío para aquellos inconformes con esto.

El caso de México resulta contradictorio, pues a partir de la década de los 80s del siglo pasado se comprometió con la apertura comercial del país en cuyo fondo se trata de aumentar la competitividad a través de la libre competencia. Se postulaba que con esto las empresas que realmente resulten eficientes permanecerán en el mercado, mientras que las no aptas cerrarán, debido a la competencia internacional. En principio esta perspectiva un tanto darwiniana del comportamiento de la economía resulta válido ya que los hogares se favorecen al contar con una mayor cantidad de bienes o servicios ofrecidos a menores precios. Sin embargo, una parte importante de ellos reducen su

ingreso y en su conjunto el país pierde control sobre parte de su propia economía. Aunado a esto se abrió el comercio ante países más desarrollados y que brindaban apoyos a sus empresas lo cual puso a las empresas mexicanas en desventaja desde un inicio.

Al mismo tiempo que se intensifica la competencia entre las empresas durante los últimos 20 años, se manifiesta la necesidad de crear asociaciones entre ellas y fortalecer las existentes, ya sea para defender sus intereses comunes en las negociaciones con el gobierno- en cuestiones fiscales, de salarios, legislación laboral, precios y tarifas, importación de maquinaria, y otras, como para adquirir servicios que están fuera del alcance de cada empresa si actúa aisladamente o que le resultarían más caros de otra manera.

Por otra parte, los gobiernos estatales a través de las distintas Secretarías dedicadas al desarrollo, fomento o crecimiento económico atienden las necesidades de las empresas a través de programas, de fortalecimiento al mercado interno y de incubación de empresas, además se ofrecen diversos servicios, asesoría y capacitación. Sin embargo, existe una gran deficiencia en los impactos que estos tienen en su población objetivo en particular en las microempresas.

Los microempresarios mexicanos tienen una conducta diferente en cuanto a la administración de sus empresas, la cual se refleja en que permiten que la dirección cambie dependiendo del entorno, no capacitan a sus trabajadores, en ellos no existe la cultura de asociación e inclusive de cooperación, falta de capital, mínima y en la mayor parte inexistente innovación, todo lo anterior tiene implicaciones negativas tanto para la empresa, que deja de ser competitiva, como para la economía agregada que ve restringido su crecimiento.

Este hecho hace que sea un problema prioritario para el gobierno en su conjunto pues de ello depende la generación de empleos, un incremento en la

competitividad y aun más importante un acrecentamiento de los ingresos fiscales en general pero con mayor impacto en el ámbito federal. Como respuesta a esto es que se plantea estudiar cuál es la posibilidad de implementar la cooperación interempresarial desde el ámbito municipal con el enfoque de empresas integradoras el cual ya es promovido desde el gobierno federal.

En México, el 97% de las unidades económicas son de tamaño micro, entendiéndose a éstas como las empresas que cuentan con un máximo de 10 trabajadores<sup>26</sup>, en su conjunto mantienen una tasa de crecimiento positiva, lo anterior implica que se crean más microempresas de las que cierran. En principio, esta característica resulta positiva, sin embargo este hecho se debe a que son creadas como último recurso por parte de los ciudadanos para afrontar el desempleo, lo que impulsa a un creciente número de ex trabajadores a auto emplearse, por ello muchas no logran consolidarse y desaparecen en los primeros años de su existencia. El problema se agudiza en época de crisis, cuando el entorno económico es inestable, sobre todo si prevalece la política económica actual, la cual se identifica por la irrestricta libertad de mercado y por el gobierno reducido a su mínima expresión, estas son características del llamado. Aparentemente la fuerza para la asociación en México debe provenir de fuera, por alguna razón el propio grupo microempresarial es renuente a formalizar una organización que los asocie y coordine.

Las políticas encaminadas a aumentar el nivel económico que fueron implementadas por municipios urbanos y metropolitanos en México durante los últimos años han sido básicamente dos. La primera de ellas se centra en la atracción de grandes empresas al municipio en donde los presidentes municipales actúan como promotores y gestores del municipio. La segunda es la promoción de los distintos programas que llevan a cabo las dependencias de la Administración Pública Federal y Estatal, tales como el Fondo PYME, el Programa de Empresas Incubadoras, el Programa Jóvenes Emprendedores, el

---

<sup>26</sup> Véase, *Diagnostico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*, Secretaria de Economía, México, D.F, 2004, p. 1.

Programa de Proyectos Productivos y el Programa de Capacitación y Consultoría Empresarial, entre otros.

Sin embargo, a partir del segundo semestre del año 2008 comenzaron a verse las implicaciones provocadas dentro de la manera en que se organiza económicamente el municipio en México. Por una parte se centró el apoyo gubernamental en las grandes empresas que se han visto muy debilitadas debido a la crisis económica mundial, lo que ha llevado a éstas a trasladarse a otros países donde los costos fijos y tributarios son más bajos o incluso a su cierre definitivo, dejando a los municipios con mano de obra desocupada y con déficit financiero.

Por otra parte los distintos apoyos que otorgan los programas federales y estatales encaminados a la promoción económica de las empresas están sujetos a que cuenten con distintos requisitos dentro de los cuales se encuentran contar con un plan de negocios, un análisis FODA, registro de solicitud la cual en su mayoría se realiza por internet, lo que de entrada deja de lado a una gran parte de los microempresarios, y a contar con un plan de mejora, entre otros, todo lo anterior reduce la población objetivo a pequeñas, medianas y grandes empresas dejando marginadas a las microempresas que representan el 97% del número de empresas a nivel nacional, ocupan el 47% de la mano de obra y su aportación al PIB es del 31%.<sup>27</sup>

Las microempresas son aun más importantes que las grandes empresas ya que ocupan un 25% más de personas y son un medio para evitar la concentración de la riqueza, este escenario ya es percibido por Da Silva al expresar que “las pequeñas empresas han sido consideradas, por un lado como la principal esperanza de crear empleo y especialmente las redes y grupo de pequeñas empresas han adquirido una nueva importancia como fuentes potenciales de ventaja competitiva. Por consiguiente, ha habido una tendencia para la convergencia entre el renovado interés por las pequeñas empresas y el

---

<sup>27</sup> *Ídem.*

renovado interés por el enfoque descentralizado del desarrollo, notadamente el desarrollo local.”<sup>28</sup> Se presenta claramente una discordancia entre la importancia económica de las microempresas y los apoyos gubernamentales brindados, es por esto que es importante que desde la Administración Pública se promuevan acciones que atiendan esta situación.

De acuerdo al censo económico 2009 realizado por el INEGI, el total de las unidades económicas fue de 5, 144,056 y ocuparon a 27, 727,406 personas, de estos totales las microempresas representaron el 94.8% de las unidades económicas y el 42.1% del personal ocupado. En 2004 estas proporciones eran 94.94% y 40.62%, respectivamente.<sup>29</sup> Así pues, la participación de estas empresas en el personal ocupado se incrementó 1.47 puntos porcentuales y descendió un .14 en las unidades económicas. Este significativo incremento de la proporción de estas empresas en el personal ocupado se debe a que éstas se utilizan como resguardo del desempleo.

De las microempresas, el 26% se dedican al sector servicios, el 64% se ubica en el sector comercio y el 10% en el manufacturero estas empresas son fundadas principalmente para realizar actividades comerciales y en su mayoría son de menos de 3 empleados, lo que implica que se trata de personas que se auto emplean.<sup>30</sup>

El difícil entorno de las microempresas mexicanas se debe a un acentuado desempleo nacional que se incrementó más debido a la crisis del 2008, a la apertura abrupta al comercio exterior y a la caída de los salarios reales de \$40.64 en el año 2000 a \$39.72 en el año 2010 es decir una caída 2.25 % según datos de la Comisión Nacional de Salarios Mínimos.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> Fernandes da Silva, *op. cit.*

<sup>29</sup> Véase, *Censo Económico 2009*, INEGI, 2012.

<sup>30</sup> *Ídem.*

<sup>31</sup> Véase, *Salario Mínimo Real Tabla Histórica*, Comisión Nacional de los Salarios Mínimos, 2012.



Los microempresarios mexicanos son un grupo sin ningún poder de negociación, esto implica que son precio-aceptantes, es decir, aceptan los precios que los proveedores manejan sin posibilidad alguna de negociarlo. Se conforma en su mayoría por personas pertenecientes a estratos donde las necesidades básicas no son cubiertas por los ingresos familiares, por lo que el mantenimiento y mejoramiento de la empresa queda olvidado.

Una de las condiciones que caracteriza a las microempresas en la economía mexicana es su falta de crecimiento lo cual las hace desenvolverse en una realidad invariablemente estática, en la que no se vislumbra ningún desarrollo económico; son empresas que, si no empobrecen, apenas sobreviven, pero que nunca tienen un período de arranque efectivo. El modelo de empresas integradoras requiere que al menos el empresario esté interesado en progresar.

Sobre todo el sector micro empresarial se identifica en México por el alto grado de fluctuación laboral y por una constante rotación de los trabajadores, que es natural debido a las bajas remuneraciones.

Variables exógenas como conflictos personales, diferencias religiosas y la desconfianza llevan a la competencia de los pequeños entre sí, limitan las posibilidades de asociación y mantienen en la inestabilidad en el conjunto determinado territorialmente ya sea por municipios o regiones.

Para comprender la situación de las microempresas en México se debe hacer referencia a Antonio Maza Pereda quien la describe de la siguiente forma, “la desaparición de las micro y pequeñas empresas, se enfatiza su gran complejidad y se señalan algunas causas debidas a la escala como la falta de especialización, costos mayores de insumos y condiciones de pago más exigentes, inventarios proporcionalmente mayores, mercadotecnia costosa y anticuada,; problemas en las operaciones, como la inadecuada sistemización

de la producción, capacitación deficiente y mano de obra ineficiente (lo cual se relaciona con los más bajos salarios que pueden pagar estas empresas en relación con las grandes), maquinaria y equipo modernos inaccesibles, escasa innovación y productos con calidad deficiente y/o fuera de moda, escaso poder de negociación con los proveedores en cuanto a plazo de entrega, mercados saturados, problemas relacionados con el entorno como los cambios en las cadenas productivas tradicionales, dificultad para obtener financiamiento, ignorancia de los reglamentos fiscales y complejidad de estos así como de los tramites con el gobierno, falta de organización y liderazgo, entre otros”.<sup>32</sup>

Los microempresarios se enfrentan a un mercado en el que los precios de los insumos son impuestos por las grandes empresas, en su mayoría extranjeras. Generalmente estos los obligan a comprar de contado debido precisamente a que el poder de negociación de la empresa de pequeña escala no garantiza el cumplimiento del pago.

Debido a su insolvencia el conseguir un crédito en el sistema bancario es muy improbable, precisamente por su debilidad económica, el microempresario baja las ganancias de sus productos por un valor sensiblemente menor al que pudiera hacerlo de no tener que verse alcanzada por falta de capital. El resultado final lleva a las microempresas a conseguir préstamos a un precio dos y hasta tres veces por encima del que se da en el mercado financiero.

Definitivamente entre más altos sean los costos de oportunidad, es decir, el costo que cada empresa tiene por no relacionarse y mayores sean los precios que manejan los proveedores de las microempresas, se tendrán probabilidades más altas de que las empresas se organicen y se asocien. La globalización está asentando presión en este sentido sobre todo en las empresas micro, pequeñas y medianas siendo las microempresas las más desprotegidas ante la

---

<sup>32</sup> Antonio Maza Pereda, “Reflexión sobre la causa de mortalidad de la micro y pequeña empresa”, en Leonel Corona Treviño (coord.) *Pequeña y mediana empresa: del diagnostico a las políticas*, México, Universidad Nacional Autónoma de México – Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, 1997, pp. 96 – 110.

agudización de la competencia que es inherente a la globalización aunada a cierta conducta desleal, como lo es la acumulación de mercancías practicada por las grandes empresas para aumentar el precio de las mismas, dejando en el mejor de los casos a las microempresas con márgenes de ganancia mínimos o incluso con pérdidas.

Las principales actividades ejercidas por microempresas son el comercio y servicios, en su mayoría reciben un escaso y en algunos casos nulo apoyo por parte del Gobierno en sus tres niveles, es necesario que este hecho cambie. Uno de los modelos existentes que permite desarrollar a las microempresas es el de empresas integradoras, que aunque se ha tratado de promover no ha obtenido los resultados deseados sobretodo en las microempresas. Esto no se debe al modelo, sino a la forma en que se ha implementado, debido a que al realizar lo ya planeado no se tomó en cuenta las características inherentes a nuestro país.

Las debilidades encontradas que han impedido la correcta implementación del modelo son:

- La coordinación no ha funcionado por la falta de integración entre los actores ( gobierno federal, estatal, municipal y microempresarios),
- La deficiente administración tanto en el gobierno como en las microempresas que imposibilita la inserción a un mundo globalizado,
- La inexistencia de mecanismos para que los microempresarios participen como proveedores del gobierno,
- Los Gobiernos municipales no poseen incentivos para promover la cooperación interempresarial pues los recursos fiscales recaudados con esto son inicialmente recibidos por la federación y después otorgados al conjunto de estados y municipios de nuestro país por lo que regresa una proporción muy pequeña de los recursos e inclusive puede darse el caso

de que se reduzcan si se incrementa el nivel de vida local y el municipio esta recibiendo participaciones por población en pobreza,

- La falta de cultura de cooperación interempresarial e inclusive de asociación,
- El microempresario es renuente a los cambios que se le plantean y difícilmente permite otra persona opinar sobre el manejo de su negocio,
- Las crisis de 1994, 2001 y 2008 han dejado muy descapitalizada a la microempresa, ya que en su mayoría habían solicitado crédito y se vieron afectados por el alza de las tasas de interés; por otra parte la caída del poder adquisitivo nacional les ha afectado severamente,
- La resistencia de grupos de poder político y económico en particular los llamados “coyotes” que sobreviven del control de la distribución de mercancías locales,
- Los conflictos políticos entre los niveles de gobierno que impiden el correcto funcionamiento de los apoyos existentes.

El primer elemento para que se conforme una asociación es que el conjunto de socios posean objetivos y necesidades comunes, esto se presenta de forma natural si las microempresas se encuentran en la misma actividad económica. Como un acercamiento inicial a la realidad de las asociaciones en México se tienen como datos que, de acuerdo con el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) existen 224 cámaras empresariales,<sup>33</sup> se esperaría por lo expuesto anteriormente que existiera una cámara por cada clase de actividad económica, según datos del INEGI existen 1050 clases de actividad por lo que solo el 21.33% se encuentran representadas suponiendo que no existe más de una cámara por actividad.<sup>34</sup> Este dato muestra el rezago existente respecto a la conformación de asociaciones en nuestro país.

---

<sup>33</sup> Véase, Directorio de Cámaras Empresariales y sus delegaciones, SIEM, 2012.

<sup>34</sup> Para el cálculo porcentual se utilizaron las cifras del SIEM y del Censo Económico 2009 del INEGI.

Entre las agrupaciones empresariales más numerosas con miembros mayoritariamente pequeños y medianos, se encuentran la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, el Consejo Nacional Agropecuario, la Confederación de Cámaras Industriales, la Confederación Patronal de la República Mexicana. A pesar de sus numerosos miembros, estas agrupaciones no se han caracterizado por funcionar de manera democrática y los micro empresarios frecuentemente se quejan de que sus dirigentes se alinean con las cúpulas que dirigen la política empresarial de los grupos poderosos, por lo tanto los intereses de este estrato empresarial son dejados de lado en las políticas de las cámaras y el gobierno.

### **3.2 ¿Cómo se puede instaurar la cooperación interempresarial en México?**

El gobierno debe interesarse más en el desarrollo de la actividad privada, en ejercicio de sus atribuciones de tutela de los intereses colectivos, comenzando por intervenir regulando aquella actividad, concluyendo por organizarla, mediante una reglamentación adecuada que garantice la regularidad y de uniformidad a los apoyos otorgados, en esta forma se transformara la actividad microempresarial inicialmente libre en una actividad atendida por la Administración Pública.

Las características necesarias para que se logre alcanzar la cooperación interempresarial entre los microempresarios de México son que:

- a) Todos los microempresarios deberán tener derecho a asociarse e integrarse a los planes o programas que se deriven de la estrategia para fomentar la cooperación interempresarial de acuerdo con las normas establecidas;
- b) Todos los microempresarios tendrán derecho a los apoyos otorgados mediante los distintos planes o programas en igualdad de condiciones si cumplen con los requisitos determinados por la legislación vigente, por ejemplo las reglas de operación del Programa de Empresas Integradoras;
- c) El costo de las acciones en las que incurra el gobierno deberá de ser cubierto por los beneficios inherentes a la cooperación;

- d) El actuar gubernamental no deberá interrumpirse hasta no haber cumplido las metas planteadas;
- e) El actuar gubernamental se deberá realizar de acuerdo con las condiciones establecidas por la legislación;
- f) Las autoridades deberán estar obligadas a cumplir con las funciones acordadas en tiempo y forma.

En la actualidad el gobierno se encuentra inoperante en la atención a microempresas debido a su propia incapacidad para atender los problemas cotidianos de la población, uno de ellos vital para lograr avances económicos como nación es la debilidad del mercado interno, debido a las características de la composición del sector empresarial en México. Esto sucede a pesar de ser una de las estrategias del segundo eje del Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012 en la cual se busca: “Impulsar el desarrollo de proveedores, elevando el porcentaje de integración de los insumos nacionales en los productos elaborados en México y consolidando cadenas productivas que permitan una mayor generación de valor agregado en la producción de bienes que se comercian internacionalmente.”<sup>35</sup>

La situación de la administración pública en la actualidad se entiende a partir de lo siguiente: “Gobernar en la era de la globalidad impone retos mayúsculos a los estados; uno de ellos, que los problemas públicos están interrelacionados unos con otros, lo cual implica que en su visión y solución, no hay impactos aislados, sino articulados y que repercuten en el conjunto de la vida asociada”<sup>36</sup>. Esto implica que el conjunto de interrelaciones se dan estando o no de acuerdo los participantes, por parte del gobierno se necesita la aportación activa en las interacciones de las cuales depende el sector económico.

---

<sup>35</sup> Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012. Diario Oficial de la Federación. México, DF, 2007.

<sup>36</sup> Uvalle Berrones, Ricardo, *Condiciones, procesos y horizontes en la transformación institucional y organizacional del Estado contemporáneo*, 2004, Disponible en: <http://148.206.53.230/revistasuam/iztapalapa/include/getdoc.php?id=1484&article=1516&mode=pdf>, Consultado el día 16/12/2011.

La incorporación de la cooperación interempresarial al conjunto de políticas, estrategias, planes y programas del gobierno hace indispensable que éste se transforme. El gobierno al encontrarse en una realidad social, política y económica cada día más compleja y cambiante se ha visto en la necesidad de acoplarse al cambio constante para así cumplir con sus fines, la transformación a la que está sometido vendrá dada tanto por una lógica externa como interna, en este sentido, por ende se verá afectado tanto en su nivel estructural-funcional, es decir, en su forma de utilizar recursos y en su organización como tal, lo cual afectará sus actividades y tenderá a haber reformas administrativas, empezando por el marco jurídico, ya que el decreto que permite la creación de las empresas integradoras fue realizado sin contemplar la realidad económica, política y social de nuestro país.

Mediante el enfoque de la gestión pública se entiende que “El cambio en la administración pública se ha dirigido hacia dos vertientes, la primera tendencia se orienta a reivindicar, recuperar y reconstruir la naturaleza pública de la administración pública, mientras la segunda busca recuperar, reactivar y reconstruir la capacidad administrativa de la administración pública”.<sup>37</sup>

Se han hecho distintas propuestas para el análisis de la transformación gubernamental, una de ellas, ha sido la que propone el cambio como innovación, es decir como transformación de los distintos niveles de las organizaciones para dar como resultado “nuevas formas, estructuras o procesos en la organización, ya sea como cambios internos para lograr un mejor desempeño”<sup>38</sup>, sin embargo, no existe un consenso acerca de las fases o de los elementos más importantes para llevar a cabo dicha innovación, algunos ponen más acento en la estructura, en las relaciones de poder de los actores y en la competencia.

---

<sup>37</sup> Aguilar Villanueva, Luis F. *Gobernanza y gestión pública*, Fondo de Cultura Económica, México, 2006, p. 40.

<sup>38</sup> Arellano, *op. cit.* p. 141.

Pese a esto existen dos corrientes principales para el estudio de los procesos de innovación, el primero hace hincapié en el estudio de la implementación y el segundo busca modelos integrales para el estudio del mismo, el primero propone que las innovaciones se producen y se desarrollan en la interacción entre los actores, los cambios se deben ajustar a los valores, esta corriente se apega más a la situación planteada, por su parte la segunda corriente toma distintos elementos para el estudio de la innovación, tales como los vínculos interorganizacionales y la relación investigación-innovación.

Ante este descenso acerca de la innovación han surgido nuevas formas de ver a dicho proceso y de estudiarlo, de tal forma que la innovación se ve como “estructuras y formas no convencionales, formas novedosas de organización de trabajo, estructuras organizacionales no jerárquicas y programas de cambio planeado en el contexto de una organización en particular. Es decir, innovación entendida como ruptura de los patrones tradicionales de funcionamiento y comportamiento”.<sup>39</sup>

La innovación requerida dentro del gobierno y del comportamiento de los microempresarios es resultado del cambio en la realidad social, es decir, del contexto en el que se encuentran ubicados así como de una negociación de los actores que interactúan para llevar a cabo dicha innovación, lo cual dará su vez como resultado la transformación del proceso en la toma de decisiones para fortalecer las microempresas en México.

Es claro que en el caso mexicano es necesario que el sector micro empresarial cree sus propias agrupaciones separadas de las grandes cámaras, dichas agrupaciones deben de estar más orientadas a la cooperación y a la solución de los problemas particulares de los empresarios de la localidad o de la región.

---

<sup>39</sup> *Ibidem*. p. 149.



En el ámbito municipal se deben comprender a municipios que tengan una población media (por encima de los 100 mil habitantes) ya que concentrarán mayor cantidad de unidades económicas, a nivel regional el impacto obtenido será superior ya que el modelo de cooperación brinda mejores resultados al haber más participantes con lo que se aumentará aportación al PIB estatal.

En cuanto al financiamiento público, Nacional Financiera tiene diversos programas destinados a otorgar apoyo financiero a los proyectos de inversión de las micro, pequeña y mediana empresas cuyo objetivo sea eficientar y modernizar la planta productiva.

Sin embargo, es sumamente complicado para las MPYMES tener acceso a los mencionados apoyos gubernamentales, y para la mayoría quedan fuera de su alcance, especialmente para las micro y pequeñas, que con frecuencia ni siquiera tienen información sobre su existencia. Además los empleados de los departamentos y ventanillas de las dependencias públicas que deben proporcionarla frecuentemente carecen de ella, problema que se añade a la falta de coordinación entre las instituciones gubernamentales encargadas de apoyar a dichas empresas, particularmente Nacional Financiera y la Secretaría de Economía.

### **3.3 El Programa de Empresas Integradoras.**

Existen numerosos modelos para consolidar la cooperación interempresarial en asociaciones, el más acertado el de empresas integradoras, el cual se detalla a continuación tratando de darle un nuevo enfoque.

El gobierno federal a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público define a las empresas integradoras como: “Toda persona moral que se constituye con el objeto de prestar servicios altamente calificados a sus asociados, así como para la realización de gestiones y promociones tendientes

a modernizar y ampliar la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en todos los ámbitos de la vida económica nacional”<sup>40</sup>. Para Eduardo Nyssen Ocaranza: “Las empresas integradoras son aquellas que asocian a empresarios micro, pequeños y medianos dedicados a ramas industriales y comerciales afines, que hacen posible su desarrollo para competir en los negocios como grandes empresarios”<sup>41</sup>. Partiendo de las definiciones anteriores se entiende a las empresas integradoras como un ente económico que asocia a personas físicas o morales con el objetivo de mejorar su capacidad y al transformarse en una unidad económica más grande podrán hacer frente a los retos derivados de la competencia.

El objetivo básico de la integración de empresas; supone que las microempresas han de instituir una unidad eficiente de producción y comercialización, esto tiene que mostrarse en una organización administrativa eficiente y eficaz, en la capacidad de resolver los problemas de financiamiento y organización que se refleje en un crecimiento plausible y en la capacidad de generar empleos.

Las empresas integradoras surgen como modelo a partir del fin de la Segunda Guerra Mundial en Italia en donde el gobierno se vio en la necesidad de impulsar el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas con el objetivo de aumentar sus exportaciones. Esto fue posible debido a las características de la economía italiana; en primer lugar, las empresas se agruparon por sí mismas y sus organizaciones están consolidadas en sectores productivos lo cual las vuelve muy dinámicas. Este fenómeno es un proceso que se entiende debido a la historia italiana, la profesionalización de los sectores económicos y en particular de los gremios, así como la autonomía de los municipios desde el Renacimiento.

---

<sup>40</sup> Secretaria de Hacienda y Crédito Público, *Taller Fiscal 1997*, p. 7.

<sup>41</sup> Nyssen Ocaranza, Eduardo, “Empresas Integradoras; Una Oportunidad Desaprovechada”, *Revista Ejecutivos de Finanzas*, año XXV, núm. 5, México, 1996.

En México el modelo de empresas integradoras es de reciente aplicación es hasta inicios de la década de los 90s que mediante el Programa de Apoyo a la Actividad Artesanal 1991 – 1994 teniendo como fundamento el Plan Nacional de Desarrollo promulgado para el sexenio 1988 – 1994, durante la presidencia de Carlos Salinas de Gortari. De dicho programa cabe resaltar que su población objetivo se encontraba únicamente en el sector artesanal, contemplaba la posibilidad de asociación con inversionistas de la iniciativa privada, buscaba hacer más eficiente la incursión de las artesanías en los mercados de exportación teniendo como beneficio un ahorro en la adquisición de materias primas e insumos y de asistencia técnica y buscaba mejorar los diseños y la comercialización.

El 7 de Mayo de 1993 el modelo es ampliado en general a todos los sectores que componen la economía, por medio de la publicación del Decreto que promueve la organización de las empresas integradoras por parte de la SECOFI con el objetivo de fortalecer la capacidad de las micro, pequeñas y medianas empresas, en particular se propone “la organización interempresarial para la formación de empresas integradoras de industrias micro, pequeñas y medianas en ramas y regiones con potencial exportador”<sup>42</sup>.

El modelo de empresas integradoras fomenta las dos formas de crecimiento; “crecimiento interno, este tipo de crecimiento se refiere, entre otras cosas, al incremento en la capacidad productiva, la ampliación de la planta productiva, contratación de más empleados, diversificación de las líneas de productos o servicios, incrementar la presencia en el mercado, mejorar el nivel de ventas, atención a más clientes, etc.”<sup>43</sup> Y el “crecimiento externo, este puede darse a través de agencias, sucursales y porque no, de alianzas y asociaciones.”<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Diario Oficial de la Federación publicado el 7 de Mayo de 1993, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras, pp. 37 - 38.

<sup>43</sup> Martínez Castillo Aureliano, *Consolidación de Estados Financieros*. Edit. Mc Graw Hill, Primera Edición, México, 1995, pp. 2-8.

<sup>44</sup> *Ibidem*. pp. 2-3.

Implica uno de los cuatro tipos de integración empresarial, dependiendo del objetivo planteado por los integrantes y de las particularidades del conjunto de empresas, siendo estos:

“Integración Vertical. Consiste en la agrupación de personas con diferentes giros que se complementan entre sí para poder ofrecer un producto final a los consumidores, es decir se compone de cadenas productivas en la que todos tienen clientes asegurados, a excepción del producto final, ya que éste es el único que sale al mercado.

Integración Horizontal. En este tipo de integración, cada empresa tiene sus propios clientes y mercado, es decir, que se conforma de personas que se dedican al mismo giro comercial, y que se unen para poder ofrecer sus productos o servicios en mejores condiciones, por lo que resulta muy importante cuidar los costos y la calidad de los mismos para lograr resultados satisfactorios.

Integración Matricial. Esta modalidad de integración pretende que las personas integradas incursionen en una cadena productiva de gran escala, por lo que busca la unión de sus esfuerzos para poder estar en condiciones que les permitan lograr lo que no sería posible si lo intentaran aisladamente.

Integración para un Objetivo Especifico. Las personas que se integran bajo esta modalidad, buscan satisfacer necesidades comunes muy específicas, como podría ser la obtención de materias primas e insumos a gran volumen que les ayude a reducir costos, obtener capacitación especializada a un menor costo, etc.”<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Perera Sabido, David A. *Aspectos jurídicos, productivos, fiscales y estratégicos de las empresas integradoras: una alternativa de crecimiento para la micro, pequeña y mediana empresa*, México, DF. Ediciones Fiscales Isef, 2001, p. 25.

En el aspecto social se tiene la expectativa de que la microempresa, por sus características provoque un proceso de integración de los participantes en el grupo hacia una empresa integradora, una vez que estas han decidido optar por la cooperación interempresarial.

El modelo de empresas integradoras brinda la posibilidad a las empresas asociadas a realizar acciones para la mejora de la capacidad financiera, del proceso productivo y de la comercialización tales como:

- Reunir, colocar y controlar fondos para invertir, recuperar los adeudos que se le tengan a las empresas integradas, con ello se reduce el costo del cobro, fungir como un gran almacén de los insumos y realizar su oportuna distribución, adquisición ó renta en conjunto de maquinaria y equipo con el fin de eficientar el uso de los mismos, reducir el gasto y acceder a tecnología que en lo individual sería incosteable.
- Realizar compras consolidadas de los insumos requeridos, capacitar al personal, llevar a cabo las ventas de las empresas, reunir la producción; con esto se accede a nuevos consumidores pues se cubre mayor demanda de mercancías, realizar la mercadotecnia de las mercancías producidas ello incluye fijación de precio, desarrollo del producto y promoción. Identificar consumidor objetivo, llevar a cabo los trámites necesarios para acceder a los programas que impulsan la exportación de mercancías. Esto ya ha sido tratado en el sector agropecuario por parte del gobierno federal aunque solo en las compras consolidadas y por parte de la iniciativa privada Mi Tiendita que atiende la distribución de mercancías en zonas rurales del Estado de México.

De acuerdo a la ley de sociedades mercantiles las empresas integradoras pueden constituirse como Sociedad en Nombre Colectivo, Sociedad en Comandita Simple, Sociedad de Responsabilidad Limitada (sobre esta figura se debe cuidar que se establece como máximo 50 socios, esto limita el beneficio que podría obtener la empresa integradora por lo que es poco recomendable),

Sociedad Anónima y Sociedad en Comandita por Acciones la ley establece una forma adicional para cualquier tipo de asociación, esta es la Sociedad Cooperativa pero resulta incompatible con la figura de empresa integradora debido a que la Sociedad Cooperativa asocia únicamente a personas físicas, la administración es realizada únicamente por los socios, requiere un mínimo de cinco socios y la integración del capital social es en certificados de aportación.

Esto muestra una deficiencia en el establecimiento de reglas por parte de la Administración Pública, refleja la falta de entendimiento del modelo, lo que lleva a concluir que se actuó sin antes analizar las características legales necesarias para la correcta aplicación de las empresas integradoras como pauta de comportamiento económico. Es claro al revisar los orígenes de las empresas integradoras en México desde el Programa de Apoyo a la Actividad Artesanal 1991 – 1994 y sus posteriores adecuaciones, en donde los esquemas de creación y sobre todo la forma en la cual se constituían legalmente para declarar impuestos eran poco claras y confusas lo cual refleja el poco entendimiento de la población objetivo.

Debido a las características de las Integradoras el tipo de sociedad más adecuado es la Sociedad Anónima ya que permite con relativa facilidad la inclusión o exclusión de socios, esta es una condición indispensable para el adecuado funcionamiento de estas empresas.

Otro programa que fomenta la cooperación interempresarial en México es el Programa Nacional de Compras Consolidadas, el cual brinda a productores del campo la posibilidad de comprar insumos agropecuarios en conjunto, financiados por FIRCO, sin embargo este programa solo promueve la cooperación en la fase inicial de la producción lo cual no asegura beneficios finales a los integrantes, además únicamente atiende al sector agropecuario el cual conlleva en sí mismo un gran riesgo, por estos motivos este programa no ha tenido mayor difusión.

El proceso de fortalecimiento de la cooperación interempresarial pasa por diversas fases:

- Tipificación de la población objetivo y esclarecimiento del programa de trabajo.
- Refuerzo de las relaciones de confianza.
- Consolidación del grupo de microempresas en una empresa integradora.

Con esto se pretende la propagación del comportamiento innovador así como el desarrollo de una mayor transparencia y eficiencia en el mercado, mejorar las economías de escala conservando la elasticidad inherente a las microempresas, el perfeccionamiento de la capacidad empresarial sensible al cambio.

Una de las fallas en la implementación del modelo de empresas integradoras se debió a una inadecuada metodología en el modelo en sí. Una aproximación verdadera y congruente con las ciencias sociales sería la siguiente:

- Ubicar la población objetivo. En el contexto social real y concreto, es decir, en un determinado municipio donde se pueda mostrar la confluencia de intereses de las microempresas.
- Entender las costumbres locales y las pautas de comportamiento económico inherentes al municipio con el fin de poder provocar conciencia crítica que permita asumir la coherencia del modelo y confrontarlo con la irracionalidad del comportamiento existente al no cooperar.
- Abordar la interacción de la cooperación como una serie de procesos educativos y políticos que permitirá la transformación del sistema económico.
- Comprender a la integración de microempresas como generadora de organización social, económica y política que permite el cambio social.

#### **4. CONCLUSIONES GENERALES.**

Con lo que se ha expuesto se entiende que la cooperación interempresarial debe ser considerada como una estrategia básica de la Administración Pública para fortalecer a las microempresas mexicanas, dicha estrategia logrará incrementar el bienestar de la sociedad. Se ha establecido que existe una deficiencia en los apoyos otorgados a través de programas gubernamentales a los microempresarios.

Es necesario organizar en forma de asociaciones a las microempresas para defender sus intereses. El gobierno municipal debe ser el actor principal para la atención del problema ya que éste es el ámbito gubernamental más cercano al ciudadano, está conformado por miembros de la comunidad y por esto comprenden las costumbres y necesidades locales, ello le permitirá obtener mejores resultados en términos de eficiencia y eficacia.

La tendencia de las MPYMES a asociarse, la forma en que lo hacen, la amplitud y fortaleza de sus agrupaciones y los beneficios que aportan a sus miembros dependen entre otros elementos, de la estructura económica, política y social de cada país y su evolución histórica, así como de los elementos culturales que hayan arraigado entre sus miembros y también de las políticas gubernamentales particularmente los apoyos o la falta de éstos.

Los apoyos financieros suelen ser importantes, particularmente en la etapa de formación de las agrupaciones, así como la información sobre cómo acceder a estos, la capacitación de los recursos humanos y la simplificación de los trámites administrativos.

La implementación de esta dinámica de comportamiento económico y de interacción gobierno – sociedad organizada ofrece la posibilidad de reforzar conductas empresariales y hacerlas menos individualistas, buscando la



aumentar la participación de la sociedad organizada, permite la obtención de las demandas de un sector que hasta el momento está aislado y dependiendo de los resultados obtenidos acercaría más a los microempresarios con el gobierno.

Para la correcta aplicación del modelo es necesario que las direcciones de fomento económico de los municipios se interesen en el desarrollo de una política de fortalecimiento de la competitividad, como la cooperación interempresarial, a fin de que sea un elemento indispensable en la superación de los sectores menos favorecidos, o débiles, ya que contribuye a desarrollar proyectos impulsados por las autoridades municipales. Por ello es fundamental que el encargado de implementar las acciones gubernamentales sea una persona capaz, que posea las características y conocimientos necesarios para lograr resultados, sobretodo debe estar comprometido con el bien público.

Los programas federales y estatales que impulsan la cooperación interempresarial son ineficientes e ineficaces al atender las necesidades de los microempresarios, debido a faltas en la planeación en particular en el análisis situacional, lo cual implicó que la formulación de estrategias que deriva en planes y programas fallara y su consecuente ejecución no tuviera los resultados deseados.

Esto no se debe al modelo de empresas integradoras, ya que si se implementa un programa que promueva la creación de empresas integradoras a nivel municipal se logrará que las microempresas organizadas bajo una asociación tendiente a la cooperación interempresarial cambien sus pautas de comportamiento económico y con ello aumentará el nivel de vida del Municipio. La relación de la Administración Pública y la cooperación interempresarial se muestra como medio factible para aumentar la competitividad de las microempresas

## FUENTES DE INFORMACION

### Bibliográficas

Aguilar Villanueva, Luis F. *Gobernanza y gestión pública*. México, Fondo de Cultura Económica, 2006.

Antonio Maza Pereda, “Reflexión sobre la causa de mortalidad de la micro y pequeña empresa”, en Leonel Corona Treviño (coord.) *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*, México, Universidad Nacional Autónoma de México – Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, 1997.

Arellano, David, *Reformando al gobierno una visión organizacional del cambio gubernamental*, Miguel Ángel Porrúa, México, 2000.

Bobbio, Norberto, *Liberalismo y Democracia*, Fondo de Cultura Económica, México, 1989.

Bonnin, C. J. B. *Compendio de los Principios de Administración. Vol. I*, Paris, Imprenta de Don José Palacios, Madrid, 1834.

\_\_\_\_\_ “Principes de l’Administration Publique. Vol. I”, Paris, Chez Renaudiere Imprimeur Libraire, 1812, en Guerrero, Omar, *Teoría de la Administración Pública*, México. Harl, 1986.

Comisión Nacional de los Salarios Mínimos, *Salario Mínimo Real Tabla Histórica*, 2012.

Consejo Nacional de Población. *Índices de desarrollo humano, 2000*. México, DF, 2001.

De la Garza Toledo, Enrique, *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, FLACSO México, DF, 2000.

Fernández de Arroyabe, Juan Carlos y Arranz Peña, Nieves. *La cooperación entre empresas: análisis y diseño*, Madrid, Ed. ESIC, 1999.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. *Censo Económico 2009*. México, DF, 2010.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. *Censo de Población y Vivienda 2010*. México, DF, 2011.

Jiménez Castro, Wilburg, *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*, México, FCE, 1963.

Martínez Cabañas, Gustavo. *La administración estatal y municipal de México*, INAP – CONACYT, México, D.F, 1985.

Martínez Castillo Aureliano, *Consolidación de Estados Financieros*. Edit. Mc Graw Hill, Primera Edición, México, 1995.

Olivan, Alejandro. *De la administración pública con relación a España*, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, 2008.

Perera Sabido, David A. *Aspectos jurídicos, productivos, fiscales y estratégicos de las empresas integradoras: una alternativa de crecimiento para la micro, pequeña y mediana empresa*, México, DF. Ediciones Fiscales Isef, 2001.

Reyes Mora, Oswaldo G. y Sánchez Vázquez, Gustavo, *Estudio Jurídico-Fiscal de las Empresas Integradoras*, México, DF. Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, S.A. de C.V. 1998.

Rueda Peiro, Isabel. *Asociación y cooperación de las micro, pequeña y mediana empresas: México, Chile, Argentina, Brasil, Italia y España*, México, DF. Ed. Porrúa, 1999.

Sánchez González, José Juan. *La administración pública como ciencia: su objeto y su estudio*, Plaza y Valdés, México, 2001.

Secretaría de Economía, *Diagnostico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*, SE, México, D.F, 2004.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Taller Fiscal 1997*.

Varian, Hal. *Microeconomía intermedia: un enfoque actual*, Antoni Bosch editor, España, Madrid, 2006.

Weber, Max. *El político y el científico*, Prometeo libros, México, 2003.

## **Hemerográficas**

*Demanda la COPARMEX se Precisen Medidas para Salvar Empresas*, El Universal, México, D.F. 30 de diciembre 1994.

Domínguez Ríos, Ma. del Carmen, “Perspectivas teóricas de la cooperación y asociación para la competitividad empresarial en México”, *Aportes: Revista de la Facultad de Economía-BUAP*. año VIII núm. 22, México, 2002.

Nyssen Ocaranza, Eduardo, “Empresas Integradoras; Una Oportunidad Desaprovechada”, *Revista Ejecutivos de Finanzas*, año XXV, núm. 5, México, 1996.

Richardson, G.B. 1972. “The organisation of industry”, *The Economic Journal*, 1972.

## **Legislación, Planes y Programas**

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ed. SISTA, México, DF, 2005.

Decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras. Diario Oficial de la Federación publicado el 7 de Mayo de 1993, Secretaria de Comercio y Fomento Industrial.

Decreto que modifica al diverso que promueve la organización de Empresas Integradoras. Diario Oficial de la Federación publicado en 1995.

Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. Diario Oficial de la Federación. México, DF, 2002.

conformación de ciudadanos que se organizan buscando lucrar. En última instancia se consigue un bien colectivo a través de utilizar el egoísmo de los microempresarios, el cual les permite afrontar tanto las fluctuación del mercado como la asimilación del cambio constante al que en la actualidad, como sociedad, nos enfrentamos sobre todo en términos tecnológicos. El componente básico de la competencia ya no es la empresa aislada. Es cada vez más importante la calidad de las relaciones que los agentes económicos son capaces de desarrollar.

El modelo de empresas integradoras se replicó del modelo italiano sin considerar en primer lugar que: “De diferentes maneras se presenta la Administración en cada país, porque no es constante el método adoptado para hacer cumplir las leyes y promover los intereses comunes.”<sup>46</sup> Aunado a las diferencias culturales y sobre todo históricas entre ambos países.

La importancia de la asociación entre microempresas como estrategia gubernamental reside en la forma de cooperación interempresarial que fragmenta las relaciones perjudiciales a la adecuada producción, distribución y comercialización de mercancías sobre todo aquellas que aíslan a la microempresa. De esta manera, los microempresarios no están desprotegidos frente a los distribuidores, a los proveedores de insumos y a las malas prácticas dentro del mercado. Este conjunto unido en una empresa integradora, compone una extensa gama de participantes que tienen intereses y recursos diferentes pero que pueden convenir compromisos solidarios para sostener intercambios, adquisición de insumos, obtener información y capacitación, que implican una proyección de futuro.

La creación de redes de cooperación para el fortalecimiento empresarial es un elemento clave para las microempresas y para la economía mexicana es un agregado, ya que aumenta el valor de las relaciones comerciales. Aunado a los beneficios económicos y fiscales, para la Administración Pública representa

---

<sup>46</sup> Olivan, op. cit. p. 10.

Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012. Diario Oficial de la Federación. México, DF, 2007.

Plan de Desarrollo del Estado de México 2005 – 2011. México, Toluca, 2006.

Programa de Política Industrial y Comercio Exterior, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 31 de mayo de 1996.

### **Otras fuentes documentales**

Colmeiro, Manuel. *Elementos del derecho político y administrativo de España*. 2003, Disponible en: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/70986.pdf>, Consultado el día 10/12/2011.

Fernandes da Silva, Teodomiro, *La cooperación interempresarial: nuevas estrategias empresariales para pequeñas empresas en el proceso de desarrollo local*, 2005, Disponible en: <http://www.pasosonline.org/Publicados/3105/PS090105.pdf>, Consultado el día 13/03/2012.

Olivan, Alejandro. *Idea General de la Administración*. 1982, Disponible en: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/1982/pr/pr9.pdf>, Consultado el día 11/11/2011.

Palacios Lárraga, Armando Mauricio, *No Cooperativas sin Cooperativistas*, 2011, Disponible en: [http://issuu.com/gruponuevosemanario24/docs/numero\\_114\\_nuevo\\_semanario\\_24/8#share](http://issuu.com/gruponuevosemanario24/docs/numero_114_nuevo_semanario_24/8#share), Consultado el día 29/03/2012.

Posada, José. *Lecciones de Administración*, 1982, Disponible en: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/1982/pr/pr11.pdf>, Consultado el día 19/12/2011.

Sistema de Información Empresarial Mexicano, *Directorio de Cámaras Empresariales y sus delegaciones*, 2012. Disponible en: <http://www.siem.gob.mx/siem2008/portal/directorio/Intranet.asp> Consultado el día 02/12/2011.

Uvalle Berrones, Ricardo, *Condiciones, procesos y horizontes en la transformación institucional y organizacional del Estado contemporáneo*, 2004, Disponible en: <http://148.206.53.230/revistasuam/iztapalapa/include/getdoc.php?id=1484&article=1516&mode=pdf>, Consultado el día 16/12/2011.