

propios empresarios, los partidos de oposición o el gobierno mexicano, sino también a los organismos multilaterales de financiamiento. Estos últimos han promovido en América Latina programas de compensación social ante las consecuencias negativas de las políticas de liberalización y ajuste económico entre la población de menores ingresos y los pequeños empresarios.⁴

Fue evidente que en un mercado abierto y globalizado, los pequeños establecimientos estaban condenados a desaparecer a menos que cambiaran cuantitativa y cualitativamente. El único camino viable parecía ser la promoción del asociacionismo: el agrupamiento de los pequeños según diversas modalidades (uniones de crédito, centros de adquisición de materias primas en común, sociedades de responsabilidad limitada de interés público, empresas integradoras ...) para beneficiarse del cambio de escala económica, social y política.

Aparecieron varias organizaciones promotoras de tales agrupamientos. Algunas databan de los años setenta o aun de antes, como la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, A.C.⁵ Otras nacieron a mediados de los ochenta, como la Admic (Asesoría Dinámica a Microempresarios) que está apoyada por Acción Internacional y surgió en 1991 en Monterrey por iniciativa de uno de los grandes empresarios de la ciudad: Eugenio Garza Lagüera. Sus propósitos son brindar asesoría, crédito y capacitación a los microindustriales. Cuenta en la actualidad con 30 oficinas en 11 estados, entre ellos Puebla, Coahuila y sobre todo Tamaulipas y Nuevo León. Hay además muchos intermediarios financieros apoyados por instituciones extranjeras o mexicanas. Por ejemplo, la Entidad de Fomento Privado Catoro, A.C., que con el respaldo de Nafin ofrece también asesoría, capacitación y, lo que más solicitan los microempresarios, gestión para conseguir créditos.

Las uniones de crédito son una modalidad de agrupamiento de empresarios, en algunos casos con antigüedad y arraigo re-

Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Filosofía y Letras, Monterrey, México, 1993, 167 páginas más bibliografía y anexos. Este trabajo está en prensa con el título *Industrial Restructuring in Mexico: Corporate Adaptation, Technological Innovation, and Changing Patterns of Industrial Relations in Monterrey*, Center for U.S.-Mexican Studies, University of California, San Diego, y Francisco Zapata, "La crisis del control sindical sobre la dinámica del mercado de trabajo en México", en varios autores, *Ajuste estructural, mercados laborales y TLC*, El Colegio de México, Fundación Friedrich Ebert y El Colegio de la Frontera Norte, México, 1992, pp. 59-71.

4. Para una evaluación de estos fondos pueden consultarse: Nanah Kakwani, Elene Makonen y Jacques van der Gaag, *Structural Adjustment and Living Conditions in Developing Countries*, Banco Mundial, Washington, 1990; Ernesto Cohen, Roland Franco y Dolores María Rufián, *Los fondos de desarrollo social*, Cuadernos de Ciencias Sociales, Flasco, San José, 1991; Daniel Martínez, "Les fonds d'investissement social en Amérique Central et au Panama", *Revue Tiers-Monde*, vol. XXXII, núm. 127, 1991, pp. 533-549, y Ludwig Guendell y Roy Rivera, *Los fondos sociales en Centroamérica*, Cuadernos de Ciencias Sociales, núm. 64, Flasco, San José, 1993.

5. Creada en 1969, tiene filiales en numerosos estados de la República para apoyar a productores, tal como lo hace Jadeso (Jalisco, Desarrollo y Fomento), institución que empezó con el financiamiento a campesinos agrupados en uniones solidarias y ahora respalda también a artesanos de la cerámica.

gionales. Además, los gobiernos de los estados han creado fondos de fomento que operan como intermediarios financieros para apoyar a la micro y pequeña empresa, como es el caso de Promicro, en Nuevo León. Esta organización fue creada a mediados de los años ochenta, durante la gubernatura de Jorge Treviño, y disuelta por el siguiente gobierno estatal; sus funciones las asumió la fundación privada Admic. A estas organizaciones se agregan la Conamin (Confederación Nacional de los Microindustriales), cobijada por el partido oficial, y las Empresas en Solidaridad, que promovió a partir de 1993 el Programa Nacional de Solidaridad, principalmente en el medio rural.

En los últimos años los empresarios también han creado sus asociaciones, como la de Proveedores de la Industria Maquiladora de Exportación (Apimex), que se constituyó a principios de 1993 en Ciudad Juárez. Actualmente está en gestación la de Tijuana. La Apimex agrupa a 35 empresas, la mayor parte pequeños talleres e industrias de maquinados de partes y repuestos para las plantas ensambladoras de la frontera. Otros, sin embargo, han logrado convertirse en proveedores de insumos, como piezas de inyección de plástico, tabllas electrónicas y maquinados metálicos, casi todos para la industria electrónica, automovilística y de autopartes. Mediante su asociación estos talleres de antiguos obreros y técnicos altamente capacitados han obtenido apoyos gubernamentales, conseguido pedidos de las maquiladoras y exportado.

El propósito de este trabajo es examinar otra modalidad de asociacionismo, más novedosa y tal vez de mayor alcance: las empresas integradoras.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi) se interesó desde principios de los años noventa en la experiencia de los consorcios de exportación de Italia. Éstos han promovido con mucho éxito en el mercado mundial una amplia variedad de productos de alta calidad, como calzado y artículos de cuero y piel, textiles, bienes confeccionados y joyería, elaborados en pequeñas empresas.⁶ Para conocer su experiencia se visitó ese país.

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

Desde entonces, se ha propalado esta figura por diversos medios: las delegaciones de la propia Secretaría, las cámaras de industria y comercio, el Programa Nacional de Solidaridad, la Ventanilla Única destinada a la microindustria,⁷ dependiente de

6. Georges Benko y Alain Lipietz, *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Presses Universitaires de France, Économie en liberté, París, 1992, 424 páginas, y W. Sengenberger, G. Loveman y M.J. Piore, *The Reemergence of Small Enterprises: Industrial Restructuring in Industrialised Countries*, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra, 1990, 308 páginas.

7. Para Nacional Financiera microempresa es la que cuenta como máximo con 15 trabajadores y sus ventas netas anuales no exceden de 900 000 pesos; pequeña empresa es la que ocupa entre 16 y 100 trabajadores y sus ventas netas anuales no pasan de nueve millones de pesos.

los gobiernos de los estados. El personal técnico de la Secofi participa en todo el país en foros, seminarios y conferencias para convencer a los micro, pequeños y medianos empresarios de las bondades de la organización. Otro tanto hace Nacional Financiera.

Las principales consideraciones para crear las empresas integradoras de unidades productivas son las siguientes:

a) Adaptarse a las nuevas modalidades de integración y competencia internacionales.

b) Promover la organización interempresarial para facilitar el trabajo en equipo e incrementar la capacidad de negociación en los mercados, mediante el aumento de la organización y la gestión, así como ampliar la escala productiva, sin afectar la autonomía de las empresas.

c) Apoyar a las empresas de menor tamaño mediante cambios cualitativos en la forma de comprar, producir y comercializar, para consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su concurrencia en los externos.

Los requisitos para constituirse en una empresa integradora son:

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

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

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

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

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

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

7) Proporcionar a los socios alguno de los siguientes servicios especializados:

a) Tecnológicos: facilitar el uso sistemático de información técnica especializada, de equipo y maquinaria moderna, de laboratorios científicos y tecnológicos, así como de personal calificado, para elevar la productividad y la calidad de los productos de las empresas integradas.

b) Promoción y comercialización, con el propósito de incrementar y diversificar la participación de las empresas integradas en los mercados interno y de exportación, así como para abatir los costos de distribución mediante la consolidación de ofertas, la elaboración conjunta de estudios de mercado y de catálogos promocionales, y la participación en ferias y exposiciones.

c) Diseño, que contribuya a la diferenciación de los productos de las empresas integradas.

d) Subcontratación de productos y procesos industriales para complementar cadenas productivas y apoyar la articulación de diversos tamaños de planta —a base de promover la especialización—, así como la homologación de la producción para mejorar la competitividad.

e) Promover la obtención de financiamiento en condiciones preferenciales, a fin de favorecer el cambio tecnológico de pro-

ductos y procesos, el equipamiento y la modernización de las empresas.

f) La realización de actividades en común, para evitar el intermediarismo y permitir a las empresas asociadas la compra conjunta de materias primas, insumos, activos y tecnología, en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega.

g) Otros servicios que se requieran para el óptimo desempeño de las empresas integradas, de tipo administrativo, fiscal, jurídico, informático, de formación empresarial y capacitación de la mano de obra.

Se han instrumentado tres tipos de apoyo para las empresas integradoras:

i) Fiscales: las empresas integradoras se pueden acoger a los beneficios de un régimen fiscal preferencial, el Régimen Simplificado de las Personas Morales que establece el título II-A de la Ley del Impuesto sobre la Renta, por un período de cinco años.

ii) Financieros: la banca de desarrollo elaboró programas especiales de apoyo para las empresas integradoras. Nafin está obligada, por el Decreto del 7 de mayo de 1993, a apoyar a los socios, otorgándoles créditos por medio de intermediarios financieros (banca comercial, uniones de crédito o entidades de fomento, como los fondos de los gobiernos de los estados) para que efectúen sus aportaciones al capital social de la empresa integradora. Además, debe otorgar a los intermediarios financieros garantías complementarias a las ofrecidas por las propias empresas integradoras y por sus socios.

iii) Administrativos: Nafin, por medio del Programa de Desarrollo Empresarial (Prodem), cuenta con diversos mecanismos para fortalecer el perfil gerencial del empresario mexicano mediante la capacitación, la asistencia técnica y el asociacionismo. Los cursos son de dos tipos: el primero es el relativo a temas gerenciales para la micro, pequeña y mediana empresa está organizado en 28 módulos agrupados en 6 paquetes (producción, administración, mercadotecnia, contabilidad, recursos humanos y finanzas), con una duración total de 286 horas. Estos cursos los imparte el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), según un convenio firmado con Nafin; el segundo, de Proceso de Mejoramiento Continuo (calidad total), busca desarrollar los conocimientos, las habilidades y las actitudes de los empresarios para implantar procesos de mejoramiento continuo de la calidad y de la productividad de sus negocios; consta de 17 módulos secuenciales, agrupados en cinco paquetes, con duración de 68 horas. Los cursos los imparte el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), por convenio con Nafin.

De mayo de 1993 a principios de 1994, la Secofi había identificado 200 proyectos viables para organizarse en empresas integradoras. Asimismo, se había otorgado el registro a 45 de éstas en 18 entidades federativas del país.⁸ En mayo de 1995 había 140 empresas integradoras registradas, de las cuales cerca de 50% son industriales, 30% comerciales y 10% de servicios. Por ramas manufactureras, se agrupan sobre todo en la

8. Fernando Sánchez Ugarte, Manuel Fernández Pérez y Eduardo Pérez Motta, *La política industrial ante la apertura*, Fondo de Cultura Económica, México, 1994, p. 91.

alimentaria, la del calzado y productos del cuero, la textil y de la confección, la del mueble y la metalmecánica.

Hasta ahora no se dispone de información suficiente sobre el perfil de los asociados de estas empresas, es decir, si se trata de empresarios jóvenes o experimentados, si influye la escolaridad o el género. Hay más solicitudes de inscripción en el valle de México y los estados circunvecinos que en otras zonas. En Chihuahua y Sinaloa prospera más la idea que en otras entidades, principalmente del sureste del país, donde no se ha constituido ninguna, con excepción de Yucatán. ¿Obedece esto a la diferencia de densidad industrial, a una intensidad diversa de la promoción, a una mayor propensión a asociarse por parte de los empresarios de zonas con agricultura moderna, expuestas a la competencia internacional desde hace muchos años o cercanas a la sede del gobierno federal y de las fuentes de financiamiento?

Sin duda influye la experiencia de los empresarios en otras asociaciones: gran parte de las integradoras se constituyó con antiguas uniones de crédito, las cuales tienen una aceptación casi automática. También se infiere que la idea entusiasma más a los microempresarios que a los pequeños y los medianos, así como a los industriales que a los comerciantes y los empresarios de los servicios, aunque éstos han formado algunas.

Los microindustriales con mayor disposición a asociarse son los interesados en que su empresa crezca, en expandirse y acumular, en comparación con los que la conciben como un lugar de equilibrio precario o de refugio. Sin embargo, en algunas comunidades la asociación se realiza con mayor frecuencia que entre los productores más pequeños.

A continuación se describen algunas empresas integradoras:

- Comercialización Integral Ocean Life, S.A. de C.V. Otorga asesoría integral y comercializa productos de los 430 socios, locatarios de la Central de Pescados y Mariscos de la Nueva Viga, en el Distrito Federal. Esta empresa está exportando camarón. El financiamiento de Nafin, por medio del Programa Impulso, en la modalidad de cuasicapital, fue de 20 000 pesos por locatario, a un plazo de tres años, con seis meses de gracia.

- Representaciones Impresas, S.A. de C.V. Presta servicios gráficos especializados y apoya a ocho socios dueños de pequeñas imprentas en Mexicali, Baja California, y genera 25 empleos. Su propósito es la impresión, con tecnología de punta, de formas continuas que utilizan las empresas asociadas. El financiamiento de Nafin asciende a 500 000 pesos para la compra de equipo tecnológico, con un plazo de uno a cinco años y se otorgó mediante el Programa para la Micro y Pequeña Empresas (Promyp). El mercado de esta compañía se ubica en una franja del norte de México y el sur de Estados Unidos. La demanda de formas continuas oscila entre los 500 y 2 000 ejemplares, la cual no es atendida adecuadamente por las grandes empresas. Éste es un mercado en expansión por la presencia cada vez mayor de computadoras en las empresas, por la obligatoriedad de imprimir comprobantes en los establecimientos autorizados por la SHCP y por el crecimiento de los intercambios en la frontera de los dos países.

- Promotora Ucressin, S.A. de C.V. (Unión de Crédito Agroindustrial, Pesquero y de Servicios del Sur de Sinaloa). Su propósito es la compra, venta, importación y exportación de productos primarios, procesados y bienes de capital para las empresas asociadas a la Ucressin; también ofrece asesoría administrati-

va y la contratación de seguros. Nafin apoyó con asesoría y asistencia técnica para su constitución, y la oferta de cuasicapital para nuevos socios.

- Comal de Chihuahua, S.R.L.I. de L.P. y C.V. Comercializadora de Alimentos de Chihuahua. Compuesta por 17 socios de la ciudad de Chihuahua que emplean a 54 trabajadores y se dedican a fabricar y distribuir alimentos para la industria maquiladora y las tiendas de autoservicio. Las microempresas envasan carne seca al vacío, granola, miel, frijol cocido, tortillas de harina y diversas botanas. Brinda servicios especializados de diseño, mercadotecnia, legales y fiscales. Nafin la apoya, por medio del Promyp, con un crédito por 71 000 pesos a un plazo de cinco años.

- Unión de Crédito Agropecuario, Industrial y Comercial de Sombrerete, S.A. de C.V. Esta unión del estado de Zacatecas recibió la autorización para convertirse en empresa integradora. Ha creado filiales para el intercambio y la obtención de productos en condiciones preferenciales; una de ellas comercializa integralmente los productos de sus afiliados, entre ellos utensilios y herramientas agrícolas diseñadas y fabricadas por menonitas, como arados, molinos, cortadoras, etc.; vinos, mezcales, granos envasados, así como quesos y otros productos lácteos. Nafin financia a la empresa integradora por medio del Promyp con un crédito por 30 millones de pesos a un plazo de uno a ocho años.

- Corporación Industrial de Tejido de Punto de Hidalgo, S.A. de C.V. Esta empresa agrupa a cerca de 400 productores de prendas de vestir a base de tejido de punto, principalmente suéteres, chalinis, blusas y mallas. Sus funciones son la compra de materias primas, el diseño y la comercialización. El crédito otorgado por Nafin por medio del Promyp es de 500 000 pesos a un plazo de dos años, con seis meses de gracia.

- Unión de Artesanos del Oriente de Yucatán, S.R.L. de I.P. de C.V. Establecida en mayo de 1993, agrupa a 22 microempresas, la mayoría de ellas talabarterías y talleres de confección. Las primeras fabrican cinturones, sandalias, bolsas y otros objetos de piel; los segundos, hamacas y sobre todo ropa típica, como huipiles. Otras empresas elaboran objetos decorativos y utilitarios de bejuco, palma y henequén pintado (sabukan), o se dedican al tallado de piedras y a la cerámica. Todas tienen su mercado en el turismo extranjero.

EL CASO DE CHAMARRAS Y CONFECCIONES XOXTLA

Conviene examinar la primera empresa integradora que se constituyó, para revisar algunas características de los asociados, la organización, la forma en que interviene el poder público y algunas ventajas y desafíos que se presentan en esta nueva forma de organización de los microempresarios.

La empresa integradora Chamarras y Confecciones Xoxtla, S.A. de C.V. (constituida el 11 de junio de 1993), reúne a 52 de los 200 fabricantes de chamarras de San Miguel Xoxtla, Puebla. Esta localidad cambió su vocación agrícola tradicional cuando llegó HYLSA a fundir fierro y acero, y sobre todo cuando se generalizó la fabricación de ropa en los hogares. Los pequeños productores se empezaron a especializar en la confección hace unos 40 años y siempre han fabricado y vendido de manera independiente. En 1989, por iniciativa del ayuntamiento, se

organizó la Primera Feria de la Chamarra. En esa ocasión sólo hubo 20 expositores y para sorpresa de los pobladores se vendió casi todo. A partir de entonces se formó la Asociación de Talleres Familiares de Xoxtla (Atafax), para ofrecer sus productos todos los domingos directamente al consumidor. A la fecha se han celebrado tres ferias de la chamarra.

La Asociación decidió también invertir en publicidad en la prensa regional, la radio y un canal de televisión estatal. Esto le permitió tener presencia no sólo en el mercado sino también en el medio político regional. La organización permitió a los productores plantearse objetivos adicionales a los económicos. Buscaban dedicarse a dicha actividad todo el año y no sólo los cuatro meses que laboraban hasta entonces; deseaban, además, que los padres de familia se quedaran en la comunidad en lugar de irse a trabajar por largas temporadas a Estados Unidos. Finalmente, les interesaba dar a conocer la identidad de su comunidad; presentar a Xoxtla no como un poblado que gira en torno al acero, sino a la producción industrial familiar. Las características y los objetivos de este grupo llamaron la atención del candidato del PRI a gobernador del estado. Ya en el cargo invitó al Secretario de Comercio y Fomento Industrial a visitar el poblado.

Así llegó a la Asociación la idea de la empresa integradora. El Secretario invitó a los representantes de los productores a la Ciudad de México para que presentaran una propuesta.

Entre las ventajas de esta forma de organización, los productores de Aoxtla se interesaron principalmente por la posibilidad de comprar materias primas en común. Durante muchos años adquirieron retazos de telas y desperdicios de las fábricas. Agrupados pueden adquirir en volumen a mejores precios y por tanto vender más a menor precio. Asimismo, uno de los problemas para vender al mayoreo en las cadenas comerciales es que les pagan a los 30 y a veces hasta los 90 días, y los pequeños productores no pueden financiar estos créditos obligados.

Ante oferta tan interesante y allanadas todas las barreras, la Asociación de Talleres Familiares, que agrupa a 75 socios, decidió formar una empresa integradora aparte, para no perder su identidad.

En su proceso de formación, los integrantes han tenido incertidumbre y escepticismo. Dicen que han sido ya muy engañados y utilizados.

Por haber nacido en tiempos de elecciones, se pretendió utilizar a la Asociación con fines políticos. Además, como se conforma de unidades familiares, ha sido una tarea en extremo difícil construir un objetivo común, como aceptar un liderazgo que, a tono con la política oficial, pretende inducir un nuevo modo de organizarse, producir y vender. Cada pequeña unidad productiva puede organizarse social y económicamente en redes que la articulan con la sociedad mayor; muy distinta es la organización política. Por su atomización y dispersión productivas, su debilidad económica y la estrechez de su base social, su escasa experiencia organizativa y su despolitización, a los pequeños productores industriales familiares les es muy difícil formar una organización que represente sus intereses.⁹

9. Para un análisis de la politización de los empresarios mexicanos se puede recurrir a los siguientes trabajos: Carlos Arriola, *Los empresarios*

La organización de Xoxtla se tambaleó y estuvo a punto de disolverse por problemas internos y con su entorno inmediato. Dos de sus tres principales dirigentes salieron de la organización y la Atafax elaboró un reglamento en combinación con el ayuntamiento para fortalecerse institucionalmente.

De este caso conviene observar lo siguiente:

a] La iniciativa original de organización surgió del ayuntamiento de Xoxtla, el cual ya no intervino después. ¿Corresponde al municipio sólo la vinculación de lo local con otras instancias de poder más amplias, o tiene una misión en la promoción directa? Tal parece que en la medida en que las instancias estatales y federales se ocuparon de los pequeños productores asociados, el municipio perdió relevancia. Además, al cambiar las autoridades del municipio, el presidente entrante mostró una velada hostilidad hacia los asociados y el proyecto. Ésta no se manifestó en sus declaraciones sino en su gestión cotidiana, según lo señalaron algunos asociados.

El ayuntamiento también ha contribuido a la formación de otras empresas integradoras. Es el caso del de Mexicali, para crear Representaciones Impresas, la primera de este tipo en Baja California. El municipio podría ser también, como las uniones de crédito o los fondos estatales, un intermediario financiero porque conoce en el nivel más inmediato, directo y descentralizado a los productores; sin embargo, no desempeña esta función.

b] La idea de la empresa integradora encuentra un campo más fértil para prosperar donde ya existen formas de asociación y organización. En Xoxtla, las dependencias gubernamentales encontraron a una comunidad con cierta organización.

c] De los 200 talleres del pueblo, sólo 52 decidieron asociarse. Éstos tienen dos características no necesariamente excluyentes. Por una parte, no pertenecen a las familias con mayores ingresos, sino a las más pobres. A aquéllas parece no haberles interesado la idea; incluso emprendieron una campaña subrepticia en contra. Por la otra, se asociaron los más vulnerables y con mayor temor de desaparecer como productores y más interés por crecer.

d] El número de socios y la proporción de éstos respecto al total de talleres no debe ser motivo para sobreestimar su importancia. Gran parte de ellos compraron sus acciones por si acaso y se mantienen al margen, en espera de saber si ésta prospera o

rios y el Estado, SEP/80 y Fondo de Cultura Económica, México, 1981; Roderic A. Camp, *Entrepreneurs and Politics in Twentieth Century Mexico*, Oxford University Press, Nueva York, Oxford, 1989; Rogelio Hernández, "Los problemas de representación en los organismos empresariales", *Foro Internacional*, vol. XXXI, núm. 3, enero-marzo de 1991, pp. 446-471; Julio Labastida (coord.), *Grupos económicos y organizaciones empresariales en México*, Alianza Editorial Mexicana y UNAM, México, 1986; Matilde Luna, *Los empresarios y el cambio político, México, 1970-1987*, Ediciones ERA e Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México, 1992; Cristina Puga, "Los empresarios mexicanos ante la nacionalización bancaria", en Julio Labastida (coord.), *op. cit.*, pp. 391-410; Ricardo Tirado y Matilde Luna, "La politización de los empresarios mexicanos (1970-1982)", *ibid.*, pp. 411-455, y Francisco Valdés, *Autonomía y legitimidad: los empresarios, la política y el Estado en México*, tesis de doctorado en Ciencia Política, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, abril de 1993.

no. Por tanto, no han desatendido su trabajo y su mercado. Se sabe de asociados que, a raíz de su participación en la organización y a las numerosas juntas, muchas promovidas por el gobierno, perdieron su precario equilibrio económico y desplazaron su crisis al ámbito de las relaciones familiares.

e] En las unidades productivas familiares participan hombres y mujeres, adultos, ancianos, adolescentes y niños. Sin embargo, las dirigen hombres, que por su edad coinciden plenamente con la del perfil del migrante: 80% de los 52 socios tiene entre 20 y 40 años; 10%, menos de esta edad y 10% es mayor. La iniciativa de asociarse y arriesgar provino principalmente de los jóvenes.

f] Cabe señalar que el proceso de gestación, primero de la Asociación de Talleres Familiares y luego de la empresa integradora, ha generado una dinámica socializadora. En las frecuentes juntas se discuten y ventilan problemas de la localidad más amplios que los de los pequeños talleres.

g] En el ámbito de su propia conciencia, los productores se están reconociendo, primero por su cantidad: "somos muchos productores y nuestro pueblo vive de nuestro trabajo"; después, por su calidad, por su autoafirmación: "parece que sí podemos".

h] Los dirigentes de la empresa integradora han tratado de mantener a la organización al margen de afiliaciones ideológicas y políticas. Se le ha declarado apolítica y se respetan las diferencias partidarias de los socios. En una comunidad pequeña, aunque el voto es secreto, hay muchos mecanismos para identificarlo.

i] Ninguno de los talleres de confección contaba con los registros de ley. Ante las expectativas favorables de la empresa integradora, esta situación cambió.¹⁰ Uno de los principales obstáculos para asociarse fue el requisito de inscribirse en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Ahora todos los socios harán su primera declaración de impuestos como personas físicas, de acuerdo con el régimen simplificado.

j] Sin duda Xoxtla ha tenido una atención privilegiada de las instituciones gubernamentales. Se le ha escogido, más que como un experimento, como un caso ejemplar. Sobre la organización se ha volcado el interés del Gobernador, de la Secretaría de Economía del gobierno del estado, del Bancomext, de la Cámara de la Industria Textil, de Nafin y de la Secofi, institución, esta última, que la registró como la primera empresa integradora de México.

k] Es muy difícil pasar de la lógica productiva de la micro o pequeña industria, consistente en la subsistencia, el equilibrio, la actitud de refugio y defensa, a una de acumulación, de expansión.

l] El tipo de organización de las empresas integradoras es muy flexible. Su figura asociativa no es la de una cooperativa, sino la de una sociedad anónima.

m] Aún no se pueden evaluar plenamente, dada su corta existencia, los resultados de esta nueva forma de organización; sin embargo, conviene considerar algunos logros y proyectos interesantes:

10. Sobre este tema pueden consultarse: Hernando de Soto, *El otro sendero*, El Barranco, Lima, 1986. y Laurence Withhead, "Algunas reflexiones sobre el 'Estado' y el sector informal", *Revista Mexicana de Sociología*, vol. LI, núm. 3, julio-septiembre de 1989, pp. 99-113, y "Some Insights from Western Social Theory", *World Development*, vol. XXI, núm. 8, 1993, pp. 1245-1261

- Desde el primer pedido la empresa pudo negociar pagos de contado con la cadena comercial.

- Han recibido varios cursos que ofrece Nafin por medio de ciertas instituciones, sobre diseño, alta costura y temas gerenciales.

- Están realizando compras en común y eso les permite acercarse directamente al fabricante, adquirir con más calidad y a mejor precio. Los productores de Xoxtla compran ahora materias primas de primera calidad.

- Piensan comprar algunas máquinas, que ningún taller en lo individual podría adquirir o utilizar plenamente, las cuales darán servicio a todos: una ojaladora; una elaboradora de resortes, otra para pegar broches; una cortadora de telas y un equipo de computadoras para diseño y administración. La empresa tiene como meta construir una nave industrial y equiparla completamente. También se tiene prevista la compra de máquinas de doble aguja, pues el uso de éstas sí se justifica económicamente en un taller individual.

- Por pertenecer a la empresa integradora, los socios tienen derecho a dos tipos de créditos: 1) un préstamo individual con recursos de Nafin pero intermediado por un fondo del gobierno del estado (FINEP); dependiendo del monto solicitado, cada taller necesita entregar una garantía (que puede ser desde la factura de una máquina de coser hasta las escrituras de una casa). La ventaja de estos créditos es que la garantía no es de 2 a 1, como se solicita en la banca comercial en el mejor de los casos, sino de 1 a 1, y en algunos casos la proporción es aún menor; 2) un crédito de cuasi capital a la empresa integradora, para gastos de operación o compra de insumos. Los intereses se calculan según el costo porcentual promedio, más seis puntos, lo que equivalió a cerca de 17% para 1994.

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

CONCLUSIONES

A partir del caso estudiado se observan algunas de las principales ventajas y obstáculos que pueden presentarse en esta asociación y en otras empresas integradoras. Ante todo, corren el riesgo de que sean proyectos exitosos solamente mientras cuentan con el interés y la atención personal de las autoridades. Pasada la novedad y el sexenio, ¿qué congruencia tendrá el programa de empresas integradoras? Es necesario evaluar los resultados y tener presentes los esfuerzos que con poco éxito se han hecho en diferentes momentos para apoyar a los pequeños productores agrupados en distintas formas de organización, por ejemplo las cooperativas o las famosas "industrias del pueblo",¹¹


11. Sergio Alcántara Ferrer, *Industrias colectivas del pueblo; un estudio de caso sobre industrialización rural en el sur de Jalisco*,

durante el régimen de Echeverría. Las empresas integradoras han resistido hasta ahora el cambio de sexenio en México. Según lo señalan funcionarios de la Secofi, hay planes para modificar el decreto respectivo en el corto plazo. Con la experiencia de dos años de operación se considera que es necesario ofrecer ventajas adicionales. Por ejemplo, las integradoras no reciben beneficios considerables por el hecho de registrarse. Éstos deberían otorgarse en dos campos: ampliar el beneficio fiscal de cinco a diez años, y crear programas especiales de apoyo financiero.

Una vez que se registran en la Secofi, las empresas integradoras ya no están obligadas a mantener vinculación alguna con esa dependencia. Ésta ha intentado mantener algún contacto con ellas para evaluar su desempeño. Sin embargo, ha empleado para ello el método de la encuesta por correo que no parece el más adecuado.

Otro problema es la dificultad de hacerlos pasar de proyectos piloto a experiencias reproducibles, es decir, la posibilidad de que se masifiquen. Hasta ahora, el número de empresas integradoras parece modesto; sin embargo, no pueden menospreciarse las posibilidades de que la organización de los productores pueda convertirse en un proceso irreversible. De hecho, hay muchos grupos en formación interesados en constituirse en empresas integradoras. Asimismo, funcionan muchas empresas que operan con la misma lógica de las integradoras pero no están registradas.

Sin duda, en los últimos diez años se ha dado un proceso de concentración del ingreso y de polarización entre los grandes y los pequeños productores. Mientras aquéllos han emprendido un profundo proceso de reestructuración de sus empresas y exportan en forma creciente, los pequeños compiten en un mercado deprimido como consecuencia de la crisis de los años ochenta, de las políticas de ajuste y de la crisis financiera de mediados de los noventa. Este mercado está, además, inundado de productos importados como resultado de la sobrevaluación del peso hasta diciembre de 1994, y del proceso de liberación económica que ha servido como instrumento clave para frenar y disminuir la inflación.

En este entorno, los pequeños productores necesitan, más que sobrevivir, buscar formas de compensar su debilidad económica, su dispersión social y su desorganización política. La empresa integradora puede constituir en este sentido una oportunidad para que los pequeños empresarios puedan adoptar formas más avanzadas de organización que les permitan cambiar cuantitativa y cualitativamente, y así defender mejor sus propios intereses. 

BIBLIOGRAFÍA

- Alba Vega, Carlos, "El empresariado mexicano ante el Tratado de Libre Comercio en América del Norte", en Gustavo Vega (coord.), *Liberación económica y libre comercio en América del Norte: consideraciones políticas, sociales y culturales*, Centro de Estudios Internacionales, El Colegio de México, México, 1993, pp. 213-238.
- , "A Mexican Assessment of the North American Free Trade Agreement Negotiations: Issues and Prospects", en Roy E. Cuadernos del CES, núm. 25, Centro de Estudios Sociológicos, El Colegio de México, México, 1979, 50 páginas.
- Green (ed.), *The Enterprise for the Americas Initiative*, Praeger, Westport, Connecticut, 1993, pp. 67-81.
- y Bryan Roberts, "Crisis, ajuste y empleo en México: la industria manufacturera de Jalisco", *Estudios Sociológicos*, El Colegio de México, vol. VIII, núm. 24, México, septiembre-diciembre de 1990, pp. 463-490.
- Benería, Lourdes, y Martha Roldán, *Las encrucijadas de clase y género. Trabajo a domicilio, subcontratación y dinámica de la unidad doméstica en la ciudad de México*, México, El Colegio de México y Fondo de Cultura Económica, México, 1992, 222 páginas.
- Carvajal, Manuel J., Anne M. Fiedler y Florencia González N., *La microempresa en México: problemas, necesidades y perspectivas*, Instituto de Proposiciones Estratégicas, México, 1990.
- CEPAL, "The Dynamics of Social Deterioration in Latin America and the Caribbean in the 1980's", LC/G 1557, Santiago, Chile, mayo de 1989.
- Cortés, Fernando, y Rosa Ma. Rubalcava, *Autoexplotación forzada y equidad por empobrecimiento*, serie Jornadas, núm. 120, El Colegio de México, México, 1990.
- Escobar, Agustín, "The Rise and Fall of an Urban Labour Market: Economic Crisis and the Fate of Small Workshops in Guadalajara, Mexico", *Bulletin of Latin American Research*, vol. VII, núm. 2, 1988, pp. 183-205.
- Garza Lagüera, David, "La microempresa: estrategia de desarrollo", *Técnica y Humanismo. Revista del Conalep*, vol. XI, núm. 6, México, mayo-junio de 1991, pp. 7-10.
- Giner de los Ríos, Francisco, "Microindustria y unidad doméstica", en Orlandina de Oliveira, Marielle Pepin Lehalleur y Vania Salles (comps.), *Grupos domésticos y reproducción cotidiana*, El Colegio de México, UNAM y Editorial Porrúa, México, 1989.
- González de la Rocha, Mercedes, *Los recursos de la pobreza. Familias de bajos ingresos de Guadalajara*, El Colegio de Jalisco, Guadalajara, México, 1986.
- Menjívar, Rafael, y Juan Pablo Pérez Sáiz, *Género e informalidad en Centroamérica: una perspectiva regional*, Informe de Investigación, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, San José, Costa Rica, 1992, 33 páginas.
- Oliveira, Orlandina de, "Empleo femenino en México en tiempos de expansión y recesión económica: tendencias recientes", Coloquio sobre Fuerza de Trabajo Femenina Urbana en México, UNAM, México, noviembre de 1987.
- , Marielle Pepin Lehalleur y Vania Salles (comps.), *Grupos domésticos y reproducción cotidiana*, El Colegio de México, UNAM y Editorial Porrúa, México, 1989.
- Pedrero Nieto, Mercedes, "Evolución de la participación económica femenina en los ochenta", *Revista Mexicana de Sociología*, año LII, núm. 1, México, 1990, pp. 133-149.
- Rendón, Teresa, y Carlos Salas, "El mercado de trabajo no agrícola en México. Tendencias y cambios recientes", en *Ajuste estructural, mercados laborales y TLC*, El Colegio de México, Fundación Friedrich Ebert y El Colegio de la Frontera Norte, México, 1991, pp. 13-31.
- Weber, Max, *Historia económica general*, Fondo de Cultura Económica, Madrid, 1974, 331 páginas.