

ISABEL RUEDA PEIRO
(COORDINADORA)

**Las empresas
integradoras
en México**

**Premio Maestro
Jesús Silva Herzog**



LAS EMPRESAS INTEGRADORAS EN MÉXICO

Premio Maestro Jesús Silva Herzog

por

BENITO REY ROMAY
ISABEL RUEDA PEIRO
NADIMA SIMÓN DOMÍNGUEZ
MARÍA DE LOURDES ÁLVAREZ MEDINA
OLIVA SARAHÍ ÁNGELES CORNEJO
MARÍA ELENA FLORES BECERRIL
MERCEDES GAITÁN RIVEROS
JOSÉ GASCA ZAMORA
PERLA MARÍA LOBATO GONZÁLEZ
FELIPE TORRES TORRES

coordinado por

ISABEL RUEDA PEIRO



XXI
siglo
veintiuno
editores



siglo veintiuno editores, s.a. de c.v.

CERRO DEL AGUA 248, DELEGACIÓN COYOACÁN, 04310 MÉXICO, D.F.

siglo veintiuno de españa editores, s.a.

CALLE PLAZA 5, 28043 MADRID, ESPAÑA

portada de maría luisa martínez passarge

primera edición, 1997

© siglo xxi editores, s.a. de c.v.

en coedición con el instituto de investigaciones económicas, unam
isbn 968-23-2088-7

derechos reservados conforme a la ley

impreso y hecho en méxico / printed and made in mexico

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	7
INTRODUCCIÓN	9
PRIMERA PARTE: LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO Y LOS PAÍSES INDUSTRIALIZADOS. DIFERENCIAS EN SU ENTORNO, CARACTERÍSTICAS Y POLÍTICAS DE APOYO	17
El entorno mundial y el papel estratégico de las pequeñas empresas, <i>por</i> ISABEL RUEDA PEIRO y MERCEDES GAITÁN RIVEROS	19
Evolución de la micro, pequeña y mediana empresas en México, 1982-1996, <i>por</i> OLIVA SARAHÍ ÁNGELES CORNEJO	43
La promoción industrial en México, <i>por</i> BENITO REY ROMAY	63
SEGUNDA PARTE: ENCUESTA SOBRE EMPRESAS INTEGRADORAS Y SUS ASOCIADAS	79
Metodología y análisis estadístico de la encuesta, <i>por</i> NADIMA SIMÓN DOMÍNGUEZ	81
Las empresas integradoras en la industria de la transformación, <i>por</i> MARÍA ELENA FLORES BECERRIL	117
Las estrategias de integración y asociación en la agroindustria. Evaluación y expectativas, <i>por</i> FELIPE TORRES TORRES y JOSÉ GASCA ZAMORA	139
Integradoras pertenecientes a diferentes sectores, <i>por</i> MARÍA DE LOURDES ÁLVAREZ MEDINA	161

TERCERA PARTE: LAS EMPRESAS INTEGRADORAS EN EL SECTOR SOCIAL Y COMO UNIONES DE CRÉDITO	181
Integratoras del sector social, <i>por</i> PERLA MARÍA LOBATO GONZÁLEZ	183
Las uniones de crédito como integradoras, <i>por</i> ISABEL RUEDA PEIRO	205
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS	223
BIBLIOGRAFÍA	229

PRESENTACIÓN

Este trabajo es producto de un esfuerzo colectivo. En él participa un grupo de investigadores de diversas disciplinas: economistas, sociólogos, administradores, contadores y antropólogos; y también becarios con formación diversa, a quienes el participar en este proyecto les ha permitido iniciar su desarrollo como futuros investigadores. A todo el grupo ha unido la conciencia de que el primer paso para solucionar los problemas es el conocimiento de su origen, y de que entre los grandes problemas nacionales se encuentra la búsqueda de la mejor manera de lograr la sobrevivencia y el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, así como el incremento de fuentes de empleo. Asimismo, se comparte el interés en desentrañar la heterogeneidad de esas empresas, la complejidad de sus problemas y la diversidad de elementos que inciden en los resultados del proyecto del gobierno mexicano de agruparlas para fortalecerlas.

El contar con financiamiento de la Dirección General de Asuntos del Personal Académico (DGAPA) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y con el apoyo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) ha sido fundamental para sufragar el costo de esta investigación. De igual manera, la ha hecho posible el apoyo con recursos económicos, materiales y humanos brindado por el Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM. También ha sido muy valiosa la colaboración del maestro Arturo Díaz Alonso, jefe de la División de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración durante todo el desarrollo del presente estudio.

Y qué decir de los directores de las escuelas y facultades de varias universidades de provincia que se interesaron en este proyecto y entusiasmaron a algunos alumnos, quienes realizaron su servicio

social colaborando en la encuesta que se realizó en 24 localidades de la República. También fue muy valiosa la colaboración de los administradores de las empresas integradoras y de sus asociadas, quienes distrajeron horas de su tiempo para atender a los encuestadores, tanto para responder a las preguntas de los cuestionarios como para transmitir sus experiencias durante largas entrevistas. Todos y cada uno de los miembros del equipo de investigación sobre Empresas Integradoras reconoce y agradece los apoyos y la colaboración recibida. Finalmente, aunque no en último lugar, a los funcionarios de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y de Nacional Financiera que nos proporcionaron información muy valiosa. El empeño y entusiasmo de los becarios que han colaborado durante todo el desarrollo del proyecto ha sido determinante; ellos son: Alejandro Farah Simón, Alma Delia García Álvarez, Ilse Lieselotte Schmidt Miranda, Elfid Torres González y Bárbara Velázquez Rincón.

Desde luego, la responsabilidad de la interpretación y del análisis de la información recabada es exclusivamente de los autores.

INTRODUCCIÓN

En la ya larga etapa de lento crecimiento y ascendente desempleo en la economía mundial, a la vez que se desarrolla la fusión de grandes empresas, las micro, pequeñas y medianas (MPYMEs) cobran creciente importancia debido a su creatividad y mayor flexibilidad, elementos necesarios para enfrentar exitosamente la competencia cada vez más aguda en el mercado mundial. En los últimos años estas empresas han acrecentado su participación en el conjunto de unidades económicas y en el empleo y, en algunos países, especialmente en los industrializados y en los del Sudeste Asiático, han mostrado gran capacidad competitiva y de exportación, lo que les ha permitido crecer incluso en un entorno económico adverso, especialmente cuando crean mecanismos de cooperación entre ellas de subcontratación con las grandes y gigantes. Todo ello ha sido favorecido por programas gubernamentales que, a la vez, compatibilizan las ventajas de las pequeñas con las economías de escala que favorecen a las grandes y que impulsan la transferencia tecnológica y la adopción de medidas para que los beneficios no se concentren en las mayores empresas sino que se canalicen también a las de menor tamaño.

En países como México, la creación, consolidación y fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas ha sido y es fundamental para dinamizar el crecimiento económico, generar empleos permanentes y conservar los existentes. Para ello se requiere que accedan al desarrollo tecnológico, la capacitación de sus recursos humanos, información sobre mercados y una administración más eficiente, de manera que puedan incrementar la calidad y el valor agregado de los bienes y servicios que elaboran, para elevar su competitividad en el mercado interno y externo.

Con tales propósitos, el gobierno mexicano emitió un decreto

el 7 de mayo de 1993 (modificado el 30 de mayo de 1995), que promueve la creación, organización, operación y desarrollo de empresas integradoras, basado en una figura asociativa que ha tenido un desarrollo exitoso en Italia.

¿QUÉ ES UNA EMPRESA INTEGRADORA (EI)?

Una integradora es una empresa de servicios especializados que asocia personas físicas y morales productoras, comerciales o de servicios, preferentemente de escala micro, pequeña y mediana, con el objeto de elevar la competitividad de las asociadas, consolidar su presencia en el mercado nacional e incrementar su participación en las exportaciones.

La empresa integradora debe prestar servicios especializados a las empresas asociadas, mismas que conservan su autonomía. Estos servicios pueden ser: tecnológicos, administrativos, informáticos, legales, contables, fiscales; de publicidad, producción, promoción y comercialización, financiamiento, capacitación, diseño; asesoría para exportar, para importar, subcontratación, aprovechamiento de residuos industriales, preservación del medio ambiente, gestiones administrativas, y otros. Asimismo, puede realizar actividades en común, por cuenta de los socios, tales como: compra de maquinaria o de insumos, venta de la producción, adquisición de tecnología y asistencia técnica, capacitación de la fuerza laboral o de los niveles directivos, renovación e innovación de maquinaria y equipo, programas de mejora de calidad y de productividad, estudios para obtener créditos y otros.

La empresa integradora tiene personalidad jurídica propia y su capital social se constituye por acciones que suscriben cada uno de sus socios, hasta un máximo del 30%. En el decreto de 1993 no se fijaba un mínimo al capital social para constituir la EI, por lo que muchas se crearon con un monto meramente simbólico que no permitía su operación. Por tal motivo, en 1995 se estableció un mínimo de 50 000 nuevos pesos.

El gobierno otorga facilidades fiscales y administrativas para la creación y operación de dichas empresas, las que previamente deben presentar un proyecto de viabilidad económico-financiero e inscribirse en el Registro Nacional de Empresas Integradoras de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi).

En marzo de 1996 se habían inscrito 169 integradoras, que aso-

cion a más de 8 000 empresas de diversas actividades. Sin embargo, las autoridades de Secofi suponían que sólo alrededor de 20% habían logrado los objetivos para los que fueron creadas.

LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO

En México se clasifica a las empresas de acuerdo con el número de personas ocupadas y el monto de sus ventas netas anuales en los siguientes estratos: micro, de 1 a 15 personas y ventas hasta 900 000 pesos; pequeña, de 16 a 100 personas y ventas hasta 9 millones; mediana, de 101 a 250 personas y ventas hasta 20 millones, y grande, con 251 y más personas empleadas y ventas superiores a 20 millones de pesos. En nuestro país, en los últimos años ha crecido la participación de las MPYMEs en cuanto al número de unidades económicas, empleo e ingresos; pero a diferencia de los países industrializados, el segmento con mayor crecimiento es el que ocupa como máximo a dos personas, lo que más bien indica el aumento del autoempleo.¹ Además, como se muestra en una reciente encuesta de micronegocios, la gran mayoría de éstos opera en condiciones muy precarias,² lo cual indica la necesidad de estudiar qué tipos de apoyos y de proyectos deben dirigirse a cada estrato de empresas, además de la urgencia de crear empleos permanentes.

El dinamismo de la creación de microempresas va acompañado en México de un alto porcentaje de las que desaparecen en periodos muy cortos; y las pequeñas y medianas disminuyen su participación en el conjunto de las unidades económicas y en el empleo, además de que también enfrentan serias dificultades para permanecer. Así pues, las características de las MPYMEs en México son diferentes a las que presentan en los países industrializados y también es muy distinto el entorno en el cual se desenvuelven y los apoyos que reciben de sus respectivos gobiernos. De aquí la necesidad de evaluar permanentemente los proyectos dirigidos a ellas.

¹ Estos datos se obtienen al comparar los resultados de los Censos Económicos de 1989 y 1994 publicados por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) en los respectivos años.

² INEGI y Secretaría del Trabajo y Previsión Social, *Encuesta nacional de micronegocios*, México, 1994.

OBJETIVO DE ESTA INVESTIGACIÓN

El propósito de esta investigación es efectuar una evaluación de las empresas integradoras (EI) registradas en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial hasta marzo de 1996, las cuales se crean atendiendo al mencionado decreto presidencial de 1993, reformado en 1995, cuyo propósito es impulsar en México esa figura asociativa de micro, pequeñas y medianas empresas.

Se trata de conocer cuántas están operando y de qué manera; cuántas han dejado de operar y cuántas no llegaron a realizar alguna operación; estudiar el porqué de esta situación y si tiene relación con la forma en que se crearon, la experiencia previa en cuanto a asociación de las empresas que se agruparon, su situación económica, los efectos de la crisis, la escolaridad de sus administradores o dueños y el liderazgo de los administradores de la integradora; qué diferencias existen en los diversos sectores de la actividad económica; si la integración ha favorecido a las empresas que se asociaron, qué servicios han recibido y qué opinión tienen sobre esto los administradores de las empresas integradoras y de sus asociadas y cuáles son sus propuestas para mejorar su funcionamiento.

Dicha evaluación puede parecer precipitada debido al poco tiempo transcurrido desde la publicación del decreto; sin embargo, se considera que todo proyecto requiere de evaluaciones periódicas, principalmente en su inicio, que indiquen cómo está funcionando y por qué, de suerte que puedan corregirse los factores adversos y fortalecerse los positivos. Éste es el propósito del estudio.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La parte medular de la investigación es una encuesta realizada a una muestra aleatoria constituida por 49 empresas integradoras localizadas en 24 localidades de la República mexicana, así como a 142 de sus empresas asociadas, complementada con largas entrevistas a los respectivos administradores para percibir sus impresiones. De tal suerte, además de los cuestionarios, las bitácoras de los investigadores, becarios y alumnos de las universidades de provincia que realizaron su servicio social colaborando con la encuesta constituyen una fuente de información muy valiosa.

La investigación de campo se nutrió con estudios sobre el entorno nacional e internacional que permitieron distinguir las diferencias entre los países industrializados y México; sobre las características de las MPYMEs en nuestro país y su evolución en los últimos años; sobre las medidas para impulsar el desarrollo industrial en décadas anteriores y contrastando la falta de una política en este sentido en los últimos años; sobre el desenvolvimiento de los diferentes sectores de la actividad económica y de las ramas en que se ubican las EI y sus asociadas. Todo ello, basado en estadísticas y otras fuentes oficiales de México y de organismos internacionales, así como en la consulta de una bibliografía que se consideró pertinente sobre el objeto de este estudio, permite una visión más amplia y a la vez profunda, al transitar de lo general a lo particular y viceversa. Asimismo, permite realizar algunas propuestas. El carácter interdisciplinario de los participantes en este proyecto y las discusiones quincenales de los avances y problemas que se enfrentaban fueron muy enriquecedores.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados de la investigación se presentan en tres partes, la primera dividida en tres capítulos, la segunda en cuatro y la tercera en dos, seguidas de un capítulo de conclusiones y propuestas.

En el primer capítulo se abordan las diferencias en el entorno en que operan las MPYMEs en los países industrializados y en México, así como sus características, experiencia y los apoyos que reciben de sus respectivos gobiernos. En el segundo se estudian las características de las MPYMEs en México, cómo evolucionaron de 1988 a 1993 y en qué grado las afecta la crisis desencadenada a partir de diciembre de 1994, contemplando, paralelamente, algunos aspectos relevantes del desenvolvimiento económico y social de nuestro país en esos años. En el tercer capítulo se discute la existencia de una política de desarrollo industrial en la actualidad en México, se hace un recorrido sobre lo que existió en décadas anteriores y se desmanteló en los últimos años, y se anotan algunas propuestas. Hasta aquí la primera parte.

La segunda parte inicia con el capítulo cuatro, dedicado a describir la metodología de la encuesta y a analizar sus resultados más importantes de manera global. En los capítulos siguientes se analizan dichos resultados por sectores, y en cada uno se anotan algu-

nos rasgos de la evolución del sector de que se trata y se presentan estudios de caso de empresas integradoras que ilustran el análisis. El capítulo quinto se dedica a la industria de transformación, el sexto al sector agropecuario, el séptimo a la construcción y a los sectores de comercio y servicios. Aquí concluye la segunda parte.

En la tercera parte se estudian las integradoras que presentan características específicas no necesariamente derivadas de una determinada actividad económica: las pertenecientes al sector social y las uniones de crédito.

En la parte final se incluyen las conclusiones más relevantes surgidas del estudio y se hacen propuestas para apoyar e impulsar las agrupaciones de las MPYMEs en busca de mejorar su administración, desarrollar su tecnología y aumentar su productividad y posibilidades de consolidarse como abastecedoras del mercado nacional, e incluso como exportadoras, todo ello sin descuidar la preservación del ambiente.

Entre las conclusiones destacan las siguientes:

1] La alta proporción de empresas integradoras que dejó de operar o que nunca operó no se debe a la figura asociativa. Ésta es la adecuada, de acuerdo con lo expresado por la gran mayoría de los entrevistados. Lo inadecuado es la manera en que el gobierno intenta promoverla: por decreto, precipitadamente, en ocasiones imponiendo a los administradores (y para colmo, sin la debida preparación); por las falsas expectativas creadas entre los socios sobre los logros que obtendrían al agruparse, la falta de apoyos reales cuando lo hicieron, la falta de información de muchos funcionarios de las dependencias públicas relacionadas con las integradoras sobre su forma de operar, sus funciones y las facilidades que les concede el decreto, y la falta de personal capacitado para administrarlas, entre otros.

2] Las integradoras constituidas por iniciativa de los socios y atendiendo a sus necesidades tienen más posibilidades de permanecer que aquellas que se crearon impulsadas por funcionarios públicos, sobre todo si éstos fueron presionados para crear un número determinado de integradoras en un plazo establecido. La precipitación e improvisación, y el crear falsas expectativas entre los socios sobre los logros que obtendrían al agruparse son factores que conducen al fracaso y a la frustración.

3] Cuando la integradora se crea agrupando a organizaciones con cierta vida democrática y cuyos miembros conocen la importancia

de su organización y acciones unitarias para obtener respuesta satisfactoria a sus demandas, las posibilidades de consolidación de la integradora son mayores que cuando no existen estas condiciones.

Se observó que la experiencia, la iniciativa y el liderazgo del administrador son factores muy importantes en el funcionamiento de las empresas integradoras, cuestión que lo es más en épocas de crisis. Otro elemento muy importante para el éxito de la EI es la homogeneidad entre sus socios en cuanto a recursos económicos, propósitos, metas y expectativas al asociarse. Si sus actividades son distintas, es conveniente que sean complementarias.

4] Los apoyos gubernamentales son básicos y deben ser bien planeados y administrados, teniendo como meta no la coyuntura sino el largo plazo.

5] La crisis y la inestabilidad e incertidumbre económicas actuales afectan a todas las empresas, especialmente a las MPYMES; sin embargo, no fue el principal elemento que llevó a la inoperancia de las integradoras, excepto en los casos en que algunos socios con problemas financieros serios pretendieron superarlos a costa de los otros socios.

PRIMERA PARTE

LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
EN MÉXICO Y LOS PAÍSES INDUSTRIALIZADOS.
DIFERENCIAS EN SU ENTORNO, CARACTERÍSTICAS
Y POLÍTICAS DE APOYO

EL ENTORNO MUNDIAL Y EL PAPEL ESTRATÉGICO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

Isabel Rueda Peiro
Mercedes Gaitán Riveros

A finales de los sesenta surgen los primeros indicios del agotamiento del largo periodo de crecimiento dinámico de la economía mundial que comenzó al término de la segunda guerra mundial: desórdenes en el sistema monetario internacional que culminan con su resquebrajamiento al inicio de los setenta, al tiempo que la inconvertibilidad del dólar estadounidense en oro (divisa que había asumido el papel de medio de reserva y de pago internacional) impulsa un proceso inflacionario que se transmite a los demás países capitalistas; disminución de la tasa de rentabilidad empresarial, crecimiento más lento de la productividad y de la producción, crisis cíclicas más profundas, largas y generalizadas (1974-1975, 1980-1982, 1990-1992), y mayores tasas de desempleo no sólo durante la crisis sino también en las etapas de recuperación.

De hecho, se habían agotado los elementos que hicieron posible ese largo periodo de desarrollo dinámico de la economía, durante el cual Estados Unidos era la potencia hegemónica y su economía en los primeros años era la dinamizadora de las demás capitalistas. Entre esos elementos cabe señalar la demanda diferida durante la guerra, en que la industria se orientó a la producción de armas y equipos bélicos; la reconstrucción de Europa y Japón, países en los que los capitalistas aprovecharon los primeros años para pagar bajos salarios a trabajadores altamente calificados; la revolución científico-tecnológica, que se nutrió de los avances en este campo

durante el conflicto armado; los procesos de industrialización impulsados en los países atrasados, que ampliaron la demanda de maquinaria, tecnología y otros insumos producidos en los desarrollados, especialmente en Estados Unidos en una primera etapa, y las políticas de inspiración keynesiana (de intervención estatal en la actividad y regulación de la economía), que se generalizaron en los países capitalistas y dieron un impulso a la demanda.

Para hacer frente a la nueva situación, a partir de la segunda mitad de los años setenta las grandes empresas emprenden ambiciosos programas de reestructuración y las pequeñas cobran creciente importancia debido a su mayor flexibilidad, es decir, a su capacidad de cambiar el volumen y la clase y calidad de su producción de acuerdo con la demanda del cliente; se acelera la revolución científico-tecnológica, especialmente en la microelectrónica, la informática y la biotecnología; antiguas ramas y esferas punteras en inversión y rentabilidad pierden terreno en favor de otras que se convierten en las más dinámicas; los procesos de producción, administración y comercialización se reorganizan en aras de la calidad total, y la flexibilidad deviene imperativa, no sólo en la clase y volúmenes de la producción de bienes y servicios, sino también en el consumo de la fuerza de trabajo: en los horarios y días de labores, así como en las funciones que debe desempeñar cada trabajador para que se convierta en polivalente.

Aunque los gigantescos grupos empresariales comandan estos procesos, algunos sufren serios descabros en el camino e intensifican la diversificación, pero todos buscan nuevas formas de elevar su rentabilidad sustituyendo la producción en masa para un mercado en expansión por otra que se adapte a un mercado contraído por el creciente desempleo y la contención o descenso de los salarios reales.

Se fortalece la globalización como expresión de la internacionalización del capital en su etapa más avanzada, al incluir la producción, la comercialización y el financiamiento, a la vez que se crean bloques económicos comandados por cada una de las tres mayores potencias, con el objeto de enfrentar en mejores condiciones la agresiva competencia en el mercado mundial en favor de sus respectivas cúpulas empresariales.

En los países industrializados y en los asiáticos de reciente industrialización, las pequeñas empresas muestran gran capacidad para adaptarse a dichos procesos en virtud de su mayor flexibilidad y creatividad; con apoyo gubernamental forman o fortalecen

agrupamientos y cobran importancia las redes de subcontratación ligadas a las gigantes. En países como México y otros de América Latina (fuertemente golpeados por la crisis y el endeudamiento externo desde principios de los ochenta) aumenta la proporción de las microempresas en el conjunto empresarial, particularmente las que cuentan como máximo con dos personas empleadas, mientras que disminuye la de las pequeñas y medianas. Esta proliferación de las minúsculas indica más un proceso de creciente autoempleo como refugio al desempleo que una mayor adaptabilidad a las nuevas condiciones de producción de bienes y servicios.

Este entorno mundial, en que las micro, pequeñas y medianas empresas (MPYMS) cobran creciente importancia es el que se aborda en la primera parte de este capítulo, destacando algunas de las diferencias entre los países más industrializados y México. En la segunda parte se ve el papel estratégico y las asociaciones de las pequeñas empresas en algunos países industrializados y del Sudeste Asiático, asociaciones que tomó como modelo el gobierno mexicano (particularmente las italianas) en el proyecto de empresas integradoras.

EL ENTORNO MUNDIAL

Como mencionamos al inicio de este capítulo, la crisis que inició a fines de 1973 en Estados Unidos, generalizada posteriormente a los demás países industrializados y que afecta también a los atrasados, marca el fin del largo periodo de crecimiento dinámico de la economía mundial que comenzó al término de la segunda guerra mundial. Durante este largo periodo las crisis cíclicas fueron poco profundas y cortas, además de que no se presentaron de manera simultánea en las mayores economías. La creación de empleo y el ascenso de los salarios reales se vieron favorecidos por el aumento de la productividad e intensidad del trabajo al extenderse el fordismo,¹ lo que a su vez acrecentaba la demanda, estimulaba las inversiones

¹ Para autores como Michel Aglietta el fordismo consiste en la generalización de la organización científica del trabajo propuesta por Taylor en el siglo pasado, combinada con la cadena de montaje introducida por Ford en el periodo de entreguerras (lo que aumenta la productividad e intensidad del trabajo) y con aumentos salariales. Estos aumentos, a la vez que permiten retener a la fuerza de trabajo en condiciones de mayores tasas de explotación, incrementan la capacidad de consumo y, por tanto, permiten la realización de una creciente masa de productos. *Regulación y crisis del capitalismo. La experiencia de los Estados Unidos*, México, Siglo XXI, 1979, pp. 88-89.

productivas y la utilización plena de los medios de producción. Todo ello recibía también el aliento de la participación estatal en la actividad y regulación económicas. La creación o ampliación de los servicios sociales y el apoyo a la generación o conservación del empleo, en un contexto de fortaleza de las organizaciones laborales y de conflicto Este-Oeste, significaron el fortalecimiento del Estado benefactor en los países industrializados y, aunque de manera más débil, también en algunos atrasados, como México.

Sin embargo, a partir de los años setenta el ritmo de la producción en los países más industrializados se desacelera y se presenta el fenómeno de crisis con inflación —que origina el extraño concepto de estanflación. Mediante erráticas políticas de arranque y freno se pretende, ora impulsar la actividad económica, ora disminuir la inflación.

En esos años la tasa de crecimiento de la productividad empieza a descender, y otro tanto ocurre con la tasa de rentabilidad del capital empresarial. En efecto, en el conjunto de países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) el producto interno bruto (PIB) pasó de una tasa anual de crecimiento medio de 5.0% en el periodo 1960-1973, a 2.8% de 1974 a 1979, 1.0% de 1980 a 1982 y, aunque se eleva en los siete años siguientes (3.4% de 1983 a 1987 y 4.0% de 1988 a 1989),² no alcanza el ritmo de los años sesenta y en 1990 se inicia un nuevo descenso. El comercio mundial crece a un ritmo mayor que la producción, en busca de su venta.

Asimismo, en los setenta se desacelera el ritmo de la productividad laboral en los países más industrializados, registrando tasas negativas en el sector manufacturero en algunos de ellos durante la crisis de 1973-1975; en tanto, los salarios reales en casi todos estos países continúan su ritmo ascendente hasta 1973 (excepto en Estados Unidos y Canadá), y aunque crecen a una tasa menor de 1973 a 1975, dicha tasa es superior a la de la productividad excepto en Estados Unidos (véase el cuadro 1).

Esta tendencia, cuya consecuencia es el descenso de la tasa de rentabilidad empresarial (véase el cuadro 2), se revierte de 1975 a 1978 al aumentar a una tasa mayor la productividad que los salarios reales, pero vuelve a presentarse en casi todos los años de 1978 a 1993, revirtiéndose esta tendencia a partir de 1994 (véase el cuadro 3).

² Datos de *Perspectives Économiques de l'OCDE*, núm. 47, Francia, junio de 1990.

Cuadro 1
PRINCIPALES PAÍSES INDUSTRIALES:
TASAS DE VARIACIÓN DEL SALARIO-PRODUCTO Y DE LA PRODUCTIVIDAD
LABORAL EN TODA LA ECONOMÍA, 1962-1978

	Alemania*	Canadá	Estados Unidos	Francia	Italia	Japón	Reino Unido
Productividad laboral							
1962-1969	5.3	3.3	2.7	5.2	7.4	9.9	3.1
1969-1973	5.2	3.2	2.6	5.7	6.6	9.1	3.9
1973-1975	4.0	0.7	0.3	2.6	3.0	3.9	0.7
1975-1978	4.5	2.0	2.1	5.0	1.3	4.1	2.0
Salario-producto¹							
1962-1969	5.0	3.6	3.1	5.1	7.8	8.5	3.2
1969-1973	6.3	2.0	2.6	5.5	7.9	12.2	3.7
1973-1975	4.8	1.5	0.2	5.1	6.0	8.6	4.9
1975-1978	2.7	1.8	2.3	5.2	1.2	2.7	1.5

* Ex República Federal Alemana

¹ Relación entre el salario nominal y el precio de los artículos básicos producidos.

FUENTE: Banco Mundial, *Informe sobre el desarrollo mundial 1984*, Washington, 1984.

Cuadro 2
TASAS REALES DE RENTABILIDAD DE CAPITAL EMPRESARIAL
DE PAÍSES INDUSTRIALIZADOS, 1962-1976
(Porcentaje)

Periodo	Rep. Fed. Alemana	Canadá	Estados Unidos	Francia	Italia	Japón	Reino Unido
Promedio							
1962-1964	19.3	7.9	12.0	9.7	10.4	28.2	11.9
1965-1969	19.5	9.6	12.2	10.0	11.4	27.9	10.6
1970-1973	15.0	9.0	8.6	11.6	10.3	21.9	8.3
1974-1976	11.4	9.2	7.1	8.0	nd	13.5	3.7

nd: No se dispone de datos.

FUENTE: Sachs [1979], citado por Banco Mundial, *Informe sobre el desarrollo mundial 1984*, Washington, 1984.

Cuadro 3
 PRINCIPALES PAÍSES INDUSTRIALES:* PIB REAL, DEMANDA INTERNA TOTAL, REMUNERACIÓN POR HORA,
 PRODUCTIVIDAD Y COSTO UNITARIO DEL TRABAJO
 (Variación porcentual anual)

	1978-1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
PIB real									
<i>Países industrializados</i>	2.7	4.4	3.6	2.5	0.8	1.8	1.0	2.8	2.0
Estados Unidos	2.7	3.8	3.4	1.3	-1.0	2.7	2.2	3.5	2.0
Japón	3.7	6.2	4.8	5.1	4.0	1.1	0.1	0.5	0.9
Alemania**	1.8	3.7	3.6	5.7	5.0	2.2	-1.2	2.9	1.9
Demanda real interna total									
<i>Países industrializados</i>	2.8	4.5	3.4	2.2	0.2	1.8	0.9	3.0	1.9
Estados Unidos	2.8	2.9	2.7	0.9	-1.6	2.8	2.9	3.9	2.1
Japón	3.5	7.4	5.6	5.2	2.9	0.4	0.1	0.8	1.6
Alemania**	1.6	3.6	2.9	5.2	4.8	2.8	-1.3	2.8	1.7
Remuneración por hora									
<i>Países industrializados</i>	7.6	4.4	5.1	5.7	6.1	5.0	3.1	2.8	3.2
Estados Unidos	6.8	3.9	3.3	4.6	5.4	4.4	2.5	2.9	3.0
Japón	4.2	3.2	6.7	6.5	5.9	4.6	2.6	2.7	2.4
Alemania**	5.6	4.0	4.2	5.7	7.3	7.1	6.1	1.6	4.8

Productividad									
<i>Países industrializados</i>	2.7	3.7	2.9	2.1	2.2	2.2	1.6	5.0	3.8
Estados Unidos	2.0	1.3	1.8	1.6	2.6	3.4	2.2	4.2	3.6
Japón	3.2	7.4	4.5	2.8	1.5	-3.7	-1.6	3.5	4.6
Alemania**	2.7	4.1	3.1	3.5	2.9	1.3	2.4	8.2	5.2
Costo unitario del trabajo									
<i>Países industrializados</i>	4.8	0.8	2.2	3.5	3.9	2.8	1.5	-2.1	-0.5
Estados Unidos	4.7	2.6	1.5	3.0	2.7	0.9	0.2	-1.3	-6.6
Japón	0.9	-3.9	2.0	3.5	4.4	8.6	4.3	-0.7	-2.1
Alemania**	2.8	-0.1	1.0	2.1	4.2	5.7	3.6	-6.1	-0.4

* Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia, Italia, Reino Unido y Canadá.

** Hasta el final de 1991 los datos corresponden a Alemania Occidental.

FUENTE: Elaborado con datos del Fondo Monetario Internacional, *Perspectivas de la economía mundial*, mayo de 1996, Washington, 1996.

La respuesta de las mayores empresas a esta situación, que además va acompañada de un ascenso de la inflación desde el comienzo de los setenta, es acelerar las innovaciones tecnológicas, reducir drásticamente la escala de la producción y la plantilla laboral en las industrias más afectadas por la crisis —como la siderurgia—, trasladar los capitales hacia esferas más rentables, atacar a las organizaciones laborales y las conquistas que habían logrado a lo largo del periodo de auge económico para imponer la flexibilidad en el consumo de la fuerza de trabajo, desincorporar algunos pasos de los procesos productivos o de los servicios ligados a éstos para subcontratarlos con pequeñas y medianas empresas, y acelerar la globalización.

Asimismo, los gobiernos van abandonando las políticas económicas de corte keynesiano y adoptando las de naturaleza neoliberal. Aunque este cambio se inicia en Chile, luego del golpe de Estado que derrocó al presidente Salvador Allende en 1973, al comienzo de los ochenta es impulsado fuertemente por los gobiernos de Ronald Reagan en Estados Unidos y de Margaret Thatcher en Inglaterra, pero es en los países latinoamericanos donde se impone más férreamente, en particular en México, que es uno de los países más endeudados entre los llamados en vías de desarrollo.

En él, la apertura comercial se impone abrupta e indiscriminadamente, convirtiéndose en la economía más abierta del orbe, en tanto que en los países industrializados permanecen formas de protección no arancelaria, particularmente en Estados Unidos. En México los salarios reales se reducen drásticamente en forma casi permanente a lo largo de los últimos 20 años,³ mientras en los industrializados se aminora su ritmo de crecimiento y los años en que registran reducciones netas son pocos, con lo cual la demanda interna sólo descende en estos años (véase el cuadro 3), en tanto que en México la reducción de la demanda interna es impulsada también fuertemente por la disminución del gasto público y por el considerable aumento del desempleo a partir de 1983. Además, la privatización de empresas estatales parece no tener límites y el equilibrio del presupuesto público se impone como un dogma —lo mismo que en otros países atrasados—, en tanto que en los más in-

³ De acuerdo con estudios de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Economía de la UNAM, a finales de 1995 el poder adquisitivo del salario mínimo en México era apenas de 28% del que tenía en 1976, año en que registró el nivel más alto en la historia del país.

dustrializados crecen los déficit públicos a lo largo de los ochenta y lo que va de los noventa, no sólo por el aumento en el gasto de la industria bélico-militar (en el caso de Estados Unidos) sino también porque los gobiernos de Reagan y de Thatcher no pudieron recortar el gasto en obras sociales en la medida en que lo deseaban, y en todos ha ascendido la parte del gasto dedicado a pensiones y jubilaciones debido al envejecimiento de la población.⁴

Desde luego esto no significa que el Estado benefactor permanezca intacto en esos países y que su desmantelamiento sea más ruido que nueces como sugieren algunos autores.⁵ Como observa Ramesh Mishra, lo que es abandonado por los regímenes neoconservadores (británico y estadounidense) es el pleno empleo como objetivo de interés nacional, además de que los programas destinados a la población de más bajos ingresos sufren recortes desproporcionados aunque no se eliminan; sin embargo, los programas sociales de carácter universal no se erosionan sustancialmente y el nivel agregado del gasto social en estos países cambia poco.⁶

El desempleo muestra una tendencia al alza en los países industrializados desde el comienzo de los años setenta. Como porcentaje de la población activa, para el conjunto de países miembros de la OCDE pasa de 3.4% en 1970 a 5.4% en 1975, llega a 6.2% en 1980 y a 8.9% en 1983 (año de severa recesión); y aunque en los siguientes años disminuye un poco al reactivarse la economía en estos países, todavía en 1988 alcanzaba 7.3% y en 1990 6.4%, pero al año siguiente vuelve a aumentar al iniciarse el ciclo recesivo y en 1994 (ya en la etapa de recuperación) todavía se situaba en 8.1 por ciento.

Sin embargo, en México —como en otros países de América Latina— el desempleo aumentó en forma más dramática de 1982 en adelante, aunque en las estadísticas oficiales el desempleo abierto aparece muy disminuido por el considerable incremento de la economía informal. Para dar una idea de su aumento, basta decir que de 1981 a 1991 el número de personas remuneradas en la actividad económica creció a una tasa anual media de apenas 0.7%, en

⁴ Fondo Monetario Internacional, *Perspectivas de la economía mundial*, Washington, mayo de 1996. De acuerdo con la concepción de este organismo, esta situación es insostenible a largo plazo y aboga por recortar los planes de pensiones, p. 70.

⁵ F. F. Piven y R. A. Cloward, *The New Class War*, Nueva York, Pantheon Books, 1985, pp. 157-158.

⁶ Ramesh Mishra, *El Estado de Bienestar en la sociedad capitalista*, Madrid, Ministerio de Asuntos Sociales, Centro de Publicaciones, 1993, p. 58.

tanto que la nueva población demandante de empleo subió a una tasa de alrededor de 2.9 por ciento.⁷

Los datos arriba anotados nos indican algunas de las diferencias en el entorno económico en que se desenvuelven las micro, pequeñas y medianas empresas en los países industrializados y en México. Desde luego que habría que agregar muchos otros elementos, como las diferencias en las tasas de interés, en el desarrollo tecnológico, los apoyos gubernamentales, la experiencia histórica y los aspectos culturales, entre otros. Algunos de estos elementos los abordaremos en otros capítulos. Aquí solamente recordaremos que en México es mucho mayor el grado de incertidumbre sobre el futuro del crecimiento económico, el tipo de cambio y la inflación, como lo muestra la evolución económica de los últimos quince años. Recordemos que en este periodo el PIB registró descensos en cuatro años: 1982 (-0.6%), 1983 (-5.3%), 1986 (-3.5%) y 1995 (-6.2). Además, a partir de 1983 se produce un virtual proceso de desindustrialización y la producción industrial se desintegra internamente, avanzando su integración hacia la economía estadounidense mediante el comercio intrafirma.⁸

Este proceso afecta gravemente a las MPYMs, ya que como se anota en un estudio de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (Canacintra), de 1982 a junio de 1994 cerraron 4 724 micro, pequeñas y medianas empresas, lo que tuvo como resultado la pérdida de 75 000 puestos de trabajo.⁹ Sin embargo, también en México crece la importancia relativa de las MPYMs dentro del conjunto empresarial, pero esto se debe fundamentalmente al incremento considerable del autoempleo. En este entorno, para apoyar la permanencia y consolidación de dichas empresas se expide el decreto de creación de empresas integradoras, a la vez que se hace hincapié en la necesidad de crear redes de subcontratación ligadas a las grandes empresas. Estas redes tienen particular importancia en

⁷ La evolución de la población remunerada se calculó con datos de Carlos Salinas de Gortari, *Quinto Informe de Gobierno. 1993*. Anexo, México, 1993; y la tasa de crecimiento de la población en edad de trabajar con base en los Censos de Población de 1980 y 1990.

⁸ Isabel Rueda Peiro, "Crisis, reestructuración económica y social y elecciones presidenciales en América Latina, 1982-1994: el caso de México", tesis para obtener el grado de doctorado en Estudios Latinoamericanos, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales-UNAM, México, 1996, capítulo IV.

⁹ *La nueva política industrial. Propuesta*, Cámara Nacional de la Industria de Transformación, México, 1994, p. 128.

aquellos países donde las MPYMs cuentan con larga experiencia en diversas formas de asociación apoyadas por sus respectivos gobiernos. En México también han emprendido diversas formas de asociación a lo largo de la historia, pero su participación en redes de subcontratación es muy escasa. No hay que olvidar que en los países arriba señalados cuentan con trabajadores altamente calificados, han logrado acceder al desarrollo tecnológico y al liderazgo de marca, y pueden combinar todo esto con la calidad total.

EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL Y LAS MPYMs EN MÉXICO

Este sistema de administración, que se inicia en Japón en los años cincuenta, a finales de los setenta y principios de los ochenta se va expandiendo por el mundo. Sus aspectos fundamentales consisten en aplicar un proceso dinámico y constante de mejora de las organizaciones de manufactura o de servicios, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes que compran o utilizan sus productos o servicios.

Esto implica la creación de una cultura organizacional que involucre a los directivos y a los trabajadores; el empleo de herramientas estadísticas para controlar y mejorar los procesos productivos y administrativos, para hacer las cosas bien desde la primera vez —evitando fallas, reprocesos, desperdicios, demoras o incumplimiento en los plazos de entrega. En la manufactura abarca desde la planeación, el diseño y la adquisición de insumos, hasta la producción, venta, plazos de entrega y servicios posventa. Incluye la administración, la conservación del ambiente, eliminar los riesgos laborales y crear relaciones humanas cordiales y de cooperación para la mejora continua de los procesos.¹⁰

Es muy importante estimular la creatividad de los trabajadores, reconocer sus aportes, crear programas permanentes de capacitación, promover el trabajo en equipo y limar las jerarquías. De acuerdo con los teóricos de la calidad total, los gastos debidos a incumplimientos, desperdicios, reprocesos, reacondicionamiento de pro-

¹⁰ A este sistema de administración, que en otros países ha sido conceptualizado de diferentes maneras, en México se le ha llamado también cultura de la efectividad, o control total y mejoramiento de la calidad. Isabel Rueda Peiro, "El sistema de administración de calidad total: la experiencia de Altos Hornos de México", en *Problemas del Desarrollo*, núm. 90, vol. XXIII, México, IIEC-UNAM, julio-septiembre de 1992, pp. 221-224.

ducto defectuoso y demoras representan hasta el 25% del costo de las ventas de una organización.

Dos elementos de suma importancia son la administración integral de procesos y el aseguramiento de calidad. El primero significa poner bajo control todos los procesos que utiliza la organización, de manera que el producto de cada proceso sea predecible y confiable de acuerdo con las características que se desean de él. El aseguramiento de calidad permite a la empresa que logra implantarlo ofrecer a sus clientes la seguridad de que sus productos o servicios son de la calidad que requieren, lo cual significa que debe abarcar a toda la red de empresas de subcontratación. Igualmente, el justo a tiempo es imperativo, ya que para las grandes empresas es de gran importancia la norma de cero inventarios, para elevar la rentabilidad.

El sistema de administración de calidad total no sólo se ha extendido en los países industrializados, sino que también está cobrando importancia en los atrasados y México no es la excepción. Sin embargo, aquí se limita a las grandes empresas, aunque existen algunas MPYMs que se interesan en él, como pudimos comprobar al asistir a un curso que sobre estas cuestiones organizaron la Facultad de Química de la UNAM y otras instituciones, donde la mayor parte de los asistentes eran cuadros medios de medianas empresas. Asimismo, las micro y pequeñas utilizan instrumentos para el control de calidad.

En una investigación de Clemente Ruiz Durán y Mitsuhiro Kagami sobre el potencial tecnológico de las micro y pequeñas empresas en México, para la cual se realizó en 1992 una encuesta a una muestra constituida por 129 empresas ubicadas en la zona metropolitana de la ciudad de México, de las ramas metalmecánica, de la confección y del plástico, se encontró que, en promedio, 51% de las empresas realiza control de calidad, para lo cual 20% utiliza instrumentos de precisión; y que en los últimos tres años, en promedio la tasa de defectos disminuyó de 7 a 5.5%. Esto significa que aproximadamente 10% del total de empresas encuestadas utiliza dichos instrumentos para controlar la calidad.

Aunque con diversos resultados, entre las MPYMs mexicanas también se difunden los círculos de calidad, como se observa en un estudio sobre ellos en México.¹¹ Estos círculos constituyen un medio

¹¹ Susana García Salord y María Josefa Santos, "Los círculos de calidad en México", en *Ciencia y Desarrollo*, núm. 80, año XIV, México, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, pp. 69-76.

importante en la búsqueda de la calidad total, y generalmente se crean con trabajadores de diferentes jerarquías —y frecuentemente de diversas áreas— que colaboran para buscar mejoras a los procesos productivos o administrativos.

Susana García Salord y María Josefa Santos analizaron los resultados de un estudio de caso en empresas y centros capacitadores escogidos mediante una muestra a juicio, realizado en el marco del convenio entre el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) y el Centro para la Innovación Tecnológica (CIT) de la UNAM, y comprobaron que las pequeñas y medianas empresas donde funcionan satisfactoriamente los círculos de calidad en México presentan por los menos tres de las siguientes características:

1] Una filosofía participativa impulsada por los empresarios, previa a la implantación de los círculos.

2] Un patrón de interacción familiar, también previo. (El grupo familiar asume las tareas y responsabilidades de la administración, y hay relaciones informales de carácter cooperativo y participativo.)

3] Un proceso de trabajo basado en el desarrollo de actividad con características artesanales, o permanente innovación, lo cual supone el dominio del proceso de producción por parte del trabajador.¹²

En este estudio también se subraya que el entorno económico en el cual se desenvuelven las empresas es de primera importancia para explicar su éxito o fracaso, sobre todo tratándose de las micro, pequeñas y medianas, así como los proyectos gubernamentales de largo plazo aplicados para impulsar el desarrollo industrial. En México generalmente se afirma que la asociación de MPYMs no prospera por la falta de cultura empresarial y por el individualismo que impera en nuestro país. Desde luego que algo hay de esto, pero la explicación hay que buscarla no simplemente en los aspectos culturales (como si éstos fueran autónomos y se explicaran por sí mismos), sino en la relación estrecha que guardan con las condiciones económicas y sociales durante su desenvolvimiento y, además, no olvidar que todo esto no es estático sino que cambia constantemente. Creo que nuestro estudio muestra mucho de ello.

¹² *Ibid.*, p. 72.

EL PAPEL ESTRATÉGICO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS Y SUS ASOCIACIONES

Varios autores analizan el papel estratégico de la pequeña empresa en la economía, el empleo y el desarrollo regional en los países industrializados y en los del Sudeste Asiático. Aquí, interesa poner de relieve algunos elementos señalados por los estudiosos de estos procesos, que han permitido a las pequeñas y medianas empresas desempeñar ese papel. Para ello se mencionarán los casos de la ex República Federal Alemana, Japón, Italia y Taiwan, lo cual nos permitirá hacer algunas comparaciones con México y la forma en que aquí se ha pretendido impulsar el desarrollo de empresas integradoras. El objetivo es aprovechar las experiencias.

En primer lugar, cabe señalar que los países industrializados —particularmente Alemania, Japón e Italia— mantienen un considerable desarrollo industrial en la segunda posguerra hasta 1974, contando con una poderosa clase capitalista —que hegemoniza el proceso—, con fuerza de trabajo altamente calificada y con un amplio sector de pequeñas empresas con experiencia tecnológica. Estos tres últimos elementos están ausentes en México.

A pesar de la historia y cultura diferentes, la participación del Estado y la planeación son muy importantes en los tres países señalados, así como en los del Sudeste Asiático cuyo desarrollo industrial es fuertemente impulsado a partir de los años sesenta. Como se verá en otro capítulo, en México también el Estado impulsa el desarrollo industrial desde los años cuarenta, pero ante la debilidad de la burguesía nacional se hace cargo de la producción de una serie de insumos básicos para la producción industrial y agrícola, así como de apoyar la fabricación de diversos productos por las empresas privadas, frecuentemente coinvertiendo con ellas.

En los países industrializados, diversas formas de asociación entre empresas pequeñas se habían desarrollado desde tiempos anteriores,¹³ y la subcontratación tenía larga historia, particularmente en Japón, país en el que fue patrocinada por el gobierno durante la segunda guerra mundial con el propósito de que las pequeñas

¹³ En las formas de asociación, la experiencia histórica de los pueblos y los factores de naturaleza política y social son de suma importancia, entrelazándose con los de naturaleza económica. Es indudable que la experiencia de los gremios de la Edad Media en Europa, de alguna manera influye en las agrupaciones de pequeños empresarios —muchos de ellos con una alta calificación artesanal— en esta región.

industrias surtieran de partes a la industria del armamento, a la par que se desarrollaba una red de pequeños proveedores para abastecer a empresas privadas gigantes.¹⁴ En la posguerra, las redes de subcontratación se desarrollan y adquieren gran complejidad en Japón, contribuyendo al incremento de la competitividad de su industria en el mundo.

A partir de la crisis de los años setenta, la subcontratación recibe gran impulso en los países industrializados. Pero hay tres elementos importantes que caracterizan estos procesos y que marcan una gran diferencia con la manera en que se ha pretendido impulsar la subcontratación en México en los últimos años, aunque aquí también tienen larga historia diversas formas de asociación entre MPYMs.

1] El nacionalismo es un elemento muy importante en la promoción gubernamental a la subcontratación en los países industrializados, ya que su propósito es elevar la competitividad de los grandes grupos empresariales, que aunque sean transnacionales tienen como sede al país en cuestión, impulsando al mismo tiempo la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas con medidas gubernamentales de apoyo basadas en una estrategia de mediano o largo plazo.

2] Estas empresas, en dichos países han alcanzado un desarrollo tecnológico, frecuentemente innovador, en parte debido al saber acumulado previamente, pero también impulsado por una elevada inversión estatal y privada en investigación y desarrollo tecnológico, de la cual se benefician no sólo las gigantes sino también las micro, pequeñas y medianas empresas, en el marco de una política orientada a elevar la competitividad nacional en el mercado cada vez más globalizado.

3] Otro elemento importante es que en los países industrializados no sólo se han creado una serie de apoyos gubernamentales a las MPYMs, sino que se han puesto en práctica diversas medidas para evitar que la subcontratación beneficie sólo a las grandes. Arnold Willemsen da cuenta de ello al estudiar la experiencia alema-

¹⁴ Clemente Ruiz Durán y Mitsuhiro Kagami, "Aspectos organizativos de la pequeña y mediana empresa: la experiencia japonesa", en Federico Gutiérrez Soria y Clemente Ruiz Durán (compiladores), *Propuestas de acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa*, serie Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa, México, Nafin-UNAM, 1995, p.10.

na,¹⁵ Mitsuhiro Kagami al analizar la japonesa,¹⁶ y Andrea Saba al abordar la de Italia.¹⁷

Todo ello favorece que estas empresas se conviertan en exportadoras, aunque muchas de ellas ya habían desarrollado esa experiencia e incluso se caracterizaban por la innovación.

Desde luego que no todo es miel sobre hojuelas en aquellos países, y prueba de ello es la profundidad de las crisis de los años setenta, ochenta y noventa, así como la inestabilidad económica y política que prevalece hasta nuestros días, aunque afecta de manera más acentuada a países atrasados, como México. Las estrategias gubernamentales son distintas en los países industrializados, como también lo es la estructura social, las organizaciones políticas y la correlación de fuerzas entre éstas y los cambios que se generan al entrelazarse.

Analizar todo esto está fuera del alcance de esta investigación. Sólo se indicarán, a manera de ejemplo, algunos elementos señalados por estudiosos de los aspectos económicos, políticos o sociales en los diversos países, con mayor detenimiento en el caso italiano por ser el que inspiró el decreto sobre empresas integradoras en México.

Alemania

En países tan desarrollados como la ex República Federal Alemana y Japón, la pequeña industria se considera como "la columna vertebral de la economía, el empleo y el desarrollo regional".¹⁸

En los orígenes de la industrialización en la región de Baden-Wurtemberg, con importante experiencia en el comercio exterior, se encontraba un fuerte complejo de artesanos y de pequeñas manufacturas. Al finalizar la segunda guerra mundial, las industrias clave eran la textil, la relojera y la automotriz.

¹⁵ Arnold Willemsem, "Pequeñas y medianas empresas: la experiencia alemana", en *Comercio Exterior*, México, núm. 6, vol. 43, junio de 1993, pp. 553-560.

¹⁶ Mitsuhiro Kagami, "Aspectos organizativos de la pequeña y mediana empresa: la experiencia japonesa", en Federico Gutiérrez Soria y Clemente Ruiz Durán (comps.), *op. cit.*, p. 275.

¹⁷ Andrea Saba, "El sistema de las pequeñas empresas en Italia: características y políticas de apoyo", en *ibid.*, pp. 145-159.

¹⁸ Mauricio de María y Campos, "Hacia un desarrollo de la micro y pequeña industrias compatible con el cuidado del ambiente", en Federico Gutiérrez Soria y Clemente Ruiz Durán, *op. cit.*, p. 89.

Después de la crisis de las décadas de los sesenta y setenta, el gobierno y empresarios industriales impulsaron una política para la modernización industrial alentando la inversión en capacitación científica y tecnológica.

La industria en esta región funciona como una red que articula grandes y pequeñas empresas que generan el 95% del empleo. Estas últimas tienen menos de 500 asalariados y mantienen total autonomía respecto de las grandes empresas pues se relacionan con varios contratistas, lo cual las diferencia del modelo tradicional de pequeña empresa dedicada a la subcontratación.

Su organización en general está formada por el empresario fundador, inventor de productos y responsable de la gestión, quien es al mismo tiempo motor de la empresa y figura patriarcal, el resto del personal es reclutado entre la comunidad cercana a la empresa.

La pequeña empresa ha tenido logros importantes, especialmente por el compromiso que asume la mano de obra para con el trabajo. M. Porter atribuye esto a formas de concertación tradicional entre sindicatos y empresas, y sobre todo al papel tan importante que ha tenido la educación, especialmente la técnica, en la sociedad alemana.¹⁹

Japón

Con el rápido crecimiento de la economía japonesa durante la década de los sesenta, en su estructura industrial se configuraron complejos horizontales de abastecimiento, sobre todo para las industrias automotriz y electrónica.

El gobierno japonés aprobó una serie de leyes y medidas financieras, fiscales y de desarrollo tecnológico que desde 1936 permitieron a las MPYMs conformarse en cooperativas y fortalecer su actividad mediante la dinámica de grupos. Conjuntamente realizan compras, comercializan sus productos y establecen mecanismos de crédito entre los miembros y la agrupación. En el cuadro 4 se agrupan las medidas financieras, fiscales y de desarrollo tecnológico para la pequeña y mediana empresa de Japón.

En 1980 se emitió una ley que abarca las tres medidas de apoyo a las MPYMs. El gobierno promovió cuatro tipos de ayuda para el

¹⁹ Daniel Villavicencio, "Las pequeñas y medianas empresas como actores del desarrollo industrial", en *Argumentos*, núm. 16-17, diciembre de 1992, pp. 31-42. Véase también M. Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, Buenos Aires, Vergara, 1991, p. 552.

desarrollo tecnológico: una para el mejoramiento de recursos humanos, otra para difusión y orientación, una más para el desarrollo de tecnología básica, e incentivos para el desarrollo tecnológico. La Agencia para el desarrollo de las MPYMs realiza la formación de recursos humanos mediante la participación de ocho escuelas que brindan cursos de actualización a ingenieros, técnicos e instructores en las MPYMs. Además existen otros 16 institutos nacionales comprometidos en la investigación y desarrollo de tecnología industrial básica, y todo este conocimiento se aplica de inmediato en las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Cuadro 4
MEDIDAS FINANCIERAS, FISCALES Y DESARROLLO TECNOLÓGICO
PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS EN JAPÓN

Año	Ramo	Organismo	Servicios que presta	Incentivos fiscales
1936	F*	Banco Central de Cooperativas Fiscales	Bancarios generales	
1949	F*	Corporación Financiera del Pueblo	Financiamiento	Préstamos preferenciales para programas específicos
1953	F*	Corporación Financiera de la Pequeña Empresa	Préstamos a largo plazo para maquinaria y equipo. Capital de trabajo	Modernización. Contra la contraminación. Conservación energética. Ajustes estructurales
1963	F**	Asociación de Garantía de Crédito (52 en total)	Garantiza pasivos. Facilita préstamos a los bancos comerciales	
1970	T	Ley de subcontratación	Modernización entre empresas principales y subcontratistas	
1980	F*	Ley de apoyo a la MYPE	Mejorar la productividad. Facilita recursos financieros a tasas preferenciales	Otorga incentivos fiscales y desarrollo tecnológico
1985	T	Agencia para el Desarrollo	Instrucción para ingenieros, técnicos, capacitación para instructores	

F*= Financiero

F**= Fiscal

T= Tecnológico

FUENTE: Elaboración propia con datos de Óscar Espinosa Villarreal, *El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa*, México, Fondo de Cultura Económica, 1993, pp. 35-36.

Italia

Andrea Saba afirma que a raíz de la crisis iniciada en 1974 surge en Italia un sistema de desarrollo industrial distinto al de otros países europeos, que se traduce en un crecimiento sostenido desde el término de esa debacle hasta el inicio de otra crisis en 1992. Este sistema de desarrollo industrial tiene en las pequeñas empresas un soporte muy importante, aunque con particularidades diversas en cada región. Combina características italianas tales como individualismo, inventiva, creatividad e iniciativa, y transforma regiones enteras, tanto en el noreste, como en el centro y el sur.

En Italia, país de grandes diferencias regionales en cuanto a grado de industrialización, la economía informal alcanza elevadas proporciones. Tal vez por ello se pensó que el modelo italiano sería el adecuado para México. Dicho sistema se inicia en años de graves problemas económicos, políticos y sociales que, aunque parezca paradójico, se convirtieron en detonadores de un proceso de profundización del desarrollo industrial que tuvo en las micro y pequeñas empresas un soporte importante y muy variado.²⁰ Lo que no se tomó en cuenta son las condiciones que hicieron posible ese proceso y que no existen en nuestro país. Recordémoslas, siguiendo a Saba: Existía una considerable cantidad de trabajadores altamente calificados; la escala móvil de salarios, en un contexto de graves conflictos sindicales, había provocado la compactación salarial entre trabajadores calificados y no calificados; se contaba con una tradición centenaria de microempresas, de producir artículos de muy alta calidad para mercados de gran poder adquisitivo, y buen número de trabajadores con calidad de excelencia en la mecánica. Todos estos elementos y otros, inexistentes en México, se combinan en Italia del segundo lustro de la década de 1970 en adelante.

Por una parte, en una situación de fuertes movimientos sindicales, la "escala móvil" reduce la brecha entre las percepciones de los obreros menos calificados, cuyos salarios se ajustan al 100% de acuerdo con la inflación, y los de los trabajadores de mayor calificación y salarios más altos, los cuales se ajustan al 80%. Esa compactación engendra descontento entre éstos, a la vez que las grandes empresas buscan reducir su planta laboral para bajar cos-

²⁰ Andrea Saba, *op. cit.*, p. 147.

tos subcontratando partes del proceso productivo. En estas condiciones, los trabajadores más calificados se independizan de las empresas y, con la asesoría de éstas, crean pequeñas empresas que utilizan alta tecnología para elaborar productos y suministrarlos a sus antiguos patrones. También se insertan en este proceso de subcontratación otros trabajadores altamente calificados que no laboraban para esas empresas, a la vez que las de mayor escala impulsan el desarrollo tecnológico para incrementar su productividad y sus ganancias empleando menos trabajadores.

Por otra parte, en las regiones de añeja tradición mercantil, como Florencia y Venecia, con centurias de producir artículos de alta calidad (vestido, muebles, zapatos y otros de piel) para demandantes de muy alto poder adquisitivo, van ampliando su mercado con el incremento del flujo turístico y la incorporación de Italia a la Comunidad Económica Europea (después Comunidad Europea), que pone a su alcance el mercado más rico del mundo. Esos artículos de muy alta calidad destinados a clientes exigentes se producen en empresas pequeñas y micro, frecuentemente familiares, que maquilan para los grandes diseñadores italianos y de otros países europeos, quienes los venden con su prestigiada marca, pudiendo los maquiladores vender una parte de su producción en un mercado de segundo nivel utilizando una marca propia. De esta forma, esos micro y pequeños empresarios (parcialmente campesinos) complementan sus ingresos provenientes de la agricultura, con lo cual se favorece el desarrollo regional y se detiene la migración a otras regiones.

Otro caso es el referente al desarrollo de la producción de máquinas herramienta, que en unos cuantos años logra colocar a Italia en el tercer lugar en este rubro, después de Japón y Alemania. Para ello aprovechó la existencia de trabajadores con una alta especialización en la mecánica y con niveles notables de excelencia, quienes pudieron incorporar la electrónica importada —ya que no se producía en Italia—, dando origen a numerosas empresas con un altísimo nivel productivo.

Estos ejemplos muestran que si bien es fácil importar el esquema de empresas integradoras basado en la figura italiana de los consorcios, no es fácil importar o crear de la noche a la mañana todas las condiciones que llevaron a la transformación de una situación muy difícil en otra de prosperidad, aunque ésta en los años noventa vuelve a mostrar graves problemas.

Por otra parte, los apoyos gubernamentales fueron importantes, sobre todo en lo referente a creación de obras de infraestructura, información y capacitación para mejoras tecnológicas y financiamiento a bajas tasas y con interés fijo. La Ley Sabatini, también citada por Saba, es un ejemplo de algunas de estas cuestiones. Mediante ella los micro y pequeños empresarios, particularmente los del sur, pueden adquirir maquinaria, asesoría técnica y capacitación de los productores de estos equipos, quienes reciben el pago de contado (lo cual les representa un gran beneficio), al tiempo que los compradores reciben un préstamo bancario a cinco años y a bajas tasas de interés, garantizado por una institución gubernamental.²¹ El autor refiere que esta garantía representa un riesgo, pero no un serio problema porque su monto es pequeño con relación a la suma destinada por el sector público a financiamientos a fondo perdido. Sin embargo, también refiere que en ocasiones los productores de maquinaria presionaron a sus clientes para que compraran máquinas que no correspondían a sus necesidades y posibilidades, con lo cual se endeudaron más allá de lo conveniente y se fueron a la quiebra, aunque estos casos fueron pocos. De acuerdo con la experiencia mexicana, cabe recomendar que este tipo de medidas sea vigilado por las agencias gubernamentales, pues de otra manera los fracasos se multiplican más que los éxitos.

Finalmente, conviene mencionar la experiencia llevada a cabo por el Instituto para la Asistencia al Desarrollo del Sur (IASM) entre 1986 y 1991, consistente en la creación de una red de consorcios de empresas artesanales para que les prestaran una serie de servicios. Se puede ver que las empresas integradoras en parte se concibieron como algo similar, pero sólo en parte, porque aquí se plantearon tanto para empresas artesanales como para cualquier MPYME y en cualquier actividad.

Para este propósito, el gobierno italiano utilizó un financiamiento de la Comunidad Económica Europea (CEE) por un monto de 100 millones de dólares, fuera de cuota, destinado a organizar formas de asistencia para mejorar la productividad de las pequeñas empresas.

En las zonas industriales del norte y del centro existían consorcios creados espontáneamente por empresas artesanales que les

²¹ *Ibid.*, pp. 155-157.

prestaban una serie de servicios que estaban fuera del alcance de cada productor individual. Sin embargo, en el sur los casos espontáneos eran muy pocos debido, entre otras cuestiones, a un mayor individualismo y al bajo nivel de cultura industrial. No obstante, contando con los recursos proporcionados por la CEE, que contribuiría con el 55% de las cuotas, y 45% de aportaciones de los socios se inició el programa, el cual contó con la cooperación de las confederaciones nacionales de artesanía.

Hubo una serie de fracasos, anota Saba, pero también muchos éxitos. Durante cinco años se crearon 32 consorcios de empresas artesanales con un total de 36 000 empresas. Así pues, no pretendieron ir tan de prisa como en México. Algo interesante, señalado por el autor, es que los mejores resultados se obtuvieron en las regiones de la costa adriática y en Cerdeña. La conclusión de por qué fue así se transcribe por la similitud con un fenómeno que apreciamos en el caso de las integradoras del sector social en México:

No es producto de la casualidad que el desarrollo italiano de las pequeñas empresas y su organización haya tenido el máximo éxito en esas regiones que durante años han tenido gobiernos locales de izquierda que garantizaban una mejor administración, pero que, sobre todo, creaban una conciencia colectiva que es indudablemente un componente positivo del desarrollo.²²

Taiwan

Como en otros países, también en Taiwan las pequeñas y medianas empresas tienen una elevada participación en el empleo y en la producción; pero la diferencia aquí es que su contribución a las exportaciones es mayor que la correspondiente a la producción. Ello se debe a que las grandes empresas —en alta proporción estatales— producen para el mercado interno y éste se mantiene altamente protegido, mientras que en el externo la intervención estatal es reducida,²³ limitándose las pequeñas y medianas a surtir la demanda de importadores y almacenes al menudeo, conforme a las especificaciones de aquéllos. Sin embargo, en los últimos años se ha reducido la participación de las pequeñas y medianas empresas en las exportaciones y en la producción, aunque aumentó la corres-

²² *Ibid.*, p. 159.

²³ Tain-Jy Chen, "Las empresas pequeñas en Taiwan", en Federico Gutiérrez Soria y Clemente Ruiz Durán, *op. cit.*, p. 263.

pondiente al empleo debido a que en la segunda mitad de la década de los ochenta las grandes empresas emprendieron ambiciosos programas para elevar su productividad. La reducción de la participación de las pequeñas y medianas en las exportaciones obedece a que cada vez un mayor número de grandes proveedores taiwaneses ofrecen sus productos, con su propia marca, en los mercados internacionales, creando sus propias redes.

Para el desarrollo tecnológico de Taiwan fue importante la inversión extranjera directa y la subcontratación del fabricante original mediante contratos de otorgamiento de licencias y tecnología. Por su parte, el gobierno subsidiaba la educación y la capacitación técnica. En los años ochenta las empresas extranjeras empezaron a poner trabas a la absorción de tecnología, al considerar competidor a Taiwan, pero ya el país había logrado avanzar en este sentido.

Este ejemplo es sugerente en cuanto a mecanismos para lograr la transferencia de tecnología así como para avanzar en el proceso de su aplicación y mejora, como en el caso italiano.

Las diferencias de las MPYMs mexicanas, con relación a las de los países citados, se aprecian mejor en el siguiente capítulo, en el que también se muestra su evolución en los últimos años, de política neoliberal.

EVOLUCIÓN DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS EN MÉXICO, 1982-1996

Oliva Sarahí Ángeles Cornejo

A raíz de la adopción de la política neoliberal en México y América Latina han proliferado las empresas pequeñas y minúsculas como formas de autoempleo. Ésta es una manera de supervivencia que se han forjado los millones de seres humanos lanzados al desempleo, a la pobreza extrema y a un mercado de trabajo cada vez más reducido, que cierra el ingreso a enormes masas de las nuevas generaciones. Esos contingentes han encontrado en la informalidad, el ambulante y en la creación de una microempresa un difícil y pobre medio de subsistencia, para lo cual se ven forzados a utilizar trabajo familiar.

POLÍTICA NEOLIBERAL Y EFECTOS SOBRE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS

El entorno macroeconómico en que operaban las MPYMES en México cambió radicalmente a partir de 1982, año en que se inicia la introducción del modelo neoliberal en el país. En ese año el gobierno mexicano acordó con los acreedores internacionales —mediante la carta de intención firmada con el FMI— someter a la economía mexicana a una reestructuración radical cuyo objetivo era cumplir a toda costa con el servicio de la deuda externa.

La introducción de este modelo se ha llevado a cabo por etapas o fases, cada una correspondiente al periodo sexenal de la administración presidencial, primero de Miguel de la Madrid, después de Carlos Salinas y actualmente de Ernesto Zedillo.

PRIMERA FASE, 1982-1988

Al iniciar su gobierno, el presidente De la Madrid instauró un paquete de medidas comprendidas dentro del Programa Inmediato de Recuperación Económica (PIRE), teóricamente orientadas a corregir los desequilibrios financieros en los que se manifestaba la crisis, pero que en la práctica buscaban cubrir el servicio de la deuda externa, a la vez que inducían la redefinición del papel del Estado, la reestructuración laboral y abrían los espacios de acumulación privilegiados al capital trasnacional, especialmente el estadounidense.

Para corregir el desequilibrio externo se aplicó la medicina clásica de la devaluación, pero en una forma tan drástica que el tipo de cambio durante el sexenio pasó de 140 a 2 330 pesos por un dólar. El consecuente encarecimiento de las importaciones condujo a su disminución. Sin embargo, no aumentó la demanda interna porque fue sometida a una contracción drástica mediante la aplicación de diversas medidas incluidas en el programa de ajuste mencionado, tales como la reducción de salarios reales, del crédito, de la inversión y el gasto públicos, etcétera.

Las devaluaciones en el sexenio produjeron el encarecimiento progresivo de las materias primas y demás insumos importados, lo que elevó los costos de producción de miles de MPYMEs. La gran mayoría de éstas no estaba en condiciones de exportar y aprovechar las ventajas comparativas que ofrecía la devaluación, de modo que ésta benefició básicamente a las grandes empresas, en particular a las automotrices, todas ellas trasnacionales, a los fabricantes de partes y a las maquiladoras.

Para corregir el déficit de las finanzas públicas el gobierno aplicó un conjunto de políticas radicales con el fin de elevar sus ingresos y reducir el gasto público. Entre éstas, fue eliminando las transferencias y subsidios, lo cual afectó duramente a las empresas del país y en particular a las no exportadoras, acostumbradas al apoyo estatal bajo el modelo de sustitución de importaciones. Aunado a ello, desde 1983 impuso un aumento sin precedentes a los impuestos, en particular a los indirectos. El Impuesto al Valor Agregado (IVA), por ejemplo, fue incrementado del 10 al 15% para la mayoría de las mercancías, y el 20% para los artículos de lujo. Al mismo tiempo, el gobierno elevó los precios y tarifas de los productos y servicios públicos.

Asimismo, se inició el adelgazamiento del Estado mediante la desincorporación de las empresas paraestatales. Muchas de éstas fueron cerradas a pesar de ser estratégicas, como Uramex, para debilitar a los sindicatos independientes que habían surgido en los años setenta; otras, como Fundidora Monterrey, fueron declaradas en quiebra para reducir los recursos que el gobierno debía transferir a las empresas paraestatales con finanzas deficitarias, así como para golpear a las fuerzas que impulsaban la democratización del Sindicato de Trabajadores Minero-metalúrgicos, y debilitar de paso el derecho de huelga. De 1 155 empresas paraestatales que había en 1982 solamente quedaron 412 al finalizar el sexenio (véase el cuadro 1).

Cuadro 1
EVOLUCIÓN DEL SECTOR PARAESTATAL
DICIEMBRE DE 1982 A MAYO DE 1993

	1982	1988	1993
Organismos descentralizados	102	89	82
Empresas de participación mayoritaria	744	252	99
Fideicomisos públicos	231	71	32
Empresas de participación minoritaria	78	0	0
Total	1 155	412	213

FUENTE: SHCP, Unidad de Desincorporación.

Para las pequeñas y medianas empresas esta política ha tenido múltiples consecuencias. Por un lado, repercutió en un aumento de sus costos, ya que aumentaron los precios de los bienes y servicios públicos que el gobierno les vendía a precios subsidiados y, por otro, muchas de ellas se vieron desplazadas de los contratos públicos otorgados por las paraestatales. Dichos contratos pasaron a las empresas de los nuevos grupos económicos, lo que en parte explica la creciente desigualdad en la distribución de la riqueza en el país. Al mismo tiempo, el gobierno llevó a cabo una reducción de la inversión (véase el cuadro 2).

La participación pública en la formación bruta de capital en el país bajó de 45.4% en 1981 a 27.9% en 1988, lo que implicó una re-

Cuadro 2
FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL
(Millones de pesos de 1980)

	<i>Total</i>	<i>Privada</i>	<i>Pública</i>	<i>Pública %</i>
1980	1 106.8	630.0	426.4	43.0
1981	1 286.4	703.0	583.4	45.4
1988	821.1	591.8	229.3	27.9
1993	1 170.5	939.2	231.3	19.8

FUENTE: INEGI, *Cuentas Nacionales*. Varios años.

ducción de su efecto multiplicador sobre la demanda, redujo incluso el mantenimiento de la infraestructura y disminuyó la ocupación de mano de obra, afectando por diversas vías a las micro, pequeñas y medianas empresas. Éstas enfrentaron la disminución de la demanda pública y privada, así como una infraestructura deteriorada y cada vez más cara, lo que les restaba competitividad. Simultáneamente, el gobierno disminuyó el gasto social, lo cual afectó fuertemente el nivel de vida de la población, viéndose forzada a limitar su demanda de los bienes y servicios producidos por las empresas. Muchas desaparecieron y las demás tuvieron que sacrificar utilidades al tener que absorber los aumentos de costos sin poder trasladarlos al consumidor para tratar de mantenerse en el mercado, además de enfrentarse a la creciente competencia externa que iba penetrando en sus mercados.

Es notorio ver cómo desde esos años las grandes cadenas comerciales y de servicios, entre ellas las hoteleras, se diseminan por las ciudades más importantes del país, desplazando a las pequeñas y medianas empresas.

ELIMINACIÓN DEL CONTROL DE PRECIOS

Esta medida fue una de las primeras que aplicó el gobierno de De la Madrid con el propósito de que rigieran los precios reales, aumentando los precios internos a un nivel equivalente al internacional. Esta medida se tornó en uno de los elementos que acompañaron el proceso de hiperinflación que se desarrolló durante el sexenio.

LA APERTURA COMERCIAL HACIA EL EXTERIOR

Desde el comienzo del gobierno de De la Madrid se inicia el proceso progresivo de apertura del mercado con el exterior. Empezó con la eliminación del requisito de los permisos de importación y, a raíz de la reestructuración de la deuda externa bajo los términos del Plan Baker, en 1986 México se incorpora al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés).

El proceso de apertura externa puso en jaque a la industria interna; las empresas del país resintieron la entrada de los productos extranjeros, muchos de los cuales reciben subsidios en sus países o son introducidos mediante prácticas dumping. Con la apertura entran al país un sinnúmero de mercancías de consumo superfluo que inundan las calles en los puestos ambulantes y en las plazas públicas. Divisas que eran necesarias para desarrollar el país se derrochaban en importaciones, muchas de ellas innecesarias y de contrabando.

Algunas ramas industriales han sido prácticamente barridas, como la industria del juguete y la productora de televisores. Otras, como la textil y la del calzado, han sufrido la competencia de productos importados de menor calidad, incluso usados, pero a precios más bajos. Fábricas que producían zapatos de buena calidad, de piel, hoy exhiben en sus aparadores los de vinil importados. Otras más, para seguir produciendo tienen que comprar insumos procedentes del exterior, pese a sus altos costos; por ejemplo la industria de la confección ha aumentado sensiblemente su consumo de telas importadas.

El problema es que, al bajar el ingreso de la población, la planta productiva tuvo que ajustar su producción y limitar sus precios a los nuevos niveles de los salarios e ingresos disponibles. En ese sentido, es de suponerse que la proliferación de las microempresas ha ido cubriendo los mercados de los más pobres en virtud de los precios relativamente bajos a los que vende. La venta masiva de productos de segunda mano ha venido a satisfacer una parte importante de la demanda de sectores con niveles raquíticos de ingreso.

Un hecho a destacar es que la apertura comercial fija a las empresas mexicanas precios tope, obligándolas a bajarlos al nivel que tienen las mercancías importadas o que entran de contrabando al país si quieren sobrevivir en el mercado. De esta manera, contribuyen a la reducción de los precios de los insumos y medios de con-

sumo, disminuyen los costos de producción internos, permiten mantener bajo el salario, y puede decirse que con ello favorecen o subsidian la reproducción del capital en el país.

DISMINUCIÓN DE LOS SALARIOS REALES

La reducción drástica de los salarios reales y la progresiva reestructuración laboral ha sido una piedra angular de la política neoliberal. Durante el gobierno de Miguel De la Madrid el salario mínimo general decreció 42% en términos reales,¹ imponiendo topes a los salarios por debajo del crecimiento de la inflación. Dicha reducción afectó de manera proporcional la demanda interna para las empresas, en especial para las micro, pequeñas y medianas que orientan su producción hacia los bienes de consumo básico.

Si bien la disminución de los salarios reales significaba aumentar las ganancias para las grandes empresas, muchas de las MPYMEs ni siquiera estaban en condiciones de pagar los raquíticos aumentos nominales de salario y menos aún de hacer frente a todos los pagos al trabajo en prestaciones, impuestos y cotizaciones al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), al Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores y otros, optando por recluirse en la informalidad, recurriendo al trabajo a domicilio o a la subcontratación para eludir todos esos pagos.

POLÍTICA MONETARIA

La política adoptada tendió a restringir la oferta monetaria, lo cual condujo a la reducción y encarecimiento del crédito, ya que el aumento de las tasas de interés, aunque con cierto rezago, acompañaba el crecimiento de la inflación. Esta política tuvo efectos múltiples sobre las MPYMEs y las empresas en general. El aumento de las tasas de interés atrajo al sector financiero capitales de todos los ámbitos, que abandonaban el sector productivo y otras actividades económicas en plena recesión, donde la ganancia era más baja que las tasas de interés. Por otra parte, se fue desarrollando un movimiento especulativo en la Bolsa Mexicana de Valores que

¹ Isabel Rueda Peiro, "La política laboral del gobierno mexicano en los últimos siete años", en *Problemas del Desarrollo*, México, IIEC-UNAM, núm. 78, vol. XX, julio-septiembre de 1989, p. 169.

acompañó a otras bolsas del mundo. Muchas empresas y particulares vendieron sus propiedades para colocar esos recursos en la Bolsa. Sin embargo, muy pronto muchos se hallaron sin nada, e incluso con deudas, al producirse el desplome bursátil en octubre de 1987 y caer las tasas de interés a partir de los pactos económicos que se iniciaron a fines de ese año. Todo ello, aunado a la subvaluación del peso frente al dólar —con el propósito de elevar las exportaciones y reducir las importaciones— tendió a elevar la inflación, que combinada con la política salarial derivó en la progresiva contracción de la demanda interna, afectando severamente a las MPYMES.

EL ENTORNO MACROECONÓMICO

El entorno económico en que se desarrollaron las MPYMES a lo largo del gobierno de De la Madrid estuvo marcado por el estancamiento económico con años de recesión (véase el cuadro 3).

En medio del estancamiento, la economía mexicana sufre un vertiginoso crecimiento de la inflación en el sexenio, alcanzando en 1987 una tasa anual de 159.2%, la más alta desde la Revolución Mexicana. En diciembre de ese año, el gobierno y los representantes del corporativismo sindical y empresarial acordaron aplicar un programa de estabilización a fin de reducir la inflación, fijando como anclas el tipo de cambio y la reducción salarial mediante férreos topes por debajo de la inflación, y una disminución de las tasas de interés nominal, pero que garantizaban un ligero aumento de las tasas reales. Como resultado del primer año de vigencia de ese pacto, en 1988 la tasa de inflación se redujo a 51.6% (véase el cuadro 3).

El entorno inflacionario con estancamiento económico o recesión significa elevación de costos para las MPYMES y reducción de los mercados, además de que se encuentran crecientemente invadidos por mercancías más competitivas del exterior o dominados por empresas transnacionales, no obstante que en algunos casos, al menos mientras conocen el mercado, éstas se han ido asociando con grandes empresas del país.

Cuadro 3
EVOLUCIÓN DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) Y DEL ÍNDICE
NACIONAL DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (INPC) 1981-1996
(Porcentaje)

Años	PIB	INCP	Años	PIB	INCP
1981	8.8	28.7	1989	3.3	19.7
1982	-0.6	98.8	1990	4.6	29.6
1983	-4.2	80.8	1991	3.6	18.8
1984	3.6	59.2	1992	2.8	11.9
1985	2.6	63.7	1993	-0.6	8.0
1986	-3.7	105.7	1994	3.5	7.0
1987	1.9	159.2	1995	-6.9	51.9
1988	1.2	51.6	1996	3.7	27.7

FUENTE: Banco de México, *Informes anuales*, varios años; y SHCP, *Criterios Generales de Política Económica para 1997*.

PRINCIPALES POLÍTICAS ECONÓMICAS DURANTE EL GOBIERNO DE CARLOS SALINAS Y SU EFECTO SOBRE LAS MPYMES

Este gobierno, basado en la estrategia de los pactos de estabilidad que su predecesor había introducido en el último año de su gestión para evitarle sobresaltos a la administración siguiente, intensificó la aplicación de la política anteriormente señalada pero mantuvo con variaciones menores el tipo de cambio del peso frente al dólar estadounidense con el objetivo de reducir la inflación a un dígito. Esto se convirtió en prioridad para el gobierno de Carlos Salinas, en cuya gestión sobresalen además los siguientes aspectos:

a] La redefinición del Estado mediante la privatización de los bancos y las empresas paraestatales más importantes, favoreciendo la concentración y centralización del capital en un nuevo núcleo privilegiado de empresarios ligados al salinismo, reduciéndose el número de paraestatales de 412 a 213 (véase el cuadro 1).

b] La profundización de la apertura de la economía mexicana hacia el exterior (de bienes, servicios y capitales) que culmina con la integración de México a Estados Unidos y Canadá en el TLC. La participación del comercio exterior pasó del 12.3% del PIB en 1985, al 30% en 1994.

c] La política de reducción de los salarios reales, que ocasionó que perdieran 25.3% de su poder adquisitivo en el periodo de 1988 a 1993.²

d] La corrección del déficit de las finanzas públicas mediante políticas más radicales de gasto e ingreso. Mientras que en 1988 dicho déficit representó el 12.5% del PIB, para 1993 se tuvo un superávit del 0.7% del PIB. Los ingresos del gobierno tuvieron un aumento de 32% en términos reales entre 1988 y 1994. El incremento en la captación fiscal se hizo aumentando el número de contribuyentes no asalariados. Fueron las personas físicas sobre quienes el gobierno hizo recaer con mayor fuerza la carga tributaria, aumentando la recaudación por impuesto sobre la renta del 44.74 al 58%, y aunque la contribución de las empresas se redujo del 46.1 al 39% durante el sexenio,³ éstas se vieron afectadas por la reducción de la demanda de sus productos.

A pesar de que en los sucesivos pactos se ancló el tipo de cambio para frenar el crecimiento de la inflación, durante el sexenio salinista la moneda nacional acumuló una devaluación de 48.1%. La cotización del peso frente al dólar estadounidense pasó de 2 330 pesos por dólar el 30 de noviembre de 1988 a 3 450 viejos pesos el 27 de octubre de 1994.⁴ Sin embargo, como la inflación en Estados Unidos —nuestro principal socio comercial— fue mucho menor que la registrada en México en ese sexenio, el peso mexicano se fue sobrevaluando frente a su moneda, ocasionando un aumento mucho mayor de las importaciones que de las exportaciones —especialmente manufactureras—, lo que engendró crecientes déficit en la balanza comercial y de cuenta corriente, que hicieron inevitable la devaluación drástica de diciembre de 1994. Además, como resultado de esa política, se incrementó el cierre de empresas y la transformación de industriales en comerciantes de mercancías importadas.

Aun cuando el entorno macroeconómico mostró una ligera recuperación en los dos primeros años del sexenio, a partir de 1992 empieza un proceso de desaceleración en medio de una creciente

² Isabel Rueda Peiro, "Crisis, reestructuración económica y social y elecciones presidenciales en América Latina, 1982-1994: el caso de México", tesis de doctorado, FCPYS-UNAM, México, 1996, p. 203.

³ Juan Antonio Zuñiga y Roberto González, *La Jornada*, 14 de noviembre de 1994, p. 1.

⁴ Víctor Felipe Piz, "Deslizamiento premeditado, estrategia del régimen cambiario", en *El Financiero*, 28 de octubre de 1994, p. 3A.

disparidad entre las ramas de la producción. Mientras que la entrada de capital extranjero al país creció a una tasa anual promedio cercana al 52.3%, el PIB apenas lo hizo al 2.9% en términos reales de 1988 a 1994.

En gran parte, esa situación se debió al empeño del gobierno por detener la inflación por debajo de un dígito, logrando que quedara en 7% en 1994, a costa del declive en el crecimiento económico y la reducción drástica de la demanda de la población al aumentar los impuestos y las tasas de interés y bajar aún más los salarios y el empleo.

El aumento de las tasas de interés y la política cambiaria de relativa estabilidad del peso atrajeron una cuantiosa entrada de capital extranjero al país. Así lo asentó el ex presidente en su último informe de gobierno: "entre 1989 y julio de 1994, los flujos de inversión extranjera ascendieron a casi 50 000 millones de dólares, con lo cual se duplicó la meta sexenal".⁵ Sin embargo, el grueso de esos capitales se colocó en la Bolsa de Valores. Cerca de 30 000 millones de dólares estaban colocados en Tesobonos al finalizar 1994. La entrada de capital extranjero fue la base del sostén del tipo de cambio relativamente fijo, como se propuso la estrategia en el pacto de fines de 1987. La devaluación del peso a lo largo del sexenio fue insuficiente para evitar su sobrevaluación creciente.

El conjunto de las políticas aplicadas y el desenvolvimiento del entorno económico durante el gobierno de Salinas afectaron el desempeño de las MPYMEs, muy particularmente la sobrevaluación del peso, que ocasionó una entrada aún mayor de mercancías importadas ocasionando el cierre de empresas, lo que condujo a un verdadero proceso de desindustrialización.

EVOLUCIÓN DE LAS MPYMEs, 1988-1993

De acuerdo con las cifras del cuadro 4, en 1993 las MPYMEs representaban 99.85% de las unidades económicas y tenían 79.1% del personal ocupado, proporciones ligeramente mayores a las de 1989 en que eran 99.80 y 74.7%, respectivamente. Sin embargo, si al total de MPYMEs le restamos el segmento de las microempresas que emplean como máximo a dos personas, la participación del resto se reduce en 1993 a 24.5% de las unidades económicas y a

⁵ Carlos Salinas de Gortari, *Sexto Informe de Gobierno*, México, 1994.

54.5% del personal ocupado (cinco años antes a 26.2 y 54.5%, respectivamente) cifras que dan mejor cuenta de la situación de las MPYMES, ya que en la mayor parte de los casos del segmento restado no es realmente de empresas sino de trabajadores autoempleados.⁶

Entre 1988 y 1993 el total de empresas a nivel nacional aumentó en 67% y el personal ocupado por las mismas se incrementó en 45.2%. El segmento de las microempresas con dos empleados o menos fue el que más proliferó debido al aumento del desempleo. Se incrementó el número de unidades en 71.26% y el personal ocupado en 76.6% en el mismo periodo (véase el cuadro 5).

Este mismo estrato fue el de mayor crecimiento en el sector manufacturero, al incrementar en 118.3% el número de unidades y en 119.6% el personal ocupado. Sin embargo creó, en números absolutos, aproximadamente igual número de empleos que las grandes empresas. Dentro del mismo estrato de microempresas en el sector de servicios se muestra que se incrementó el número de unidades económicas en 78.5% y el personal ocupado en 81.3%. Este último representa en números absolutos casi el doble de los empleos creados por las grandes empresas en el sector. Finalmente tenemos el sector comercio, que aumentó para el mismo estrato y periodo en 62.5% el número de unidades y en un 69.15% el personal ocupado, pero que en números absolutos absorbió 17 veces más empleos que las grandes empresas (véase el cuadro 4). Las microempresas de tres a quince personas empleadas crearon aproximadamente diez veces más empleos que las grandes.

Aquí se ve claramente que el sector comercio es el que más número de empleos crea en este periodo, y al ser empresas de dos empleados o menos, se trata, en la mayoría de los casos, de personas que se autoemplean.

En el cuadro 6 se observa que entre 1988 y 1993 las microempresas con dos empleados o menos incrementaron su participación en el número de unidades económicas, personal ocupado e ingresos en todos los sectores.

A pesar de que la participación del sector manufacturero se ha incrementado, es muy baja en relación con el empleo y los ingresos, ya que representa únicamente 7% del personal ocupado y el

⁶ Los censos económicos de 1989 y 1994 se realizaron en los respectivos años previos; por ello presentamos las cifras referidas a 1988 y 1993.

Cuadro 4
UNIDADES ECONÓMICAS Y PERSONAL OCUPADO POR SECTOR ECONÓMICO Y POR ESTRATO DE EMPRESAS 1988-1993
(Miles)

Estratos Personal ocupado	Manufactura				Comercio				Servicios				Total			
	Unidades económicas		Personal ocupado		Unidades económicas		Personal ocupado		Unidades económicas		Personal ocupado		Unidades económicas		Personal ocupado	
	1988	1993	1988	1993	1988	1993	1988	1993	1988	1993	1988	1993	1988	1993	1988	1993
Microempresa																
de 0 a 2	69.9	152.6	99.4	218.3	609.9	991.2	809.9	1 370.0	281.4	502.4	383.2	694.8	961.2	1 646.2	1 292.5	2 283.1
3 a 15	51.0	90.5	265.5	467.8	130.3	200.7	609.7	936.5	117.0	186.7	562.5	916.9	298.3	477.9	1 437.7	2 321.2
Pequeña																
de 16 a 100	13.3	16.8	515.0	643.7	13.3	16.4	417.6	526.0	12.2	17.7	395.5	595.8	38.8	50.9	1 328.1	1 765.5
Mediana																
de 101 a 250	2.6	3.2	413.9	498.7	1.0	1.5	141.3	225.9	1.0	1.5	148.1	231.9	4.6	6.2	703.3	956.5
Grande																
de 251 y más	1.9	2.3	1 301.5	1 417.5	0.3	0.4	121.4	154.4	0.4	0.6	186.8	358.8	2.6	3.3	1 609.7	1 930.7
Total	138.7	265.4	2 595.3	3 246.0	754.8	1 210.2	2 099.9	3 212.8	412.0	708.9	1 676.1	2 798.2	1 305.5	2 184.5	6 371.3	9 257.0

NOTA: Debido al redondeo de cifras, la suma puede no coincidir con el total.

FUENTE: Elaborado con cifras del INEGI, *Censos Económicos 1989* y *Censos Económicos 1994*.

Cuadro 5
 VARIACIÓN DE LAS UNIDADES ECONÓMICAS Y PERSONAL OCUPADO POR SECTOR ECONÓMICO
 Y POR ESTRATO DE EMPRESAS 1988-1993
 (Porcentajes)

<i>Estratos</i>	<i>Manufactura</i>		<i>Comercio</i>		<i>Servicios</i>		<i>Total</i>	
	<i>Unidades económicas</i>	<i>Personal ocupado</i>	<i>Unidades económicas</i>	<i>Personal ocupado</i>	<i>Unidades económicas</i>	<i>Personal ocupado</i>	<i>Unidades económicas</i>	<i>Personal ocupado</i>
Microempresa								
de 0 a 2	118.3	119.6	62.5	69.2	78.5	81.3	71.3	76.6
3 a 15	77.5	76.2	54.0	53.6	59.6	63.0	60.2	61.5
Pequeña								
de 16 a 100	26.3	25.0	23.3	26.0	45.1	50.6	31.2	32.9
Mediana								
de 101 a 250	23.1	20.5	50.0	59.9	50.0	56.6	34.8	36.0
Grande								
de 251 y más	21.1	8.9	33.3	27.2	50.0	92.1	26.9	19.9

FUENTE: Elaborado con cifras del cuadro 4.

Cuadro 6
UNIDADES ECONÓMICAS, PERSONAL OCUPADO E INGRESOS POR SECTOR ECONÓMICO
Y ESTRATOS DE EMPRESAS 1988-1993
(Porcentajes)

Estratos Personal ocupado	Manufactura						Comercio						Servicios						
	Unidades económicas		Personal ocupado		Ingresos		Unidades económicas		Personal ocupado		Ingresos		Unidades económicas		Personal ocupado		Ingresos		
	1988	1993	1988	1993	1988	1993	1988	1993	1988	1993	1988	1993	1988	1993	1988	1993	1988	1993	
Microempresa																			
de 1 a 2	51	57	4	7	1	4	81	82	39	43	12	16	68	71	23	25	14	18	
3 a 15	36	34	10	14	3	5	17	17	29	29	28	29	29	26	33	33	28	22	
Pequeña																			
de 16 a 100	10	6	20	20	13	14	2	1	20	16	37	34	3	3	24	21	28	29	
Mediana																			
de 101 a 250	2	2	16	15	14	14	-	-	7	7	10	12	-	-	9	8	12	11	
Grande																			
de 251 y más	1	1	50	44	69	63	-	-	5	5	13	9	-	-	11	13	18	20	
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	

FUENTE: Elaborado con cifras del cuadro 4.

4% de los ingresos. En contraste podemos observar que las grandes empresas representaban en 1993 el 1% de las unidades económicas del sector pero contribuían con el 44% del empleo y 63% del ingreso.

En el sector comercio se observa que las grandes empresas contribuyen muy poco a la creación de empleo y al ingreso. Entre 1988 y 1993 su contribución al ingreso del sector decreció de 13 a 9% y el personal ocupado se mantuvo en un 5%, en tanto que las microempresas son la que más contribuyen al empleo y las empresas pequeñas al ingreso, con el 34% en 1993, y que en 1988 esta participación era mayor.

En el sector servicios las microempresas representaban el 97% de las unidades en 1993, aportaban el 40% de los ingresos y el 58% del personal ocupado. Las empresas grandes y medianas del sector servicios no sumaban ni siquiera el 1% del mismo, pero participaban con el 21% del personal ocupado y el 31% de los ingresos. Aquí podemos ver que las grandes empresas tienen mucha más influencia en los resultados que la que tienen en el sector comercio.

Las pequeñas y medianas muestran una tendencia diferente a las anteriores. Las primeras reducen su participación en el número de unidades del sector manufacturero, la mantienen igual en personal ocupado y la incrementan ligeramente en el ingreso. En el sector comercio decrece su participación en unidades económicas, personal ocupado e ingresos. En el sector servicios se mantiene igual en número de unidades económicas, desciende ligeramente en personal ocupado y se incrementa respecto al ingreso.

Las empresas medianas casi mantienen sin cambios su participación. Sólo la disminuyen ligeramente en la manufactura respecto al personal ocupado, en el sector comercio se incrementa en el ingreso y en el sector servicios disminuye su participación respecto al personal ocupado e ingresos.

Las grandes y microempresas son las que presentan mayores cambios, sobre todo el estrato de dos o menos empleados que, como señalamos anteriormente, la mayoría no son empresas sino que reflejan el aumento de la economía informal.

Si bien es cierto que hoy día en el mundo el tamaño de una empresa no es garantía de mayor productividad dado el avance tecnológico, para la gran mayoría de las empresas en nuestro país, en términos generales, podemos señalar que a mayor tamaño de las unidades económicas mayor grado de capitalización, de tecnolo-

gía, de organización empresarial y, hasta cierto punto, de permanencia en el mercado.

En la Encuesta Nacional de Micronegocios 1994, efectuada por el INEGI y la Secretaría del Trabajo, se encontró que algunas cifras no corresponden a los censos económicos, debido a que la encuesta entiende como micronegocios a los establecimientos que tienen un número menor de trabajadores para el sector comercio y servicios que los que consideran los censos, además de que incluye a micronegocios que no fueron censados. Ahí consideran como

[...] micronegocios a las unidades económicas de hasta seis personas —incluidos el dueño y los trabajadores del mismo, remunerados o no— en las siguientes actividades: industria extractiva y de la construcción, comercio, servicios y transporte. En contraste, para el sector manufacturero se considera a las unidades de hasta dieciséis personas.⁷

Vale la pena anotar algunos de sus resultados.

La mayoría de los micronegocios carece de un local. De un total de 3 090 243 micronegocios, 2 004 230 (65%) carecían de local. En las manufacturas no lo tenía el 67% o utilizaba su domicilio sin hacer instalación especial, o tenía alguna instalación improvisada.

En el comercio, de un total de 1 034 497 negocios, 550 034 (53%) no tenían local y en el sector servicios de un total de 1 273 161 negocios 840 942 (66%) carecían de él.

Son trabajadores por cuenta propia. De ese total de micronegocios, 2 489 579 eran trabajadores por cuenta propia. En manufacturas el 73%, en el comercio el 86.7% y en los servicios el 80 por ciento.

Son trabajados por una sola persona en el 59%. En la manufactura esta proporción era 54.6%, en comercio 52% y en servicios 65 por ciento.

Fueron emprendidos para completar el ingreso familiar, para obtener un ingreso mayor que como asalariado (66.7%). Si a este porcentaje le agregamos los que tuvieron que emprender ese negocio porque no encontraron trabajo o a causa de despido o recorte de personal, el porcentaje sube a 80 por ciento.

El 57% de los micronegocios tenía una antigüedad de hasta cinco años.

⁷ INEGI y Secretaría del Trabajo y Previsión Social, *Encuesta Nacional de Micronegocios 1994*, México, p. 4.

Estaba en la informalidad la mayoría. El 87.7% de los micronegocios no tenía registro con ninguna organización gremial, el 90% no estaba registrado en la cámara de su actividad, el 80% no estaba registrado en la Tesorería municipal o del estado, el 93% de los micronegocios de la capital del país no estaban registrados en la Tesorería del Distrito Federal, el 98% no estaba registrado en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y el 92.4% no estaba registrado en la Secretaría de Salud.

Venden directamente al público o a personas y familias un 88%. Apenas un 4% vende a comercios y fábricas grandes.

Tienen como problemas principales la falta de clientes (36.7%), competencia excesiva (23.5%), bajas ganancias (15.7%) y falta de recursos económicos 8 por ciento.

Los dueños son hombres, en 68 por ciento.

Los dueños consideran que no harán cambios importantes en su negocio, 64 por ciento.

El nivel de capacitación se sitúa, en orden de importancia, en primaria y secundaria terminadas, primaria incompleta y licenciatura o posgrado.

Tienen como actividad principal en la manufactura: la producción de alimentos y bebidas; de productos metálicos, maquinaria y equipo, productos de minerales no metálicos y sustancias químicas, textiles y prendas de vestir, fabricación de productos de madera; industrias del cuero y calzado. En el comercio, por orden de importancia, son la compra-venta de abarrotes; de prendas de vestir nuevas y usadas incluyendo zapatos; de frutas, dulces, chocolates, refrescos, aguas gaseosas, paletas y nieves; de carnes, animales vivos y sus derivados o subproductos; legumbres frescas y otros productos agrícolas en estado natural.

En el 49% de los micronegocios las ganancias que obtienen es de hasta dos salarios mínimos.

Los datos hasta aquí anotados dan cuenta de la gran diferencia que existe en las características de las micro y pequeña empresas en México y los países industrializados, así como respecto a las del Sudeste Asiático; por lo tanto, los programas cuyo propósito es apoyar el incremento de su productividad y tienen que impulsar formas asociativas para ello, deben tener muy en cuenta estas características.

PRINCIPALES POLÍTICAS ECONÓMICAS APLICADAS POR EL GOBIERNO DE ERNESTO ZEDILLO Y SU EFECTO EN LAS MPYMES

El presidente Ernesto Zedillo tendría a su cargo corregir los desequilibrios sin precedentes en la balanza de pagos, pagar la deuda externa a corto plazo contraída en Tesobonos y seguir aplicando la política que aconsejaba el FMI:

[...] reducir la inflación y aplicar una política salarial más restrictiva, en tanto continúan aplicándose medidas estructurales para asegurar la competitividad de las exportaciones y la flexibilidad del mercado laboral.⁸

En 1995 la economía del país se hundió en la peor crisis financiera de su historia. Para hacer frente a los compromisos con los acreedores, el gobierno mexicano recibió del de Estados Unidos —secundado por el canadiense— cuantiosos créditos a cambio de que ampliara las concesiones pactadas en el TLC. Entregó en hipoteca los ingresos por exportaciones petroleras, sometiéndose a la soberanía de Estados Unidos a cambio del préstamo por 20 000 millones de dólares concedido por el gobierno de Clinton. A su vez, con el FMI se comprometió a aplicar una política más drástica de ajuste estructural, que cumpliría prestamente al ampliar el capital extranjero en el sistema bancario del país más allá de lo acordado en el TLC, privatizar los ferrocarriles, las telecomunicaciones, la petroquímica básica, el transporte, la distribución y almacenamiento del gas, el sistema de pensiones, y avanza en la flexibilización laboral que se inició en el sexenio pasado.

En el marco de esos acuerdos el gobierno mexicano aplicó una política económica recesionista sin precedentes: mayor reducción de los salarios, aumento de impuestos, reducción drástica del crédito (que fue un acicate adicional al alza de las tasas de interés), y otras medidas que causaron un desempleo masivo. Empresas y particulares quedaron hundidos en la ruina, sobre todo aquellos que, ante la relativa liberación del crédito en 1994, habían contratado préstamos creyendo en las expectativas de crecimiento sostenido que abriría el TLC, tan ensalzadas por el presidente Salinas. De la noche a la mañana sus adeudos se duplicaron y el aumento de las tasas de interés volvió imposible para los deudores cubrir el

⁸ Fondo Monetario Internacional (FMI), *Informe Anual 1994*, Washington, 1994, p. 87.

pago de sus adeudos conforme al calendario contratado; una gran mayoría dejó de pagar, arrastrando carteras vencidas que han llevado a la bancarrota a muchas empresas y al sistema bancario del país, detenida sólo por el apoyo gubernamental desmedido, no obstante lo cual ha ido cediendo su campo de acumulación a los grandes bancos extranjeros, sobre todo estadounidenses, canadienses, españoles y japoneses.

El resultado fue, como se muestra en el cuadro 3, una caída del PIB de casi 7% en 1995, al hundirse la economía en la peor recesión desde la crisis de 1929, acompañada de una reactivación de la inflación. Para las MPYMES el efecto de la política económica del gobierno de Zedillo ha sido devastador. Al respecto, en un estudio de la Canacindra se afirma que la crisis ha ocasionado a las empresas un endeudamiento excesivo, que se expresa en que 82% de la planta fabril mantiene adeudos con la banca, originando "una situación de alto riesgo que sólo podrá ser superada con refinanciamiento justo y de largo plazo".⁹

Se señala que "sólo las compañías con vocación exportadora están operando con solidez [...] que tan sólo durante 1995 cerraron más de 15 mil unidades fabriles que no contaron con los recursos para seguir funcionando"; y se aclara que

la situación de sobrevivencia no sólo la enfrenta el aparato industrial, sino el sector servicios, que en 1995 resintió una caída de ventas hasta de 40% que obligó a una reducción de 500 000 plazas laborales. Tan sólo la industria restaurantera desempleó a 75 000 personas al cerrar 9 500 giros en todo el país. Se agrega que en el comercio la caída en ventas de 30 por ciento determinó la desaparición de 12 000 establecimientos en las tres principales plazas del país: Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey.¹⁰

Un estudio reciente del Centro de Estudios Económicos de la Canacindra señala que

la recesión económica agravada por los errores de diciembre de 1994 provocó el cierre de 6 302 industrias manufactureras y la pérdida de 171 000 empleos. En diciembre de 1994 existían en el país 121 197 in-

⁹ Citado por Arturo Gómez Salgado, "Micro, pequeñas y medianas empresas, las más afectadas", en *El Financiero*, 8 de abril de 1996, p. 24.

¹⁰ *Ibid.*

dustrias manufactureras, pero como resultado de la crisis en sólo cuatro meses desaparecieron 5 856, ya que en abril existían 115 341 empresas [...] El sector que más cierres registró fue el de productos metálicos. En diciembre de 1994 existían 20 128, y para abril de 1996 ascendían a 18 701, es decir esta rama contribuyó con 24.37% (5 856) de las factorías desaparecidas [...] Otra de las ramas productivas más golpeadas por la recesión económica fue la del vestido, al contribuir en la mortandad de empresas en 15.42%. A finales de 1994 se podían encontrar en el país 11 748 empresas de ese rubro, de las cuales sólo 10 845 soportaron la recesión; esto es, desaparecieron 903. A este sector productivo le sigue, en cuanto a mortandad de industrias, la de imprenta y editoriales. Desaparecieron 649. En 1994 había 10 681 establecimientos, y para abril de 1996 sólo quedaron 10 032. También se tiene que las empresas del cuero y calzado fueron de las que más sufrieron con la recesión económica, al observarse la desaparición de 617 industrias. Hace dos años existían 6 002 empresas, y para abril de 1996 quedaban 5 385, lo que significa que esa rama aportó 10.54% de los cierres masivos que se registraron en el periodo diciembre 1994-abril 1996.¹¹

Se ha reproducido tan larga cita porque da cuenta de los efectos de la crisis sobre las empresas y el empleo.

Esta situación plantea la necesidad no sólo de abandonar la política económica actual, sino también de implantar una de desarrollo industrial. Esto implica programas que deben cumplir las dependencias públicas de manera coordinada y capacitando a su personal para ello, canalizando mayores recursos a la educación, investigación y desarrollo tecnológico, así como impulsar el mercado interno mediante la creación de empleos permanentes y con remuneraciones menos exigüas. Todo ello favorecería el desempeño de las MPYMES.

¹¹ Isabel Becerril, "Perdieron su empleo 171 000 mexicanos", en *El Financiero*, 3 de febrero de 1997, p. 30.

LA PROMOCIÓN INDUSTRIAL EN MÉXICO

Benito Rey Romay

ACTUALIDAD: 1996

A principios de mayo del año pasado (1996) el gobierno federal mexicano dio a conocer su muy esperado programa de desarrollo industrial. Bajo el título de "Programa de Política Industrial y Comercio Exterior", lo divulgó, presentándolo en los siguientes términos:

En el umbral del siglo XXI, México requiere impulsar el crecimiento económico sostenido, a fin de generar más y mayores empleos y alcanzar los niveles de bienestar que demanda la sociedad.

Para afrontar este desafío, debemos avanzar decisivamente en la construcción de una planta productiva moderna y eficiente, capaz de satisfacer el mercado interno y de participar exitosamente en los mercados internacionales.

Por ello, el Gobierno Federal presenta el Programa de Política Industrial y Comercio Exterior, fruto de una amplia consulta, en el que se establecen estrategias y líneas de acción que conforman una política industrial de largo plazo, activa, integral y dinámica.

El Programa invita a generar una nueva cultura de colaboración entre los protagonistas de la actividad productiva. Asimismo, a través del programa, el Gobierno Federal asume plenamente su responsabilidad en la tarea de acrecentar los factores generadores de la competitividad y respaldar el esfuerzo de los sectores productivos [*Reforma*, 9 de mayo de 1996].

El objetivo general del Programa fue sintetizado así: "Conformar, a través de la acción coordinada con los sectores productivos,

una planta industrial competitiva a nivel internacional, orientada a producir bienes de alta calidad y mayor contenido tecnológico.”

Para alcanzar tal objetivo el gobierno definió las siguientes tres líneas estratégicas: 1] fomentar el desarrollo del mercado interno y la sustitución eficiente de importaciones, para sustentar la inserción de la industria en la economía internacional; 2] inducir el desarrollo de agrupamientos industriales, regionales y sectoriales de alta competitividad y con una elevada participación de micro, pequeñas y medianas empresas, y 3] crear condiciones de rentabilidad indirecta y ampliar y fortalecer el acceso a los mercados de exportación.

Para asumir plenamente su declarada responsabilidad en la tarea, el gobierno se comprometió, explícitamente en el texto, a ciertas acciones y seguimiento de conductas favorables a la mayor competitividad. Entre el sinnúmero de propósitos expuestos, destacan los siguientes:

a) La estabilización macroeconómica y el desarrollo financiero, privilegiando la planeación de largo plazo y reduciendo el costo del financiamiento a las empresas.

b) La creación y mejoramiento de la infraestructura física y de la base humana e institucional.

c) Un sistema tributario de aliento al desempeño eficiente de la actividad industrial.

d) Una mayor desregulación industrial.

e) Combate a las prácticas monopólicas.

Adicionalmente, se anunciaron estímulos para la reconstrucción de las cadenas productivas rotas por la apertura comercial. Entre ellos los siguientes:

1] Para la incorporación de las micro, pequeñas y medianas empresas, bajo el supuesto de que tienen mayor flexibilidad para responder de manera más eficiente y competitiva a los cambios vertiginosos del mercado.

2] Estímulos para la modernización tecnológica.

3] Estímulos para la modernización de la calidad.

4] Promoción de exportaciones a fin de hacerlas crecer a tasas cercanas al 20% anual.

5] Fomento a la captación de inversión extranjera directa.

El Programa Industrial esbozado en los párrafos anteriores, en vigor a la fecha (enero de 1997), establece también cinco “mecanismos” para su seguimiento y continua evaluación, nominados de

Nivel General y de Nivel Especializado. El primero, integrado por el Consejo Nacional para la Micro, Pequeña y Mediana Industria y los Programas de Sectores Productivos. El segundo, por el Consejo Asesor para las Negociaciones Comerciales Internacionales; la Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones, y el Consejo para la Desregulación Económica.

La aparición del Programa suscitó la publicación de numerosos y polarizados comentarios; pero en todos los casos, excepto en los de la oficialidad gubernamental, se señalaron omisiones y falta de precisión. Haciendo resumen de ellos se puede decir que, directa o indirectamente, se le calificó como un documento de intenciones y no de soluciones; de sólo propósitos y no de acuerdos de la administración pública que significaran medios para el arranque de una etapa de corrección y de impulso industrial nacional.

Adicionalmente a los anteriores, el programa en cuestión amerita otros comentarios, de los cuales dos revelan su verdadero carácter. El primero surge de los términos de su presentación y de las conductas expresas comprometidas por el propio gobierno para que el Programa marche. El segundo, aunque se apoya en el primero, revela o afirma, como prefiera pensarse, las tesis gubernamentales que animan la política de desarrollo económico del país.

En el primer caso, el país queda implícitamente caracterizado como imposibilitado de insertarse exitosamente en los mercados industriales internacionales; es más, el propio Programa está enfocado, sustancialmente, a posibilitarlo. En estas condiciones, aparece como convocatoria urgente ante desequilibrios creados por la precipitada apertura comercial anterior, reafirmada, acrecentada y comprometida con la suscripción del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

Es así como los propósitos generales declarados y las líneas estratégicas anunciadas describen, en conjunto, pero ya extemporáneamente para el país, las condiciones previas que debe tener una economía nacional para dismantelar su sistema proteccionista e insertarse exitosamente en el libre comercio internacional. Ante estas condiciones, el Programa gubernamental adquiere el carácter de instrumento que pretende crear, ahora, fortalezas ante debilidades y agresiones que prematura y deliberadamente el propio gobierno creó.

El otro comentario es que el Programa convoca a salirle al paso a los dos más graves problemas generados o magnificados por esa

audaz apertura al exterior: el desequilibrio comercial y el desempleo. De aquí su reiteración de alcanzar, prioritariamente, la competitividad internacional y su énfasis en el fortalecimiento e integración de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Sin embargo, los comentarios anteriores no son base para criticar al Programa. Es acertado y plausible, por principio, que el gobierno declare la necesidad de una política encaminada a enfrentar los males provenientes de medidas anteriores y para corregir insuficiencias históricas ahora acrecentadas. Lo que sí puede decirse es que tal declaración es, por sí sola, insuficiente para lograr tales propósitos.

Por otra parte, tampoco es realista, porque su éxito está pivotado en condiciones generales que el mismo gobierno debe crear, pero que no podrá cumplir por su conducta altamente dependiente en otros campos trascendentes a toda la economía, como lo son el financiero y el de deuda externa.

No se puede pensar que el Programa de Política Industrial se convierta en una dinámica sin esas condiciones que el gobierno ofrece en él: estabilización macroeconómica, reducción de costos financieros a las empresas, mejoramiento de la infraestructura física y humana, un sistema tributario de aliento a la industria, combate a las prácticas monopólicas, etcétera.

Han transcurrido nueve meses desde su publicación y el Programa está muy insuficientemente provisto de esas condiciones básicas. Pero el problema es mayor, ya que no es suficiente cumplir con algunas y con otras no; es el conjunto el condicionante del desarrollo industrial. ¿Puede declararse un programa sin tiempos de cumplimiento de medios y metas?

Por otra parte, un programa de desarrollo industrial requiere de capitales empresariales, de grandes volúmenes de crédito a tasas adecuadas y de amplia disponibilidad de divisas. Sin cubrir las insuficiencias que en todo ello padecemos, la industria no podrá incrementarse, reproducirse y modernizarse a menos que se sostenga todo el esfuerzo con inversiones extranjeras directas e indirectas.

Pero el Programa tampoco cuenta con el soporte de otro programa para el desarrollo de la demanda interna, en el cual una política salarial y de empleo, así como una de precios serían los componentes fundamentales. Con esta ausencia, sólo resulta convalidado y alentado el incremento de la producción con desplaza-

miento al exterior. En las condiciones actuales y largamente permanentes pero no consideradas de falta del soporte consumidor nacional, la exportación queda atendida, como ha sido hasta ahora, a devaluaciones de la moneda, a menos que se esté pensando sólo en la industria de maquila: de exportación total mediante importación discrecional hasta total.

Por último, el gobierno deja toda la acción básica de desarrollo industrial al sector empresarial privado, sin tomar en cuenta que, en el pasado y hasta que el sector industrial dejó de ser dinámico substituyente de importaciones y generador de empleo, la inversión directa industrial del Estado fue la determinante fundamental del proceso industrializador nacional.

Esa conducta industrial del gobierno se mantuvo por décadas debido a condiciones que hoy siguen presentes y en mayor grado: insuficiencia de recursos privados, rentabilidad a largo plazo de los proyectos básicos e innovadores y precario espíritu empresarial.

La acción inversora directa del Estado no está pues considerada en el programa. Pero no sólo esto, sino que el gobierno restringe, aún más, el insuficiente ahorro interno privado disponible para nuevas inversiones, al capturar gran parte de él vendiendo las empresas estatales y la infraestructura que todavía posee, destinando los ingresos provenientes de ello a financiar su gasto corriente y al pago de sus pasivos y no a nuevas inversiones de fomento.

Así pues, la experiencia desarrollista acumulada está ausente en el Programa, pero no sólo por lo apuntado. Caso notable de esta ausencia se encuentra también en su manifiesta preocupación y confianza por la micro, pequeña y mediana industria pero que, no obstante, no está debidamente respaldada a pesar de que en su fomento el gobierno tuvo décadas continuas de desempeño exitoso. Se siguen ofreciendo, en cambio, los instrumentos que remplazaron a la estructura promocional exitosa desmantelada hace poco más de una década, a pesar de que han demostrado una muy pobre operación, como el Programa para el Fomento de Empresas Integradoras, o de fracaso hasta ahora ruinoso, como han sido el Programa de Apoyo Financiero a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FOPYME), y el de constitución de uniones de crédito de cuyos magros y costosos resultados se abunda en otros capítulos de este libro.

Los propósitos que hoy se persiguen en materia industrial responden a tesis heredadas de las dos últimas administraciones pa-

sadas. Tres son las fundamentales: 1] el país cuenta con una planta industrial tecnológicamente rezagada e inoperante estructural y administrativamente, producto de una política arancelaria y aduanal proteccionista añeja hasta obsoleta. Ello sólo puede ser corregido con la apertura a las producciones e inversiones directas del exterior; 2] la amplia intervención del Estado como productor de bienes y servicios inhibió el espíritu y la acción empresariales. Adicionalmente, la incapacidad administrativa paraestatal no sólo incrementó sino que extendió la baja productividad que el país padece; pero además, las transferencias presupuestales para subsanar su baja o nula rentabilidad mermaron los recursos destinados al beneficio social; 3] la nueva industria que surgirá con una amplia apertura al comercio y capitales (inserción en la economía global) y con la retracción inversora y reguladora del Estado (neoliberalismo), será eficiente, antinflacionaria y competitiva en el comercio internacional. Con ello se corregirá, también, el crónico desequilibrio comercial, sin recurrentes contracciones de la economía y modificaciones del tipo de cambio y con menores volúmenes de endeudamiento externo.

Sabemos que esas tesis gubernamentales se han llevado a la práctica durante los últimos catorce años. Sin embargo, los esperados efectos favorables no se han producido. El gobierno explica esta falta de correspondencia con el argumento de que ese camino correcto para el éxito es más largo y el esfuerzo social necesario más prolongado. Así, las tesis prevalecen y el Programa de Política Industrial lo demuestra, tanto con lo que declara como con lo que omite.

LA PROMOCIÓN INDUSTRIAL EN EL PERIODO 1940-1980

El proceso de industrialización del país reconoce orígenes remotos. En el periodo colonial, como sabemos, surgen y progresan las actividades mineras y metalúrgicas como enclaves de una metrópoli ávida de metales preciosos, acuñados o no. Pero también diversas actividades manufactureras productoras de bienes de consumo en pequeños establecimientos o talleres de artesanos y la producción de piloncillo y aguardiente en numerosos trapiches y destilerías diseminados en las zonas propicias para el cultivo de la caña.

En el Porfiriato ese proceso continúa, pero se dan cambios cualitativos de gran importancia. En las grandes haciendas se estable-

cen talleres en los que se forjaban instrumentos de labranza, se construían medios de transporte, se realizaban labores de reparación y reconstrucción de maquinaria agrícola, y se fundían piezas de hierro. En varias se tejían, además, telas de manta no sólo para el embalaje sino para la confección de prendas de vestir. Pero también la industria textil progresó notablemente en forma independiente, dando lugar incluso a la fabricación de telares copiando marcas inglesas y estadounidenses. Por su parte, la inicial actividad petrolera y el desarrollo ferroviario originaron diversas actividades mecánicas y de fundición mayor.

Todo aquel desarrollo industrial, del cual lo antes referido es sólo una muestra de su proliferación, fue de iniciativa privada, tanto local como extranjera.

La contienda revolucionaria desarticuló casi toda la estructura industrial construida en más de un siglo, interrumpiéndose así una continuidad que todavía hoy advertimos en los "huecos" industriales que nos parecen absurdos y en la poca vinculación de nuestra industria actual con las necesidades populares y nacionales; pero además en el desarrollo de una tradición industrial que todavía hoy se manifiesta en indiferencia por el nacionalismo en gran parte del empresariado.

Concluida la lucha entre las facciones revolucionarias, el país emprendió una etapa de reconstrucción y modernización mediante la creación de instituciones de fomento económico general y de trascendencia política. Destacan, entre ellas, las que inician un largo periodo creativo de casi seis décadas: el Banco de México, la Comisión de Irrigación, el Banco de Crédito Agrícola, la Comisión de Caminos, Nacional Financiera y el Banco de Crédito Ejidal.

Por lo que respecta a la industria en particular, el Estado inició un nuevo impulso con su intervención directa en el desarrollo energético mediante la fundación de la Comisión Federal de Electricidad (CFE) en 1937 y Petróleos Mexicanos (Pemex) en 1938, así como en el transporte ferroviario con la total nacionalización de las empresas ferroviarias.

Pero no sólo en las industrias básicas intervino directamente en aquellos inicios. También se introdujo en la industria de transformación con la construcción del mayor ingenio azucarero del país y el mayor taller de confección, ambos establecidos con carácter de empresas cooperativas de producción: la azucarera Emiliano Zapata en Zacatepec, Mor., y la COVE en el Distrito Federal.

Todas esas acciones directas iniciales de fomento industrial del Estado se convierten, a partir de 1940, en una política de actos casi continuos de industrialización que se aceleró en los años setenta, a base de grandes proyectos fabriles inductores en los que Nacional Financiera desempeñó, preponderantemente, el papel promotor. Con su concurso y con el desarrollo de Pemex y la CFE, el Estado asumió, en forma deliberada, como política declarada y activa, no sólo el papel promotor de la industria básica —energéticos, aceros, papel, fertilizantes, etc.— sino también el de integrador de la planta industrial nacional de transformación con la producción de bienes que no eran de interés o posibles para el sector privado empresarial, pero sí para el país: equipos ferroviario y automotriz, maquinaria textil, equipos eléctricos y motores, metales no ferrosos, petroquímicos básicos, etcétera.

El desarrollo promocional del Estado lo llevó a ser, hasta 1982 en que el proceso de desincorporación de empresas gubernamentales se inicia y el de nuevas inversiones industriales estatales se suspende, el mayor industrial del país. El grupo de empresas estatales y paraestatales industriales era, en 1981, el más grande en ventas, inversiones y empleo; mayor, incluso, que la suma de los nueve mayores grupos industriales privados del país, aun sin considerar a Pemex y CFE.

La sola presencia inversora de Nafin, a fines de 1981, se daba en los capitales de 145 empresas de transformación; en 67 de ellas desde su fundación y, en la mayor parte del resto, posteriormente, para evitar la desaparición de empleos y producciones, o bien por invitación de los empresarios para emprender ampliaciones o diversificaciones. Con este último proceder se destaca otra característica de la política industrial de entonces: el apoyo complementario directo al sector industrial empresarial en la realización de sus proyectos; pero este respaldo no se concretaba y limitaba sólo al aporte de capital, sino que también se daba el consistente en créditos y avales que superaban la cifra de toda su cartera accionaria.

Debe advertirse que no sólo por medio de Nafin ejercía el Estado su promoción directa industrial o brindaba su soporte al sector privado, también lo hacía por medio de Somex y, en otros casos, directamente mediante las dependencias del gobierno federal. En éstos la representación y gestión accionaria se le encomendaban, sin embargo, a las instituciones nacionales de fomento.

Sumando las realizadas por las dos financieras estatales mencio-

nadas y por el propio gobierno federal, las inversiones accionarias del Estado para el fomento industrial se encontraban fincadas, en 1981, en más de 200 empresas, y esto sólo considerando los rangos de participación entre el 25 y el 100% de los respectivos capitales sociales.

Pero el fomento industrial estatal no se circunscribió a las inversiones directas ni tampoco a la industria básica o a la promoción de grandes empresas. A fines de los años treinta se empezó a crear lo que llegaría a ser todo un complejo de organismos, leyes y programas de fomento industrial, directo e indirecto, que benefició, hasta 1982, a las actividades fabriles sin distinción de tamaño o propiedad y promovió la creación de todo tipo de nuevas empresas durante un largo periodo de cuarenta años.

Ese fomento industrial utilizó todo tipo de mecanismos y procedimientos: aportes de capital gubernamental, créditos a tasas y plazos normales y preferenciales según el tamaño de las empresas; protecciones arancelarias y aduanales; reducciones y exenciones fiscales para empresas o producciones nuevas en el país; créditos preferenciales y reintegro de impuestos para las exportaciones; reglas aduanales de preferencia para la importación de maquinaria, etcétera.

Pionero de toda esa estructura promocional fue el decreto que otorgó franquicias fiscales a las industrias, expedido en noviembre de 1939, que dio origen a la ley de Industrias de Transformación de 1941 y ésta posteriormente, en 1955, a la Ley de Fomento de Industrias Nuevas y Necesarias. Pero también se podría decir que lo fue el Fondo de Garantía y Fomento a la Pequeña y Mediana Industria (Fogain), fundado a mediados de la década de los cincuenta bajo la forma de un fideicomiso de fomento en Nacional Financiera, que lo operó hasta su extinción. La buena operancia del Fogain en el campo del crédito preferencial industrial —sus quebrantos eran menores al 1% de sus operaciones— fue incentivo para crear el Fondo de Fomento Industrial (Fomin) con el propósito de hacer aportes temporales de capital en empresas industriales. También se crearon el Fondo de Fomento a las Exportaciones —el más cuantioso de todos— y el Fondo para Estudios de Preinversión con el objeto de financiar estudios de viabilidad para proyectos de inversión inicial o de ampliación. Los dos fondos fiduciarios primeramente citados, administrados por Nafin integraban, de hecho y dentro de esa gran institución de fomento, otra financiera dedicada a la pequeña y mediana industria. Desafortu-

nadamente nunca se les integró con ese carácter autónomo, como sí se le dio, desde su nacimiento, al Banco del Pequeño Comercio.

EL JUICIO CONDENATORIO: 1982

El excesivo endeudamiento externo a que llegó el país como resultado de un irresponsable optimismo sobre los precios del petróleo y las tasas de interés en los mercados internacionales, aunado al desplome de los precios mundiales de otras materias primas de nuestra exportación y al crecimiento muy rápido, hasta excesivo, de nuestra demanda agregada, que aumentó nuestro desequilibrio comercial a niveles inmanejables, desembocó en 1982 en la crisis general que todavía hoy, en 1997, no sólo no resolvemos, sino que se ha venido complicando por etapas; es falso que en 1944 el país haya entrado a otra diferente.

Los efectos inmediatos del complejo fenómeno en las finanzas públicas, en las reservas monetarias y en las economías y expectativas empresariales, condujeron al drástico y repentino frenaje de la economía padecido por todos en forma general de empobrecimiento y de contracción paulatina y persistente de los mercados industriales.

La situación anterior y las condiciones impuestas por los organismos internacionales a los que el gobierno se acogió para remediarla, sin lograrlo, condujeron a un cambio, también drástico, en la política de fomento industrial y de intervención directa del Estado en el proceso de industrialización. Para justificar estos cambios radicales, el gobierno se erigió en severísimo juez de su propia conducta de casi medio siglo.

En ese juicio resultó ser gran responsable de la crisis el sector paraestatal por su baja rentabilidad y gran requerimiento de fondos presupuestales, incrementado éste aún más en esos momentos, para resarcirlo de las pérdidas cambiarias y de mercado resultantes de la propia crisis.

También fueron condenados los subsidios al consumo y, además, el sector industrial en general por su incapacidad de exportar y de competir con la oferta extranjera.

El fallo final consistió en la desincorporación, mediante venta o cierre, de toda empresa o participación accionaria estatal que no fuera estratégica para el desarrollo del país. Posteriormente ni las que tenían tal carácter se salvaron.

Pero no sólo se decidió así sobre lo hecho en el pasado. También, en sucesivos pasos, se decretó dismantelar prácticamente todo el dispositivo de promoción industrial antes descrito. El argumento fue que todo él era subsidiador y acrecentador de la obesidad gubernamental. Casi nada se argumentó, en los ámbitos gubernamental y empresarial, a su favor, no obstante los visibles y antes encomiados beneficios al país en cuanto a producción, diversificación, sustitución de importaciones, empleo y creación de condiciones favorables a la actividad industrial del sector privado.

Por supuesto que la promoción industrial directa del Estado, así como la indirecta por medio de estímulos y franquicias al sector privado no estuvo exenta de errores. Los principales, en el primer caso, consistieron en una administración deficiente, no general pero sí extendida, entre las empresas estatales y paraestatales, que daba origen a fallas de distinta índole: desde deficientes estructuras financieras, hasta daños a la eficacia y productividad por actos o conductas corruptas tanto sindicales como administrativas.

En lo que concierne a los estímulos y franquicias, la falta de una mayor selectividad de las producciones a apoyarse y de más estrictos criterios para otorgar la protección contra la competencia externa, aunado a reducidas exigencias de integración nacional, fueron sus omisiones principales.

Tanto la crisis general como la retracción y cancelación inversora del Estado suspendieron abruptamente y con severos daños, que perduran hasta hoy, programas específicos de su promoción, como el caso lamentable del de bienes de capital que ya había iniciado su desarrollo con nuevas empresas fabricantes de máquinas herramienta y con otros proyectos en construcción, como el de turbinas de vapor e hidráulicas y el de piezas forjadas y fundidas destinadas a la producción de equipos pesados, como los motores diesel de gran caballaje. Todo esto se suspendió y se perdió.

Sin embargo y a pesar de los errores señalados, todo lo generado por esa estructura de fomento industrial había contribuido a una economía en la que los sectores industriales adquirieron la primacía como componentes del PIB y generaban los mejores salarios y mayores excedentes del país, a la vez que representaban el mayor apoyo para los demás sectores productivos y para nuestra balanza comercial.

Pero también así fue como, otra vez en nuestra historia, se suspendió el proceso de industrialización nacional y, al mismo tiempo,

la prolongada crisis introdujo un proceso de desindustrialización general, todavía en marcha y para el cual no contamos con medios eficaces de contención y reversión.

Sin embargo, no viene al caso decir aquí que todo tiempo pasado fue mejor, aunque en mucho pueda hoy probarse. Pero lo cierto, lo inobjetable, es que el país no cuenta actualmente con instrumentos adecuados y condiciones generales para que la industria prospere, ni tampoco para que surjan nuevas empresas dinamizadoras.

Dentro del marco conceptual del liberalismo económico que priva, no caben ya la intervención directa del Estado en la producción ni, por tanto, las acciones que daban sentido a la llamada banca de fomento. Pero tampoco en la insistente y ya comprometida inserción a la economía global se permiten los subsidios y las medidas proteccionistas a producciones nacionales, aunque éstas las requieran por provenir de países económica, política, empresarial y socialmente subdesarrollados, de gran crecimiento demográfico y en crisis.

LA ESTERILIDAD DE LA PROMOCIÓN INDUSTRIAL: EN LA ACTUALIDAD

Ahora bien, es necesario preguntarnos qué tipo y medios de promoción industrial requiere hoy el país.

El Programa de Política Industrial emitido por el gobierno en 1996 pretende dar respuesta a la pregunta. Para empezar, su título y gran parte de su contenido nos señalan un camino: la exportación.

En cuanto a los medios para ello, el gobierno ofrece acciones y “conductas favorables a la mayor competitividad”. Entre éstas destacan las primeras que enlista: la estabilización macroeconómica; el desarrollo financiero y reducción del costo crediticio, y la ampliación y mejoría de la infraestructura. Pero es el caso que esas tres ofertas favorables, unidas a las demás, lo que configuran y ofrecen es la cancelación definitiva del ya largo camino crítico y la vuelta al crecimiento económico a tasas sostenidas mayores al 5% anual.

También debemos recordar que en la Presentación del Programa se manifiesta que el país necesita impulsar al crecimiento económico y que para afrontar tal desafío debemos construir una estructura industrial moderna y eficiente capaz de participar exitosamente en los mercados internacionales.

En resumen, el gobierno plantea la siguiente y nada simple situación: requerimos exportar productos industriales para crecer, pero no contamos con la planta industrial capaz de hacerlo. Para construirla hay que estabilizar y dinamizar la economía, restableciendo la salud y la suficiencia financieras y creando la infraestructura necesaria a la industria y a la exportación.

Conforme a lo anterior, la responsabilidad de que se alcancen los propósitos del Programa queda, exclusivamente, a cargo del gobierno, ya que para lograrlos no se otorgan alicientes de utilidad inmediata sino promesas de "acondicionamiento" del país para que se reinicie el proceso industrializador tanto tiempo suspendido. Por lo tanto, habrá que esperar.

EL CLIMA ECONÓMICO ACTUAL PARA LA INDUSTRIA

Es importante advertir que la estabilización económica que el gobierno ofrece en su Programa es la macroeconómica.

Conforme a la experiencia adquirida en los últimos diez años, tanto los empresarios como la población saben que ello no significa mejoría del clima para el crecimiento industrial. Y esto ha sido así porque los cortos periodos en que el gobierno la ha logrado no han sido producto del buen desempeño microeconómico; en otras palabras, no ha sido efecto de la mejoría generalizada de la actividad económica, sino de progresivas decisiones económicas gubernamentales que, sin embargo, han acentuado la crisis, tales como: mayor endeudamiento externo para soporte de la reserva monetaria; congelación de salarios para comprimir el consumo y favorecer el saldo comercial con el exterior, y liberación de precios para permitir transferencias de ingresos del consumidor a los productores que padecen una continua contracción de la demanda, o bien, en el caso de la banca, para compensarle con márgenes financieros amplios la elevada cartera vencida.

Vistas las cosas así, el importante asunto del crecimiento industrial es más complejo. Tan complejo como el de restablecer las cuatro condiciones básicas imprescindibles para el fenómeno inversor: expectativas favorables; crecimiento del consumo; crédito oportuno y disponibilidad de divisas a tasas y tipo de cambio estables, y una dinámica inversión pública.

Se puede afirmar que, sin la existencia de esas condiciones, ningún programa de fomento industrial producirá resultados, aun si

se restableciera todo el dispositivo promocional con que se logró el proceso industrializador pasado suspendido en 1982, pero que no está por ahora disponible, pues fue desmantelado para el ingreso al GATT y comprometida su total eliminación al firmarse el TLC.

LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIAS: SUS MECANISMOS ACTUALES DE PROMOCIÓN

Para el propósito exportador del Programa de Política Industrial que se está comentando se consideran aportes de los micro, pequeños y medianos empresarios, operando en forma integrada o coordinada, que se pretende alentar con franquicias crediticias y fiscales y con ciertas medidas de extensionismo industrial gubernamentales.

En resumen, las micro, pequeñas y medianas empresas industriales cuentan, actualmente, con cuatro mecanismos de impulso, establecidos por el gobierno:

El de constitución de empresas integradoras, destinado a proporcionar servicios a empresas agrupadas que, en forma individual, no les serían asequibles: de promoción; comercialización y apertura de nuevos mercados internos y externos; de utilización de tecnología; para la adquisición de maquinaria y equipo para uso en común, y para la realización de convenios de subcontratación y homologaciones de productos para favorecer ofertas conjuntas.

A estas integradoras se les concede un régimen fiscal simplificado y disminuciones fiscales en el ISR e impuesto al Activo Fijo.

El programa de desarrollo de productores, que obedece al propósito de integración de cadenas productivas, comerciales y de servicios, mediante la creación voluntaria de departamentos de desarrollo de proveedores en las grandes empresas y con el diseño de mecanismos de apoyo financiero y de garantías entre la banca y esas grandes empresas.

Los Centros de Competitividad Empresarial, abocados a diagnosticar problemáticas de empresas, vincular las empresas con consultores, establecer modificaciones organizacionales y acercar a las empresas asesoradas a las instituciones financieras para disfrutar de apoyos a tasas preferenciales.

Programa de subcontratación industrial, destinado a vincular industrias de capacidades productivas ociosas con empresas que las tengan insuficientes.

Lo que se puede decir sobre estos mecanismos de impulso es válido y fundamental para los cuatro: su alto grado teórico de funcionamiento. En el terreno de la sola argumentación integran un conjunto lógico cuya eficacia potencial se nos hace evidente con lo que acontece en países de mayor grado de desarrollo económico e industrial. No es pues la contraargumentación sobre su potencial de operación en lo que podría consistir la crítica, sino en su falta de pertinencia en nuestros actuales niveles empresarial e industrial, inferiores a los que privan en los países en que se da su real operación.

Si bien es cierto que en nuestro país, al igual que en los más desarrollados, más del 50% de los establecimientos industriales —mayores precisiones se dan en otro capítulo de este trabajo— corresponden a pequeñas y medianas empresas, las realidades comparativas en cuanto a esas relativas dimensiones, tecnología e interrelaciones, son muy diferentes.

Pero además, la existencia de redes productoras comerciales, así como las diversas modalidades de organización cooperativa y las normas de corresponsabilidad prevalecientes para los interabastecimientos en los países industrializados que se han tomado como modelos —principalmente asiáticos e Italia— son productos históricos surgidos y perfeccionados en forma natural por los propios empresarios (aunque hayan existido y existan medios de protección y superación gubernamentales) mediante organizaciones empresariales ancestrales.

El desenfoque de la promoción a las micro, pequeñas y medianas empresas, en nuestro caso, reside en no considerar eso. Pretende, el gobierno, implantar y emular una conducta operativa que es proceso histórico en otros países.

La encuesta realizada para el presente estudio revela muy pobres y onerosos resultados de esos intentos de fomento a la micro, pequeña y mediana industria. Tales resultados parecen respaldar ampliamente lo antes dicho.

Sin embargo, con lo anterior no se quiere decir que nuestra historia industrial nos conduce a la ineficiencia y nos cancela la posibilidad exportadora. Lo que se quiere señalar es que el fomento industrial gubernamental debe cambiar sus formas y medios de intervención para que se construyan las redes productoras y comerciales integradas que hoy se requieren para la inserción eficaz en el comercio internacional.

El cambio debe orientarse hacia caminos que generen, por iniciativa de las propias empresas, animada por su conveniencia, un movimiento masivo hacia su integración productiva, tecnológica y comercial. Para esto no es suficiente dar alicientes o simples promesas a las industrias pequeñas y medianas, sino fincar obligaciones y aportarles medios reales a las grandes, que son las únicas que pueden nuclear las estructuras duales que existen en los países altamente exportadores. Que ello es posible, y en plazos relativamente cortos, lo muestran los nuevos países industriales del este asiático.

En buena medida, los procesos que advertimos en la promoción y fortalecimiento de nuestras empresas medianas y pequeñas siguen un equivocado enfoque, mayor aún en la crisis: se ha pretendido crear fortalezas agrupando debilidades. A esto se le puede llamar simple solidaridad, pero de ninguna manera fomento. Sólo podrán fortalecerse estas empresas haciéndolas necesarias y convenientes a las grandes. Hay que hacer ver esto y legislar consensualmente.

Al respecto conviene recordar que, siguiendo ese camino, se integraron nacionalmente en nuestro país, y en unos pocos años, industrias terminales eficientes y exportadoras, como lo son la automotriz y la electrónica, que ahora, con el TLC, han quedado en riesgo de desarticularse de las redes de proveedores nacionales que ellas mismas desarrollaron.

SEGUNDA PARTE

ENCUESTA SOBRE EMPRESAS INTEGRADORAS Y SUS ASOCIADAS

METODOLOGÍA Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA ENCUESTA

Nadima Simón Domínguez

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La evaluación de las empresas integradoras en México constituye un estudio de tipo exploratorio y se basa en una encuesta descriptiva de corte transversal, aplicada a una muestra aleatoria de empresas integradoras y a una muestra de sus empresas asociadas durante los meses de julio y agosto de 1996.

Hipótesis de trabajo

1] La proporción de empresas integradoras que realmente funcionan es mayor en las creadas por iniciativa de los socios o empresarios que en aquellas impulsadas por funcionarios públicos.

2] Las integradoras que agrupan a empresarios con experiencia previa en alguna forma de asociación son las que funcionan mejor.

3] Las empresas integradoras que elaboraron un proyecto de viabilidad económico-financiero funcionan mejor que las que no lo tienen.

4] La presencia de liderazgo en la empresa integradora, que promueva la cohesión entre los socios y su activa participación en las decisiones, contribuye al logro de los objetivos para los que fue creada.

OBJETIVOS DE LA ENCUESTA

Objetivo general

Conocer la opinión de los administradores o directores de las empresas integradoras inscritas en el Registro Nacional de Empresas Integradoras de Secofi y de sus empresas asociadas, en relación con el funcionamiento en México de dicha figura asociativa.

Objetivos específicos

a] Estimar la proporción de las empresas integradoras que siguen operando y de qué manera (bien con disminución de operaciones o en forma deficiente), así como la proporción de las que han dejado de operar y de las que nunca lo han hecho.

b] Estimar qué elementos han incidido en el buen funcionamiento de algunas empresas integradoras y cuáles han conducido a la inoperancia de otras, distinguiendo dichos elementos en los diferentes sectores económicos.

c] Determinar la situación de las empresas integradoras en los siguientes aspectos:

- Servicios que ofrecen y beneficios que le han proporcionado a los socios.
- Características de su operación y del perfil de su administrador.
- Sus necesidades de capacitación.
- La efectividad de los apoyos ofrecidos por el gobierno mexicano.
- Los principales problemas que han enfrentado en su operación.
- Las sugerencias de sus administradores para mejorar el funcionamiento de esta figura asociativa.

d] Conocer la opinión de las empresas asociadas en relación con:

- Los motivos que los impulsaron a asociarse y formar una empresa integradora.
- El grado en que la empresa integradora les ha beneficiado y permitido mejorar su funcionamiento y competitividad.
- La efectividad de la figura asociativa de empresas integradoras para la solución de sus problemas.
- Los principales problemas que han enfrentado al asociarse a la integradora y cuáles son sus sugerencias para su mejor operación.

Variables en el estudio

De acuerdo con los objetivos de la encuesta se consideró como variable dependiente:

- El funcionamiento de las empresas integradoras.

Esta variable se midió utilizando una escala ordinal que reflejara las características de la operación de la integradora como sigue:

- 1] La empresa se encuentra funcionando bien.
- 2] La empresa funciona bien, pero ha disminuido sus operaciones.
- 3] La empresa funciona, pero en forma deficiente.
- 4] Actualmente no opera, pero ha realizado algunas operaciones.
- 5] Nunca ha podido operar.

La clasificación del funcionamiento de las empresas integradoras incluidas en la muestra se realizó considerando las opiniones de sus administradores y las de algunos empresarios asociados a cada integradora, las cuales fueron validadas durante las visitas a las empresas realizadas por los miembros del equipo de investigación.

Las variables independientes en el estudio fueron:

- Actividad preponderante de las empresas asociadas a las empresas integradoras.
- Principales servicios que ofrecen las empresas integradoras y actividades que realizan por cuenta de sus asociadas.
- Principales motivos de la integración.
- Fecha de constitución de la empresa integradora y del inicio de sus operaciones.
- Principal impulsor de la empresa integradora.
- Principales apoyos institucionales recibidos y el grado en que han beneficiado a los socios, así como cuáles requieren para mejorar su funcionamiento.
- Características del administrador o director general de las integradoras y de sus asociadas, tales como escolaridad y tiempo que dedican a la empresa integradora.
- El número de socios de las empresas integradoras al inicio de operaciones y en el momento de la encuesta.
- El capital social de las empresas integradoras al inicio de operaciones y en el momento de la encuesta.
- Número de personas que trabajan en la administración de la integradora y en la prestación de servicios a los socios, así como sus necesidades de capacitación.

- Características de la operación de la empresa integradora, tales como cumplimiento de sus objetivos, proceso de toma de decisiones, canales de comunicación con los socios y régimen fiscal.

- Características de la operación de las empresas asociadas, tales como el comportamiento de las ventas y de las exportaciones, mejoras en la productividad y calidad, problemas de cartera vencida, experiencias asociativas previas a la integración, así como su opinión sobre los principales problemas que enfrentan y sus sugerencias para resolverlos.

- Opinión de los empresarios sobre el funcionamiento del proyecto de empresas integradoras promovido por el gobierno mexicano, así como de sus propuestas para la mejora de esta figura asociativa.

Diseño de los instrumentos de recolección de datos

Con objeto de recopilar la información sobre las variables mencionadas se elaboraron dos cuestionarios estructurados que contienen preguntas, en su mayoría cerradas, relativas a hechos, actitudes y opiniones.¹ Un cuestionario se aplicó a los administradores o directores generales de las empresas integradoras y otro a los dueños o administradores de las asociadas, complementados con entrevistas a profundidad realizadas por los participantes en este proyecto, tanto investigadores y profesores como alumnos becarios y de servicio social.

Prueba piloto

Se realizó una prueba piloto a una muestra de juicio de 15 empresas integradoras con el objeto de probar los cuestionarios y capacitar a los encuestadores, la cual incluyó algunas empresas ubicadas en los estados de México, Puebla, Morelos, Hidalgo y Querétaro. Los comentarios de los administradores de las integradoras incluidas en la prueba piloto fueron muy importantes para agregar preguntas adicionales en el cuestionario o suprimir otras. Asimismo, se hizo evidente la necesidad de elaborar una bitácora en cada entrevista para captar sus valiosos comentarios sobre algunos aspectos no contemplados en los cuestionarios.

Es importante mencionar que sólo nueve de las integradoras encuestadas en la prueba piloto fueron seleccionadas para formar

¹ Los cuestionarios definitivos se presentan en el apéndice.

parte de la muestra aleatoria definitiva; sin embargo, hubo necesidad de solicitar nuevamente su cooperación para que proporcionaran la información adicional relativa a las preguntas que fueron incorporadas en los cuestionarios, así como la lista de sus empresas asociadas.

Población bajo estudio

La población bajo estudio fueron las empresas integradoras inscritas en el Registro Nacional de Empresas Integradoras de Secofi, que al mes de febrero de 1996 sumaban 169, ubicadas en 68 localidades de 28 entidades federativas de la República Mexicana y que agrupan a más de 8 000 micro, pequeñas y medianas empresas² de muy diversos giros y actividades.

Se tiene presente que en México existen agrupaciones de micro, pequeñas y medianas empresas que realizan funciones similares a las de las integradoras objeto de este estudio, y que por diversas razones no se han registrado en Secofi. Con el propósito de hacer viable este proyecto, se planteó la necesidad de excluirlas de la población objeto de nuestro estudio. En el cuadro 1 presentamos la distribución de las integradoras por entidad federativa.

Como puede verse en dicho cuadro, en siete entidades federativas se ubica el 66% de las integradoras del país; sin embargo, se encuentran dispersas en diversas localidades de cada estado, lo cual dificultaba y encarecía la aplicación de la encuesta. Con objeto de optimizar los recursos disponibles, se decidió seleccionar la muestra por localidades y no por entidades federativas.

Diseño de muestreo

El diseño muestral probabilístico utilizado³ para la selección de las empresas integradoras y de sus asociadas a encuestar fue de tipo polietápico, el cual se describe a continuación:

- En la primera etapa se utilizó un muestreo proporcional al número de integradoras en cada localidad, el cual permite que la muestra sea autoponderada. Las unidades de muestreo en esta primera selección fueron las localidades en que se ubican las integradoras inscritas en el Registro Nacional de Empresas Integradoras

² Este dato fue proporcionado por Secofi.

³ La asesoría del maestro en estadística Luis Felipe Bazúa Rueda fue fundamental para el diseño muestral así como para el análisis estadístico de los datos.

Cuadro 1
NÚMERO DE EMPRESAS INTEGRADORAS POR ENTIDADES FEDERATIVAS

<i>Entidad federativa</i>	<i>Número de EI en la población</i>	<i>Entidad federativa</i>	<i>Número de EI en la población</i>
Chihuahua	33	Sonora	4
México, D. F.	21	Aguascalientes	2
Querétaro	17	Zacatecas	2
Jalisco	12	Morelos	2
Puebla	11	San Luis Potosí	2
Baja California Norte	10	Guerrero	2
Oaxaca	9	Nayarit	2
Sinaloa	6	Colima	2
Edo. de México	5	Tabasco	1
Veracruz	5	Yucatán	1
Tamaulipas	4	Baja California Sur	1
Guanajuato	4	Nuevo León	1
Durango	4	Quintana Roo	1
Tlaxcala	4	Hidalgo	1

Número total de empresas integradoras = 169

Número de entidades federativas con integradoras = 28

FUENTE: Elaborado con información del Registro Nacional de Empresas Integradoras al 28 de febrero de 1996.

a febrero de 1996, el cual constituyó el marco muestral. Dicho registro contiene los nombres de las empresas integradoras, sus direcciones y teléfonos, la actividad preponderante de sus empresas asociadas, número de socios y capital social en el momento de su inscripción.

- El número de localidades seleccionadas en esta primera etapa con el procedimiento señalado fue de 20.

- En la segunda etapa, las unidades de muestreo fueron las empresas integradoras ubicadas en cada una de las 20 localidades geográficas seleccionadas en la primera etapa. La selección de las integradoras de cada localidad se hizo de la siguiente manera:

- a) En caso de que en la localidad seleccionada en la muestra hubiera hasta tres integradoras, todas deberían ser encuestadas.

- b) En caso de que en la localidad seleccionada hubiera más de tres integradoras, se encuestarían tres seleccionadas aleatoriamente.

Cabe aclarar que se hizo una selección aleatoria de cuatro integradoras en cada localidad, considerando la cuarta como contingente para el caso de que no se pudiera localizar alguna de las tres primeras. Con objeto de que en la muestra estuvieran representadas todas las actividades de las integradoras de la población bajo estudio, se incluyeron en la muestra, como relleno, algunas empresas cuyos giros no aparecieron en la selección aleatoria. El número de integradoras en la muestra seleccionada con el procedimiento anterior fue de 58, de un total de 169.

Algunas empresas no se localizaron en la dirección proporcionada por Secofi, lo cual obligó a realizar una búsqueda de su nueva dirección, en ocasiones vía telefónica desde la ciudad de México y en otras preguntando en la localidad respectiva. Sin embargo, varias integradoras no fueron localizadas, ya sea porque desaparecieron sin dejar rastro o bien porque no llegaron a operar. En ocasiones fue posible sustituirlas con las seleccionadas como contingentes, pero en el caso de nueve empresas no lo fue, quedando la muestra reducida a un tamaño de 49 empresas integradoras, ubicadas en 24 localidades de 17 entidades federativas del país. En el cuadro 2 se presenta la composición de la muestra por sector económico al que pertenecen sus socios.

Cuadro 2
NÚMERO DE EMPRESAS INTEGRADORAS POR SECTOR ECONÓMICO DE
LA ACTIVIDAD PREPONDERANTE DE SUS SOCIOS

<i>Sector económico</i>	<i>Universo</i>		<i>Muestra</i>	
	<i>Número</i>	<i>%</i>	<i>Número</i>	<i>%</i>
Ind. transf.	85	50	18	36
Comercio	24	14	11	22
Agropecuario	23	14	7	14
Construcción	15	9	5	10
Servicios	22	13	8	16
Total	169	100	49	100

FUENTE: Elaborado con datos del Registro Nacional de Empresas Integradoras de Secofi.
El total no siempre da 100 por el redondeo de cifras.

Cuadro 3
LOCALIDADES EN QUE SE UBICAN LAS EMPRESAS
INTEGRADORAS DE LA MUESTRA

<i>Localidad</i>	<i>Número EI</i>	<i>Localidad</i>	<i>Número EI</i>
Ayahualulco, Veracruz	1	Puebla, Puebla	3
Ciudad Victoria, Tamaulipas	2	Querétaro, Querétaro	3
Chihuahua, Chihuahua	5	Sn. Martín de las Pirámides, Edo. de Méx.	1
Cuernavaca, Morelos	2	Sn. Mateo Atenco, Edo de Méx.	1
Durango, Durango	1	Sta. Rosa Jáurequi, Qro.	1
Guadalajara, Jalisco	2	Culiacán, Sinaloa	2
León, Guanajuato	1	Sombrerete, Zacatecas	1
Mérida, Yucatán	1	Tijuana, B.C.N.	4
México, D.F.	7	Toluca, Estado de México	2
Moroleón, Guanajuato	1	Villahermosa, Tabasco	1
Oaxaca, Oaxaca	4	Xoxtla, Puebla	1
Pedro Escobedo, Querétaro	1	Zapotlanejo, Jalisco	1

Número total de empresas integradoras = 49

El cuadro 3 contiene las localidades visitadas durante la encuesta y en cada una de ellas el número de integradoras incluidas en la muestra.

Una vez determinada la muestra de empresas integradoras se procedió a solicitarles un listado de sus empresas asociadas, con la intención de que sirviera como marco muestral para su selección aleatoria, eliminando las que no estuvieran ubicadas en la localidad de la integradora. El tamaño de la muestra de las asociadas se determinó en forma proporcional al número de asociadas a la integradora de la siguiente manera:

<i>Número de empresas asociadas a la integradora</i>	<i>Número de asociadas a encuestar</i>
de 4 a 25	4
de 26 a 50	6
más de 50	8

El tamaño de la muestra de las empresas asociadas determinado con el criterio anterior fue de 269; sin embargo, hubo grandes problemas para la selección de las empresas asociadas, dado que algunas integradoras se negaron a proporcionar la lista de sus socios y otras nos dieron listados de empresas que no correspondían con sus asociadas o bien no eran localizables.

En muchos casos nos tuvimos que conformar con entrevistar a algunos microempresarios que asistían a las reuniones convocadas por la integradora y disponían del tiempo para la entrevista, o bien con otros que fueron localizados durante la estancia en la localidad de la empresa integradora.

Dadas las dificultades mencionadas para la selección aleatoria de la muestra de asociadas y la resistencia de algunos empresarios a contestar el cuestionario respectivo, la muestra de empresas asociadas se redujo a 142, lo cual, desde luego, no permitirá hacer inferencias estadísticas a la población de empresas asociadas, pero nos proporcionó varios elementos valiosos para detectar en algunos casos incongruencias en las respuestas que dieron los administradores de las integradoras.

Recolección de la información

Antes de aplicar los cuestionarios se estableció contacto con diversas universidades⁴ ubicadas en las localidades incluidas en la muestra, con objeto de que algunos de sus alumnos realizaran su servicio social colaborando en la encuesta, principalmente en la localización de las empresas asociadas y en las entrevistas a algunas de ellas.⁵

La participación de los becarios de este proyecto fue muy importante para la recopilación de información y su procesamiento.

Procesamiento de datos

Para la captura y procesamiento de la información se utilizó el paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences para windows, versión 5.0 para computadora personal.

⁴ Fue muy valiosa la colaboración del director general de la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración, licenciado José Antonio Echenique García, para establecer contacto con los directores de las universidades ubicadas en las localidades incluidas en la muestra.

⁵ Agradecemos al jefe de la División de Investigación, maestro Arturo Díaz Alonso, el apoyo brindado para la realización de la encuesta.

Análisis estadístico de la encuesta

En primer lugar se realizó un análisis descriptivo para todas las variables incluidas en los cuestionarios de empresas integradoras y de sus asociadas. Las tablas de frecuencia se elaboraron con todos los casos de la muestra de integradoras y de sus asociadas. Asimismo, se hizo un análisis descriptivo por cada uno de los sectores (industria de la transformación, comercio, agropecuario, construcción y servicios), y una descripción de todas las variables considerando las empresas de la muestra que pertenecen al sector social y a las uniones de crédito.

En este apartado se comentan los principales resultados obtenidos y en el caso de la muestra de integradoras se hacen las inferencias estadísticas a la población.

Funcionamiento de las empresas integradoras

Del análisis de las respuestas de los administradores de las integradoras (el cual fue confrontado con las respuestas de sus socios) así como del análisis cualitativo de cada caso, se concluye que únicamente ocho empresas integradoras se encuentran funcionando bien, lo cual representa el 16.7% del total de la muestra. Un grupo de 20 empresas (41.7%) contestaron que se encuentran operando en la actualidad con algunos problemas que han originado que 12 de ellas disminuyan sus operaciones y ocho presenten serias deficiencias. En el momento de la encuesta 20 empresas ya no funcionaban como integradoras (41.7%), de las cuales tres nunca operadora,⁶ cuyo administrador afirmó que funciona muy bien pero que nunca logramos que nos proporcionara la lista de sus socios (los cuales supuestamente se localizan en la central de pescados y mariscos de la nueva Viga), se decidió eliminarla de este análisis, porque aunque se hicieron varias visitas a esta central, no encontramos nadie que conociera su existencia.

En resumen, sólo 28 empresas integradoras de las 48 incluidas en el análisis (58%) por lo menos realizaban algunas operaciones como tales en el momento de la encuesta, y se obtuvo evidencia de que el 41.7% de las integradoras en la muestra (20 empresas) ya no estaban operando.

⁶ Este caso es el de Comercialización Integral Ocean Life, S.A. de C.V.

Por lo que se refiere al universo de empresas integradoras, puede concluirse, de acuerdo con el intervalo de confianza del 80%, que entre el 33 y el 51% del total de las integradoras creadas a raíz del decreto no operan.

En relación con la inoperancia de las empresas integradoras, sus administradores señalaron como motivos principales los siguientes:

a) Falta de capital, grandes dificultades en la obtención de crédito a tasas razonables a partir de la crisis financiera de 1994 y pocos apoyos gubernamentales para solucionar esta problemática. (Percepción del 30% de los administradores de las integradoras que no operan.)

b) Poca difusión en el país del programa de empresas integradoras. En ocasiones, la integradora no está en condiciones de respaldar el proyecto que realizarían los socios en conjunto, pero éstos sí pueden ofrecer garantías suficientes; sin embargo, las instituciones financieras y las dependencias del gobierno parecen no entender el funcionamiento de esta figura asociativa y les ponen muchos obstáculos para la obtención de crédito y de contratos. En opinión del 50% de los administradores de las integradoras que no operan como tal, no han visto la ventaja de esta figura asociativa; consideran que no basta poner en el decreto los diferentes apoyos, sino que se requiere de medidas gubernamentales para hacerlos efectivos. Asimismo mencionaron que existe poco conocimiento en las oficinas de la Secretaría de Hacienda y de Secofi en los diversos estados del país, de cuáles son las ventajas fiscales y de gestión de trámites que tienen las empresas integradoras.

c) Reducción en la demanda de sus productos y pocos apoyos del gobierno para su promoción y publicidad, para mejorar su competitividad frente a empresas más grandes y en general para enfrentar los problemas derivados de la grave crisis económica del país. (Opinión del 45% de los administradores de las integradoras que no funcionan.)

d) En el 25% de las integradoras que no operan, sus administradores mencionaron que habían fracasado debido a la falta de cultura empresarial, de trabajo en equipo y de un plan de trabajo para desarrollar sus actividades. Consideran que las integradoras no pueden crearse "al vapor" y que debe existir una planeación adecuada de la creación de empresas bajo esta figura asociativa.

SECTOR ECONÓMICO DE LAS ACTIVIDADES DE LAS EMPRESAS ASOCIADAS A EMPRESAS INTEGRADORAS

La actividad preponderante de las empresas asociadas a las integradoras incluidas en la muestra fueron muy diversas, según se analiza con detalle en cada uno de los capítulos subsecuentes.

Del cuadro 4 se desprende que el sector de la industria de la transformación es el que tiene el mayor porcentaje de integradoras que no operan (67%), lo cual indica que esta figura asociativa no ha contribuido a fortalecer la estructura industrial del país. Por lo que se refiere al sector comercio, sólo dos de las ocho integradoras encuestadas habían dejado de operar (20%), encontrándose en el sector agropecuario en la misma situación el 14.3%, lo cual indica que es en estos dos sectores en los que se encuentra el mayor número de integradoras visitadas operando.

Para efecto de analizar estadísticamente la asociación entre el sector económico y el funcionamiento de las integradoras, se recodificó esta variable en dos categorías: opera y no opera. De acuerdo con Lancaster e Irwin,⁷ quienes sugieren hacer particiones de la tabla de contingencia según el número de grados de libertad, se encontró asociación estadísticamente significativa (Cramer's $V = .42754$, $\alpha < .05$) entre la no operancia de las integradoras y el sector industrial, y la operancia de las mismas en los sectores de comercio y agropecuario. En los sectores construcción y servicios, la evidencia obtenida en la muestra indica que son más las integradoras que operan que las que no operan, pero según el estadístico ji-cuadrada no es posible generalizar a la población, como en los sectores mencionados.

En la muestra se encontraron nueve uniones de crédito que funcionan como integradoras y una más que tenía como uno de sus pilares una unión de crédito, siendo las actividades de sus socios muy diversas; en el momento de la encuesta todas seguían funcionando, aun cuando la mayoría había disminuido sus operaciones y sus socios tenían problemas de cartera vencida. Con objeto de analizar con mayor profundidad este segmento de la muestra, se le dedica uno de los capítulos subsecuentes, al igual que a cada uno de los sectores económicos mencionados. Las integradoras que

⁷ Citados en B.S. Everitt, *The Analysis of Contingency Tables*, Londres, Chapman and Hall Ltd., 1977, pp. 41-46.

Cuadro 4
**FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS
 EN DIVERSOS SECTORES**

<i>Funcionamiento de la empresa integradora</i>	<i>Industria de transf.</i> Número %	<i>Comercio</i> Número %	<i>Agrop.</i> Número %	<i>Construc.</i> Número %	<i>Servicios</i> Número %	<i>Total</i> Número %
La empresa se encuentra funcionando bien	1 (05.6)	1 (10.0)	2 (28.6)	1 (20.0)	3 (37.5)	8 (16.7)
La empresa funciona bien pero ha disminuido sus operaciones	3 (16.7)	4 (40.0)	2 (28.6)	1 (20.0)	2 (25.0)	12 (25.0)
La empresa funciona, pero en forma deficiente	2 (11.1)	3 (30.0)	2 (28.6)	1 (20.0)	—	8 (16.7)
Actualmente no opera, pero ha realizado algunas operaciones	11 (61.6)	2 (20.0)	1 (14.3)	1 (20.0)	2 (25.0)	17 (35.4)
Nunca ha podido operar	1 (05.6)	—	—	1 (20.0)	1 (12.5)	3 (06.3)
Total	18 (100.0)	10 (100.0)	7 (100.0)	5 (100.0)	8 (100.0)	48 (100.0)
Porcentaje del total	37.50	20.80	14.6	10.4	16.7	

forman parte del llamado sector social presentan características especiales, las cuales se comentan en el capítulo respectivo.

PRINCIPAL IMPULSOR DE LA CREACIÓN DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS

A efecto de conocer quién fue el principal impulsor de la empresa integradora se incluyeron sendas preguntas a este respecto en el cuestionario de integradoras y en el de asociadas, siendo sus respuestas confrontadas y validadas con la información cualitativa obtenida en las visitas a las empresas, la cual está contenida en las bitácoras.

Del análisis de la información se desprende que el 67% de las empresas integradoras fueron creadas a iniciativa de los empresarios, ya sea futuros socios o administradores de dichas empresas. Sin embargo, el 33% fueron impulsadas por funcionarios públicos, quienes según las opiniones de los administradores y/o socios de las integradoras tuvieron mucho interés en que se crearan las empresas, más para cumplir con una meta del programa promovido por Secofi que para elevar la competitividad de las MPYMES. Estamos conscientes de que la promoción y el apoyo gubernamental son importantes para la creación de las empresas integradoras, pero creemos que, para que éstas funcionen bien, la iniciativa de asociación debe provenir de los empresarios.

Con objeto de probar la hipótesis estadística de independencia entre las variables que se refieren al funcionamiento de las empresas integradoras y al principal impulsor de las mismas se elaboró una tabla de contingencia, como puede observarse en el cuadro 5; de acuerdo con el estadístico χ^2 cuadrada se rechaza la hipótesis de independencia, encontrándose una asociación entre dichas variables estadísticamente significativa, aun cuando el valor del coeficiente V de Cramer = 30% ($\alpha < .05$) no es muy elevado.

Cuadro 5
FUNCIONAMIENTO DE LAS INTEGRADORAS SEGÚN SU PRINCIPAL
IMPULSOR

<i>Funcionamiento de las EI</i>	<i>Iniciativa de creación</i>		<i>Total*</i>
	<i>Empresarios y/o administradores</i>	<i>Funcionarios públicos</i>	
Funcionan bien	8	0	
Han disminuido operaciones	11	1	
Funcionan deficientemente	3	5	
Se encuentran operando	22	6	28
Ya no operan	9	9	18
Total	31	15	46

* Se eliminaron tres integradoras de este análisis debido a que no proporcionaron información relativa a quién fue su principal impulsor.

En relación con las integradoras que fueron creadas por iniciativa de los socios, se encontró que la proporción de las que funcionan es significativamente mayor que la de aquellas que fueron impulsadas por algún funcionario público. De la prueba de hipótesis realizada se desprende que la no operancia de las integradoras se encuentra relacionada con el hecho de haber sido impulsada por algún funcionario público, encontrándose en la muestra 15 integradoras en esta situación. De éstas, nueve ya no operan, y de las seis que se encuentran funcionando ninguna lo hace bien; llama la atención el hecho de que dos integradoras (ubicadas en Tijuana, BC) que funcionan con problemas y que fueron creadas a iniciativa de algún funcionario público se dedican a la importación y compra-venta de autos y camiones usados, lo cual refleja que los esfuerzos de promoción de esta figura asociativa que realizan las autoridades mexicanas están mal dirigidos.

NÚMERO DE SOCIOS DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS

El número de empresas que asociaban las integradoras en el momento de su registro en Secofi así como en la fecha de la encuesta, según las respuestas de los administradores de las integradoras, se presentan clasificados en categorías en el cuadro 6.

Como puede verse en dicho cuadro, el 67% de las integradoras iniciaron con no más de 20 socios y únicamente se registraron con más de 100 asociados las uniones de crédito y una integradora comercializadora de pescados que nunca proporcionó la lista de sus empresas asociadas. Sin embargo, cabe aclarar que los datos anteriores no reflejan el hecho de que algunos socios son a su vez agrupaciones de miles de productores o empresarios, como es el caso de Servicios Agropecuarios Nacionales, cuyos 22 socios son agrupaciones de organizaciones que en conjunto suman muchos miles de socios; o como la Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca, que sólo reporta 38 socios pero éstos agrupan alrededor de 23 000 miniproduktores de café.

Se realizó una prueba estadística de comparación de medias para estimar si el número de socios de las integradoras ha aumentado a la fecha de la encuesta. El estadístico $t = 2.34$ ($\alpha < .03$) calculado de la muestra nos indica que sí ha habido un aumento estadísticamente significativo del número de empresas asociadas a las integradoras.

Cuadro 6
NÚMERO DE SOCIOS DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS

Número de socios	En el momento de su creación		En la fecha de la encuesta	
	Número	%	Número	%
Menor que 5	8	16.3	10	20.4
Entre 6 y 20	25	51.0	21	42.9
Entre 21 y 100	9	18.4	8	16.3
Entre 101 y 500	5	10.2	8	16.3
Entre 500 y 800	2	4.1	0	0
Más de 800	0	0	2	4.1
Total	49	100.0	49	100.0

ESTUDIO DE VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERO EN LAS EMPRESAS INTEGRADORAS

Al entrevistar a los administradores se les preguntó si la integradora contaba con un estudio de viabilidad económico-financiero y si su estructura financiera se encontraba en condiciones de respaldar los proyectos considerados en dicho estudio.

En el caso de 31 integradoras (66% de los administradores que nos respondieron) sí se tenía el estudio de viabilidad, pero sólo en 15 de ellas afirmaron que los proyectos tenían respaldo de la estructura financiera de la integradora. Lo anterior sugiere que en la mayoría de estas empresas se elabora dicho estudio, no como base del proceso de planeación sino para cumplir con un requisito para su inscripción o refrendo en el Registro Nacional de Empresas Integradoras de la Secofi, o bien para obtener financiamiento.

Las causas que les impiden a las empresas integradoras hacer un estudio de viabilidad económico-financiero (según opinión de los administradores de las integradoras que no lo han realizado) son: el no saber cómo hacerlo (25%), no tener personal capacitado (31%) y el no contar con recursos para que personal calificado lo realice (56%).

Con objeto de determinar si existe asociación estadísticamente significativa entre el funcionamiento de las integradoras y el hecho de contar con un estudio de viabilidad económico-financiero se

elaboró la siguiente tabla de contingencia (véase el cuadro 7), calculándose el estadístico ji-cuadrada = 7.96875 ($\alpha = .1579$), lo cual no permite rechazar la hipótesis de independencia entre las variables ya mencionadas; esto quiere decir, en otras palabras, que el tener un estudio de viabilidad no está relacionado con el funcionamiento de la integradora.

De las 31 empresas que han realizado su estudio de viabilidad, sólo 16 han refrendado su registro en Secofi, lo cual indica que existen razones ajenas a la dificultad de elaborar dicho estudio para continuar en el Registro Nacional de Empresas Integradoras. Según comentaron los administradores entrevistados, el haberse inscrito no les ha reportado mayores beneficios y sí mucha pérdida de tiempo para cubrir todos los requisitos y trámites que esto implica, situación que se refleja en el hecho de que sólo el 43% del total de las empresas visitadas ha logrado su refrendo.

Cuadro 7
FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS EN FUNCIÓN DE
CONTAR CON UN ESTUDIO DE VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERO

<i>Funcionamiento de la E I</i>	<i>Elaboró un estudio de viabilidad económico-financiero</i>	
	<i>Sí</i>	<i>No</i>
	<i>Núm. de integradoras</i>	<i>Núm. de integradoras*</i>
La empresa se encuentra funcionando bien	6	2
La empresa funciona bien pero ha disminuido sus operaciones	11	1
La empresa funciona, pero en forma deficiente	5	3
Actualmente no opera, pero ha realizado algunas operaciones	7	9
Nunca ha podido operar	2	1
Total	31 (66%)	19 (34%)

* Se eliminaron dos casos debido a la falta de respuesta.

CAPITAL SOCIAL DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS

De los administradores de las integradoras que fueron entrevistados, 35 proporcionaron la información referente al capital social, la cual sirvió para correlacionar el funcionamiento de la integradora con el monto de los recursos propios de los socios. En 12 empresas el capital social es inferior a 50 000 nuevos pesos, entre 51 000 y 200 000 se clasifica el de 10 integradoras y 13 (incluye a las uniones de crédito) tienen un capital mayor de esta última cifra.

Se calculó el coeficiente de correlación de rangos de Spearman, el cual fue de 69% e indica que existe buena correlación entre las variables, es decir, que funcionan mejor las integradoras que cuentan con una mayor aportación de sus socios. Asimismo se hizo una prueba de diferencia de medias para determinar si el aumento del capital social de la integradora después de su registro es estadísticamente significativo; el valor calculado de $t = 2.67$ ($\alpha = .011$) nos permite afirmar que los recursos aportados por los socios han aumentado después de su registro en Secofi.

De lo anterior puede concluirse que la figura asociativa de empresas integradoras es más apropiada cuando los socios aportan mayores recursos en su conjunto. Si tiene pocos asociados, éstos deben tener una estructura financiera tal, que les permita hacer las aportaciones que se requieren para llevar a cabo los proyectos. Cuando son muchos microempresarios asociados, aun cuando sus aportaciones sean pequeñas, la unión hace la fuerza. En estos casos, la integradora funciona mejor si sus socios tienen larga tradición en la pertenencia a organizaciones sociales, según se analiza en los capítulos relativos al sector agropecuario y al del llamado sector social.

Se encontró que en el 42% de los casos estudiados los socios de la EI habían tenido experiencia previa en algún tipo de asociación y que este hecho tiene relación estadísticamente significativa con su operación, según el estadístico ji-cuadrada ($\alpha < .10$).

LOS PROBLEMAS DE CARTERA VENCIDA EN LAS EMPRESAS ASOCIADAS A LA INTEGRADORA

Cuando se les preguntó a los administradores de las integradoras si conocían el porcentaje de sus socios que tenían problemas de cartera vencida, nueve contestaron que no tenían opinión, ocho no contestaron y las respuestas de los 32 restantes se presentan en el cuadro 8.

Cuadro 8
 PORCENTAJE DE SOCIOS DE LAS INTEGRADORAS CON PROBLEMAS
 DE CARTERA VENCIDA

<i>% de socios con problemas de cartera vencida</i>	<i>Núm. de integradoras</i>
0	9
15-30	7
40-70	9
75-100	7
Subtotal	32
No tienen opinión	9
No contestaron	8
Total	49

Las respuestas de los administradores de las integradoras con respecto a la cartera vencida de los socios se confrontaron con las opiniones de algunos de éstos, encontrándose que las respuestas fueron muy similares. La mediana calculada de estas cifras indica que la mitad de las integradoras tiene como mínimo el 35% de socios con problemas de cartera vencida. No se encontró correlación estadísticamente significativa entre el porcentaje de socios con cartera vencida y el funcionamiento de la integradora, lo cual es lógico dado que el problema de las altas tasas de interés ha afectado en alguna medida a todas las empresas.

APOYOS INSTITUCIONALES RECIBIDOS POR LAS EMPRESAS INTEGRADORAS

De los encuestados, 65% contestaron que las integradoras sí habían recibido apoyo de alguna institución promotora. En 17 integradoras (35%) los administradores señalaron específicamente que no habían contado con dichos apoyos. Véase en el cuadro 9 las instituciones que apoyaron a las integradoras y cuáles fueron los servicios que les proporcionaron.

De las 14 empresas integradoras de la muestra que recibieron financiamiento de Nacional Financiera, S.A., nueve son uniones de

crédito, de las cuales dos señalaron que más del 75% de sus socios tienen problemas de cartera vencida. La integradora que recibió crédito del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) reportó que el 70% de sus socios tienen vencidos sus créditos. De las dos empresas que recibieron financiamiento de Empresas de Solidaridad, una señaló que el 100% de sus socios están en cartera vencida y la otra que lo está el 60% de sus asociados.

Cuadro 9
APOYOS INSTITUCIONALES A LAS EMPRESAS INTEGRADORAS

<i>Institución</i>	<i>Empresas integradoras</i>		<i>Tipo de apoyo</i>
	<i>Número</i>	<i>%</i>	
Nacional Financiera	14	28.6	Financiamiento
Secofi	24	49.0	Pláticas y conferencias Asesoría y promoción Información y orientación Gestión de trámites Proyectos de comercialización Reglamentación y estructuración
CIMO *	4	8.2	Capacitación
Conacyt	1	2.0	Financiamiento
Gobierno del estado	4	8.2	Estudios Financiamiento Asesoría Capacitación
Empresas de Solidaridad	2	4.1	Financiamiento
Consejo Nacional de Empresas Integradoras	3	6.1	Promoción y comercialización Estudios
Comisión Nacional de Artesanías	1	2.0	Crédito
Fomento Económico	1	2.0	Gestión de trámites

* Programa de Capacitación Industrial de la Mano de Obra, de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (CIMO).

A continuación se presenta el número de integradoras que se benefició con cada uno de los apoyos institucionales, aclarando que algunas de las integradoras recibieron más de un apoyo:

<i>Tipo de apoyo</i>	<i>Núm. de integradoras</i>	<i>%</i>
Financiamiento	18	36.7
Asesoría	9	18.4
Gestión de trámites	9	18.4
Estudios de promoción y diversos	8	16.3
Información y orientación	8	16.3
Capacitación	5	10.2
Pláticas y conferencias	2	4.1

Las opiniones de los administradores de las integradoras sobre los beneficios que los apoyos institucionales han proporcionado a los socios fueron:

<i>Beneficios de los apoyos</i>	<i>Opinión de los administradores</i> <i>%</i>
Muy poco	21
Poco	21
Regular	14
Mucho	30
Muchísimo	14
	100

Además de que 17 integradoras no recibieron los apoyos institucionales, en el 56% de las que sí los recibieron, en opinión de sus administradores los beneficios a los socios no fueron importantes.

De las integradoras que recibieron financiamiento, el 70% lo destinó a la operación y el 30% restante a la modernización de las empresas asociadas.

En el cuadro 10 se presenta el funcionamiento de las integradoras en relación con el hecho de haber recibido algún apoyo de las instituciones promotoras de esta figura asociativa. No se encontró

Cuadro 10
 FUNCIONAMIENTO DE LAS INTEGRADORAS Y EL APOYO INSTITUCIONAL

<i>Funcionamiento de la EI</i>	<i>No recibieron apoyo Número de integradoras</i>	<i>Sí recibieron apoyo Número de integradoras*</i>
La empresa se encuentra funcionando bien	2	6
La empresa funciona bien, pero ha disminuido sus operaciones	3	9
La empresa funciona pero en forma deficiente	4	4
Actualmente no opera, pero ha realizado algunas operaciones	7	10
Nunca ha podido operar	1	2
Total	17 (35%)	31 (65%)

* Se elimina una integradora debido a la falta de respuesta.

relación estadísticamente significativa entre el funcionamiento de las integradoras y el apoyo gubernamental recibido que permita generalizar a la población bajo estudio. Sin embargo, se considera que es necesario comentar en capítulos subsecuentes algunos casos en los que el apoyo gubernamental ha sido fundamental, y otros en los que ha sido muy perjudicial para los socios.

En opinión de los administradores, los principales apoyos que requerirían las empresas integradoras para mejorar su funcionamiento son:

	<i>% de integradoras que lo requieren</i>
Apoyo para mejoras tecnológicas	39
Apoyo financieros	71
Información especializada (mercados, maquinaria, tecnología, informática y publicidad)	63
Capacitación	57
Apoyo fiscal	63

Como puede verse, el apoyo más solicitado por las empresas integradoras es el financiamiento para la operación y modernización de las empresas asociadas, mencionando los administradores que se les dificulta obtenerlo por las siguientes razones: falta de garantías reales de los socios que la hagan sujeto de crédito (51%), excesivos trámites y requisitos (45%), falta de interés de la banca de primer piso (45%), el Fondo de Fomento Estatal no apoya (25%) y que Nacional Financiera no les resuelve la solicitud presentada (22%).

El 63% de los entrevistados requiere información especializada sobre mercados, maquinaria, tecnología, informática y publicidad.

Los apoyos fiscales son requeridos por el 63% de las empresas integradoras visitadas. Aun cuando el 61% contestó que su régimen de tributación es el simplificado, existe desconocimiento por parte de sus administradores y contadores de cómo funciona en el caso de las integradoras y las ventajas que puede proporcionarles; lo que es más grave aún, éstos mencionaron que las autoridades hacendarias, particularmente en los estados, no lo conocen suficientemente bien para asesorarlos.

El 80% de las empresas integradoras de la muestra manifestó interés en que se realizaran eventos en su localidad para que se les explique en detalle el esquema de organización de las empresas integradoras y los mecanismos para acceder a los apoyos ofrecidos por las instituciones promotoras de esta figura asociativa.

EL LIDERAZGO EN LAS EMPRESAS INTEGRADORAS

En el 57% de las integradoras que forman la muestra, no se encontró la presencia de un líder, en el sentido de que promueva la cohesión entre los socios y su activa participación en la toma de decisiones. Se piensa que la presencia de liderazgo en las EI es una variable que explica su funcionamiento, por lo que tomándola como variable dependiente se calculó el coeficiente de Sommer's ($d = .58$), el cual significa que la actuación del líder es un factor importante para que la integradora logre los objetivos para los que fue creada.

SERVICIOS OFRECIDOS POR LAS EMPRESAS INTEGRADORAS Y BENEFICIOS PROPORCIONADOS A LOS SOCIOS

En el cuadro 11 se presentan los principales servicios que ofrecieron las integradoras, tanto a sus asociados como a terceros, así como

Cuadro 11
SERVICIOS OFRECIDOS POR LA INTEGRADORA
Y SUS BENEFICIOS A LOS SOCIOS

Servicios	% de integradoras	
	que lo ofrecieron	que beneficiaron mucho a los socios con el servicio
Promoción y comercialización	78	44
Capacitación	69	50
Tecnológicos	63	60
Gestiones de trámites	55	56
Financiamiento	45	69
<i>Actividades en común:</i>		
Servicios, trámites administrativos, fiscales, informáticos, contables y jurídicos	63	60
Promoción de ofertas consolidadas	53	40
Adquisición de materias primas, refacciones, maquinaria y equipo	53	58
Capacitación a la fuerza laboral y a los directivos	53	57
Elaboración de estudios para obtener créditos	53	57
Venta de la producción por cuenta de los socios	49	57

las actividades en común que los socios han realizado a través de la integradora; los administradores opinaron sobre los beneficios de estos servicios y actividades, mismos que fueron confrontados con la opinión de los socios al respecto. De los datos presentados en dicho cuadro resalta el hecho de que las integradoras de la muestra ofrecieron principalmente servicios de comercialización, compras, capacitación, así como administrativos, fiscales, contables, informáticos y jurídicos, propios de empresas comercializadoras y de consultoría. Sin embargo, los servicios tecnológicos, de mejora de la calidad de la producción, de promoción a las expor-

taciones, aprovechamiento de residuos industriales y subcontratación fueron ofrecidos por una minoría de integradoras (véanse los cuadros 12 y 13).

ASPECTOS DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS

En relación con el personal que trabaja en la administración y en la prestación de servicio a los socios

Según la información proporcionada por los administradores de las integradoras, el número de personas que trabajan en la administración de la empresa integradora es menor de cinco en el 78% de las empresas visitadas y sólo dos tienen más de 25 empleados. Lo anterior indica que esta figura asociativa puede ser administrada con poco personal. Sin embargo, se encontró una correlación estadísticamente significativa aunque débil (coeficiente de correlación de rangos de Spearman = .32, $\alpha = .023$) entre el funcionamiento de la integradora y el número de personas que trabajan en su administración. Lo anterior nos sugiere indicios de que funcionan mejor las integradoras que tienen más personas trabajando en su administración, aunque no es recomendable tener una planta de personal muy abultada.

El 80% de las integradoras de la muestra tiene menos de cinco personas empleadas para prestar servicio a los socios y el 86% ha contratado a menos de cinco personas ajenas a la integradora para dicho servicio. Como puede verse, las empresas integradoras de la muestra han proporcionado muy pocas fuentes de empleo en forma directa. La correlación entre el número de personas que presta servicio a los socios y el funcionamiento de la integradora fue de .342, según el coeficiente de Spearman con una significación $\alpha = .016$. Esta correlación es débil, pero de alguna manera nos sugiere que en el universo de las integradoras un mayor número de personas contratadas para dar servicio a los socios puede ser indicio de un mejor funcionamiento de la empresa.

El 70% de los administradores expresó que no tienen dificultad para encontrar personal especializado que pueda brindar los servicios que demandan los socios, y que procede principalmente de las universidades y de CIMO.

Cuadro 12
SERVICIOS OFRECIDOS POR LA INTEGRADORA Y BENEFICIOS
PROPORCIONADOS A LOS SOCIOS

Servicios	Ofrecieron el servicio		Beneficios proporcionados a los socios (tomando como 100% los que contestaron los beneficios proporcionados)				
	%	% ¹	Ninguno	Muy pocos	Pocos	Muchos	Muchísimos
			1	2	3	4	5
	%	%	%	%	%	%	%
Tecnológicos	49	8	10	20	20	30	20
Promoción y comercialización	78	13	6	22	28	25	19
Diseño	39	6	19	25	12	38	6
Subcontratación	22	2	20	10	20	40	10
Financiamiento	45	12	6	6	19	31	38
Aprovechamiento residuos industriales	10	2	25	25	0	50	0
Capacitación	69	12	7	7	36	25	25
Gestiones de trámites	55	4	4	8	32	44	12
Servicios legales	45	4	10	25	30	30	5
Servicios informáticos	33	2	0	27	20	46	7
Servicios de publicidad	37	6	7	33	7	33	20
Servicios administrativos	47	8	5	16	32	21	26
Producción	33	4	7	14	29	36	14
Promoción y asesoría para exportar	33	2	0	20	40	20	20
Asesoría para importaciones	25	3	9	18	18	37	18
Preservación del medio ambiente	25	3	18	9	18	27	28
Otros	27						

¹ Este porcentaje se refiere a los que, habiendo contestado que ofrecieron el servicio, no contestaron el beneficio proporcionado a los socios.

Cuadro 13
ACTIVIDADES EN COMÚN QUE SE HAN REALIZADO A TRAVÉS
DE LA EMPRESA INTEGRADORA Y EL GRADO EN QUE SE HAN
BENEFICIADO LOS SOCIOS

<i>Actividades en común</i>	<i>Realizaron actividad</i>		<i>Beneficios proporcionados a los socios (tomando como 100% los que contestaron los beneficios proporcionados)</i>				
			<i>Ninguno</i>	<i>Muy pocos</i>	<i>Pocos</i>	<i>Muchos</i>	<i>Muchísimos</i>
			<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>%</i>	<i>%²</i>	<i>%</i>	<i>%</i>	<i>%</i>	<i>%</i>	<i>%</i>	
Venta de la producción por cuenta de los socios	49	6	9	24	10	33	24
Promueve la colocación de ofertas consolidadas	53	2	12	20	28	28	12
Adquiere materias primas, refacciones o maquinaria y equipo en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega	53	4	8	13	21	33	25
Adquiere tecnología y asistencia técnica	35	6	7	21	29	36	7
Apoya la renovación e innovación de maquinaria y equipo	29	0	29	7	43	14	7
Brinda capacitación a la fuerza laboral y a los niveles directivos	53	6	4	9	30	31	26
Implanta programas para mejorar la calidad e incrementar la productividad	39	4	12	24	23	23	18
Asesoría para el aprovechamiento de residuos industriales	12	2	60	20	0	20	0
Asesoría para la preservación del medio ambiente	16	2	29	14	14	29	14
Servicios administrativos, fiscales, informáticos, contables y jurídicos	63	2	7	10	23	50	10
Elaboración de estudios para obtener créditos	53	6	26	9	8	22	35

² Este porcentaje se refiere a los que, habiendo contestado que realizaron la actividad, no contestaron el beneficio proporcionado a los socios.

Perfil del administrador de las integradoras

En relación con la escolaridad de su administrador, se puede afirmar que es elevada, dado que el 65% tiene una licenciatura y el 23% maestría o doctorado. Sólo el 59% de los administradores le dedican tiempo completo a la integradora, debido en gran parte a que son los mismos socios quienes fungen como administradores y no pueden abandonar sus empresas por mucho tiempo. Se observó que existe resistencia entre los socios a contratar un administrador, ya sea por desconfianza o porque piensan que no puede conocer el negocio tan bien como ellos. Sin embargo, mencionaron algunos que es urgente la formación de cuadros administrativos para conducir a la integradora y a sus empresas asociadas con conocimiento del negocio y de esta figura asociativa con creatividad y espíritu de servicio.

Llama la atención el hecho de que el 53% de las integradoras realiza ventas y compras por cuenta de sus socios y sólo el 39 y el 16% respectivamente mencionó utilizar en estas negociaciones contrato y carta compromiso, lo cual sugiere que el control interno de las operaciones con los socios es deficiente; sin embargo, en más del 80% de las integradoras se utilizan registros contables y estados financieros, aun cuando por estar en el régimen simplificado no tengan obligación de llevar contabilidad.

Necesidades de capacitación

Los cursos y talleres que los administradores de las integradoras consideraron necesarios para el personal directivo fueron, en orden de importancia: organización y administración (67%), desarrollo empresarial (59%), planeación estratégica (57%), liderazgo (53%) y evaluación de proyectos (51%). Un porcentaje menor de integradoras solicitó diversos cursos, tales como mercadotecnia, contabilidad, informática, finanzas y fiscal, entre otros.

Proceso de toma de decisiones y de comunicación y obstáculos en el trabajo conjunto de los socios

El 74% de los entrevistados señaló que las decisiones trascendentes en la integradora se toman por mayoría de los socios; en el 12% de las EI quien decide es el administrador. Sin embargo, esto no necesariamente significa actuación arbitraria dado que existen muchas situaciones que requieren una decisión rápida. A efecto

de ponerse de acuerdo para la toma de decisiones, los socios se reúnen en asambleas y juntas con bastante frecuencia, a excepción de algunas empresas visitadas (29%) que realizan una sola asamblea al año.

Existen diversos problemas que obstaculizan el trabajo en conjunto de los socios, siendo los más importantes, en opinión de los administradores de las integradoras, los siguientes:

1] Falta de comunicación entre los socios y la integradora. El 43% o menos de éstas utiliza algún documento para informar a los socios, la mayoría lo hace personalmente o en reuniones informales.

2] El individualismo de los socios les impide trabajar en equipo. Mencionaron que ante la crisis del país los empresarios tienden a asociarse, pero no pueden hacerlo de la noche a la mañana.

3] Falta de recursos para pago de cuotas.

4] La falta de liderazgo en la integradora.

5] Falta de una cultura empresarial y de planeación con visión a largo plazo. Sólo el 8% de los administradores señaló que sus principales objetivos y metas previstas eran a largo plazo.

Llama la atención que siendo los objetivos y metas de las integradoras fundamentalmente a corto plazo, 32 empresas de la muestra tienen un cumplimiento menor al 50%, lo cual indica la necesidad de apoyar a las integradoras y sus asociadas para que puedan lograr los objetivos para los que fueron creadas.

Como se señala en algunos casos específicos más adelante, la presencia de liderazgo en la empresa ha logrado la cohesión entre los socios y que funcione bien, así como su ausencia ha provocado pleitos y discusiones que han terminado en la desintegración de la asociación.

Comentarios sobre el decreto relativo a empresas integradoras

El 55% de los administradores de las integradoras señaló que era necesario realizar modificaciones al decreto, como las siguientes:

a] Eliminar el límite del 10% de servicios a otras personas diferentes a los socios. Muchas personas quieren el servicio y se podrían generar utilidades para la integradora.

b] Modificación del 32% sobre los ingresos que señala la fracción VI del artículo I de la segunda resolución, que otorga facilidades administrativas a las empresas integradoras, publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 16 de junio de 1995, ya que a pesar

de ajustarse al régimen simplificado todos los servicios por los cuales cobra la integradora están sujetos al impuesto sobre la renta.

c] Que se otorguen verdaderos estímulos fiscales como en Italia y que se eliminen todas las trabas y requisitos para que las empresas puedan consolidarse y crecer.

d] Que se les otorguen tasas de interés accesibles para poder acceder al financiamiento.

Sugerencias de los administradores de las integradoras para mejorar esta figura asociativa

Durante la entrevista se les preguntó a los administradores cuáles eran sus sugerencias para mejorar el funcionamiento, siendo las más mencionadas las siguientes:

1] Mayor difusión de esta figura asociativa para que todas las dependencias gubernamentales la conozcan bien y puedan apoyar a los empresarios y asesorarlos en forma adecuada.

2] Que los socios se conozcan primero y sólo se integren si tienen los recursos y conocen el negocio, además de tener objetivos comunes.

3] Es importante que exista liderazgo en la empresa integradora y que el administrador se dedique tiempo completo a ella.

4] Que el gobierno les otorgue créditos con tasas de interés preferenciales y a plazos razonables, y que existan fondos de garantía. Más apoyo de la banca de desarrollo.

5] Que los gobiernos de los estados conozcan bien el programa de empresas integradoras y que los apoyen realmente, que no sólo sean promesas de tipo político.

6] Que se elimine la corrupción entre quienes bloquean las actividades de la integradora al ver afectados sus intereses.

7] Que se les proporcione asesoría en administración y organización.

8] Que los estímulos fiscales sean reales.

9] Mayor participación del gobierno y de las universidades para capacitar a los empresarios en los aspectos tecnológico, productivo, administrativo, fiscal y de publicidad.

10] Que los socios diversifiquen sus actividades para que puedan tener trabajo durante todo el año.

11] Es muy importante para el buen funcionamiento de la integradora tener un origen gremial.

12] Que las instituciones promotoras de esta figura asociativa atiendan las invitaciones para visitar sus empresas y conozcan su situación real.

CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS ASOCIADAS Y OPINIONES DE SUS ADMINISTRADORES SOBRE LA EI

Como se mencionó con anterioridad, la selección de la muestra de empresas asociadas no reunió los requisitos de aleatoriedad que nos permitan hacer inferencias estadísticas de las variables incluidas en el cuestionario respectivo. Sin embargo, fue muy valioso conocer las opiniones de los empresarios asociados para confirmar las respuestas de los administradores de las integradoras, o bien detectar algunas contradicciones que ameritaran pesquisas adicionales. A continuación se mencionan las características más sobresalientes de las empresas asociadas según respuestas de sus dueños o administradores. Para mayores detalles véase los cuadros 14 al 20 elaborados sobre las variables incluidas en el cuestionario que se les aplicó a las empresas asociadas.

El nivel de estudio de los dueños o administradores es elevado, aunque menor que el encontrado en la muestra de EI, ya que el 42% tiene una licenciatura y el 10% estudió un posgrado (véase el cuadro 14).

Cuadro 14
ESCOLARIDAD DEL DUEÑO O ADMINISTRADOR DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS Y ASOCIADAS

	<i>Integradoras</i>		<i>Asociadas</i>	
	<i>Número de empresas</i>	<i>porcentaje</i>	<i>Número de empresas</i>	<i>porcentaje</i>
Ninguna			3	2.1
Primaria	3	6	28	19.8
Sec. técnico	2	4	31	21.8
Licenciatura	32	65	59	41.5
Posgrado	11	23	14	9.9
Otro	1	2	7	4.9
Total	49	100	142	100.00

Los socios entrevistados realizan muy diversas actividades en 21 entidades federativas. De acuerdo con el número de empleados 73% son microempresas, 21% son pequeñas y menos del 2% son medianas o grandes. Sin embargo, si atendemos a las ventas anuales en 1995 la clasificación es diferente: 56% son microempresas, 15% son pequeñas y 4% medianas (véanse los cuadros 15 y 16).

Cuadro 15
NÚMERO DE EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS ASOCIADAS

	<i>Núm. de empleados</i>	<i>Porcentajes</i>
No contestó	6	4.2
Ninguno	6	4.2
De 1 a 15 empleados (microempresa)	98	69.1
De 16 a 100 empleados (pequeñas)	30	21.1
300 empleados	1	.7
487 empleados	1	.7
Total	142	100

Cuadro 16
VENTAS ANUALES EN 1995 DE LAS EMPRESAS ASOCIADAS

	<i>Núm. de empresas</i>	<i>Porcentajes</i>
No contestó	37	26.0
Cero	3	2.1
microempresas (hasta \$900 000)	76	53.5
Pequeña empresas (hasta \$9 000 000)	21	14.8
Medianas	5	3.5
Total	142	100

Cabe resaltar que 75% de las empresas asociadas iniciaron operaciones hace más de cinco años.

Para el 32% de los empresarios asociados los servicios de la integradora han sido fundamentales y para el 42% fueron importantes (véase el cuadro 17), mencionando que han logrado aumentar la calidad de sus productos. Lo anterior no se ha visto reflejado en su capacidad para exportar, pues sólo el 12% ha logrado hacerlo. Asimismo, el 68% mencionó que la integradora les ha proporcionado los servicios que necesitan y que el administrador cumple bien sus funciones, inspira confianza a los socios y promueve la unidad entre ellos. En el 40% de las empresas visitadas los socios tienen problemas entre ellos y con la integradora (véase el cuadro 18).

Después de la crisis iniciada en 1994, las empresas asociadas entrevistadas, al igual de muchas empresas del país, disminuyeron sus ventas y utilidades. Sin embargo, para 37% de ellas la integración les permitió aumentar sus utilidades, su productividad y la calidad de sus productos (véase el cuadro 19).

El 44% de los socios obtuvo financiamiento a partir de 1994, de los cuales la mayoría tienen dificultades para su pago, siendo éste el problema más grave detectado entre las empresas asociadas a las integradoras (véase el cuadro 20).

La opinión de los socios en relación con los servicios recibidos de la integradora y con las actividades en común realizadas por su intervención fue muy similar a la de los administradores de las integradoras (véase el cuadro 11).

Cuadro 17
OPINIÓN DE LOS SOCIOS SOBRE LOS SERVICIOS DE LA INTEGRADORA

	<i>Núm. de empresas</i>	<i>Porcentajes</i>
No contestó	3	2.2
Prescindibles	6	4.2
Poco importantes	28	19.7
Importantes	59	41.5
Fundamentales	46	32.4
Total	142	100

Cuadro 18
OPINIÓN DE LOS SOCIOS SOBRE LA EMPRESA INTEGRADORA Y SU ADMINISTRACIÓN

<i>Preguntas a evaluar</i>	<i>No contestó</i>	<i>Total desacuerdo</i>	<i>Evaluación expresada en porcentajes</i>			<i>Total acuerdo</i>	<i>% total</i>
			<i>En desacuerdo</i>	<i>Sin opinión</i>	<i>De acuerdo</i>		
Estar asociado a la EI beneficia a mi empresa		9.2	6.3	9.2	39.4	35.9	100
El administrador de la empresa integradora cumple bien sus funciones	1.4	7.0	9.9	12.7	40.7	25.4	100
Las decisiones en la integradora se toman con la participación de los socios	1.4	6.3	9.2	9.9	41.5	31.7	100
Los servicios que presta la empresa integradora son los que necesito	1.4	7.0	14.8	8.5	51.4	16.9	100
Los socios de la EI nos comunicamos para buscar soluciones comunes	.7	7.7	14.1	8.5	42.3	26.8	100
El administrador de la EI tiene iniciativas para mejorar a las asociadas	.7	8.5	6.3	10.6	49.3	24.6	100
El administrador de la EI inspira confianza a los socios	2.1	4.2	10.6	7.7	45.8	29.6	100
Se han presentado problemas entre los socios de la integradora	3.5	16.2	22.5	16.2	31.0	10.6	100
El administrador de la EI mantiene y promueve la unidad entre los socios	2.1	8.5	12.0	9.9	45.1	22.5	100
El administrador impulsa la participación y el interés de los socios	1.4	7.0	10.6	9.2	49.3	22.5	100
Se han presentado problemas entre los socios y la empresa integradora	2.8	19.0	21.8	16.2	28.9	11.3	100

Cuadro 19
**OPINIÓN DE LAS EMPRESAS ASOCIADAS SOBRE LOS BENEFICIOS DE LA INTEGRACIÓN
 DESPUÉS DE LA CRISIS INICIADA EN 1994**

<i>Preguntas a evaluar</i>	<i>Evaluación expresada en porcentajes</i>							<i>Sin opinión</i>	<i>Total %</i>
	<i>No aplica</i>	<i>No contestó</i>	<i>Mucho menor</i>	<i>Menor</i>	<i>Igual</i>	<i>Mayor</i>	<i>Mucho mayor</i>		
En relación con 1994, en 1995 el volumen de ventas fue	3.5	2.1	16.2	26.1	16.2	23.2	5.6	7.0	100
En relación con 1994, el número de personas empleadas fue	4.2	2.8	11.3	22.5	40.1	10.6	2.1	6.3	100
En relación con 1994, en 1995 las utilidades de su empresa fueron	3.5	2.8	19.0	29.6	12.0	21.8	2.1	9.2	100
La asociación a la integradora ha permitido a mi empresa que sus utilidades sean	.7	5.6	5.6	9.2	33.8	35.2	2.1	7.7	100
La productividad de mi empresa es ahora	.7	2.8	7.0	9.9	37.3	31.0	5.6	5.6	100
La calidad de los productos o servicios de mi empresa es ahora	.7	2.8	1.4	9.2	38.7	30.3	12.7	4.2	100

Cuadro 20
PROBLEMAS DE LOS SOCIOS PARA EL PAGO DEL FINANCIAMIENTO

	<i>Número de empresas</i>	<i>Porcentajes</i>
No recibió préstamos	79	55.6
No contestó	1	.7
Ninguno	11	7.7
Muy pocos	6	4.2
Pocos	11	7.7
Muchos	16	11.3
Muchísimos	18	12.7
Total	142	100

Cabe resaltar que 67% de los socios entrevistados señalaron que el proyecto de EI no ha sido promovido por el gobierno de manera adecuada. Sin embargo es significativo que 87% de los socios entrevistados consideraron que la creación de EI puede ayudar a las MPYMEs a consolidarse y crecer.

Los socios reportaron como los principales problemas que se han presentado entre ellos y la integradora:

- a] incumplimiento en el pago de las cuotas, algunas veces por falta de responsabilidad y otras por falta de recursos;
- b] malentendidos y diferencias de opinión,
- c] falta de liderazgo y mala administración.

Sugerencias de los socios para mejorar la operación de la integradora

Los principales comentarios de los socios, al respecto, fueron:

- a] Mayores apoyos de la banca de desarrollo, pues requieren más recursos para su funcionamiento. En términos generales solicitan más apoyo del gobierno y que cumpla sus promesas.
- b] Que exista afinidad entre los socios y mayor conciencia gremial entre ellos.
- c] Que se capacite a los administradores de las integradoras para que puedan representarlos ante las diversas instituciones gubernamentales.

LAS EMPRESAS INTEGRADORAS EN LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACIÓN

María Elena Flores Becerril

LAS MPYMES EN LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACIÓN EN MÉXICO

Algunos autores señalan que en México las empresas micro, pequeñas y medianas (MPYMES) se caracterizan por ser importantes generadoras de puestos de trabajo, contribuir a la distribución regional del ingreso, tender a la especialización, contar con la base para ser proveedoras eficientes, y en la subcontratación ahora que la globalización y la intensa competencia por los mercados son dos de los rasgos más importantes de la reorganización industrial y comercial en el mundo. A lo anterior se agrega su gran flexibilidad para responder a los cambios del propio mercado, pues utilizan equipo de tipo universal que les permite atender, en forma oportuna, la fabricación sobre pedido.¹ Además, se dice, aprovechan de manera racional los recursos naturales de la región.

Sin embargo, la gran mayoría de las MPYMES en México padecen de un considerable atraso tecnológico y actúan en un entorno caracterizado por la inestabilidad desde los años ochenta. Las crisis y la abrupta apertura comercial ocasionaron incluso la desaparición de muchas de ellas, al tiempo que otras tantas, principalmente micros, se crean como refugio al desempleo.

En el cuadro 1 se observa que en abril de 1996 las micro, pequeñas y medianas empresas representaban el 98% de los estableci-

¹ Víctor M. Terrones López, "Las micro, pequeñas y medianas empresas en el proceso de globalización", en *Comercio Exterior*, núm. 6, vol. 43, México, junio de 1993, p. 544.

Cuadro 1
ESTABLECIMIENTOS INDUSTRIALES Y PERSONAL OCUPADO
POR TAMAÑO DE INDUSTRIA EN ABRIL DE 1996

	<i>Número de establec.</i>	%	<i>Número de empleados</i>	%
Microindustrias	93 021	80.65	368 662	11.42
Pequeñas ind.	16 657	14.44	625 706	19.39
Medianas ind.	3 247	2.82	512 098	15.87
Subtotal	112 925	97.91	1 506 466	46.68
Grandes ind.	2 416	2.09	1 721 288	53.32
Total	115 341	100	3 227 754	100

FUENTE: Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, con datos del Instituto Mexicano del Seguro Social.

mientos de transformación y empleaban el 46.7% de la mano de obra.

Por otra parte y con base en las mismas estadísticas de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi) referentes a la estructura industrial por número de establecimientos, personal ocupado y localización en abril de 1996, se deriva lo siguiente:

1] El 51.3% de los establecimientos se concentran en cinco entidades federativas: Distrito Federal (16.8%), Jalisco (10.5%), Estado de México (9.6%), Nuevo León (7.4%) y Guanajuato (7.0%). Así pues, su localización geográfica está muy concentrada en unas entidades.

2] Las actividades que tienen el mayor número de establecimientos son las referentes a alimentos (26.9%), productos metálicos (19.9%), prendas de vestir (11.4%), editorial e imprenta (10.7%), calzado y cuero (5.8%), minerales no metálicos (5.8%), muebles y accesorios de madera (6.6%), maquinaria y equipo no electrónico (5.0 por ciento).

Si bien las cifras anteriores dan cuenta de la importancia de las MPYMES en la industria manufacturera, cabe agregar que aportan el 43% del producto que genera este sector industrial, proporción equivalente a 11% del PIB.

LA EMPRESA INTEGRADORA EN LA MUESTRA

Como se anotó en el capítulo anterior, de las 49 empresas integradoras de la muestra 18 corresponden a la industria de transformación, el 37%. Estas 18 seleccionadas (cinco de ellas artesanales) se ubican en las siguientes divisiones y ramas industriales:

Cuadro 2
DIVISIONES, ACTIVIDADES Y EMPRESAS MANUFACTURERAS
EN LA MUESTRA

<i>Divisiones</i>	<i>Actividades</i>	<i>Núm.</i>	<i>%</i>
I. Productos alimenticios, bebida y tabaco	Masa y tortilla	1	5.6
II. Textiles, prendas de vestir e ind. del cuero	Confección	4	1
	Curtiduría	1	
	Calzado	2	38.9
III. Ind. de la madera y prod. de madera	Muebles de madera	1	5.6
IV. Prod. de papel, imprentas y editoriales	Editoriales		
	y artes gráficas	3	16.7
V. Sustancias químicas deriv. del petróleo, productos de caucho y plásticos	Elaboración de balones	1	5.6
VI. Productos de minerales no metálicos ^a	Escultura de cantera	1	5.6
VII. Productos metálicos, maquinaria y equipo	Herrería	2	
	Metal-mecánica	1	
	Orfebrería	1	22.0
Total		18	100

^a Excepto derivados del petróleo y carbón.

Del universo analizado se observó que el mayor porcentaje (38.9%) corresponde a la división II y que dentro de ésta se ubican las integradoras que desarrollan las actividades de confección, curtiduría y calzado, que tres se ubican en la división IV (16.7%); en tercer lugar se encuentran las de la división VII de productos metálicos, maquinaria y equipo, donde se ubican las actividades de herrería, metalmecánica y orfebrería con un 22%; y que a cada una de las divisiones I, III, V y VI les corresponde el 5.6% (una integradora en cada actividad).

Al crear la figura de empresas integradoras tanto el gobierno mexicano como los estudiosos de los MPYMEs en México se pensó

que mediante esta figura asociativa podrían consolidarse las MPYMEs de la industria de transformación, y que una forma adecuada para ello sería la subcontratación, que con bastante éxito se ha desarrollado en otros países. Sin embargo, los resultados de la encuesta realizada para este estudio no confirman esta suposición, ya que a pesar de que en la transformación se ubica la mayor proporción de MPYMEs en la muestra, sólo algunas se encuentran operando, como se puede ver en el cuadro 3.

Cuadro 3
OPERACIÓN DE LA EI EN LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACIÓN

<i>Operación de la Ei</i>	<i>Núm. empresas</i>	<i>%</i>
Se encuentra funcionando bien	1	6
Funciona bien, pero ha disminuido sus operaciones	3	17
Funciona pero en forma deficiente	2	11
Actualmente no opera pero ha realizado algunas operaciones	11	61
Nunca ha operado	1	6
Total	18	100

La encuesta realizada reveló que, de las 18 integradoras en la industria de transformación, 11 empresas (61%) actualmente no operan pero han realizado algunas operaciones; una (6%) de la muestra, nunca operó. De manera que el 67% de las integradoras encuestadas en la industria de transformación (12 empresas), no está operando. Solamente seis empresas, el 33%, se encuentran funcionando, aunque sólo una en forma eficiente, tres han disminuido operaciones y dos funcionan en forma deficiente.

Desde luego que se puede pensar que parte de esta situación se debe a la severidad o agudización de la crisis desencadenada en diciembre de 1994. Sin embargo, las largas entrevistas a los administradores de las empresas integradoras y de sus asociados revelaron que en varios casos de importancia no fue la crisis la causante de la desintegración de las empresas integradoras. Los casos de los que agruparon a los zapateros de San Mateo Atenco y a los confeccionistas de chamarras de Xoxtla son ejemplo de esto, ya que dejaron de operar antes de diciembre de 1994. En estos casos la

causa de la inoperancia fue la forma en que se crearon y administraron las empresas. Hay que destacar que la de Xoxtla fue la primera empresa integradora que se creó atendiendo al decreto fundador, y los funcionarios públicos encargados de promover esta figura asociativa la convirtieron en un escaparate para mostrar sus bondades a otras integradoras en proceso de formación. Desgraciadamente, después de su fracaso no se han estudiado a profundidad y difundido las causas que condujeron a este resultado, con el objeto de no repetir los mismos errores. Sobre esto se indican algunos elementos desprendidos del análisis de otros casos particulares.

EVOLUCIÓN DE LAS RAMAS DE LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACIÓN EN QUE SE UBICAN LAS INTEGRADORAS CONSIDERADAS EN LA MUESTRA

Al analizar el desempeño de las diferentes ramas de la industria de transformación en que se ubican las empresas integradoras de la muestra deben recordarse los bruscos cambios en el entorno en que se desenvuelven. Desde los años cincuenta hasta 1981 la industria de transformación creció a tasas significativas, sólo disminuyendo el ritmo de aumento en algunos años en que el PIB global aumenta a tasas menos elevadas, pero sin registrar signo negativo en ninguno. En este largo período, caracterizado por la política de impulso a la sustitución de importaciones, el entorno se caracterizó por una gran protección del mercado interno y una destacada participación del Estado en la actividad y regulación económicas para impulsar el desarrollo industrial.

Cierto es que a lo largo de estos años las empresas transnacionales aprovecharon de manera preponderante la protección arancelaria y el apoyo y subsidios estatales ubicándose en las ramas más dinámicas de la industria de transformación. Sin embargo, también las MPYMEs se beneficiaban del entorno de protección, así como del crecimiento dinámico de la demanda interna.

A partir de 1982 la economía mexicana entró en una aguda crisis, signada por un considerable endeudamiento externo y la adopción de la política neoliberal. La industria manufacturera se vio severamente afectada por esta política, y particularmente las empresas que se ubican en este sector, al cambiar radicalmente el entorno en que operan. La gráfica 1 ilustra la evolución de la pro-

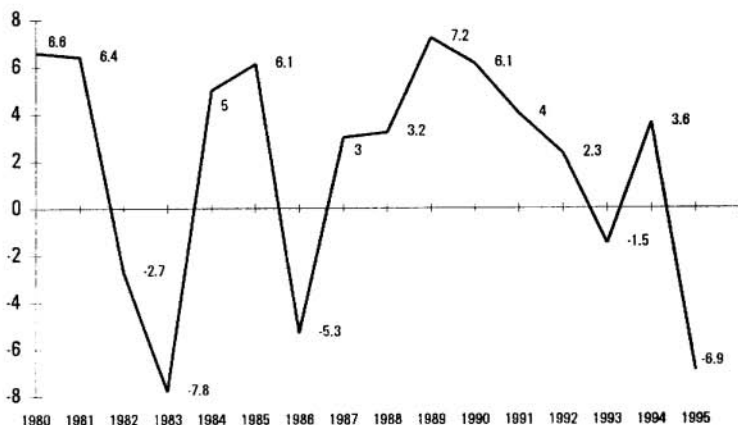
ducción manufacturera de 1980 a 1995. Muestra que registra descensos en cinco años: 1982, 1983, 1986, 1993 y 1995.

Cabe destacar que el valor del PIB manufacturero (a precios de 1980), en 1986 apenas superó ligeramente el de 1980, y que entre 1981 y 1987 sólo creció 1.4%. En ese año se inicia una errática recuperación que se desacelera a partir de 1990. Después del decremento de 1993, el crecimiento de 1994 fue favorecido por el aumento del crédito, pero en diciembre, con la drástica devaluación se desencadena la crisis.

La revisión del comportamiento registrado por la producción de cada una de las divisiones y ramas que integran el sector manufacturero muestra una gran desigualdad. Mientras en 1991 la oferta global del sector creció a razón del 4%, 14 ramas registraron descensos. Un año después, cuando se acentúa la desaceleración económica, la industria manufacturera logró crecer 2.3%, pero el número de ramas con caídas en su producción se elevó a 18.

En 1993, el PIB del sector manufacturero no sólo dejó de crecer, sino que se contrajo a razón del 1.5%, y la producción cayó en más de la mitad de las ramas que integran este sector. Al finalizar ese

Gráfica 1
PRODUCCIÓN DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA
(Variaciones anuales a precios constantes de 1980)



FUENTE: Canacindra, con base en datos de INEGI.

año fueron 28 las actividades con descensos en su oferta; en algunos casos esta caída se suma a las registradas en los años previos. Esto corrobora que los efectos de la política económica aplicada no han sido iguales para el conjunto de la industria. Se analizarán las industrias del vestido y del calzado por ser las que tienen el mayor número de empresas en la muestra, además de que la evolución de dichas ramas puede aportar elementos al análisis del desempeño de las integradoras. Se hará una breve referencia a la rama de imprenta y editoriales.

Industria de la confección

En México, la industria de la confección (habitualmente llamada del vestido) gozó hasta mediados de los años ochenta de una política proteccionista. Enmarcada dentro de la división correspondiente a textiles y prendas de vestir, esta rama producía básicamente para el mercado nacional y se abastecía principalmente de materias primas e insumos nacionales.

La industria del vestido es una de las actividades manufactureras clasificadas como típicamente tradicionales. Está integrada mayoritariamente por micro, pequeñas y medianas empresas. Según datos del IMSS, se concentran principalmente en las siguientes entidades federativas:

	(Porcentajes)
Distrito Federal	27
Estado de México	12
Jalisco	10
Puebla	9
Guanajuato	7
Nuevo León	6
Otros	29

La apertura comercial y la recesión de los últimos años plantearon un difícil ajuste estructural para las cadenas productivas de la industria textil y del vestido. Tal ajuste implicó el cierre de empresas y la pérdida de más de 100 000 empleos, además del desmantelamiento y desorganización de importantes eslabones de las cadenas sectoriales.²

² Leopoldo Eggers, "Panorama Industrial", en *Expansión*, México, 17 de julio de 1996, p. 12.

Según la Asociación Mexicana de Provedores de la Industria del Vestido, entre los principales obstáculos al desarrollo de esta actividad se encuentran: la caída del mercado doméstico, la falta de integración con la industria textil, el hecho de que trabajan con maquinaria muy vieja y las prácticas de comercio desleal.

La participación de la industria textil y de la confección en el PIB manufacturero muestra una tendencia decreciente entre 1980 y 1992 (a excepción de 1983), disminuyendo en 1.5 puntos porcentuales, al pasar de 10.8 a 9.3%. Cabe señalar aquí que esta disminución en 1981, 1985, 1988, 1989 y 1990 no sólo no responde a una baja en el valor de la producción del sector sino que se da dentro de un bajo dinamismo de la producción manufacturera en su conjunto. Tendencia similar se registra con respecto al PIB nacional, al pasar en todo el periodo de 2.4 a 2.1% (véase el cuadro 4).

Cuadro 4
PRODUCTO INTERNO BRUTO
(Millones de pesos a precios de 1980)

Años	Textil y confección	Sector manuf.	% manuf.	Nacional	% nac.
1980	106 479	988 900	10.8	4 470 100	2.4
1981	111 247	1 052 600	10.6	4 862 700	2.3
1982	104 431	1 023 800	10.2	4 831 700	2.2
1983	101 716	943 500	10.8	4 628 900	2.2
1984	101 371	990 800	10.2	4 796 000	2.1
1985	103 804	1 050 200	9.9	4 919 900	2.1
1986	99 096	995 800	9.9	4 735 700	2.1
1987	96 862	1 026 136	9.4	4 817 700	2.0
1988	98 426	1 058 959	9.3	4 884 200	2.0
1989	101 525	1 133 600	8.9	5 037 700	2.0
1990	105 291	1 192 800	8.8	5 236 300	2.0
1991	125 344	1 252 246	10.0	5 462 729	2.2
1992	119 041	1 274 593	9.3	5 612 922	2.1

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, *Sistema de cuentas nacionales de México*, 1993.

Cabe destacar que en 1995 la industria de la confección estaba integrada por 11 471 empresas, de las cuales el 78% eran micro, el 17% pequeñas, el 3% medianas y sólo un 2% grandes. Sin embargo, la planta laboral se calcula en 310 260 trabajadores, de los cuales el 12% corresponden a la microempresa, 23% a la pequeña, 18% a la mediana y 47% a la grande (véase el cuadro 5). Al igual que otras ramas productivas, se vio afectada por la recesión económica y la disminución de empleos, que entre 1993 y 1996 fue de 13% en promedio.

En lo que se refiere a las ventas reales, a partir de 1987 y hasta 1995 se desplomaron un 50 por ciento.

Según los empresarios, no obstante, una vez librada la etapa más difícil de la crisis las empresas que realizaron los cambios e inversiones para el mejoramiento de su posición competitiva y que aprovecharon las oportunidades de negocios abiertas con el TLC, comienzan a cosechar los beneficios de la nueva coyuntura expansiva que vive esta división industrial. Agregaríamos a esto que dicha coyuntura se debe a la devaluación del peso, que encareció las importaciones de prendas y abarató sus exportaciones.

En efecto, luego de varios años en los que decayó el PIB sectorial, desde el tercer trimestre de 1995 se inició un repunte de su actividad económica que persiste hasta el primer trimestre de 1996, cuando el valor de la producción de la división correspondiente a

Cuadro 5
ESTABLECIMIENTOS Y PERSONAL OCUPADO EN LA INDUSTRIA
DE LA CONFECCIÓN

<i>Tamaño de industrias</i>	<i>Número de establecimientos</i>	<i>%</i>	<i>Personal ocupado</i>	<i>%</i>
Micro	8 978	78	37 473	12
Pequeñas	1 875	17	71 896	23
Medianas	366	3	56 647	18
Subtotal	11 239	98	166 016	53
Grandes	232	2	144 244	47
Total	11 471	100	310 260	100

FUENTE: Dirección General de la Industria Pequeña y Desarrollo Regional, con datos del IMSS.

textiles y prendas de vestir logró un crecimiento de 9.6%, el segundo más alto de la industria manufacturera. El motor de la recuperación ha sido el rápido crecimiento de las exportaciones. De acuerdo con las estadísticas de comercio exterior del Banco de México, la exportación de géneros y confecciones textiles en los primeros meses del año suma 669 millones de dólares, 37% más que la registrada en el mismo periodo en 1995 y 153% mayor que en 1994, año de entrada en vigor del TLC.

Según datos de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido, al cierre de 1996 la producción nacional de prendas de vestir fue de 2 456 millones de dólares, lo cual representó un aumento de 2.55% respecto al año anterior, que fue de 2 292 millones. Al mismo cierre, el valor total del mercado nacional de la industria ascendió a 2 400 millones de dólares, que significó 5.29% menos respecto a 1995, en que fue de 2 534 millones, debido a la reducción de las importaciones. En efecto, en 1996 éstas ascendieron a 220 513 629 dólares, lo que implicó una reducción de 70.5% respecto a 1995; en tanto las exportaciones cerraron en 277 086 996, 26% más respecto al mismo periodo del año anterior.

Esto significa que la balanza comercial de prendas de vestir, al concluir 1996 fue superavitaria en 56 573 367 dólares. Las exportaciones de maquila en el sector fueron de 2 842 millones de dólares; un incremento con respecto al año anterior de 35%.³ Sin embargo, no hay que olvidar que ello se debe, en gran medida, al efecto de la subvaluación del peso frente al dólar, y que este superávit puede convertirse en déficit conforme el peso se sobrevalúe al mantenerse estable su cotización con el propósito de reducir la inflación.

Industria del calzado

También en la industria del calzado se reflejan los cambios en el entorno nacional en que venía operando. Con la entrada de México al GATT, es una de las ramas en que se liberaron las barreras arancelarias; con ello, esta industria nacional comenzó a enfrentarse a la competencia de productos extranjeros, no sólo en su propio mercado interno sino también a nivel mundial. De acuerdo con algunas estimaciones, el volumen de la producción de la rama de

³ Isabel Becerril, "Aumentaron 2.55% las ventas de la industria del vestido", en *El Financiero*, México, núm. 4302, año XVI, 21 de enero de 1997, p. 20.

cuero y calzado disminuyó 33.1% de 1988 a mayo de 1994,⁴ debido a la apertura comercial y a la sobrevaluación del peso frente al dólar.

La competencia de la industria mexicana del calzado frente a otros países en el mercado internacional es aún incipiente. En México, la etapa de sustitución de importaciones limitó la formación de un sector propiamente exportador, que podría haber surgido de la especialización en algún tipo de calzado destinado a la venta masiva, en lugar de desarrollarse la elaboración de una gran gama de productos, cada uno en pequeña escala.

En nuestro país, la industria del calzado se concentra en tres centros principales de manufactura, localizados en Guanajuato, Jalisco y estado de México. Cada uno de ellos tiende a especializarse en un tipo de calzado específico, como se puede ver en el cuadro 6.

En la ciudad de León existe un centro industrial donde se concentra toda la actividad económica de Guanajuato alrededor de la fabricación de calzado, en la cual se integra una parte importante

Cuadro 6
TIPOS DE CALZADO ELABORADO EN TRES ENTIDADES

<i>Guanajuato</i>	<i>Jalisco</i>	<i>Estado de México</i>
Calzado para: niño	Calzado para: niño	Calzado para : niño y joven en inyección y PVC
Caballero: vestir, semivestir, casual		
Dama: semivestir, casual y colegial	Dama: vestir, semivestir y de piso	Dama: vestir y de piso
Deportivo piel y sintético		Deportivo sintético
Bota vaquera	Sandalia	
Mocasines a mano		
Industrial		Industrial

FUENTE: *Calza Avance*, año 2, número 20, León, Guanajuato, México, 1995.

⁴ Isabel Rueda Peiro, "Crisis, reestructuración económica y social y elecciones presidenciales en América Latina, 1982-1994; el caso de México", tesis para obtener el grado de doctora en Estudios Latinoamericanos por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales-UNAM, México, 1996, p. 173.

de la cadena productiva. Es de suponerse que tales condiciones son muy favorables para la creación de una EI que impulse, entre otras cuestiones, las redes de subcontratación entre las MPYMES del ramo.

En la visita a una integradora de esta localidad se encontró que está en proceso de formación, abocándose a la curtiduría e impulsando el reciclaje de desechos y la preservación del medio ambiente. Sin embargo, el administrador señaló que no han refrendado su registro en Secofi porque esto les representa muchos trámites y pérdidas de tiempo sin obtener a cambio mayores beneficios. Por ello, tampoco les preocupa denominarse o no integradora. Esto revela una situación muy extendida entre los empresarios: que los apoyos gubernamentales son más bien promesas que realidad.

Como ya se señaló anteriormente, en 1986 se libera la industria del calzado de las barreras arancelarias al ingresar México al GATT. En ese año contaba con 4 875 empresas, de las cuales 73.5% correspondían a la micro, 23% a la pequeña, 2.6% a la mediana y el 0.9% a la grande. Sin embargo, los efectos negativos sobre esta rama se perciben a partir de 1992, al sobrevaluarse el peso, y luego la mortandad, a partir de 1995, al reducirse gravemente el mercado interno. Las más afectadas son las empresas pequeñas y medianas.

Cuadro 7
VARIACIÓN ANUAL DE ESTABLECIMIENTOS POR TAMAÑO
DE EMPRESA EN LA INDUSTRIA DEL CUERO Y EL CALZADO
(Porcentaje)

Tamaño de empresa	1986	1987	1988	1989	1990	1992	1993	1994	1995
Micro	3.74	13.79	2.67	4.73	13.62	-0.54	-8.08	-2.27	-10.11
Pequeña	2.94	5.98	3.29	1.79	5.85	-7.2	-6.47	-1.38	-17.27
Mediana	-3.03	-3.13	8.87	2.22	7.97	1.85	-4.24	-14.56	-7.41
MPYMES	3.36	11.53	2.95	4.02	11.8	-1.8	-7.68	-2.42	-11.42
Grande	2.27	33.33	8.33	9.23	-1.41	0	-16.9	11.86	-6.06
Total	3.35	11.73	3.01	4.08	11.64	-1.78	-7.78	-2.28	-11.36
Total manuf.	4.92	8.32	2.85	5.91	12.17	2.88	-2.88	-1.38	-5.62

FUENTE: Secofi, Dirección General de Promoción de las Micro, Pequeña y Mediana Empresas y de Desarrollo Regional.

De acuerdo con los datos de Secofi, en 1995 esta rama llegó a contar con 5 320 empresas distribuidas de la siguiente forma: micro 78.8%, pequeña 17.8%, mediana 2.3% y grande 1.1%. Así pues, aumentó la proporción de micro más de cinco puntos porcentuales, la de la grande se elevó 0.2%, mientras que la proporción de las empresas pequeñas y medianas disminuyó 5.2 y 0.3 puntos porcentuales, respectivamente.

Pese a que hubo una tendencia favorable de crecimiento del número de establecimientos desde 1985 hasta 1991, a partir de 1992 se empieza a registrar un decremento significativo, que será continuo, del total de empresas hasta 1995. Precisamente este decremento se debió al ingreso exagerado de productos de Asia, concretamente de China, favorecido por la sobrevaluación del peso aunada a la apertura comercial. Esto propició el cierre de una parte considerable de la industria, ya que de existir 6 781 establecimientos en 1991, para 1995 se redujeron a 5 320, lo que indica el cierre de 1 461.

Durante el periodo de 1986 a 1995 la industria presentó una tasa media de evolución anual negativa únicamente para la pequeña (1.41%) y mediana (0.54%), ya que en la micro no variaron las cifras reportadas al operar de manera tradicional. En general, el número de establecimientos creció de 1985 a 1991 un 43.7% y de 1991 a 1995 decreció un 21.5 por ciento.

La rama de imprenta y editorial

Esta rama que pertenece a la división IV aumentó su volumen de producción 9.2% de 1982 a 1988; pero de 1988 a 1994 apenas creció 1.7%. Esto nos indica que es una rama que, aunque no registra números negativos, presenta muy exigua evolución productiva. Sin embargo, ahí se encuentran dos casos de éxito de empresas integradoras, aunque también uno de fracaso.

ÉXITOS Y FRACASOS DE EMPRESAS INTEGRADORAS EN LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACIÓN

Siguiendo las proporciones de empresas que están operando y de las que no operan encontradas en la muestra, se analizan los casos de tres que están en la primera situación y seis en la segunda, ello con el fin de extraer datos que, a nuestro juicio, son importantes para entender qué ha permitido seguir operando o no.

Casos de empresas que están operando bien

El primero de los casos de empresas integradoras que funciona bien es la que se encuentra ubicada en la ciudad de Cuernavaca, que se dedica a la industria de la impresión.

Este grupo surge informalmente con cinco empresarios cuyas edades oscilan alrededor de 35 años, que se conocen al acudir a contratar servicios que eran comunes para sus pequeños negocios. Después mantuvieron estrecha relación entre sí, convinieron en realizar compras en común y realizar conjuntamente los trabajos urgentes que les demandaban.

En virtud de que las experiencias en grupo funcionaban bastante bien, los cinco empresarios decidieron formar una EI con la finalidad de realizar todo el proceso de impresión en Cuernavaca, y así suplir la parte que realizaban con empresas de la ciudad de México.

La EI se formó con aportaciones que los socios consiguieron, endeudando cada uno a sus empresas. Los principios que rigen esta sociedad son los de honestidad y respeto entre sí y a sus clientes. Se han organizado en función de sus habilidades: uno como técnico, otro como financiero y el otro como publirrelacionista.

La integradora ha logrado parte de sus objetivos, ya que sus principales clientes son diseñadores y artistas que se caracterizan por su exigencia en tiempo y calidad.

Éste es un ejemplo de que la homogeneidad de las empresas que se asocian es importante; que tal vez es preferible que la integradora se forme con pocos socios que se conozcan entre sí, además de que de su propia experiencia van surgiendo actividades en común. Es decir, parece preferible ir poco a poco, con pasos firmes, realizando actividades y luego ir ampliando el campo de trabajo.

En esta empresa se encuentra una serie de características comunes: edad, iniciativa y disposición a compartir riesgos. Algo muy importante es que los asociados presentaban una estructura financiera sana y que se agruparon atendiendo a las necesidades de las empresas y no se crean expectativas fuera de la realidad.

El segundo caso que funciona bien es el de un grupo de 12 importantes editoriales, que al darse cuenta de que tenían clientes en común decidieron asociarse para establecer un almacén único y desde ahí distribuir conjuntamente su producción.

Lo que los asociados quieren lograr mediante la EI es ser más

competitivos y ampliar su mercado reduciendo costos, tiempo y esfuerzo.

Se puede decir que esta EI ha tenido resultados satisfactorios a pesar de que, según señala su administrador, no han encontrado un administrador adecuado para que logre el óptimo funcionamiento de la misma. Su actual administrador, quien es además uno de los socios, expresó tanto su interés por encontrar un administrador capacitado en empresas integradoras como que los funcionarios públicos que promueven esta figura deberían canalizar mayores esfuerzos a la capacitación de personal adecuado. Además, señaló que existe competencia entre los empresarios que la integran y que cada uno de los socios desea que las cosas se realicen a su manera, lo cual indica falta de liderazgo y es un elemento que puede entorpecer el desempeño de esta integradora.

Otra de las empresas integradoras que está operando es la que agrupa a herreros de Ciudad Victoria, Tamaulipas. El administrador señaló que a un grupo de 14 herreros de esta localidad, a instancias del gobierno del estado y de Secofi, durante el foro regional de herreros, se les convenció de que formaran una EI.

La base con la cual este grupo la constituyó era que el gobierno les iba a otorgar los apoyos necesarios para exportar sus productos. Sin embargo, en la práctica fue todo lo contrario, pues las autoridades los abandonaron a su suerte. Después vino una etapa de ajustes, 10 socios se separaron y los cuatro restantes invitaron a seis nuevos, haciendo un total de diez. Estos nuevos socios, que se distinguían como empresarios con gran visión para los negocios, se esforzaron en los concursos para obtener contratos en las dependencias gubernamentales, que nunca lograron. Entonces comprendieron que debían valerse por sí mismos, y alentados por la creciente demanda externa de productos forjados, decidieron hacer forja para exportar.

Su primera experiencia fue que sus productos no eran competitivos por su baja calidad, pero contrataron a un maestro muy experimentado para que los capacitara en el oficio. Asimismo, se capacitaron para la presentación del producto y, finalmente, lograron que el gobierno financiara estos cursos. Una vez capacitados y esmerándose en la calidad, han logrado exportar. Su primer pedido lo están colocando en Houston, Texas, y están decididos a penetrar el mercado de lujo, aunque plantean que para lograrlo requieren de financiamiento.

Sin embargo, estos planteamientos del administrador de la integradora no concuerdan con lo expresado por algunos socios entrevistados, en el sentido de que expresaron su inconformidad con el administrador actual y la forma en que opera, la cual nos sugiere que no existe cohesión entre los socios, requisito imprescindible para el buen funcionamiento de la integradora.

CASOS DE EMPRESAS INTEGRADORAS QUE ACTUALMENTE NO OPERAN

El primer caso se refiere a un grupo de ocho fabricantes de muebles que formaron una EI en el estado de Durango, la cual inició operaciones en marzo de 1995, aunque el proceso de integración había llevado más de un año. Durante tres meses realizó algunas operaciones, pero finalmente se desintegró. Los entrevistados comentaron que fueron dos los problemas que los llevaron a tal fin: uno, que se asociaron en un mal momento, en meses de aguda crisis económica; y el otro, derivado del anterior, que cuatro de los socios estaban al borde de la quiebra y pretendieron resolver sus problemas a costa de la integradora o, más bien, a costa de los otros socios.

Estos socios cercanos a la quiebra no podían pagar sus respectivas cuotas, las cuales habían acordado aportar parcialmente en especie; sin embargo, sí recibían de la integradora la materia prima a crédito, hasta por el 80% del capital. Consecuentemente, la integradora no contaba con liquidez para cubrir los pagos de renta del local y otros gastos de operación, como el del 30% del sueldo de un administrador que les había proporcionado el programa de Capacitación Industrial de la Mano de Obra (CIMO), a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Al darse cuenta de que requerían un administrador eficiente, este grupo de muebleros solicitó apoyo a CIMO, y la institución les envió al administrador mencionado, muy competente en su profesión, pagando además el 70% del respectivo salario. Pero dicho administrador no conocía las particularidades de la actividad específica a la que se dedican los asociados de esta integradora, así que, a pesar de que trabajaba mucho, no se lograban avances. Este problema, aunado a la crisis y a la insolvencia de algunos de los socios, llevó a que los socios que tenían finanzas sanas y que eran los que sostenían la integradora decidieran disolverla para no ser arrastrados a la ruina por los que estaban al borde de la quiebra.

Los socios de mejor situación económica comentan que la figura de integradora es buena y que les abrió nuevos horizontes. Dos de ellos luego se asociaron y envían su producción a la frontera, a tiendas que tienen clientes del otro lado, de manera que exportan indirectamente. Otro se asoció con un empresario que no formó parte de la integradora y crearon una comercializadora de muebles, y otro más se asoció con otras muebleras y sus productos los distribuyen en seis estados de la República. Así pues, esta integradora, que se creó por iniciativa de los socios, dejó una experiencia útil a aquellos que le dedicaron recursos económicos y esfuerzo personal. Según expresaron ellos mismos, entre otras cosas, les enseñó que es conveniente asociarse con otros empresarios, pero que hay que escogerlos bien: que tengan objetivos y metas similares, que las finanzas de sus empresas sean sanas, y que es preferible ir paso a paso en las funciones en común.

Un segundo caso se observó en un grupo de empresarios de las artes gráficas en Chihuahua, que formaron una EI en noviembre de 1994, partiendo de un problema común: sus pequeñas empresas contaban con cartera vencida y se unieron para solicitar financiamiento y así salvar sus negocios.

Esta integradora operó alrededor de un año y medio sin que ninguna de las asociadas recibiera beneficios, ya que hubo muchas diferencias entre los socios.

Un empresario que apoyó "incondicionalmente" a la integradora, según sus palabras, afirmó que sigue creyendo en las ventajas de asociarse y que actualmente se encuentra en pláticas con un empresario de Canadá y con otros de Estados Unidos.

Se puede concluir que en el fracaso tanto de la empresa de artes gráficas de Chihuahua como de la de muebles de Durango fue la crisis un factor importante, pero, sobre todo, por el hecho de que los socios que enfrentaban las peores condiciones financieras se asociaron para tratar de solucionar sus problemas a costa de los que estaban en mejores condiciones.

En otros casos, el fracaso de la EI se debió a la forma en que fue constituida y administrada. Por ejemplo, en 1993 se creó la integradora de productores de calzado de San Mateo Atenco, altamente promovida por funcionarios públicos. Constituyó un gran desengaño para los asociados, ya que se crearon grandes expectativas y al no cumplirse las promesas gubernamentales no pudieron alcanzar las metas que se habían planteado.

San Mateo Atenco es un municipio del estado de México cuya actividad primordial es la fabricación de calzado y otros artículos de piel. Ahí existen 800 empresas dedicadas a estas actividades. La mayoría son pequeños talleres que dan ocupación a un promedio de dos a cuatro trabajadores, que generalmente son miembros de una familia y en algunos casos se incorporan una o dos personas ajenas al grupo familiar.

Casi siempre son los propios dueños quienes dirigen su negocio, en forma empírica, puesto que el nivel de escolaridad que impera es el de primaria o alguna carrera técnica. Su producción es artesanal, ya que la mayoría de sus operaciones son en forma manual, y su tecnología se reduce a una o dos máquinas, que no cubren todas las etapas del proceso productivo, teniendo que recurrir a la maquila para lograr la terminación de su producto. Al referirse al monto de sus ventas, los entrevistados mencionaron que casi todos los talleres operan con economías de subsistencia.

En 1993 Secofi acudió con los zapateros para promover la figura de EI y convencieron a un grupo de 12 microempresarios de crear una. Les prometieron, principalmente, incrementar sus ventas y obtener financiamiento para transportes, instalación de una bodega para concentrar materiales y abastecer localmente a los posibles compradores en un solo lugar. Así, en un centro comercial exhibirían sus productos todos los socios y podrían hacerse publicidad conjunta. En fin, trabajar de forma unificada les permitiría abatir costos y ampliar su clientela.

Ya integrados, el administrador solicitó financiamiento a Nafinsa, pero no se los concedieron porque no pudieron presentar el estudio de viabilidad debido a que la persona de Secofi que los estaba asesorando renunció a su puesto. Además, les exigieron cursos de capacitación, a los cuales no asistieron porque tenían que abandonar sus negocios y dejar de producir. Bancomext los invitó a una feria en Las Vegas, Nevada, cobrándoles \$5 000 por stand, con la facilidad de financiarles el 50% a un año. No participaron porque les pareció muy caro.⁵

En 1995 participaron en la Feria de León, Gto., obteniendo resultados mínimos, porque los anfitriones trataron de marginarlos, considerándolos como competencia.

⁵ Este tipo de empresarios no son proclives a hacer erogaciones para obtener asesoría o para asistir a ferias y exposiciones.

Y al no recibir ningún apoyo, dejaron de aportar sus cuotas y cerraron la integradora.

El caso que representó la experiencia más negativa para sus socios entre las integradoras de la muestra es el de la que se creó agrupando a productores de chamarras de la población de San Miguel Xoxtla, en el estado de Puebla. La principal actividad de Xoxtla es la confección de ropa, que se realiza en múltiples talleres pequeños, principalmente familiares, aunque también existen algunas empresas de mayor tamaño.

Según comentó uno de los ex socios entrevistados, desde hace cuatro o cinco años se creó una asociación de comerciantes de la localidad, impulsada por el secretario de Economía del estado de Puebla. Se organizó la primera feria de la chamarra, que fue un gran éxito, y desde entonces se realiza anualmente. Dicho secretario fue quien empezó a promover la EI, con un panorama muy prometedor para las personas que se asociaran, al punto que les planteaba que la integración les permitiría convertirse en un consorcio con capacidad de exportar y lograr un futuro de bonanza económica para sus miembros. Asimismo, designó a la persona que fungiría como administrador. Estando Manuel Bartlett en campaña para ocupar la gubernatura de Puebla, los visitó más de una vez y también les habló de todo lo que lograrían mediante la EI.

En estas condiciones se creó la integradora, contando con 52 socios, cada uno de los cuales aportó un millón de viejos pesos (mil de los nuevos) y se comprometió a aportar una máquina de coser y a trabajar en el taller que se crearía para surtir los pedidos de chamarras que se obtuvieran de grandes tiendas departamentales, sin descuidar sus propios talleres para continuar abasteciendo a sus clientes habituales. Esto significaba un problema, ya que el mercado para las chamarras es estacional, con demanda en los meses de otoño e invierno y es entonces cuando los pequeños productores trabajaban intensamente y venden los productos conforme se elaboran. De tal suerte que si había que surtir en esos meses un pedido de la integradora tenían que dejar a un lado su taller, y si querían conservar sus antiguos clientes no podían asistir a trabajar en el taller de la integradora.

Este taller consistía en tres módulos, cada uno con diez máquinas (aportadas por los socios), que se instalaron en sitios que proporcionaron otros socios. Sin embargo, algunos de los socios iba regularmente a trabajar ahí para cumplir con grandes pedidos que

consiguió el administrador, por lo que descuidaron sus propios talleres y perdieron su clientela. Otros, en cambio, no iban a trabajar a los módulos para surtir a sus antiguos clientes. Ante esta situación, el administrador decidió contratar personas que trabajaran en ellos, y a una ingeniera textil para supervisarlas. Esto se convirtió en otro problema, ya que la supervisora era considerada por las trabajadoras como déspota y abandonaban el empleo. Además, al ser entrevistada una de estas ex trabajadoras, nos comentó que recibían su salario con mucho retraso. El resultado es que no se pudo cumplir con el compromiso de los pedidos.

Finalmente se liquidó la integradora, pero esto no pudo hacerse hasta agosto de 1995, fecha en que los socios lograron que se les condonara un adeudo de más de 150 000 pesos que había contraído la integradora. Además de que no tenían con qué pagar, argumentaban que ellos no habían contraído el adeudo ni administrado el dinero, y que todo eso era responsabilidad del administrador. Así pues, un problema muy serio fue la falta de un proyecto acorde con las condiciones de los socios, problema derivado de la precipitación con que se creó la integradora y de haberse nombrado como administrador a una persona que no conocía la industria de la confección ni la manera en que mejor podía operar una integradora con socios como los que se agruparon en Xoxtla, y que percibía un salario muy elevado, según comentaron los socios que entrevistamos.

Este caso dejó una experiencia muy amarga a los socios. No sólo les costó dinero y mucho tiempo perdido, sino que también para algunos representó la pérdida de sus clientes, de modo que tuvieron que buscar empleo para sobrevivir. Por fortuna esto fue en 1994 y pudieron colocarse temporalmente en fábricas como la Volkswagen de Puebla, o maquilando para otras fábricas de ropa, para después recuperar sus antiguos clientes.

Los fracasos de Xoxtla y de San Mateo Atenco se deben a la mala e improvisada administración, además de a las falsas expectativas que se crearon entre los socios. No se puede decir que fueron culpa de la crisis, puesto que estas integradoras cerraron antes de que se desencadenara a partir de diciembre de 1994. Algunos de los ex socios comentaron que su gran pecado consistió en permitir que los funcionarios públicos les llenaran de humo la cabeza.

Otro caso es el de la EI de Moroleón, Gto., región cuyas actividades textiles se iniciaron hace 165 años, en 1831, con 35 talleres que se dedicaban a la fabricación de rebozos.

Una de las características que distingue a las prendas producidas en Moroleón es que están fabricadas con tecnología de punta, importada de Italia y Francia, pero en la población existe un problema de desempleo durante seis meses del año porque sus productos son de temporada invernal y se fabrican durante medio año. En busca de soluciones a este problema, en 1992 se asociaron 43 fabricantes del ramo para organizar una exposición permanente de sus productos, mediante la cual promoverían sus ventas a nivel nacional e internacional; en un año y medio obtuvieron resultados exitosos.

Aprovechando esta asociación, Secofi promovió la figura de empresas integradoras, ofreciendo grandes promesas para los empresarios. Éstos creyeron en ellas, se entusiasmaron y sustituyeron a la feria por la integradora. Sin embargo, la apertura comercial, aunada a la sobrevaluación del peso mexicano, originó la importación masiva de prendas de tejido de punto cuyos precios y diseños les quitaban toda oportunidad de competir. Esta situación se agravó por la falta de liquidez, ya que esperaban los apoyos ofrecidos por el gobierno, pero nunca llegaron, y tuvieron que limitar las operaciones que debía realizar la integradora. A esta situación hay que añadir que los miembros de este grupo no han comprendido las ventajas de trabajar en equipo "anota el ex administrador entrevistado" y prefieren trabajar en forma individual y en beneficio propio, llevando todo lo anterior al cierre de la integradora.

Esta experiencia fue muy desalentadora para la población, porque no pudieron seguir adelante con la feria permanente ni se logró que cuajara la EI. Las causas de este fracaso son varias: la masiva importación como consecuencia de la apertura comercial y la sobrevaluación del peso, el que no se hicieron realidad los apoyos gubernamentales que les ofrecieron al promover la integración y, finalmente, el poco interés de los socios por trabajar en equipo. En este caso pensamos que también faltó liderazgo al administrador para impulsar el trabajo en equipo y buscar alternativas.

Pese a los resultados, en esta localidad existe un grupo familiar que posee gran parte de la producción de prendas de punto, formó una sociedad anónima con el propósito de exportar, y parece que ya están logrando su propósito.

Un caso de EI que nunca realizó operaciones a pesar de que estuvo fuertemente impulsada y promovida por funcionarios de Secofi es la de fabricantes de partes de calzado: suelas, tacones,

plantillas, etc., en la que se asociaron 16 empresas de diferentes tamaños con la finalidad de establecerse en un mismo sitio y aprovechar los beneficios que se les ofrecían como EI.

Remodelaron las instalaciones de uno de los asociados y compraron un terreno que no pudieron salvar por la crisis económica, y esto los condujo a cerrar sus negocios sin ver operar a la integradora.

Finalmente conviene exponer uno de los casos de empresas integradoras que no se han liquidado pero tampoco han podido funcionar como tales. Se trata de una EI formada por un grupo de costureras propietarias de pequeños talleres. La administradora señaló que ponen todo su esfuerzo para mejorar la calidad y obtener contratos para surtir al IMSS y a otras dependencias gubernamentales, y que también tienen como meta la subcontratación de parte de grandes empresas nacionales o extranjeras, pero que no han logrado ningún contrato. Señala que son demasiadas las exigencias y muchos los trámites.

Ciertamente, las grandes empresas exportadoras, mexicanas y extranjeras, para otorgar contratos exigen determinada calidad, capacidad en cuanto a volumen de producción y plazos de entrega, y es difícil para muchas pequeñas y micro empresas cumplir con esas exigencias.

Las entrevistadas tienen la idea de falta de apoyos gubernamentales y de que las dependencias públicas no las consideran para otorgar contratos. Piensan que después de que se crea la integradora las dependencias encargadas de promoverlas las abandonan a su suerte. Esta impresión se percibió frecuentemente, además de que, en ocasiones, los contratos del gobierno se logran cuando se tienen amigos. A pesar de que hasta la fecha no han logrado ningún contrato, el entusiasmo de estas microempresarias continúa sin desmayar, según dicen, y continuará hasta ver realizado su objetivo, pero en realidad no han logrado operar.

Las integradoras constituidas por artesanos se estudian más adelante, al considerarlas pertenecientes al sector social.

LAS ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN Y ASOCIACIÓN EN LA AGROINDUSTRIA

Evaluación y expectativas

Felipe Torres Torres
José Gasca Zamora

INTRODUCCIÓN

Las estrategias de asociación e integración presentan, para el caso del sector agropecuario mexicano, un matiz diferente al de otras ramas productivas de la economía interna. En primer lugar porque se aboca principalmente a la producción de alimentos, lo cual constituye la máxima jerarquía en el consumo cotidiano y por eso mismo recurren de manera intensa a un número comparativamente elevado de cadenas productivas. En segundo lugar, las empresas del ramo, dada su heterogeneidad en tamaño y diversificación del producto, resultan más flexibles en cuanto a manejo en diversas escalas de inversión, ampliación o reducción del radio de mercado, e incorporación tecnológica, entre otras. En tercer lugar no están atadas a un canal fijo en la dotación de materia prima y otros insumos productivos, registran generalmente mejor capacidad adaptativa a las oscilaciones de precios y por lo mismo están en condiciones de enfrentar con ligeras ventajas el desempleo intrasectorial, el impacto de los costos de producción, el encarecimiento y déficit de la materia prima básica mediante la incorporación de sustitutos y, en general, el efecto de la crisis de la economía.

De cualquier manera, en el caso de México, la crisis de la econo-

mía de finales de 1994 ha tenido efectos severos, particularmente en las empresas pequeñas y medianas del ramo, lo cual es necesario plantear antes de evaluar las condiciones en que funcionan las estrategias de asociación o integración, las particularidades de los casos exitosos y no exitosos y las posibles implicaciones futuras de este tipo de políticas.

LA PROBLEMÁTICA AGRÍCOLA Y AGROINDUSTRIAL EN EL PAÍS

Desde la década de los ochenta el campo mexicano atraviesa una profunda crisis. Ésta se manifiesta en el descenso de la inversión, subsidios y financiamiento; la caída de la producción de varios cultivos; el constante déficit de la balanza comercial agropecuaria y la permanente expulsión y deterioro del nivel de vida de la población campesina. La situación del campo se agudizó aún más en los noventa porque la excesiva tasa de interés a los préstamos contratados por miles de productores agropecuarios con la banca privada hicieron inviable sus proyectos productivos.

El sector agroindustrial presenta igualmente un déficit interno de alimentos procesados que influye de manera importante en los desequilibrios de la balanza comercial sectorial y afectan, por lo mismo, la dinámica de crecimiento de las empresas de capital nacional. Diversas estimaciones coinciden en un déficit externo promedio anual de 1 600 millones de dólares en alimentos industrializados.

La interpretación dominante sobre este fenómeno es que a pesar de las altas tasas de crecimiento interno registradas en el tiempo, la industria alimentaria resiente los efectos de la crisis y le resulta difícil sustraerse y aprovechar ventajosamente la dinámica globalizadora de la economía. Esto influye en las oscilaciones de la oferta de las empresas, particularmente en las de capital nacional que les impide satisfacer plenamente el mercado interno y explica la fuerte presencia transnacional en el ramo, lo cual, ante la clara diferencia de intereses, restringe las perspectivas en las estrategias de asociación e integración así como el fortalecimiento de una industria alimentaria más apegada a intereses nacionales.

Pese a lo anterior, el elevado dinamismo económico mostrado por la industria alimentaria mexicana le ha permitido una importancia creciente en el conjunto de la economía, más aún cuando por efecto de la crisis otras ramas productivas se ven deprimidas.

Hasta 1993 concentraba el 36% de las empresas de la industria manufacturera, contribuyó con el 7% del PIB, 24% de la producción, 4% de las exportaciones, 22% del total de trabajadores ocupados y es receptora del 6% de la inversión extranjera total.¹ Para ese mismo año registró cerca de 90 000 establecimientos con casi 550 000 trabajadores ocupados.

Sin embargo, una de las principales críticas, sobre todo para las empresas nacionales, es el atraso tecnológico, la desarticulación con respecto a otras cadenas productivas y su escasa tradición en la definición de vocaciones empresariales. Del total de establecimientos registrados sólo 8 000 de ellos pueden considerarse realmente empresas, las cuales presentan además un crecimiento espacial localizado con poco impacto en el desarrollo regional del país.

De entre las 8 000 empresas alimentarias importantes, 3 000 se localizan en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, 2 400 en Jalisco y 800 en Nuevo León. Esto acentúa los problemas de operación de una actividad industrial que desde la perspectiva de la racionalización de los procesos productivos debería estar enclavada en las regiones donde obtiene la materia prima.

Otra problemática derivada de la anterior es la atomización en el tamaño de las empresas, que impide desarrollar economías de escala intrasectoriales y una escasa capacidad para captar transferencias tecnológicas o generar desarrollos propios adecuados a la competitividad actual del mercado. El 82% de las empresas del sector son consideradas como microindustrias (menos de 15 trabajadores); 12.2% pequeñas industrias (de 15 a 100 trabajadores); 4.5% medianas (100 a 250 trabajadores) y sólo el 0.5% grandes industrias. En contraste, 61.5% de los productos alimentarios transformados corresponden a 300 industrias y el 68% del volumen proviene de cinco estados del país. El problema de contar con una industria alimentaria más eficiente y autónoma no depende del tamaño de la empresa, sino de que las pequeñas no alcanzan niveles adecuados de penetración al mercado ni la calidad en el producto que hoy demanda un consumidor más exigente. Por ello, los niveles de capitalización son bajos y ante un esquema de restricción del crédito, o bien de elevadas tasas de interés, se mantienen en estado latente de quiebra, lo cual es más tolerable en em-

¹ Banamex, *Examen de la situación económica de México*, México, 1993.

presas de mayor tamaño, aunque esta misma condición sería ideal para fomentar estrategias de asociación e integración que permitieran un mejoramiento de la oferta y mayor presencia nacional.

Según apreciaciones de empresarios adscritos a la Canacintta, la producción global de la industria no alcanza para satisfacer la demanda total que se genera en el país. A ello se añade el bajo nivel de calidad de los productos y su todavía deficiente infraestructura de los canales de comercialización; registra además una pérdida de competitividad de más de 10%, lo cual obedece a factores externos que la misma devaluación se ha visto incapaz de contrarrestar y sólo tiene un impacto mínimo favorable. Por cada dólar que se capta en venta sale del país un promedio equivalente, lo cual impide generar mayor capitalización y superar la crisis intrasectorial en mejores condiciones.

A partir de 1991 han desaparecido cerca del 20% de las empresas alimentarias en todas sus ramas, principalmente pequeñas y medianas. La apertura del país, no prevista por la planta industrial, y las prácticas desleales de comercio, han provocado que en los dos últimos años la industria alimentaria del ramo sea desplazada paulatinamente por compañías extranjeras, principalmente de Norte y Sudamérica, así como por algunas europeas.

Otro factor complementario en la crisis de la agroindustria en alimentos es que, entre los avances de la globalización, muchas de las empresas nacionales no lograron superar su esquema tradicional de producción ni reorientar los patrones de consumo y su posicionamiento en el mercado, lo que las ha llevado a quedar a la zaga ya que, por su estructura económica, no generan respuestas innovadoras inmediatas.

La crisis provocó en 1995 y 1996 una incuestionable desaceleración de la industria, que tuvo entre sus repercusiones notorias una caída global de la producción del 10 al 30%, el despido de 25 000 trabajadores, provenientes principalmente de las microempresas dedicadas a la fabricación de dulces y embutidos; en el conjunto de la rama el empleo decreció a -1.48%. Aunque la ocupación tiende a disminuir en forma natural debido a la reconversión en los procesos productivos y al incremento de las importaciones (principalmente carnes frías, quesos y embutidos), la caída de la planta laboral no bajó a los niveles de otras ramas económicas, que tienen reducciones de personal del 15 al 20 por ciento.

La crisis interna del último año, provocada entre otros factores

por la devaluación monetaria, influye en la desaceleración de la industria alimentaria, principalmente entre aquellas clases de actividad vinculadas fuertemente al exterior. El encarecimiento promedio de los bienes agroindustriales es resultado de las dificultades que han enfrentado los productores debido a los mayores precios en la adquisición de insumos necesarios en sus procesos productivos.

Se concluye en algunos diagnósticos especializados, provenientes sobre todo del sector privado, que las empresas alimentarias en México carecen de visión, ya que no previeron problemas de crédito y comercialización de los productos manufacturados, de asesoría técnica continua y de organización eficiente.

Para intentar recuperarse, las empresas alimentarias nacionales siguen ahora estrategias de diversificación, fusión, asociación e integración, siguiendo la lógica de mercado e independientes de políticas de fomento.

Por su parte, las tendencias de alta competitividad en el mercado alimentario no promueven la mayor instalación de plantas sino la redefinición y apoyo de espacios donde pueda consolidarse y ser competitiva, o de procesos de complementariedad interempresarial de acuerdo con las nuevas estrategias de inversión que sigue el capital en el campo y la agroindustria.

Diversas formas de asociación e integración han estado presentes durante décadas en el campo mexicano. Sin embargo, la reorganización jurídica del sector agropecuario desde principios de los noventa abre nuevas posibilidades para impulsar esquemas de capitalización mediante proyectos asociativos entre los productores ejidatarios o comuneros e inversionistas privados. Evaluar la magnitud y el éxito de estos proyectos resulta fundamental, ya que representan un esquema de cooperación interempresarial que intenta hacer frente a las nuevas necesidades de capitalización, competencia e integración del sector agrícola y agroindustrial.

MODALIDADES ASOCIATIVAS Y DE INTEGRACIÓN EN EL SECTOR AGROINDUSTRIAL BAJO EL REORDENAMIENTO DEL CAMPO EN MÉXICO

La agudización de los problemas del sector agropecuario y la escasa articulación intra e intersectorial de la mayor parte de las agroindustrias nacionales hicieron que el Estado promoviera la política de "Modernización del campo", una estrategia que, bajo un conjunto de ajustes económicos y reformas jurídicas, pretende

crear las condiciones para la capitalización, el desarrollo tecnológico y la competitividad de ambos sectores en el contexto de la reinserción del país a la economía global.

El reordenamiento del campo mexicano es comandado por las modificaciones al artículo 27 constitucional, la desregulación del mercado interno y externo de alimentos, y nuevos esquemas de financiamiento, como el programa Procampo, que implica la desaparición de los precios de garantía a los granos básicos a cambio de un subsidio que amortigua durante 15 años a los productores mientras entra en vigor la liberación total de granos en el marco de los acuerdos del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

Los cambios al artículo 27 constitucional (reformado en enero de 1991) y la promulgación de la nueva Ley Agraria (derogada en febrero de 1992) generaron un marco jurídico que al afectar las formas de tenencia de la tierra fomentan innovaciones asociativas basadas en esquemas de complementariedad de aportación de tierra y trabajo por parte de los productores rurales y de tecnología, capital, mercado y gestión por parte de inversionistas privados.

Cabe aclarar que los proyectos de asociación e integración en la agricultura mexicana no son nuevos. Antes surgieron diversas formas asociativas y de integración, aunque sin el respaldo del marco jurídico de regulación agraria vigente.² Al margen del derecho agrario fueron comunes formas de asociación o integración como la aparcería, la agricultura de contrato y el arrendamiento de tierras ejidales y comunales. Estas tierras estaban sustraídas al comercio de manera legal, aunque en los hechos y al margen de la ley, como práctica marginal y clandestina, los propietarios "vendían" sus derechos de usufructo, arrendaban sus parcelas o establecían acuerdos de mediería para que las trabajaran, y entre ambos se repartían los frutos.³ Diversos acuerdos contractuales de este tipo los podemos encontrar entre productores hortofrutícolas con in-

² Esto se debe a que antes de las reformas al campo, la Constitución Política, artículo 27, y la Ley Federal de Reforma Agraria en su artículo 52 establecen el carácter inalienable, imprescriptible, inembargable e intrasmisible de los bienes ejidales, razón por la cual en ningún caso o forma pueden cederse, transmitirse, arrendarse o hipotecarse o establecerse contratos que impliquen la explotación a terceros.

³ Tayde Morales Santos y Francisco Javier Ramírez D., "Contratos, asociaciones y sociedades", en *Modalidades de asociación e integración en la agroindustria mexicana*, México, Universidad Autónoma de Chapingo-Ciudad, 1994, pp. 15-30.

termediarios comerciales y en campesinos con determinadas agroindustrias. Por su parte la aparcería, contratos de producción entre trabajadores agrícolas, poseedores de tierras e inversionistas, se reconoció en el derecho agrario sólo como una figura reservada a los propietarios de fincas rústicas.

Las experiencias asociativas y de integración con los productores rurales investigadas y documentadas aportan resultados controvertibles. En varios trabajos concluyen, efectivamente, que algunos mecanismos de integración o asociación en el campo elevaron el nivel de capitalización y favorecieron la transferencia tecnológica y el posicionamiento en los mercados, por lo cual la asociación e integración resulta un esquema que aporta grandes ventajas.

Por el contrario, otros casos analizados demuestran que los esquemas de integración se traducen en una mayor subordinación del productor campesino hacia el capital productivo, agroindustrial o comercial, en la medida que la falta de regulación de los contratos representa para los productores (dueños de la tierra) atarlos al mercado, a fuentes de financiamiento y suministro de insumos, entre otros; esto conlleva a relaciones asimétricas entre los "socios", dejando poco margen a los productores para participar en el control del proceso productivo y todo esto independientemente del éxito o fracaso de algunas modalidades asociativas y del carácter de asociación e integración, con el objetivo inicial de buscar mecanismos de integración vertical en la cadena agroalimentaria bajo tres modalidades: *a*] del capital comercial con el productivo; *b*] del industrial con el productivo, y *c*] a lo largo del conjunto de la cadena agroalimentaria,⁴ aunque en casos excepcionales.

Por consiguiente, las fórmulas asociativas y de integración, pese a su marginalidad, respondieron a la necesidad de flexibilizar el campo y las relaciones agroindustriales para atacar problemas como el bajo nivel de inversión, los escasos mecanismos de articulación con los mercados o la incertidumbre respecto al aprovisionamiento de un determinado insumo, el atraso tecnológico del sector y la falta de procesamiento industrial de los productos agropecuarios, entre otros. Ante esta situación, las agroasociaciones

⁴ El término cadena agroalimentaria denota un proceso que abarca todos los eslabones desde la producción primaria hasta el procesamiento y distribución de los productos.

obtuvieron el consentimiento gubernamental, el respaldo de empresas importantes o el apoyo de la banca oficial y privada para su financiamiento.

Las reformas jurídicas al campo redefinen el concepto de pequeña propiedad al pasar de 100 a 800 hectáreas; permiten la enajenación y renta de parcelas y la conformación de sociedades mercantiles que ahora pueden adquirir tierras rústicas para constituir empresas agrícolas. El nuevo marco jurídico otorga carácter legal a las asociaciones que ya venían funcionando en el campo hasta antes de 1991, puesto que instituye el permiso de asociación entre los usufructuarios y empresarios privados, coloca a la tierra como garantía prendaria y legaliza el arriendo, así como la celebración de contratos y convenios específicos en los que interviene la tierra como medio principal de producción.⁵

Las figuras asociativas o sociedades, que ahora son reconocidas, aparecen tipificadas y son resultado de contratos específicos entre los cuales se encuentran: la aparcería, la sociedad de producción rural y la asociación en participación.

En 1980, bajo los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), se inició un programa especial de asociación de empresarios agropecuarios con productores de bajos ingresos. Hasta 1991 la cartera de proyectos registraron 94 agroasociaciones. Partiendo de esa cifra se encontró que el 44% de dichos proyectos de asociación se ubica en la ganadería (76% de ellos en la avicultura y la porcicultura); 31% en agricultura (86% corresponde a horticultura de exportación y floricultura); 18% en agroindustria y 7% en silvicultura, comercialización de granos y piscicultura.⁶

Las líneas de producción donde participan las asociaciones señaladas se caracterizan por su elevada rentabilidad debido al valor agregado o precio de los productos, por su alta especialización y uso intensivo de capital y tecnología, así como por su mano de obra reducida en la ganadería e intensiva para el caso de la floricultura. Son empresas monopólicas y no implican la explotación di-

⁵ *Ibid.*, p. 16.

⁶ Manrubio Muñoz y Ángela López, "Asociaciones en participación en el campo mexicano", Documento de trabajo, México, Universidad Autónoma de Chapingo, 1992, p. 26.

recta de la tierra (por ejemplo en la avicultura o porcicultura), o bien requieren reducidas superficies por su alto grado de desarrollo tecnológico.

Al analizar la distribución territorial de las asociaciones se observó una marcada concentración en las regiones centro y norte del país, en las cuales se encuentran 55.3 y 26.7% de las asociaciones, respectivamente. Esto indica que los empresarios buscan nichos de especialización, la utilización de mano de obra barata y, en algunos casos, ventajas de infraestructura para la producción.

Después de un par de años de las reformas al campo la creación de agroasociaciones no ha cumplido las expectativas de sus promotores, aunque es muy pronto para esperar la conformación de un número elevado de proyectos asociativos. Por su parte, el número real de proyectos asociativos es discutible y fluctuante. En enero de 1992 la Secretaría de Hacienda reportó la existencia de 600 agroasociaciones; por su parte la Secretaría de la Reforma Agraria reconoció 120; para la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (ahora Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural) eran 100, mientras que el informe de gobierno de 1993 publica la existencia de 394 proyectos.

El hecho de que no se haya desencadenado un proceso más significativo en la conformación de agroasociaciones y la permanencia o buen funcionamiento de los nuevos proyectos podría encontrarse en el papel que el Estado asumió, en las ventajas obtenidas para el empresario y los productores, así como en el esquema de asociación en los diferentes casos.

La mayoría de los proyectos asociativos se desarrollaron bajo la tutela gubernamental y no por el interés de los empresarios y productores. Esto significa una forma del proceso de corporativismo en el campo a cambio del otorgamiento de una serie de beneficios a las asociaciones por parte del Estado.

El primer contrato de asociación ampliamente conocido en participación fue el "Proyecto de Vaquerías" en Nuevo León, con la participación de dos colonias, tres ejidos que incluían 410 beneficiarios con una disposición de 43 200 hectáreas en tierras agrícolas y de agostadero, y teniendo como socio privado a la empresa Gama. Vaquerías representó un proyecto piloto en 1990, que contraviniendo la Ley de la Reforma Agraria anterior se creó en el marco de la Ley General de Sociedades Mercantiles, aunque también ésta se lo impedía porque contemplaba modalidades de aso-

ciación únicamente en el sector forestal, minero y pesquero, no así en el agropecuario.⁷

Diversas agroasociaciones fueron impulsadas, organizadas o financiadas eventualmente por organismos como el FIRA, mediante su programa de Agroasociaciones Empresariales, y el Fondo de Capitalización en Inversión para el Desarrollo Rural (Focir). Bajo el esquema de agroasociaciones el productor aporta —vía crédito— el capital del trabajo, la mano de obra y la tierra, mientras que el empresario participa con la asesoría técnica, los insumos (a cargo del crédito) y garantiza la compra y comercialización del producto.

La asociación representa para los empresarios la obtención de mayores niveles de productividad en las unidades de producción debido a que el productor funge como socio y no como asalariado, por lo cual le brinda mayores cuidados y dedicación al proceso productivo. Otras ventajas para el empresario son reducción de los costos de producción y de las cargas financieras, esta última porque la Banca de Desarrollo otorga créditos a los productores de bajos ingresos a tasas bajas de interés.

Las ventajas que han obtenido los productores en los esquemas asociativos es acceder a un empleo relativamente más estable, apoyos a la producción, asesoría técnica, transporte y almacenamiento, así como elevar las condiciones intraestructurales y su nivel organizativo. Cabe destacar que por medio de la asociación muchos productores han obtenido utilidades significativas y, en algunas líneas de especialización como la avicultura, la diversificación a partir de la actividad de origen, esto es, la extensión hacia eslabones como el procesamiento y comercialización de la producción.

Pese a lo anterior, en algunos casos se presenta reticencia a la asociación o altos índices de deserción cuando se llegan a asociar, debido a que las alternativas productivas que tradicionalmente han practicado los productores les ofrecen mayores beneficios que la nueva actividad que implica la asociación.

Las experiencias acumuladas por el programa del FIRA indican diversas dificultades dentro de la promoción, ejecución y consolidación de las asociaciones, prueba de ello es la oscilación en el nú-

⁷ Para mayores detalles consúltese: Laura E. Garza Bueno, "Éxitos y fracasos del Proyecto Vaquerías", en varios autores, *Modalidades de asociación e integración en la agroindustria mexicana*, op. cit., pp. 31-59.

mero de asociaciones.⁸ Una explicación a esta situación puede radicar en el nivel y carácter de la organización empresarial dentro de ellas, ya que en el campo, además de representar un sector de alto riesgo para los inversionistas, es común la reticencia, desconfianza e inexperiencia de muchos empresarios y productores para incorporarse a las alternativas de asociación.

Otro problema común es el papel real que asumen los socios. Para abril de 1994 el Programa de Asociaciones Empresariales del FIRA reconoció 586 grupos de productores integrados con empresarios, de los cuales sólo el 13% operan como "socios" al adquirir derechos y obligaciones comunes, mientras que el restante 87%, los dueños del capital y la tecnología, conciben al productor como un simple proveedor. De acuerdo con ello, el empresario establece contratos con el productor-proveedor sólo si le es funcional en la cadena productiva en términos de abastecedor de materia prima de calidad y a precios competitivos.⁹

De las experiencias investigadas sobresalen el Proyecto Vaquerías, relativo a la producción-transformación de trigo y frijol; un gran número de asociaciones en la avicultura (empresas como Trasgo, Supremos Cocula, Desarrollos Agra, UNIVASA) y porcicultura (ARIC de poricultores del Norte de Quintana Roo y de Yucatán); contratos de asociación en participación para la producción-transformación y comercialización de trigo en el Valle del Yaqui, Productora y Beneficiadora de Arroz en Tabasco y productores y agroindustriales de plátano en Tabasco y el Soconusco.

Es necesario señalar que la mayor parte de las asociaciones estuvieron encaminadas a fortalecer productos comerciales, marginando los granos básicos. Esto se debe a que los granos básicos son menos rentables, requieren procesamiento mínimo y generan poco valor agregado, además de que existe un mercado favorable para las importaciones de los mismos.

⁸ Manrubio Muñoz, *op. cit.*, p. 17.

⁹ Lourdes Edith Rudiño y Miguel Badillo, "Sólo 13% de los productores integrados al Programa de Agroasociaciones del FIRA operan como socios", en *El Financiero*, 7 de abril de 1994, p. 13.

LAS EMPRESAS INTEGRADORAS EN EL SECTOR AGROPECUARIO EN COMPARACIÓN CON OTROS SECTORES PRODUCTIVOS

Es claro que el nuevo contexto del campo mexicano y su inserción en mercados cada vez más competidos tienden a flexibilizar las relaciones entre la agricultura y la agroindustria. Además de las modalidades asociativas vistas con anterioridad, las empresas y los productores han incursionado en otras "innovaciones" organizacionales.

La necesidad de acceder a insumos, diversificar productos agroalimentarios, y colocarlos en la cantidad y oportunidad requerida ha provocado que diversas empresas o productores del sector reorganicen su forma de producción y gestión. Una primera vía es la tendencia a encargar a otras empresas algunas de las funciones productivas que antes realizaban dentro de la misma empresa. Este proceso, conocido como subcontratación, permite producir en poco tiempo bienes diferentes y de calidad superior, con los menores costos posibles. Esta innovación organizacional, denominada por algunos autores especialización flexible, se caracteriza por la desintegración vertical de las fases productivas, una división del trabajo en varias unidades que, no obstante ser independientes, aparecen ligadas entre sí.¹⁰

Al referirse a las nuevas relaciones interempresariales, autores como Green y Rocha Dos Santos acuñan el concepto de Empresa red.¹¹ Ellos definen la red de empresas como una estructura organizativa sinérgica que vincula contractualmente, a mediano plazo, a distintas empresas productoras de bienes y servicios, a fin de satisfacer conjunta y solidariamente, de manera flexible, bajo las órdenes de una de ella, una demanda final o intermedia inestable. De acuerdo con tal planteamiento, las relaciones entre empresas cubren una amplia gama, pues pueden participar desde aquellas que median entre el cliente y el proveedor de la cadena, para la provisión de un insumo o la distribución de un producto gene-

¹⁰ Graciela Ghezán, "La dimensión tecnológica y la capacidad de integración económica y social de la agroindustria", en *Las relaciones agroindustriales y la transformación de la agricultura*, Santiago de Chile, CEPAL, 1995, pp. 93-142.

¹¹ Raúl H. Green y Rocha Dos Santos, "Economía de Red y reestructuración en el sector agroalimentario", en *Revista de Estudios Agro-Sociales*, núm. 162, Madrid, Ministerios de Agricultura y Pesca, octubre-diciembre de 1992, pp. 37-61.

rado, hasta las asociaciones entre empresas con fines tecnológicos, productivos o comerciales. Ejemplos de ello podrían ser: operaciones conjuntas, alianzas estratégicas, consorcios y acuerdos de cooperación tecnológica, entre otras.

Debemos diferenciar aquí entre integración horizontal y vertical. En el primer caso los asociados colaboran entre sí, combinando las diferentes capacidades técnicas, productivas, comerciales o empresariales de unos y otros para tratar de alcanzar determinada escala de producción o de incorporar innovaciones tecnológicas, cuidando reservar ese conocimiento para los asociados. Por su parte, en la integración vertical se trata de asegurar el aprovisionamiento de un insumo o la comercialización de un producto, en condiciones ventajosas de precio, cantidad, calidad, homogeneidad y oportunidad de entrega.¹²

La estrategia de integración horizontal está orientada, más que a disminuir los costos, a distribuir entre los diferentes agentes el riesgo que normalmente entraña adaptarse a los cambios de la demanda. En el sector agroindustrial esto es clave porque en la actualidad las preferencias alimentarias de un mismo producto tienen tiempos cortos de duración, razón por la cual las empresas llevan a cabo un acelerado proceso de diversificación de sus productos que intentan cubrir nuevos nichos del consumo. De la misma manera, el carácter perecedero de diversos alimentos genera la necesidad de distribución o procesamiento adecuado que presiona para establecer un modo de coordinación logístico que controle el cumplimiento de las exigencias relativas a calidad, confiabilidad, plazos de entrega y rapidez de respuesta al mercado.

Bajo un ambiente de creciente globalización económica y fuerte competencia por los mercados, la supervivencia de muchas empresas agroalimentarias depende ahora de que sus procesos productivos y organizativos sean eficientes, de tal manera que prevalezcan relaciones de cooperación más que de competencia.

Como consecuencia de ello, los nuevos paradigmas de organización interempresarial en la agricultura han cobrado fuerza en países donde se intenta reactivar ciertas ramas de la agricultura y la agroindustria, aunque han seguido diferentes caminos. Varios es-

¹² Graciela Ghezà, *op. cit.*, p. 99

tudios al respecto se han desarrollado para países como Argentina, Chile, Perú y algunos de Centroamérica.¹³

Para el caso de México, durante la década de los noventa se crea por decreto la figura de "empresa integradora". Esta modalidad, fomentada por la Secofi, está orientada hacia la creación y consolidación de micro, pequeñas y medianas empresas. En el seno de este proyecto gubernamental, además de empresas manufactureras se encharonaron diversas empresas agrícolas y agroindustriales.

Evaluar las experiencias bajo la modalidad de empresas integradoras en el campo mexicano durante un periodo corto (1993-1996) puede presentar algunos sesgos, particularmente si se intentan analizar posibilidades de consolidación de las empresas. De cualquier forma, el ejercicio resulta útil para corregir sobre la marcha aspectos que interfieren en su correcto funcionamiento según los objetivos originales.

En términos comparativos con otras ramas y experiencias intersectoriales, seis EI encuestadas de este sector se encuentran bien calificadas. Si se analiza el indicador fecha de operación detectamos una mejor consolidación de las empresas en este ramo: 14% de las empresas que la conforman iniciaron operaciones antes de 1993 y el 43% en ese año, lo cual las ubica por encima de otras ramas y sectores que iniciaron operaciones en fechas más recientes.

La misma situación se repite en niveles de operación: el 29% de las empresas del sector agroindustrial detectadas en la muestra se encuentra funcionando bien, 29% funciona bien aunque haya disminuido sus operaciones y, en el peor de los casos, el 28% de las empresas funcionan, así sea de manera deficiente. En este rubro sólo fueron superados por el sector servicios.

En los niveles de escolaridad del director o administrador general se observa también una ventaja de las empresas del sector agroindustrial: el 86% de los responsables manifestó contar con estudios de licenciatura y el 14% con maestría y doctorado, con lo cual supera ampliamente a otros sectores, donde si bien por el perfil del puesto se requiere de un nivel de escolaridad alto, de todas maneras mantienen una relativa heterogeneidad en la formación.

¹³ Geraldo Müller, "Competitividad e integración económica y social de la agroindustria en América Latina y el Caribe", en *Las relaciones agroindustriales y la transformación de la agricultura*, op. cit., pp. 143-162.

Lo anterior resulta extensivo al tipo de apoyos recibidos: las empresas del sector agropecuario generalmente aprovechan de una u otra forma y de manera diversificada los apoyos de los programas de asociación e integración y el beneficio de estos apoyos. Presentan también la posibilidad de incorporar a un mayor número de socios y una aparente facilidad para operar de manera eficiente independientemente del monto del capital invertido; debido a la naturaleza de sus actividades, las empresas de este ramo ocupan menos personal administrativo, lo cual tiene efectos favorables en los gastos de operación.

De las empresas integradas consideradas en la muestra del sector agropecuario, casi la mitad se abocan a la compra de insumos, lo cual indica que en periodos de crisis las principales dificultades de operación estriban en cómo enfrentar el encarecimiento de los mismos.

Los servicios ofrecidos por integradoras se concentran en los rubros de promoción y comercialización, financiamiento, capacitación, gestiones y trámites y servicios legales. En otros rubros el servicio fue nulo, o bien los problemas de las empresas asociados no sobrepasan ese espectro, situación que se explica por las dificultades específicas que enfrenta la empresa debido a la crisis económica interna actual.

Las actividades en común que se han realizado mediante la empresa integradora para beneficio de los socios no difieren en lo general del comportamiento observado en el rubro anterior. El perfil de los beneficios se concentra fundamentalmente en la venta de producción por cuenta de los socios; promoción de ofertas consolidadas; adquisición de materias primas, refacciones o maquinaria en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega; en la capacitación de los trabajadores y directivos, y en los servicios administrativos, fiscales, informáticos, contables y jurídicos.

Una característica de los casos de éxito de empresas integradoras es que las iniciativas de creación provienen en forma predominante de los propios socios, y la mayoría de las veces éstos intervienen también en las decisiones trascendentes de la empresa. Tal condición influye a la vez en los altos niveles de logro del objetivo planteado, que además se asocia con el hecho de que, por lo general, el administrador o director general se aboca de tiempo completo a las tareas de la empresa y de que existe una relativa efectividad en los apoyos de promoción para la creación de este tipo de empresas por parte de Nafin y Secofi. Estos apoyos se con-

centran fundamentalmente en asesoramiento, información y orientación, trámites legales y promoción de rra, información y orientación, mercados.

De cualquier manera, ante los impactos negativos de la crisis económica general, las empresas del sector consideran que los apoyos son insuficientes y han resuelto de manera importante la salida de socios de la integradora, lo cual no se compensa con el ingreso de nuevos socios. Entre los apoyos demandados con más urgencia por las integradoras destacan los financieros, para mejoras tecnológicas, de información especializada (mercados, maquinaria, tecnología, informática, publicidad), fiscales y de capacitación.

En otro sentido, las estrategias de fomento diseñadas para alentar la creación de empresas integradoras se sustenta en una fuerte dependencia gubernamental.

La mayoría de las empresas recibió apoyos financieros de Nafin, FIRA y Empresas en Solidaridad, y si bien en ninguno de los casos sobrepasó el 15% respecto del monto total del crédito con que operan, esto obedece fundamentalmente al tope existente en este tipo de organismos. El crédito proveniente de organismos públicos se destina en forma prioritaria para gastos de operación y no de modernización, lo cual a futuro puede acarrear problemas para enfrentar la competencia interna y externa, y evitar un posible alto grado de vulnerabilidad.

Los problemas de financiamiento y acceso al crédito constituyen los principales puntos débiles para el desarrollo y consolidación de las empresas integradoras. La mayoría de ellas recalcan que los organismos responsables del crédito señalan faltas de garantías reales de las empresas para su otorgamiento; también se quejan de los excesivos trámites y requisitos como un factor de desaliento para solicitar dichos créditos. Esta misma condición ha provocado que casi todas las empresas del sector captadas en la muestra registren problemas de cartera vencida en diversos montos y condiciones.

La mayoría de las empresas integradoras se quejan de insuficiencias para operar en términos reales del decreto que originó su creación, por lo cual consideran necesario hacer modificaciones al mismo, junto con una mayor explicación sobre el esquema de organización de las empresas y del acceso a los apoyos. Tal insuficiencia provoca que los objetivos y metas sean más bien de corto plazo y que los logros en función de ellos se expresen de manera parcial o de plano no hayan podido cumplirse.

Finalmente, predominan las empresas integradoras que no

cuentan con estudios de viabilidad económico-financiera, aunque un número importante de las mismas están en desacuerdo con la posibilidad de respaldar los proyectos propuestos como resultado de dichos estudios. Esto habla de una relativa improvisación de las decisiones y de una posible falta de cultura empresarial, necesaria en las empresas modernas de hoy en día, aunque también puede estar relacionado con el hecho de que las empresas manifiestan no contar con personal calificado que las realice.

No obstante, en el caso particular de las integradoras agropecuarias, las estrategias de integración o asociación pueden representar una alternativa para superar los rezagos productivos y organizativos de carácter estructural existentes en el campo.

EXPERIENCIAS RELEVANTES DE EMPRESAS INTEGRADORAS EN EL SECTOR AGROPECUARIO

Los casos de éxito de empresas integradoras en el sector agropecuario se ubican fundamentalmente en las fases iniciales de la cadena productiva; es decir, en la comercialización y venta de insumos y materias primas. De cualquier manera, esto tiene un efecto significativo en otras empresas del mismo giro que se abocan a la transformación agroindustrial, por lo tanto las estrategias de integración pueden tener efectos multiplicadores hacia otros eslabonamientos y convertirse indirectamente en beneficiarias de estas políticas de fomento debido al tipo de servicios que prestan a socios y no socios.

Entre las empresas integradoras con éxito del sector agropecuario que forman parte de la muestra destaca el de la Coordinadora Estatal de Pequeños Productores de Café del Estado de Oaxaca (CEPCO). Esta empresa se caracteriza por su organización, cuyo enfoque es más de organización productiva campesina que propiamente de empresa integradora.

El antecedente para la creación de esta integradora es la desaparición de Inmecafé en 1989 y el rompimiento de las cláusulas económicas de la Organización Internacional del Café (OIC), lo cual dejó en situación desfavorable a los productores minifundistas para enfrentar las fluctuaciones a la baja en los precios internacionales del grano.¹⁴

¹⁴ Investigación directa en el otoño de 1996 en el estado de Oaxaca realizada por el equipo de trabajo.

CEPCO¹⁵ se creó en 1989 bajo el impulso de un grupo de sociólogos con el objeto de organizar a productores del sector social en el estado de Oaxaca, los cuales no exceden 1.5 hectáreas en propiedad comunal. Actualmente agrupa a 38 organizaciones regionales con 23 000 productores asociados.

Para operar, CEPCO cuenta con dos organizaciones: una unión de crédito y una comercializadora. Por medio de la Unión de Crédito Estatal de Productores de Café (UCEPCO) otorgan financiamiento a los productores, mediante la Comercializadora Agropecuaria del Estado de Oaxaca (CAEO) venden el café, principalmente al mercado europeo.

La base del éxito deriva del espíritu de servicio que los directivos prestan a sus socios y del manejo rápido de la información sobre cotizaciones del café en el mercado internacional, para decidir con oportunidad su venta. Además han aprovechado bien el sobreprecio del café de tipo orgánico.

Con una gran diversidad de actividades, pero también como un caso de éxito de empresa del sector agropecuario se ubica la Unión de Organizaciones de Pueblos Indígenas (UOPI). Esta empresa es asociada de la integradora Servicios Agropecuarios Nacionales y se caracteriza por formar una compleja reagrupación de empresas. Alrededor de la UOPI gravitan 32 organizaciones de comuneros, pequeños propietarios y ejidatarios del ramo agrícola, pecuario y artesanal. Esta extensa red de empresas convierte a UOPI en una agrupación de agrupaciones, que sólo es posible encontrar en el sector agropecuario debido a la presencia de múltiples organizaciones de productores o a la marcada pulverización de los socios productores.

Esta empresa se formó durante el periodo 1990-1991 con el apoyo del Fondo de Solidaridad por medio del Instituto Nacional Indigenista. Actualmente, además de productores agrícolas, agrupa una maquiladora de ropa, una fábrica de tabique y dos proyectos para la producción y comercialización de mezcal.

UOPI se dedicó inicialmente a la comercialización de fertilizantes ante la liberalización del precio de este insumo con la privatización de Fertilizantes Mexicanos (Fertimex). Posteriormente, ante la carencia de figura legal y experiencia administrativa se integró a la Asociación Nacional de Distribuidores de Fertilizantes e

¹⁵ *Ibid.*

Insumos Agrícolas del Sector Social (ANDFIASS). Esta empresa ha funcionado bien en el sentido de proveerse del insumo; sin embargo, en el marco de la crisis comienza a tener problemas de permanencia ante la competencia de empresas privadas que ofrecen fertilizantes a más bajo costo.

Un caso incipiente de consolidación y buen funcionamiento es el de Servicios Agropecuarios Nacionales, S.A. de C.V. (SAN). Se dedica a la comercialización de fertilizantes y, como en el caso anterior, surgió a fines de 1994 a partir de la desaparición de Ferti-mex y ante la necesidad de superar los problemas administrativos que enfrentaba la ANDFIASS, donde se originó esta integradora.

La empresa se formó con el objetivo de contar con un manejo más eficiente del fertilizante que beneficiara a los socios distribuidores pequeños en las mismas condiciones de operación que los grandes. Se consideró que podían funcionar como integradora porque ésta representaba una figura jurídica adecuada, la cual permitiría contar con capacidad de negociación ante los proveedores, trasladando los beneficios de la empresa a las zonas de distribución.

Se considera a SAN como un caso de éxito porque originalmente se formó con cinco asociados y se encuentran en proceso de incorporación 17 más; opera en 14 estados y maneja 12 productos (fundamentalmente fertilizantes sólidos). La ventaja es que ofrece precios bajos, servicio adecuado, abasto asegurado y condiciones favorables de pago. A pesar de esto enfrenta problemas porque existe un constante cambio de directivos en las asociadas, lo que dificulta capitalizar las ventajas que ofrece la experiencia administrativa.

Por otra parte se encontraron dos casos de empresas integradoras en el sector agropecuario que, aunque no forman parte de la muestra, han sido bien documentadas en un trabajo de Manrubio Muñoz¹⁶ y merecen hacer referencia a ellas. Éstas son: Comercializadora Agropecuaria de Occidente, S.A de C.V. (Comagro) y la Sociedad Cooperativa de Citricultores del Litoral de Sonora, S.C.L.

La primera se aboca principalmente a la comercialización de fertilizantes, y surgió en Jalisco en 1992 mediante la agrupación de 15 organizaciones: 11 ejidos, una sociedad cooperativa, una aso-

¹⁶ Manrubio Muñoz y V. Horacio Santoyo, *Visión y misión agroindustrial. Competencia y cooperación en el medio rural*, México, UA-Chapingo-Ciestaam, 2a. ed., 1996.

ciación agrícola local y un Centro de Distribución Primaria de Fertilizantes.

Los servicios que presta Comagro oscilan entre la gestión del financiamiento, compras y ventas en común, y asesorías (fiscal, administrativa, jurídica, informática, formación empresarial y capacitación de productores). Entre otras razones del éxito de la empresa se aduce una alta calificación profesional en las áreas gerenciales, lo cual ha permitido que las organizaciones socias hagan frente en forma eficaz a la competencia con los grandes grupos privados que participan en este mercado.

Los fertilizantes constituyen un sector estratégico en la producción agrícola y resulta altamente sensible al apoyo gubernamental vía subsidios; el cambio de las políticas en este renglón permitió a Comagro un éxito y expansión sostenidos.

En 1993 Comagro amplió su membresía a 29 organizaciones que incluyen ya no sólo ejidos, sino otras agrupaciones provenientes del sector privado y de otras regiones del país; para 1995 el personal técnico y administrativo creció hasta 75 personas y la empresa amplió sus redes de cooperación en diferentes rubros con otras empresas como Mitsubishi, Fertinal, Ciba-Geigy, Bayer, CIC, Grupo Corey, Maseca, Hamayal y en el rubro financiero con Banrural, Bancomer y Banamex. Los servicios más fuertes que ofrece Comagro y que constituyen la base de su éxito son la compra-venta de insumos, comercialización de maíz y transferencia de tecnología.¹⁷

Comagro representa una experiencia exitosa de empresa integradora, pero esto ha sido a base de una constante superación de contradicciones propias de este tipo de empresas y todavía adolece de problemas en las áreas de planeación y desequilibrios entre objetivos y prácticas gerenciales que, de profundizarse, pondrían en entredicho la existencia misma de la empresa.

El otro caso de empresa integradora exitosa lo constituye la Sociedad Cooperativa Citricultores del Litoral de Sonora, S.C.L. (SCCLS). Se constituyó hace 12 años con esa figura debido a la naturaleza de los socios y para exentar pago de impuestos.¹⁸

La función primordial de SCCLS es la comercialización de naranja, además del servicio de corte y empaque. Es una empresa de servi-

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ *Ibid.*

cios que trabaja para los socios y todas las actividades corren por cuenta de los productores. Se trata de una experiencia exitosa porque en la temporada 1993-1994 comercializó el 45% de la producción estatal y entre el 75 y 98% de la exportación de cítricos de Sonora; tiene preferencia en el mercado estadounidense a través de dos brokers con la marca Sonora Cítricos, además del mercado nacional bajo diferentes marcas. Ha participado en ferias internacionales, por ejemplo en Japón, y firmado contratos con Italia.¹⁹

La cooperativa no ofrece el servicio de asesoría técnica, la cual resuelve cada socio de manera individual; tampoco se aboca a la venta de insumos debido a los conflictos que entraña, el financiamiento consiste en créditos refaccionarios y el capital de trabajo es aportado por los socios y mediante proveedores de implementos para el empaque.

Entre las causas que explican el éxito de la cooperativa destaca el hecho de que la mayoría de los socios coinciden en que la misión de la organización consiste en dar servicio comercial a los socios con intereses heterogéneos; los socios piensan más en el largo plazo porque se trata de un cultivo perenne; se obliga a los socios a respetar el compromiso de venta total a la cooperativa, de lo contrario son excluidos; comercializa la totalidad de la cosecha y se mantiene al margen de cualquier afiliación partidista.²⁰

Entre los retos²¹ que enfrenta SCCLS destaca el de lograr que los productores sean competitivos en rendimiento y calidad y no por la vía de los precios; algunos socios han tenido que retirarse de la empresa por falta de liquidez, ya que los acaparadores compran huertas enteras de contado, lo cual se explica más con el problema de las carteras vencidas; no se admite la entrada de nuevos socios para no aumentar los compromisos de la cooperativa y, finalmente, la mayoría de los socios consideran a los cítricos un cultivo fácil, por lo que muchos de los huertos no tienen la atención debida y se encuentran debajo de su potencial productivo.

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ *Ibid.*

²¹ *Ibid.*

INTEGRADORAS PERTENECIENTES A DIFERENTES SECTORES

María de Lourdes Álvarez Medina

A continuación se revisará el desempeño de algunas empresas integradoras en diferentes sectores que no han sido estudiados en los capítulos anteriores. Inicialmente se hablará de aquellas que se desenvuelven en la industria de la construcción, después de las que se encuentran en el sector servicios y por último se abordará las integradoras en el sector comercio.

LAS INTEGRADORAS EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

Situación actual de esta industria

La industria de la construcción ha sido una de las más afectadas con la crisis económica. En la última década ha sufrido muchos altibajos. Entre 1982 y 1986 registró un decremento de 5.9%, recuperándose en el periodo 1987-1993 a una tasa promedio de 3.7%. Sin embargo, la tasa promedio de crecimiento anual de 1981 a 1993 fue negativa (-0.6 por ciento).¹

Entre 1992 y 1994 el aumento más considerable del crédito de la Banca de Desarrollo fue el correspondiente a construcción y vivienda: más de seis veces en 1993 respecto al año anterior y 90% en 1994.² Con el apoyo de la Banca Comercial y de Desarrollo, la

¹ Carlos Salinas de Gortari, *Sexto Informe de Gobierno 1994*, anexo, México, 1994, p. 225; y Banco de México, *Informe Anual 1994*, México, 1995, p. 140.

² *Ibid.*

industria creció a una tasa del 6.4% en 1994. Debido a la devaluación de la moneda efectuada a fines del mismo año y el problema que se generó con el exceso de carteras vencidas, la oferta de crédito se redujo y la tasa de crecimiento de la industria cayó hasta un 23.3% en 1995.³

Por otro lado, el empleo dentro de la industria de la construcción también se ha visto gravemente afectado. En 1995 se perdieron 398 827 empleos temporales, lo que representa un 46.1% de los existentes en 1994. La recuperación de 55 000 plazas eventuales anunciada en 1996 representa apenas un 13.0% de los empleos perdidos.⁴

Todavía en julio de 1996 la falta de financiamiento producía una parálisis de la industria. Las empresas que se dedicaban a construir vivienda media y residencial tenían que cerrar o diversificar el tipo de construcción, ya que se calculaba que existían en el mercado 21 785 viviendas que no se habían podido vender y 60 311 que se encontraban en obra negra, además de que el mercado secundario estaba en casi 60% abajo del costo de edificación de una nueva vivienda y 21% abajo del precio promedio de venta que tenía antes de la crisis.⁵

Se calcula que en México se deberán edificar, de aquí al año 2000, 1.8 millones de viviendas, más 7.2 millones acumulados de demanda de años anteriores que no se ha podido satisfacer. Se prevé que para 1997 el mercado que obtendrá recursos importantes será el de interés social, con 250 000 viviendas que se financiarán con recursos del gobierno, es decir, por el Instituto de Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (Infonavit) y el Fondo para la Vivienda del Banco de México (Fovi).⁶

Como estrategia de desarrollo y diversificación, muchas constructoras se han inclinado hacia la vivienda popular, esperando colocarse entre las empresas que construyen para las instituciones gubernamentales.

³ Ernesto Zedillo Ponce de León, *Primer Informe de Gobierno 1995*, anexo, México, 1995.

⁴ Roberto Avilés, "Más empleos en construcción", en *Reforma*, 29 de noviembre de 1996, p. 35a.

⁵ Luis M. González, "Construcción: los muros más delgados siguen de pie", en *Expansión*, vol. 28, núm. 696, México, 31 de julio de 1996, p. 40.

⁶ *Loc. cit.*

PERFIL DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN ENCONTRADA EN LA MUESTRA

Cinco de las empresas entrevistadas en la muestra integran compañías dedicadas a la construcción. A continuación se revisará el perfil general de las cinco integradoras con siete de sus asociadas y los casos en que las empresas se consideran exitosas.

Las empresas integradoras

Se encuentran ubicadas en el Distrito Federal, Chihuahua, Puebla y Guadalajara. El nivel de estudios de los administradores es el más alto de la muestra, ya que 60% tienen un posgrado y 40% una licenciatura. También se observó que en 60% de los casos el administrador dedica tiempo completo a la integradora y que, en este caso, esta dedicación se relaciona con el éxito de la empresa.

El servicio que más han ofrecido las integradoras (80%) y uno de los que más han beneficiado a las empresas asociadas ha sido la promoción y comercialización. El esquema de subcontratación se da en un 60% de la muestra y ha resultado de gran utilidad. Los servicios de financiamiento y publicidad han beneficiado en un 100% a los socios de las dos integradoras que los proporcionaron, según lo expresaron sus administradores.

La actividad en común más frecuente es la colocación de ofertas consolidadas, que es practicada por el 80% de las integradoras y les ha dado un beneficio medio a las asociadas. La actividad que les ha beneficiado en un 100% es la adquisición de materias primas en grandes volúmenes, aunque únicamente son dos las integradoras que lo están haciendo.

Se puede observar que las actividades que más les benefician sólo las están realizando el 40% de la muestra.

Respecto a la operación de la integradora, nos encontramos con resultados diversos. Existen empresas que se encuentran funcionando muy bien (véase más adelante), mientras que hay otras que no han podido operar. Entre estos extremos existen también empresas que operan con diferentes rangos de eficiencia.

En el 80% de las empresas encuestadas fueron los socios los que impulsaron la creación de la integradora.

Entre los apoyos requeridos que fueron mencionados por el 80% de la muestra están los de información especializada (mercados, maquinaria, tecnología, informática y publicidad), y un 60%

señaló que necesitan apoyos financieros y fiscales para mejorar su funcionamiento.

Es notorio que el capital social de las integradoras no ha aumentado en ningún caso.

La estructura financiera de la mitad de las integradoras no se encuentra en condiciones de respaldar los proyectos considerados en su estudio de viabilidad.

El 80% de las empresas tiene como objetivo a corto plazo la captación de recursos. El largo plazo no es contemplado por la mayoría de las integradoras en la construcción, lo mismo que en toda la muestra.

Las empresas asociadas

El nivel de estudio observado también es alto en las empresas asociadas que se pudieron entrevistar, ya que el 71.4% de sus administradores tienen una licenciatura. Todas fueron fundadas hace más de cinco años, pero el 85.7% se asociaron en 1995, lo que deja ver que se unieron ante la adversidad. El 42.9% no está conforme con los servicios que les ofrece la integradora y esto está definitivamente relacionado con las integradoras que no han tenido éxito en su gestión.

Al administrador no se le considera un problema, ya que se le estima, se le tiene confianza y existe una buena comunicación. Sin embargo, los socios tienen problemas entre ellos en el 57.1% de los casos.

Acorde con las declaraciones de la integradora, el servicio que más han recibido es el de promoción y comercialización. El 85.7% ha recibido servicios para realizar trámites administrativos y fiscales, pero el que más les interesa, señalado en el 100% de los casos, es el de mejorar la calidad y en segundo lugar (85.7%) la ayuda para negociar créditos.

En el 71.4% de los casos la integradora ha realizado ventas por cuenta de las asociadas, pero la mitad de éstas no se han beneficiado. De acuerdo con lo declarado por la integradora, las asociadas han recibido el servicio de publicidad y se han beneficiado mucho de él.

CASO 1: La Integradora de la Vivienda Popular

Se formó en 1994 por 12 socios quienes, según informó el administrador, no aceptaron ser entrevistados, por lo que la información que se presenta fue proporcionada por éste.

Los socios se conocieron trabajando para Infonavit, todos ellos eran dueños de constructoras de vivienda a excepción de uno que era especialista en urbanización. Al inicio de sus operaciones fijaron una aportación de \$500 000, lo que les sirvió para filtrar socios que no tuvieran interés o los recursos necesarios. Actualmente no aceptan más socios.

Al inicio de sus operaciones suscribieron un reglamento interno en el que se señalan derechos, obligaciones, sanciones y premios por actuación de los socios. Por ejemplo: los contratos de construcción de vivienda los reparten por partes iguales. El primero que termina la construcción dentro de claros parámetros de calidad tiene la oportunidad de ser el primero en seleccionar la parte del terreno que le toca construir al iniciarse el próximo contrato.

También han tomado medidas para que en caso de que fallezca algún socio no se retire el capital de trabajo de la constructora de inmediato. El presidente de la integradora es considerado como un verdadero líder con gran poder de concertación. Cabe destacar que el entrevistado afirmó que la estructura de la integradora es ideal para implementarse en la industria de la construcción, ya que se pueden beneficiar en gran medida de las ventas y compras en común y de los esquemas de subcontratación.

Sin embargo, señaló que les ha costado mucho trabajo actuar como una integradora, ya que las oficinas del gobierno no entienden cómo se debe administrar, cómo se deben pagar los impuestos y, en general, les ha tocado abrir camino en este sentido.

Anotó que se busca que todos los socios tengan una labor dentro de la integradora, lo que les ha permitido coordinarse y tomar decisiones rápidamente. Como estrategia de expansión se ha buscado que los socios pertenezcan a otras organizaciones, ya sea empresariales o estatales, de manera que se puedan beneficiar de sus múltiples relaciones. Por ejemplo, uno de los socios es el presidente de la Unión de Crédito al Constructor y tiene excelentes relaciones con Nafin, y otro es el vicepresidente del Colegio de Ingenieros.

La mayoría de sus contratos los tienen con el gobierno, principalmente con Infonavit. También participan con el gobierno del estado de Puebla en la construcción del periférico ecológico y el acueducto para traer agua del Popocatepetl. Construyeron, junto con la Unión de Crédito al Constructor, las unidades habitacionales de San Ramón.

En octubre de 1994 se encontraban construyendo una unidad habitacional para Infonavit y la crisis los tomó por sorpresa. Que-

riendo solucionar el grave problema que veían venir, ofrecieron terminar las 762 viviendas en 60 días a cambio de que se les liquidara de inmediato. La integradora terminó las casas, pero Infonavit no se las liquidó. Como estrategia para presionar el pago, los socios se aseguraron de invitar a la entrega de vivienda al gobernador del estado y al presidente de la República.

Así, lograron que se atendiera su petición y la constructora pagó de inmediato el crédito que había solicitado a Nafin. Después de demostrar que son sujetos de crédito y haber liquidado puntualmente su primer préstamo, Nafin les mantiene una línea de crédito de 50 millones de pesos que se podría calificar como revolvente. Esto implica que si se deja este capital sin trabajar tendrían que pagar los intereses de su bolsa, por lo que se sienten presionados para conseguir nuevos contratos y ya están participando activamente en otros estados.

En la actualidad han desarrollado una estrategia de venta en la que la integradora localiza a los candidatos para solicitar un crédito a Infonavit, presentan una propuesta con financiamiento propio y construyen en los terrenos de la reserva federal de Infonavit, lo que les permite tener mayor capital de trabajo.

Esta integradora se puede considerar exitosa, ya que en unos años en que la industria de la construcción sufre una abrupta caída del 23.3% anual como media, ella, gracias a su estrategia de ubicación de los socios y a sus excelentes relaciones con instituciones gubernamentales ha crecido, se ha consolidado y estima un 40% de incremento en las ventas de sus asociadas, en 1995.

Así pues, esta integradora es un ejemplo de los "buenos negocios" que se pueden hacer cuando se tiene el privilegio de estar relacionado con funcionarios públicos de alto nivel y, mejor aún, si éstos se encuentran entre los socios. Sin embargo, para las integradoras en la construcción que no cuentan con este privilegio la situación es muy diferente como se podrá ver a continuación.

CASO 2: Ecotec

Ecotec era una integradora orientada a la construcción de casas ecológicas que se registró en mayo de 1994 pero nunca logró funcionar. Inicialmente se unieron seis socios, pero algunos de ellos quebraron antes de que se iniciaran las funciones de la integradora. Sus propiedades están embargadas y algunos han tenido que huir a Estados Unidos en donde trabajan como choferes.

Se entrevistó al administrador, quien señaló que la figura de la empresa integradora es adecuada para la industria de la construcción pero la crisis les impidió operar, especialmente las altas tasas de interés y los salarios tan bajos que hicieron imposible que los trabajadores pudieran pagar un crédito hipotecario.

El entrevistado hizo énfasis en que las pequeñas empresas están ahorcadas por el Grupo Chihuahua, debido a que controla los bancos y todas las ramas económicas en el estado, en particular las que interesaban a la integradora, como la cerámica, el fierro y el acero. Además indicó que el Grupo participa como consejero de cámaras empresariales, tiene uniones de crédito, acapara los contratos del gobierno y controla la distribución de materias primas, aumentando los precios en un 30%. Cuando se empezó con el proyecto de la integradora, las empresas del Grupo Chihuahua la vieron como una amenaza, le bloquearon los créditos y le piratearon los proyectos.

El administrador piensa que las casas ecológicas son un buen producto y que prueba de esto es el hecho de que la empresa, en forma individual, ha entrado en operación con una maquiladora extranjera para construir las. Esperan que la situación económica mejore para ver si los dejan operar como integradora.

INTEGRADORAS EN EL SECTOR SERVICIOS

Situación actual

Las actividades que más contribuyen a la formación del producto interno bruto son los servicios y el comercio. En 1993 estos sectores aportaron el 61.49% del PIB y emplearon al 70.0 % de la población económicamente activa.⁷

El sector servicios ha tenido una tasa anual promedio de crecimiento del 20.3% entre 1991 y 1995. Especialmente en este último año creció 2.6% por arriba del promedio del último lustro.⁸

De acuerdo con lo reportado en el censo industrial de 1994, la gran mayoría (97.2%) de las empresas son microempresas y el 70.9% de éstas tienen dos empleados o menos. Es decir, se trata de individuos que han creado su propia fuente de trabajo. Las mi-

⁷ INEGI, *XIV Censo Industrial*, 1994 y Ernesto Zedillo Ponce de León, *Segundo Informe de Gobierno 1995*, anexo, México, 1995, p. 26.

⁸ Ernesto Zedillo Ponce de León, *op. cit.*

croempresas tienen 57.6% del personal que trabaja en este sector y cooperan con el 44.8% del ingreso (véase el cuadro 1).

La inversión extranjera directa total entre enero de 1989 y junio de 1994 fue de 48 773.6 millones de dólares, de los cuales el 54% se dedicó al sector servicios, destinándose principalmente a los subsectores de comunicaciones, que captaron el 34.8%; servicios profesionales técnicos, especializados y personales, el 22.1%; alquiler y administración de bienes inmuebles, el 18.3%; restaurantes y hoteles, el 11.2%, y servicios financieros de seguros y fianzas, el 9.1 por ciento.⁹

La desagregación a nivel de ramas de inversión externa en servicios muestra que el 78% del capital se concentró en servicios de infraestructura (comunicaciones), servicios al productor (profesionales técnicos y especializados o de instituciones financieras), y de esparcimiento (hoteles y restaurantes). En cambio, las integradoras en nuestra muestra se ubican en el autotransporte, servicios eléctricos y servicios profesionales que incluyen servicios médicos, de ingeniería y de asesoría, y capacitación empresarial.

A continuación se revisa el perfil que presenta la muestra en esta rama de actividad y el caso de dos empresas que han tenido éxito: la integradora de Servicios Médicos Empresariales de Chihuahua, el Centro Integrador de Negocios para el Desarrollo Integral del Empresario (Cinediem), y finalmente el caso de una

Cuadro 1
ESTRUCTURA DEL SECTOR SERVICIOS

<i>Tamaño</i>	<i>Unidades económicas</i> %	<i>Personal ocupado</i> %	<i>Ingresos</i> %
Microempresas	97.2	57.6	44.8
Pequeñas empresas	2.5	21.3	26.8
Empresas medianas	0.2	8.3	10.1
Empresas grandes	0.1	12.8	18.3

Cifras: INEGI. *Censo Industrial*, 1994.

⁹ Secofi, *Resultados de la nueva política de inversión extranjera en México, 1989-1994*.

empresa que no logró operar, la Integradora Líder Empresarial Mexicana.

Perfil de la muestra

De este sector se entrevistó a ocho empresas integradoras y 22 asociadas dedicadas a los más diversos giros, como son servicios médicos, servicios de ingeniería y proyectos, consultora empresarial, servicios de verificación eléctrica y dos uniones de crédito, una de éstas dedicada al autotransporte y la otra mixta. Estas empresas se encuentran ubicadas en Chihuahua, Cuernavaca, Distrito Federal, Querétaro y Oaxaca.

Empresas integradoras en los servicios

El 38% de las integradoras se encuentra funcionando bien, mientras que el 25% funciona con problemas y el 37% ya no opera, principalmente por falta de trabajo. En general no tienen planes a largo plazo, pues en el 75% de los casos sus objetivos se señalan a corto plazo.

Respecto al personal que labora en la integradora, el 62% tiene dos empleados o menos; atienden los requerimientos de las asociadas (87% de los casos) mediante personal externo (una o dos personas). El nivel de estudios de los administradores es alto, ya que el 63% cuenta con una licenciatura y el 25% con un posgrado. En la mitad de los casos el administrador sólo dedica unos días a la semana a atender asuntos de la integradora.

Los servicios que más han proporcionado las integradoras son los de promoción y comercialización, que se reportan en el 75% de los casos. Consideran que sus asociadas no se han beneficiado en gran medida porque los mercados se encuentran deprimidos y que el servicio que más ha beneficiado a los socios es el de asesoría tecnológica y servicios informáticos, pero únicamente los han ofrecido a cuatro integradoras.

Respecto a las actividades en común, la asesoría administrativa, fiscal, informática, contable y jurídica la ofreció el 88% de las integradoras y los socios se han beneficiado ampliamente.

La subcontratación se dio en el 13% de los casos, pero no han tenido buenos resultados, al igual que con el aprovechamiento de residuos industriales. El 75% busca aprovechar los beneficios del régimen simplificado. A pesar del apoyo que han proporcionado al grupo, el 63% de las integradoras considera que las ventas de sus asociados disminuyeron en un 50% en 1995.

El apoyo recibido de las instancias gubernamentales es variable. Los administradores consideran que Secofi ha realizado labor de promoción, pero en una forma precipitada, con una visión poco realista, sin suficiente información y faltando muchos procedimientos administrativos y leyes que reglamenten una serie de aspectos relativos a empresas integradoras.

Conseguir financiamiento para estas empresas se ha convertido en un objetivo difícil de alcanzar, ya que el 63% de los entrevistados señaló en primer lugar la necesidad de apoyos financieros y el problema de que la banca de primer piso no se interesa en otorgar créditos, además de que ellos no tienen garantías reales. Sin embargo, se encontró que el 37.5% de la muestra consiguió financiamiento, lo que no está relacionado significativamente con el éxito de cada empresa.

También se puede observar que no ha existido un recambio significativo en el número de socios ni aumentos importantes en el capital social.

El 75% siempre encuentra los especialistas que requieren, quienes proceden principalmente de empresas consultoras, universidades y Programa de Capacitación Industrial de la Mano de Obra (CIMO). Los cursos o talleres considerados como más necesarios para los directivos de las empresas son los de organización y administración, de contabilidad y aspectos fiscales.

El 50% mencionó que se deberían hacer modificaciones al decreto de empresas integradoras. En realidad buscan una ley y reglamentos en que apoyar su funcionamiento y evitar confusiones respecto a sus derechos y obligaciones. Muestra de que hay poco interés y desconocimiento de las nuevas disposiciones oficiales es el hecho de que el 62% no cuenta con el refrendo en el Registro Nacional de Empresas Integradoras.

El 75% de las empresas cuentan con el estudio de viabilidad económico-financiera, pero la mitad no se encuentra en condiciones de respaldar su proyecto. Dos de las integradoras no tienen recursos ni personal calificado para realizarlo.

Empresas asociadas

También en las asociadas tienen un alto nivel escolar: el 54.6% licenciatura y el 31.8% un posgrado.

El 68.2 % de las asociadas se pueden considerar microempresas por las ventas anuales y el número de empleados que tienen, mientras que el 9% son pequeñas empresas.

Las primeras tienen más de cinco años operando, y la integradora se creó a iniciativa de los socios, según el 72.8% de los cuales los servicios que les presta son fundamentales.

En relación con 1994, el volumen de ventas en 1995 en promedio fue mayor, pero no ocuparon más personal y la mayoría no incrementó sus utilidades. Ocho empresas solicitaron créditos entre 1994 y 1995 y seis han tenido problemas para pagar.

En general, los administradores cumplen bien sus funciones, promueven la unidad entre los socios e inspiran confianza, según afirmaron las asociadas entrevistadas, y el servicio que más recibieron fue el de asesoría sobre aspectos fiscales, jurídicos o informáticos, de los cuales señalaron que se beneficiaron mucho.

Las actividades en común que más realizaron fue la de ventas, y la mitad de las que recibieron este servicio piensan que fue benéfico. El 90.5% considera que la integradora puede ayudarlas a crecer y consolidarse, que el proyecto de integradoras no se promovió adecuadamente y el 63% no había tenido experiencia previa de asociación.

Integratoras en el sector salud

Este sector se ha visto gravemente afectado por la crisis económica nacional. A pesar de que el gobierno plantea que se ha preocupado por incrementar el gasto federal del sector salud, los ingresos por cuotas a las instituciones de seguridad social se han visto disminuidos por el desempleo. También los costos de los insumos se han incrementado con la inflación y la devaluación, ya que muchas compras se tienen que hacer en el extranjero. Al mismo tiempo, el bajo poder adquisitivo de los mexicanos los obliga cada vez más a asistir a este tipo de instituciones.

El número de consultas en instituciones de salud pública se ha visto incrementado a una tasa promedio anual de 4.29%, pasando de 147 789 consultas en 1991 a 186 831 en 1996. El gasto público también se ha visto incrementado, según los funcionarios de este sector, reportándose \$9 600 millones gastados en 1996.¹⁰

A pesar de este incremento, la falta de material más elemental, como suero, jeringas, aspirinas y gasas se presenta en todos los hospitales del sector oficial.¹¹

¹⁰ Ernesto Zedillo Ponce de León, *op. cit.*, y Juan Ramón de la Fuente, en *Expansión*, 14 de agosto de 1996, p. 113.

¹¹ María Rosas, "La medicina privada es cara e ineficiente", en *Expansión*, 14 de agosto de 1996.

Un análisis reciente de la Comisión de Salud de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal señala que el impacto que la crisis económica ha tenido en el costo de los medicamentos ha generado una disminución en el abastecimiento de éstos, cuya asignación y distribución es deficiente.

En el sistema público de salud, los trabajadores asalariados cuentan con acceso al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) o al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (ISSSTE). Al margen de estas instituciones han quedado los trabajadores en industrias familiares, trabajadores independientes como profesionales, artesanos, comerciantes, ejidatarios, comuneros y los patrones como personas físicas.¹²

Se calcula que existen aproximadamente 10 millones de individuos marginados de los servicios públicos y que entre la población de más bajos recursos la medicina privada brinda hasta el 41% de las consultas médicas.¹³

Ante esta situación, los servicios médicos privados han buscado nuevos esquemas para penetrar los mercados que quedan sin atención. Así se espera aprovechar sus recursos en momentos en que la economía nacional se encuentra en tan malas condiciones.

Uno de estos nuevos esquemas es la integradora de Servicios Médicos Empresariales de Chihuahua, empresa que se fundó en 1994 con la participación de cinco socios: tres médicos generales y dos especialistas. Actualmente se cobran 50 pesos mensuales por trabajador y éste tiene derecho, junto con todos sus dependientes económicos, a cuantas consultas requieran durante ese lapso. Rentan las instalaciones en que operan y sus ingresos oscilan entre 120 y 300 mil pesos al año. Han tenido éxito y piensan reproducir el esquema en otras ciudades, cambiando de integradora a sociedad civil.

Así pues, el éxito de esta integradora se debe a que los socios tuvieron la visión de aprovechar un nicho surgido de las deficiencias de las instituciones públicas de salud, las cuales se agravaron con la crisis.

Centro Integrador de Negocios para el Desarrollo Integral del Empresario (Cinediem)

Desde 1973, la organización Orozco Felgueres y Asociados brinda servicio integral en el área de consultoría empresarial y patrimonial,

¹² SSA, *Programa de Reforma del Sector Salud*, México, 1996.

¹³ *Ibid.*

además de ofrecer capacitación mediante el Instituto de Especialización para Ejecutivos, A.C., que es un instituto de enseñanza superior e investigación con reconocimiento de validez oficial para programas de educación continua.

Cabe destacar que Carlos Orozco Felgueres es uno de los especialistas en asuntos fiscales más reconocido en el país, y que gracias a su visión empresarial registró su nombre como marca de servicios y varios despachos que utilizan esta marca le pagan regalías. Como se puede ver, esta organización se ha convertido en un gran semillero de firmas y de profesionales independientes que continúan vinculados al Instituto, ya sea como socios, expositores o tomando cursos.

El Centro Integrador de Negocios se creó con la unión de varias empresas de reconocido prestigio para brindar asesoría especializada al empresario. Cuando surgió la figura de la empresa integradora, Carlos Orozco, según sus palabras, consideró que era una estructura ideal porque podrían lograr algunas ventajas fiscales y proporcionar otros beneficios para los socios. Con esta perspectiva, el Centro Integrador de Negocios se constituyó como empresa integradora en noviembre de 1995 e inició sus operaciones en marzo de 1996.

Los servicios que ofrece a las asociadas son los siguientes: diagnóstico preliminar de la empresa desde el punto de vista fiscal, financiero, legal y patrimonial; buzón de asesoría fiscal (12 consultas anuales), membresía canjeable por capacitación en el mismo Instituto, el boletín de la asociación, descuentos en cursos de capacitación, descuentos en contratación de instalaciones para cursos y descuentos en libros. También brinda al asociado la posibilidad de disponer de cinco modelos al año del catálogo de contratos, actas y estatutos civiles y legales. Ofrece una conferencia mensual para ayudar a solucionar problemas al empresario, un catálogo de consultores, una sesión mensual estructurada como foro de negocios, soporte vía internet, directorio de socios y una convención anual.

Cinediem ha entrado en una nueva etapa de desarrollo al promover que sus asociadas empiecen a participar como integradoras, convirtiéndose en integradora de integradoras.

Un elemento de suma importancia en el éxito de esta integradora es la visión empresarial y el dinamismo de su administrador, quien es a la vez su principal socio. Las empresas asociadas que fue-

ron entrevistadas confirmaron lo dicho por el contador Orozco y mencionaron que el principal beneficio que han obtenido es el conseguir los cursos y otros servicios a un precio inferior al que antes contrataban.

Integradora Líder Empresarial Mexicana

En este caso se entrevistó al primer administrador de la integradora, quien nos informó que la empresa nunca llegó a funcionar. Cuando los socios se unieron querían formar una empresa que vendiera franquicias y para ello tenían que modernizar el equipo de las gasolineras. Inicialmente se pidieron varios presupuestos a los fabricantes de equipo en Estados Unidos, pero los asociados nunca se pudieron poner de acuerdo en cuál equipo comprar.

En este caso parece que uno de los problemas fue la falta de liderazgo del administrador, ya que los asociados lo removieron de su puesto y en su lugar pusieron a uno de los mismos socios. El entrevistado, quien era el administrador inicial, se queja de este acto y menciona que era contrario a la normatividad de las empresas integradoras. Hubiera sido conveniente entrevistar a algunos de los socios, pero no se pudieron conseguir sus nombres ni sus direcciones y el argumento que utilizó el entrevistado para no proporcionarlos fue que no se localizaban en la ciudad de Oaxaca sino en otras localidades del estado.

INTEGRADORAS EN EL SECTOR COMERCIO

Situación actual

En 1993 el sector comercio contribuyó con el 14.9% del PIB y una cuarta parte del empleo total. Entre 1995 y 1996 perdió 23 969 empleos, que representan el 8.96% de los existentes en 1994. También su contribución al PIB se vio afectada, ya que el crecimiento del sector cayó en un 16.69% en 1995.¹⁴

A finales de 1994 el gobierno desarrolló varios programas basándose en la concertación con el sector patronal y obrero. La propuesta para evitar la espiral inflacionaria se fundamentó en el control de precios, y adquirieron el compromiso productores, distribuidores y comercio al detalle, únicamente en algunos artículos.

¹⁴ Ernesto Zedillo Ponce de León, *op. cit.*

Sin embargo, la medida fundamental para controlar la inflación fue mantener un deslizamiento muy escaso del peso en relación con el dólar, lo que condujo a elevar su sobrevaluación e hizo inevitable la drástica devaluación en diciembre. Como consecuencia de ésta y de su subvaluación en 1995, el índice de precios al consumidor se incrementó en un 41.73% durante 1995 y no fue hasta 1996 cuando presentó una tendencia a la baja, misma que se debió a la contracción de los niveles de consumo por el desempleo y no a una disminución real en el precio de los artículos.¹⁵

Los proyectos de integración y asociación en el comercio no son nuevos. Antes surgieron y han sido promovidas diversas figuras asociativas como la cadena voluntaria, que por medio de una asociación vertical unía mayoristas con detallistas evitando intermediarios. También son conocidas las uniones de compra, mismas que asociaban a varios detallistas que buscaban abatir el costo de sus adquisiciones y asegurar el abasto en las condiciones más favorables. Por último, deben mencionarse las uniones de crédito, que han tenido un papel importante en la evolución del comercio y como base para la formación de empresas integradoras.

El 98.5% del sector se encuentra formado por microempresas, de las cuales el 81.9% cuenta con dos empleados o menos (véase el cuadro 2). Esto nos indica que son personas desempleadas que han buscado crear su propia fuente de trabajo empleándose a sí mismos, lo cual hace que difícilmente puedan ser competitivas a nivel internacional.

Perfil de la muestra sector comercio

Se encuestaron 11 integradoras con 19 asociadas en el sector comercio. Estas empresas se encuentran ubicadas en Sinaloa, Chihuahua, Guadalajara, Tijuana, Querétaro y Toluca. Comercializan insumos agropecuarios, productos pesqueros, línea blanca, vestido y abarrotes. Finalmente, las integradoras de Tijuana comercializan artículos y automóviles usados comprados en Estados Unidos.

Empresas integradoras en el comercio

El 10% de las integradoras se encuentra funcionando bien, el 70% funciona con problemas, y el 20% ya no opera, y se eliminó el caso de una empresa que dijo que funcionaba bien, pero no se encontró evi-

¹⁵ INEGI, *Cuaderno de información oportuna*, noviembre de 1996, p. 93.

Cuadro 2
ESTRUCTURA DEL SECTOR COMERCIO

<i>Tamaño</i>	<i>Unidades económicas</i> %	<i>Personal ocupado</i> %	<i>Contribución al ingreso</i> %
Microempresas	98.5	71.8	44.2
Pequeña empresa	1.4	16.4	34.1
Empresa mediana	0.1	7.0	12.2
Empresas grandes		4.8	9.5

FUENTE: INEGI, *XI Censo Comercial*, 1994.

dencia de ello. Cabe señalar que este sector tiene uno de los índices de permanencia más alto de toda la muestra. En general, sus planes no son a largo plazo, ya que en el 55% de los casos sus objetivos se señalan a corto plazo, y el 36% no contestó cuáles eran.

Respecto al personal que labora en la integradora, el 36% tiene dos empleados o menos y el 46% tiene de tres a cinco. Las integradoras atienden los requerimientos de las asociadas (54% de los casos) mediante personal externo. El 82% de los administradores tienen estudios de licenciatura, y la más baja proporción en la muestra de maestrías y doctorados. El 73% de los administradores se dedica tiempo completo a la empresa.

Los servicios que más ofrecieron las EI de este sector fueron el de trámites administrativos (91%) y el de promoción y comercialización de sus productos (82%); sin embargo, el beneficio obtenido de estos servicios fue evaluado como poco importante. Es lógico que si el sector ha disminuido su contribución al PIB, la gestión de promoción y comercialización no dé los resultados deseados. Únicamente el 55% de las integradoras ofreció tramitar financiamiento y dar asesoría para importaciones, servicio que ha beneficiado mucho a los socios que lo obtuvieron.

El recambio de socios es importante en este sector, ya que todas las integradoras han perdido y ganado socios.

Los apoyos económicos y fiscales son señalados por el 73% de las empresas como muy importantes para poder mantenerse en el mercado, pero el principal problema para obtenerlos, señalado por el 55% de las integradoras, es la falta de garantías reales.

El 27% de los socios ha participado en ferias en el extranjero y el 56% considera que las ventas de los socios se han incrementado 58% en promedio.

Los cursos que se consideran más importantes, señalados por el 82% de los administradores, son los de liderazgo, desarrollo empresarial y planeación estratégica. Esto concuerda con la entrevista abierta en que señalan que es necesario enseñar a los socios a trabajar en equipo.

El 73% mencionó que deberían hacerse modificaciones al decreto de empresas integradoras. Al especificar cuáles serían esos cambios indicaron que buscan claridad en los procedimientos administrativos y modificaciones favorables a las leyes fiscales y procedimientos para otorgar créditos más que cambiar el decreto. Únicamente el 46% cuenta con el refrendo al Registro Nacional de Empresas Integradoras de Secofi.

Empresas asociadas

El 47.4% de los dueños o directores de las empresas encuestadas tiene licenciatura y el 26.3% sólo cursó la primaria. Como se puede observar, éste es el sector con el nivel educativo más bajo. Todas las empresas tienen menos de 15 empleados y únicamente siete pueden ser clasificadas como empresas pequeñas, de acuerdo con sus ventas anuales.

El 78.9% se crearon hace más de cinco años; el 84.2% considera que los servicios prestados por la integradora son importantes; el 89.5% de las asociadas consideran que se han beneficiado de pertenecer a la integradora y que el administrador cumple bien sus funciones e inspira confianza. Sin embargo el 41.1% reportó tener algunos problemas con la integradora y únicamente el 42.1% incrementó sus utilidades en 1995. Estas empresas no exportan ni se dan esquemas de subcontratación.

El 31.6% de las empresas ha obtenido créditos y a la mitad les ha costado mucho trabajo pagarlos.

El servicio que más han recibido (el 63.2% de los socios) es sobre aspectos fiscales y trámites administrativos, y les ha beneficiado mucho. La actividad en común que más han realizado es la de adquisición de materias primas, servicio dado al 52.6% de los socios. Las integradoras no han realizado ventas por cuenta de los asociados como lo señalaron y es un servicio que quisieran recibir. El 94.7% considera que la creación de la integradora las puede

ayudar a crecer y consolidarse, y el 63.2% considera que el gobierno no ha promocionado en forma adecuada esta figura, además de que el 68.4% no había participado en operaciones de asociación con otros empresarios.

Casos especiales

Las integradoras de Tijuana llaman la atención porque representan la antítesis de la filosofía de las empresas integradoras. En lugar de producir y lograr ser un exportador indirecto unido a una cadena productiva, se dedican a comprar artículos y automóviles usados en Estados Unidos y a venderlos entre la población de bajos recursos de la frontera. Estos comerciantes consideran que hacen un bien a la población, ya que con los bajos ingresos que tiene la gente jamás podría comprar un automóvil o los artículos de la línea blanca que estas empresas venden. Es ilustrativo describir un par de casos.

Importadora de Mercancías Populares

Originalmente los socios pertenecían a la Unión de Importadores y Renovadores de Mercancías Populares (IMSA). Cuando Secofi comenzó a promocionar la formación de empresas integradoras hubo un rumor de que aquellos que no se asociaran no podrían importar sus mercancías. También había muchos problemas en la Unión y el TLC impuso muchos trámites a la importación de artículos usados. Como resultado de lo anterior, varios socios decidieron separarse de IMSA, mantener mejores relaciones con las autoridades para asegurar asesoría y formar la integradora.

Iniciaron con 20 socios. Para allegarse fondos y poder funcionar le vendieron a cada socio una acción inicial en 75 dólares más una cuota de cinco quincenales. Actualmente tienen 253 socios y han podido comprar una bodega, que les costó 100 000 dólares. El principal servicio que ofrecen es el de compras en común, trámites aduanales y asesoría fiscal.

Un empleado trabaja tiempo completo en la aduana porque los trámites para importación se complicaron con el TLC y ahora es obligatorio hacer trámites en las agencias aduanales y pagar el 5 o 10% de IVA. Antes era mucho más barato, ya que se podía dar una pequeña remuneración (*mordida*) y pasar todo lo que se quería.

También hay competencia desleal en este mercado, así como corrupción. Esto lo afirman porque han observado que en los mercados sobre ruedas de la ciudad de México se venden artículos que

están prohibidos o restringidos, como juguetes o línea blanca. En la aduana es común ver que pasan trailers completos que van llenos de este tipo de mercancías y no se detienen en ninguna garita para ser revisados.

Con las nuevas reglas impuestas por Secofi se han mejorado los productos. Por ejemplo, la Secretaría exige que la ropa usada se venda en buen estado, limpia y con los botones completos. Los aparatos eléctricos deben funcionar correctamente y tener todos los controles y clavijas.

El tesorero de la integradora considera que los artículos que venden no compiten con ningún producto nacional debido a que la población que los adquiere no tiene recursos para comprar estos productos nuevos. Por ejemplo, los socios pueden vender ropa o zapatos por un par de dólares a la población que está de paso, buscando internarse en Estados Unidos para trabajar. También hay gente que puede adquirir una lavadora o secadora por 40 dólares.

La devaluación les ha afectado mucho y están sobreviviendo esperando mejores momentos. Los socios que tienen un local propio han podido mantenerse durante la crisis, pero aquellos que rentan los locales han ido quebrando y cerrando.

La entrevista a dos de los socios confirma esta información, sin embargo uno de ellos comentó que las mejores oportunidades las aprovecha siempre el consejo de administración.

Comerciantes Unidos en Venta de Automóviles

El administrador de esta integradora pertenece a la Cámara de Comercio de Tijuana y fue aquí donde fue abordado por Secofi, que les ofreció apoyo para formar una integradora.

Realizan compras en común, trámite aduanal, facturación y registros para Hacienda. Tienen problemas con Secofi porque ésta desconoce la figura integradora y los ha obligado a tener doble padrón importador: el de las asociadas y el de la integradora, lo cual los obliga a rentar un espacio de 200 metros cuadrados por el que pagan 500 dólares mensuales sin que le den ningún uso.

Los socios que se entrevistaron no están interactuando realmente con la integradora. Se unieron por lazos de amistad con el administrador, pero en cuanto empezaron los rumores de que la integradora vendía el 15% de los automóviles importados a particulares, los socios se empezaron a apartar por miedo a que les cancelen el padrón importador.

En realidad no saben si es correcto o no vender automóviles a personas diferentes de los asociados. La Secretaría de Hacienda y Secofi no se han puesto de acuerdo y el administrador de esta integradora quisiera que alguien lo pudiera asesorar.

Estos casos son muestra de la improvisación que ha prevalecido en el proyecto de empresas integradoras, y de que frecuentemente las instituciones públicas encargadas de promoverlo se preocupan más porque se creen integradoras de lo que sea y como sea, que por impulsar formas de agrupación basadas en una planeación de largo plazo, acorde con la realidad de las empresas y con la situación económica nacional, considerando al mismo tiempo los intereses de la nación en su conjunto.

TERCERA PARTE

LAS EMPRESAS INTEGRADORAS
EN EL SECTOR SOCIAL Y COMO
UNIONES DE CRÉDITO

INTEGRADORAS DEL SECTOR SOCIAL

Perla María Lobato González

Durante la realización del trabajo de campo que involucró esta investigación se encontró un grupo de empresas integradoras que se diferencian del resto por ser parte del llamado sector social.

Al profundizar en el conocimiento de estas empresas se vio que el hecho de que los socios se llamaran a sí mismos productores y no empresarios; el que hablaran más del respaldo del trabajo familiar que de empleados; que se refirieran a sus organizaciones o a sus talleres y no a sus empresas o negocios; así como los comentarios de algunos de ellos en torno a la importancia de la solidaridad y del beneficio social para asegurar la buena marcha de sus integradoras, eran elementos que tenían fondo. Más allá de diferencias en el lenguaje, hablaban de la existencia de un grupo de empresas que se distinguían del resto por su composición social, por su origen y por su manera de enfrentar los problemas.

Se decidió entonces que sería interesante dedicar un capítulo a las integradoras del sector social, aunque el cuestionario aplicado para realizar la investigación no contuviera pregunta alguna sobre si las integradoras estudiadas eran empresas privadas o sociales.

De las 49 empresas integradoras estudiadas se consideró a seis como parte del sector social. Esto se determinó, en parte, con base en la propia definición que hicieron los entrevistados de las empresas en que participan, como empresas sociales. En otros casos se consideró a las integradoras como partícipes del sector social por las características socioeconómicas de sus asociados.

Debido a que el llamado sector social es amplio, diverso y poco definido, se le dedican algunos párrafos a continuación con el áni-

mo de fundamentar cómo se determinó el universo de empresas sociales y, sobre todo, para tratar de entender mejor su problemática.

EL SECTOR SOCIAL DE LA ECONOMÍA

El artículo 25 constitucional considera como sector social a

los ejidos, organizaciones de trabajadores, cooperativas, comunidades, empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores y, en general, de todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios.¹

En general, las definiciones del sector social se basan en tres aspectos fundamentales: el carácter de la propiedad, la manera como se toman las decisiones y la finalidad de las organizaciones.

Propiedad social

El sector social se caracteriza por la posesión o propiedad común y en condiciones más o menos igualitarias para todos los socios, de determinados derechos, bienes o recursos que conforman una unidad económica. En algunos casos los socios propietarios son directamente los trabajadores o usuarios de servicios que ofrecen las empresas sociales; en otros casos, los propietarios de éstas son organizaciones de productores o de trabajadores.

Democracia en la toma de decisiones

En las empresas de propiedad social las decisiones fundamentales se toman de manera democrática, dándose un voto a cada socio, independientemente de diferencias en el monto de las aportaciones de cada uno.

Finalidad

Otra característica de las empresas sociales es que su finalidad última no es el lucro sino el proporcionar trabajo o determinados servicios a los asociados.

Casi siempre los miembros de los grupos sociales comparten

¹ *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, México, Secretaría de Gobernación, 1985, p. 25.

rasgos culturales, ubicación regional, actividades económicas, y predomina entre ellos la población de escasos recursos y con bajos niveles de escolaridad.

Además de los grupos organizados, existe un amplio sector social conformado por artesanos, microempresas, talleres familiares y otras unidades económicas pequeñísimas, que frecuentemente son consideradas como sector social. El encuadramiento de estos grupos dentro del sector social en gran parte se elabora tomando como base las características socioeconómicas de sus integrantes.

Por lo general también son sectores sociales de bajos ingresos y escolaridad, que tienen muy pocas oportunidades de insertarse como trabajadores asalariados permanentes en el sector formal y más moderno de la economía. Algunos autores lo identifican como economía popular, otros lo asocian a alguna de las conceptualizaciones de sector informal, o se refieren a las empresas de pobres.

Parte importante de estos sectores pertenece a alguna organización que los representa, o participa en acciones junto con otros artesanos, comerciantes o microempresarios para realizar gestiones, peticiones, o presiones, que se espera redunden en beneficio de cada uno. A veces, el ser miembro de una organización es requisito indispensable para poder ejercer una actividad.

La inclusión de estos grupos dentro del llamado sector social por parte de instituciones de gobierno, agencias internacionales de desarrollo y organismos no gubernamentales también deriva de que sus programas consideran el asociar a artesanos, microempresarios, pequeños productores rurales, etc., un medio de hacer llegar recursos a la población objetivo, así como un requisito indispensable para que puedan acceder a otras tecnologías, mercados, servicios, etcétera.

¿En dónde reside lo que distingue a un productor que se considera del sector social de otro que se asume como sector privado? A veces la diferencia es poco tangible. Pueden no existir diferencias en la actividad, en el número de empleados, en la tecnología que utilizan, en el volumen de ventas, en la escolaridad del dueño, en la manera como dirige el negocio, etc., sin embargo, lo que distingue a uno del otro es cómo se considera a sí mismo cada uno. Y ello se explica por la historia de su grupo social. Por la política, por la ideología en que se hayan formado. Como se verá más adelante, estos factores son fundamentales en los resultados y las perspectivas de las empresas del sector social.

PERFIL DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS DEL SECTOR SOCIAL
ESTUDIADAS

De la muestra de 49 empresas estudiadas, seis integradoras (12%) son empresas sociales. Como se aprecia en el cuadro 1, estas seis empresas trabajan con productos muy diversos. Las labores agrícolas, artesanales o una combinación de ambas, constituyen las principales ocupaciones de sus asociados.

En estas seis empresas se encuentran los dos diferentes componentes del sector social a las cuales se hizo referencia líneas arriba. Las tres primeras integradoras, que son las que se encuentran en operación, son agrupaciones de organizaciones (UCACIEM cuenta también con micro y pequeñas empresas individuales asociadas)

Cuadro 1
EMPRESAS INTEGRADORAS DEL SECTOR SOCIAL ESTUDIADAS

<i>Nombre</i>	<i>Localización</i>	<i>Giro principal de la EI</i>	<i>Actividades fundamentales de los asociados</i>
Unión de Crédito Agropecuario, Comercial Industrial del Estado de Morelos (UCACIEM).	Morelos	Servicios financieros	Agricultura y ganadería
Servicios Agropecuarios Nacionales, S.A. de C.V. (INSA)	Distrito Federal (socios en 14 estados)	Distribución de fertilizantes	Agricultura
Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca (CEPCO)	Oaxaca	Servicios financieros, comercialización de café	Agricultura
Integradora de Oro y Plata de Oaxaca, S.A. de C.V.	Oaxaca	Comercialización, joyería	Orfebrería
Unión de Escultores y Artesanos Azteca	Querétaro	Comercialización esculturas	Manufactura artesanal y agricultura
Unión de Productores de Balones "San Miguelito".	Querétaro	Comercialización de balones	Manufactura artesanal y agricultura

que disponen de local, equipo de oficina, empleados calificados, registros legales de sus asociados y tienen un patrimonio colectivo considerable. Cuentan con una estructura y funcionamiento administrativos claramente establecidos, y sus asambleas se realizan cumpliendo todas las formalidades del caso.

Estas empresas están respaldadas por organizaciones político-sociales (como la Confederación Nacional Campesina) y tienen capacidad de gestión y negociación con organismos del gobierno y con otras organizaciones. El asumirse como parte del sector social favorece su acceso a programas gubernamentales de los que se benefician, independientemente de que en el terreno político algunos estén más cerca de las líneas oficiales y otros de alguna fuerza de oposición.

La situación de las otras tres empresas, que actualmente no están operando, contrasta notoriamente con las anteriores. Se trata de integradoras pequeñas que agrupan a relativamente pocos microempresarios que producen individualmente, con apoyo de algunos miembros de la familia, y ocasionalmente contratan trabajadores. Existe un conocimiento personal muy estrecho entre los socios, una situación socioeconómica homogénea, y casi siempre viven en la misma localidad.

El capital social de estas integradoras es prácticamente simbólico; su organización y administración fueron básicamente informales durante el tiempo en que operaron.

FORTALEZA DE LAS ORGANIZACIONES DE TERCER NIVEL Y DEBILIDAD DE LA INCIPIENTE INTEGRACIÓN DE MICROEMPRESARIOS

Las empresas son organizaciones donde un conjunto de factores internos (económicos, técnicos, humanos, etc.) interactúan entre sí y con factores externos (demanda, competencia, sistema financiero); además son entes dinámicos y están sujetas al juego de decisiones de sus directivos. Por todo ello, cada empresa es única, como los individuos. No obstante, circunstancias o elementos comunes a varias empresas permiten explicar su situación independientemente de sus particularidades y esto es lo que se intentará hacer a continuación: analizar en qué reside el éxito o fracaso de las empresas integradoras (EI) en el sector social, a partir del comportamiento de variables que se presentan en todas ellas.

Cuadro 2
**VARIABLES RELACIONADAS CON LA OPERACIÓN O INACTIVIDAD
 DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS EN EL SECTOR SOCIAL**

<i>Variables</i>	<i>EI en operación</i>	<i>EI inactivas</i>
Iniciativa para constituir la EI	Propia	Externa
Motivos de la asociación	Situación de emergencia por cambios en las condiciones normales de operación	Búsqueda de mejores perspectivas
Vínculos con organizaciones político-sociales	Sí	No
Principal giro o actividad	Relacionada con el sector agropecuario	Artesanía y manufactura
Tamaño	Agrupan a numerosos productores. Integra organizaciones de empresas	Agrupar pocos socios. Integra empresas
Apoyos económicos gubernamentales	Considerables	Escasos

Iniciativas para la formación de las empresas integradoras

En las integradoras del sector social como en el conjunto de las estudiadas se observó que existe una correlación entre el origen de la iniciativa para formar una EI y su grado de éxito.

Cuando fueron los empresarios los que llegaron por convicción propia a la conclusión de que asociarse era una vía para consolidar o mejorar las perspectivas de sus empresas, se generó una disposición, un compromiso y una práctica participativa que favorecieron el buen desempeño de las EI.

Por el contrario, cuando la iniciativa no partió de al menos uno de los asociados los resultados de la integración no fueron favorables.

Las iniciativas externas partieron de organismos gubernamentales, federales o estatales, a veces como trámite para cumplir con lineamientos y programas establecidos para cubrir una cuota de EI registradas, pero también a veces con la convicción y entusiasmo de funcionarios y empleados gubernamentales de que la unión de

esfuerzos y la formación de asociaciones era una vía para impulsar a las micro, pequeñas y medianas empresas.

El hecho de que la idea de constituir una EI surja desde alguna instancia gubernamental no es un problema en sí. Por el contrario, dadas las ventajas que puede ofrecer la integración y lo poco difundida que está la cultura asociativa entre los empresarios se requiere de una promoción de este tipo de empresas.

El problema está en cómo se realiza la promoción, a quién está dirigida y de qué medios se dispone para realizarla. Se presentan a continuación algunas consideraciones sobre los dos primeros aspectos.

Cómo se realizó la promoción

Por lo relatado por muchos de los empresarios asociados entrevistados, la promoción gubernamental fue una mezcla de buenos deseos y creación de falsas expectativas. Incrementar las ventas, conseguir un crédito o exportar fueron posibilidades planteadas al alcance de la mano de muchos microempresarios, sin que mediara una seria reflexión sobre todo lo que se requeriría, además de conseguir un registro como empresa integradora, para convertir esas expectativas en realidad.

Al parecer, en ocasiones no hubo siquiera capacidad para explicar qué es una EI. Se conoció el caso de la Sociedad de Solidaridad Social Ceramistas de Morelos, una empresa social dedicada a la compra en común de materias primas, que fue invitada por funcionarios de Secofi y Nafin a registrarse como integradora. Una vez recibidas las explicaciones del caso, socios y directivos decidieron rechazar tal invitación y las promesas de recursos de Nafin por un malentendido: interpretaron que una EI era una empresa "intervenida por el gobierno".

Entre quiénes se realizó la promoción

El caso anteriormente señalado, así como el de la Unión de Artesanos Escultores formada en 1992 plantea las siguientes preguntas: ¿cuál es el sentido de promover que asociaciones ya existentes se registren como integradoras?, ¿acaso se ha llegado a la conclusión de que la integradora es la mejor forma de asociar empresas?, ¿se contribuye así a fomentar una cultura empresarial integradora, o se trata nada más de elevar el número de EI registradas?

Por otro lado, a juzgar por los resultados, la mayor parte de la promoción gubernamental se dirigió fundamentalmente a microempresarios. Se ignora si esto se hizo deliberadamente, si fue casual, o simplemente se debió a que era más fácil acercarse y vencer a este sector de los empresarios; pero como veremos más adelante también esto influyó en los resultados que han tenido las integradoras.

Por qué fueron creadas las EI

Las empresas integradoras del sector social que continúan funcionando se organizaron ante lo que podría llamarse situaciones de emergencia.

Los cambios profundos que se iniciaron en México en el sexenio de Miguel de la Madrid, en cuanto a la participación del Estado en la economía y en su relación con las clases, los sectores y las organizaciones políticas, en el sexenio siguiente terminaron por dejar vacíos y demandas insatisfechas, que a veces pudieron ser cubiertas por los productores donde contaron con la capacidad organizativa para ello.

El caso de los productores de café (CEPCO)

En 1989 los productores de café se vieron afectados por una fuerte caída del precio internacional del grano, se eliminó el precio de garantía y se inició el proceso de desincorporación del Instituto Mexicano del Café (Inmecafé). Esta paraestatal suspendió el financiamiento a productores, así como sus funciones de acopio, beneficio, comercialización, control de plagas y asistencia técnica.²

Entre 1989 y 1993 la producción nacional de café bajó 35%, el valor de las exportaciones cayó 67%, y el ingreso de los pequeños y medianos productores se redujo en más del 50 por ciento.³

La Coordinadora Estatal de Pequeños Productores del Estado de Oaxaca se creó también en 1989, año en que se inició la crisis cafetalera, en busca de soluciones a la crítica situación que vivían los productores. Uno de los problemas que tenían que resolver era el establecimiento de nuevos canales de comercialización ante la

² Julio Moguel y Armando Bartra, "El sector agropecuario mexicano. Un balance sobre el desastre (1988-1994)", en *Problemas del Desarrollo*, núm. 102, vol. 26, México, IIEC-UNAM, julio-septiembre de 1995, p. 180.

³ *Ibid.*, p. 184.

ducir artículos ornamentales o recreativos, los cuales al no ser básicos están sujetos a fuertes oscilaciones en la demanda. Además, por su propia naturaleza estos artículos no se producen a gran escala ni se distribuyen por medio de grandes circuitos comerciales.

Otro aspecto que explica el relativo éxito de las empresas integradoras vinculadas con las actividades agropecuarias es la existencia de una tradición asociativa en el campo mexicano. Esta tradición arranca con el agrarismo, en su lucha por la dotación de ejidos y por la restitución de tierras a las comunidades, y después se desarrolla con la defensa de la tierra, la búsqueda de recursos para trabajarla y, en muchos casos, con la organización de la producción en conjunto.

Las comunidades, y especialmente los ejidos, fueron semilleros de la creación de una serie de formas de asociación para la producción: las Uniones de Ejidos y de Comunidades, las Asociaciones Rurales de Interés Colectivo, las Sociedades Cooperativas, Sociedades de Producción Rural, Sociedades de Solidaridad Social (S de SS), Unidades Agrícola-Industriales para la Mujer. Por ello no es un hecho fortuito el que en México el sector social de la economía se haya desarrollado fundamentalmente en el campo, para la producción agrícola, pecuaria, forestal y pesquera. Sobre los distintos esquemas de integración entre las empresas del sector social, véase el esquema de la página siguiente.

Tamaño y recursos que reúnen las empresas integradoras

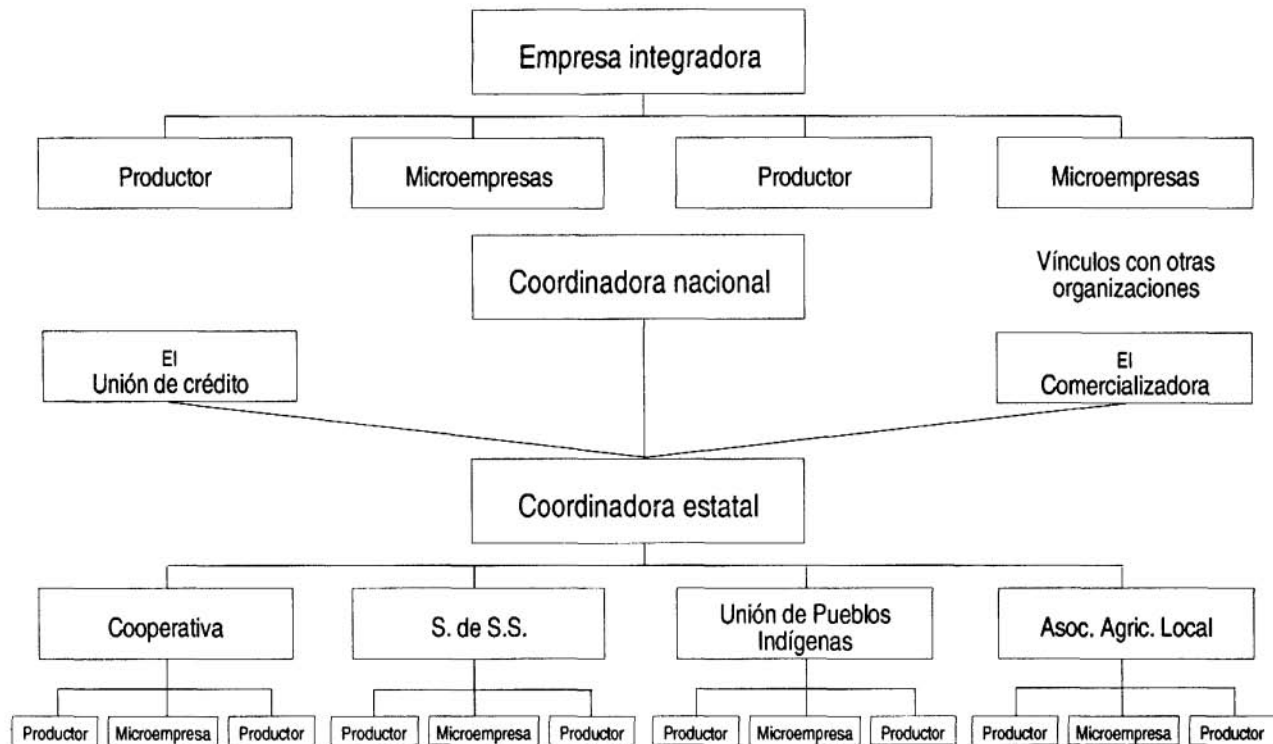
Pese a que la base de todas las integradoras del sector social son pequeños productores, existe una diferencia notable entre las EI formadas por productores, que son las que no están en operación, y las EI formadas por organizaciones de productores, que son las que están funcionando.

Tratándose de un sector donde predomina la población de ingresos bajos, sólo puede reunirse una masa aceptable de recursos si se reúne también a un elevado número de productores. Aquí, la cantidad implica calidad.

Cuando las empresas que se asocian son muy pequeñas, y pocas, la carga que implica cooperar para formar y operar una integradora puede ser demasiado alta para cada una.

Para que una empresa funcione se requiere de una masa crítica, de un mínimo en el volumen de capital y en las operaciones, por abajo de los cuales operar o no es factible o no es costeable.

ESQUEMA DE DISTINTOS NIVELES DE INTEGRACIÓN DE EMPRESA INTEGRADORA DEL SECTOR SOCIAL



La falta de liquidez y los apremios económicos que generalmente enfrentan las microempresas de sectores populares se vuelven un obstáculo para la integración. Para asociarse se requiere aportar un capital a la integradora, que generalmente el microempresario necesita para su propia empresa. Por otra parte, espera obtener un beneficio rápido, aunque sea pequeño, de cada desembolso realizado, y como los frutos de la integración tardan en madurar, a veces nunca se llegan a cosechar.

Éste es el caso de las tres integradoras que agrupan a productores artesanales. Una tiene un capital social de 17 000 pesos, otra cuenta con 3 000 pesos y la tercera ya no tiene capital alguno. De acuerdo con esto, las expectativas de los empresarios para conseguir nuevos mercados y modernizar sus equipos, o para tener acceso al crédito mediante la integración, realmente no tenían sustento. Cabe señalar también que el número de productores asociados a estas tres integradoras tampoco era muy alto: inicialmente 17 orfebres, 22 escultores y 10 productores de balones. Además, sus empresas son unidades económicas muy pequeñas, muestra de ello es que el número promedio de personas ocupadas en las empresas de los socios entrevistados es de 2.5 personas por establecimiento.

Por lo anterior, parece una previsión adecuada el que se haya establecido en 50 000 pesos el capital social mínimo de una integradora mediante el decreto que modifica al diverso que promueve la organización de EI.⁷

En contraste con las integradoras muy pequeñas, el capital social de las integradoras formadas por organizaciones de empresas es bastante considerable: 2 234 000 pesos en la Unión de Crédito de Morelos; 2 800 000 en la Coordinadora de Productores de Café, y alrededor de 200 000 pesos en la Integradora de Servicios Agropecuarios Nacionales. En cuanto al número de participantes, destaca la Coordinadora de Productores de Café, que mediante sus organizaciones socias agrupa alrededor de 23 000 productores.

Vínculos de las EI con organizaciones

Otro rasgo característico de las EI del sector social que han funcionado es su pertenencia o vinculación a otras organizaciones más amplias, algunas de las cuales tienen a su vez nexos con partidos

⁷ *Diario Oficial de la Federación*, 30 de mayo de 1995, primera sección, p. 9.

políticos. La Unión de Crédito de Morelos, por ejemplo, pertenece a la Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social (AMUCSS) y mantiene relación con la Confederación Nacional Campesina (CNC).

La integradora Servicios Agropecuarios Nacionales forma parte de la Asociación Nacional de Distribuidores de Fertilizantes e Insumos del Sector Social, organización que cuenta también con un Fondo de Garantía que le facilita el acceso de los asociados al crédito. La Coordinadora Estatal de Productores de Café del Estado de Oaxaca forma parte de una serie de organizaciones de productores de café (nacionales e internacionales), entre ellos la Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras.

Mediante estas organizaciones, los pequeños productores pueden lograr la fuerza necesaria para obtener los servicios y recursos que requieren, a los que individualmente no podrían acceder.

Las organizaciones del sector social son producto de una larga historia de lucha por la tierra, por crédito, por insumos, por mercados, por mejores precios. Los gobiernos posteriores a la Revolución prohicieron y apoyaron a veces al sector social, otras veces lo mantuvieron dentro de límites muy estrechos, e incluso lo acosaron cuando la fuerza y la independencia política de las organizaciones les parecían amenazantes.

En el desarrollo del sector social también creció una parte mala que pagaba con votos y fidelidad política los recursos que obtenía con facilidad de organismos gubernamentales. Corrupción, fraudes, grandes obras abandonadas, líderes ricos y asociados pobres son la cara oscura del sector social.

Durante muchos años la mayoría de las agrupaciones de productores del medio rural estuvieron encuadradas en la CNC. Después, el apoltronamiento y burocratización de esta central, su control por el Estado y su poca efectividad dieron pie al desarrollo de otras agrupaciones estructuradas por regiones, por productos, servicios o afinidades políticas.

Las transformaciones económicas y políticas de los últimos años han puesto a prueba a muchas de las organizaciones del sector social por la disminución de subsidios, la desaparición de precios de garantía, la privatización de paraestatales, cambios en la política crediticia, etc. Las agrupaciones sólidas, organizadas, que cuentan con la cohesión y adhesión decidida de sus miembros, y que tienen

dirigentes honestos, capaces y preparados, pueden salir fortalecidas de estos difíciles tiempos.

Apoyos gubernamentales

Existe una estrecha relación entre el tamaño y los nexos con organizaciones político-sociales de las EI, y su capacidad para conseguir apoyos económicos.

Como se muestra en el cuadro 3, son las empresas integradoras que agrupan a muchos productores las que han recibido cantidades significativas de apoyo, para lo cual sus vínculos con otras organizaciones ha sido fundamental. Además, esas mismas organizaciones han ayudado en ciertos casos a las agrupaciones miembros con préstamos de emergencia o les han brindado avales para garantizar algunas operaciones.

Cuadro 3
RECURSOS GUBERNAMENTALES Y DE LA BANCA DE DESARROLLO
OTORGADOS A LAS INTEGRADORAS DEL SECTOR SOCIAL (1992-1996)*

<i>Empresas beneficiadas</i>	<i>Monto recibido (pesos)</i>	<i>Institución otorgante</i>
UCACIEM	5 910 000	Nafin y Banrural
INSA	1 000 000	Fonaes
CEPCO	nd	FIRA, Banrural y Bancomext
Integradora de Oro y Plata de Oaxaca	51 000	Fideicomiso de Apoyo a los Productores de Oaxaca
Unión de Escultores	6 000	Gobierno del estado
Unión de Productores de Balones	25 000	Fiminese (Fondo gobierno del estado)

* No contiene la totalidad de los recursos recibidos.

nd = No disponible.

Agrupaciones como CEPCO han gestionado y obtenido también recursos del exterior provenientes de organismos no gubernamentales, parte de los cuales han servido para la capacitación de socios y directivos, así como para el pago de remuneraciones al personal administrativo.

En cuanto a otro tipo de apoyos, en los seis casos aquí considerados los entrevistados indicaron haber recibido asesoría e información de Secofi, fundamentalmente para obtener el registro como integradora. Además, en dos de esos casos Secofi colaboró con las empresas en la promoción de sus productos, así como en la gestión de créditos. A la pregunta sobre el beneficio que significaron estos apoyos, la mayor parte de los entrevistados respondió que había sido "poco" o "regular", en gran parte porque lo que más requerían estaba fuera del ámbito de atribuciones de Secofi.

ALGUNOS PROBLEMAS DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS

Lo que hemos descrito hasta aquí sobre la situación relativamente favorable de las integradoras de mayor tamaño y que agrupan organizaciones respecto de las pequeñas que agrupan a microempresas no significa que las primeras no enfrenten problemas. Entre muchos otros, tienen el de la competencia con grandes empresas privadas.

Competencia

En el caso de la distribución de fertilizantes, por ejemplo, operan en el campo mexicano empresas nacionales y extranjeras muy fuertes, que tienen estrategias comerciales agresivas. Su capacidad financiera les permite trabajar con sistemas de venta a crédito, y gracias a los altos volúmenes de productos que manejan pueden ofrecer precios de venta más bajos que los de las empresas de menor tamaño. Las empresas sociales, en cambio, no tienen el capital necesario para realizar ventas a crédito, y el volumen de sus operaciones depende de la revolvencia que dan a sus recursos.

Es interesante ilustrar con este mismo caso cuáles son las armas de que dispone el sector social para enfrentar este tipo de situaciones.

En 1996, ante la disposición gubernamental de que los recursos de Procampo podrían ser utilizados como garantía para la adquisición de insumos agrícolas, la integradora Servicios Agropecuarios Nacionales estableció negociaciones con empresas productoras

de fertilizantes para la entrega de productos a crédito. Para la liberación de los pedidos por parte de las plantas de fertilizantes se les debería presentar a éstas los contratos de cesión de derechos de Procampo de los productores a favor de la integradora Servicios Agropecuarios Nacionales. Para esta operación la integradora recibió los derechos de 2 004 certificados sobre 5 673 has, con lo que logró reunir alrededor de 2 000 700 pesos. Se dice que la unión hace la fuerza, y es cierto; sin embargo, la unión implica altas dosis de confianza, convicción, disciplina y organización, y esto no es fácil de conjuntar.

Privilegios y trato desigual

Tanto en las integradoras del sector social como en otras de las empresas entrevistadas varios socios se quejaron de que el gerente daba un trato preferencial a alguno o algunos de los asociados, o temían que pudiera suceder.

En una unión de crédito, por ejemplo, algunos socios indicaban que al haber pocos recursos que distribuir, éstos se canalizaban sobre todo a los amigos o allegados del gerente.

Otro caso es el de una comercializadora de artesanías, donde se manifestaron dudas acerca de que se estuviera promoviendo con la misma dedicación y entusiasmo la venta de las artesanías de todos los asociados.

En el decreto de creación de las EI y en la modificación que se le hizo posteriormente se señalaron dos provisiones con las que se trataría de evitar este problema:

a) No permitir que un solo socio tenga más del 30% de acciones de la integradora,

b) depositar la gerencia de la integradora en una persona que no pertenezca a ninguna de las asociadas.⁸

Las empresas han buscado sus propias formas de dar un trato equitativo a los socios y de evitar conflictos entre ellos. En el capítulo dedicado a las empresas de servicios se describe el caso de una integradora de empresas de la construcción en el que a la construc-

⁸ Esta disposición no es del todo respetada. A veces porque el tamaño de las empresas es tan pequeño y sus recursos tan limitados que no pueden pagar un gerente, y otras porque resulta difícil encontrar a la persona ajena a una asociada que tenga el perfil adecuado para dirigir a la integradora; sucede también que el liderazgo y papel aglutinador de uno de los asociados es tan fuerte, que nadie cuestiona su presencia en la gerencia de la EI.

tora que primero termina de construir su parte en una obra se le da preferencia para escoger el terreno en que va a construir en la siguiente obra.

En una integradora dedicada a las artes gráficas ha sucedido que varios socios a la vez requieran que se les preste con urgencia el mismo servicio. La amistad y buena comunicación que existe entre los asociados han permitido resolver estos pequeños conflictos de interés; sin embargo, ante su recurrencia han establecido como norma "primero en tiempo, primero en derecho".

Se considera que este tipo de disposiciones adoptadas informalmente o en reglamentos internos debieran aprobarse en todas las integradoras donde existen o pueden existir conflictos de interés entre los socios, ya que el asegurar condiciones de equidad fortalece la confianza de los asociados en las integradoras y su permanencia en ellas.

Financiamiento y garantías

Como se observa en el cuadro 4, en cinco de las seis empresas integradoras del sector social se consideró la falta de financiamiento como el principal o uno de los principales problemas que han enfrentado. A la vez, la dificultad para obtener crédito se deriva fundamentalmente de la carencia de garantías.

La dificultad para obtener garantías no es exclusiva de las empresas del sector social, pero sí es mayor que en las empresas privadas. Por una parte debido a que están formadas por personas de escasos recursos, y por otra porque la mayoría de ellos cuentan con tierras ejidales o comunales, las cuales no son aceptadas como garantía, aun con las modificaciones al artículo 27 constitucional.

OPINIÓN DE LOS ASOCIADOS RESPECTO A LAS EMPRESAS INTEGRADORAS A QUE PERTENECEN

La opinión general de los asociados respecto a las integradoras es bastante favorable, a pesar de las dificultades que tienen muchas de estas empresas.

De los 31 empresarios del sector social que fueron entrevistados solamente dos calificaron los servicios que ofrecen las integradoras como "poco importantes" o "prescindibles", en tanto que los 29 restantes consideraron esos servicios como "fundamentales" o "importantes".

Cuadro 4
PRINCIPALES PROBLEMAS DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS

<i>Empresas</i>	<i>Principales problemas</i>	<i>Principal obstáculo para obtener crédito</i>	<i>% aproximado de socios en cartera vencida</i>
UCACIEM	Falta de financiamiento. Desconfianza de socios	Falta de garantías	47
INSA	Falta de financiamiento. Negociaciones con proveedores	Falta de garantías	100
CEPCO	Facturación	Falta de garantías	0
Integradora de Oro y Plata de Oaxaca	Falta de financiamiento y capacitación	Falta de garantías	60
Unión de Escultores	Falta de organización y financiamiento	Falta de garantías	0
Unión de Productores de Balones	Falta de financiamiento y capacitación	Excesivos trámites	0

Es de destacarse que aun en los casos de las empresas integradoras que no están operando los socios piensan que la integración puede ofrecerles grandes beneficios.

Las respuestas de los socios a la pregunta sobre si estar asociado beneficiaba a sus empresas, fueron las siguientes:⁹

	<i>Número</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	1	3
En desacuerdo	1	3
Sin opinión	3	10
De acuerdo	16	52
Totalmente de acuerdo	10	32

⁹ Los asociados de EI que no están operando se refirieron al periodo en que sí lo estaban.

Incluso los empresarios que no están satisfechos con las experiencias que han tenido como socios de una integradora tienen una opinión positiva de las potencialidades de este tipo de asociaciones empresariales. Cuando se les preguntó si consideraban que las integradoras podrían ayudar a consolidar a las micro, pequeñas y medianas empresas, 29 contestaron "sí" y 2 "tal vez".

CONCLUSIONES

Las organizaciones de cafetaleros de Oaxaca y la distribuidora de fertilizantes han encontrado en la empresa integradora una figura jurídica útil para el desarrollo de negocios que favorecen a sus asociados.

La realización de actividades económicas en común existía antes de que se conformaran como integradoras; sin embargo, al registrarse como tales pudieron resolver mejor algunas formalidades y controles administrativos necesarios para la buena marcha de las empresas, como son la facturación, los registros contables y el pago de impuestos. La ventaja relativa que ofrece el régimen fiscal simplificado sólo ha sido aprovechada por la integradora de cafetaleros.

Entre los directivos de estas dos empresas existe una alta capacidad gerencial y también un alto grado de compromiso con el mejoramiento general de los asociados. En ambos casos se ha dado bastante atención a la capacitación de socios y directivos.

La coordinadora de cafetaleros ha dedicado esfuerzos considerables a mantener informados a sus integrantes, así como a brindarles beneficios sociales, mediante actividades como la alfabetización; destaca en ella el espíritu solidario de sus asociados.

En el caso de la Unión de Crédito de Morelos, constituida en 1993, el registrarse como integradora fue una mera formalidad que no implicó ningún cambio en el funcionamiento de la Unión ni en favor de los asociados; incluso no se benefició del régimen fiscal simplificado. A decir de su propio administrador, el registro como integradora se hizo por motivos políticos.

A diferencia de las integradoras de cafetaleros y de distribución de fertilizantes, en esta unión de crédito existe muy poca confianza de los productores en sus propias organizaciones. En opinión del administrador esta desconfianza se explica porque no ha habido correspondencia entre lo que se promete y lo que se hace, al darse

prioridad a los intereses de políticos sobre los de los asociados. De las seis integradoras del sector social fue ésta la que tuvo menos opiniones favorables de sus socios, incluso menos aún que las que no están en operación.

La supervivencia de esta empresa está en riesgo porque tiene comprometido todo su capital y porque no cuenta con apoyo y cohesión de sus asociados.

Las empresas integradoras conformadas por productores artesanales dejaron de operar por lo reducido de su tamaño y de sus recursos, así como por lo limitado de sus capacidades empresariales. Por estas mismas razones difícilmente volverán a funcionar pese a la actitud favorable a la integración de sus asociados. Solamente con apoyos económicos y de capacitación adecuados, permanentes y sostenidos durante un plazo considerable podría darse un cambio cualitativo en la situación de estos productores.

Si se tuviera que expresar en pocas líneas una conclusión, diríamos que las empresas integradoras del sector social:

1] Funcionaron donde existía una sólida base organizativa y proyectos bien estructurados compartidos por socios y directivos.

2] No dieron resultados, aunque se contó con recursos económicos, donde no hubo aspiración común, liderazgo ni organización.

3] Fracasaron cuando se intentó llevar a los microempresarios a niveles superiores en los negocios, sin poner en juego los plazos, recursos económicos y humanos necesarios para ello.

LAS UNIONES DE CRÉDITO COMO INTEGRADORAS

Isabel Rueda Peiro

De las 169 empresas integradoras (EI) registradas en Secofi hasta marzo de 1996, 28 son uniones de crédito (16.6%). En la muestra lo son nueve (18.2%) y otra tiene una unión de crédito (UC) como uno de sus pilares. Esta situación, aunada al hecho de que al realizar la encuesta todas las uniones que se habían transformado en integradoras permanecían, aunque tres de ellas con serios problemas de carteras vencidas, nos planteó la necesidad de estudiar sus particularidades.

SURGIMIENTO Y EVOLUCIÓN DE LAS UNIONES DE CRÉDITO

Las UC tienen larga historia en nuestro país, que se remonta a 1932, año en que la Ley General de Instituciones de Crédito, en su artículo sexto prevé su creación.¹ Se concibieron como organismos de fomento que permitieran a sus miembros —micro y pequeñas empresas— tener acceso al crédito que individualmente estaba fuera de su alcance, operando directamente con los bancos, los que ejercerían las labores de inspección y vigilancia de las operaciones realizadas con ellas. En decretos presidenciales posteriores se hicieron modificaciones a su forma de operar,² estableciendo li-

¹ FIRA, *Boletín Informativo*, núm. 213, vol. XXII, México, 31 de enero de 1990. p. 7.

² Tal es el caso de los decretos del 31 de mayo de 1941, 12 de marzo y 30 de mayo de 1945, 30 de diciembre de 1954, 31 de diciembre de 1956, 13 de enero de 1965, 27 de diciembre de 1978, 14 de enero de 1985, 3 de enero de 1990 y, el último en esta materia, del 23 de diciembre de 1993. *Ibid.*, p. 9.

mitaciones a sus operaciones y a los tipos de créditos que podían otorgar. En los años noventa se impulsó la creación de UC y se ampliaron los servicios que pueden ofrecer a sus socios, incluyendo varios de los previstos para las empresas integradoras. Así, en el capítulo de "La promoción industrial en México", de la legislación de diciembre de 1993, en el artículo 40 se establece que pueden realizar compras, ventas y comercialización de materias primas, insumos y diversos artículos o servicios por cuenta de sus socios; adquirir o rentar bienes de capital necesarios para la explotación agropecuaria o industrial, para rentarlos o enajenarlos a sus socios o a terceros, y efectuar la transformación industrial o el beneficio de los productos obtenidos o elaborados por sus socios.

Su creación no ha sido homogénea a lo largo de los 64 años que tienen de existencia. Hasta 1988 se habían otorgado 320 concesiones, resaltando los años de 1932 a 1950 con 118, y de 1981 a 1988 con 85.³ Sin embargo, en este año sólo funcionaban 132, ya que a 188 se les había revocado la autorización, ya sea porque no iniciaron operaciones o por deficiencias administrativas o de sus socios.⁴ En 1989 se hizo otra depuración y a partir de 1990 tuvieron un explosivo crecimiento. De acuerdo con declaraciones del entonces director general de Nacional Financiera (Nafin), Gilberto Borja Navarrete, en el sexenio salinista se crearon 260 uniones, constituyendo 50% de las existentes en octubre de 1996. Sin embargo, según informó este funcionario, la mitad de éstas no son viables y solamente lo son 130 uniones, que son las que seguían trabajando con Nafin.⁵ Consideró que las UC son un vehículo adecuado y ágil para que la banca de desarrollo canalice recursos a las medianas y pequeñas empresas, pero que el crecimiento explosivo que tuvieron en el sexenio pasado no les permitió tener una adecuada preparación financiera, administrativa y contable, por lo que Nafin promueve fusiones y mejoras administrativas en las que son potencialmente viables; y en las que definitivamente no están en esas condiciones, pues llegar a acuerdos amistosos para no entrar en litigio.

En cuanto a las carteras vencidas y a la posibilidad de embargos, anotó que a ellos se tendrá que llegar en los casos de las UC que des-

³ *Ibid.*, p. 10.

⁴ Isabel Cruz Hernández, "Las uniones de crédito en México", *Cuaderno Núm. 1*, México, Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social, 1993, pp. 7-8.

⁵ Miguel Ángel Barragán, "Condenadas a desaparecer el 50% de las uniones de crédito", en *El Financiero*, 21 de octubre de 1996, p. 12.

viaron a otra actividad los recursos que habían obtenido para aplicarlos a una distinta. Veamos estos problemas.

LAS UNIONES DE CRÉDITO Y LAS CARTERAS VENCIDAS

Debe recordarse que los canales y los montos de financiamiento de Nafin a las MPYMES se ampliaron en forma muy importante en el sexenio pasado, al concentrarse en ellas el apoyo de esta institución, mientras que anteriormente canalizaba de manera preferente sus recursos al sector paraestatal. Además, multiplicó sus intermediarios financieros, amplió su cobertura a las empresas ubicadas en los servicios y el comercio, en tanto que hasta 1989 sólo apoyaba a las manufactureras. Óscar Espinosa Villarreal, ex director de Nafin, afirma que al inicio de 1990 esta institución sólo operaba con 32 uniones de crédito, y en el primer semestre de 1993 contaba con 189.⁶ Añade que el financiamiento otorgado pasó de 2 060 millones de nuevos pesos en 1989 a 23 321 millones en 1992.⁷ De hecho, de 1990 a 1994 crecieron sustancialmente los créditos otorgados por Nafin (17.6 veces), el número de empresas apoyadas por esta institución (10 veces), y los intermediarios financieros que canalizaban los créditos, al pasar de 105 a 528, según lo afirmó su director adjunto corporativo, Arsenio Díaz Escalante.⁸

Espinosa Villarreal considera que lo más importante no es sólo el incremento del número de empresas atendidas sino el que la gran mayoría de éstas eran micro y pequeñas, ya que pasaron de representar 55 y 38%, respectivamente, en 1989, a 62 y 32% en 1992.⁹

El problema es que ese explosivo crecimiento no se realizó con base en una planeación acorde con la situación de las empresas y la viabilidad de sus proyectos, sino en forma apresurada, a la manera en que se procedió a impulsar la creación de EI. De aquí que, como anotó el propio Díaz Escalante, hubo excesos en la canalización de créditos, se llegaron a otorgar sin las debidas garantías, provocando problemas para que Nafin recupere lo prestado.

⁶ Óscar Espinosa Villarreal, *El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa*, México, Fondo de Cultura Económica, 1993, p. 75.

⁷ *Ibid.*, pp. 76-77.

⁸ Alberto Navarrete, "Retrosceso en el fondeo de recursos a la IP: Nafin", en *Excelsior*, 13 de octubre de 1996, pp. 1-A y 10-A.

⁹ Óscar Espinosa Villarreal, *op. cit.*, p. 76.

Las carteras vencidas de numerosas uniones de crédito, y los malos manejos e incluso corrupción en algunas de ellas, fueron noticia frecuente en los diarios en 1996, particularmente los casos de Unicreva y Unicref. En la primera, donde se implica a Adriana Salinas, hermana del ex presidente, se descubrió que recibió 2 100 millones de pesos, de los cuales 200 millones se destinaron a una empresa fantasma, y la segunda tuvo que ser intervenida por un adeudo de 1 100 millones de pesos.¹⁰

Sin embargo, la corrupción no es generalizada en las uniones de crédito (aunque los casos arriba anotados no son los únicos), ya que en la mayoría las carteras vencidas en 1995 se multiplicaron al aumentar desmesuradamente las tasas de interés (que llegaron a superar el 100%) y contraerse severamente el mercado interno, hacia el cual dirigen su producción la gran mayoría de las MPYMES. De aquí que sea común el reclamo de reestructuración de los adeudos de las uniones y de las empresas que han caído en insolvencia a causa de la crisis, el aumento de las tasas de interés y la capitalización de sus pasivos.

A principios de noviembre de 1996, Gilberto Borja entregó a la Comisión de Hacienda de la Cámara de Diputados un informe del consejo directivo de Nafin, la Secretaría de Hacienda, el Banco de México y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. En el documento se asienta que se autorizó la separación

de la cartera de los intermediarios no viables, por 17 mil 300 millones de pesos, a un fideicomiso de rescate y recuperación de cartera bajo la responsabilidad operativa de la propia institución.

El resto de la cartera total, por 2 mil 922 millones de pesos viables —que significan 14.4 por ciento del total—, sigue una operación normal.¹¹

Esta separación ha permitido a Nafin administrar la cartera viable y rescatar la vencida a través de diversos esquemas, agrega el funcionario, destacando las reestructuraciones, la recepción de bienes en dación en pago (a 66% de su valor de avalúo) y litigios. A principios de noviembre de 1996, por esos medios se había rescatado 53.8% del total, aproximadamente 9 301 millones de pesos.

¹⁰ Georgina Howard, "Nafin, un cadáver más del sexenio salinista", en *El Financiero*, 3 de noviembre de 1996, p. 3.

¹¹ Víctor González, "Separa Nafin cartera vencida de intermediarios no viables", en *El Financiero*, 4 de noviembre de 1996, p. 12.

En enero de 1997 se informó que sólo serían fondeadas por Nafin 63 de las 314 uniones de crédito, luego de un riguroso examen para calificar su viabilidad financiera.¹² De las que recibirían recursos, 33 se ubican en comercio, 16 en industria, 11 en actividades agropecuarias y ganaderas, tres en la construcción y una en el autotransporte. En cuanto a su distribución geográfica, siete se localizan en Oaxaca; al Distrito Federal y a Yucatán corresponden seis por entidad; cuatro estados contarán con cinco UC cada uno (Puebla, Jalisco, Veracruz y Estado de México); dos con cuatro (Chiapas y Coahuila); Hidalgo con tres; Aguascalientes, Tabasco y Tlaxcala, cada uno con dos; en cada una de siete entidades operará una UC (Chihuahua, Guanajuato, Guerrero, Nuevo León, Durango, Nayarit y Zacatecas), y nueve no contarán con intermediarios financieros apoyados por Nafin (Baja California Sur, Sonora, Colima, Quintana Roo, Sinaloa, Querétaro, San Luis Potosí y Tamaulipas). La proporción del crédito colocado por la banca de segundo piso se reducirá de 20 a 10%, aumentando el porcentaje de la banca comercial.¹³

Debe recordarse que el problema de las carteras vencidas no sólo afecta a las UC sino también a la banca comercial, y que en ésta viene aumentando de manera constante desde 1988, al incrementarse el crédito para impulsar la reactivación económica luego del sexenio de prácticamente nulo crecimiento, conservándose altas tasas de interés para atraer a los capitales fugados. El vencimiento de carteras se acelera a partir de la devaluación del peso en diciembre de 1994 y el aumento de las tasas de interés en 1995. En estas condiciones, en el caso de la banca comercial, la cartera vencida en relación con el crédito total pasa de 1.4% en 1988 a 6.6% en 1994, llegando a 10.9% en abril de 1995 (véase el cuadro 1).

La evolución de las carteras vencidas respecto al crédito total de la banca de desarrollo no es lineal, ya que aumenta considerablemente de 1988 a 1990, disminuye en los dos años siguientes, vuelve a incrementarse en 1993 y se reduce en 1994, año en que aumentó su derrama crediticia, al representar 20% del PIB.

Se observa que el crédito otorgado por la banca comercial es muy superior, y que a pesar de que en 1994 el crédito total otorgado por esta banca aumentó 31.9%, mientras que el correspondien-

¹² María Luisa Aiós, "Sin apoyo de Nafin más de 300 mil empresas en el país", en *El Financiero*, 17 de enero de 1997, p. 7.

¹³ *Ibid.*

Cuadro 1
COMPARACIÓN DE CARTERA VENCIDA Y CRÉDITO EN BANCA COMERCIAL
Y BANCA DE DESARROLLO

<i>Cartera vencida / cartera de crédito total (Porcentaje a precios de 1994)*</i>							
	1988	1990	1991	1992	1993	1994	1995**
Banca Comercial	1.4	2.3	3.1	4.2	5.6	6.6	10.9
Banca de Desarrollo	1.0	5.1	2.2	2.2	2.9	2.4	nd
<i>Cartera vencida / capital, reservas y resultados (Porcentaje a precios de 1994)*</i>							
Banca Comercial	22.1	42.8	61.5	77.0	96.5	161.5	nd
Banca de Desarrollo	19.9	52.8	24.7	22.2	37.3	48.5	nd
<i>Crédito total / PIB (Porcentaje)</i>							
Banca Comercial	16.4	23.8	26.4	34.5	38.3	49.3	nd
Banca de Desarrollo	18.5	12.4	10.6	11.4	13.0	20.3	nd
<i>Cartera vencida / PIB (Porcentaje)</i>							
Banca Comercial	0.2	0.6	0.9	1.4	2.2	3.3	nd
Banca de Desarrollo	0.2	0.6	0.2	0.2	0.4	0.5	nd

* Cifras a diciembre de cada año.

** Cifras preliminares al mes de abril.

FUENTE: Elaborado con cifras de Ernesto Zedillo, *Primer Informe de Gobierno, 1995*, anexo.

te a la de desarrollo lo hizo en 63%, el monto de las carteras vencidas de la primera subió 56.8% y el de la segunda 32.5 por ciento.¹⁴

La relación de la cartera vencida respecto al capital, las reservas y los resultados es más desfavorable para la banca comercial que para la de desarrollo, a pesar de que aquella no presta sin garantías;

¹⁴ Calculado con cifras de la misma fuente del cuadro 1.

pero al canalizar mayores recursos que la banca de desarrollo (como se muestra al comparar la relación del crédito total respecto al PIB), es mayor el número de sus clientes que no pueden pagar sus adeudos al desencadenarse la crisis.

Cómo se acelera el problema de las carteras vencidas a partir de 1995 se muestra en el hecho de que al finalizar octubre de 1996, 49.1% de la cartera de crédito total representaba cartera vencida, de acuerdo con Securities Auction Capital (SAC).¹⁵

De acuerdo con esta fuente, a pesar de las reestructuraciones que se han llevado a cabo en el último año, este problema ha aumentado tanto entre las empresas como entre los consumidores (9.15 y 10.66% respectivamente) y 33% de los créditos a las empresas presentan el riesgo de ser incobrables.

La cuestión es que, de acuerdo con SAC, varios sectores del mercado no financiero que han emprendido agresivos planes de reestructuración han tenido que hacerlo hasta en tres ocasiones para la misma deuda, ya que la liquidez de los deudores no se resuelve y los créditos reestructurados reaparecen en cartera vencida cada cuatro meses.¹⁶

Además, debe recordarse que el incremento de las deudas de las empresas en 1994 no sólo se debió al aumento de la posibilidad de obtener crédito sino además al panorama económico ampliamente divulgado por el gobierno mexicano en ese año, el cual también era contemplado por las cúpulas de las organizaciones empresariales, como la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (Canacintra). Se aseguraba que el futuro de la economía mexicana era muy promisorio como consecuencia de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá, así como por el ingreso de México a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que nos introducía al Primer Mundo. Asimismo, se propagaba el éxito de la política económica del presidente Salinas de Gortari al haber reducido la inflación a un dígito y al aumentar considerablemente las exportaciones manufactureras. Lo que se omitía señalar era que las importaciones de estos productos se habían incrementado en mucho mayor cuantía y que por cada dólar que se exportaba se importaba 1.50,

¹⁵ Alicia Salgado, "Impone nuevo récord histórico el índice de cartera vencida: 49.1%", en *El Financiero*, 14 de noviembre de 1996, p. 5.

¹⁶ *Ibid.*

con lo cual la balanza comercial pasó de un superávit de 1 665 millones de dólares en 1988 a un déficit de 24 267 millones en 1994.¹⁷

De suerte que aunque la devaluación del peso era esperada por los grandes grupos financieros (y la aprovecharon en su beneficio) tomó por sorpresa a la abrumadora mayoría de los micro, pequeños, medianos y aun grandes empresarios, como se muestra en los estudios realizados por el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP). En efecto, en la encuesta semestral de este Centro, aplicada en julio de 1995 a una muestra estratificada por tamaños y sectores constituida por 451 empresas industriales, comerciales y de servicios ubicadas en el Valle de México, Monterrey, Guadalajara y León, la cual refleja la estructura empresarial nacional, se evidencia que la abrumadora mayoría de las empresas no anticipó una crisis como la que se desencadenó en diciembre de 1994 y que ocasionó que en los siguientes siete meses disminuyeran las ventas de 81.2% de las empresas. Las más afectadas fueron las pequeñas, cuyas ventas se redujeron en promedio 50%, mientras que este descenso fue de 16.3% para las medianas y de 20% para las grandes.

El descenso de la actividad económica en 1995 se agravó por la severa reducción del crédito. El otorgado por Nafin disminuyó 28%, ya que de acuerdo con el documento citado arriba en 1996 se planteaba un programa crediticio por 38 000 millones de pesos, pero hasta septiembre se habían otorgado 20 483 millones, equivalentes a 54% de la meta anual. Se afirma que la reducción en la derrama crediticia se debe a la lenta reactivación de las actividades económicas vinculadas al mercado interno, a las altas tasas de interés y a la escasez de nuevos proyectos viables, la reducción de intermediarios financieros no bancarios, de 510 a 113, y a la disminución de los programas y de los intermediarios financieros bancarios hacia Nafin al concentrar sus esfuerzos en la reducción de la cartera vencida.¹⁸

LAS UNIONES DE CRÉDITO EN LA MUESTRA

Casi todas las Uniones de Crédito que son empresas integradoras se transformaron en tales a raíz del decreto que crea esta figura aso-

¹⁷ Calculado con datos de Banco de México, *Informe anual*, varios años; e INEGI, *Estadísticas del Comercio Exterior*.

¹⁸ Víctor González, *art. cit.*

ciativa, con el objeto de obtener los beneficios que se planteaban en dicho decreto. Es frecuente que los socios no estén familiarizados con la EI, algunos ni siquiera saben que existe, y que más bien se sientan socios de la UC. De aquí que para la mayoría su situación es similar a la que tendrían de no haberse transformado en EI.

En el capítulo anterior, al analizar las EI que se caracterizan por su pertenencia al sector social, se abordaron los casos de una EI que es UC y el de otra que tiene como uno de sus pilares una UC, por lo que aquí no se hará referencia a ellas y sólo nos ocuparemos de las otras que forman parte de nuestra muestra.

De éstas, una operaba como UC desde 1971; en 1986 creó una unión de compras para dar servicio a varios pequeños muebleros a punto de quebrar debido a la crisis desencadenada en ese año. Entre estos servicios se cuentan la compra de insumos en común para obtenerlos a menor precio, almacenamiento y transporte, y seguro para el traslado de mercancías. En 1994 esta organización se transformó en EI y amplió los servicios que ofrece a sus socios, incluyendo asesoría contable, fiscal y en proyectos, y cuenta con una amplia gama de prestadores de servicios, según señaló su administrador en la entrevista que nos concedió.

Es interesante el convenio que estableció con el Tecnológico de Monterrey-Campus Toluca, consistente en que alumnos realicen su servicio social, dirigidos por un profesor, haciendo estudios en determinada empresa para plantear solución a algún problema que ésta considere importante. La empresa da las facilidades para ello y paga un salario mínimo al profesor que coordina el proyecto y recibe los resultados de éste. De esta forma, las empresas reciben asesoría y los alumnos realizan su servicio social estudiando problemas reales y asesorados por un profesor especializado en la materia de que se trate.

Los socios de esta integradora ubicada en Toluca (187 en la actualidad, localizados en cuatro entidades federativas) en un 70% se dedican al comercio, 15% a la industria, 10% a servicios y 5% al sector agropecuario, de acuerdo con los datos proporcionados por su administrador. Los principales problemas que señala para la operación de la integradora son: desarrollar en los socios la cultura de la asociación y contratar los servicios, ya que es muy fuerte la cultura de trabajar individualmente y la renuencia a hacerlo en equipo y compartir experiencias. Piensa que la crisis está produciendo, en alguna medida, un cambio en esta mentalidad.

Anotó que en 1995 el volumen de ventas de sus empresas asociadas disminuyó aproximadamente 50% en promedio, y que el problema de cartera vencida afecta a 45% de éstas. Sin embargo, consideró que los objetivos de su programa anual se cumplieron en un 80 por ciento.

De acuerdo con información que fue proporcionada por Nafin, esta UC se cuenta entre las que han dejado de operar con ella debido a su excesivo apalancamiento y a sus adeudos pendientes con dicha institución. Se anotan algunas debilidades administrativas, fiscales y contables, y una serie de fortalezas, entre éstas el empeño de sus socios por alcanzar sus metas y el perfil del personal administrativo.

Otra unión de crédito entrevistada por nosotros, que se localiza en Oaxaca, operaba como tal desde 1991 y realizaba algunas funciones de las señaladas que pueden asumir las EI, así que se transformó en integradora en 1994. Según comentó su administrador, le fue muy útil la asesoría que en un principio le prestó su padre, quien era banquero retirado y le aconsejó no prestar sin garantías. Esto le ha permitido no tener problemas tan graves a raíz de la crisis, agregó, ya que aunque las ventas de sus asociadas han disminuido alrededor de 50%, sólo 25% tienen el problema de carteras vencidas. Agrupa a socios en diferentes actividades: manufactureras, agrícolas, comerciales y de servicios, entre los que se cuentan médicos que se han agrupado para la compra de equipo que utilizan en común.

El principal problema que señala el administrador de la integradora para su buen funcionamiento es la falta de una mayor sensibilidad de los socios hacia la integración y la falta de mayor promoción de la EI hacia los socios. Resalta la necesidad de promover acciones grupales. Entre sus proyectos menciona el de incubar empresas y señala que ha iniciado el de dar a sus socios servicios contables baratos.

De los seis socios encuestados, sólo uno expresó una opinión desfavorable sobre los servicios que presta la EI, los demás consideraron dichos servicios importantes o fundamentales. Entre éstos mencionaron, además del apoyo para obtener crédito, la capacitación, asesoría y algunas actividades en común. Uno de ellos señaló que se han presentado problemas entre la EI y algunos socios, quienes han sido embargados al no poder pagar sus adeudos, aunque estos casos no son muchos.

Sin embargo, también esta UC se cuenta entre las que han dejado de operar con Nafin, aunque funcionarios de esta institución, al concedernos una entrevista indicaron que esta unión está realizando grandes esfuerzos por superar sus problemas y que puede ser que lo logre.

En Jalisco se entrevistó al administrador de una unión de crédito ubicada en Zapotlanejo, que inició sus actividades en 1986 y se transformó en integradora en 1993, como resultado de la promoción de Secofi. La actividad principal de sus socios es el comercio. El administrador anotó que como UC, además de facilitar la obtención de crédito a sus socios y prestarles su garantía o aval, mediante un departamento especial les presta otros servicios como los siguientes: promoción, organización y administración de empresas de transformación; venta de los productos de los socios; compra-venta o alquiler de bienes de capital y de insumos necesarios para la explotación industrial, agropecuaria o comercial; transformación o beneficios de los productos de los socios. Como se ve, estas actividades son las señaladas en el decreto de 1993 sobre uniones de crédito.

Afirmó que la creación del departamento especial obedece a la necesidad de incrementar la competitividad de los socios, de promover y consolidar la presencia de las micro, pequeñas y medianas empresas en el mercado doméstico y propiciar su participación en el extranjero. Indicó que funciona bien, pero que ha disminuido sus operaciones, que 20% de sus socios han tenido problema de cartera vencida, y que utiliza para sus operaciones fiscales el régimen general de ley porque sus socios prácticamente no reportan ganancias.

Refiriéndose a la empresa integradora, indicó que surgió de la decisión del Consejo de Administración y con el voto de los socios, al conocer que si tomaba esta figura podrían tener mayor apoyo y más beneficios que los otorgados por la unión de crédito. Asimismo, que además de los servicios que prestaba como unión de crédito, como integradora podría prestar otros, a saber: servicios técnicos y de capacitación en las mismas instalaciones y sin realizar cambios en la estructura de la unión ni contratar nuevos elementos para la asesoría o capacitación, puesto que ya se contaba con una red para otorgarlos y, sobre todo, porque los objetivos de la unión y de la EI son los mismos. De hecho, agrega, sólo hubo que contratar a una persona para que se encargara de los trámites y de la papelería de la integradora, ya que ni siquiera tuvieron que con-

tratar a un administrador, puesto que el presidente de la unión de crédito también se dio de alta como tal en la integradora.

Señaló que, en teoría, como empresa integradora inició operaciones en agosto de 1993, al mes siguiente de constituirse como tal, pero que en realidad no ha empezado a funcionar así debido al receso que existe en el otorgamiento de créditos, y a que la UC con sus recursos propios puede cubrir la incrementada demanda de sus socios (que son pequeños negocios) y que puedan sobrevivir. Por este motivo no proporcionó la lista de las empresas asociadas a la integradora. Sin embargo, se pudo entrevistar a un socio, quien ratificó lo señalado por el presidente de la unión de crédito.

Para esta UC está condicionada la operación con Nafin a la mejora de sus estados financieros.

En Querétaro se entrevistó a los administradores de dos uniones de crédito que posteriormente dejaron de operar con Nafin. Uno de ellos, quien ya tenía orden de embargo en el momento de la encuesta, de buen grado accedió a responder a nuestras preguntas e incluso nos proporcionó información adicional. Indicó que ha promovido la organización de las empresas asociadas, que en su mayoría son comercios, para enfrentar junto con la integradora el problema de las carteras vencidas. En este sentido, estaba impulsando la creación de una asociación civil denominada Defensa Patrimonial, A.C., con el objetivo de evitar que se afecte el patrimonio adjudicándose las instituciones acreedoras las garantías por créditos que no han podido cubrirse por causas imputables a la crisis económica. Indicó su interés por buscar formas de solución reales y definitivas al problema de las carteras vencidas; discutir y hacer propuestas para rescatar a las UC que tengan formas y características para apoyar a sus asociados; buscar estrategias para reactivar la planta productiva, y elaborar propuestas para ajustar el actual modelo económico del país.

Para evaluar la situación de las empresas asociadas, en marzo de 1996 realizó una encuesta entre éstas. El cuestionario fue respondido por 65% de los dueños o administradores de las empresas asociadas, afirmó el administrador de la EI. Los resultados muestran que 89% de los encuestados presentan cartera vencida en mayor o menor grado; los elementos que señalaron que más han incidido en este problema son, por orden de importancia: bajas ventas, falta de liquidez y altos intereses; 90% de los encuestados anotó que la empresa no genera recursos suficientes para cubrir oportunamente sus compromisos de crédito; 92% indicó que su

empresa requiere que se haga un diagnóstico integral; 95% de los casos en que han reestructurado tienen problemas para salir adelante con su nuevo plan de pagos, señalando como causa, por orden de importancia: bajas ventas, altas tasas de interés, necesidad de pago a proveedores y falta de liquidez; las principales propuestas para reestructurar definitivamente sus créditos, por orden de importancia son: que bajen las tasas de interés, que se amplíen los plazos de pago, que no se capitalicen intereses, plazos y tasas de acuerdo con cada región, que se amplíen los plazos de gracia, y pagar primero capital y luego intereses.

Estas propuestas deberían ser contempladas por las autoridades gubernamentales. Algunos investigadores también han propuesto una serie de medidas para solucionar las carteras vencidas, las que deberían estudiarse,¹⁹ ya que ninguna empresa puede sobrevivir si los pagos por concepto de adeudos absorben una parte tan considerable de sus ingresos que no le permiten acumular o que incluso la conducen a descapitalizarse. Además, si existe la disposición de pagar en la medida de las posibilidades reales de la empresa, esto puede resultar más benéfico para el acreedor (sobre todo tratándose de una institución pública) que proceder al embargo de bienes que luego tendrá que rematar.

En Sombrerete, Zacatecas, se entrevistó al administrador de una UC que se creó en 1991 y se transformó en EI en 1993. Hasta 1994 creció aceleradamente y con finanzas sanas, hasta contar con 1 291 empresas asociadas localizadas en cinco entidades federativas, convirtiéndose para Nafin en el modelo de UC y de EI eficiente. De ese acelerado crecimiento derivan en parte sus problemas actuales, ya que colocó muchos créditos sin los debidos estudios de factibilidad y, según nos informaron diversas personas que se entrevistaron, algunos basados en el amiguismo o en recomendaciones de funcionarios públicos. El administrador comentó que hasta 1994 Nafin les otorgaba todo el crédito que solicitaban y hasta se los ofrecía y se los entregaba de inmediato. Contando con esa facilidad, también ellos lo otorgaban a sus socios.

Por otra parte, inició como agropecuaria del sector social, según lo informó en una entrevista la coordinadora operativa nacio-

¹⁹ Eugenia Correa, "Carteras vencidas y salidas a la crisis bancaria", en *Momento Económico*, IIEC-UNAM, núm. 87, septiembre-octubre de 1996, p. 20. También Juan Castaingts Teillery, en "Hacia un proyecto para la solución de las carteras vencidas", en *ibid.*, pp.25-26.

nal de la Asociación Mexicana de Uniones de Crédito Campesinas, Isabel Cruz Hernández, pero luego se transformó en agropecuaria, industrial y comercial, y al agrupar a socios en localidades distantes no pudo conocer sus antecedentes en cuanto a solvencia, lo cual luego se convirtió en un problema.

A partir de diciembre de 1994, con el aumento de las tasas de interés muchos de sus socios cayeron en cartera vencida y se les acumularon intereses moratorios. En el momento de la entrevista estos problemas afectaban a cerca del 80% de los socios, según lo informó el administrador de la EI. Hoy ya no opera con Nafin y tiene una demanda penal de esta institución en su contra.

Cuando se realizó la encuesta estaba operando y la mayoría de los socios que se entrevistaron tenían buena opinión del administrador de la UC (ya que es con esta figura con la que están familiarizados), especialmente los ejidatarios y pequeños campesinos, para quienes los servicios que les proporciona, tales como la compra de insumos por cuenta de los socios, crédito y luego venta de la cosecha son muy importantes; sin embargo, una socia, que es comerciante y con graves problemas de cartera vencida e intereses moratorios, se expresó muy mal de la UC y la culpa de sus problemas por no lograr que se reestructuren los adeudos. Ésta es una demanda generalizada entre los socios.

Algunos empresarios de la región, que no forman parte de la EI, al ser entrevistados anotaron que, desde su punto de vista, el principal problema de Zacatecas es que no hay una política tendiente a desarrollar la región aprovechando sus recursos naturales y su mano de obra. Es un hecho que a los empresarios de la región los tomó por sorpresa la crisis, que cambió radicalmente el panorama que tenían previsto para 1995.

Cabe destacar que el apoyo gubernamental para lograr una reestructuración de los adeudos que no signifique la ruina de los deudores ha sido fundamental en el caso que vemos en seguida, el de la Unión de Crédito Mixta Plan Puebla, según señaló su director general al ser entrevistado, y también en un discurso que pronunció al celebrarse del 4º aniversario de esta Unión, el 21 de octubre de 1996.

Su antecesor es el Plan Puebla, que surge a principios de los años sesenta impulsado por un grupo de agrónomos egresados de la Escuela de Posgraduados de Chapingo. Su objetivo era demostrar que aun en las condiciones más críticas —tierras de temporal y en condiciones de minifundio y subsistencia— es posible un de-

sarrollo agrícola que beneficie a los productores si se crean en las propias comunidades laboratorios para explorar en vivo las mejores formas de elevar la productividad agrícola, aprovechando al mismo tiempo la experiencia de los productores. Las opiniones sobre los resultados del Plan Puebla son muy diversas y algunas hasta antagónicas. El entrevistado en esta ocasión señaló que fue muy exitoso en sus primeros años, al lograr incrementos significativos en la productividad agrícola; pero que por diversos motivos —entre otros el burocratismo— fue decayendo desde mediados de los años setenta y a principios de los noventa estaba a punto de sucumbir. De aquí surgió la idea de darle nueva vida, pero de manera acorde con los tiempos actuales. Es así como se creó la Unión de Crédito Mixta Plan Puebla, en octubre de 1992, y al año siguiente obtuvo la autorización de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores para convertirse en intermediaria financiera y empezó a operar otorgando créditos descontados con Nafin y FIRA-Banrural. Inicia un periodo de rápido crecimiento, que se expresa en el incremento de los socios, de 864 en 1992 a 3 000 cuatro años después.²⁰ En 1994 se registró como empresa integradora.

Sin embargo, como muchas otras uniones de crédito sufrió el agobiante problema de las carteras vencidas, pero tuvo la “fortuna” de lograr que les fuera aceptada la dación en pago.

En la entrevista, el director general de esta unión indicó que al considerar como un veneno de efecto retardado los planes de reestructuración de adeudos propuestos por el gobierno, como el Acuerdo de Deudores (ADE) y las Unidades de Inversión (UDIS), plantearon el mecanismo de la dación en pago y lograron que se les aceptara un terreno en Cancún, el cual les fue proporcionado por un acaudalado personaje. A la pregunta de cómo fue posible tanta magnanimidad, respondió que contaron con la solidaridad de una serie de funcionarios, que incluso llegaron a abordar al presidente de la República, y que después de 22 meses de intensas negociaciones obtuvieron la autorización de la dación en pago por la deuda que tenían con Nafin, Fifomin y Banrural.

Una renegociación similar de los adeudos debería generalizarse

²⁰ Todos los datos sobre esta unión de crédito y su antecesora fueron proporcionados por su director general en una larga entrevista que nos concedió, y complementados con elementos de su discurso pronunciado en el 4º aniversario, el cual también nos lo proporcionó al término de la entrevista.

a las UC con problemas agobiantes de carteras vencidas a causa de la crisis y no de fraudes, en lugar de restringirse a aquellas que tienen el privilegio de contar con buenos amigos en las altas esferas del aparato gubernamental. Una renegociación en términos de quitas y no sólo de dación en pago, ya que esto último está fuera del alcance de la mayoría de los deudores o significa su descapitalización.

Su situación particular ha permitido a la UC Plan Puebla proponer cuatro modelos de pago a sus socios, consistentes en la consolidación de pasivos (capital vencido más intereses normales al corte, sin moratorios): 1] a quien pague 30% del saldo consolidado, le dan 18 meses de plazo con tasa de interés cero; 2] si el pago es de 20% del saldo consolidado, se tiene derecho a una tasa de interés fija de 6% durante 18 meses; 3] a quien pague 10% de dicho saldo le dan una tasa de 12% durante 18 meses; 4] si no paga nada, se fija una tasa anual de 24% sobre saldos consolidados, durante 18 meses. Estas cuatro opciones también sería necesario ofrecerlas de manera generalizada.

La Unión de Crédito Plan Puebla tiene el propósito de convertirse próximamente en el primer banco campesino del país. Para lograr este propósito posiblemente tendría que esforzarse por recuperar una alta proporción de los créditos que otorgue. Como EI se ha convertido en una integradora de empresas integradoras, ya que para dar diversos servicios a sus socios ha creado un Fondo de Aseguramiento y una serie de integradoras de las que pueden ser socios los de la unión de crédito que lo deseen, o ajenos a ésta. Tal es el caso de una EI de maquinaria agrícola, mediante la cual entre 1994 y 1995 se financió la compra de 220 tractores para sus socios, quienes adquirieron además una acción de 100 pesos para crear un fondo destinado a capacitación y a la compra en común de refacciones, diesel, etc. Los dueños de los tractores ofrecen servicio de maquila a otros agricultores, para financiarse. También crearon una integradora para la comercialización de fertilizantes; otra de servicios médicos, que es sociedad civil, para dar atención médica y hospitalaria a sus socios y familiares, y la cuota depende de la cobertura del servicio; una integradora de textiles; otra de artesanos de vidrio soplado, y tienen en proyecto otras.

La opinión de los socios que se entrevistaron en general es favorable, aunque uno de ellos expresó gran inconformidad con la integradora y con su director.

En la ciudad de México se encuestó al administrador de una

unión de crédito cuya principal función es financiar a las empresas de autotransporte, especialmente de carga, para la renovación de sus equipos. Se transformó en integradora de empresas de autotransporte con objeto de aprovechar las ventajas que les ofrecía esta figura. La integradora, además de financiamiento y apoyo para la renovación de maquinaria y equipo, ofrece a sus socios servicios administrativos, indicó el entrevistado. Añadió que funciona bien, que ha cumplido en 100% los objetivos para los que fue creada, pero que ha disminuido sus operaciones debido a la reducción de un 40% de las actividades de sus asociadas. Señaló que 40% de éstas han tenido problemas de carteras vencidas debido a la recesión y a las altas tasas de interés. Para mejorar el funcionamiento de las empresas integradoras en beneficio de sus asociadas, sugirió que se fijen tasas de interés no mayores a 18%, con un plazo de 18 a 24 meses, y ampliar el plazo del crédito entre cinco y 12 años.

Cabe señalar que a pesar de que afirmó que esta integradora cuenta con 528 socios distribuidos en varias entidades de la República (algunos con un solo autotransporte y otros con un considerable número de unidades), se resistió mucho a dar la lista de las asociadas, y finalmente proporcionó unas 100 páginas conteniendo una enorme cantidad de empresas, la mayoría de las cuales no pertenecían a la mencionada UC. Sólo se logró entrevistar a dos empresas asociadas. El administrador de una de éstas dijo que hace algunos años se afilió a la citada unión, que solicitó un crédito que no obtuvo, y que no ha vuelto a tener ninguna relación con ésta, pero que no se ha desafiliado porque no le representa ningún problema no hacerlo, ya que no tiene que pagar cuotas. El administrador de otra asociada dijo que en 1991 solicitó y obtuvo un crédito de la unión para renovar su equipo de transporte, lo que le resultó muy benéfico, que no ha vuelto a solicitar ningún servicio pero pronto piensa solicitar otro crédito. Esta UC pretende continuar como intermediario de Nafin, pero la institución lo decidirá con base en su programa de rehabilitación, según información proporcionada recientemente.

Se concluye que la situación de las UC que se transformaron en EI no cambió. La mayoría utiliza el régimen fiscal general y no el simplificado, que es el beneficio que obtendría como EI. Las carteras vencidas son su mayor problema, y aunque en la mayoría de ellas existen fallas y deficiencias de diversa índole, la más grave es no haber previsto la crisis, pero ésta es más imputable a los funcionarios públicos del más alto nivel que a las UC. También se concluye

que es necesario reestructurar de manera definitiva las carteras vendidas sin que esto implique la descapitalización de los deudores, ya que un deudor descapitalizado o en quiebra no puede pagar los adeudos.

De las UC encuestadas, ocho respondieron que han recibido apoyo de alguna institución promotora de empresas integradoras (56% de Secofi y 22% de Nafin), pero sólo tres de estas integradoras respondieron que dicho apoyo las benefició mucho, dos más dijeron que el beneficio fue regular, otras dos que fue poco o muy poco y la otra no respondió. La principal institución a la que solicitaron financiamiento es Nafin.

CONCLUSIONES

Según los resultados de la encuesta, el 42% de las empresas integradoras de la muestra ya no opera. Si se extrapola este resultado al conjunto en el país puede concluirse, con el 80% de confianza, que entre el 33 y el 51% del total de las integradoras creadas a raíz del decreto no operan. Por otra parte, sólo el 17% de las incluidas en la muestra funcionan bien y las restantes siguen funcionando pero con problemas, dado que el 25% ha tenido que disminuir sus operaciones y el 17% opera en forma deficiente.

En parte, estos resultados se deben a la crisis, que afectó a la mayoría de las empresas y particularmente a las MPYMEs. Sin embargo, el trabajo de campo reveló que muchas EI dejaron de operar antes de diciembre de 1994, y que otras ni siquiera llegaron a hacerlo. La crisis sí es responsable directa de la disminución de operaciones del 25% que muestran esta situación, e indirectamente de la desintegración de aquellas en las que algunos de sus socios pretendieron solucionar sus problemas financieros, derivados de la crisis, a costa de los demás. También lo es de la alta proporción de carteras vencidas que ha originado que muchas uniones de crédito dejen de operar con Nafin. Sin embargo, hay que matizar este resultado y recordar la forma poco cuidadosa en que esa institución multiplicó el crédito entre 1990 y 1994 (sobre todo en este último año), principalmente hacia las micro y pequeñas empresas, utilizando como intermediarios financieros privilegiados a las uniones de crédito, las cuales tuvieron un crecimiento explosivo en esos años. Además, no hay que olvidar que muchas empresas se endeudaron esperando un futuro de crecimiento y bonanza como el que planteaban y difundían los altos funcionarios públicos.

Por otra parte, los problemas de las uniones de crédito, como los de todos los deudores, se agravaron a partir del aumento de las

tasas de interés en 1995 y de la severa reducción del financiamiento en ese año y el siguiente. De aquí que la mayoría de los administradores de la EI y de sus asociadas señalen entre sus principales problemas la falta de crédito y lo excesivamente alto de las tasas de interés. Éstas incluso se han mantenido a niveles muy elevados durante toda la década de los noventa y es uno de los factores que resta competitividad a las MPYMEs. A esto hay que añadir que estas empresas con frecuencia no pueden ofrecer garantías.

Sin embargo, una conclusión muy importante de esta investigación es la necesidad de que las micro, pequeñas y medianas empresas se agrupen para que puedan no sólo permanecer sino fortalecerse, y que la figura asociativa de empresas integradoras es adecuada. Así lo señalaron casi todos los entrevistados. También se concluye que los pobres resultados obtenidos se deben a una diversidad de factores.

Entre éstos sobresale la forma precipitada e ineficiente en que ha sido promovida dicha figura asociativa, sin la debida planeación e instrumentación de acuerdo con la realidad de las empresas y de su entorno, que son diferentes para las ubicadas en los diversos sectores de la actividad económica y para las que forman parte de cada estrato en que se clasifican las empresas.

Además, ha faltado una política de desarrollo económico de largo plazo que, entre otras cosas, contemple de manera integral la formación de los recursos humanos para informar, asesorar y orientar a los empresarios que muestren iniciativa y capacidad para asociarse, así como la coordinación de las dependencias gubernamentales para un mejor aprovechamiento de los apoyos destinados a elevar la competitividad de las MPYMEs en el mercado interno y externo.

Lo anterior se demuestra al observar que entre los principales problemas señalados por los entrevistados se cuentan la falta de apoyos efectivos gubernamentales y de orientación e información; el desconocimiento de los funcionarios y empleados públicos que tienen relación con las EI, tanto de esta figura asociativa como de su forma de operar, lo cual origina dificultades para obtener financiamiento, contratos y asesoría, así como para la realización de los trámites administrativos y fiscales ante las dependencias oficiales.

También se señalaron repetidamente como obstáculos a la integración la falta de personal con la suficiente calificación para administrar empresas integradoras; la débil tradición asociativa de los empresarios mexicanos, entre quienes prevalece el individualismo

y la resistencia a trabajar en equipo y compartir oportunidades y riesgos, además de una escasa cultura empresarial.

Se observó que la experiencia, la iniciativa y el liderazgo del administrador son factores muy importantes en el funcionamiento de las empresas integradoras, cuestión que lo es más en épocas de crisis, y que existe correlación entre el funcionamiento de la EI y la presencia de liderazgo que promueva la cohesión entre los socios y su activa participación en la toma de decisiones.

La falta de correlación que se encontró en la muestra entre el funcionamiento de las EI y los apoyos gubernamentales recibidos confirma el alto grado de ineficacia de éstos. Asimismo el que no se haya encontrado correlación entre la existencia de un estudio de viabilidad económico-financiero y la buena operación de las EI indica que frecuentemente estos estudios se realizan sólo como un requisito.

De los resultados de la muestra se deriva que la proporción de empresas integradoras que funcionan es mayor en las que se crearon por iniciativa de los socios y atendiendo a sus necesidades más apremiantes que en aquellas impulsadas por funcionarios públicos, sobre todo si éstos fueron presionados para crear un número determinado de integradoras en un plazo especificado. Desde luego que son necesarios la promoción y apoyos gubernamentales adecuados; sin embargo, para que las empresas integradoras funcionen bien, la iniciativa de su creación debe provenir de los socios, y los servicios que otorgue deben responder a sus principales necesidades.

Se encontró que el hecho de que los socios cuenten con experiencia previa de asociación favorece el funcionamiento de la empresa integradora, más aún si éstos son agrupaciones con cierta vida democrática y tradición de lucha en busca de respuesta a demandas sentidas; de aquí que las integradoras del sector agropecuario sean, en términos comparativos, las más exitosas de la muestra. En este sector, las empresas han operado, históricamente, con un alto nivel de cooperación, en particular las que corresponden al llamado sector social, donde la organización para obtener respuesta a las demandas de tierra, precios de garantía y algunos apoyos gubernamentales tiene historia.

Otra conclusión de este estudio es que las integradoras que tienen un monto mayor de recursos financieros y que contratan más personal para la prestación de servicios a sus socios funcionan mejor, lo cual reveló que esta figura asociativa es más apropiada en los estratos de pequeñas y medianas empresas. En el caso de los mi-

croempresarios, la integración ha funcionado bien cuando la unión de muchos les ha dado fortaleza, como es el caso de los 23 000 mini-productores de café de Oaxaca, que asociados han logrado exportar con éxito.

Otro elemento muy importante para el buen funcionamiento de la EI es la homogeneidad entre sus socios en cuanto a recursos económicos, propósitos, metas y expectativas al asociarse. Si sus actividades son diferentes, resulta conveniente que sean complementarias.

Las EI de la muestra ofrecieron fundamentalmente servicios de comercialización, compras, capacitación, así como administrativos, fiscales, contables, informáticos y jurídicos. Todos estos servicios son fundamentales para las empresas, pero no son suficientes en algunos sectores, principalmente en la industria manufacturera, ya que éstas requieren servicios tecnológicos, de mejora de la calidad y diseño de sus productos, de aprovechamiento de residuos industriales y de preservación del medio ambiente, los cuales fueron ofrecidos por una minoría de EI en la muestra. Es en este sector de la industria donde se encontró la mayor proporción de EI (67%) que no operan.

La estabilidad macroeconómica y el crecimiento de la demanda interna son indispensables para estimular las inversiones productivas y el fortalecimiento de las empresas dedicadas a las actividades manufactureras, pero también lo es el conocimiento de la realidad. Crear falsas expectativas condujo a muchos genuinos empresarios a la ruina, como se mostró en 1994 y lo revela este estudio. El decreto gubernamental que promueve la formación de empresas integradoras, así como el Programa de Política Industrial y de Comercio Exterior de mayo de 1996, con los que se pretende crear, asociar y dinamizar a las MPYMEs y vincularlas a la exportación, son medios insuficientes para recuperarles de los graves daños que el desempeño de la economía general les ha impuesto. Tampoco son instrumentos que puedan crear un nuevo clima para vigorizarlas y que proliferen. A este respecto debe advertirse que el programa de apoyo a las MPYMEs tiene propósitos de protegerlas de la crisis; pero, paradójicamente, contribuyó a sumergirlas en ella.

La esterilidad actual de la promoción industrial gubernamental deriva no sólo de la larga crisis que todavía padece el país, sino de no poderse recurrir a medidas tradicionales que en conjunto desarrollaron la industria en el pasado, y que todavía hoy serían total

o parcialmente necesarias introduciendo los cambios pertinentes. Sin embargo, las condiciones aceptadas para el ingreso al GATT y posteriormente para la firma del TLC lo impiden ahora.

PROPUESTAS

Entre las sugerencias de los entrevistados para mejorar el funcionamiento de las integradoras destacan las siguientes:

1] Eliminar el límite establecido en el decreto del 10% de servicios a personas diferentes de los socios.

2] Eliminar el requisito de presentar un estudio de viabilidad económico-financiero para el refrendo de las EI que están operando.

3] Que se capacite a todos los empleados y funcionarios públicos relacionados con las EI, tanto del Distrito Federal como de las demás entidades federativas, para que puedan dar orientación y servicio de manera efectiva.

4] Establecer en las universidades programas de vinculación con las EI existentes y con los organismos públicos encargados de promoverlas, con el propósito de formar personal capacitado que contribuya a la solución de los problemas de las EI y de sus socios.

De este estudio se desprende que la precariedad de la gran mayoría de las microempresas en México hace necesario aplicar políticas específicas orientadas a apoyar su permanencia, como una manera de contener el desempleo, pero es difícil que estas empresas precarias puedan acceder a escalas mayores de productividad. En cambio debe estudiarse la forma de apoyar la organización en empresas integradoras de artesanos con gran experiencia en su oficio, como los orfebres de Oaxaca, cuando ellos mismos muestren interés en hacerlo y sin pretender que se lleve a cabo en un plazo perentorio, sino al contrario, estudiando la mejor manera de ir realizando acciones conjuntas una a una.

El lanzamiento de un programa gubernamental que comprenda medidas, medios y condiciones que conviertan a las grandes empresas en promotoras de la integración de las pequeñas y medianas a su producción y comercialización sería pertinente. Para esto tendrían subprogramas específicos para actividades que el país requiera y deba impulsar.

BIBLIOGRAFÍA

- Aglietta, Michel, *Regulación y crisis del capitalismo. La experiencia de los Estados Unidos*, México, Siglo XXI, 1979.
- Banamex, *Examen de la situación económica de México*, México, 1993.
- Banco de México, *Informe Anual*, varios años.
- Banco Mundial, *Informe sobre el desarrollo mundial 1984*, Washington, 1984.
- Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, *La nueva política industrial. Propuesta*, México, Canacintra, 1994.
- CEPAL, *Las relaciones agroindustriales y la transformación de la agricultura*, Santiago de Chile, CEPAL, 1995.
- Chen, Tain-Jy, "Las empresas pequeñas en Taiwan", en Federico Gutiérrez Soria y Clemente Ruiz Durán (comps.), *Propuestas de acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa*, serie Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa, núm. 8, México, Nafin-UNAM, 1995.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, México, Secretaría de Gobernación, 1985.
- Correa, Eugenia, "Carteras vencidas y salidas a la crisis bancaria", en *Momento Económico*, México, IIEC-UNAM, núm. 87, septiembre-octubre de 1996.
- Cruz Hernández, Isabel, "Las uniones de crédito en México", *Cuaderno núm. 1*, México, Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social, 1993.
- De María y Campos, Mauricio, "Hacia un desarrollo de la micro y pequeña industrias compatible con el cuidado del ambiente", en Federico Gutiérrez Soria y Clemente Ruiz Durán (comps.), *op. cit.*
- Diario Oficial de la Federación*, 30 de mayo de 1995.
- Eggers, Leopoldo, "Panorama industrial", en *Expansión*, México, 17 de julio de 1996.
- Encinas, Alejandro (coord.), *El campo en México en el umbral del siglo XXI*, México, Espasa-Calpe (colección Espasa-Hoy), 1995.

- Espinosa Villareal, Óscar, *El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa*, México, Fondo de Cultura Económica, 1993.
- FIRA, *Boletín Informativo*, núm. 213, vol. XXII, México, 31 de enero de 1990.
- Fondo Monetario Internacional, *Informe Anual, 1994*, Washington, 1994.
- , *Prespectivas de la economía mundial*, Washington, mayo de 1996.
- Gasca Zamora, José, *El mercado de la agricultura orgánica y sus retos frente al Tratado de Libre Comercio*, México, Comisión de distribución y manejo de consumo y servicios de la Cámara de Diputados, LVI Legislatura, (folleto), 1995.
- García Salord, Susana y María Josefa Santos, "Los círculos de calidad en México", en *Ciencia y Desarrollo*, año XIV, núm. 80, México, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- Garza Bueno, Laura E., "Éxitos y fracasos del Proyecto Vaquerías" en *Modalidades de asociación e integración en la agricultura mexicana*, México, UACH-Ciestaam, 1992.
- Ghezán, Graciela, "La dimensión tecnológica y la capacidad de integración económica y social de la agricultura", en *Las relaciones agroindustriales y la transformación de la agricultura*, Santiago de Chile, CEPAL, 1995.
- González, Luis M., "Construcción: los muros más delgados siguen en pie", en *Expansión*, vol. 28, núm. 696, México, 31 de julio de 1996.
- Green, Raúl y Roseli Rocha Dos Santos, "Economía de red y reestructuración en el sector agroalimentario", en *Revista de Estudios Agrosociales*, núm. 162, Madrid, Ministerio de Agricultura y Pesca, octubre-diciembre de 1992.
- Ibarra, David, "Problemas institucionales y financieros de la agricultura", en *Comercio Exterior*, núm.9, vol. 45, México, septiembre de 1995.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, *XIV Censo Industrial*, 1994.
- , y Secretaría del Trabajo y Previsión Social, *Encuesta Nacional de Micronegocios*, 1994.
- , *Censos Económicos*, 1989-1991.
- , *Cuaderno de información oportuna*, noviembre de 1996.
- , *Sistema de Cuentas Nacionales de México*, varios años.
- Kagami, Mitsuhiro, "Aspectos organizativos de la pequeña y mediana empresa: la experiencia japonesa", en Federico Gutiérrez Soria Y Clemente Ruiz Durán (comps.), *op. cit.*
- Mishara, Ramesh, *El estado de bienestar en la sociedad capitalista*, Madrid, Ministerio de Asuntos Sociales, Centro de Publicaciones, 1993.
- Moguel, Julio y Armando Bartra, "El sector agropecuario mexicano. Un

- balance sobre el desastre (1988-1994)", en *Problemas del Desarrollo*, núm. 102, vol.26, México, IIEC-UNAM, julio-septiembre de 1995.
- Morales Santos, Tayde y Francisco Javier Ramírez, "Contratos, asociaciones y sociedades", en *Modalidades de asociación e integración en la agroindustria mexicana*, México, Universidad Autónoma de Chapingo-Ciastaam, 1994.
- Müllen, Gerardo, "Competitividad e integración económica y social de la agroindustria en América Latina y el Caribe", en *Las relaciones agroindustriales y la transformación de la agricultura*, Santiago de Chile, CEPAL, 1995.
- Muñoz Rodríguez, Manrubio y Ángel Fuentes, *Modalidades de las asociaciones en participación en el campo mexicano*, México, Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial, Universidad Autónoma de Chapingo (informe de investigación), 1994.
- , y V. Horacio Santoyo, *Retos y oportunidades para las agroempresas en una economía abierta*, México, Centro de Investigaciones Económicas Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial, Universidad Autónoma de Chapingo (informe de investigación), núm 24, 1995.
- , *Visión y misión agroindustrial. Competencia y cooperación en el medio rural*, México, Centro de Investigaciones Económicas Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial, Universidad Autónoma de Chapingo, 1996, segunda edición.
- OCDE, *Perspectives Économiques de L'OCDE*, núm. 47, Francia, junio de 1990.
- Piven, F. F., y R. A. Cloward, *The new class war*, Nueva York, Pantheon Books, 1985.
- Porter, M., *La ventaja competitiva de las naciones*, Buenos Aires, Vergara, 1991.
- Rueda Peiro, Isabel, "La política laboral del gobierno mexicano en los últimos siete años", en *Problemas del Desarrollo*, núm. 78, vol. XX, México, IIEC-UNAM, julio-septiembre de 1989.
- , *La industria de los fertilizantes en México*, México, IIEC-UNAM, 1991.
- , "El sistema de administración de calidad total: la experiencia de Altos Hornos de México", en *Problemas del Desarrollo*, núm 90, vol. XXIII, México, IIEC-UNAM, julio-septiembre de 1992.
- , "Crisis, reestructuración económica y social y elecciones presidenciales en América Latina, 1982-1994: el caso de México", tesis de doctorado, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales-UNAM, 1996.
- Rosas, María, "La medicina privada es cara e ineficiente", en *Expansión*, 14 de agosto de 1996.

- Ruiz Durán, Clemente y Mitsuhiro Kagami, *Propuestas de acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa*, serie Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa, núm. 8, México, Nafin-UNAM, 1995.
- Saba, Andrea, "El sistema de las pequeñas empresas en Italia: características y políticas de apoyo", en Federico Gutiérrez Soria y Clemente Ruiz Durán (comps.), *op. cit.*
- Salinas de Gortari, Carlos, *Quinto Informe de Gobierno 1993*, anexo, México, 1993.
- , *Sexto Informe de Gobierno 1994*, anexo, México, 1994.
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, *Resultados de la Nueva Política de Inversión Extranjera en México (1989-1994)*, México, Secofi, 1995.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Criterios Generales de Política Económica para 1997*, México, SHCP, 1997.
- Secretaría de Salubridad y Asistencia, *Programa de Reforma del Sector Salud*, México, 1996.
- Terrones López, Víctor M., "Las micro, pequeñas y medianas empresas en el proceso de globalización", en *Comercio Exterior*, núm. 6, vol. 43, México, junio de 1993.
- Torres Torres, Felipe (coord.), *Dinámica económica de la industria alimentaria y el patrón de consumo en México*, México, IIEC-UNAM, 1997.
- Varios, *Modalidades de Asociación e integración en la agroindustria mexicana*, México, Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial, Universidad Autónoma de Chapingo, 1994.
- Villavicencio, Daniel, "Las pequeñas y medianas empresas como actores del desarrollo industrial", en *Argumentos*, núms. 16-17, México, diciembre de 1992.
- Willemsen, Arnold, "Pequeñas y medianas empresas: la experiencia alemana", en *Comercio Exterior*, México, núm. 6, vol. 43, junio de 1993.
- Zedillo Ponce de León, Ernesto, *Primer Informe de Gobierno 1995*, anexo, México, 1995.
- , *Segundo Informe de Gobierno 1996*, anexo, México, 1996.

PERIÓDICOS

- Aiós, María Luisa, "Sin apoyo de Nafin más de 300 mil empresas en el país", en *El Financiero*, 17 de enero de 1997.
- Avilés, Roberto, "Más empleos en construcción", en *Reforma*, 29 de noviembre de 1996.

- Barragán, Miguel Ángel, "Condenadas a desaparecer el 50% de las uniones de crédito", en *El Financiero*, 21 de octubre de 1996.
- Becerril, Isabel, "Aumentaron 2.55% las ventas de la industria del vestido", en *El Financiero*, 21 de enero de 1997.
- , "Perdieron su empleo 171 000 mexicanos", en *El Financiero*, 3 de febrero de 1997.
- Gómez Salgado, Arturo, "Micro, pequeñas y medianas empresas, las más afectadas", en *El Financiero*, 8 de abril de 1996.
- González, Víctor, "Separa Nafin cartera vencida de intermediarios no viables", en *El Financiero*, 17 de enero de 1997.
- Howard, Georgina, "Nafin, un cadáver más del sexenio salinista", en *El Financiero*, 3 de noviembre de 1996.
- Navarrete, Alberto, "Retroceso en el fondeo de recursos de la IP: Nafin", en *Excélsior*, 13 de octubre de 1996.
- Piz, Víctor Felipe, "Deslizamiento premeditado, estrategia del régimen cambiario", en *El Financiero*, 28 de octubre de 1994.
- Rudiño, Lourdes Edith y Miguel Badillo, "Sólo 13% de los productores integrados al Programa de Agroasociaciones del FIRA operan como socios", en *El Financiero*, 7 de abril de 1994, p. 13.
- Salgado, Alicia, "Impone nuevo récord histórico el índice de cartera vencida: 49.1%", en *El Financiero*, 14 de noviembre de 1996.
- Zúñiga M., Juan Antonio y Roberto González A., en *La Jornada*, 14 de noviembre de 1994.

AUTORES

ISABEL RUEDA PEIRO es investigadora titular del Instituto de Investigaciones Económicas y profesora de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, donde obtuvo el doctorado en Estudios Latinoamericanos. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores, autora y coautora de varios libros y artículos en revistas especializadas.

MERCEDES GAITÁN RIVEROS, socióloga egresada de la UNAM, investigadora del IIEc. Autora del libro *El movimiento de los mineros en el alemánismo* y coautora de *Las derrotas obreras 1946-1952*, *La economía mexicana en el umbral del siglo XXI*, *Fuentes para el estudio del proceso de reconstrucción productiva en México*.

OLIVA SARAHÍ ÁNGELES CORNEJO, economista egresada de la UNAM, es investigadora titular del Instituto de Investigaciones Económicas y profesora de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Ha efectuado investigaciones sobre diversos sistemas de economía entre los que destacan: petróleo, cuestiones monetario-financieras, energía y medio ambiente, sobre los cuales ha publicado más de 30 artículos y es coautora de aproximadamente 10 libros.

BENITO REY ROMAY, economista por la Universidad Nacional Autónoma de México con estudios de especialización en México y en la República Federal de Alemania. Fue director de promoción de empresas y fideicomisos de Nacional Financiera, gerente de Coordinación Industrial del Grupo ICA. Actualmente es investigador titular del Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, del cual fue director en el periodo 1990-1994. Autor de tres libros (dos editados por Siglo XXI editores) y coautor de dieciséis más. Colaborador en varias revistas especializadas y en los principales periódicos del país, así como expositor en seminarios y simposio en el país y en el extranjero.

NADIMA SIMÓN DOMÍNGUEZ, contadora pública, maestra y doctora en administración por la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM en el cual es profesora titular "C" de tiempo completo adscrita

a la División de Investigación. Primer lugar como coautora del Premio anual "Maestro Jesús Silva Herzog" 1992. Premio Universidad Nacional 1996 en el área de docencia en ciencias económico-administrativas. Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores.

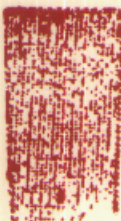
MARÍA ELENA FLORES BECERRIL, licenciada en administración y con estudios completos de maestría en administración por la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. Profesora titular "A" de tiempo completo en la División de Investigación de dicha Facultad, de la cual es coordinadora del área fiscal. Ha escrito diversos artículos en revistas especializadas en administración y fiscal.

FELIPE TORRES TORRES, doctor en economía por la UNAM. Entre las líneas de investigación que desarrolla destacan Economía Agrícola y de la Alimentación donde ha publicado diversos trabajos, entre los que destacan los libros: *La ola biotecnológica y los retos de la producción agroalimentaria en México y América Latina*, *La segunda fase de la modernización agrícola en México* y *Los circuitos urbanos de la tortilla*, entre otros.

JOSÉ GASCA ZAMORA es maestro egresado de la UNAM e investigador en el Instituto de Investigaciones Económicas. Sus resultados de investigación han sido publicados en libros colectivos y diversos artículos especializados que versan sobre la agricultura y la agroindustria, los problemas agroalimentarios, así como aspectos de la organización y el desarrollo económico regional.

MARÍA DE LOURDES ÁLVAREZ MEDINA, licenciada en administración, maestra en administración con mención honorífica y estudios de doctorado en administración (organizaciones) en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, en la cual es profesora en la licenciatura de administración. Su línea de investigación se refiere al desarrollo de potencial tecnológico en las micro, pequeñas y medianas empresas, en México.

PERLA MARÍA LOBATO GONZÁLEZ, antropóloga social egresada de la ENAH, estudió la maestría en sociología en la FCPYS de la UNAM. Ha trabajado en programas gubernamentales de desarrollo rural y de apoyo a productores de escasos recursos. Se ha desempeñado como consultora en aspectos socioeconómicos de pesca y acuicultura. Ha publicado diversos artículos sobre esos temas.



En países como México, la creación, la consolidación y el fortalecimiento de las micro, pequeña y mediana empresas (MPYMEs) es fundamental para dinamizar el crecimiento económico, generar empleos permanentes y conservar los existentes. Para ello se requiere su acceso al desarrollo tecnológico, capacitación de sus recursos humanos, información sobre diversos aspectos y una administración eficiente, de manera que puedan incrementar la calidad y el valor agregado de los bienes y servicios que elaboran y prestan y así elevar su competitividad en el mercado interno y externo. Todo ello sólo puede ser posible si las MPYMEs se agrupan, como lo han hecho en otros países.

En este sentido, el gobierno mexicano emitió en 1993 un decreto con el propósito de impulsar la figura asociativa de empresas integradoras (EI), tomando como modelo los consorcios italianos. A principios de 1996 se habían creado y registrado en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, 169 integradoras que agrupaban más de 8 000 MPYMEs de muy diversos giros y actividades. En ese momento se pensaba que la mayoría de las EI no operaba y no existían estudios que identificaran las causas de esta situación. El propósito de nuestro proyecto fue investigar mediante una encuesta a las EI y sus asociadas, ubicadas en 24 localidades del país, cuántas funcionaban, de qué manera, e identificar los principales elementos que inciden en su mejor operación y en mayores beneficios a las asociadas, con el objeto de hacer algunas propuestas para mejorar su funcionamiento.

El estudio se enmarca en el contexto nacional e internacional, se contempla la evolución de las ramas en que se ubican las EI, se esbozan los programas gubernamentales de apoyo a las MPYMEs en años anteriores y se plantea la necesidad de una política de desarrollo industrial a largo plazo.