



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

La Técnica al servicio de la patria

**UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA
DE INGENIERÍA Y CIENCIAS SOCIALES Y
ADMINISTRATIVAS**

**SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E
INVESTIGACIÓN**

**LA INTEGRACIÓN DE LAS MPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA MASA Y LA
TORTILLA EN EL MUNICIPIO DE ATIZAPÁN DE ZARAGOZA:
UN MECANISMO PARA SU REGULACIÓN**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS
EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:
JOSÉ RIVERA RUIZ**

**DIRECTOR DE TESIS
DR. JUAN IGNACIO REYES GARCIA**

MÉXICO D.F.

2011



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México, D.F siendo las 18:00 horas del día 13 del mes de DICIEMBRE del 2011 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de U P I I C S A para examinar la tesis titulada:

" LA INTEGRACIÓN DE LAS MPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA MASA Y LA TORTILLA EN EL MUNICIPIO DE ATIZAPÁN DE ZARAGOZA: UN MECANISMO PARA SU REGULACIÓN"

Presentada por el alumno:

RIVERA	RUIZ	JOSÉ
Apellido paterno	Apellido materno	Nombre(s)
Con registro:		
B	0	8 1 8 9 9

aspirante de:

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA DEFENSA DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesis

DR. JUAN IGNACIO REYES GARCÍA

DRA. ISABEL RUEDA PEIRO

M. EN C. ISIDRO MARCO ANTONIO CRISTÓBAL VÁZQUEZ

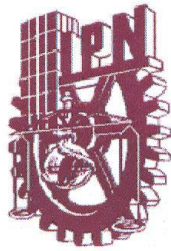
M. EN C. ARMANDO MORALES MARÍN

M. EN C. ANA MARÍA PRIETO GALLARDO

LA PRESIDENTA DEL COLEGIO DE PROFESORES

DRA. MARÍA ELENA TAVERA CORTÉS

U. P. I. I. C. S. A
SECCIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E
INVESTIGACIÓN



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México D.F. el día 15 de Diciembre del año 2011, el (la) que suscribe José Rivera Ruiz alumno (a) del programa de Maestría en ciencias en Administración con número de registro B081899, adscrito a la Sección de estudios de Posgrado e Investigación de la UPIICSA, manifiesta que es autor (a) intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de Dr. Juan Ignacio Reyes García y cede los derechos del trabajo intitulado LA INTEGRACIÓN DE LAS MPYMES DE LA INDUSTRIA DE LA MASA Y LA TORTILLA EN EL MUNICIPIO DE ATIZAPÁN DE ZARAGOZA: UN MECANISMO PARA SU REGULACIÓN, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la dirección jriru@yahoo.com . Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

José Rivera Ruiz
Nombre y Firma

AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas especiales a las que me gustaría agradecer su amistad, apoyo, palabras de aliento y compañía en la travesía del logro de este título. Algunas están aquí conmigo, otras en mis recuerdos y en el corazón. Sin importar en donde estén y si alguna vez llegan a leer estos agradecimientos quiero darles las gracias por ser parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

A Dios por permitirme llegar hasta este momento importante de mi vida y lograr otra meta más en mi carrera.

A mis padres por su cariño, comprensión y apoyo sin condiciones ni medida.

A mis hermanos que siempre suman esfuerzos para superar cualquier problema y su apoyo incondicional.

A ti Nadia, por que todo lo que me enseñaste me cambió la vida, ahora veo las cosas diferentes, pero a pesar de eso, no cambiaré sólo evolucionaré.

A mis amigos, los Gemelos Ortega, Alejandro Zerrano, Norberto Nava, Braulio Vázquez, Karina, José A. Rodríguez y su Tío Sabino, Evelyn, Laura Bárcenas, Laura González, Yearim, Fernando Varela, Angélica Ramírez, etc. no quiero dejar a nadie sin mencionar pero la verdad son muchos, a todos les agradezco el haber compartido muchas experiencias padrísimas y espero seguir compartiéndolas.

A mi director de tesis Dr. Juan Ignacio Reyes García por su paciencia y consejos, a todos mis sinodales, M.C. Isidro Marco A. Cristóbal Vázquez, M.C. Ana María Prieto Gallardo, M.C. Armando Morales Marín y en especial a la Dra. Isabel Rueda Peiro por su esfuerzo y sus consejos.

Todas las cosas en nuestro alrededor están a nuestro favor, depende de cada quien trabajar cada una de ellas y orientarlas en una misma dirección.

JRR

ÍNDICE

	Página
Relación de tablas, diagramas, figuras y graficas	V
Tablas	V
Gráficas	VIII
Figuras	VIII
Diagramas	VIII
Resumen	IX
Abstract	X
Introducción	XI

CAPITULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INTEGRACIÓN DE EMPRESAS

1.1 Definición	3
1.1.1 Integración	4
1.1.2 Empresa	4
1.1.3 Tamaño de la MPYMES	6
1.2 Factores que intervienen en una integración de grupos empresariales	7
1.3 Elementos que intervienen en una integración de empresarios	10
1.3.1 El análisis del contexto de un país	11
1.3.1.1 Teorías sobre el análisis de una organización	12
1.3.1.2 La perspectiva interna y externa: económica, política, cultural y tecnológica	15

1.3.1.2.1 La perspectiva económica	16
1.3.1.2.2 La perspectiva política y social	22
1.3.1.2.3 La perspectiva cultura	23
1.3.1.2.4 La perspectiva tecnológica	23
1.4 Diferencias entre una empresa y la agrupación de varias empresas	24
1.5 Análisis del mexicano ante su posibilidad de ser líder exitoso	27
1.5.1 En busca de nuestra cultura	28
1.5.2 El liderazgo en México	29
1.5.3 El mexicano en el trabajo	31
1.6 Recapitulación	41

CAPITULO II

CASOS DE INTEGRACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL MUNDO Y EN MÉXICO

2.1 Antecedentes	44
2.2 MPYMES en el Mundo	44
2.2.1 Las pequeñas y medianas empresas Italianas	48
2.2.2 La industria italiana de las losetas cerámicas	50
2.2.3 La industria de la cerámica Valenciana	50
2.2.4 Helados Alacant de España	52
2.2.5 La experiencia Chilena	53
2.2.6 La experiencia Argentina: El caso de Rafaela	54
2.2.7 La estructura empresarial de Brasil	56
2.2.8 Concurrencias entre los países Italia, España, Chile, Argentina, Brasil y	

México	57
2.3 Evolución Histórica en México	57
2.3.1 El caso de CEPCO en México	58
2.4 Algunos problemas y la necesidad para integrarse	60
2.5 Asociación y cooperación de empresas en México	61
2.6 El contexto nacional para poder integrar a las MPYMES	63

CAPITULO III

SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA DE LA MASA Y LA TORTILLA EN EL MUNICIPIO DE ATIZAPAN DE ZARAGOZA

3.1 Descripción del municipio de Atizapán de Zaragoza	65
3.1.1 Escudo	66
3.1.2 Época Prehispánica	67
3.1.3 Erección del Municipio	67
3.1.4 Adolfo López Mateos	68
3.1.5 Época moderna	68
3.2 Características económicas de Atizapán de Zaragoza	68
3.3 La cadena productiva de la industria de la masa y la tortilla	70
3.3.1 La Distribución	71
3.4 Factores que intervienen para la integración de las MPYMES de la Industria de la masa y la tortilla en Atizapán de Zaragoza	80
3.5 Análisis de la industria de la masa y la tortilla en Atizapán de Zaragoza	81
3.5.1 Perfil del Asociado	84
3.5.2 Percepción de la industria de la masa y la Tortilla	87

3.5.3 Instalaciones y equipo	96
3.5.4 Empresas Integradoras	99

CAPITULO IV

**PROPUESTA PARA LA INTEGRACIÓN DE PEQUEÑOS
EMPRESARIOS: UN MECANISMO PARA SU REGULACIÓN**

4.1 Análisis FODA de la industria de la masa y la tortilla en Atizapán de Zaragoza	108
4.1.1 Cultura en la industria de la masa y la tortilla	109
4.1.2 Fortalezas	110
4.1.3 Oportunidades	111
4.1.4 Debilidades	111
4.1.5 Amenazas	112
4.1.5 Matriz FODA	112
4.2 Propuesta para integrar a los pequeños empresarios	116
4.4 Implementación de la propuesta	117
Conclusiones	123
Bibliografía	125
Apéndice A	129

RELACIÓN DE TABLAS, DIAGRAMAS, FIGURAS Y GRÁFICAS

TABLAS

Tabla 1.1 Tamaños de empresas en México	6
Tabla 1.2 Diferencias entre empresas Familiares y no familiares	27
Tabla 1.3 COMPARATIVA: RASGOS CULTURALES	34
Tabla 1.4 COMPARATIVA: ESTILO GERENCIAL	35
Tabla 1.5 COMPARATIVA: NIVELES EDUCATIVOS	37
Tabla 4.1 Casos de Integración de empresarios en México y en el mundo	59
Tabla 3.1 Población total de Atizapán de Zaragoza, según sexo, 1979-2005	69
Tabla 3.2 Mercado internacional de Maíz, importaciones	78
Tabla 3.3 Exportación de países relevantes	80
Tabla 3.4 Comportamiento de la producción, superficie y rendimiento de maíz a Nivel mundial	82
Tabla 3.5 Colonias participantes en el cuestionario	83
Tabla 3.6 Abreviaciones empleadas en la tabla 3.8	84
Tabla 3.7 Letras que describen el encabezado de la tabla 3.8	84
Tabla 3.8 Resultados correspondientes a la edad, sexo, escolaridad, antigüedad de la actividad, tipo de empresa, número de establecimientos de su propiedad, tiempo de trabajar en la industria y otros negocios diferentes al de la industria.	85
Tabla 3.9 Edad de los empresarios	85
Tabla 3.10 Sexo del empresario	85
Tabla 3.11 Escolaridad del empresario	86

Tabla 3.12 Antigüedad en la actividad	86
Tabla 3.13 Tipo de empresa	86
Tabla 3.14 Número de establecimientos que tienen un solo empresario	87
Tabla 3.15 La competencia de la industria	88
Tabla 3.16 La competencia de la industria en porcentaje	88
Tabla 3.17 Principales competidores	89
Tabla 3.18 Penetración de los nuevos empresarios	89
Tabla 3.19 Penetración de los nuevos empresarios en porcentaje	89
Tabla 3.20 Clientes principales	90
Tabla 3.21 Tipos de presión de los clientes al empresario	90
Tabla 3.22 Presiones de los clientes al empresario en porcentaje	91
Tabla 3.23 Proveedores principales	91
Tabla 3.24 Presión de los proveedores	92
Tabla 3.25 Presión de los proveedores en porcentaje	92
Tabla 3.26 Productos sustitutos de la tortilla	93
Tabla 3.27 Productos que compiten con la tortilla	93
Tabla 3.28 Resultados económicos	94
Tabla 3.29 Resultados económicos en porcentaje	94
Tabla 3.30 Dificultades en la industria	95
Tabla 3.31 Porvenir de la industria de la masa y la tortilla	95
Tabla 3.32 Equipo adecuado	96
Tabla 3.33 Equipo adecuado en porcentaje	96
Tabla 3.34 Mejoras de las condiciones de trabajo	97
Tabla 3.35 Costo del equipo de una tortillerías	98

Tabla 3.36 Costo del equipo de una tortillería en porcentaje	98
Tabla 3.37 Empresarios que pertenecen a una asociación	99
Tabla 3.38 Empresarios que pertenecen a una asociación en porcentaje	99
Tabla 3.39 Unión de empresarios	100
Tabla 3.40 Unión de empresarios en porcentaje	100
Tabla 3.41 Opinión sobre las asociaciones	101
Tabla 3.42 Disposición a integrarse a una Empresa Integradora	101
Tabla 3.43 Requisitos para formar una asociación	102
Tabla 3.44 Requisitos para formar una asociación en porcentaje	102
Tabla 3.45 Pertenecen a una asociación	103
Tabla 3.46 Pertenecen a una asociación en porcentaje	103
Tabla 3.47 Beneficios obtenidos de una asociación	103
Tabla 3.48 Beneficios obtenidos de una asociación en porcentaje	104
Tabla 3.49 Frecuencia con que el empresario realizan trámites	104
Tabla 3.50 La frecuencia con que el empresario realizan trámites en porcentaje	104
Tabla 3.51 Opciones de quien realiza los trámites del negocio	105
Tabla 3.52 Opciones de quien realiza los trámites del negocio en porcentaje	105
Tabla 3.53 Asesoría para realizar trámites	106
Tabla 3.54 Asesoría para realizar trámites en porcentaje	106
Tabla 3.55 Facilidad del gobierno para tramitar permisos	106
Tabla 3.56 Facilidad del gobierno para tramitar permisos en porcentaje	107
Tabla 3.57 Leyes que impiden crecer al negocio	107
Tabla 3.58 Leyes que impiden crecer al negocio en porcentaje	107

Tabla 4.1 La Matriz FODA de la industria de la masa y la tortilla en el municipio de Atizapán de Zaragoza	114
---	-----

GRÁFICAS

Gráfica 1.1 Exportaciones no petroleras Vs importaciones	3
--	---

FIGURAS

Figura 1.1. Representación de una organización como sistema abierto	15
Figura 2.1 Elementos de las organizaciones reconocida por el emperador Trojano	46
Figura 3.1 Escudo del municipio de Atizapán de Zaragoza	66

DIAGRAMAS

Diagrama 3.1 Cadena productiva, harina, masa y tortilla	73
Diagrama 4.1 Propuesta de regulación e integración de Empresarios	118
Diagrama 4.2 Programa de certificación	121

RESUMEN

En el municipio de Atizapán de Zaragoza como en el resto del país, existe una industria de la masa y la tortilla, pero ésta es afectada por varios factores, uno de los factores destacados se refiere a los negocios que operan en forma irregular y que afectan a todo su entorno, empleos, producto de mala calidad, riñas por el mercado, etc.

Para el municipio es importante tener el control de operación de esta industria regulándola, con la finalidad de mejorar la competitividad de la región y atraer beneficios a la comunidad al lograr ofrecer empleos mejor remunerados y un servicio del producto de calidad para la población.

El mejoramiento de esta industria tan trascendental en la cultura de México, sería suficiente razón para poner todo el empeño, sin embargo, la mala organización de la misma industria y la falta de atención del gobierno municipal provocan un descontrol que parece no tener solución.

La propuesta de integración de empresarios de esta industria pretende regular a todas las tortillerías del municipio, tomando acciones que pueden minimizar la problemática y hacer que los empresarios, junto con gobierno e instituciones educativas trabajen como uno solo y se les prepare a los empresarios para formalizar una empresa integradora y a los empleados del gobierno en la forma de apoyarlos para su beneficio.

Aunque la propuesta está enfocada a la industria de la masa y la tortilla, es posible su implementación a otros negocios que operan de forma parecida.

Abstract

In the municipality of Atizapán de Zaragoza like in the rest of the country, an industry of the mass and the tortilla exists, but this is affected by several factors, one of the outstanding factors, concerns the businesses that operate in irregular form and that affects all their surroundings, uses, product of door quality, fights by the market, etc.

For the municipality it is important to have the control of operation of this industry. It is important to regulate it in order to improve the competitiveness of the region and to attract benefits to the community by mean of better remunerated wages and by offering products of high quality to the population.

The improvement of this so transcendental industry in the culture of Mexico, would be sufficient reason to put all the persistence, nevertheless the bad organization of the same industry and the lack of attention of the municipal government brings about an uncontrol that seems not to have solution.

The proposal of integration of industrialists of this industry tries to regulate to all the tortillerías of the municipality, being taken actions that can diminish the problematic one and cause that the industrialists, along with government and educative institutions work as one only and prepares the industrialists to them to formalize an integrating company and to the employees of the government in the form to support them for its benefit.

Although the proposal is focused the industry of the mass and the tortilla, is possible its implementation to other businesses that operate of similar form.

INTRODUCCIÓN

Las empresas en el nuevo concepto económico global generan la mayor oportunidad del proceso productivo mundial y las que seguirán teniendo éxito en el futuro, serán aquellas que tengan la capacidad de adaptarse velozmente a los cambios constantes que exigen los mercados de hoy en día, y que en buena medida entregan mejoras, primero en su mercado interno en su mayoría, para después integrarse a mercados fuera de su región y así lograr condiciones de vida de calidad para su población. Estas empresas están basadas en las Micro, Pequeña y Mediana empresas agrupadas, como lo han mostrado naciones como Italia, como iniciadora, España, Chile, Argentina y México con algunos casos novedosos de asociación y cooperación.

Dadas las condiciones anteriores, en México las empresas y el gobierno se obligan a buscar figuras de asociación en su mayoría sin tener éxito.

En México, el desafío dentro de la Industria de la masa y la tortilla es tratar de entender las oportunidades que nos permite el contexto nacional y mundial, para crear una regulación de negocios informales, mejorar en la remuneración de empleo y converger en una mayor competitividad.

Esta propuesta tiene como objetivo unir empresas en grupos de trabajo en el municipio de Atizapán de Zaragoza, sin afectar al empresario en su tiempo que contempla para operar su negocio, con la finalidad de ganar su confianza a regularse como negocio formal. Una vez organizados en grupos de trabajo, proponer que se junten para formalizar la figura de Empresa integradora que les permitirá, primero la regulación de empresas, segundo, la generación de empleos bien remunerados y tercero, una mayor competitividad en la región.

La presente investigación se encuentra dividida en cuatro capítulos, en el primer capítulo, se menciona el concepto de integración, los factores que intervienen en un grupo social, los elementos que componen a una organización formando su contexto, se verán algunas teorías sobre la organización, la perspectiva interna y externa de la organización, una pequeña reseña sobre la empresa familiar y la empresa de socios, y un análisis sobre la cultura del mexicano ante su posibilidad de ser líder exitoso en el trabajo.

En el segundo capítulo, se comentan los inicios de agrupaciones y formas de asociación en el mundo y en México, ejemplificando algunos casos de éxito. Se describe el contexto nacional en cuanto a la problemática de las micro, pequeña y mediana empresas.

En el tercer capítulo, se describe el municipio de Atizapán de Zaragoza. Se muestra la cadena productiva de la masa y la tortilla y su evolución a nivel nacional. Se analiza un cuestionario lanzado en el municipio para conocer mejor la situación de los industriales de la masa y la tortilla.

En el cuarto capítulo se lleva a cabo un análisis FODA de la industria de la masa y la tortilla en el municipio de Atizapán de Zaragoza. Se desarrolla la propuesta para integrar a los empresarios y regular a los negocios informales e integrarlos en una Empresa Integradora de nueva creación.

Finalmente se plasman las conclusiones que se obtienen como resultado, al término de esta investigación.

Capítulo I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INTEGRACIÓN DE EMPRESAS

*La verdad es eterna; el conocimiento cambiante. Confundirlos resulta desastroso
Madeleine L'Engle*

En este Capítulo definimos términos propios de la integración de empresas, así como la definición de éstas según su tamaño. Se mencionan algunas teorías administrativas trascendentales en la evolución de las organizaciones y sus campos de acción económico, político, cultural y tecnológico. Se analizan las grandes empresas y las empresas familiares encontrando algunas diferencias. Por último se revisan algunas obras del mexicano en cuanto a su cultura y liderazgo en el trabajo.

Ya hace algunas décadas que el fenómeno de integración se ha hecho más notable en la vida moderna, de tal forma que la simple palabra “globalización” nos denota un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que le dan un carácter global.

Las barreras entre países se han hecho cada vez más estrechas y con cierta facilidad, dependiendo de cada país, una empresa puede exportar sus productos a otros países volviéndose en poco tiempo monopolística, sin dejar mucha oportunidad a otras que están comenzando, lo que es más alarmante, es que cada vez hay menos empresas con estas características, principalmente de las que van empezando, ya que, compran a otras competidoras volviéndolas filiales, tal es el ejemplo de Gruma y Cargill con presencia en todo el mundo, el problema más grave de éstas es que sus operaciones no están reguladas en favor de una balanza equilibrada, lo que en países donde están operando grandes organismos

es muy notable que importan más que lo que exportan, lo que nos indica que no hay un beneficio real para la región.

Así lo dice Isabel Rueda, “sin embargo, las grandes exportadoras son también grandes importadoras, particularmente las transnacionales como lo son las compañías automotrices. En especial, a partir de la apertura del comercio exterior incrementan su abastecimiento de insumos de procedencia externa, principalmente de sus filiales, con lo cual no se favorece la creación de cadenas productivas internas ni de más micro, pequeña y mediana empresas (MPYMES) y empleos, sino al contrario, se desintegran las que existían, a la vez que aumentan los déficit en la balanza comercial al importar más de lo que exportan.

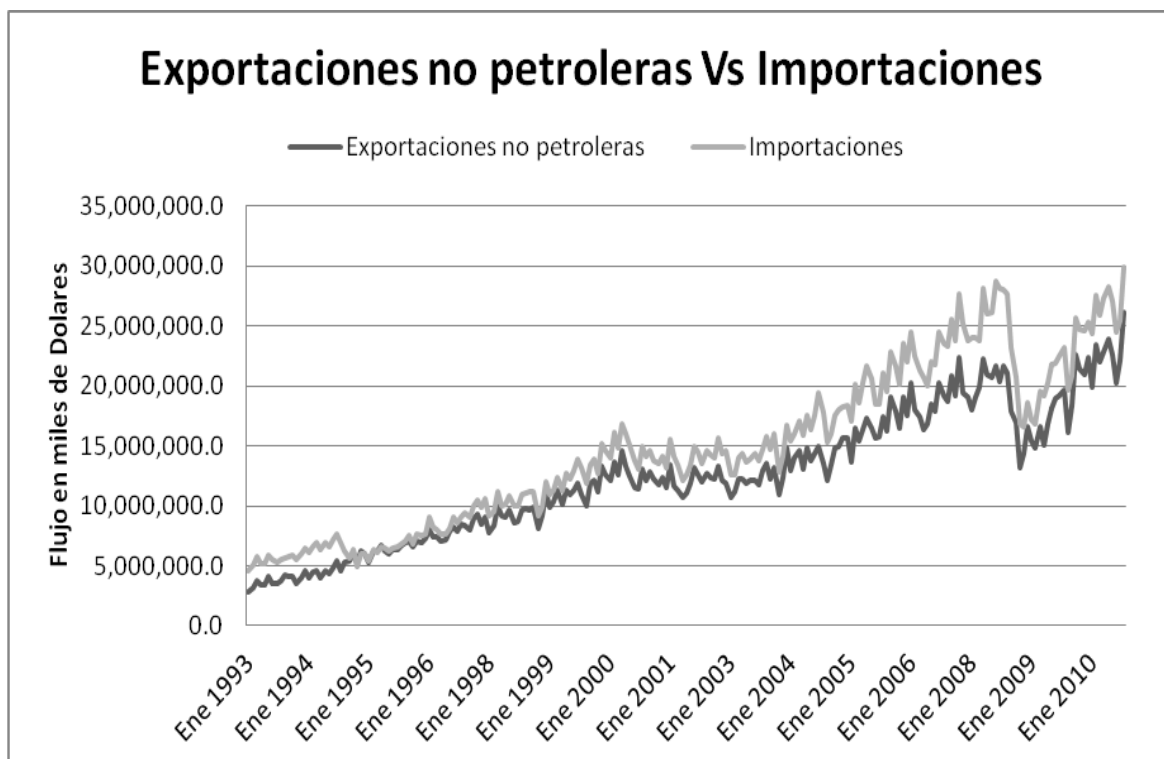
En cambio, para la mayor parte de las micro y pequeñas mexicanas la exportación está fuera de su alcance y muchas han desaparecido al no poder enfrentar la competencia al abrirse el mercado externo y operar en un entorno que no les es favorable”¹. En México es notable observar esta tendencia viendo la balanza de exportaciones no petroleras vs importaciones como lo muestra la Grafica 1.1.

En México se ha tratado de dar oportunidad a las MPYMES sin tener éxito por diversas situaciones que posteriormente en otro capítulo se retomará. En algunas regiones el desempleo ha provocado que las personas busquen alternativas en el autoempleo, pero esto ha causado que el sistema legal del gobierno no tenga control sobre ellos y este problema genere otros problemas como la inseguridad y el atraso económico de la región.

Una solución a este problema de la falta de regulación de MPYMES, es hacer grandes grupos de MPYMES, para que ellas aprovechen la fuerza de poder de la integración de un grupo más grande y busquen en primer lugar su supervivencia, y después la competitividad del grupo, región y país.

¹ PEIRO Isabel, “Asociación y cooperación de las micro, pequeña y mediana empresas, México, Chile, Argentina, Brasil, Italia y España”, 1999, P.21.

Gráfica 1.1 Exportaciones no petroleras Vs importaciones



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Banxico <http://www.banxico.org.mx/politica-monetaria-e-inflacion/estadisticas/graficas-de-coyuntura/comercio-exterior-y-balanza-de-pagos/exportaciones-no-petroleras-i.html> consultado 28/abr/2011.

A continuación se presentan las definiciones de integración.

1.1 Definición

En México el concepto de integración y el de empresa, son usados en el ámbito empresarial para referirse a la formación de grupos de empresarios para ser más competitivos. Las empresas de hoy y de las de unas décadas atrás, se diferencian porque ahora buscan alianzas, tratados y conglomerados para mejorar en todo, competir y ser más eficientes en un mundo globalizado, donde la tendencia futurista exige a los diferentes países verse como organismos integrados, para

superar situaciones extremas como lo han sido las crisis económicas y financieras de los últimos años.

1.1.1 Integración

La palabra integración tiene su origen en el concepto latino *integratio*. Se trata de la acción y efecto de integrar o integrarse (constituir un todo, completar un todo con las partes que faltaban o hacer que alguien o algo pase a formar parte de un todo).

León Lindberg define la integración como “los procesos por los cuales las naciones anteponen el deseo y la capacidad para conducir políticas exteriores e internas clave de forma independiente entre sí, buscando por el contrario tomar decisiones conjuntas o delegar su proceso de toma de decisiones a nuevos órganos centrales”². Por su parte, Jorge Mariño dice “se entiende por proceso de integración regional el proceso convergente, deliberado fundado en la solidaridad-, gradual y progresivo, entre dos o más estados, sobre un plan de acción común en aspectos económicos, sociales, culturales, políticos, etcétera.”³

Entonces, definimos la integración social como un proceso dinámico y multifactorial que supone que gente que se encuentra en diferentes grupos sociales (ya sea por cuestiones económicas, culturales, religiosas o nacionales), se reúna bajo un mismo objetivo o precepto.

1.1.2 Empresa

Se puede entender por empresa una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales.

² Lindberg, Leon. “The political dynamics of european economic integration”. 1985, citado por Dougherty, James en “Teorías en pugna en las relaciones internacionales”. 1993, P. 445.

³ Mariño, Jorge. “La Supranacionalidad en los procesos de integración regional”. Mave Editor, 1999, España. P. 112. citado por Opazo, Carola, Oyarzún, Katherine. “Análisis del contenido del tratado de libre comercio entre Chile y Estados Unidos y de las opiniones publicadas por los diarios La Nación y El Mercurio de Santiago sobre el mismo”. P.43

Una definición de uso común en círculos comerciales es: “Una empresa es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica. Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, unos objetivos, unas tácticas y unas políticas de actuación. Se necesita de una visión previa y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa. Se debe partir de una buena definición de la misión. La planificación posterior está condicionada por dicha definición”⁴.

La empresa más pequeña o microempresa está constituida de una hasta diez personas y en México este tipo de empresas es de lo que más hay y uno de los propósitos es integrarlas, la clasificación de la pequeña y mediana empresa se puede ver en la tabla 1.1. “Uno de los problemas apremiantes en México es que muchos desempleados se han refugiado en el auto empleo y la creación de microempresas se convierte en un refugio de los trabajadores despedidos de las pequeñas, medianas y grandes empresas”⁵.

La participación de las MPYMES es fundamental para que exista un crecimiento económico sostenido en un país. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEGI) en el censo económico 2009, en México existían alrededor de 5,144,056 empresas de las que las MPYMES constituían el 99.8% de toda la economía, generaban el 73% de empleo y aportaban el 34.7% del Producto Interno Bruto (PIB), para la situación actual(año 2011), es posible que estas cifras sigan con la misma tendencia, de ahí que es beneficioso darles apoyo a las MPYMES.

⁴ Fuente internet: http://www.madrimasd.org/emprendedores/servicios_emprendedores/guia_autoevaluacion/comun/ConceptoEmpresa.pdf documento PDF de la oficina del emprendedor de base tecnológica de Madrid España. Consultada 18/Mar/2011.

⁵ RUEDA PEIRO Isabel, “Las micro, pequeña y mediana empresas en México en los años noventa”, 2001, p. 15.

1.1.3 Tamaño de las MPYMES

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son empresas con características distintivas, y tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o Regiones. Son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. Usualmente se ha visto también el término MPYMES, que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa.

El INEGI define de la siguiente manera los tamaños de empresas, tal y como se muestra en la tabla 1.1.

No existe una tendencia específica de lo que es MPYME, sin embargo todas las definiciones tienen en cuenta por lo menos la variable número de trabajadores o empleo en combinación con una de dos variables adicionales: nivel de ventas y nivel de activos. Sin embargo, en la práctica, limitaciones de información permiten calcular la dimensión del sector utilizando únicamente la variable de número de trabajadores.

Tabla 1.1 Tamaños de empresas en México

Tamaño/ actividad	Industria	Comercio	Servicios
	Personas		
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	Más de 251	Más de 101	Más de 101

Fuente: Diario oficial de la federación del lunes 30 de Diciembre del 2002.

Es importante aclarar que los indicadores cuantitativos: número de trabajadores y nivel promedio de ventas, son elementos que para su análisis deben ir acompañados de criterios cualitativos. Esto significa que estos parámetros

deberán ser analizados considerando aspectos como el tipo de actividad de la empresa (servicio, manufactura, comercio), antigüedad, estacionalidad de las ventas, etc. En ningún momento es aconsejable prescindir de los elementos cuantitativos, ya que una definición basada solamente en aspectos cualitativos sería incompleta y desacertada (no se debe perder de vista que para proyectos de tipo financiero, los parámetros cuantitativos son imprescindibles). Otro aspecto no menos importante y que podría tomarse en consideración es el tipo o calidad de las empresas. Esto implica que la capacidad, potencial y nivel de desarrollo pueden formar parte de una definición de micro, pequeña y mediana empresa. No obstante, éstas son características de difícil medición, por lo que su introducción y comprensión en un concepto se dificulta.

1.2 Factores que intervienen en una integración de grupos empresariales

El tratamiento de los temas sobre integraciones de grupos en la sociedad puede tener dos enfoques, los subsistemas técnico económico o el psicosocial. En este capítulo daremos una tendencia mayor al subsistema psicosocial, ya que tiene un enfoque humanístico, así como el entendimiento del comportamiento de estos grupos u organismos cambiantes, sin dejar de darle su importancia al enfoque mecanicista de los tradicionalistas, ya que todo se considera un sistema en donde los dos enfoques conviven.

Algunos pioneros sobre relaciones humanas desarrollaron conceptos acerca del comportamiento humano en las organizaciones, como los siguientes.

1. “La empresa es un sistema social y un sistema tecnológico. El sistema social define los roles individuales y establece normas que puedan ser diferentes a las de la organización formal.
2. El individuo es motivado no sólo por incentivos económicos, sino por factores sociales y psicológicos muy diversos. Su comportamiento es condicionado por creencias, sentimientos y actitudes.

3. La satisfacción del trabajador se asocia generalmente con la productividad. La escuela de las relaciones humanas destacó que el incremento en la satisfacción llevaría a un incremento en la efectividad.
4. Es importante desarrollar canales de comunicación efectivos que permitan el intercambio de información entre los distintos niveles jerárquicos. Así, la “participación” se convirtió en un aspecto importante en el movimiento de las relaciones humanas.
5. La administración requiere habilidades sociales y técnicas.
6. Los miembros de la organización pueden ser motivados mediante la satisfacción de ciertas necesidades psicosociales.”⁶

Elton Mayo estaba de acuerdo con el sistema tradicional, el cual es planeado y controlado por la autoridad administrativa, pero insistía en que los administradores dieran mayor importancia a los factores humanos con objeto de mantener el sistema tradicional.

Lo importante en este trabajo de tesis, es tener un análisis enfocado a grupos que no están precisamente dentro de una fábrica, es decir, que estos grupos están interactuando constantemente con relaciones informales y también con reglas perfectamente establecidas, sin embargo, la cultura puede hacer que esas reglas sean efectivas o caigan en un fracaso. Estos grupos están dispersos, pero al final se tienen que ver como un solo organismo, ya que, tienen un resultado que nos interesa a todos, es parte de nuestras vidas y queremos que éstos sean los mejores grupos para todos.

Charles Horton Cooley (1884-1929), sociólogo y psicólogo estadounidense, introdujo la creación del término de grupo primario en donde reúne una serie de características propias de los grupos sociales de determinado tamaño y estructura.

⁶ FREMONT E. Kast y James E. Rosenzweig, “Administración en las Organizaciones”. Mc Graw Hill, México, 1985, pp. 86-87. Los investigadores de las relaciones humanas son Elton Mayo, Scott, Roethlisberger, Whitehead y otros partidarios.

La definición de grupo primario de COOLEY en su obra *Social Organization, A Study of the larger Mind*, en el capítulo III introduce el concepto, observaciones acerca de su significado y su estructura como a continuación se menciona.

Cooley dice: “Por grupos primarios entiendo aquellos que se caracterizan por una cooperación y unas relaciones personales estrechas y directas. Son primarios en varios sentidos, pero principalmente porque intervienen de un modo fundamental en la formación de la naturaleza social y de los ideales sociales del individuo”⁷.

Nos hemos acostumbrado a observar a estos grupos además de pertenecer a algunos de ellos, como lo son los núcleos familiares o también están en las escuelas, el trabajo, la comunidad, etc.

“El resultado en tan estrecha relación es –desde un punto de vista psicológico– una cierta fusión de individualidades en un todo colectivo de tal manera que el propio yo se identifica con la vida y los objetivos comunes del grupo, al menos con muchos de ellos. Tal vez la forma más sencilla de describir a esta comunidad sea decir que (el grupo) se convierte en un “nosotros”. Constituye una forma de simpatía y de identificación mutua de las que el “nosotros” es la expresión natural. Uno vive con la sensación y hace de ella el principal objetivo de sus esfuerzos”⁸.

“Los principales ámbitos –pero en modo alguno los únicos– donde se dan esta relación y cooperación tan estrechas son la familia, el grupo de juegos de los niños y el vecindario o la comunidad rural. Todos ellos son prácticamente universales, han existido en todas las épocas y estadios de desarrollo. Son, por lo tanto, el fundamento de todo lo que se considera universal en la naturaleza y en los ideales humanos.”⁹

Los grupos de empresarios están aislados y eso no conviene para la competitividad, el empleo formal y la regulación de estos negocios en la región en

⁷ CHARLES Horton Cooley, *Social Organization. A Study of the larger Mind*, Fourth printing 2005, Published in 1983 by Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey, Original edition copyright 1909, 1937 by Charles Scribner’s Sons, 1962 by Schocken Books, Inc. printed in the United States of America, introduction by Philip Rieff. pp. 23-24.

⁸ *Ibíd.*

⁹ *Ibíd.*

donde se encuentran operando, lo más complicado para poderlos integrar en un solo grupo más fuerte, parece ser la propia cultura nacional y otros elementos como la corrupción, violencia y desconfianza que no ayudan para solucionar estos problemas.

1.3 Elementos que intervienen en una integración de empresarios

Los elementos que pueden intervenir en una integración de empresarios en la formación de un grupo sólido pueden ser varios, de los que sólo mencionaremos algunos.

Los elementos que se tienen que tomar en cuenta en una formación de grupos de empresas son los sociales, económicos, políticos, culturales y tecnológicos donde se presentan en forma interna y externa en el grupo u organización. Cada uno de estos elementos puede generar problemas a tal grado de llevar al fracaso al organismo de no tomárseles en cuenta, además de que estos elementos dibujan el contexto en el que se van a formar dichos grupos.

Hay situaciones en donde la integración de los empresarios se tiene que cuidar, es decir, que es importante que sus recursos económicos, propósitos, metas y expectativas al asociarse sean comunes entre ellos tal y como lo concluye Isabel Rueda en el caso de las empresas integradoras en México.¹⁰

Otro elemento muy importante para el éxito de la empresa integradora 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 complementarias¹¹.

¹⁰ RUEDA PEIRO Isabel, "Las Empresas Integradoras en México", Siglo XXI Editores, 1997. P.15

¹¹ *Ibidem*.

1.3.1 El análisis del contexto de un país

El análisis del contexto en un país, es de los aspectos fundamentales a tomar en cuenta para empezar a crear grupos con empresarios. El papel sin duda alguna, de la economía, la política, la situación social y su cultura básicamente dan rumbo a la formación del grupo de empresarios. Cuando se presentan problemas políticos en el país, una empresa puede verse afectada, ya que, indirectamente las decisiones que toman los políticos pueden crear problemas como la inseguridad y la violencia, por ejemplo en lo que ha sido el sexenio 2006-2012 del presidente en México y la reconfirmación en los medios de comunicación, el viernes 9 de mayo del 2008 donde el presidente Felipe Calderón Hinojosa expresó “*ya basta*” al crimen¹², provocó una guerra contra el narcotráfico, las empresas se han visto afectadas porque los inversionistas nacionales y extranjeros que se van o disminuyen sus inversiones por el temor generado por los enfrentamientos con los sicarios de los diferentes carteles del país, entonces las empresas tienen que plantearse una reducción de gastos orientándose al despido de personal dejando a la deriva al nuevo desempleado. Otro ejemplo en nuestro país se refiere a pérdidas económicas en el turismo nacional en abril del 2009, provocadas por un brote de influenza tipo AH1N1, y que ha tardado en recuperarse este sector de tan inesperado fenómeno, e incluso, provocó cambios en los hábitos de higiene en todas las instituciones gubernamentales y otras privadas de todo el país¹³.

“Los factores contextuales incluyen el tamaño de la organización, la tecnología, la cultura interna (o el clima organizacional), el ambiente y factores de cultura nacional”¹⁴, en nuestro caso enfocado a las MPYMES, son organismos que en su mayoría son microempresas que no están invirtiendo en tecnología como parte de una cultura interna y nacional muy arraigada, aunque la cultura nacional tiene dos vertientes, ya que, no es la misma en una zona rural que en una urbana, y encontramos más dificultades para integrar a grupos en la zona urbana. Se

¹² Fuente de internet: <http://www.eluniversal.com.mx/notas/505581.html> consultada el 1/09/2010.

¹³ <http://eleconomista.com.mx/notas-impreso/negocios/2009/05/17/devasta-influenza-turismo-nacional> consultada el 1/09/2010.

¹⁴ HALL Richard, “Organizaciones”. Prentice Hall, México, 1991, p.93

comprende que todos los elementos que merodean a un organismo como se ve en la figura 1 (más adelante se presenta), más allá de ser prácticamente un sistema es el resultado de una sinergia.

1.3.1.1 Teorías sobre el análisis de una organización

Las teorías sobre la organización están analizadas en la administración en general y enfoques administrativos en particular. Empezaremos a enfocarnos sobre algunas definiciones sobre las organizaciones.

“Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano, tecnológicos, etc. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. También se definen como un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Las Organizaciones son el objeto de estudio de la Ciencia de la Administración de Empresas, y a su vez de algunas áreas de estudio de otras disciplinas como la Sociología, la Economía y la Psicología.”¹⁵

“Una Organización es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.”¹⁶

Organización: Es un sistema de actividades coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento

¹⁵ Fuente de internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n>, consultada Jun/2010.

¹⁶ Ibidem consultada Jun/2010.

que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.¹⁷

Reconocemos que las organizaciones están en todas partes, nosotros mismos formamos parte de ellas en casa, en el trabajo, con los amigos, etc.

Estas organizaciones están cambiando constantemente, tal como lo menciona Richard Hall, “las estructuras organizacionales están cambiando continuamente según se ven influenciadas por las olas sucesivas de miembros, las interacciones entre los miembros y las presiones ambientales incesantes.”¹⁸

Las aportaciones realizadas por Weber¹⁹ en su teoría de la burocracia dice que si la jerarquía de autoridad, autoridad limitada, división de labores, participantes técnicamente componentes, procedimientos para el trabajo, reglas para los ocupantes de los puestos y compensaciones diferenciadas están en un grado elevado será una burocracia ideal.

Los estudios realizados por Burns y Stalker²⁰ concluyen en la construcción del modelo de organizaciones múltiples donde definen dos sistemas opuestos aplicados a la práctica administrativa denominados sistemas Mecánico y Orgánico.

El sistema mecánico dentro de las organizaciones toma la forma burocrática, ya que incluye aspectos de la burocracia definida por Weber, es típico encontrarlas delimitadas por altos grados de especialización, la división del trabajo, centralización de la toma de decisiones, programas formales, numerosas reglas, etc., de forma que predomina la coordinación mediante la estandarización del trabajo. El otro sistema, el orgánico, le da a las organizaciones aspectos opuestos al mecánico, en éste; en la estructura organizacional es bajo el grado de

¹⁷ Ibidem consultada Jun/2010.

¹⁸ HALL Richard, *Op., cit., p.51*

¹⁹ FREEMONT E. Kast y James E. Rosenzweig, *Op., cit., Pp.70-72.*

²⁰ HALL Richard, *Op., cit., p.54*

formalización en términos específicos de las obligaciones del trabajo y predomina la escasa división de las actividades a realizar, reglas escasas, comunicación lateral significativa, y descentralización de la toma de decisiones.

Las dimensiones de la estructura, aunque no son las únicas si son las más utilizadas, complejidad, centralización y formalización. La complejidad (el tamaño y la variedad de oficinas y departamentos), la formalización(reglas y procedimientos) y la centralización(autonomía, menos centralizada) varían dentro de una organización. Son fenómenos multidimensionales²¹.

En la figura 1 se representa una organización como sistema abierto en donde se puede observar el contexto que puede afectar a un organismo y que se debe de tomar en cuenta al realizar un modelo administrativo eficiente. En la misma figura se ve que dentro del círculo se encuentran los elementos internos de un organismo y fuera del círculo los elementos externos que inciden en los cambios constantes en esa organización, esos insumos entran en la organización y salen transformados dando un resultado favorable o desfavorable, depende del equilibrio dinámico del sistema abierto, en muchas ocasiones estos sistemas cuentan con algún mecanismo de retroalimentación que alimenta en forma positiva al organismo y lo hace tener un resultado que anteriormente se planteó, concluyendo un proceso exitoso.

En una organización se presentan diferentes factores que interactúan directa e indirectamente en la funcionalidad de ésta, su complejidad radica en los miembros y el diseño de la misma, algunos aspectos importantes que se pueden mencionar es que la cultura nacional más que la cultura interna de la organización generalmente determina la forma de su ambiente dentro de la organización, no basta sólo con tener reglas, sino que este elemento sirve como un mecanismo para facilitar una comunicación, pero nada tiene que ver con cuestiones que influyen en forma determinante en una persona, como ánimo, problemas personales, objetivos personales, la cultura, etc., las reglas pueden identificar

²¹ *Ibíd.* P.52

condiciones intangibles en una persona, pero no lo resuelven, ya que normalmente las reglas no consideran importante estas condiciones en el ambiente laboral por ser complejas, además tengamos en cuenta que la alta burocracia tiende al conformismo y en muchas ocasiones bloquea los procesos afectando directamente a la organización e indirectamente al consumidor.



Figura 1.1 Representación de una organización como sistema abierto.
Fuente. Elaboración propia con apuntes del Dr. Juan I. Reyes de la UPIICSA-IPN de la SEPI.

La tecnología es importante pero la organización debe estar lo suficientemente preparada para adaptarse y más cuando ésta es tan cambiante ya que la competencia demanda una rápida adaptación para estar siempre a la vanguardia en el mercado.

1.3.1.2 La perspectiva interna y externa: económica, política, cultural y tecnológica

Ya en el entorno de una empresa, se debe de tener en cuenta todos los elementos internos y externos que intervienen para su proceso de crecimiento. Hay varios

elementos que están presentes en la organización, sin embargo, de los más importantes y actuales están las dimensiones económica, política, cultural y las innovaciones tecnológicas.

1.3.1.2.1 La perspectiva económica

La perspectiva económica es desalentadora en México, factores como el desempleo, la pobreza laboral y la informalidad van en aumento.

“En un informe elaborado por el Centro de Reflexión y Acción Laboral (Cereal) sobre la realidad del trabajo en nuestro país, se señala que este año el desempleo creció de forma exponencial, que la economía informal se ha incrementado y que los derechos de los trabajadores se han visto violentados, además, se indica que casi 65 por ciento de la población económicamente activa (PEA) no tiene acceso a la seguridad social.”²²

Las cifras de empleo se han manejado de forma inadecuada, ya que los supuestos incrementos en el empleo no corresponden con el aumento de la población analizándolos en los mismos periodos. Así “Al cierre del año 2000 existían 12.4 millones de trabajadores registrados en el IMSS, cifra que aumentó a 14.6 millones en 2010. En otras palabras, a lo largo de una década el número de personas que laboran y que recibieron la prestación de seguridad social que por ley les corresponde únicamente se incrementó en 2.2 millones, es decir, 220 mil por año. Para dar un contraste debe citarse que en el mismo lapso de tiempo el crecimiento demográfico fue de 13 millones de personas, es decir 1.3 millones al año, cantidad que pone en claro el déficit de generación de empleo.”²³

Cuando se habla de pobreza laboral se refiere a la capacidad de un trabajador que tiene para cubrir con su sueldo la canasta básica y en México la pobreza laboral

²² La Jornada, México, D.F., 27 de Diciembre de 2010, p.12.

²³ Lunes 04 de abril de 2011 José Luis de la Cruz Gallegos* | El Universal

va en aumento. La pobreza laboral en México repuntó en el tercer trimestre de 2010 luego de la disminución que había registrado hasta la mitad del año, de acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval).

El organismo reportó que la proporción de trabajadores que no alcanza a adquirir la canasta alimentaria con su salario se incrementó 1.4 por ciento a nivel nacional respecto al trimestre anterior.

En su más reciente informe sobre Tendencias Económicas y Sociales de Corto Plazo, difundido a inicios del mes de diciembre del 2010, detalla que el Indicador de la Tendencia Laboral de la Pobreza (ITLP) se ubicó en el tercer trimestre en 1.14 puntos -el valor de 1 corresponde al primer trimestre de 2005-, la cifra más alta desde el tercer trimestre de 2009, cuando llegó a 1.17.

Las entidades que registraron un mayor incremento de la pobreza laboral respecto al trimestre anterior fueron Sonora, con 14 por ciento; Sinaloa, con 11; Nayarit, con 8.5; Tabasco, con 6.6, y Morelos, con un 5.8.

En tanto, Campeche, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco, Michoacán, Puebla, San Luis Potosí, Tlaxcala y Yucatán registraron una disminución en el indicador. Para Héctor Nájera, especialista del Observatorio de Política Social y Derechos Humanos, el incremento de la pobreza laboral refleja el proceso de precarización de los salarios que se registra en México desde hace varios años.

"El éxito de la disminución de la pobreza por ingresos es más por la política económica que por la política social. Ésta, a lo mucho, sólo la contiene. Lo que vemos en estos resultados es una alerta en términos del salario, que cada vez está más precarizado, y en términos de pérdida del poder de compra", señaló en entrevista Héctor Nájera.

Considero que la violencia que se registra en diversas regiones del país es un factor adicional para explicar el repunte de la pobreza laboral.

"Del 2005 al 2010 los ingresos por hora cayeron 5 por ciento en términos reales a nivel nacional, con base en los datos de la Encuesta Nacional de Ingreso y Gasto de los Hogares, con mayor repercusión en los estados del norte y en el sector urbano", apuntó.

Las crisis económicas han ayudado a que el fenómeno de la pobreza laboral se desarrolle casi sin ponerle un freno, pero más la violencia, que se incrementó en los últimos años a nivel nacional, focalizados en los estados fronterizos han favorecido al incremento de la pobreza laboral, así lo dice textualmente Nájera; "La caída es por la crisis económica, pero también por la violencia, porque se da con mayor fuerza en Chihuahua y Tamaulipas, con una disminución de más del 12 por ciento del ingreso por hora".

De acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval), la línea de bienestar mínimo para determinar si las familias de trabajadores se encuentran en condiciones de adquirir la canasta alimentaria se ubicaba en octubre pasado en un ingreso per cápita de 699 pesos en el ámbito rural y 996 en el urbano.²⁴

"La informalidad es consecuencia del deterioro generalizado del mercado laboral y es algo tan preocupante como las tendencias crecientes de la desocupación y la subocupación que se dan en el país.

También es inquietante la inestabilidad en el empleo y la nula recuperación del poder adquisitivo de los salarios de los trabajadores. Todo ello refleja la precariedad existente en México y ante lo cual la reforma laboral propuesta no genera soluciones socialmente aceptables.

²⁴ Jueves 16 de diciembre del 2010, Daniela Rea | Reforma

Debe recordarse que el consenso sobre la precariedad en el trabajo se centra en tres dimensiones: la inseguridad, la ausencia de protección legal, así como la falta de una relación permanente.”²⁵

Tal vez uno de los efectos más notables es el crecimiento del comercio informal, así el comercio informal se ha convertido hoy en día en un problema de grandes dimensiones en nuestro país. Para demostrarlo podemos recurrir a las cifras. A nivel nacional, por ejemplo, “al cierre del año 2000 existían 12.4 millones de trabajadores registrados en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), cifra que aumentó a 14.6 millones en 2010. En otras palabras, a lo largo de una década el número de personas que laboran y que recibieron la prestación de seguridad social que por ley les corresponde únicamente se incrementó en 2.2 millones, es decir, 220 mil por año. Para dar un contraste debe citarse que en el mismo lapso de tiempo el crecimiento demográfico fue de 13 millones de personas, es decir 1.3 millones al año, cantidad que pone en claro el déficit de generación de empleo.”²⁶

En la ciudad de México y la zona metropolitana, el escenario no es más alentador, si pensamos que actualmente existen más de 200 mil vendedores ambulantes²⁷, un número considerablemente mayor a los 98 mil 379 que existían en 1997. Estas cifras hacen evidente que la línea a seguir por parte de las autoridades está basada en una suerte de tolerancia —aunque quizá sería más propio llamarla indiferencia— ante la creciente búsqueda del espacio público como forma para encontrar una salida a la pobreza y el desempleo.

Tal vez las personas encargadas del gobierno piensan que el permitir que la gente haga de calles y banquetas su centro de trabajo, puede servir como válvula de escape a la presión social generada a partir de la ineficiencia de las políticas públicas. Desgraciadamente, el efecto es el contrario. Dejar crecer en forma desproporcionada al comercio informal puede acarrear consecuencias graves.

²⁵ Lunes 04 de abril de 2011 José Luis de la Cruz Gallegos* | El Universal

²⁶ *Ibidem*.

²⁷ Jueves 26 de enero de 2006 Rodrigo Brito Melgarejo | El Universal, <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/134456.html> consulta 16 mayo 2011.

Y es que además de la obstrucción de la vía pública, el comercio informal se asocia con efectos negativos como la evasión del pago de impuestos, la competencia desleal, el no pago de servicios públicos, el incumplimiento de las leyes laborales, la inseguridad y los problemas de salubridad por la basura acumulada en las calles, entre otros.

Todos estos problemas fomentan un régimen de ilegalidad y una serie de condiciones que provocan el hartazgo, o al menos la incomodidad, de gran parte de la sociedad. Esta inconformidad, lamentablemente, es sólo uno de los muchos problemas que genera este tipo de comercio.

No olvidemos que la mayoría de las actividades informales se desarrollan con bajo nivel de inversión, capital humano y productividad, lo que genera empleos de baja calidad en los que se perciben ingresos muy bajos y no se cuenta con beneficios de una relación obrero-patronal como la seguridad social.

Además, si tomamos en cuenta que el sector informal se compone en su gran mayoría por personas con bajo nivel educativo (ocho de cada diez personas empleadas en él tienen sólo secundaria completa o menos)²⁸, se vuelve incuestionable que los riesgos de la “tolerancia” que han adoptado las autoridades pueden ser de proporciones descomunales.

El crecimiento exponencial de personas dedicadas al comercio informal hace que crezca en la misma medida el número de personas que en un futuro, debido a factores como la edad o padecimientos que afecten su salud, no podrán trabajar y se encontrarán desprotegidos.

Si a esta imposibilidad para seguir llevando a cabo un trabajo añadimos la falta de preparación de quienes se encuentran en esta situación, el resultado será que sus dependientes, incluso de corta edad, tendrán que tomar su lugar para poder, al menos, mantener su bajo nivel de vida, creándose así un círculo vicioso cuyo alcance y proporciones pueden ser algo más que perjudiciales.

²⁸ Ibidem.

El gasto social sufre también las consecuencias del comercio informal. Las cantidades que dejan de sumarse al erario público ante la evasión fiscal y la disminución de la renta de los comerciantes establecidos (y de los impuestos que pagan) son exorbitantes. La Cámara de Comercio, Servicios y Turismo de la Ciudad de México (Canaco)²⁹ ha señalado que el gobierno deja de percibir al año ingresos hasta por 50 mil millones de pesos a escala nacional, como resultado de la venta y distribución de productos piratas y de contrabando.

Por su parte, la Cámara Nacional de Comercio en Pequeño (Canacope)³⁰ ha referido que el sector informal de alimentos y bebidas participa con 1.9% del PIB y tiene ventas por casi 119 mil millones de pesos al año, pero evade impuestos por IVA, ISR y seguridad social por 15 mil 380 millones de pesos.

Las actividades delictivas que genera el sector informal son otro elemento que debe tenerse también presente. Si bien es cierto que muchas personas que se dedican al comercio en las calles no son delincuentes, también lo es que dentro de este ambiente existen verdaderas mafias y una gran cantidad de gente que lleva a cabo ilícitos para continuar fomentando el ambulante.

Muchas veces se da además un intercambio de apoyo por parte de los vendedores a algún partido político para seguir con sus actividades. Esta situación de clientelismo político provoca también desequilibrios sociales al generar riñas frecuentes entre los ambulantes y elementos de seguridad pública.

Estos factores son algunos de los muchos ejemplos que deberían hacer pensar a nuestras autoridades que una política de tolerancia mal entendida lleva consigo más riesgos que beneficios.

Es un error creer que los problemas del desempleo y la pobreza pueden resolverse entregando las calles al comercio informal, pues fomentándolo sólo se

²⁹ Ibidem.

³⁰ Ibidem.

logrará que, con el tiempo, la pobreza, el desempleo, la inseguridad y la cultura de la ilegalidad alcancen a una mayor parte de la población.”³¹

1.3.1.2.2 La perspectiva política y social

La política social mexicana desde los años setentas hasta la fecha, en el entorno económico adoptado por las diferentes administraciones, deja ver que la estrategia económica empleada ha generado mayor desigualdad entre grupos sociales, regiones geográficas y sectores productivos. Esta situación ha empeorado con el tiempo porque cada administración impone una estrategia no sólo diferente sino equivocada para atacar la pobreza.

“Las crisis económicas en México han tenido lugar en un contexto de rápida modernización de estructuras e instituciones, que han acentuado aquellas inclinaciones a la dislocación económica y social. Los costos humanos de estas crisis, el cambio en la estructura de la población heredada de la explosión demográfica de los años setenta, los rezagos sociales acumulados, y las zonas centrifugas asociadas a la globalización, han convertido a la sociedad mexicana, como lo ha señalado Clara Jusidman, en una sociedad tan plural, tan desigual, tan heterogénea y sumamente compleja que ha experimentado un proceso creciente de segmentación social en donde sus componentes no se comunican, no comparten proyectos y varios se sienten excluidos”³². Entonces, estos factores que llevan a la pérdida de la cohesión social han impulsado también una conciencia colectiva sobre la necesidad de revertirla. Tanto el Estado, como diversos estadios de la sociedad civil, la academia y hasta organismos financieros internacionales, advierten sobre el peligro de esas tendencias, mientras que los grupos más vulnerables por el cambio y las crisis buscan refugios y formas de existencia que les permitan no sólo sobrevivir, sino crear las condiciones para aprovechar productivamente el cambio, de ahí que hemos visto un alto crecimiento

³¹ *Ibidem.*

³² CORDERA Campos Rolando y Palacios Ángeles. “La cohesión social en tiempos mutantes: algunos desafíos”. *Revista Economía Informa*, 2002, n° 303, Facultad de Economía, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). P. 5.

del comercio informal, así también de varias actividades productivas como lo son las microempresas como las tiendas de abarrotes, farmacias, panaderías, tortillerías, etc. en donde su común denominador es la falta de regulación para operar de forma competitiva y lo único que provocan es atraso económico en la región donde realizan su actividad, lo cual preocupa a las diferentes instituciones de gobierno.

1.3.1.2.3 La perspectiva cultural

La comunidad mexicana ha sido testigo de varios cambios en los últimos años, como lo ha sido la pérdida de credibilidad de la religión católica, la aceptación de matrimonios entre personas del mismo sexo, etc., las modas como los tatuajes, piercings, peinados muy exuberantes, etc., van dejando libertad de expresarse al mexicano, dando lugar a nuevos nichos de mercado, sin embargo, varios de los problemas históricos desde la llegada de los españoles como conquistadores hasta nuestros días siguen presentes en la sociedad, se refleja por ejemplo, en nuestros dirigentes políticos cuando se prestan a realizar un acto de corrupción, este último problema ha llegado a afectar el desempeño de las empresas e instituciones en todo el país.

Actualmente vemos que la inclusión de la mujer en la actividad laboral ha aumentado considerablemente, sin embargo vemos que la remuneración es desigual en comparación con los hombres por cuestiones culturales y que varias asociaciones civiles han ventilado para nivelar esta situación.

1.3.1.2.4 La perspectiva tecnológica

En la sociedad mexicana encontramos un avance significativo en el uso de teléfonos celulares, computadoras portátiles y la penetración de internet con las redes sociales, esta última por ejemplo, se expresó al bloquear un impuesto del

3% al internet que la Secretaria de Hacienda consideró en los ajustes para cubrir su presupuesto para la reforma fiscal 2010, una cantidad muy importante de personas se manifestó en la red social conocida como twitter y el gobierno tuvo que declinar sus intenciones³³, en esta unión de personas por un medio tecnológico poderoso se ven los resultados favorables a que se hubieran hecho estos reclamos de manera individual sin tener la fuerza que se logró agrupándose, de esta manera se benefició a los negocios que utilizan internet y a los diferentes usuarios de este servicio contratado en sus hogares.

En la industria de la masa y la tortilla a nivel nacional en el 2009, la Secretaria de Economía (SE) ha tratado de cambiar las máquinas de hacer tortillas por otras con grado alimenticio³⁴, más eficientes en el ahorro de gas y luz, ya que la principal preocupación es que se encontró un problema de contaminación de tortillas provocada por el material del rodillo de la máquina tortillera, así la SE se ha visto con muchos problemas por la creciente proliferación de tortillerías clandestinas y mal organizadas.

1.4 Diferencias entre una empresa y la agrupación de varias empresas

En este punto me enfocaré a explicar los grupos de familias que son empresarios y algunas de ellas son familias exitosas que han logrado crecer tanto que son un ejemplo para todos. En México la mayoría de las empresas está compuesta por microempresarios, seguramente integrada por lo menos de dos integrantes de la familia. Existen diferencias que se aprecian cuando se trata de agrupaciones de empresas que necesariamente no están compuestas totalmente por familiares, sin embargo es importante destacar sus diferencias.

³³ <http://www.233grados.com/blog/2009/11/twitter-tumba-un-impuesto-sobre-internet-en-m%C3%A9xico.html> consultada 1/09/2010.

³⁴ El grado alimenticio se refiere a que los materiales utilizados en la elaboración del producto están libres de contaminación a los alimentos y no provocar daños a la salud de la población.

“Para tratar de definir el término de empresa familiar, se puede decir primero que una empresa es una unidad económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común; por lo que los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales”³⁵; por lo que a las empresas donde las decisiones y la propiedad están en manos de una sola familia, compuesta ya sea en forma nuclear o extensa, son empresas familiares, esta definición parte del análisis del concepto de una organización controlada y operada por los miembros de una familia. “Desde una perspectiva diferente, la definición de empresa familiar, dígase de una manera espiritual, suele referirse a una empresa con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas”³⁶. Por lo anterior, se define a la empresa con estructura familiar como aquella que se encuentra influenciada en su administración y propiedad por el grupo familiar o por lazos familiares, concepto que surge del análisis de diversos autores, basado en el concepto de Rosenblatt, de Mik, Anderson y Johnson pues en su concepto integra dos factores importantes: la propiedad y el trabajo por miembros de la familia, anexándole al concepto anterior el elemento familia, lo cual va a permitir entrar al manejo de dos mundos tan disímiles y complejos al mismo tiempo, la empresa y la familia.

En México, se tienen más microempresas que todas las demás formas de empresas, es en la microempresa donde operan las familias frecuentemente, éstas surgen debido a los problemas generados por la desigualdad económica, pero además las personas que forman una microempresa lo han hecho debido a su situación precaria para sobrevivir, lo cual quiere decir que la mayoría de estos microempresarios no tiene la menor idea de cómo llevar al éxito a una empresa. Los que de alguna forma han logrado tener éxito en sus empresas es porque tienen una educación más completa, sin embargo se presentan otros problemas como la falta de atención dentro del núcleo familiar, la disputa que se da entre los

³⁵ GUAJARDO Cantú G. (2004). “Contabilidad Financiera”, 4a edición. México: McGraw Hill Interamericana. Pp. 4,32,52 y 56.

³⁶ BELAUSTEGUIGOITIA Rius Imanol (2004), “Luz y sombra: empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación”, McGraw Hill de México, p. 21

sistemas familiares y de empresa no es sólo por dinero. “También la atención, el tiempo y la energía suelen dividirse entre ambos sistemas. Una empresa es muy demandante y requiere la entrega de sus trabajadores. Ante esta situación es común que se prefiera descuidar un poco a la familia, pero si esta situación se prolonga indefinidamente, a la larga la familia se verá en gran medida afectada.”³⁷

BELAUSTEGUIGOITIA dice que la influencia de las empresas familiares en la actividad económica es notable en EUA, pero que en América Latina es aún mayor, en Europa y en muchas regiones del mundo es la misma tendencia. En los países desarrollados las empresas familiares son un gran motor de la economía, y muchas de las grandes organizaciones profesionales y globales no dejan de ser empresas familiares.³⁸

BELAUSTEGUIGOITIA comenta ejemplos de empresas familiares como Walmart de la familia Walton, Ford Motor Company de la familia Ford, Cargill de las familias Cargill y Mac Millan, Motorola de la familia Galvin, etc., además de estas grandes empresas todas las empresas que se van formando a su alrededor, así como su influencia dentro de la economía formal y también como parte de la economía subterránea o informal.

Las empresas familiares se desarrollan en todos los segmentos económicos. Éstas pueden ser de todos tamaños (incluidas, como ya mencioné, varias de las mayores corporaciones multinacionales), constituidas bajo diversas formas legales y con distintos grados de profesionalización. No obstante, todas estas empresas tienen algo en común: la gran influencia que ejerce la familia sobre la empresa.³⁹

Se encuentran diferencias entre una organización pequeña y grande en su estructura principalmente, ya que una organización grande tiene departamentos especializados en un área determinada, como ejemplo el departamento de planeación, dirección, control, etc., en cuanto a una organización pequeña el

³⁷ *Ibid.* P. 11

³⁸ *Ibid.* P. 14

³⁹ *Ibid.* P. 15

dueño generalmente realiza todas o casi todas las funciones. Otra diferencia es que en una empresa grande generalmente hay inversiones de varios socios, desde luego manteniendo el mayor número de acciones el dueño principal, así en una microempresa normalmente es sólo el mismo dueño sin contar muchas veces con financiamiento para apalancar su negocio o el empresario no tiene la visión de crecimiento y tampoco tiene tiempo para planear el crecimiento de su negocio.

Tabla 1.2 Diferencias entre empresas Familiares y no familiares.

	Empresa Familiar	Empresa no Familiar
Composición	Una sola familia	Varios socios
Propósito inicial	Por supervivencia	Hacer más riqueza
Estructura	Un solo administrador	Varios departamentos especializados

Fuente: Elaboración propia.

Desde luego que existen empresas familiares muy importantes, pero estas han sido casos muy especiales en la que los administradores han sabido hacer crecer sus negocios.

1.5 Análisis del mexicano ante su posibilidad de ser líder exitoso

En México, hablar de cultura resulta complejo, dados todos los acontecimientos que ha tenido nuestra historia desde la conquista española y, tal vez, un poco más atrás como lo dice Octavio Paz en su obra “El laberinto de la soledad”.

Cuando se habla de Liderazgo en México es un tanto hablar de poder, así lo dice Mauro Rodríguez en su libro “Psicología del mexicano en el trabajo”. También Eva S. de Kras habla de cultura en el trabajo pero comparándola con la de los Estados Unidos de América.

1.5.1 En busca de nuestra cultura

Samuel Ramos hace un análisis sobre la historia de México desde la conquista española y dice que, “la imitación ha determinado en la vida mexicana un efecto que no ha llamado mucho la atención a los historiadores, y que es, sin embargo, fundamental para entender nuestro inmediato pasado. Consiste en el desdoblamiento de nuestra vida en dos planos separados, uno real y otro ficticio.”⁴⁰ Ramos comenta que nuestra cultura debe ser derivada y el mecanismo a emplear es la asimilación.”⁴¹

“Para que podamos decir que en un país se ha formado una cultura derivada, es preciso que los elementos seleccionados de la cultura original sean ya parte inconsciente del espíritu de aquel país.”⁴²

Ramos argumenta que “los vehículos que en México trasplantaron la cultura europea fueron dos: el idioma y la religión.”⁴³

Es así que se vuelve complejo, “de modo que la implementación del idioma y la religión fueron arraigadas luego el destino histórico que colocó a aquellos hombres en medio de dos mundos que no son plenamente suyos. Ya no es europeo, por que vive en América, ni es americano porque el atavismo conserva su sentido europeo de la vida. De este conflicto psicológico inicial derivan los accidentes peculiares de nuestra historia.”⁴⁴

Comprendemos entonces que no es muy halagador sentirse en posesión de un carácter generado por las situaciones anteriores, “pero se puede cambiar como un traje, ya que es prestado y lo llevamos como un disfraz para disimular nuestro ser auténtico, el cual no tenemos por qué avergonzarnos.”⁴⁵ Los mexicanos en su

⁴⁰ RAMOS Samuel, “El perfil del hombre y la cultura en México”, colección austral, cuadragésima novena reimpresión marzo de 2008, México. P 24

⁴¹ *Ibíd.* p 28.

⁴² *Ibíd.* p 29.

⁴³ *Ibidem.* p 29.

⁴⁴ *Ibíd.* P 34.

⁴⁵ *Ibíd.* P 50.

mayoría disimulan su sentir mostrando otro sentimiento muy diferente, generalmente es un sentimiento de orgullo.

Desafortunadamente “los hombres no acostumbrados a la crítica creen que todo lo que no es elogio va en contra de ellos, cuando muchas veces elogiarlos es la manera más segura de ir en contra de ellos, de causarles daño”⁴⁶. De ahí que debemos dejar de ser orgullosos y tomar las cosas más tranquilamente para sacar el mejor provecho de cualquier situación que se nos presente.

“El hermetismo es un recurso de nuestro recelo y desconfianza. Muestra que instintivamente consideramos peligroso al medio que nos rodea.”⁴⁷ Es decir, que nuestro comportamiento de estar cerrados a intercambiar ideas y juntarnos para hacer las cosas más fácil y rápidas, es a consecuencia de tener desconfianza y no asimilar los éxitos del compañero para poder brindarle apoyo, teniendo la visión de que con el tiempo ese compañero exitoso nos va a apoyar de la misma forma.

Y también “nuestras relaciones con los otros hombres también están teñidas de recelo. Cada vez que el mexicano se confía a un amigo o a un conocido, cada vez que se "abre", abdica. Y teme que el desprecio del confidente siga a su entrega. Por eso la confianza deshonra y es tan peligrosa para el que la hace como para el que la escucha; no nos ahogamos en la fuente que nos refleja, como Narciso, sino que la cegamos. Nuestra cólera no se nutre nada más del temor de ser utilizados por nuestros confidentes —temor general a todos los hombres— sino de la vergüenza de haber renunciado a nuestra soledad.”⁴⁸

1.5.2 El liderazgo en México

En México hablar de liderazgo es hablar de poder, como lo hace ver Mauro Rodríguez, dice que en muchas de las empresas mexicanas existe un alto grado

⁴⁶ *Ibidem* p 51.

⁴⁷ PAZ Octavio, “*Laberinto de la soledad*”, Primera edición (Cuadernos Americanos), 1950 p 10.

⁴⁸ *Ibidem* Pp 10-11

de centralización de poder, información y toma de decisiones, ya que se desconfía de la capacidad de las personas en los niveles inferiores para actuar por si solos. “La supervisión y el control es estrecho y la participación del trabajador sólo se limita a cumplir órdenes, con frecuencia carentes de significado.”⁴⁹

Si se analiza la comunicación en las empresas mexicanas nos daremos cuenta que ésta es descendente y vertical por lo que incrementa la dificultad de la integración de equipos, la percepción completa de los objetivos y el involucramiento de los trabajadores en los procesos productivos. Así pues la misma comunicación provoca la competencia interna y el trato es poco significativo, monótono y rutinario. Los trabajadores con frecuencia denotan enojo cuando se cometen errores ya que se les sanciona y, cuando está bien hecho, casi nadie lo nota.

Mauro Rodríguez dice que unidos al bajo concepto que tenemos los mexicanos de lo nuestro, se dificulta que los patrones, empresarios o directivos valoren a quienes dedican sus esfuerzos al logro de los objetivos de la empresa: “para eso se les paga”, dicen, reforzando la creencia de que lo único que una persona puede obtener por su trabajo es dinero.

El liderazgo que ejerce es de tipo autoritario-duro o paternalista, que mantiene al personal en actitud de dependencia y de inferioridad, y que menosprecia sus aportes y habilidades. Este liderazgo lo hemos aprendido muy bien desde épocas prehispánicas.

En el liderazgo autoritario se abusa del poder económico, de los patrones culturales de obediencia, de la necesidad de ser aceptado, del concepto de respeto a la autoridad y de la cultura de sometimiento. Existe la idea equivocada de que para lograr que las personas trabajen bien, hay que manipularlas, hacerlas creer en promesas falsas.

⁴⁹ RODRÍGUEZ Mauro, Ramírez Patricia, “Psicología del mexicano en el trabajo”, Edit Mac Graw Hill, 2ª. Edición 2004. P. 92.

John K. Galbraith clasifica tres tipos de ejercicio del poder. Por una parte el “Poder Compensatorio” en donde el poder se ejerce por métodos de sumisión mediante la retribución, el “Poder Condigno” por medio del cual se logra la sumisión mediante el uso de la amenaza o la represión que trae consigo la posibilidad de ejercer el uso de la fuerza tanto económica, física o emocional, de tal modo que para el ciudadano es preferible obedecer por “propia voluntad” que retar al poder. Y finalmente el “Poder Condicionado” en donde la sumisión se logra por medio de la persuasión, educación o una forma de presión social suave que reconoce el valor ético o la importancia de cumplir y aceptar una forma de comportamiento.⁵⁰

1.5.3 El mexicano en el trabajo

Mauro Rodríguez afirma que el comportamiento de los individuos se ve afectado enormemente por los valores predominantes en su cultura, valores adquiridos desde la infancia y reflejados en la vida adulta.

Analizaremos el trabajo de Eva S de Kras, su planteamiento trata de la descripción de rasgos culturales de los mexicanos comparándolos con los de los estadounidenses, solo por tener una referencia de comparación dejaré ver los rasgos culturales de los estadounidenses; Kras dice que “el problema fundamental en la cultura entre Estados Unidos y México lo presentan los estereotipos.”⁵¹ En su apreciación sobre la variable cultural encontró varias diferencias importantes que impiden muchas veces al mexicano trascender en su trabajo.

A pesar que Kras difiere lo que afirma Edward C. Stewart donde clasifica a estos estereotipos en cuatro componentes culturales, Kras comenta que no existe una generalización en todo miembro de un grupo cultural dado, sin embargo Stewart trata de dar una mejor apreciación a este dilema. Stewart divide los supuestos valores culturales en:

⁵⁰ KENNETH Galbraith John, “ANATOMIA DEL PODER”, Edición, 1983. PP 29-30,40.

⁵¹ S. de Kras Eva, “Cultura Gerencial”. México-Estados Unidos, Edit. interamericana, México 1990. p 14.

1. Forma de actividad
2. Forma de relaciones sociales
3. Percepción del mundo
4. Percepción de sí mismo y del individuo en general

Según el argumento de Stewart, elaborado por David Hoopes, en cualquier grupo cultural uno encuentra casi todas las posibles orientaciones de valores inclusive los diametralmente opuestos –pero que algunos serán dominantes. Stewart y Hoopes llama a este concepto “preponderance of belief” que podría interpretarse como “orientación preponderante”.⁵²

Kras manifiesta en forma objetiva en su trabajo, que la manera en que la cultura se va incorporando es por medio del comportamiento y cómo ésta lo cambia. También previamente se hace una observación notable entre los ejecutivos en los Estados Unidos y los de México, se diferencian en que en Estados Unidos es más importante el trabajo que la familia, es decir que primero es el trabajo y la familia se tiene que adaptar a éste, en cambio para los ejecutivos de México es contrario este valor cultural.⁵³

En su libro, Kras no cubre todos los aspectos culturales, sólo aquellos que tienen que ver con la interacción transcultural de los dos grupos, dividiendo su estudio en dos secciones. En la primera, se comparan los rasgos culturales y personales de ejecutivos mexicanos y norteamericanos, según las variables siguientes:

⁵² *Ibíd.* P 14.

⁵³ *Ibíd.* P 15.

■ Familia	■ Etiqueta
■ Religión	■ Aspecto personal
■ Enfoque Educativo	■ Estatus
■ Nacionalismo	■ Estética
■ Sensibilidad personal	■ Ética

En la segunda sección, se hace una comparación similar de los aspectos más relevantes de sus estilos gerenciales; expresada por las variables siguientes:

■ Trabajo/Recreación	■ Lealtad
■ Dirección/Supervisión	■ Competencia
■ Teoría contra Práctica	■ Capacitación y Desarrollo
■ Control y seguimiento	■ Tiempo
■ Contratación y Ascenso	■ Planeación

En seguida se muestra el resumen de cada cultura con los valores descritos anteriormente, para nuestro interés es importante todo lo relacionado con la columna encabezada por “EN MÉXICO”, aunque también se han colocado las características de los norteamericanos, sólo se han puesto para hacer notar los cambios en valores culturales de las dos culturas.

TABLA 1.3 COMPARATIVA: RASGOS CULTURALES

RASGOS	EN MÉXICO	EN ESTADOS UNIDOS
Familia	Considerada máxima prioridad de la vida. Trabajo pasa a segundo término. Padre autocrático y cabeza indiscutible. Niños muy apreciados y protegidos, crecen dependientes de la familia para apoyo moral y respetuosos de la autoridad, conformistas, aceptando el <i>status quo</i> . La movilidad ejecutiva se limita por ataduras familiares.	Familia secundaria comparada con trabajo. Niños reciben poca atención, crecen auto-suficientes e independientes. Se admira el individualismo. Poco respeto por personas mayores de edad o figuras de autoridad. Crece agresivo, no conformista, no tiene vínculo fuerte con familia extendida.
Religión	Casi 100% católicos. Se considera parte de la tradición del país. Símbolos religiosos con frecuencia en lugares de trabajo. Mayoría de empresas consideran esto como fuerza cohesiva fatalista.	Variedad de religiones. Se considera asunto muy personal, nunca traído al trabajo. No influye en tratos empresariales. Individuo se considera "arquitecto de su propio destino".
Pedagogía	Se recalca memorización de conceptos teóricos. Se da gran importancia a aspectos estéticos a veces a expensas del contenido. Se busca el conformismo: Mente cuestionante generalmente desalentada.	Enfoque analítico. Se recalcan aspectos prácticos. Se fomenta la mente cuestionante. Menor énfasis en destrezas literarias y aspectos estéticos.
Nacionalismo	Muy nacionalista y patriota. Orgullo en larga historia y tradiciones. Pocos quieren establecerse fuera del país, a excepción de períodos cortos, por presión económica. El nacionalismo a veces percibido como problema para el desarrollo del país.	Muy patriotas. Arrogancia basada en imaginada superioridad de su país. Convicción que todos comparten su punto de vista sobre lo material.
Sensibilidad	Muy sensible. Siempre preocupado por el prestigio. Evita conflicto y situaciones de "ganar o perder". Toma la crítica al trabajo como personal.	No se involucra emocionalmente en los tratos de negocios. La "rudeza" es admirada como actitud. Se considera debilidad el mostrar emociones o tamaño.
Etiqueta	Se considera de gran importancia los modales. La falta de éstos se considera descortés, irrespetuoso y "de mala educación". Cualquier jactancia se considera de mal gusto.	La cortesía no tiene mucha importancia y a menudo se descarta. En el trato empresarial el modo es directo, a menudo sin diplomacia y con arrogancia en la opinión.
Arreglo personal	La buena vestimenta y el arreglo general se consideran muy importantes para primeras impresiones y esenciales para conservar respeto y status. Preferencia por un arreglo formal en el ambiente de trabajo.	Las primeras impresiones se basan en el rápido establecimiento de logros probados. Vestimenta es secundaria en cuanto haya arreglo razonable. Tendencia a preferir vestimenta personal informal.

Estatus	Estatus y poder (título) muy importante. Llevan mucho respecto y reconocimiento en la sociedad. El status lleva prioridad sobre el logro personal.	Estatus se basa en logros probados (resultados). El logro se reconoce en la remuneración, que a su vez da status y poder. Las posesiones personales denotan el status.
Estética	Romántico, artístico, musical, místico. En situaciones de trabajo disfruta presentaciones artísticas, discursos, despliegues decorativos, pomposidad y ceremonia.	Poca atención dedicada a adornos. En el trabajo, la estética no recibe consideraciones de importancia. Generalmente considerada desperdicio de tiempo que más valdría dedicar al trabajo lucrativo.
Ética	Decir verdad en términos absolutos se percibe más bien con matices debido a la necesidad de diplomacia para evitar pérdida de prestigio o confrontación. Corrupción en general existe abiertamente pero generalmente no es problema en organizaciones empresariales.	Enorme énfasis en honradez y veracidad: considerada norma social. Casos de deshonestidad y corrupción infrecuentes y severamente sancionados.

Fuente: Cultura Gerencial, México-Estados Unidos, Eva S. de Kras, Edit. Interamericana, México 1990. pp. 50-52.

Para el mexicano, la familia es más importante que el trabajo lo cual limita el crecimiento en una empresa, desafortunadamente el mexicano busca el conformismo además toma la critica del trabajo como personal, su primera cita de trabajo es importante porque es la impresión que queda, es decir, que el estatus importa más que los logros personales y desafortunadamente existe corrupción.

TABLA 1.4 COMPARATIVA: ESTILO GERENCIAL

ASPECTO	EN MÉXICO	EN ESTADOS UNIDOS
Sistema de valores	Placer considerado tan importante como el trabajo en la vida equilibrada. Trabajo visto como una necesidad para Sobrevivir.	Trabajo percibido como valioso en sí mismo. Placer considerado aceptado sólo después de terminar trabajo. Familia frecuentemente sacrificada por el trabajo. Prefiere no mezclar trabajo y placer. Desconfía de participación de familiares y amigos en empresas.
Trabajo/Placer	Esencial tener tiempo para familiares y amistades. Valora dinero adicional porque puede aumentar placer con familiares y amistades. Disfruta combinación trabajo-placer en el ámbito social. Incluye en empresas a familiares y amistades. Ambiente familiar muy buscado en el trabajo.	Dinero a menudo percibido como fin en sí mismo y no como un medio hacia un fin.

Enfoque Teórico contra Práctico	Gran capacidad para teorizar y captar conceptos globales. Poca capacidad crítica. Dificultad para trasladar la teoría a la práctica.	Capacidades analíticas muy desarrolladas. Disfruta estímulo de situaciones de solución de problemas. Muy orientado a la acción.
Dirección/ Supervisión	Tradicionalista: Gran respeto y aceptación de autoridad. Actitud servil aún en los desacuerdos. Nunca cuestiona decisión del superior. No hay tradición de delegar responsabilidad o autoridad. Nuevo enfoque: Generación de ejecutivos jóvenes desean responsabilidad y autoridad y obligación de rendir cuentas. Ocasionales conflictos entre enfoque tradicional y nuevo.	Desagrado por la autoridad. Trata de trabajar lo más posible sin referirse al superior. Se siente justificado en cuestionar decisiones del superior consideradas erróneas. Largo historial de delegar responsabilidades y autoridad claramente definidas. Es firme.
Control	No es tradicional el seguimiento ni los sistemas de control y verificación. Se están introduciendo paulatinamente, principalmente en empresas grandes. Hay inicios de evaluación y revisión de sistemas. Concepto de rendición de cuentas más bien rudimentario.	Procedimiento de control y verificación altamente desarrollados. Clara orientación hacia resultados. Evaluaciones y revisiones importantes.
Contratación de personal	Se favorece a parientes y amistades y se les da preferencia en la contratación. Empresas grandes ahora contratan personal de fuera, pero referencia de amistades y familiares siguen considerándose eficaces.	Contratación externa universal. Parientes generalmente excluidos: se considera riesgoso como posible fuente de problemas.
Lealtad	En general, la lealtad es al superior inmediato. Tendencia gradual hacia "autolealtad", en sustitución del superior o empresa.	Autolealtad predominante, ya que la obligación a la empresa o al superior a largo plazo no tiene sentido. Movilidad ejecutiva considerable entre empresas.
Desarrollo ejecutivo	Joven egresado generalmente contratado para puesto ya existente. Ascenso generalmente basado en servicios prestados al superior. En empresas grandes, inicios de programas de desarrollo ejecutivos y ascenso basado en logros.	Joven egresado se integra al programa rotativo estructurado de capacitación gerencial, incluyendo evaluaciones de desempeño y aptitudes. Durante la carrera ejecutiva, mayoría de empresas operan programas de desarrollo para sus ejecutivos.
Competencia	No disfruta la competencia entre individuos. Prefiere ambiente amistoso, relajado, sin conflicto. Esto prioritario sobre dinero.	Extremadamente competitivo. Disfruta estímulo del conflicto. No teme "pisar callos" para avanzar.

Tiempo	El tiempo es concepto relativo, visto como guía para actividades diarias. No hay sentido de urgencia. Compromisos a plazos considerados aproximados, no son atadura absoluta.	Tiempo es de máxima importancia y controla todos los aspectos de la vida. Compromisos a plazos exigen apego absoluto. "Tiempo es dinero"
Planificación	Básicamente a corto plazo. En empresas pequeñas, muy corto plazo. En las grandes, intentos por planificar a mayor plazo se ven afectados por las cambiantes condiciones económicas y políticas, necesitando frecuentes revisiones.	Básicamente planificación a mayor plazo por relativa estabilidad del ámbito económico. EXCEPCIÓN: Ejecutivos enviados al extranjero planifican a corto plazo por tratar de mostrar "éxito" durante su corta estancia.

Fuente: Cultura Gerencial, México-Estados Unidos, Eva S. de Kras, Edit. Interamericana, México 1990. pp. 53-55.

En cuanto a sus valores es esencial el tiempo para familiares y amistades, el trabajo está visto como una necesidad para sobrevivir, además incluye en empresas a familiares y amistades. Tiene problemas para trasladar la teoría a la práctica. En cuanto a la dirección es tradicionalista y nunca cuestiona la decisión del superior. La lealtad es dirigida al hombre y no a la empresa. Los asensos son generados por los logros, pero no prefiere un ambiente con conflictos más bien algo tranquilo. Su planeación generalmente es a corto plazo.

TABLA 1.5 COMPARATIVA: NIVELES EDUCATIVOS

	EN MÉXICO	EN ESTADOS UNIDOS
Promedio	El promedio nacional es de cinco años de escolaridad.	El promedio nacional es de doce años de escolaridad.
Estructura Educativa	<p>Ciclo Primario: 6 años</p> <p>Ciclo Secundario: 3 años</p> <p>Ciclo Preparatoria: 3 años</p> <p>Universidad: 4 años</p>	<p>Ciclo Primario: 6 años</p> <p>Ciclo Secundario (Junior High School): 3 años</p> <p>Ciclo Preparatoria (Senior High School): 3 años</p> <p>Universidad : 4 años</p>

Capacitación de docentes	Para primaria: secundaria más normal Para secundaria: preparatoria más normal Para ciclos preparatoria y universitario: licenciatura y algunos también estudios de posgrado.	Todos los maestros para los ciclos primaria, secundaria y preparatoria tienen licenciatura. Los profesores universitarios tienen posgrado.
Ejecutivos	Empresas grandes: la mayoría tienen licenciatura, unos pocos estudios de posgrado. Empresas medianas y pequeñas: algunos tienen licenciatura, muchos de la generación anterior sólo secundaria.	Todos los ejecutivos tienen licenciatura y algunos también posgrado.
Mandos Medios	Gran variación de niveles educativos. En grupo ejecutivo menor, unos cuantos tienen título universitario, otros algún título o diploma técnico. La mayoría tiene estudios a nivel preparatoria. Entre supervisores hay gran variedad de niveles educativos y edades. Los jóvenes en general tienen estudios a nivel de preparatoria, de los mayores algunos tienen secundaria y otros sólo primaria.	Licenciatura o estudios superiores de dos años.
Trabajadores	Casi todos tienen primaria o más. Debe notarse que los niveles educativos en la zona de Monterrey son superiores al resto del país.	Casi todos han cursado el ciclo preparatorio (Senior High School) y recibido capacitación formal en su área de trabajo.
Oficinas y secretarías	Todos han cursado ciclos secundarios, otros también el preparatorio. Todos han sido capacitados en mecanografía, etc.	Preparatorio o licenciatura. Todos han recibido capacitación secretarial.

Fuente: Cultura Gerencial, México-Estados Unidos, Eva S. de Kras, Edit. Interamericana, México 1990. pp. 56-52.

Kras nos dice que la lealtad del trabajador mexicano, históricamente, se ha basado en la devoción a su patrón que era el propietario de la empresa. Sobre él recaía la totalidad de la responsabilidad por el bienestar del trabajador y su familia, al tratarse de alimentos, vestimenta, atención médica o inclusive consejos sobre problemas personales. Esto no significaba que todos los patrones fueran tan paternales, ya que se dieron muchos casos de vergonzosa explotación. Lo sugestivo del análisis anterior es que nos permite pensar que el mexicano es un hombre de fuerte lealtad, pero al hombre, no a la organización; lo cual nos habla

de esa necesidad que tiene de encontrar líderes en quienes creer, con los cuales identificarse.

En México, la informalidad y el poco interés en el trabajo provoca pensar primero en la familia o en alguien conocido, pues es importante la confianza que ya se tiene en alguien conocido.

El escritor Octavio Paz nos habla sobre nuestras diferencias con los estadounidenses, cabe mencionar que no es prioridad hablar sobre la cultura estadounidense pero si nos importa obtener la esencia de lo que dice sobre nuestra cultura. “Ellos son crédulos, nosotros creyentes; aman los cuentos de hadas y las historias policíacas, nosotros los mitos y las leyendas. Los mexicanos mienten por fantasía, por desesperación o para superar su vida sórdida; ellos no mienten, pero sustituyen la verdad verdadera, que es siempre desagradable, por una verdad social. Nos emborrachamos para confesarnos; ellos para olvidarse. Son optimistas; nosotros nihilistas —sólo que nuestro nihilismo no es intelectual, sino una reacción instintiva: por lo tanto es irrefutable—. Los mexicanos son desconfiados; ellos abiertos. Nosotros somos tristes y sarcásticos; ellos alegres y humorísticos. Los norteamericanos quieren comprender; nosotros contemplar. Son activos; nosotros quietistas: disfrutamos de nuestras llagas como ellos de sus inventos. Creen en la higiene, en la salud, en el trabajo, en la felicidad, pero tal vez no conocen la verdadera alegría, que es una embriaguez y un torbellino. En el alarido de la noche de fiesta nuestra voz estalla en luces y vida y muerte se confunden; su vitalidad se petrifica en una sonrisa: niega la vejez y la muerte, pero inmoviliza la vida.”⁵⁴

Los valores fundamentales de los mexicanos son la familia, la patria y la religión. Aunque la religiosidad *per se* es ambivalente, en el centro de ella se encuentra la fe, un valor imprescindible para alcanzar logros en cualquier campo.

Resulta interesante reconocer que en la cultura mexicana el trabajo es considerado como una necesidad para obtener dinero suficiente y poder disfrutar

⁵⁴ PAZ Octavio, Op., cit., p 7

las cosas verdaderamente importantes en la vida, como son los placeres de la convivencia familiar, de las amistades, de la recreación y el esparcimiento.

Mauro Rodríguez, en su obra la psicología del mexicano en el trabajo, expresa que la actitud flexible y adaptativa de nuestro pueblo permite aceptar la divergencia de opciones y propicia la armonía y cordialidad; si se exagera provoca una perspectiva fatalista de la vida, resignada y sumisa. Los mexicanos siempre están dispuestos al servicio y en principio a la cooperación; pueden entender que la colaboración es el mejor camino para obtener resultados. Sus modales corteses y ceremoniosos no son mero formalismo; detrás de ellos se esconde un genuino calor humano. Sus celebraciones y fiestas no son meras catarsis y válvulas de escape, sino conatos de entrega y comunicación.⁵⁵

Las cualidades más positivas del trabajador mexicano es su actitud servicial inclinada a la colaboración. En condiciones favorables, el mexicano puede ser un excelente trabajador dispuesto a todo, a colaborar con su esfuerzo y con el deseo de lograr lo mejor, pero necesita saberse valorado, útil e importante. Otra cualidad del mexicano es su flexibilidad, al estar dispuesto a laborar en diferentes tipos de producción muy diferenciados, con el objetivo de cumplir los requerimientos del ambiente competitivo.

Tenemos tanto o más potencial que los habitantes de otros países, sólo hace falta aumentar la responsabilidad por parte de unos (los trabajadores) y fomentar el aprecio de estos valores por parte de otros (empresarios y gerentes).

De tal manera que “uno de los sentimientos más necesarios para sostener la vida de todo hombre, es el de la seguridad, que se afirma especialmente cuando el individuo tiene la ocasión de verificar la eficacia de sus aptitudes y de su poder.”⁵⁶

Y también “se dice que el hombre puede tener éxito en la vida, siempre que sea capaz de adaptarse a las circunstancias especiales en que actúa, de ponerse a la altura de ellas.”⁵⁷

⁵⁵ RODRÍGUEZ Mauro, *Op., cit.*, p 108

⁵⁶ RAMOS Samuel, “El perfil del hombre y la cultura en México”, colección austral, cuadragésima novena reimpresión marzo de 2008, México. P 10

⁵⁷ *Ibidem* p 11

“Quiero decir, que el hombre tiene la facultad de adaptar las circunstancias a sus posibilidades personales.”⁵⁸

Pero tendremos que considerar y tener mucho cuidado en que “si la desproporción que existe entre lo que quiere hacer y lo que puede hacer es muy grande, desembocará sin duda en el fracaso, y al instante su espíritu se verá asaltado por el pesimismo.”⁵⁹

1.6 Recapitulación

En la actualidad las exigencias de la globalización sugieren la integración de las MPYMES para afrontar los enormes cambios en las organizaciones, sin embargo se presentan varias problemas para concretar una integración con éxito, por ejemplo la desconfianza de empresarios, la corrupción, la pobreza, el atraso tecnológico, el tipo de cultura, etc., para lograr una integración se sugiere que estos empresarios tengan los mismos propósitos, metas y expectativas al asociarse, además de que sus actividades también sean complementarias.

Otros elementos importantes a considerar para una organización son los políticos, sociales, económicos, culturales y tecnológicos, así estos elementos pueden cambiar las metas y objetivos de una organización, de modo que se les tienen que considerar en el planteamiento estratégico para que éstas sean más competitivas.

En México las empresas más abundantes son las familiares, desafortunadamente la mayoría de ellas opera con muchas deficiencias, además, surgen de la desigualdad económica y sus integrantes trabajan sólo para sobrevivir, para varios países desarrollados las empresas familiares son el motor que impulsa a sus naciones y en México se está esperando que así sea, sin embargo primero se tendrá que empezar a manejar un modelo que permita regular a las MPYMES.

⁵⁸ Ibidem p 11

⁵⁹ Ibid. p 12

Los mexicanos son personas muy dados a creer en la fe, “un valor imprescindible para alcanzar logros en cualquier campo”⁶⁰, y ser muy dependientes de la familia además de mostrar una actitud conformista en el trabajo y muy sensibles, pero dedicados con un toque artístico en lo que realizan, el mexicano es un hombre de fuerte lealtad, pero al hombre, no a la organización.

Nuestra situación cultural empezará a cambiar cuando asimilemos toda nuestra historia y nos conozcamos mejor por dentro y por fuera, la rápida adaptación, la disposición al servicio y a la cooperación son características culturales que ayudan a obtener resultados, pero es hasta entonces cuando la sociedad mexicana tome la decisión de romper sus paradigmas.

⁶⁰ RODRÍGUEZ Mauro, *Op. cit.*, p 109

Capítulo II

CASOS DE INTEGRACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL MUNDO Y EN MÉXICO

*Solamente aquel que contribuye al futuro tiene derecho a juzgar el pasado
William Shakespeare*

En este Capitulo se encuentran varios casos internacionales de MPYMES, en donde el gobierno y su cultura han ido en beneficio de sus países, en tanto en México se encuentran algunos problemas culturales que no hemos sabido superar, es así que se hace una mención de la evolución histórica y un análisis en cuanto a la asociación y cooperación de empresarios en México. Se menciona el contexto nacional para su posible integración de las MPYMES.

En este capitulo también se presentan casos de integración en Italia, España, Brasil, argentina y Chile, como resultado encontramos que la mayoría de las empresas mencionadas, en todos los países son pequeñas y medianas empresas, también encontramos que existen diferentes problemas para que las empresas se junten e integren en una sola actividad, donde todas están trabajando dentro de la cadena productiva, y puedan desarrollar una asociatividad y cooperación entre ellas haciéndolas más competitivas.

Además, éstas solucionan problemas como el desempleo y la pobreza, un contexto que les interesa a todos los gobiernos resolver, incluyendo a México.

Por ejemplo como agenda del ejecutivo en México, una de sus prioridades principales en el sexenio 2006 a 2012 es el abatir el desempleo.

Se explicarán los inicios sobre las organizaciones como PYMES(Pequeñas y Medianas empresas), y como éstas van organizándose para poder crecer y adquirir beneficios gracias a su forma de organizarse, así como su desempeño en los países mencionados.

2.1 Antecedentes

El siglo XX ha sido testigo de muchos cambios en diversas áreas y no se podían descartar los cambios económicos generados por los dos modelos económicos que han luchado constantemente por imponer su dominio en el mundo: el capitalismo, en crisis planetaria, y el bloque socialista, en renovación palpable a partir del derrumbe de la URSS; como alternativa a estos modelos, desde el umbral de la humanidad, surge el espíritu cooperativista como tercera vía. En el capitalismo monopólico la libertad consiste en explotar al máximo el egoísmo e individualismo, puesto que la producción está al servicio del capital. En el socialismo se suprime la libertad personal para caer en el error de la planificación económica; mientras el cooperativismo se presenta como una síntesis dialéctica de estos dos modelos.⁶¹

A Robert Owen (1771-1858), socialista Inglés, autodidacta, se le atribuye la aplicación práctica de los principios del cooperativismo; a esta perspectiva la definió como un “sistema racional de la sociedad”, la cual intentó demostrar en New Lanark, mediante una serie de reformas ambientales, industriales y educativas que reorganizaran inteligentemente a la sociedad. Se interesó en corroborar su idea de que el entorno en que los hombres vivían y trabajaban moldeaban su carácter, por lo que se debían de idear modelos de perfeccionamiento social, y expurgar a la propiedad privada, a la que consideraba como el origen de la desigualdad y la pobreza.⁶²

2.2 MPYMES en el Mundo

Las Artes, en la Edad Media y en la moderna, es lo que resulta de unir los oficios de artesanos y comerciantes que están sujetos a determinadas reglas. Estas

⁶¹ RUEDA PEIRO Isabel, Simón D. Nadima, ASOCIACIÓN Y COOPERACIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS México, Chile, Argentina, Brasil, Italia y España, Editorial Miguel Anguel Porrua, 1ra edición México 1999. P.65

⁶² *Ibíd.* P.67

artes, como uniones de artesanos y comerciantes, se constituyeron en corporaciones y promovieron un enorme desarrollo industrial y mercantil que desde la Edad Media llegó hasta los tiempos de la Revolución Francesa.⁶³

El origen de estas agrupaciones es antiquísimo: las formas más arcaicas se encuentran en las civilizaciones hindú y egipcia, pero estaban formadas por comunidades preexistentes y era el Estado el que las imponía para llevar a cabo grandes obras públicas. Se tiene noticia de que ya existían en las ciudades griegas bajo el nombre de *etairelai* y estaban compuestas por personas que ejercían la misma actividad industrial o profesional reunidas con fines religiosos y de recíproca ayuda y defensa.⁶⁴

Encontramos el fenómeno de integración de empresas desde los inicios del capitalismo, los consorcios formados por agrupaciones empresariales italianas tienen mucho tiempo de existir. Volteando a ver aquellas agrupaciones italianas encontramos que su agrupación era por motivos de acrecentar sus riquezas y aprovechaban las condiciones que les ofrecía la situación histórica.

Entonces el autor Luigi Pironti⁶⁵ realiza una breve recapitulación de los inicios de asociación experimentados por la región itálica, así Pironti dice que en la Edad Media la población Itálica estaba compuesta por artesanos libres mejor conocidos en su tiempo por Collegía o Sadalites. Existían tres motivos sociales que los unían y eran por una identidad de condiciones sociales, una necesidad de ayuda mutua y un culto al mismo dios tutelar. Las Sadalites eran profesiones organizadas y tenían una injerencia política poderosa, de ahí que el emperador Augusto en el año VII de nuestra era estableció la obligación de la autorización gubernamental de estas organizaciones. Para principios del año II de nuestra era el emperador Trajano realiza un análisis de las organizaciones antiguas e importantes en la vida

⁶³ *Ibíd.* P.129

⁶⁴ *Ibíd.* P.130

⁶⁵ *Ibíd.* P.129-134.

económica de la región y les da un reconocimiento legal así lo ilustra la figura 1, las organizaciones reconocidas tenían elementos creados por los mismos miembros como la elección de sus jefes, los bienes comunes, el estatus y la caja.



Figura 2.1. Elementos de las organizaciones reconocida por el emperador Trojano, elaboración propia.

Las organizaciones formadas por las artes más antiguas, las más numerosas y necesarias a la vida económica de la capital se les da el nombre de Corpora, de donde viene la palabra corporaciones. Las corporaciones y Colegios tienen una relación íntima con la administración municipal.

Para el siglo III de nuestra era se manifiesta una crisis económica y el emperador Constantino impuso la obligación hereditaria de las profesiones, lo que implicaba que la familia que realizaba una determinada profesión quedaba estipulado en la ley que sus futuras generaciones tendrían que seguir realizando la misma actividad.

Para los siglos VI y XI los bárbaros, así los describe Luigi Pironti, es notable la supervivencia de las corporaciones en forma de maestros, discípulos y ayudantes. En el periodo Feudal los oficios tienen variantes; ya que, los artesanos se transforman en talleres y el comerciante en tiendas. En los talleres se realizaban actividades como los tejidos de lana y seda, armamento, vestuario, productos de

piel y la joyería. Los comerciantes se encontraban principalmente en Milán, Piacenza, Venecia, Florencia, Siena, Génova, Pisa y Amalfi.

Los motivos principales de asociación de artesanos y comerciantes eran los religiosos, de defensa y ayuda recíproca, así que provocan cambios en las regiones como en Venecia y Ravenna donde a estas corporaciones se les conoce como artes o scholae, en el área Anglosajona por el impuesto geld las corporaciones forman los gilde y en España son los Gremios.

Las corporaciones adquieren el nombre de Universitas o ars mercatorum las cuales tenían las actividades de producción, comercialización y exportación.

Para el siglo XII de nuestra era las grandes organizaciones provienen de Roma, Piacenza y Milán. A fines del siglo XIII las organizaciones son señorías de las dictaduras con mucha influencia religiosa y económica, se pierde el arte y se forma un carácter monopólico que da lugar a la economía moderna, así surgen nuevos ideales de libertad del trabajo y la libre competencia.

En el siglo XVIII las corporaciones son asociaciones y están unidas por un sentimiento de libertad que da lugar a grupos como los sindicatos y que todo este contexto es la antesala de la Revolución industrial donde los cambios son industriales y no sólo en la agricultura, algo que nunca se había visto.

El nivel de vida de una nación depende de la capacidad de sus empresas para lograr altos niveles de productividad y para aumentar ésta a lo largo del tiempo. El crecimiento continuo de la productividad requiere que la economía se mejore a sí misma continuamente. Las empresas de una nación deben mejorar implacablemente la productividad en los sectores existentes elevando la calidad del producto, añadiéndole cualidades deseables, mejorando la tecnología y el producto o aumentando la eficacia de producción. Deben desarrollar las capacidades necesarias para competir en sectores industriales cada vez más

complicados, donde la productividad es generalmente alta. Finalmente, han de desarrollar la capacidad para competir en sectores avanzados, enteramente nuevos.⁶⁶

2.2.1 Las pequeñas y medianas empresas Italianas⁶⁷

Italia en los últimos 20 años (1980-2000), según Maurizio Mencarelli, ha experimentado crisis políticas, problemas sociales y en general conflictos graves hasta para su estabilidad como nación, sin embargo, es una economía que crece, en 1997 se estimó un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) cercano al 1.5% respecto a 1996, una inflación inferior al 2%, un activo comercial cercano a los 30 000 millones de dólares y un ingreso per cápita de cerca de 20 000 dólares, condiciones que lo ponen en el lugar quinto a nivel global según el Fondo Monetario Internacional (FMI).

Los elementos que conforman el sistema Italiano son:

- a) Creciente autonomía entre los mitos y los rituales de la política y la actividad económica a nivel de empresas.
- b) El elevado número de empresas. Se concentra el 21% de empresas del total de empresas en países europeos con menos de 100 empleados.
- c) Una tipología de empresas básicamente pequeñas y medianas.
- d) La creciente flexibilidad de la industria Italiana, consecuencia de su estructura, de la necesidad de responder en forma adecuada y rápida a las fluctuaciones del mercado.

Las condiciones contextuales que han favorecido la conformación de un sistema industrial como el Italiano son:

⁶⁶ PORTER, M. (1990): "¿Dónde radica la ventaja competitiva de las Naciones?", *Harvard-Deusto Business Review*, 4º Trimestre, Pp. 39,40.

⁶⁷ RUEDA PEIRO Isabel, Simón D. *Nadima Op., cit., pp.151-156*

- El crecimiento a partir de 1947 de un mercado interno.
- Una relativa facilidad de acceso a los mercados internacionales como consecuencia de la creación de una zona de libre comercio en Europa a partir de los años cincuenta y la presencia de una importante emigración italiana, que representó casi un puente de conexión a mercados lejanos.
- Un nivel de cultura técnica que permitió el ingreso a las actividades industriales manufactureras en busca de mejorar la competitividad.
- El papel de las áreas rurales, las propiedades en *mezzadria* (mitad del propietario de la tierra, mitad del campesino).
- La difusión territorial de un número importante de bancos de pequeñas dimensiones en apoyo a las actividades empresariales micro y pequeñas sobre todo en áreas rurales.
- Asociación empresarial, como las cámaras de comercio, los consorcios export, etcétera.
- Financiamiento público al desarrollo industrial con 10 leyes dirigidas a las PYMES y tres leyes para apoyar el comercio exterior.

Los 199 distritos industriales concentrados en el norte y centro de Italia son entidades sociales y económicas con una base territorial local bien delimitada, en las cuales opera un número consistente de empresas pequeñas y medianas. La presencia determinante de empresas que pertenecen a la misma cadena productiva y su territorialidad crea una identidad que une personas y procesos productivos. Se trata, para definirlos sintéticamente, de “áreas sistema” o “áreas de excelencia industrial”.

Un distrito industrial no es un simple conglomerado de empresas, pues se origina cuando maduran algunas condiciones estructurales. Cuando en una misma área se localizan empresas del mismo sector productivo, las condiciones normales son de fuerte competitividad. Pero también de imitación y hasta de colaboración. Cuando el mercado selecciona las mejores empresas, las otras no desaparecen ni

son víctimas de procesos de adquisición por parte de estas mejores, sino que dirigen su atención a segmentos de esta producción desarrollando una alta especialización que sirve a las demás empresas y, al mismo tiempo, a tener un acceso propio al mercado local e internacional.

2.2.2 La industria italiana de las losetas cerámicas

En 1987, las empresas italianas eran las líderes mundiales en la producción y exportación de losetas cerámicas, una industria de 10,000 millones de dólares. Los productores italianos, concentrados en la pequeña población de Sassuolo, en la región de Emilia-Romagna, y en torno a ella generaban aproximadamente el 30% de la producción mundial y casi el 60% de las exportaciones mundiales. El excedente comercial italiano, en dicho año, en losetas cerámicas, fue de unos 1,400 millones de dólares.⁶⁸

Los fabricantes de losetas se beneficiaron de un conjunto muy desarrollado de proveedores locales de maquinaria y otras industrias auxiliares, que producen materiales, servicios e infraestructura. La presencia de sectores italianos afines, de categoría mundial, aumentó también la fortaleza italiana en losetas. Por último, la concentración geográfica de todo el grupo de sectores e industrias con intereses afines impulsó todo el proceso. La naturaleza orgánica de este sistema representa la ventaja más mantenible de las empresas de losetas cerámicas de Sassuolo.

2.2.3 La industria de la cerámica Valenciana

La industria del azulejo cerámico en España puede ser considerada como un ejemplo típico de un clúster. Compuesto de aproximadamente 250 empresas que fabrican todas las variedades de azulejo, tiene una producción global de aproximadamente 3.220 millones de euros, de los que se exportan un 50%. Un

⁶⁸ PORTER, M. Op., cit., p. 24

93% de las empresas se localizan en la región de Valencia, y dentro de un círculo de 30Km., alrededor de Castellón, una región moderadamente industrializada. Durante el año 2000, el empleo directo estimado del sector era de 23,200 empleados (ASCER, 2000).⁶⁹

Las empresas del clúster son bastante jóvenes. Sólo 30 de ellas superan los treinta años y su tamaño medio es pequeño (menos de 20% de las empresas tienen más de 250 empleados).

Existe un número importante de empresas auxiliares que apoyan a las empresas manufactureras. Éstas sirven a la industria principal, pudiéndose apuntar: 100 empresas de transporte, 140 empresas la asistencia técnica en el subsector de maquinaria, 10 productores de pasta cruda (26 fabricantes producen o comparten sus propias plantas productoras de pasta). 35 canteras (donde algunos de los fabricantes tienen acciones), 20 productores de esmaltes, fritas, y pigmentos. Estos sectores de apoyo auxiliar contribuyen indirectamente al empleo de la región que se estima en unos 4,000 empleos. Debe apuntarse que un 6% del PNB de la provincia de Castellón proviene de la agricultura que produjo 6,000 millones de euros en exportaciones durante 1999. Este es un hecho relevante ya que una gran parte de la inversión en el sector del azulejo proviene de los excedentes de la actividad agrícola.

Uno de los factores que han contribuido principalmente a la fuerza del sector en España ha sido el consumo local de azulejo. Ha evolucionado firmemente desde 51.7 millones de m², en 1981, a 192 millones de m², en 1995. El consumo español de azulejo per cápita es el más alto del mundo, mientras ocupa el quinto lugar en la clasificación mundial de países consumidores totales. España consume aproximadamente la mitad de su producción doméstica.

⁶⁹ ALBORS, J., MOLINA, X.(2000). La difusión de la innovación en las redes inter organizativas descentralizadas. El caso de la industria cerámica valenciana. Revista Valenciana d'Estudis autonomies, vol. VII n.º33.Pp. 168,169.

2.2.4 Helados Alacant de España

La asociación de Industrias Alicantinas del Helado y Derivados, Sociedad Anónima (AIADHESA), cuyo nombre comercial es Helados Alacant, fue fundada en 1972, contando entonces con 35 accionistas, todos ellos heladeros de la provincia de Alicante, en su mayoría ibenses y jjonencos, con una tradición artesanal muy antigua. Desde sus comienzos la empresa se concibió como un lugar de fabricación de helado para sus socios. Los socios cedieron sus formulaciones artesanales y elaboraron un conjunto de condiciones que habían de cumplirse en la fabricación del helado para que hubiera una homogeneidad con los productos propios. El funcionamiento de esta sociedad anónima se asemeja a una cooperativa: cada socio es dueño de una acción y los fundadores no se reservan ningún tipo de derecho, a fin de conferir a todos ellos el mismo poder y dejar abierta la incorporación de nuevos socios.⁷⁰

Las ventas han experimentado una evolución exponencial, desde los ocho millones del año inicial a los casi 2,500 del último ejercicio. Dentro del *ranking* nacional ocupa la primera posición entre las empresas con capital exclusivamente español con una cuota de mercado sobre el 5%, aunque se halla en un segundo plano si consideramos las multinacionales a las que sigue en el *ranking* como Frigo(Unilever), Camy (Nestle), MikoAvidesas (BBV con participación francesa) y Menorquina (Beatrice Foods). La competencia con estos grandes del helado resulta muy dura, más aún si tenemos en cuenta la estacionalidad del consumo de este producto en España, lo que curiosamente no se da tan intensamente en el resto de los países europeos.

⁷⁰ RUEDA PEIRO Isabel, Simón D. Nadima, Op., cit., Pp. 179-180

2.2.5 La experiencia Chilena

En el ámbito marcado por el Programa Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa se diseñaron los Proyectos de Fomento (PROFO), cuyo objetivo principal es desarrollar la competitividad de las PYMES a través de la creación de *redes de confianza*. En los PROFO esta confianza se traduce en la constitución de grupos de empresarios(asociaciones, sociedades), cuya finalidad es potenciar la competitividad de las empresas en los diferentes mercados(nacionales y extranjeros), intercambiando experiencias e informaciones, solucionando los problemas comunes, negociando, invirtiendo o comercializando sus productos en conjunto.⁷¹

La experiencia de tres PROFO de empresas vitivinícolas: asociación Gremial de Productores de Vinos Finos de Exportación(Chilevid), Viñedos Valle del Maule; y Vinos del Maipo, permiten observar los múltiples usos del instrumento, así como los variados caminos que han seguido los productores chilenos de vino para ingresar a los mercados internacionales.

Desde mediados de los años setenta, y debido al crecimiento del consumo de cerveza y otras bebidas alcohólicas, comienza a registrarse una fuerte disminución del consumo interno de vino. En 1948 el consumo interno de vino en Chile se situaba alrededor de los 60 litros per cápita anuales, en los años comprendidos entre 1965 y 1980 había bajado a cerca de 45 litros. A partir de esos años la caída fue mayor y se llega a un poco más de 15 litros en 1995.

A la disminución en el consumo siguió, naturalmente la caída de los precios. La situación hizo crisis a mediados de los ochenta, cuando el precio de uva en los predios era de dos pesos por kilo, mientras que el de los costos de cosecha ascendían a seis pesos por kilo. El resultado de la crisis fue una reducción de las

⁷¹ *Ibíd.* Pp. 205, 208-209

hectáreas plantadas de viña en el país, de 112 000 a 65 000 hectáreas entre 1985 y 1995.

No obstante, en el lapso de 1985 a 1996 mientras se reducía la superficie plantada de viñedos, el valor de las exportaciones de vino chileno aumentó de 10.5 millones de dólares a 300 millones y de un 10% de la producción que se exportaba en 1985, ahora se exporta el 50% - cifra récord entre los países exportadores-. Esta situación representó para la vitivinicultura chilena una enorme oportunidad, que hubiera sido aprovechada sólo por grandes empresas exportadoras, que históricamente han controlado el mercado interno. La acción del sector público que impulsó procesos asociativos, logró consolidar la participación de más de 40 pequeñas y medianas empresas vitivinícolas.

2.2.6 La experiencia Argentina: El caso de Rafaela

Rafaela es una ciudad fundada hace más de 110 años por inmigrantes italianos y suizos. Está ubicada en la región centro-oeste de la provincia de Santa Fe-Argentina, a casi 100 kilómetros de la ciudad capital provincial. Rafaela se caracteriza por tener índices de pobreza relativamente bajos en comparación con el resto del país, denotando una mayor homogeneidad en la distribución de los estratos sociales respecto del resto de la argentina.⁷²

Las empresas PYMES metalmecánicas de Rafaela destacan en la zona, por su competitividad externa, asentada en altos niveles de eficiencia y productividad. En buena medida ese exitoso desempeño de las empresas metalmecánicas está asociado con un proceso permanente de progreso técnico a través de la inversión e innovación tecnológica.

⁷² *Ibíd.* Pp. 215-216, 218-220

La competitividad internacional de las PYMES de Rafaela se asienta en un conjunto amplio de factores, que también en su mayoría son ventajas individuales de tipo microeconómicos. Contrariamente a lo que sucede en los distritos italianos, los empresarios de Rafaela no han desarrollado una marca o *trade mark* colectiva, que genere ventajas competitivas por referencias de la misma en el mercado internacional. Si bien existe una identificación creciente del tejido industrial de Rafaela no es así en cuanto a su imagen empresarial, esta incipiente individualización colectiva no ha sido aún explotada comercialmente.

En Rafaela, la cooperación entre empresarios se expresa centralmente en su conjunto a algunos emprendimientos asociados al mejoramiento de las condiciones infraestructurales para el desarrollo industrial de la zona. Como ejemplos de este tipo de asociaciones, se destacan las tareas desempeñadas para la concreción del gasoducto regional del centro santafesino, en el que trabajan un grupo de 35 empresas conformando una identidad conjuntamente con el estado provincial. Otro ejemplo lo constituye la participación de las empresas en la definición de los objetivos y en la obtención de recursos en la Unidad Académica Rafaela de la Universidad Tecnológica Nacional y en la Escuela de Educación Técnica N-1. Los empresarios locales hicieron gestiones ante la Universidad de Córdoba para lograr que un equipo de profesionales dictara cursos de formación empresarial en la zona con dos años de duración.

Para fomentar la cooperación interempresarial se desarrollaron cursos de capacitación empresarial técnica y comercial para grupos de empresas. A su vez se auspició el intercambio de experiencias similares desarrolladas en Chile por Sercotec y CORFO. De estos intercambios surgió la idea de constituir la Cámara de Pequeños Industriales de la Región (Capri), que pasó a formar parte del Centro de Industria y Comercio de Rafaela.

2.2.7 La estructura empresarial de Brasil

En Brasil, las micro, pequeña y mediana empresas representaban el 98.3% de un total de 3 500 000 empresas registradas en 1992 en los diferentes sectores de actividad, ocupaban 59.4% de la mano de obra y respondían por 20.4% del Producto Interno Bruto (PIB), de acuerdo con información del Servicio Brasileño de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresas (Sebrae).⁷³ La gran Heterogeneidad de este conjunto empresarial no permite estudiarlo de manera global, sino diferenciando el papel y las especificidades de cada uno de los segmentos que lo componen así como su dinámica en cuanto a su inserción en la estructura económica, contemplando a su vez los grandes cambios que se han registrado en dicha estructura en los últimos años.⁷⁴

Sabrae clasifica a las micro y pequeña empresas industriales de acuerdo con el número de trabajadores ocupados: hasta 19 las primeras y de 20 a 99 las segundas. En el caso del sector comercio y el de servicios, se consideran microempresas aquellas que tienen hasta nueve empleados, clasificándose como medianas las que tienen entre 10 y 49 trabajadores.⁷⁵

Existen indicadores que muestran debilidad de las MPYMES, como lo son la utilización de normas técnicas y de modernos sistemas de organización de la producción orientados a incrementar la calidad y la productividad. En cuanto a la capacitación de los trabajadores se encontró que el 61% de las MPYMES no realizan entrenamiento de la mano de obra, 31% realizan el entrenamiento dentro de la empresa (generalmente durante el proceso normal de trabajo) y sólo 8% recurren para este propósito a instituciones especializadas a participar del entrenamiento promovido por sus clientes y/o abastecedores.⁷⁶

⁷³ F. Acevedo y María Carolina de Souza, "Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial", Brasília, Edicao Sebrae, 1995, p.5.
Sebrae es una institución privada sostenida por empresarios.

⁷⁴ RUEDA PEIRO Isabel, Simón D. Nadima, Op., cit., p.229

⁷⁵ *Ibidem* p. 229

⁷⁶ *Ibidem* Pp.231,232

2.2.8 Concurrencias entre los países Italia, España, Chile, Argentina, Brasil y México

Es de importancia mencionar que aunque los casos mencionados no son todos, pero para nuestro tema es una representación suficiente. En estos países podemos observar que están en predominio empresarial las MPYMES, tanto en el conjunto de unidades económicas como en el empleo. También encontramos que estas empresas han recurrido a diversas formas de asociación y/o cooperación desde hace tiempo, se puede decir que las formas características de asociación y/o cooperación en algunas de ellas es añeja, en cuanto a sus agrupaciones y su solidez es un fenómeno que cambia de un país a otro.

Además, sabemos que a las empresas les beneficia asociarse, las fortalecen y les garantiza su supervivencia, poniéndose innovadoras y competitivas ante la globalización. Sus miembros son dependientes de la estructura económica, política y social de cada país y de su evolución histórica, así como de los elementos culturales arraigados entre sus miembros y también de las políticas gubernamentales.

2.3 Evolución Histórica en México

El Autor Bonfil, en *México profundo*, muestra la potencialidad del “Tequio”⁷⁷ como una práctica milenaria de organización autogestionante. La sociedad mexicana constituyó una civilización hidráulica que hacía necesario el mantenimiento de un gran aparato estatal que administrara las obras, por ello la tributación constituía

⁷⁷ El **tequio** (del náhuatl *tequitl*, trabajo o tributo) es una forma organizada de trabajo en beneficio colectivo, consiste en que los integrantes de una comunidad deben aportar materiales o su fuerza de trabajo para realizar o construir una obra comunitaria, por ejemplo una escuela, un pozo, una barda, un camino, etcétera. En la época colonial, tequio era un tributo impuesto a las comunidades indígenas por una autoridad de la colonia que se pagaba con trabajo. Esta práctica sobrevive en el siglo XXI principalmente en comunidades con un fuerte arraigo en sus tradiciones indígenas, como en el estado mexicano de Oaxaca, donde el tequio es un componente importante del sistema de usos y costumbres que norma la vida comunitaria. Estudios empíricos realizados en Oaxaca muestran que la aportación de las comunidades durante la realización de obras, gracias al tequio, suele ser de hasta el ochenta por ciento, mientras que las aportaciones del gobierno federal y de los gobiernos estatales cubren el resto. La autoridad que se encarga de dirigir los tequios es el síndico. El tequio recae sobre las personas fuertes y sanas de manera bastante igualitaria, es decir, todos los miembros adultos de la comunidad deben participar con la misma regularidad en actividades comunitarias igualmente arduas. En el estado de Oaxaca, el tequio está reconocido por la ley estatal y el gobierno del Estado tiene el deber de preservarlo. Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Tequio> consultada 27/nov/2010.

uno de los elementos más importantes; a su vez, se sostenía del calpulli, producto de diferentes órdenes culturales históricos, forma básica para entender el trabajo comunitario.⁷⁸

“En el caso de México, en nuestras comunidades indígenas los cargos comunitarios tienen simultáneamente un carácter administrativo, civil, religioso y ético; en estas comunidades la autoridad va unida al prestigio social corroborado en el ámbito de la vida pública, consagrada al servicio de la comunidad. En estas comunidades existe un conjunto jerarquizado de cargos públicos que constituyen el gobierno comunal, el administrador (apoyado en el principio de la elección o fidelidad del séquito) es al mismo tiempo curandero, sacerdote, árbitro y, desde luego, todos estos atributos lo convierten en líder. Una de las características de la cooperativa es su sencillez, pues no surge como producto de tesudas reflexiones de filósofos o teóricos, sino del sentido común del individuo.”⁷⁹

2.3.1 El caso de CEPCO en México

La Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca (CEPCO) se creó en 1989. La principal causa que propició su conformación fue la gran crisis de la cafecultura, la cual se caracterizó a nivel internacional por la eliminación de las cláusulas económicas de la Organización Internacional del Café (OIC), la caída de los precios internacionales del café, y a nivel nacional por el retiro del Instituto Mexicano del Café (Inmecafé) de las actividades de apoyo a la cafecultura mexicana, las cuales consistían en la promoción del cultivo del café, la investigación, la capacitación en la producción, la transformación, la comercialización, hasta el financiamiento a los productores⁸⁰.

La Coordinadora se constituyó reuniendo a diversas organizaciones de pequeños productores de café, de las distintas regiones cafetaleras del estado de Oaxaca

⁷⁸ RUEDA PEIRO Isabel, Simón D. Nadima, *Op. Cit.*, p.66

⁷⁹ *Ibidem* PP.66,67

⁸⁰ <http://www.cepco.org.mx/brevehistoria.php> consultada 19 sep 2011.

(Costa, Istmo Mazateca, Mixteca, Papaloapan, Sierra Norte, Sierra Sur). Algunas de las organizaciones ya tenían varios años de experiencia y otras eran de nueva creación.⁸¹

Para operar, CEPCO cuenta con dos organizaciones: una unión de crédito y una comercializadora. La Unión de crédito Estatal de Productora de Café(UCEPCO) es la que se encarga de proporcionar los créditos a las diferentes organizaciones regionales y comunitarias y la comercializadora agropecuaria del estado de Oaxaca(CAEO) constituida en 1990, es la encargada de comercializar el producto a nivel nacional e internacional⁸².

Tabla 4.1 Casos de Integración de empresarios en México y en el mundo.

	Losetas cerámicas Italia	Helados Alacant España	Experiencia Chilena	Rafaela Argentina	CEPCO México
Año de operación	1987	1972	1985-1995	1991	1989
Tipo de empresas	PYMES	PYMES	PYMES	PYMES	Organizaciones
Tipo de política	Flexible	Autónoma Flexible	Apoyo PROFO	Autónoma	Flexible se retiro inmecafé
Mercado de acción	Interno	Interno	Exportación	Interno	Interno
Origen de los integrantes de las empresas	Nacional	Lugareños ibenses y jjonencos	Nacional	Extranjeros Italianos y Suizos	Lugareños regiones cafetaleras
Cultura y nivel de desarrollo alcanzado	Cooperación y especialización	Cooperación y especialización	Cooperación y confianza	Cooperación y desarrollo constante	Cooperación y especialización
Tipo de región	Provincia y semi industrial	Provincia	Provincia	Provincia	Provincia
Financiamiento	Autofinanciamiento	Autofinanciamiento	Estado	Estado, comunidad, instituciones y empresas	Autofinanciamiento
Origen de proveedores	Regionales	Regionales	Regionales	Regionales	Regionales
Tradición de cooperación	Antigua	Antigua	Corta	Antigua heredada	Larga

Fuente: Elaboración propia

El periodo en el que los casos de integración de empresarios empezaron a darse a conocer fue en el siglo pasado tal como se puede ver en la tabla 4.1, sobre los casos expuestos, la primera en darse a conocer fue en España en 1972, Helados Alacant como una integración de varios empresarios de los helados de una misma región, su fuerza de competencia fue enfocada a un mercado interno y los últimos

⁸¹ *Ibidem.*

⁸² RUEDA Peiro Isabel, *OP., cit., p 156*

casos en el continente americano en Chile y en México, pero en Chile después de haber tenido la visión de una disminución en el mercado interno, apostó por la exportación y a pesar de problemas del país en esos años las empresas de vinos en lugar de tener una crisis lo que tuvieron fue un crecimiento, pero para México el mercado de acción fue el Interno aprovechado la caída de inmecafé. En el caso de Chile el apoyo del gobierno fue elemental para mejorar su competitividad y generar puestos de empleo, para los demás casos fue iniciativa propia de los mismos empresarios, aunque los apoyos de los gobiernos fueron gracias a que estaban agrupados, además estas agrupaciones fueron originadas fuera de las ciudades y se aprecia en ellas la característica de cooperación entre ellos, otra característica destacable es el beneficio en todos los casos de proveedores locales lo que significa un incremento en los empleos de las regiones.

2.4 Algunos problemas y la necesidad para integrarse

El presente de las empresas de hoy, se diferencia de las del pasado porque ahora buscan alianzas, tratados y conglomerados para mejorar en todo, competir y ser más eficientes en un mundo globalizado, donde la tendencia futurista exige a los diferentes países verse como organismos integrados, para superar situaciones extremas como lo han sido las crisis de los últimos años

Hasta el día de hoy en México, los temas más relevantes han sido la inseguridad y el desempleo provocado por la falta de apoyo a las MPYMES, el desempleo ha destacado porque ha sido punto importante a resolver para cualquier gobierno, como lo ha sido el de México ya en varios sexenios y que se agravó a raíz del Tratado de Libre Comercio (TLC) con EUA y Canadá (1 de Enero 1994), y ahora se ha agudizado por las últimas crisis económicas y financieras que se han presentado.

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 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.⁸³

2.5 Asociación y cooperación de empresas en México

Sabemos de las enormes aportaciones que han dado a conocer al mundo países como Italia, España, Alemania, Taiwán y Japón, en donde sugieren que el apoyo a las MPYMES es vital para el desarrollo y crecimiento de un país y éste sea autosustentable, dándoles primero un instrumento para su desarrollo y posteriormente su reglamentación, pasando en muchas de ellas de un estado fuera de la ley, como ahora en México se les menciona empresas informales, a un estado debidamente registrado ante la ley, sin embargo, se pierde esta esencia cuando los gobiernos implementan estos modelos internacionales, sin realizar un profundo análisis del entorno en que se dieron esas MPYMES, y que posiblemente haya la necesidad de crear nuevos modelos que dependerán de las situaciones del contexto de cada país. En el caso de México las sociedades cooperativas surgieron en condiciones emergentes de la situación en el país en esa época, como lo fue el diario Excélsior en 1929, la cementera Cruz Azul 1931, cooperativa Pascual 1985, etc.

El caso de las sociedades cooperativas en México, cuya vigencia permitió sumar recursos y experiencias de pequeños productores, apoyadas por un tratamiento especial en materia fiscal. A manera de ejemplo, también destaca la figura de la unión de crédito, cuyo desempeño ha permitido el desarrollo de varios sectores de

⁸³ Rueda Peiro, *Las empresas integradoras en México, OP., cit., p 11.*

la actividad económica, en virtud de que les facilitó el acceso a recursos frescos en condiciones favorables, así como realizar actividades en común.⁸⁴

También está el caso del esquema de empresas integradoras (EI) el cual es un instrumento de fomento para promover el desarrollo regional, aprovechar los recursos de la región, incrementar las oportunidades de empleo y, sobre todo, para que las empresas pequeñas no trabajen aisladas y se diluyan ante la creciente competencia y la complejidad de los mercados.

El concepto de “*clúster industriales*” sugiere la integración de empresas e instituciones que son parte de una cadena de producción ubicadas en una zona geográfica limitada. En México ya funcionan varios de ellos (clúster industriales como el Automotriz o en el caso de Delphi quien desarrolló proveedores en diferentes regiones del país: DF, Jalisco, Querétaro, Guanajuato, Chihuahua, Nuevo León y Morelos principalmente), y sus resultados son aceptables “sin embargo, las grandes exportadoras son también grandes importadoras, particularmente las trasnacionales. En especial, a partir de la apertura del comercio exterior incrementan su abastecimiento de insumos de procedencia externa, principalmente de sus filiales, con lo cual no se favorece la creación de cadenas productivas internas ni de más MPYMES y empleos, sino al contrario, se desintegran las que existían, a la vez que aumentan los déficit en la balanza comercial al importar más de lo que exportan. En cambio, para la mayor parte de las micros y pequeñas mexicanas la exportación está fuera de su alcance y muchas han desaparecido al no poder enfrentar la competencia al abrirse el mercado externo y operar en un entorno que no les es favorable.”⁸⁵

Las organizaciones descritas han disminuido su presencia como alternativas de asociación. Ante esta circunstancia, en los últimos años, se ha encausado el

⁸⁴ http://www.pymes.gob.mx/integradoras/h_guias.html, Guía para la Formación de una Empresa Integradora, Doc., Word, 663 KB, 16/10/2002, p. 11.

⁸⁵ RUEDA Peiro Isabel, Op., cit., p.21.

interés de las micro, pequeñas y medianas empresas hacia figuras novedosas de organización.⁸⁶

2.6 El contexto nacional para poder integrar a las MPYMES

Ya se ha hablado de las características de las microempresas en México, desde el número de empleados con los que cuentan, hasta los problemas que más comúnmente enfrentan y que son tan constantes que más que problemas para su desarrollo. Una de las principales problemáticas de las microempresas en México ha sido su gran limitación para acceder a oportunidades de crédito en el sistema financiero tradicional. Este problema lo determina una serie de características que no les permite ser consideradas sujetos de crédito por el riesgo que éstas traen implícito. Algunas de ellas son:

1. Se constituyen con poca inversión.
2. Utilizan sencillos procesos productivos, de distribución y de comercialización.
3. En muchas actividades se desconoce la existencia de procedimientos o técnicas innovadoras como consecuencia de la falta de recursos para inscribirse en los centros de divulgación industrial.
4. Es una constante la falta de recursos para capacitación tanto de operarios como de ejecutivos y de directivos relacionados con los nichos de mercado descubiertos o con nuevos productos y servicios.
5. Entre estos empresarios no existe un monitoreo permanente de los mercados, por lo que programan su producción y comercialización a corto plazo.
6. No tienen una visión de largo plazo sobre las inversiones a realizar para acceder competitivamente a los mercados, como tampoco del mantenimiento y

⁸⁶ http://www.pymes.gob.mx/integradoras/h_guias.html, Guía para la Formación de una Empresa Integradora, Doc., Word, 663 KB, 16/10/2002, p. 12.

reposición correspondiente de su "aparato productivo, distributivo y comercializador"⁸⁷.

Tales características provocan un círculo vicioso porque les impide acceder fácilmente al crédito porque son riesgosas y su rentabilidad es limitada, situaciones que ocurren en gran medida porque carecen del impulso que genera el crédito.

Otra de sus características esenciales es la baja competitividad y la falta de generación de empleos bien remunerados, por lo que se constituyen como negocios de subsistencia para sus propietarios. No obstante lo anterior, las microempresas son importantes porque alivian hasta cierta medida la pobreza extrema y representan, por lo tanto, la oportunidad de mejorar el nivel de vida de sus propietarios. Adicionalmente, diversas fuentes establecen que en México entre el 80 y el 90% de las empresas son micro, pequeña y mediana, lo que las convierte en elemento clave de activación de la economía interna del país. Economías más sólidas en el nivel mundial han logrado fortalecer a las empresas de menor tamaño a través de eslabonamientos productivos entre ellas mismas y con las empresas grandes, lo que ha elevado considerablemente su competitividad.

Lo que determina el posible agrupamiento entre empresarios en México es la desconfianza, primero entre ellos, y después ante las autoridades, sin embargo es más factible una organización de integración de empresas en provincia por su trayectoria de cooperativismo que en las regiones urbanas. Las instituciones de gobierno han contribuido a crecentar la desconfianza, ya que en la experiencia de los empresarios para obtener las diferentes licencias de funcionamiento estas incurren en actos de extorsión, valiéndose de métodos sofisticados de las autoridades o por irregularidades del empresario.

⁸⁷ Genaro Sánchez Barajas, Ponencia "El desarrollo regional de las micro y pequeñas empresas mexicanas", <http://www.eumed.net/libros/2009a/524/indice.htm>, consultada 30 de septiembre 2011.

Capítulo III

SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA DE LA MASA Y LA TORTILLA EN EL MUNICIPIO DE ATIZAPAN DE ZARAGOZA

*Quien pretenda una felicidad y sabiduría constantes, deberá acomodarse a frecuentes cambios.
Confucio*

En el presente capítulo se describe el municipio de Atizapán de Zaragoza, una breve síntesis de la época prehispánica, la erección del municipio hasta la época moderna, así también se presentan las características económicas de la entidad, el análisis del cuestionario lanzado en el municipio.

Se describe la cadena productiva de la industria de la masa y la tortilla, y se explica la distribución a través del tiempo empezando en los años noventa, así como las importaciones y exportaciones.

Finalmente, se describen los factores que intervienen para la integración de las MPYMES de la Industria de la masa y la tortilla en Atizapán de Zaragoza, para así, comprender si es factible una integración de empresas en la entidad.

3.1 Descripción del municipio de Atizapán de Zaragoza

Nombre oficial: Atizapán de Zaragoza⁸⁸

Cabecera Municipal: Ciudad Adolfo López Mateos

Superficie: 97.64 km²

Altitud: 2,280 msnm

⁸⁸ <http://www.atizapan.gob.mx/historia.htm> consultado 17/oct/2010.

Temperatura Media: 15 °C

Fecha de erección: 3 de septiembre de 1874

Población (INEGI 2010): 489,775 habitantes.

3.1.1 Escudo



Figura 3.1 Escudo del municipio de Atizapán de Zaragoza.

En la Figura 3.1 se observa el escudo del municipio, se muestran cuatro divisiones y en cada una de estas un dibujo alusivo a etapas trascendentales en la región las cuales se describen en seguida; el canto izquierdo de la parte superior, sobre fondo rojo, se encuentra la cultura prehispánica, con los glifos de Calacoaya y Tecoloalpan, pueblos fundados por Atizapán durante el siglo XV de nuestra era. El cantón superior derecho, en fondo azul, recuerda el Atizapán de principios de siglo y hasta finales de los años cincuentas, a base del maguey, la mazorca de maíz y de la cabeza de bovino, símbolos de la agricultura y la ganadería que fueron base económica del municipio en esa etapa de la historia. En la parte inferior izquierda y sobre fondo azul, se representa el momento en que dio inicio la industrialización del municipio y con ello una nueva etapa de desarrollo de Atizapán de Zaragoza, mediante el perfil de una fábrica. En el cantón inferior derecho, sobre fondo rojo, se representa con un tubo de ensayo, un microscopio y un átomo la investigación

y la energía. En resumen el escudo representa la cultura, el trabajo y la prosperidad fundamentos del ciudadano de Atizapán de Zaragoza.

3.1.2 Época Prehispánica

Se cree que los primeros pobladores eran chichimecas y acolhuas, que llegaron al lugar durante el señorío de Tacuba y Azcapotzalco, en los tiempos de las guerras de la conquista de México. Los primeros asentamientos estuvieron localizados en Calacoaya y Tecoloapan, en esa época, tendría el estatus de villa: la villa de Atizapán. La historia de Atizapán, como municipio, se remonta a finales de 1874. Calacoaya, San Mateo Tecoloapan y San Francisco Atizapán, formaron el actual municipio de Atizapán de Zaragoza.

En el Códice Osuna, aparece como tributario el pueblo o provincia de Cahuacán (situado unos kilómetros al oeste de Atizapán), lo que hace suponer que los pueblos asentados en el territorio actual del municipio, tributaron junto con Cahuacán, de cuya provincia debieron posiblemente formar parte. También se encuentran el glifo de Teocalhueyacan que en el siglo XVI era cabecera de los pueblos que actualmente forman parte del municipio de Atizapán. Este pueblo fue fundado 700 años antes de la llegada de Hernán Cortés y sus soldados.

3.1.3 Erección del Municipio

El 31 de agosto de 1874, el Congreso del Estado de México emitió el decreto número 30, que a la letra dice "un nuevo municipio en el Distrito de Tlalnepantla, compuesto por los pueblos de San Francisco Atizapán, San Mateo Tecoloapa y Calacoaya, de las haciendas del Pedregal, San Mateo, de los ranchos Chiluca y La Condesa pertenecientes ahora al municipio de Tlalnepantla, y de la Hacienda de Saayavedra, los ranchos Blanco, Viejo y de los correspondientes hoy a la municipalidad de Monte Bajo, el nuevo municipio llevará el nombre de Zaragoza y su cabecera será el pueblo de San Francisco Atizapán". El decreto entró en vigor

el 3 de septiembre de 1874, motivo por el cual esta fecha se toma como la de la erección del municipio.

3.1.4 Adolfo López Mateos

El 26 de mayo de 1910, nació en el número 11 de la avenida Juárez del entonces pueblo de San Francisco Atizapán, Adolfo López Mateos, que a la postre sería Presidente de la República. A su muerte, el Congreso del Estado de México emitió un decreto, en el que se dispone que el viejo pueblo de San Francisco Atizapán fuera elevado a la categoría de ciudad, denominándosele Ciudad López Mateos, cabecera del municipio de Atizapán.

3.1.5 Época moderna

Hasta mediados de la década de 1980, Atizapán se mantuvo como un lugar campestre y tranquilo, dominado por paisajes semisecos con magueyes y pastizales con ovejas, sin embargo el crecimiento del área metropolitana de la Ciudad de México y el temblor de 1985, cambiaron el panorama del municipio al urbanizarse y poblarse densamente, de manera adicional se instalaron diversas industrias y empresas de servicio.

3.2 Características económicas de Atizapán de Zaragoza

Actualmente el Municipio de Atizapán de Zaragoza se integra por una cabecera Municipal con rango de ciudad, denominada “Ciudad Adolfo López Mateos”, tres pueblos, cuatro Ranchos, noventa y nueve Colonias, de las cuales setenta y siete son Regulares, catorce en proceso de regularización y ocho irregulares; cincuenta y siete son Fraccionamientos y conjuntos Urbanos, dos Zonas de Industriales, nueve Ejidos, un Área natural protegida, y una zona de conservación ambiental.⁸⁹

⁸⁹ Bando Político Municipal de Atizapán de Zaragoza 2010.

En las últimas tres décadas, el municipio de Atizapán de Zaragoza ha tenido un incremento muy fuerte en su población, al pasar de 44,322 habitantes a 202,248 residentes entre 1970 y 1980. Para 1990 se tenían 315,192 y ya en el año 2000 la cifra alcanzó los 467,886 pobladores. Finalmente, en el 2010 se registraron 489,937 habitantes. Estas cifras dejan ver una problemática asociada al crecimiento urbano (ver tabla 3.1). La distribución por sexo, en promedio se ha mantenido con 48.6% hombres y 51.4% de mujeres.⁹⁰

En lo que respecta a unidades de comercio y abasto se cuenta con: 216 tianguis, 7 mercados públicos, 27 puntos de atención de abasto Liconsa y dos rastros. Atizapán de Zaragoza sólo tiene una central de abasto. También se tienen cuatro grandes centros comerciales ubicados en: Las Alamedas, la cabecera municipal, Lomas Lindas y Villas de la Hacienda.⁹¹

Tabla 3.1 Población total de Atizapán de Zaragoza, según sexo, 1979-2005.

Año	Total	Hombres	%	Mujeres	%
1970	44322	21435	48.4	22887	51.6
1980	202248	98440	48.6	103808	51.4
1990	315192	154321	49	160871	51
1995	427444	209842	49	217602	51
2000	467886	228606	49	239280	51
2005	472526	230265	49	242261	51
2010	489937	238124	48.6	251813	51.4

Fuente: Elaborado por Centros de Estudios Territoriales Aplicados (CETA) con base en: INEGI. Estado de México, Censos Generales de población y vivienda 1970, 1980, 1990 conteo 1995, 2000, 2005 y 2010.

Los usos de suelo del municipio de Atizapán de Zaragoza, conforman una totalidad de 94.83 km² de superficie, de la cual el 0.4% es uso de suelo agrícola, el 26.2% es pecuario, el 15.4% es de uso forestal. El uso de suelo urbano ocupa el 54.12%, y se tiene sólo un 0.72% en cuerpos de agua. Por último, el rubro otros

⁹⁰ Plan de Desarrollo Municipal 2006-2009 Atizapán de Zaragoza, Gaceta No. 19, p.14.

⁹¹ *Ibíd.* P. 22.

ocupa el 3.26% y se refiere mayormente a la cobertura vegetal ubicada a orillas de ríos y arroyos permanentes, así como matorrales entre otros.⁹²

Adicionalmente, las actividades comerciales y de servicios se desarrollan en los centros y corredores urbanos de las localidades y colonias del municipio.

Al interior del diagrama 3.1 (se presenta más adelante) destacan las siguientes ramas comerciales: 6110 son de compra venta de material de desecho; 6120 de comercio de productos no alimenticios y 6140 de comercio de productos alimenticios, bebidas y tabacos. Así mismo, se desarrollan 75 giros comerciales entre los que destacan: abarrotes ostionerías con venta de cerveza, aire acondicionado, pailerías, artículos para la industria en general, expendio de pinturas, paletterías y neverías. Por lo que se puede encontrar comercio de productos básicos y especializados.⁹³

Es importante mencionar que no existen suficientes centros comerciales y de abasto, por lo que la población atizapense sale del municipio para cubrir estas necesidades de alto rango.⁹⁴

3.3 La cadena productiva de la industria de la masa y la tortilla

En el diagrama 3.1 se describe la cadena productiva de la masa y tortilla con información obtenida del Sistema Empresarial Mexicano (SIEM), ahí nos muestra los caminos que van tomando todos los elementos que conforman a la tortilla y otros productos del maíz. En la primera etapa se obtiene el maíz del campo mexicano y mayormente de la importación proveniente de EUA tal como se ilustra más adelante.

En la segunda etapa tiene lugar la elaboración de harina de maíz, en donde intervienen en ese momento otros productos como; productos químicos básicos orgánicos, sacos para envases, papeles para empaque, etc.

⁹² *Ibíd. P. 24.*

⁹³ *Ibíd. p.38*

⁹⁴ *Ibídem P. 38.*

En la tercera etapa están la Tortilladoras (empresas dedicadas a la fabricación y soporte de tortillerías) y la Molienda de nixtamal.

En la cuarta etapa se encuentran los encargados de procesar la masa para darle cavidad a la tortilla y elaboración de botanas y productos de maíz.

La quinta etapa, es donde se encuentran la distribución de la tortilla u otros productos al mercado, ya sea al por mayor, o bien, al por menor.

El número que aparece en cada cuadro, representa el número de empresas que están registradas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM).

3.3.1 La Distribución⁹⁵

La mayor parte de las cosechas de maíz susceptibles de comercialización se recolectan en dos periodos bien definidos geográfica y temporalmente. La cosecha de Sinaloa que es del orden de 3.5 mt (millones de toneladas) se obtiene entre mayo y julio, continuándole la del Bajío que abarca a los estados de México, Hidalgo, Guanajuato, Michoacán y Jalisco, que se levanta entre noviembre y diciembre; en el caso de las cosechas de maíz del sur del país, por lo general se consumen en su área de producción.

En los últimos años --los noventa-- se procedió al desmantelamiento del denominado Sistema de la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (Conasupo), cerrando la red de bodegas de acopio rural de Bodegas Rurales de Conasupo SA de CV (BORUCONSA), licitándose las bodegas de almacenamiento de Almacenes Nacionales de Deposito (ANDSA) en las principales áreas urbanas y terminales portuarias, además de privatizar a

⁹⁵ Comisión de Desarrollo Social, *El Maíz en el mundo y en México*, Cámara de Diputados LX Legislatura, febrero 2007.

MINSA⁹⁶. De aquel Sistema, el Gobierno Federal sólo conservó a las paraestatales Leche Industrializada Conasupo (LICONSA) y Distribuidora Conasupo (DICONSA).

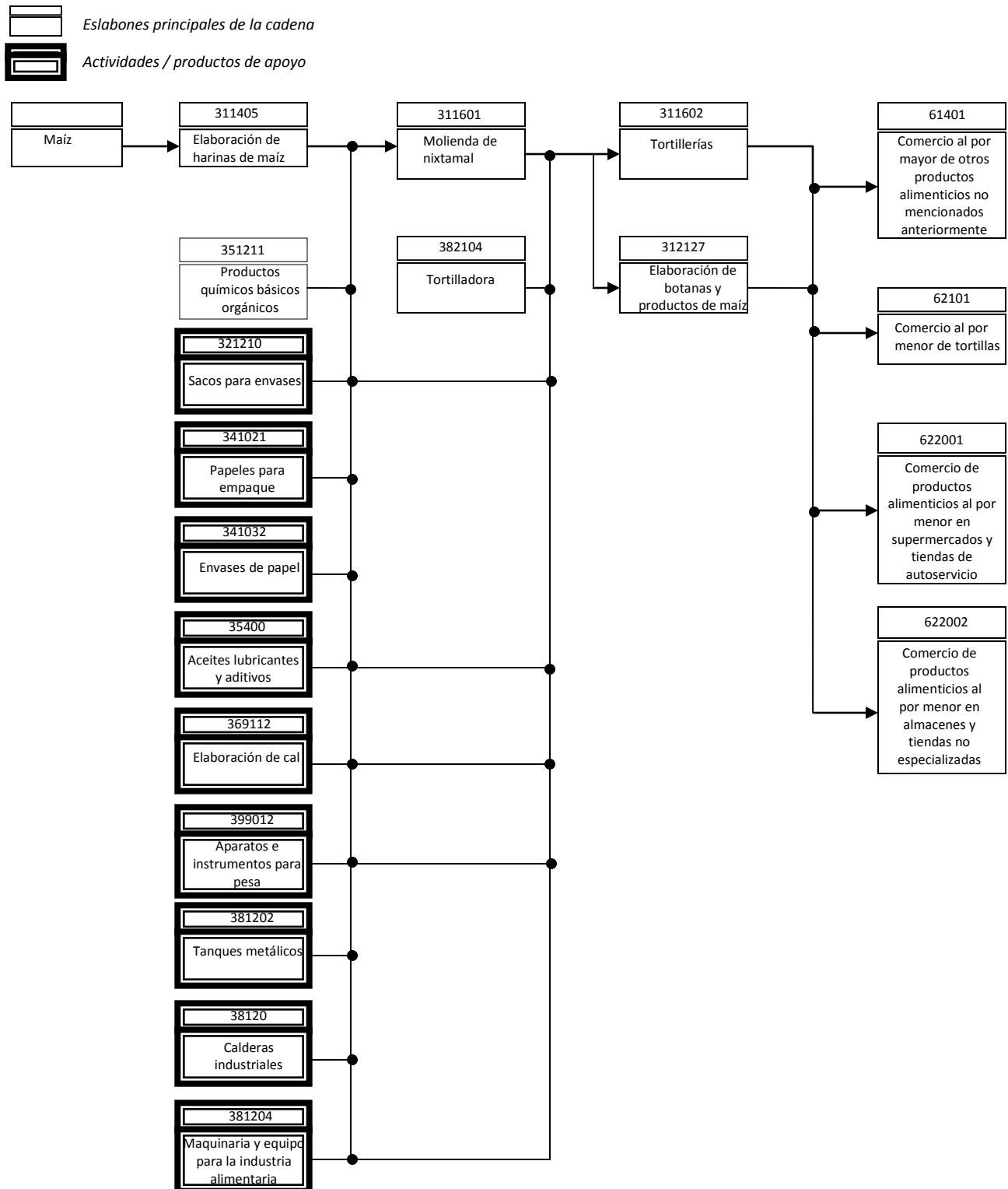
Con el cambio de propiedad de la infraestructura de acopio y distribución de maíz, así como de la definición logística, administrativa y financiera del proceso de comercialización del grano, se concretó un profundo reordenamiento del mercado interno, a la vez que se modificó la normatividad para la compra y venta externa del grano.

En la nueva conformación del sistema de distribución se identifican cinco grandes segmentos de grupos de compradores de las cosechas de maíz:

- a) Las dos grandes empresas harineras(Gruma y Minsa), las cuales adquieren a precio de cosecha el volumen del grano programado para el procesamiento en sus plantas;
- b) Las empresas comercializadoras del grano, lideradas por firmas transnacionales, las cuales compran el grano en las zonas productoras al precio de cosecha, y lo trasladan a las áreas urbanas para su venta diferida a la industria del nixtamal, preferentemente;
- c) Diversas empresas acopiadoras regionales que de igual forma almacenan el grano adquirido en tiempo de cosecha para su venta diferida a distintos consumidores, entre ellos a industriales de nixtamal;
- d) Las grandes industrias almidoneras que de igual forma después de un análisis comparativo de precios nacionales y de importación, añadiendo los costos de traslado, definen su volumen de compra de maíz en las zonas productoras.

⁹⁶ *Minsa se estableció al amparo de las leyes mexicanas el 19 de octubre de 1993, para comprar y operar ciertos activos de Miconsa, un fabricante de harina para masa de maíz propiedad del gobierno mexicano. Minsa adquirió cinco plantas de harina para masa de maíz y la marca comercial "Minsa"*

Diagrama 3.1 cadena productiva, harina, masa y tortilla.



Fuente: SIEM, <http://www.siem.gov.mx/siem2008/portal/cadenas/mapas.asp?qCadena=22&Temp=> Consultada 5/dic/2010,

Una vez expuesta esta relación de los principales compradores de maíz en las zonas de producción, cabe subrayar que la industria de nixtamal elaboradora de tortillas con este grano en las áreas urbanas del país, no acude a su compra directa al precio de cosecha por múltiples razones: se encuentra desorganizada, descapitalizada y sin espacio de almacenamiento en sus instalaciones. Por tanto, dependen absolutamente del abasto semanal al precio que corra en el mercado del maíz, dominado por las empresas comercializadoras.

Como parte de la estrategia de fomento de la política agrícola, le corresponde al organismo Apoyos y Servicios, a la Comercialización Agropecuaria (ASERCA) la entrega de los apoyos monetarios que permitan el desplazamiento adecuado de las cosechas de maíz, otorgando recursos fiscales para nivelar los precios internos en relación a los externos y así incentivar la compra de los diferentes agentes antes referidos.

En los años 2000 a 2002, el apoyo monetario otorgado por ASERCA a la comercialización de maíz de Sinaloa provocó un efecto depresivo en el precio de venta de las empresas comercializadoras del maíz envasado entregado en el molino en la zona metropolitana de la Ciudad de México, datos que se utilizan como base de referencia para el propósito de este análisis. En este sentido, se observa que en dichos años el precio del maíz envasado costaba antes de la cosecha de Sinaloa alrededor de los 1,840 pesos por tonelada, cifra que se abate a 1,660 pesos en julio, al aplicarse el subsidio correspondiente. Esto indica que el apoyo proporcionado sólo sirvió para deprimir el precio del consumidor intermedio, sin que repercutiera en una reducción del precio de la tortilla, el cual permaneció entre 2.50 y 3.50 pesos por kg. en promedio, en estos tres años.

En 2003 el precio del maíz en esta modalidad muestra una prolongada estabilidad en torno a los 2,050 pesos por tonelada, la cual se prolonga hasta julio de 2004, cuando el precio asciende a 2,200 pesos por tonelada, no obstante los apoyos de ASERCA, reduciéndose la cotización al finalizar dicho año. En todo el año de 2005 el precio del maíz envasado se mantuvo estable en 1,960 pesos por tonelada, valor que conservó hasta abril de 2006, con ligeras variaciones al alza. Entre 2003

y 2005 la tortilla se desplaza de 4.0 pesos por kilo a poco más de 5.0, en promedio.

En mayo de 2006 ocurre la venta de la cosecha de Sinaloa, fijándose un precio de 1,450 pesos por tonelada para los compradores, gracias al subsidio gubernamental que cubre la parte diferencial con pago directo al productor. Empero, desde entonces se advierte la escalada especulativa, habida cuenta de que las empresas comercializadoras elevan el precio del maíz en la Ciudad de México de 2,050 pesos por tonelada en abril a 2,350 pesos en julio de 2006, justo al término de la cosecha reciente. Esto es, se aplica un sobreprecio de 900 pesos por tonelada, cuando el costo de traslado, envasado, movimientos de almacén y entrega no excede los 600 pesos.

En septiembre de 2006 el precio de venta del grano por las empresas comercializadoras se elevó a 2,600 pesos, sin más costos intermedios, arrojando una utilidad desproporcionada. El impacto repercutió en el precio de la tortilla que avanzó de 6.0 a 8.0 pesos el kg.

Para diciembre de 2006, en plena época de cosecha del Bajío, el precio del maíz para la industria del nixtamal se incrementó a 3,200 pesos, cuando el productor del grano sólo recibía --en el mejor de los casos-- de 1,600 a 1,900 pesos por tonelada. Al iniciar enero de 2007 las comercializadoras cotizan el maíz en 3,500 pesos por tonelada, y, por ende, el precio de la tortilla se incrementa fuera de toda proporción, desatándose, finalmente, la crisis de precio actual.

Es menester remarcar, que salvo comportamientos extralimitados de algunos expendios de tortillas, los industriales del nixtamal sólo repercuten en el precio final del alimento el incremento en la compra de la materia prima, además del alza en el gas, energía eléctrica y otros insumos. La escalada acontecida en el precio del maíz de julio de 2006 a enero de 2007, radica en la oportunidad de venta de las empresas comercializadoras.

También es necesario apuntar que este proceso interno de especulación y encarecimiento artificial del precio del grano básico de la ingesta nacional, no guarda relación alguna con el acelerado comportamiento al alza del precio del maíz amarillo en el Mercado de Chicago; lo que se argumenta de forma recurrente es para disfrazar y excusar el comportamiento en la búsqueda de utilidades desmesuradas.

Lo sucedido con la crisis de la tortilla fue que el conjunto de las empresas comercializadoras del país, al observar en el segundo semestre de 2006 un continuo repunte en el precio internacional del grano, avistaron la oportunidad de fácil revalorización de la mercancía almacenada, bajo el criterio de aplicar el mismo ascenso del precio prevaleciente en el exterior. Este movimiento del precio sucede al margen del costo inicial del grano y sin considerar el impacto al consumidor final.

De acuerdo con pronósticos avanzados, la cosecha de maíz nacional de 2006 sería finalmente de 21.4 mt., cantidad superior en 1.8 mt. a la de 2005 y ligeramente inferior a la lograda en 2004. Maíz hay, sólo que se le imprime un manejo especulativo a su distribución.

El 18 de enero de 2007 se firma el Pacto para la Estabilización del Precio de la tortilla, el cual no logra reducir el precio del maíz de 3,500 pesos por tonelada, pero sí evita que las comercializadoras continúen aumentándolo como ya se había anunciado, a un nuevo precio de 3,700 pesos al finalizar enero. En el caso de la tortilla se fija su precio en 8.50 pesos kg., valor que implica un ascenso del orden del 40.0 % en relación al precio que prevalecía en marzo de 2006, antes del movimiento especulativo.

Es factible que al generalizarse el pacto para la estabilización del precio de la tortilla en las entidades federativas, ocurra que algún gobierno estatal logre

acordar con los acopiadores regionales un precio inferior a los 3,500 pesos por tonelada de maíz, concertados para el abasto a la Ciudad de México, situación que permitiría la venta de la tortilla a un precio también inferior a los 8.50 pesos el kilogramo.

El diagnóstico de las causas que provocaron la crisis de la tortilla en enero de 2007 es objetivo, al señalar como fuente directa del problema al movimiento especulativo para el encarecimiento artificioso del precio del maíz por las empresas comercializadoras, razonamiento expuesto, incluso, por varios legisladores en la comparecencia ante los tres Secretarios de Estado vinculados al tema, ante la Comisión respectiva de la Comisión Permanente del Congreso de la Unión, el pasado 23 de enero de 2007.

En esta alteración especulativa del mercado, el gobierno federal pudo actuar en defensa de los consumidores de maíz en áreas rurales, gracias a que todavía opera DICONSA con su red de abasto comunitario. Sin embargo, es de reconocerse que carece actualmente de infraestructura, instrumentos operativos y logísticos para regular directamente el mercado del maíz–tortilla como sucedía anteriormente; es un mercado operado ahora por empresas privadas con influencia y enfoque operativo globalizador. En ese contexto, el gobierno se concretó a poner en práctica la opción de un pacto.

En el corto tramo de una década México perdió un importante segmento de su soberanía alimentaria, se rezagó aún más en la producción doméstica de granos básicos, y acrecentó su dependencia de las importaciones para atender su consumo interno, además de que entregó el manejo de la comercialización y distribución interna y externa de alimentos a empresas foráneas de carácter transnacional.

El caso del maíz es representativo de lo anterior. El gobierno federal no dispone ya de centros de acopio, almacenes urbanos e incluso de terminales portuarias para el manejo del grano. Un alto porcentaje de las importaciones de maíz, sorgo,

trigo, soya, semilla de algodón, arroz, oleaginosas, fructuosa, entre otros muchos productos, se operan por las mismas empresas transnacionales, razón por la cual el gobierno federal tiene acotada capacidad de maniobra para controvertir, quedándole sólo instrumentos normativos.

Tabla 3.2 Mercado internacional de Maíz, importaciones.

Comportamiento de las Importaciones de Países Relevantes

País	2004/2010 (Miles de Toneladas) - Noviembre 2010					
	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11 Octubre	2010/11 Noviembre
Japón	16,713	16,614	16,533	16,000	16,100	16,100
México	8,944	9,556	7,764	8,400	9,100	9,100
Corea del Sur	8,731	9,311	7,188	8,461	9,300	9,000
Egipto	4,826	4,151	5,031	5,500	5,400	5,400
Taiwan	4,283	4,527	4,532	4,600	4,700	4,700
EU-27	7,056	14,016	2,743	2,900	4,500	4,500
Colombia	3,386	3,267	3,068	3,600	3,600	3,600
Irán	3,300	2,900	3,600	4,200	3,200	3,200
Malasia	2,363	3,181	2,447	2,800	2,800	2,800
Argelia	2,463	2,166	1,903	2,400	2,300	2,300
Siria	1,729	1,661	1,784	2,000	2,000	2,000
Canadá	2,226	3,117	1,844	2,200	1,800	1,800
Marruecos	1,683	1,858	1,566	1,700	1,800	1,800
Arabia Saudita	1,577	1,961	1,482	1,750	1,700	1,800
Perú	1,528	1,469	1,307	1,500	1,600	1,600
Vanazuela	534	1,103	1,336	2,000	1,400	1,400
Israel	1,311	1,374	846	1,000	1,350	1,350
Vitnam	650	700	1,250	1,600	1,300	1,300
Rep. Dominicana	1,212	1,074	973	1,000	1,050	1,050
Brasil	1,204	961	1,092	800	1,000	1,000
China	16	41	47	1,296	1,000	1,000
Rusia	108	341	51	150	1,000	1,000
Cuba	646	811	708	750	800	800
Indonesia	1,069	294	317	1,200	800	800
Chile	1,508	1,628	779	750	750	750
EE.UU.	319	501	337	200	250	250
Otros	11,108	11,513	11,930	10,730	10,795	10,495
Total Mundial	91,474	98,265	83,953	92,507	93,625	93,150

Fuente: FAS, USDA.

El cultivo de maíz ha tomado en los últimos años gran relevancia, primero por la producción a nivel mundial, la diversidad de su uso y producirse en países de todos los continentes en condiciones diferentes.

México es solo por detrás de Japón el principal consumidor de maíz en el mundo ya que su importación, principalmente de maíz proveniente de EEUU, así lo demuestra la tabla 3.2., esta es una de las razones por lo que nuestro país debería de poner mayor énfasis en garantizar el consumo con producción nacional.

En las exportaciones México no aparece como parte de los países más relevantes a nivel mundial, así nos lo ilustra la tabla 3.3., como lo habíamos comentado anteriormente, EEUU es el máximo exportador de maíz con más del 50% a nivel mundial, también observamos a países sudamericanos encabezando la lista como son Argentina y Brasil. Tenemos que mencionar que en años anteriores la producción de maíz, sobre todo el amarillo, ha ido en aumento, ya que éste es utilizado para combustible, un recurso que en los últimos años se ha incrementado y adquirido importancia como fuente de energía alternativa y más limpia que la gasolina.

Sin embargo, observamos en la tabla 3.4 que en cuanto a la producción, superficie sembrada y rendimientos de maíz, a nivel mundial, México ocupa el quinto lugar, de tal forma que podemos ver que México tiene el potencial para poder ser protagonista para la exportación de este grano, además, el factor de la calidad de la masa depende del rendimiento del maíz y aunque hay deficiencias, ésta puede tener muchos residuos y estar sucia en su proceso de elaboración del producto final, se puede mejorar si hay un compromiso real de todos los involucrados en la cadena productiva de la masa y la tortilla.

Tabla 3.3 Exportación de países relevantes

Comportamiento de las Exportaciones de Países Relevantes
2004/2010(Miles de Toneladas) - Noviembre 2010

País	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11 Octubre	2010/11 Noviembre
EE.UU.	54214	60663	47758	50000	51500	50000
Argentina	15693	15676	8458	16800	15000	15000
Brasil	8071	7883	7178	8623	9000	9000
Ucrania	1027	2074	5497	5000	5500	5500
Otros	7390	2817	4142	3446	3225	3250
Serbia	854	128	1467	1500	2000	2500
Sudáfrica	431	1124	2111	1600	2500	2500
India	582	5077	2551	1300	2000	2000
Paraguay	1981	1461	1862	1388	1300	1300
EU -27	664	591	1743	1500	500	1000
Tailandia	442	646	786	1000	700	700
Birmania	125	125	400	350	400	400
Total Mundial	91474	98265	83953	92507	93625	93150

Fuente: FAS, USDA.

3.4 Factores que intervienen para la integración de las MPYMES de la Industria de la masa y la tortilla en Atizapán de Zaragoza

Los empresarios de la industria de la masa y la tortilla de Atizapán de Zaragoza pasan por un mal momento en cuanto a su relación de unos con otros, es decir que como competidores se ven como enemigos, pero en cuanto al negocio de la familia pueden tener buena relación en su mayoría, pero este factor se da en familias pequeñas y no así en las más grandes donde están colaborando primos, tíos, etc.

La cultura interna y nacional no es muy buena en cuanto a las costumbres en la elaboración del producto así como en las finanzas.

La desconfianza entre los empresarios es muy grande dado que la competencia tan reñida y los malos funcionarios del gobierno no han ayudado a disminuir este factor.

En cuanto a la corrupción, es un factor que se lleva a cabo con funcionarios del gobierno, sin embargo los mismos empresarios al aceptar condiciones del funcionario no válidas también se vuelven cómplices.

En la actualidad no existe una base de datos del número de tortillerías y molinos de la comarca, dado que existen muchas tortillerías clandestinas y otras desaparecen o son nuevas.

3.5 Análisis de la industria de la masa y la tortilla en Atizapán de Zaragoza

Para el análisis del contexto de la industria de la masa y la tortilla en Atizapán de Zaragoza se elaboró, en noviembre del 2009, un cuestionario con la finalidad de conocer el contexto que existe en el municipio de Atizapán de Zaragoza. En el apéndice A, se presenta el cuestionario que se aplicó a los industriales de la masa y la tortilla del municipio. El cuestionario está dividido en cuatro secciones las cuales son:

- a) Perfil del asociado.
- b) Percepción de la industria de la masa y la tortilla.
- c) Instalaciones y equipo.
- d) Empresas Integradoras.

TOTAL DE CUESTIONARIOS	CONTESTADOS
27	11

Las colonias en donde se realizó la encuesta fueron once como se muestra en la tabla 3.5

Tabla 3.4 Comportamiento de la producción, superficie y rendimiento de maíz a nivel mundial.

Comportamiento de la producción, Superficie Sembrada y Rendimiento de Maíz a Nivel Mundial. Noviembre 2010

País/Región	Superficie (MM Hás.)				Rendimientos (Ton./Hás.)				Producción (MM TON)				Variación Producción Estimada			
	2008/09	Prel. 2009/10	Proy. 2010/11 Octubre	Proy. 2010/11 Noviembre	2008/09	Prel. 2009/10	Proy. 2010/11 Octubre	Proy. 2010/11 Noviembre	2008/09	Prel. 2009/10	Proy. 2010/11 Octubre	Proy. 2010/11 Noviembre	Último Mes MM Ton.	%	Último Año MM Ton.	%
Mundo	158.19	156.29	159.66	160.30	5.04	5.21	5.13	5.11	797.77	813.64	819.65	818.52	-1.12	-0.14	4.89	0.60
EE.UU.	31.80	32.21	32.89	32.89	9.66	10.34	9.78	9.69	307.14	333.01	321.68	318.52	-3.16	-0.98	-14.49	-4.35
China	29.86	31.20	30.80	31.50	5.56	5.06	5.39	5.33	165.90	158.00	166.00	168.00	2.00	1.2	10.00	6.33
Sudamérica																
Brasil	14.10	12.93	12.75	12.75	3.62	4.34	4.00	4.00	51.00	56.10	51.00	51.00	0.00	0.00	-5.10	-9.09
Argentina	2.50	2.70	3.20	3.20	6.00	8.33	7.81	7.81	15.00	22.50	25.00	25.00	0.00	0.00	2.50	11.11
México	7.32	6.23	7.20	7.20	3.31	3.42	3.40	3.40	24.23	21.30	24.50	24.50	0.00	0.00	3.20	15.02
EU - 27	8.79	8.30	8.05	8.05	7.09	6.85	6.83	6.82	62.32	56.88	54.96	54.84	-0.11	0.20	-2.03	-3.57
Francia	1.70	1.68	1.53	1.54	9.31	9.11	8.89	8.81	15.84	15.30	13.60	13.53	-0.08	-0.55	-1.17	-11.60
Italia	0.99	0.92	0.86	0.86	9.80	9.40	9.77	9.77	9.72	8.60	8.40	8.40	0.00	0.00	-0.20	-2.33
Hungría	1.20	1.18	1.13	1.12	7.39	6.36	6.64	6.62	8.87	7.50	7.50	7.40	-0.10	-1.33	-0.10	-1.33
Rumanía	2.45	2.35	2.30	2.30	3.21	3.19	3.70	3.70	7.87	7.50	8.50	8.50	0.00	0.00	1.00	13.33
Polonia	0.32	0.27	0.29	0.29	5.82	6.23	5.79	5.86	1.84	1.71	1.68	1.70	0.02	1.19	-0.01	-0.41
India	8.20	8.00	8.20	8.20	2.41	2.09	2.44	2.44	19.73	16.68	20.00	20.00	0.00	0.00	3.32	19.90
Canadá	1.17	1.14	1.2	1.20	9.06	8.37	9.17	9.17	10.59	9.56	11.00	11.00	0.00	0.00	1.44	15.05
Indonesia	3.22	2.70	3.15	3.15	2.70	2.59	2.67	2.67	8.70	7.00	8.40	8.40	0.00	0.00	1.40	20.00
Ucrania	2.40	2.10	2.60	2.60	4.75	5.00	4.42	4.42	11.40	10.50	11.50	11.50	0.00	0.00	1.00	9.52
Serbia	1.28	1.20	1.30	1.30	4.80	5.33	5.23	5.23	6.13	6.40	6.80	6.80	0.00	0.00	0.40	6.25
Egipto	0.78	0.83	0.87	0.87	8.51	8.21	8.05	8.05	6.65	6.82	7.00	7.00	0.00	0.00	0.18	2.61
Filipinas	2.66	2.52	2.65	2.65	2.58	2.47	2.57	2.57	6.85	6.23	6.80	6.80	0.00	0.00	0.57	9.13
Vietnam	1.09	1.20	1.20	1.20	4.08	4.40	4.58	4.58	4.43	5.28	5.50	5.50	0.00	0.00	0.22	4.17
Tailandia	1.07	1.00	0.97	0.97	4.21	4.10	4.02	4.02	4.50	4.10	3.90	3.90	0.00	0.00	-0.20	-4.88
Rusia	1.65	1.10	1.15	1.15	4.00	3.59	2.61	2.61	6.60	3.95	3.00	3.00	0.00	0.00	-0.95	-24.05

África													0.00	0.00		
Sudáfrica	2.90	3.25	3.00	3.00	4.34	4.31	4.17	4.17	12.57	14.00	12.50	12.50	0.00	0.00	-1.50	-10.71
Nigeria	4.70	4.90	4.90	4.90	1.70	1.79	1.78	1.78	7.97	8.76	8.70	8.70	0.00	0.00	-0.06	-0.67
Etiopía	1.98	2.00	2.00	2.00	2.22	1.95	2.20	2.20	4.40	3.90	4.40	4.40	0.00	0.00	0.50	12.82
Zimbabwé	1.30	1.10	1.30	1.30	0.40	0.59	0.58	0.58	0.53	0.65	0.75	0.75	0.00	0.00	0.10	15.38
Turquía	0.52	0.50	0.49	0.49	7.98	8.00	8.16	8.16	4.15	4.00	4.00	4.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros	28.92	29.18	29.79	29.74	1.97	1.99	2.09	2.10	56.99	58.02	62.26	62.41	0.15	0.23	4.39	7.57

Fuente; WASDE, USDA

Tabla 3.5 Colonias participantes en el cuestionario.

	COLONIAS	TIPO DE COLONIA
1	PRADOS IXTACALA	POPULAR
2	EJIDOS DE SAN MIGUEL	POPULAR
3	ADOLFO LOPEZ MATEOS	POPULAR
4	MEXICO 86	POPULAR
5	CRISTOBAL HIGUERA	POPULAR
6	LOMAS DE SAN LORENZO	POPULAR
7	LOMAS LINDAS	FRACCIONAMIENTO INDUSTRIAL
8	LOMAS DE ATIZAPAN	FRACCIONAMIENTO
9	BOULEVARD CALACOAYA	RESIDENCIAL COMERCIAL
10	IGNACIO LOPEZ RAYON	RESIDENCIAL COMERCIAL
11	MEXICO NUEVO	RESIDENCIAL INDUSTRIAL

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

A continuación se describen las abreviaciones empleadas en la tabla 3.6

Tabla 3.6 Abreviaciones empleadas en la tabla 3.8

Abreviaciones	
NC	No Contestó
F	Femenino
M	Masculino
P	Primaria
S	Secundaria
PP	Preparatoria
L	Licenciatura
Mo	Molino
T	Tortillería
Mo y T	Molino y Tortillería

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla 3.7 se muestran las letras que describen el encabezado de la tabla 3.8 de las diferentes características del empresario.

Tabla 3.7 Letras que describen el encabezado de la tabla 3.8

A	Edad
B	Sexo
C	Escolaridad
D	Antigüedad en la actividad
E	Tipo de empresa
F	Número de establecimientos de su propiedad
G	¿Desde cuándo está usted en el negocio de la masa y la tortilla?
H	¿Tiene usted otros negocios diferentes al de la masa y la tortilla?

Fuente: Elaboración propia.

3.5.1 Perfil del Asociado

En el Perfil del Asociado se pretende conocer a los empresarios que están en la industria de la masa y la tortilla en el municipio. Los resultados se muestran en la tabla 3.8

Tabla 3.8. Resultados correspondientes a la edad, sexo, escolaridad, antigüedad de la actividad, tipo de empresa, número de establecimientos de su propiedad, tiempo de trabajar en la industria y otros negocios diferentes al de la industria.

	A									B			C					D			E			F		G	H		
	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55 o más	NC	F	M	NC	P	S	PP	L	NC	MESES	AÑOS	NC	Mo	T	Mo y T	No	NC	Tiempo	SI	NO	NC
1			X							X				X				8			X			1		20 AÑOS		X	
2						X				X			X					10			X			X		15 AÑOS	X		
3					X					X				X				6			X			2		6 AÑOS		X	
4			X							X				X				4		X				1		10 AÑOS		X	
5	X								X				X					12			X			4		7 AÑOS		X	
11					X				X					X				3			X			1		3 AÑOS		X	
6			X							X			X					6			X			1		6 MESES		X	
8					X					X			X						X		X			1		25 AÑOS		X	
9			X						X					X				1			X			1		1 AÑO		X	
10							X			X		X						20			X			1		20 AÑOS		X	
7							X		X			X						38			X			1		38 AÑOS		X	
TOTAL	1		4	1	2	1	2		4	7		2	4	5						1	10						1	10	

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

Edad del empresario.

Tabla 3.9 Edad de los empresarios.

20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55 o más
9.1%	0	36.4%	9.1%	18.15%	9.1%	0	18.15%

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

Se puede concluir que el 72.8% esta entre una edad de 30 hasta 44 años.

Sexo del empresario.

Tabla 3.10 Sexo del empresario.

Femenino	Masculino
36.4%	63.6%

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

El 63.7% son del sexo masculino por lo que se observa que la mujer está teniendo una importante penetración en esta actividad.

Escolaridad del empresario.

Tabla 3.11 Escolaridad del empresario.

Primaria	Secundaria	Preparatoria	Licenciatura
18.15	36.4%	45.45%	0

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

El 81.9% de las personas que respondieron tienen secundaria y preparatorio. Se observa que no hay un avance educativo en la alta preparación como lo es una carrera de licenciatura, por lo que se sospecha que no hay emprendedores que puedan tener alta competencia en el mercado.

Antigüedad en la actividad.

Tabla 3.12 Antigüedad en la actividad.

Más de 10 años	De 4 a 10 años	Menos de 4 años
27.3%	36.4%	36.3%

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

Cerca del 36.3% está en el umbral de desaparecer, el 36.4% se está consolidando y el 27.3% esta consolidado en el mercado.

Tipo de empresa.

Tabla 3.13 Tipo de empresa.

Molino	Tortillería	Molino y Tortillería
9.1%	90.9%	0

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

El 91% tienen solamente la tortillería.

Número de establecimientos de su propiedad.

Tabla 3.14 Número de establecimientos que tienen un solo empresario.

Número	Porcentaje
Tienen 1	72.7%
Tienen 2	9.1%
Tienen 4	9.1%
No contesto	9.1%

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

El 72.7% de los empresarios solo tiene una tortillería.

¿Cómo ingresó al negocio de la masa y la tortilla?

El 63.7% ingresó por medio de la familia, fue empleado o lo indujo un conocido. El 18.15% ingresó por necesidad y el 18.15% lo hizo por ser emprendedor.

¿Desde cuándo está usted en el negocio de la masa y la tortilla?

El 91% manifiesta tener más de un año y hasta 38 años en estar en la industria de la masa y la tortilla.

¿Tiene usted otros negocios diferentes al de la masa y la tortilla?

El 91% dijo tener solamente el negocio de la tortilla.

3.5.2 Percepción de la industria de la masa y la Tortilla

En este rubro se ilustra la competencia, el cliente y el proveedor.

La competencia entre los empresarios que están en la industria es:

Tabla 3.15 La competencia de la industria.

	Agresiva	Cordial
1	X	
2	X	
3	X	
4	X	
5		X
6		X
7	X	
8	X	
9		X
10		X
11		X

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

Tabla 3.16 La competencia de la industria en porcentaje.

Agresiva	Cordial
54.6%	45.4%

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

El 54.6% tiene la percepción que la competencia es agresiva.

¿Quiénes son sus principales competidores?

Los empresarios dicen que sus principales competidores son tiendas, reparto a domicilio, tortillerías, molinos cercanos y los centros comerciales, así se ve en la Tabla 3.17.

¿Qué tan fácil, o qué tan difícil es que entren nuevos empresarios a esta industria?

Los que comentan que es difícil, comentan que es por mucha competencia y ésta es desleal. Ver tablas 3.18 y 3.19.

Los que comentan que es fácil, es porque el negocio ya está acreditado, solo es buscar una buena ubicación, el equipo es de fácil adquisición, ya sea nuevo o usado, la tramitación es sencilla y existe facilidad de crédito.

Tabla 3.17 Principales competidores

Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4
1 Tiendas	Reparto a domicilio	Centros Comerciales	
2 Reparto a domicilio	tortillería a la esquina		
3 En la colonia todos			
4 Tiendas	Reparto a domicilio		
5 Reparto a domicilio	Otras tortillerías cercanas		
6 Reparto a domicilio	Las tiendas		
7 Tortillerías	Reparto a domicilio	Centros Comerciales	
8 NC			
9 Molinos-Tortillerías	Reparto a domicilio		
10 Molinos-Tortillerías	Tortillerías		
11 Reparto a domicilio	Dueños de molinos	Tiendas	Centros comerciales

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

Tabla 3.18 Penetración de los nuevos empresarios.

	Fácil	Difícil	NC	¿Porqué?
1	X			Por la facilidad que da el gobierno o empresas para adquirir un préstamo o crédito
2	X			No están difícil por que la tortillería ya esta acreditada
3		X		Por tanta competencia
4	X			Hay que conocer la masa como conocer el maíz como molerlo y como hacerlas
5		X		Ya hay mucha competencia tanto en locales como en repartidores
6	X			Es un producto de primera necesidad solo es cuestión de tener buena ubicación
7	X			Teniendo el capital fácil ya que actualmente los permisos son rápidos
8		X		Por la competencia desleal
9		X		Las ventas se dividen cada vez y las rentas son elevadas, sobre todo cuando se inician tramites para comenzar a laborar
10	X			Por que es muy fácil poner el negocio no importa la distancia en que este la otra y difícil es mucha inversión y luego no se sabe
11	X			Cualquiera puede comprar una maquina tortilladora ya sea nueva o seminueva

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

Tabla 3.19 Penetración de los nuevos empresarios en porcentaje.

Fácil	Difícil
63.6%	36.4%

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

¿Quiénes son sus clientes principales?

Los clientes principales son los vecinos, cocinas, tiendas, vendedores de tacos, empleados, obreros, choferes, comerciantes y escuelas, tal y se aprecia en la Tabla 3.20.

Tabla 3.20 Clientes principales

Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4
1 Vecinos	Amas de casa		
2 Diana	Dalia	Doña Rosa	Rosa
3 Gente que les gusta	Mis tortillas		
4 Amas de casa	Negocios	Restaurantes	
5 Taqueros	Tiendas	Colonos	
6 Amas de casa			
7 Amas de casa	Choferes	Fabrica	
8 Amas de casa	Trabajadores	Comerciantes	
9 Amas de casa	Cocinas	Cafeterías escolares	
10 Cocinas	Taquerías	Fabrica	
11 Amas de casa	Taqueros	Cocinas económicas	

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

Sus clientes ¿Ejercen algún tipo de presión sobre su negocio?

Tabla 3.21 Tipos de presión de los clientes al empresario

	SI	NO	NC	En caso afirmativo ¿Cómo se manifiesta?
1	X			Precio y calidad
2		X		
3	X			En calidad buena atención y prestación de la misma
4	X			Precio y calidad
5		X		
6		X		
7	X			Trato cordial, buena calidad, limpieza, etc.
8		X		
9	X			Exigen calidad y precio
10		X		
11		X		

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

Tabla 3.22 Presiones de los clientes al empresario en porcentaje

Si	No
45.45%	54.55%

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

El 45.45% comentó que la presión que ejercen los clientes sobre ellos es sobre el precio, calidad, buen trato e higiene, así se muestra en las tablas 3.21 y 3.22.

¿Es cordial la relación con sus clientes?

Todos son cordiales con los clientes.

¿Quiénes son sus proveedores principales?

Tabla 3.23 Proveedores principales

Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4
1 La masa	La Maseca	Vendedor de papel antiadherente	
2 Masa	Harina		
3 Minsa	Molino las Animas		
4 Refacciones	Insumos maíz		
5 Cargil			
6 Molinos(masa)	Harina		
7 Harineras-Masa	Mecánico-Funigadores	Gas	Papel
8 Molino el rayo	Gruma		
9 Molinos(masa)			
10 Molinos(masa)			
11 Molinos(masa)	Minsa	Gas	Luz

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

Los proveedores son molinos, Minsa, refacciones, Cargil, Maseca(Gruma),mecánico, fumigadores, gas, vendedores de papel y luz. Aparecen las tres principales grandes empresas del maíz y la masa, Maseca(Gruma), Minsa y Cargil.

Sus proveedores ¿Ejercen algún tipo de presión sobre su negocio?

Tabla 3.24 Presión de los proveedores

SI	NO	NC	En caso afirmativo ¿Cómo se manifiesta?
1	X		
2	X		
3	X		
4	X		Escasez y precio
5	X		
6	X		
7	X	X	
8	X		
9	X		
10	X		
11	X		Para que se consuma más harina o los productos que venden

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

Tabla 3.25 Presión de los proveedores en porcentaje

Si	No
18.15%	81.85%

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

Solamente el 18.15% dice tener presión de los proveedores y que lo reflejan en escasez de los insumos y el precio, como se muestra en las tablas 3.24 y 3.25.

¿Es cordial la relación con sus proveedores?

Todos están de acuerdo en que la relación con sus proveedores es cordial, por lo que es un punto importante en esta industria.

¿Sabe usted de productos que la gente prefiera adquirir en lugar de la tortilla?

Como productos sustitutos de la tortilla están el pan, tortilla en bolsa, tortillas de harina y tostadas, como se muestra en la tabla 3.26.

Tabla 3.26 Productos sustitutos de la tortilla

Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	NC
1	Pan			
2				X
3				X
4	Pan			
5				X
6				X
7	Pan fresco	Pan de caja	Tortilla de harina de trigo	Tostadas
8	Pan blanco			
9	Pan			
10				X
11	Tortillas embolsadas	Tortillas de harina		

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

¿Cuáles son los productos que constituyen la mayor competencia para la tortilla?

Tabla 3.27 Productos que compiten con la tortilla

Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	NC
1				X
2	El maíz	Harina		
3	Pan	Tortillas de harina	Tostadas	Arroz
4	Ninguno			
5	Maseca			
6	Ninguno			
7	Pan	Tortillas de harina de trigo	Sopes	
8	Pan blanco	Tostadas		
9	Pan de caja	Bolillos	Tortillas de harina	
10	Pan			
11	Calidad	Precio		

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

Los productos de mayor competencia son el pan en sus diferentes modalidades, la tortilla de harina de trigo, tostadas y sopes, así se muestra en la tabla 3.27.

¿Cómo son los resultados económicos que usted alcanza en este negocio?

Tabla 3.28 Resultados económicos.

	Bajos	Medios	Altos
1	X		
2		X	
3	X		
4		X	
5		X	
6		X	
7		X	
8		X	
9		X	
10	X		
11		X	

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

Tabla 3.29 Resultados económicos en porcentaje

Bajos	Medios	Altos
27.3%	72.7%	0

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

El 72.7% coincide en que los resultados son todavía buenos, ver tabla 3.28 y 3.29.

¿Cuáles considera usted que son las dificultades más importantes que se presentan en esta industria?.

Las dificultades principales en la industria son costos elevados de gas, luz y agua, competencia desleal, precio del maíz y la renta del local, ver tabla 3.30.

Tabla 3.30 Dificultades en la industria

1	Costos elevados del gas, luz y agua.
2	Tenemos competencia
3	Altos precios al gas y a la luz
4	El precio del maíz, la competencia desleal de la tortilla hecha con harinas como Maseca
5	Los cambios en los precios, la competencia
6	La luz porque sin luz no enciende la máquina y por ende no hay tortillas
7	La competencia desleal, los bajos precios de la tortilla, los altos precios de la harina, el gas, luz, renta, los impuestos, etc.
8	El precio de la masa, el costo de gas, la luz y la renta
9	Control de precio sobre el maíz, crisis económica mundial
10	Cuando no hay luz y cuando se acaba el gas
11	Calidad, Precio

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

¿Cuál considera usted que es el porvenir de la industria de la masa y la tortilla?

Tabla 3.31 Porvenir de la industria de la masa y la tortilla

1	Subsistir los más grandes
2	NC
3	Difícil, por los precios altos de la materia prima
4	Bueno, los productos frescos siempre tendrán demanda
5	Pues, en realidad me parece un poco incierto, aquí es el día a día, no se si esto prospere
6	Obtener más clientes
7	Saturación, la próxima extinción, ya que las grandes tiendas acaparan todo, por su bajo precio pero mala calidad
8	Siempre existirá con carencias y mala competitividad
9	Es incierto con las intenciones falsas de los políticos es oscilatorio de acuerdo a sus conveniencias
10	pues estar igual o mejorar un poco
11	Bueno, si los precios no se elevan y la gente sigue consumiendo nuestro producto

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

El porvenir de la industria es que subsistan los más grandes, es incierto el futuro por los incrementos de los insumos, sin embargo mantiene la esperanza de que mejore la situación de la industria, ver tabla 3.31.

3.5.3 Instalaciones y equipo

Se cuestionó sobre las instalaciones y el equipo de la tortillería en cuanto se encuentren el lugar adecuado de trabajo así como la herramienta usada y el costo de ésta.

¿Considera adecuado el equipo disponible en su empresa?

Tabla 3.32 Equipo adecuado

	SI	NO	NC	En caso negativo ¿Porqué?
1	X			
2	X			
3	X			
4		X		Me falta mejor imagen en el local
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
9		X		Se debe actualizar constantemente sin dejar de lado la calidad del producto y para ello se necesita un mayor ingreso, hace falta cortadores de diferente medida para hacer tortillas de otras medidas y conseguir más clientes.
1	X			
0				
1	X			
1				

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

Tabla 3.33 Equipo adecuado en porcentaje

Si	No
81.85%	18.15%

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

El 81.85% dice que su equipo es adecuado para trabajar y el 18.15% se preocupa por la imagen y la falta de inversión en su equipo de trabajo, ver tablas 3.32 y 3.33.

¿Considera que las instalaciones en su empresa son seguras?

El 100% dice que las instalaciones son seguras, sin embargo según el Lic. Ricardo Santillán funcionario del Sistema de Apertura Rápida de Empresas (SARE) en Atizapán de Zaragoza, comenta que hay manipulación de las asociaciones ejerciendo presión a cumplir con normas. Por ejemplo, la necesidad de cambiar tanques de gas obsoletos que ponen en riesgo las vidas de los que trabajan en el lugar y de los clientes, es donde la Asociación ejerce presión sobre el SARE, porque exige se renueve la licencia de funcionamiento sin cumplir con esta norma.

¿Considera que las instalaciones y el equipo disponibles en su empresa le permiten trabajar de manera adecuada?

Todos coinciden en que están trabajando de manera adecuada.

¿Qué requiere para estar en las mejores condiciones de trabajo?

Tabla 3.34 Mejoras de las condiciones de trabajo

1	NC
2	Haya mucha gente
3	Venta
4	Mejor imagen
5	NC
6	El lugar en donde estoy, está bien, pero si se pudiera hacer más grande mejor
7	Que la clientela abunde y una mejor recompensa económica
8	Que no dieran tantos permisos para tortillerías y quitar los repartos de tortillas
9	Cortador de tortillas para flauta y acondicionar la maquina para ello
10	Que la gente esté satisfecha con la tortilla y tener mucho trabajo
11	Seguridad, instalaciones adecuadas en cuanto a equipos adecuados y en buen estado

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

Para mejorar las condiciones de trabajo requieren, actualizar el equipo, ampliar el lugar de trabajo, tener mejor imagen, quitar la competencia desleal, aumento de ventas y que mejoren las condiciones económicas. El gobierno no puede ayudar a uno por uno, necesitan agruparse para que se les pueda promocionar y aumenten

sus ventas, se impongan leyes contra la competencia desleal, cambien a una mejor imagen y garanticen un mejor servicio al cliente, ver tabla 3.34.

¿De qué orden es el costo del equipo requerido en este tipo de empresas?

Tabla 3.35 Costo del equipo de una tortillerías

	A	B	C	NC
1	X			
2	X			A Menos de \$100,000.00
3	X			B \$100,000.00 -- \$150,000.00
4		X		C \$150,000.00 -- \$200,000.00
5	X			
6		X		
7		X		
8		X		
9	X			
10	X			
11	X			

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

Tabla 3.36 Costo del equipo de una tortillería en porcentaje

Menos de \$100,000.00	\$100,000.00 – \$150,000.00	\$150,000.00 – \$200,000.00
18.15%	45.5%	36.35%

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

Los costos del equipo para poner una tortillería según el 81.85% de los empresarios, dice que está entre \$100,000.00 y hasta \$200,000.00. En esta pregunta no están considerados los costos del lugar, empleados y adecuaciones del lugar de trabajo, sin embargo dependiendo de las condiciones en que se encuentre el empresario puede variar, como por ejemplo si el empresario pone la tortillería en su domicilio no es igual a que pague renta o si tiene trabajando a familiares no es lo mismo a que tenga empleados, etc., ver tabla 3.35 y 3.36.

3.5.4 Empresas Integradoras

En cuanto a Empresas Integradoras, se ven aspectos sobre la experiencia del empresario para asociarse o si pertenece a alguna asociación, así como las condiciones para que este fenómeno se pudiera dar en la demarcación.

Como integrante de la industria de la masa y la tortilla ¿Está usted obligado a pertenecer a algún tipo de asociación?

Tabla 3.37 Empresarios que pertenecen a una asociación

	SI	NO	NC	En caso afirmativo ¿En cuál?
1		X		
2		X		
3		X		
4		X		
5		X		
6		X		
7	X			
8		X		
9		X		
10			X	
11		X		Al molino

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

Tabla 3.38 Empresarios que pertenecen a una asociación en porcentaje

Si	No
9.1%	90.9%

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

El 90.9% dice no estar obligado a pertenecer a algún tipo de asociación y solamente el 9.1% dice que si, pero considera como asociación pertenecer a algún molino, lo cual no se puede considerar como asociación, ver tabla 3.37 y 3.38.

¿Ha escuchado usted de alguna unión formada por varios empresarios de la industria de la masa y la tortilla que tenga el propósito de trabajar mejor

de manera colectiva, de volverse más competitivos y de protegerse mejor juntos que individualmente?

Tabla 3.39 Unión de empresarios

	SI	NO	NC	En caso afirmativo ¿En cuál?
1	X			Que es en beneficio de la persona que maneja la asociación
2		X		
3		X		
4	X			Pero el egoísmo del monopolio no deja
5		X		
6		X		
7	X			Pero todos tratan de sacar un provecho propio
8	X			La asociación de la masa y la tortilla
9		X		
10			X	
11		X		

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

Tabla 3.40 Unión de empresarios en porcentaje

Si	No	No contesto
36.4%	54.5%	9.1%

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

El 36.4% dice que si ha escuchado algún tipo de unión pero que es en beneficio de los líderes y no de sus agremiados, ver tablas 3.39 y 3.40.

¿Qué piensa usted de este tipo de asociación?

El 36.4% no contestó, el 18.15% considera no tener experiencia por lo que no opina y el 45.45% considera a los líderes corruptos. Posiblemente en este tipo de respuesta del empresario demuestra su desconfianza. Ver tabla 3.41.

Tabla 3.41 Opinión sobre las asociaciones

1	Que no funciona
2	Que es mucho relajo
3	NC
4	No sirve, cada quien sus intereses
5	NC
11	No estamos familiarizados con ningún tipo de asociación
6	NC
8	Son un fraude, su beneficio es para ellos, son los principales competidores desleales por que bajan los precios y tienen la masa más cara
9	Aun no conozco
10	NC
7	Que son corruptos

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

¿Estaría usted dispuesto a formar parte de una empresa de estas características (Empresa Integradora)?

Tabla 3.42 Disposición a integrarse a una Empresa Integradora

1	Tal vez
2	No
3	NC
4	Posiblemente
5	Si
6	No, prefiero seguir independiente
7	Corrupta no, justo para todos si.
8	No
9	Tendría primero que escuchar sus objetivos, beneficios y estudiar si es conveniente en estos momentos y no caer en problemas que provoquen desorden o alteraciones económicas y sobre todo que no absorban tiempo o que me distraigan del negocio
10	NC
11	No

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

El 45.45% manifiesta en definitiva no considerar participar en una Empresa Integradora, el 18.15% no contestó y el 36.4% considera ser factible pero con algunas condiciones, ver tabla 3.42.

¿Tiene conocimiento de los requisitos que se tienen que cumplir para formar una asociación de este tipo?

Tabla 3.43 Requisitos para formar una asociación

	SI	NO	NC
1	X		
2		X	
3		X	
4		X	
5		X	
6		X	
7	X		
8	X		
9		X	
10			NC
11		X	

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

Tabla 3.44 Requisitos para formar una asociación en porcentaje

Si	No	No contesto
27.3%%	63.6%	9.1%

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

Solamente el 27.3% dice tener conocimiento de los requisitos para formar una asociación de Empresa Integradora, ver tablas 3.43 y 3.44.

¿Pertenece a alguna asociación?

Tabla 3.45 Pertencen a una asociación

SI	NO	NC	En caso afirmativo ¿En cuál?
1	X		
2	X		
3	X		
4	X		
5	X		
6	X		
7	x		Asociación de la industria de la tortilla
8	X		
9	X		
10		NC	
11	X		

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

Tabla 3.46 Pertencen a una asociación en porcentaje

Si	No	No contesto
9.1%	81.8%	9.1%

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

El 9.1% dice pertenecer a una asociación, los demás prefieren estar por su cuenta, ver tablas 3.45 y 3.46.

¿Ha obtenido beneficio por pertenecer a esa asociación?

Tabla 3.47 Beneficios obtenidos de una asociación

SI	NO	NC	En caso afirmativo ¿Cuales?
1	X		
2	X		Cuando no tenemos más trabajo de aquí nos apoyamos
3	X		
4	X		
5	X		
6	X		
7	X		
8	X		
9		X	
10		X	
11	X		

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

Tabla 3.48 Beneficios obtenidos de una asociación en porcentaje

Si	No	No contesto
0%	81.85%	18.15%

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

Se puede decir que no tienen ningún tipo de beneficio, por lo menos, que se vea reflejado en su bolsillo, ver tablas 3.47 y 3.48.

¿Con qué frecuencia realiza trámites legales para su negocio?

Tabla 3.49 Frecuencia con que el empresario realizan trámites

1	Anualmente
2	Como pagar impuestos
3	Pocas bases
4	Cada año permisos y renovación
5	Cada que es necesario
6	Anualmente
7	Cada año, hacienda cada 2 meses
8	Cada año se renueva la licencia de funcionamiento
9	Los que marca la ley en tiempo y forma
10	NC
11	Cada año

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

Tabla 3.50 La frecuencia con que el empresario realizan trámites en porcentaje

Pocas veces	Anualmente	No contesto
9.1%	72.75%	18.15%

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

El 72.75% realiza sus trámites cada año y todos los demás ponen en duda si están realizando trámites legales, ver tablas 3.49 y 3.50.

¿Los trámites los realiza usted mismo o alguno de sus empleados?.

Se observa que la mayoría de los empresarios realizan ellos mismos sus trámites, lo cual implica que no ocupan todo su tiempo en la operación de su negocio

quitándole competitividad, ya que, probablemente al realizar sus trámites tengan que cerrar, o en cualquier eventualidad, afectando la fuerza de venta.

Tabla 3.51 Opciones de quien realiza los trámites del negocio

	Yo mismo	Empleado	Otro	NC	Si es la opción "otro" Especifique:
1			X		Mi contador
2	X				
3			X		
4	X				
5	X				
6	X				
7	X				
8	X				
9	X				
10				NC	
11	X				

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

Tabla 3.52 Opciones de quien realiza los trámites del negocio en porcentaje

Yo mismo	Empleado	Otro	NC
72.75%	0%	18.15	9.1%

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

El 72.75% de los empresarios realiza el mismo sus trámites, en cuanto a la respuesta de "otro", los realiza un contador, ver tablas 3.51 y 3.52.

¿Recibe algún tipo de apoyo o asesoría para realizar estos trámites?

Tabla 3.53 Asesoría para realizar trámites

	SI	NO	NC
1	X		
2		X	
3	X		
4		X	
5	X		
6	X		
7	X		
8	X		
9			A veces
10			NC
11		X	

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

Tabla 3.54 Asesoría para realizar trámites en porcentaje

Si	No	No contesto
54.55%	27.3%	18.15%

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

El 54.55% de los empresarios dice tener el apoyo de la asesoría, el 27.3% no tiene este apoyo y el 18.15% no contestó o a veces la tiene, ver tablas 3.53 y 3.54.

¿El gobierno le facilita realizar trámites legales?

Tabla 3.55 Facilidad del gobierno para tramitar permisos

SI	NO	NC	En caso negativo ¿Porqué?
1	X		
2	X		No
3	X		Muchas trabas en servidores públicos
4	X		Es protección civil y bomberos
5	X		
6	X		
7	X		La burocracia y corrupción y malos elementos en las oficinas
8	X		
9		X	A veces
10		X	
11	X		La burocracia y corrupción y malos elementos en las oficinas

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

Tabla 3.56 Facilidad del gobierno para tramitar permisos en porcentaje

Si	No	No contesto
45.45%	36.4%	18.15%

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

El 36.4% se queja de la burocracia y los malos elementos de las oficinas, ver tablas 3.55 y 3.56.

¿Existen leyes mexicanas que le impiden crecer a su negocio?

Tabla 3.57 Leyes que impiden crecer al negocio

SI	NO	NC	En caso afirmativo ¿Cuales?
1	X		
2	X		
3	X		
4	X		
5	X		
6	X		
7	X		
8	X		
9	X		
10		X	
11	X		

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

Tabla 3.58 Leyes que impiden crecer al negocio en porcentaje

Si	No	No contesto
0%	90.9%	9.1%

Fuente: Elaboración propia conformada con datos obtenidos del cuestionario.

El 90.9% dice no tener problema con leyes mexicanas, sin embargo, por lo complicado de la Norma Oficial Mexicana 187, realmente por su estructura tan exigente, representa una amenaza para las MPYMES, se sospecha que en forma no oficial se resuelve la licencia de funcionamiento de esta norma, ver tablas 3.57 y 3.58.

Capítulo IV

PROPUESTA PARA LA INTEGRACIÓN DE PEQUEÑOS EMPRESARIOS: UN MECANISMO PARA SU REGULACIÓN

*El futuro nos tortura y el pasado nos encadena. He aquí por qué se nos escapa el presente
Gustave Flaubert*

En este capítulo se realiza un análisis FODA de la industria de la masa y la tortilla de Atizapán de Zaragoza, se concentran conceptos, que alientan o perjudican a la industria, dentro de una Matriz FODA ayudando a generar las estrategias que construyen la propuesta de integración de empresarios y posteriormente su implementación.

4.1 Análisis FODA de la industria de la masa y la tortilla en Atizapán de Zaragoza

Tenemos que reflexionar sobre el campo de acción de esta industria, así sabemos que Atizapán de Zaragoza se encuentra en el estado de México y es parte del área metropolitana de la Ciudad de México. Lo interesante es que con una población de 489,937 habitantes lo registrado por el INEGI en el conteo de población del 2010, sabemos que hay un registro aproximado de 500 tortillerías y molinos en la entidad, según la información proporcionada por autoridades del Departamento de Desarrollo Económico del municipio en diciembre del 2009, por lo que la distribución por habitante hipotéticamente sería el resultado de dividir 489,937 habitantes entre las 500 tortillerías, el resultado debe de ser aproximadamente de 978 personas para cada tortillería.

Ahora si reflexionamos sobre la cantidad de lugares en donde se efectúa la venta, resulta lo siguiente; en el municipio hay 156 lugares entre colonias y fraccionamientos donde se puede vender la tortilla, entonces divididos entre las

tortillerías que son 500 el resultado es aproximadamente de 3 tortillerías por lugar, sin embargo se reconoce que es hipotético, ya que, hay zonas en donde se concentran más de 3 tortillerías, también hay colonias nuevas que no están reconocidos por el municipio y otras tortillerías nuevas e informales.

En cuestión de empleo, si son 500 tortillerías y por lo menos se requiere de 2 personas operándolas entonces genera alrededor de 1000 empleos y si sacamos el porcentaje entre la población económicamente activa de una edad de 15 a 49 años de edad es de 142,675 habitantes según el conteo 2010 de el INEGI, el resultado sería de 0.7% del total de personas dedicadas a esta actividad, pero faltaría incluir a una parte de la cadena de distribución y proveedores dedicados a esta actividad.

Se tiene el conocimiento de que no hay una reglamentación en el reparto a domicilio, lo que provoca una guerra entre las mismas tortillería por posesión del mercado, se debe de reconocer que este recurso, de salir a vender fuera de un lugar fijo, es muy frecuente.

4.1.1 Cultura en la industria de la masa y la tortilla

La relación que existe entre empresarios según las respuestas del cuestionario aplicado a este sector es de desconfianza, en donde las prácticas que se llevan a cabo son desleales, en cuanto a la ventaja aparente que obtienen las tortillerías clandestinas y fuera de un marco legal, ellas obtienen esa ventaja porque no tienen el costo de los impuestos, practican el reparto a domicilio con varias deficiencias en su manejo y de planeación como:

- a) La higiene, el precio alterado, los kilos incompletos y el empaque son frecuentes.
- b) La disputa de clientes con motos o autos en lugares establecidos fijos para la venta de tortilla y masa representa para los negocios establecidos pérdidas en sus ventas.

Desafortunadamente los microempresarios, según lo muestra su nivel de escolaridad, no tienen la posibilidad de desarrollarse como empresarios, puesto que no tienen el conocimiento de la administración en todos sus ámbitos y que es

indispensable conocer para desarrollar todo el potencial de un negocio, e inclusive, que se dé la ventaja competitiva, que les permitiría, si se agruparan e integraran, en una sola empresa.

Se debe de considerar un factor que detiene a la regulación de estos empresarios, ya que, la falta de profesionalismo y ética que impera en los funcionarios de gobierno es notable, y se manifiesta por la molestia de los empresarios, se podría intentar que el gobierno se acerque al empresario dando apoyos reales que el empresario agradezca, por ejemplo, el empresario desconoce la forma de presentar sus declaraciones, y es una razón por la que permanece fuera de la ley y desafortunadamente representantes del municipio no han ayudado, por el contrario, en muchas ocasiones lo extorsionan, sin embargo el SARE puede ser un buen inicio para ayudarlos, por su forma de concentrar todos los trámites en un par de visitas.

El empresario, que debido a una casualidad, o simplemente tenga buen perspectiva para ubicar un negocio y sepa mandar a su personal será probablemente el que subsista por sus cualidades propias, dadas las condiciones culturales de su entorno ya comentadas anteriormente y que se considera que la siguiente generación, si ha sido bien instruida, pueda aportar mayor formalidad científica a la elaboración de un proyecto de negocio, ayudando a tener una mejor competitividad y su supervivencia sea exitosa.

La falta de apoyo a los profesionistas merma competitividad para las nuevas empresas, ya que los recursos otorgados a los microempresarios sin preparación provoca que no se aprovechen al máximo estos recursos, en tanto que los que pueden tener esta explotación del recurso no son considerados.

4.1.2 Fortalezas

Los empresarios en su mayoría son jóvenes (F1).

La experiencia en la actividad puede ayudarlos a salir adelante (F2).

El trato de los empresarios hacia los clientes es cordial (F3).

Los empresarios son cordiales con los proveedores (F4).

En su mayoría las empresas son familiares con una alta responsabilidad a superarse (F5).

Las cualidades más positivas del trabajador mexicano es su actitud servicial inclinada a la colaboración (F6).

Las autoridades de la comarca ofrecen facilidades y orientación para la regulación de establecimientos, así lo manifiesta el representante del Sistema de Apertura Rápida de Empresas (SARE) en el mismo municipio (F7).

4.1.3 Oportunidades

El municipio de Atizapán de Zaragoza cuenta con alrededor de 500,000 habitantes, de modo que si hay alrededor de 500 tortillerías y molinos existe una gran oportunidad de acrecentar las ventas (O1).

La inclusión de la mujer es ya una realidad importante, ya que, sus aportaciones son constructivas para la industria (O2).

Los ganancias obtenidas en esta industria son aceptables como lo manifestaron los empresarios en el cuestionario aplicado (O3).

En condiciones favorables, el mexicano puede ser un excelente trabajador dispuesto a todo, a colaborar con su esfuerzo y con el deseo de lograr lo mejor, pero necesita saberse valorado, útil e importante (O4).

El mercado interno es muy fuerte en el consumo de productos de maíz (O5).

4.1.4 Debilidades

La desconfianza entre los empresarios no contribuye en su posible integración para que se regulen y empiecen a ser más competitivos (D1).

La competencia entre los empresarios, tiendas, reparto a domicilio, tortillerías, molinos cercanos y los centros comerciales, es más agresiva que cordial (D2).

El nivel de escolaridad bajo es una desventaja (D3).

Es desafortunado que los empresarios no tengan visión empresarial, ya que, como lo muestra la encuesta no tienen la oportunidad o la intención de variar sus productos o abrir otro negocio (D4).

Los trámites legales los realiza el propio empresario quitándole tiempo importante para la eficiencia de su negocio (D5).

La imagen del municipio es mala, ya que, los empresarios se quejan de la burocracia y la corrupción de los malos elementos de las oficinas (D6).

La planeación de los negocios es a corto plazo (D7).

4.1.5 Amenazas

Las grandes empresas como Maseca(Gruma), Minsa y Cargil van ganando más terreno en el mercado interno (A1).

El precio de la tonelada de maíz cada día se está elevando y los costos de producción (gas, luz, agua y la renta del local) siguen incrementándose en tanto el precio de la tortilla se trata de mantener, lo que les da a los empresarios una descapitalización que puede terminar en la quiebra de su negocio en cualquier momento (A2).

Existen pocos molinos, lo que significa que la distribución de masa y maíz está en pocas personas (A3).

La penetración en el mercado de nuevos empresarios es fácil (A4).

Las condiciones de sus equipos son funcionales aunque no son las adecuadas para salubridad, no se cumple con la Norma Oficial Mexicana NOM_187, aunque también la norma no se adecua a los pequeños negocios (A5).

4.1.6 Matriz FODA

La Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es una herramienta administrativa compuesta de conceptos que ayudan a construir un análisis sistemático de factores externos (amenazas y oportunidades) e internos (debilidades y fortalezas) que afectan o benefician a una organización, como lo es el caso de las MPYMES de la industria de la masa y la tortilla en el municipio de Atizapán de Zaragoza. La razón de relacionar estos factores internos y externos,

es con la finalidad de generar varias opciones de estrategias para explotar a los mejores factores y minimizar a los menos convenientes.

Al realizar el análisis FODA nos encontramos con los siguientes factores:

- a) Fortalezas: 7 factores.
- b) Debilidades: 7 factores.
- c) Oportunidades: 5 factores.
- d) Amenazas: 5 factores.

Concentrando y analizando los factores internos y externos se construye la matriz FODA para darle forma a la propuesta con la conclusión de estrategias específicas, así se muestra en la tabla 4.1. La matriz FODA de la industria de la masa y la tortilla en el municipio de Atizapán de Zaragoza.

Así, el análisis se enfoca en la fortalezas y oportunidades, de tal manera que con las fortalezas se aprovechan con la oportunidades (FO), se relacionan las estrategias de fortalezas contra amenazas para evitar las amenazas (FA), después se generan estrategias para superar las debilidades aprovechando las oportunidades y por último, se proponen estrategias para minimizar las amenazas y debilidades (DA).

Concluyendo el análisis de la Matriz FODA, las estrategias que ayudan a construir la propuesta de integración de empresarios de la industria de la masa y la tortilla en el municipio de Atizapán de Zaragoza son las siguientes:

FO1: El hecho de que los empresarios son jóvenes (F1) y la mujer se adapta para aportar (O2), juntos en una colaboración mutua (O4) pueden coordinarse para mejorar condiciones del negocio, dentro de la propuesta, con una buena coordinación pueden capacitarse.

FO2: La experiencia de los industriales (F2) se puede aprovechar para ganar terreno en el mercado interno (O5), esto es que las variaciones del producto y la calidad pueden acrecentar el mercado como lo mostró Helados Alacant de España que mejoraron el producto juntando la experiencia de todos.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	FI, F2, F3, F4, F5, F6 Y F7	D1, D2, D3, D4, D5, D6 Y D7
OPORTUNIDADES O1,O2,O3,O4 Y O5	<p>FORTALEZAS - OPORTUNIDADES (FO)</p> <p>FO1: El hecho de que los empresarios son jóvenes F1 y la mujer se adapta para aportar (O2), juntos en una colaboración mutua (O4) pueden coordinarse para mejorar condiciones del negocio.</p> <p>FO2: La experiencia de los industriales (F2) se puede aprovechar para ganar terreno en el mercado interno (O5).</p> <p>FO3: Las cualidades positivas del mexicano es su actitud servicial inclinada con la colaboración (F6), y ya que es un excelente trabajador dispuesto a todo (O4) se le debe de valorar y saberle transmitir que es útil e importante.</p>	<p>DEBILIDADES – OPORTUNIDADES (DO)</p> <p>DO1: La desconfianza es un factor indeseable para la integración de empresarios (D1) por lo que se puede ir ganando la confianza por las autoridades premiando los esfuerzos (O4).</p> <p>DO2: A pesar de la competencia agresiva (D2), existe la posibilidad de operar en otros lugares dentro del municipio (O1) y pensar en ocupar espacios con más variedades de productos de maíz fuera del municipio aprovechando el mercado interno nacional (O5).</p> <p>DO3: La inclusión de la mujer (O2) puede aprovecharse coordinadamente para capacitarse (D3).</p> <p>DO4: La imagen del municipio no es buena (D6) pero con la colaboración del municipio dando certificaciones y apoyos diversos pueden ir ayudando (O4).</p>
AMENAZAS A1,A2,A3,A4 Y A5	<p>FORTALEZAS – AMENAZAS (FA)</p> <p>FA1: El trato del empresario con el cliente (F3) y el proveedor (F4) es cordial y juntado que las empresas son familiares con una alta responsabilidad a superarse (F5), pueden hacer frente a las grandes empresas (A1).</p> <p>FA2: La descapitalización del empresario (A2) es un factor que puede revertirse juntando esfuerzos como familia (F5) y su actitud servicial inclinada a la colaboración (F6).</p> <p>FA3: Existe pocos molinos y se presta en algún momento a manipulaciones (A3), sin embargo la actitud servicial inclinada a la colaboración pueden ir cambiando esta amenaza.</p> <p>FA4: Como la penetración de nuevos empresarios (A4) es fácil el SARE puede regular condiciones para que estén distribuidos lo más equitativamente posible (F7).</p> <p>FA5: Tanto las autoridades (F7) como los empresarios (F6) están puestos a colaborar, pueden acordar negociaciones para ir cumpliendo por etapas con la norma oficial mexicana NOM_187 (A5).</p>	<p>DEBILIDADES – AMENAZAS (DA)</p> <p>DA1: Proporcionando facilidades por parte del SARE, apoyos como contador gratis, capacitación, reorganización del mercado y certificaciones se puede ir cambiando la imagen D6 y ganando la confianza de los empresarios (D1)</p>

Tabla 4.1. La matriz FODA de la industria de la masa y la tortilla en el municipio de Atizapán de Zaragoza, elaboración propia con datos de los cuestionarios.

FO3: Las cualidades positivas del mexicano es su actitud servicial inclinada con la colaboración (F6), y ya que es un excelente trabajador dispuesto a todo (O4) se le debe de valorar y saberle transmitir que es útil e importante. En la propuesta se pretende valorar al empresario por medio de certificaciones otorgadas por el municipio.

FO4: Con las facilidades y el acercamiento del Sistema de Apertura Rápida de Empresas (SARE) con los empresarios y los nuevos negocios (F4), le convendría al SARE verificar las zonas de trabajo de las tortillerías y empezar a reordenarlas (O1).

FA1: El trato del empresario con el cliente (F3) y el proveedor (F4) es cordial y uniendo que las empresas son familiares con una alta responsabilidad a superarse (F5), pueden hacer frente a las grandes empresas (A1), si se logra propiciar un ambiente de compañerismo.

FA2: La descapitalización del empresario (A2) es un factor que puede revertirse uniendo esfuerzos como familia (F5) y su actitud servicial inclinada a la colaboración (F6) puede aprovecharse para verse como compañeros.

FA3: Existen pocos molinos y se presta en algún momento a manipulaciones (A3), sin embargo la actitud servicial inclinada a la colaboración pueden ir cambiando esta amenaza.

FA4: Como la penetración de nuevos empresarios (A4) es fácil, el SARE puede regular condiciones para que estén distribuidos lo más equitativamente posible (F7).

FA5: Tanto las autoridades (F7) como los empresarios (F6) están puestos a colaborar, pueden acordar negociaciones para ir cumpliendo por etapas con la norma oficial mexicana NOM_187 (A5).

DO1: La desconfianza es un factor indeseable para la integración de empresarios (D1) por lo que se puede ir ganando la confianza por las autoridades premiando los esfuerzos (O4) y propiciando el compañerismo.

DO2: A pesar de la competencia agresiva (D2), existe la posibilidad de operar en otros lugares dentro del municipio (O1) y pensar en ocupar espacios con más variedades de productos de maíz fuera del municipio aprovechando el mercado nacional (O5).

DO3: La inclusión de la mujer (O2) puede aprovecharse coordinadamente para capacitarse (D3) y que la baja escolaridad no sea un factor que afecte en esta propuesta.

DO4: La imagen del municipio no es buena (D6), pero con la colaboración del municipio otorgando certificaciones y apoyos diversos pueden ir ayudando (O4) propiciando el compañerismo.

DA1: Proporcionando facilidades por parte del SARE, apoyos como contador gratis, capacitación, reorganización del mercado y certificaciones se puede ir cambiando la imagen (D6) y ganando la confianza de los empresarios (D1).

4.2 Propuesta para integrar a los pequeños empresarios

La propuesta consiste primero, regular a las tortillerías y molinos de la región, segundo integrarlos en un solo grupo y tercero poner a todos los grupos de empresarios a trabajar coordinadamente para hacer más competitiva a la región, apoyados por los tres niveles de gobierno e instituciones educativas.

Sabemos que en la región existe una fuerte desconfianza para atraer a los empresarios, de modo que lo primero es lograr interesarlos a que se regulen y darles apoyos y facilidades para hacerlo.

Dado que el municipio no cuenta con todas las materias primas para la elaboración de tortillas, se requiere buscar los diferentes proveedores en otros estados, una vez que los empresarios hayan formalizado una Empresa

Integradora, con el propósito de incrementar la competitividad y generar empleos bien remunerados en la región.

Se requiere reorganizar el mercado en la distribución del producto en forma ordenada en la región, para después, integrarlos en un primer grupo coordinado por un solo líder y posteriormente con la disposición de los líderes de cada grupo formalizar una Empresa Integradora.

Una vez logrado lo anterior, la base de datos de los empresarios, por lo menos los más importantes, capacitarlos en las áreas administrativas y de manejo de herramientas computacionales que apoyen sus actividades de negocio.

Coordinar los apoyos de los tres niveles de gobierno, federal, estatal y municipal, además de tener el asesoramiento de instituciones educativas.

Revisión de objetivos cada 6 meses, durante diez años, además de estar proporcionando un nivel de calidad como la certificación dada por el Estado.

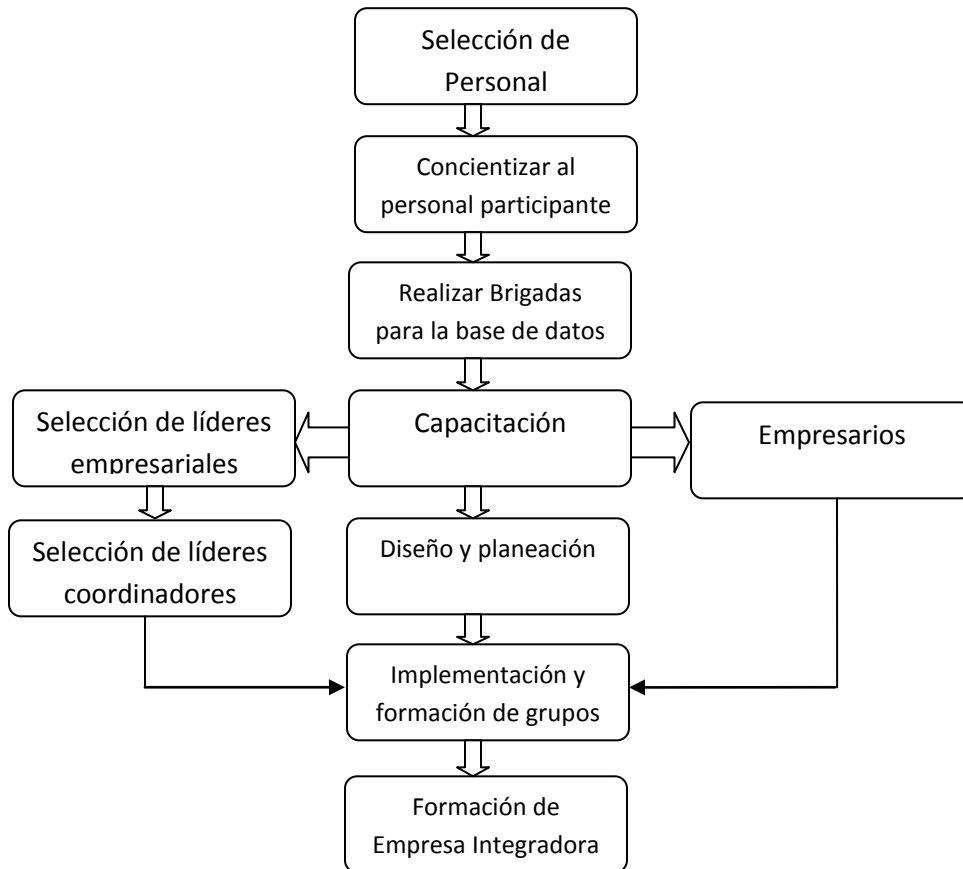
Abrir un canal de comunicación informática donde interactúen, gobierno en los tres niveles, instituciones educativas y empresarios.

4.4 Implementación de la propuesta

Se recomienda realizar la promoción de la regulación de los empresarios de la industria de la masa y la tortilla de la región ofreciendo contadores gratuitos, facilidades de trámites en uno único, certificaciones de calidad proporcionadas por el Estado, capacitación empresarial y de herramientas del manejo de software e internet, la propuesta de regulación e integración de empresarios se observa en el diagrama 4.1.

Otro apoyo del gobierno se deberá de dar en la ayuda de su imagen corporativa, esto con la finalidad de homogenizar a todos, a pesar de darles una identidad, manejar entre ellos un distintivo para evitar la invasión de lugares de reparto entre ellos.

Diagrama 4.1 Propuesta de regulación e integración de Empresarios



Fuente: Elaboración propia.

Se deberá de concientizar, sobre el objetivo de integración, a todos los participantes en el proceso de integración de empresarios, los del municipio y las instituciones educativas. Las personas en colaboración deberán de pasar una investigación la cual arroje el resultado de no pertenecer o tener vínculo alguno con la industria de la masa y la tortilla, para evitar actos de corrupción, y que sean personas que sepan hacer el trabajo y se comprometan con la causa. Se recomienda que las investigaciones las realicen instituciones educativas reconocidas a nivel nacional fuera de la entidad; éstas deberán ser escogidas por

los tres niveles de gobierno, de acuerdo con que los costos que no sean elevados por la distancia entre los que colaboren en el proyecto.

Los contadores gratuitos se refiere a que el Estado los proporcione con la finalidad de que el empresario no se distraiga de la actividad que está realizando por espacio de dos años, durante el proceso de dos años se deberá de realizar una capacitación de los empresarios en los documentos que deberá proporcionar y todos los cuidados que debe de tener en la elaboración de las facturas y comprobantes fiscales. Se requiere tener cuidado para no distraer al empresario de sus actividades y las capacitaciones deberán de ser en el uso de las computadoras, herramientas de software que contribuyen a la administración de su negocio, para que en un futuro el empresario se apoye de esta herramienta y pueda realizar su contabilidad y comprobaciones con mayor facilidad, además de realizar las consultas vía correo electrónico.

Las instituciones pueden apoyar en esta etapa y los contadores pueden dar los asesoramientos acercándose a instituciones educativas cercanas al empresario. La capacitación deberá de darse en el rubro de las áreas de administración y herramientas computacionales, también se deberá de ir detectando a líderes que propicien el agrupamiento de compañeros empresarios, al final se pretende que por cada 10 colonias haya un líder.

Los líderes de los grupos se deberán avalar por medio de un estudio de compatibilidades realizadas por las instituciones autorizadas.

La facilidad de trámites, en uno único, se debe entender que el SARE sea el responsable de llevar estos permisos evitando que el empresario tenga contacto directo con salubridad, protección civil y normatividad, así se evita la corrupción de los diferentes departamentos responsables.

El gobierno municipal deberá de tomar partido en la distribución de los productos del maíz, tendrá que adentrarse profundamente, de tal forma que distribuya los espacios de operación de los lugares de venta, de la misma forma la distribución a domicilio reglamentarlo y apoyar a las tortillerías para definir su identidad de procedencia (Imagen corporativa) y manejar una sola imagen corporativa en todo el municipio. Desde luego que habrá nuevos negocios que se habrán de ir incorporando, así como los lugares en donde hay concentración de tortillerías y que para esto se deberá apoyar de mercados locales, corredores comerciales⁹⁷ y lugares calificados con potencial de venta, además de considerar que el empresario no tenga que desplazarse a una distancia tal que impacte su bolsillo significativamente.

La selección de nuevos mercados locales dentro de las colonias es con base en una búsqueda profunda y definir, de la misma forma, lugares con potencial en donde se encuentren ya operando algunas tortillerías y dejarlas funcionando ahí, otras, ubicarlas en mercados establecidos en las colonias y las demás en los corredores comerciales. También se sabe que el personal municipal no cuenta con personal suficiente, por lo que se recomienda apoyarse en instituciones educativas para realizar brigadas de reclutamiento de este tipo de negocios y ubicación de lugares con potencial de venta. El proyecto de la etapa del diseño se recomienda realizarlo en un tiempo no mayor a un año.

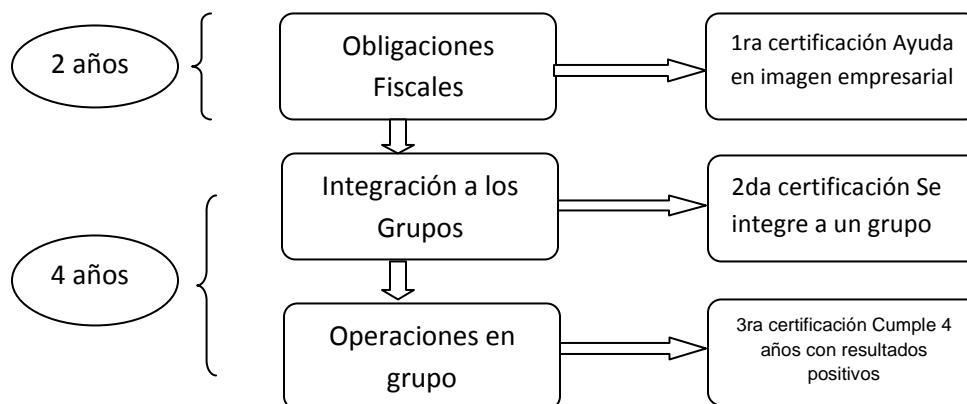
La certificación de calidad proporcionada por el Estado se dará por tres diferentes etapas en el proceso, así se observa en el diagrama 4.2 el proceso de certificación.

- a) La primera certificación es cuando el empresario cumpla con sus obligaciones fiscales durante los dos años iniciales.

⁹⁷ El corredor comercial lo defino como un lugar estratégico con potencial de venta que cuente con locales legales y en regla. Estos lugares previamente se deben de **negociar** con los propietarios de los locales, garantizándoles las rentas, de forma que los convenios sean convenientes para los empresarios que los utilizarán sin que merme a su negocio y se tenga el gasto considerado en su factibilidad.

- b) La segunda certificación es cuando el empresario se integre en un solo grupo de empresarios con un solo líder, cumplan con el cambio de imagen y se coordinen para realizar una sola actividad ya estandarizada y acordada por el grupo.
- c) La tercera certificación es cuando el grupo termine de dar resultados durante los cuatro años de su fundación, de tal forma que el gobierno deje de proporcionarle todos los apoyos iniciales y deje la operación total a los empresarios integrantes.
- d) Una vez teniendo a los líderes coordinadores, se les dará un asesoramiento para que formen una Empresa Integradora y busquen una mayor competitividad en la región, así como el compromiso de dar empleos bien remunerados.

Diagrama 4.2 Programa de certificación



Fuente: Elaboración propia.

El apoyo de los tres niveles de gobierno y las instituciones son fundamentales en el proceso, ya que las autoridades estarán verificando que el costo económico necesario se esté proporcionando y dando resultados positivos, en cuanto a las instituciones, estarán dando el asesoramiento necesario para cuidar que los objetivos se estén llevando a cabo y estén dando resultados positivos.

En todo el proceso se requiere de una retroalimentación y ésta se llevará a cabo por medio de un chat, en donde todos estarán en contacto e interactuando, denunciando inconformidades y asesorándose sobre dudas de su participación dentro del grupo, así como buzones dentro del SARE.

La recomendación es prolongar el proceso mínimo a 10 años, con la finalidad de que se tenga un seguimiento y no se vea afectado por los cambios de administración gubernamental.

CONCLUSIONES

En la actualidad la globalización implica que en todo momento se tiene que estar cambiando para poder sobrevivir y después competir. En el municipio de Atizapán de Zaragoza se tiene el problema de informalidad de tortillerías, así como un problema para regularlos y generar empleos bien remunerados. Las MPYMES de la industria de la masa y la tortilla van en aumento en la comarca. Es de mucho interés que se regulen y se organicen para tener mayor competitividad en la región.

El objetivo del estudio se logró porque se pudo realizar la propuesta que sirve para lograr integrar a los empresarios en una Empresa Integradora.

En esta investigación se encontraron fuertes problemas culturales como son la desconfianza de los empresarios a organizarse para formalizar una sola empresa, el caso de una Empresa Integradora, y hacer frente a la globalización, así también corrupción para obtener las licencias de funcionamiento.

Se encontró que los empresarios quieren cambios rápidos, lo que no es posible dentro de un proceso que puede tardar algunos años para alcanzar los primeros frutos, por lo que la propuesta pretende ser dinámica, en donde las personas que estén apoyando el proyecto estén cerca del empresario dándole confianza y orientándolo sobre herramientas indispensables en la administración de su negocio.

Las cualidades más positivas del trabajador mexicano es su actitud servicial inclinada a la colaboración, lo que se considera una fortaleza muy importante y se aprovecha dentro de la propuesta con el personal que colabora en el proceso de regulación del empresario.

Dentro de los puntos más difíciles de la propuesta está la capacitación, dado que en su mayoría los empresarios no tienen un nivel educativo alto y seguramente

complique esta etapa, sin embargo su juventud y su actitud de colaboración, considero que supere la problemática.

En México se tiene un mercado del consumo de maíz ubicado en el segundo lugar a nivel mundial lo que indica que el mercado interno es una oportunidad que se debe de aprovechar al máximo, así se vio en la mayoría de los casos analizados en este trabajo, todos visualizando el mercado con mejor potencial.

La propuesta incluye niveles de certificación con la finalidad de interesar al empresario dándole un estatus empresarial, además de que en cada nivel que avance, obtendrá beneficios para su negocio.

El interés de integrarlos en la figura de Empresa Integradora es porque ésta permite bajar recursos directamente de la Secretaría de Economía, además de que genera empleos directamente en la región, beneficiando a los lugareños, proveedores y los clientes. Se pretende que con esta figura se busque rescatar el campo mexicano en estados cercanos, así como dar empleos mejor remunerados en toda la cadena productiva.

La propuesta es una verdadera prueba para todos los participantes, para demostrar los mejores atributos culturales de los mexicanos, el servicio y la colaboración, dejando entrever la calidad humana de vernos como una sola fuerza, donde todos coincidimos en una sola meta, la construcción de una nueva forma de conseguir una mejor calidad de vida.

Para trabajos futuros se debe elaborar la gestión de recursos humanos, la gestión tecnológica, analizar la coordinación y las políticas de financiamiento entre los tres niveles de gobierno y las instituciones educativas.

BIBLIOGRAFÍA

- BELAUSTEGUIGOITIA Rius Imanol (2004), Luz y sombra: empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación, McGraw Hill de México.
- CHARLES Horton Cooley, Social Organization. A Study of the larger Mind, Fourth printing 2005, Published in 1983 by Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey, Original edition copyright 1909, 1937 by Charles Scribner's Sons, 1962 by Schocken Books, Inc. printed in the United States of America, introduction by Philip Rieff.
- FREEMONT E. Kast y James E. Rosenzweig, "Administración en la organizaciones, Enfoque de sistemas y de contingencias, 4ta edición, 1985, McGRAW-HILL.
- F. Acevedo y María Carolina de Souza, "Pequenas e médias empresas na reestruturacao industrial", Brasilia, Edicao Sabrae, 1995.
- GUAJARDO Cantú G. (2004). "Contabilidad Financiera", México: McGraw Hill Interamericana, 4a edición.
- HALL Richard, "Organizaciones" . Prentice Hall, México, 1991.
- KENNETH Galbraith John, ANATOMIA DEL PODER, Edivición, 1983.
- LINDBERG, Leon. "The political dynamics of european economic integration". 1985, citado por Dougherty, James en "Teorías en pugna en las relaciones internacionales". 1993.

-
- Mariño, Jorge. “La Supranacionalidad en los procesos de integración regional”. Mave Editor, 1999, España. P. 112. citado por Opazo, Carola, Oyarzún, Katherine. “Análisis del contenido del tratado de libre comercio entre Chile y Estados Unidos y de las opiniones publicadas por los diarios La Nación y El Mercurio de Santiago sobre el mismo”.
 - PAZ Octavio, Laberinto de la soledad, Primera edición (Cuadernos Americanos), 1950.
 - PORTER, M. (1990): “¿Dónde radica la ventaja competitiva de las Naciones?”, Harvard-Deusto Business Review, 4º Trimestre.
 - RAMOS Samuel, El perfil del hombre y la cultura en México, colección austral, cuadragésima novena reimpresión marzo de 2008, México.
 - RODRÍGUEZ Mauro, Ramírez Patricia, Psicología del mexicano en el trabajo, Edit Mac Graw Hill, 2ª. Edición 2004.
 - RUEDA Peiro Isabel, Asociación y cooperación de las micro, pequeña y mediana empresas, México, Chile, Argentina, Brasil, Italia y España, 1999.
 - RUEDA Peiro Isabel, Las micro, pequeña y mediana empresas en México en los años noventa.
 - RUEDA PEIRO Isabel, Las Empresas Integradoras en México, Siglo XXI Editores, 1997.
 - S. de Kras Eva ,Cultura Gerencial. México-Estados Unidos, Edit interamericana, México 1990.

FUENTES DE INTERNET

- <http://www.atizapan.gob.mx/historia.htm> consultado 17/oct/2010.
- <http://www.cepco.org.mx/brevehistoria.php> consultada 19 sep 2011.
- <http://www.eluniversal.com.mx/notas/505581.html> consultada el 1/09/2010.
- <http://eleconomista.com.mx/notas-impreso/negocios/2009/05/17/devasta-influenza-turismo-nacional> consultada el 1/09/2010.
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n>, consultada Jun/2010.
- Genaro Sánchez Barajas, Ponencia "El desarrollo regional de las micro y pequeñas empresas mexicanas", <http://www.eumed.net/libros/2009a/524/indice.htm>, consultada 30 de septiembre 2011.
- http://www.madrimasd.org/emprendedores/servicios_emprendedores/guia_autoevaluacion/comun/ConceptoEmpresa.pdf documento PDF de la oficina del emprendedor de base tecnológica de Madrid España. Consultada 18/Mar/2011.
- http://www.pymes.gob.mx/integradoras/h_guias.html, Guía para la Formación de una Empresa Integradora, Doc., Word, 663 KB, 16/10/2002.
- http://www.pymes.gob.mx/integradoras/h_guias.html, Guía para la Formación de una Empresa Integradora, Doc., Word, 663 KB, 16/10/2002.
- <http://www.siem.gob.mx/siem2008/portal/cadenas/mapas.asp?qCadena=22&Temp=> Consultada 5/dic/2010,

-
- <http://www.233grados.com/blog/2009/11/twitter-tumba-un-impuesto-sobre-internet-en-m%C3%A9xico.html> consultada 1/09/2010.

NOTAS PERIODISTICAS

- La Jornada, México, D.F., 27 de Diciembre de 2010,
- Lunes 04 de abril de 2011 José Luis de la Cruz Gallegos* | El Universal.
- Jueves 16 de diciembre del 2010, Daniela Rea | Reforma.
- Jueves 26 de enero de 2006 Rodrigo Brito Melgarejo | El Universal, <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/134456.html> consulta 16 mayo 2011.

REVISTAS

- ALBORS, J., MOLINA, X.(2000). La difusión de la innovación en las redes inter organizativas descentralizadas. El caso de la industria cerámica valenciana. Revista Valenciana d'Estudis autonomies, vol. VII n.º33.
- Bando Político Municipal de Atizapán de Zaragoza 2010.
- Comisión de Desarrollo Social, El Maíz en el mundo y en México, Cámara de Diputados LX Legislatura, febrero 2007
- CORDERA Campos Rolando y Palacios Ángeles. La cohesión social en tiempos mutantes: algunos desafíos. Revista Economía Informa, 2002, n° 303, Facultad de Economía, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- Plan de Desarrollo Municipal 2006-2009 Atizapán de Zaragoza, Gaceta No. 19.

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES

Para facilitar el llenado de este cuestionario siga las siguientes instrucciones:

- a) Lea con atención cada una de las preguntas.
- b) Marque con una X en su caso la respuesta que corresponda

PERFIL DEL ASOCIADO.

1. Edad: 20-24 25-29 30-34 35-39 40-44 45-49 50-54
55 o más
2. Sexo: F M
3. Escolaridad: Primaria Secundaria Preparatoria Licenciatura
4. Antigüedad en la actividad: _____
5. Tipo de empresa: a) Molino b) Tortillería c) Molino y tortillería
6. Número de establecimientos de su propiedad: _____
7. ¿Cómo ingresó al negocio de la masa y la tortilla? _____

8. ¿Desde cuándo está usted en el negocio de la masa y la tortilla? _____

9. ¿Tiene usted otros negocios diferentes al de la masa y la tortilla?
SI NO

En caso afirmativo: ¿Cuáles?

PERCEPCIÓN DE LA INDUSTRIA DE LA MASA Y LA TORTILLA.

Marque con una X la respuesta que usted considere correcta.

1. La competencia entre los empresarios que estamos en esta industria es:
 - a) Agresiva (Permanentemente estamos buscando la manera de ganarnos los clientes)
 - b) Cordial (no se manifiestan ataques entre nosotros para ganar clientes)

2. ¿Quiénes son sus principales competidores?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

3. ¿Qué tan fácil, o qué tan difícil es que entren nuevos empresarios a esta industria?

Fácil

¿Porqué?

Difícil

¿Porqué?

4. ¿Quiénes son sus clientes principales?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. Sus clientes ¿Ejercen algún tipo de presión sobre su negocio?

SI NO

En caso afirmativo. ¿Cómo se manifiesta?

6. ¿Es cordial la relación con sus clientes?

SI NO

En caso negativo ¿Porqué? _____

7. ¿Quiénes son sus proveedores principales?

8.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

9. Sus proveedores ¿Ejercen algún tipo de presión sobre su negocio?

SI NO

En caso afirmativo. ¿Cómo se manifiesta?

10. ¿Es cordial la relación con sus proveedores?

SI NO

En caso negativo ¿Porqué? _____

11. ¿Sabe usted de productos que la gente prefiera adquirir en lugar de la tortilla?

SI NO

En caso afirmativo. ¿Cuáles?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

12. ¿Cuáles son los productos que constituyen la mayor competencia para la tortilla?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

13. ¿Cómo son los resultados económicos que usted alcanza en este negocio?

Bajos

Medios

Altos

14. ¿Cuáles considera usted que son las dificultades más importantes que se presentan en esta industria? _____

15. ¿Cuál considera usted que es el porvenir de la industria de la masa y la tortilla?

INSTALACIONES Y EQUIPO

16. ¿Considera adecuado el equipo disponible en su empresa?

SI NO

En caso negativo ¿Porqué? _____

17. ¿Considera que las instalaciones en su empresa son seguras?

SI NO

En caso negativo ¿Porqué?

18. ¿Considera que las instalaciones y el equipo disponibles en su empresa le permiten trabajar de manera adecuada? SI NO

En caso negativo, ¿Por qué? _____

19. ¿Qué requiere para estar en las mejores condiciones de trabajo?

20. ¿De que orden es el costo del equipo requerido en este tipo de empresas?

a) Menos de \$100,000.00

b) 100,000.00 - 150,000.00

c) 150,000.00- 200,000.00

EMPRESAS INTEGRADORAS

1. Como integrante de la industria de la masa y la tortilla ¿Está usted obligado a pertenecer a algún tipo de asociación?

SI NO

En caso afirmativo¿ En cual?

2. ¿Ha escuchado usted de alguna unión formada por varios empresarios de la industria y la tortilla que tenga el propósito de trabajar mejor de manera colectiva, de volverse más competitivos y de protegerse mejor juntos que individualmente?

SI NO

En caso afirmativo ¿Cuál? _____

3. ¿Qué piensa usted de este tipo de asociación? _____

4. ¿Estaría usted dispuesto a formar parte de una empresa de estas características (empresa integradora)? _____

5. ¿Tiene conocimiento de los requisitos que se tienen que cumplir para formar una asociación de este tipo?

SI NO

6. ¿Pertenece a alguna asociación?

SI NO

En caso afirmativo: ¿Cuál? _____

7. ¿Ha obtenido beneficios por pertenecer a esa asociación?

SI NO

En caso afirmativo: ¿Cuáles? _____

8. ¿Con qué frecuencia realiza trámites legales para su negocio?

9. ¿Los trámites los realiza usted mismo o alguno de sus empleados?

Yo mismo Alguno de mis empleados Otro

Si es la opción "Otro" Especifique: _____

10. ¿Recibe algún tipo de apoyo o asesoría para realizar estos trámites?

SI NO

11. ¿El gobierno le facilita realizar trámites legales?

SI NO

En caso negativo ¿Porqué? _____

12. ¿Existen leyes Mexicanas que le impiden crecer a su negocio?

SI NO

En caso afirmativo ¿Cuáles? _____
