



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE ECONOMÍA

“VASCO DE QUIROGA”

T E S I S

Organizaciones, cooperación y capacidades empresariales.

El caso de COPARMEX Michoacán: Un análisis desde lo local.

Que para obtener el grado de

**MAESTRA EN CIENCIAS**

**EN GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO**

P R E S E N T A

**L.A. LAURA LILIANA BARRERA AGUSTÍN**

ASESOR:

**DR. SALVADOR PADILLA HERNÁNDEZ**

Morelia, Michoacán

Agosto de 2008



## **AGRADECIMIENTOS**

### **A Dios**

Por darme el precioso don de la vida y la satisfacción de ver cada amanecer. Por permitirme saber que cuando sólo veo dos huellas en la arena, es porque me lleva en sus brazos.

### **A mi mamá y a mi papá**

Por traerme a este mundo, por su apoyo y su amor incondicional. Por los valores, la educación y los principios que me han inculcado. Por creer en mí y hacerme sentir la persona más importante en este mundo.

### **A mis hermanos y familiares**

Por la confianza que depositan en mí y por su cariño. Especialmente a Lalo, Robe y Alex, por ser mi ejemplo. Gracias por las risas, por la unión en los momentos fáciles y en los difíciles.

### **A mis pequeños (Lalito, Beбето, David y Santiago)**

Por ser la alegría de mi vida, por ser mi ejemplo de inocencia. Porque sus ocurrencias y sus travesuras hacen mi vida más sencilla.

### **A mis amigos**

Por su hermandad, su cariño, su confianza y su apoyo; por las risas incansables, por sus palabras de aliento. Sin su presencia y los bellos momentos que me han regalado mi vida sería totalmente diferente.

### **A mi Asesor**

Dr. Salvador Padilla Hernández por su disposición y todo el conocimiento que ha compartido conmigo. Porque es una labor compartida y hoy culmina este camino gracias a todo su apoyo.

### **A mis maestros y tutores**

Porque compartieron sus conocimientos durante todo este tiempo y me brindaron su apoyo en la realización de esta tesis. Porque el aprendizaje es un tesoro que ya siempre estará conmigo.

A todos los que contribuyeron de manera directa o indirecta en la elaboración de esta tesis, a los que proporcionaron información, a los que corrigieron e hicieron sugerencias valiosas, a los que creyeron en mí.

**A todos ustedes ¡GRACIAS!**

***“Hemos aprendido a volar como los pájaros, a nadar como los peces, pero no hemos aprendido el sencillo arte de vivir como hermanos”***

***Martin Luther King***

---

---

**ÍNDICE**

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1. Marco contextual: Los organismos empresariales en México	14
1.1 Organismos empresariales en México, una red amplia y heterogénea.	15
1.2 Estructura de los organismos empresariales en Morelia.	26
1.3 CONFEDERACIÓN PATRONAL DE LA REPÚBLICA MEXICANA (COPARMEX): Una revisión general de su naturaleza y características	31
1.3.1. COPARMEX Michoacán	34
1.4 Conclusiones	41
CAPÍTULO 2. Referentes teóricos: Organismos empresariales y desarrollo económico local	44
2.1. El enfoque del desarrollo económico local.	45
2.2 Instituciones y desarrollo económico local.	48
2.2.1. Institucionalismo, neoinstitucionalismo y su importancia en el desarrollo económico local.	48
2.2.2. Organizaciones en el desarrollo económico local.	52
2.3. Organismos empresariales y su aporte al desarrollo económico local.	55
2.3.1 Fomento de cooperación interempresarial.	58
2.3.2. Fomento de capacidades empresariales: tecnológicas y organizacionales.	66
2.3.3. Oferta de servicios de desarrollo y soporte especializado a las empresas.	71
2.4.- Conclusiones	72

---

CAPITULO 3. Marco jurídico y operativo de los organismos empresariales en México: Contexto institucional formal y estructura organizativa de COPARMEX Michoacán.	76
3.1 Marco jurídico de los organismos empresariales en México	77
3.1.1. Marco legal a escala internacional	77
3.1.2. Marco legal a escala nacional	83
3.1.3. Marco legal a escala local. COPARMEX Michoacán	85
3.2 Estructura organizativa interna de COPARMEX	88
3.2.1 Socios	89
3.2.2 Consejo directivo	93
3.3.3 Equipo operativo	96
3.4 Conclusiones	101
CAPÍTULO 4. COPARMEX Michoacán y el desarrollo económico local	103
4.1. Metodología	104
4.2. Orientación de las actividades de COPARMEX a la generación de desarrollo local ( resultado del paso 1.- ORIENTACIÓN)	111
4.3. Participación de los empresarios en las actividades de COPARMEX (resultado del paso 2.- APLICACIÓN)	115
4.4 Beneficios reales para los empresarios de las actividades de COPARMEX (resultado del paso 3.- EFECTIVIDAD)	119
4.5 Conclusiones	127
CAPÍTULO 5. Conclusiones generales y recomendaciones	128
BIBLIOGRAFIA	135
ANEXOS	139
Anexo 1.- Descripción de los organismos cúpula en México	139
Anexo 2. Principios fundamentales de la OIT para las organizaciones de empleadores	149

Anexo 3.- Extracción de la Ley Federal del Trabajo, sobre sindicatos	150
Anexo 4.- Extracto de la Ley de Cámaras Empresariales	151
Anexo 5.- Resultados individuales por indicadores de cada variable analizada.	153

## INTRODUCCIÓN

La conceptualización del desarrollo ha caminado en las últimas décadas hacia un nuevo paradigma basado principalmente en la resignificación del rol de lo local como punto de partida ( Suárez, 2003).

Este enfoque desde lo local plantea que las políticas y estrategias del desarrollo se diseñen con base en el aprovechamiento y revalorización de los recursos endógenos<sup>1</sup> para potencializar las economías locales a partir de la colaboración y participación de los agentes públicos, privados y sociales con la finalidad de lograr un mejor nivel de la calidad de vida (Cabrero 2000).

De acuerdo con Albuquerque (2004a) un agente clave en la potencialización de dichas economías locales, es el sector empresarial como dinamizador de la economía y especialmente las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) por la gran proporción que éstas representan en países como México<sup>2</sup>. Siguiendo a este autor, para facilitar la participación del sector privado en las iniciativas de desarrollo local, es necesario fortalecer institucionalmente la cooperación interempresarial a través de la representación en gremios y asociaciones empresariales que permitan desencadenar una serie de beneficios para las empresas. Dichos beneficios surgirán a partir de la oferta de servicios que proporcionen los organismos empresariales a las empresas para apoyar su operatividad y competitividad, y que por consecuencia permitirán un marco favorable para su desarrollo.

Es decir, el fundamento teórico que se retoma en este trabajo de tesis consiste en que las asociaciones empresariales, como un actor importante del proceso de desarrollo económico local, deben tener en sus manos la función de aportar a las empresas elementos que permitan generar un ambiente propicio para que éstas a su vez puedan cumplir con su papel en dicho proceso de desarrollo. Los elementos a los que hacemos referencia son el fomento de cooperación interempresarial, la oferta de servicios de

---

<sup>1</sup> Los recursos endógenos de una localidad o región incluyen sus recursos físicos, naturales, culturales e institucionales. (Vázquez, 2000)

<sup>2</sup> Según datos de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía y el Censo Económico de 1999 del INEGI, el 99% de las empresas en México son MIPYMES, generan el 52% del PIB Nacional y 72% del empleo nacional.

desarrollo empresarial y el fomento de capacidades organizacionales y tecnológicas. Ahora bien, se retoma como punto de análisis práctico el caso de COPARMEX Michoacán, que es uno de los 62<sup>3</sup> centros empresariales que integran la Confederación Patronal de la República Mexicana bajo la figura jurídica de sindicato patronal, cuyas características distintivas son la universalidad<sup>4</sup> y la libre afiliación. Este organismo está presente en Morelia desde 1986, y cuenta con un padrón de 401<sup>5</sup> empresarios en Michoacán, de los cuales el 96% son MIPYMES, y el 88% (354) son de la ciudad de Morelia.

Así pues, el objetivo general de este trabajo de tesis es analizar de manera sistemática las actividades de COPARMEX Michoacán en función de sus capacidades para generar un ambiente favorecedor para que las empresas puedan cumplir con su papel en la dinámica del desarrollo económico local. Objetivo que se verá cumplido al alcanzar cada uno de los siguientes objetivos específicos.

- Realizar una descripción de los principales organismos empresariales en México, así como en Morelia, que permita identificar las diferencias y similitudes de las actividades de COPARMEX Michoacán con el resto, a fin de contextualizar la investigación.
- Verificar si el marco institucional formal y organizacional en el que se desenvuelve COPARMEX Michoacán permite y/o promueve la realización de actividades orientadas a cumplir con su papel como actor del desarrollo local.
- Evaluar el desempeño de COPARMEX Michoacán respecto a su incidencia en el desarrollo de las empresas en función de su aportación al fomento de cooperación interempresarial, de formación de capacidades tecnológicas y organizacionales, y la oferta de servicios de desarrollo empresarial.
- Realizar algunas sugerencias que permitan a los organismos empresariales utilizar sus capacidades para crear de forma real un ambiente favorable para el

---

<sup>3</sup> Datos actualizados a Febrero de 2008. A partir del año 2008 se ha comenzado con la apertura de nuevos centros empresariales por toda la república. Ferdinand Recio, director de COPARMEX a nivel nacional estima que a finales del año se llegará a la constitución de 67 centros empresariales.

<sup>4</sup> En los estatutos de COPARMEX Michoacán (1999) esta característica de universalidad hace referencia a que se pueden afiliar al organismo todas las empresas de cualquier giro y de cualquier tamaño.

<sup>5</sup> De los 401, el 48% de las empresas son del sector comercio, 37% del sector de servicios y el 15% del sector industrial.

desarrollo económico local.

Ahora bien, la investigación realizada en esta tesis tiene su justificación en que en Michoacán aproximadamente el 40%<sup>6</sup> de las empresas establecidas se encuentran afiliadas a un organismo empresarial ya sea a una cámara, asociación o sindicato patronal. Sin embargo, en la mayoría de los casos, la razón de su adhesión tiene la única finalidad de obtener un número de afiliación y cumplir un requisito para la realización de algunos trámites<sup>7</sup>, dejando de lado la búsqueda de mecanismos que les permita obtener verdaderos beneficios derivados del asocianismo empresarial.

Solari (2004) plantea que las organizaciones empresariales locales en Michoacán tienen una incidencia leve y superficial sobre la dinámica empresarial, puesto que realizan actividades, que si bien, pretenden colaborar en la mejora de las empresas, éstas se presentan de manera aislada y no con un plan a futuro y con una visión de desarrollo local.

Así pues, a pesar de que en Morelia existe una cantidad considerable de empresas adheridas a organismos empresariales y del papel clave que autores como Alburquerque (2004) mencionan que debieran jugar en el desarrollo local, no existen estudios previos en la localidad referentes a este tema, y a la forma en que puedan derivar planes de acción con esta orientación del desarrollo empresarial local.

Haciendo referencia a nuestro caso particular de análisis, COPARMEX Michoacán ha orientado su visión al apoyo de la operatividad y competitividad de las empresas y a la gestión de mejores condiciones para el empresario en general<sup>8</sup>. Visión que aunque enfocada al desarrollo de las empresas no tiene una orientación explícita bajo la lógica local y por tanto tampoco planes o estudios específicos en este sentido.

En las razones anteriores, radica la importancia de la investigación y se derivan las

---

<sup>6</sup> Cálculo referido por personal de la Delegación de la Secretaría de Economía en Michoacán. Febrero 2008

<sup>7</sup> Datos proporcionados por personal operativo de COPARMEX Michoacán, con base en su experiencia en el trabajo con las empresas.

<sup>8</sup> Objetivo que es planteado en sus objetivos estratégicos. Plan estratégico 2007 -2012.

siguientes interrogantes: ¿cual es la incidencia real actual de COPARMEX Michoacán en el desarrollo de las empresas? y más específicamente, bajo el modo actual de operar, ¿existe la posibilidad de que COPARMEX Michoacán se inserte en la dinámica empresarial local permitiendo favorablemente el desarrollo de las empresas en Morelia?, ¿cuáles son las herramientas necesarias que deben ser aprovechadas o generarse para lograr que los organismos empresariales se conviertan en un agente clave para el desarrollo de las empresas bajo el enfoque del desarrollo local?

Para dar una respuesta tentativa a nuestra investigación o hipótesis es necesario reafirmar que en este trabajo de tesis partimos de la idea general de que para que los organismos empresariales, y específicamente COPARMEX Michoacán, cumplan su función como agentes favorecedores del ambiente propicio para el desarrollo local, es necesario que éstos se comprometan con esta lógica de desarrollo y por tanto articulen sus actividades al logro de tres aspectos fundamentales: 1) fomento de cooperación interempresarial, 2) fomento de capacidades tecnológicas y organizacionales y 3) oferta de servicios de desarrollo empresarial, además de que coexista un contexto jurídico e institucional apropiado, así como los elementos organizacionales básicos que favorezcan la realización de dichas actividades.

Así pues, la hipótesis que se plantea es que la incidencia actual de COPARMEX Michoacán en el desarrollo de las empresas es deficiente, pues sus actividades no se ven aún reflejadas en beneficios reales para la empresas de una manera articulada y orientada al desarrollo local; pero que bajo el contexto institucional y la estructura organizativa con que cuenta pudiera encontrarse en condiciones para aportar de manera eficiente a las empresas una serie de elementos que sean soportes básicos para su desarrollo, siempre y cuando realice algunos cambios en el diseño de sus planes de acción.

Lo anterior pretende probarse a través de una metodología de evaluación del desempeño de COPARMEX Michoacán diseñada específicamente para esta investigación y que consta de tres pasos, se pretende demostrar si las actividades realizadas por COPARMEX Michoacán están en función de estas tres variables del

desarrollo local, y con esto determinar su participación real actual en la generación de un ambiente favorable para las empresas locales.

La metodología utilizada consta de tres pasos en los cuales se evalúan: 1) la orientación en el diseño de las actividades de COPARMEX Michoacán hacia las tres variables mencionadas a través de la aplicación de una escala de Likert con el grupo dirigente de COPARMEX Michoacán ( consejo directivo y directivos), 2) el grado de participación de los empresarios en las actividades de COPARMEX Michoacán mediante la revisión de estadísticas del organismo y 3) los beneficios reales que representan para los empresarios su participación en dichas actividades a través de un censo hecho a la totalidad de los socios empresarios de Morelia. Esta metodología de evaluación permitió identificar con exactitud el punto susceptible de realizar cambios, y además permitió obtener el punto de vista de los tres actores principales del organismo: consejo directivo, equipo operativo y socios (empresarios).

Ahora bien, también se pretende verificar que el marco jurídico e institucional bajo el cual opera esta organización, así como si su estructura organizativa actual le permite desarrollar dichas estrategias, lo cual se realizará a través de una revisión de la legislación que aplica para organismos empresariales, específicamente para COPARMEX, así como con los resultados de algunas de las preguntas del censo realizado a la totalidad de los socios, en las cuales se evalúa la eficiencia de los métodos organizativos con que opera actualmente este organismo.

Todo lo anterior, con la finalidad de comprobar la posibilidad de generar una propuesta que permita ajustar y reorientar sus objetivos y sus servicios de apoyo a las empresas desde una lógica local, en la que se fomente una verdadera cultura empresarial orientada a la cooperación y el impulso de iniciativas innovadoras capaces de fortalecer a las micro, pequeñas y medianas empresas de Morelia.

Es conveniente aclarar que este trabajo de tesis, no trata de fundamentar la idea de que con el hecho de que los organismos empresariales tengan un contexto institucional adecuado y además favorezcan la generación de actividades enfocadas a

maximizar las tres variables clave (cooperación interempresarial, capacidades tecnológicas y empresariales y servicios de desarrollo empresarial) en consecuencia se generará desarrollo local. No es así, este planteamiento se basa en la premisa de que los organismos empresariales deben por lo menos aportar estos elementos para que las empresas tengan un ambiente favorable para desarrollarse, puesto que éstas deben ser un actor importante en el desarrollo local<sup>9</sup>. Además no debe interpretarse que el trabajo en las tres variables por parte de los organismos representa todo el aporte que pueden tener hacia el desarrollo local, ya que también lo pueden hacer incidiendo directamente con otros actores del desarrollo, como otros organismos o el propio sector gubernamental.

Sin embargo, el aporte fundamental será la obtención de un marco de referencia básico para observar cuáles son las principales áreas de oportunidad de los organismos empresariales en referencia a las tres variables clave (cooperación interempresarial, fomento de capacidades tecnológicas y organizaciones y oferta de servicios de desarrollo empresarial), y de ahí generar propuestas que permitan derivar acciones para generar un ambiente ideal para el desarrollo empresarial y con esto lograr que el sector privado cumpla su papel en el desarrollo económico local. Cabe señalar que de la revisión literaria realizada no se encontró ningún documento en México que trata el tema de los organismos empresariales en este sentido, y mucho menos a nivel local<sup>10</sup>. En esto radica la principal aportación de esta tesis.

Este trabajo de investigación, se ha dividido en cinco capítulos estructurados de la siguiente manera: el capítulo 1 tiene por objetivo mostrar una descripción y análisis general de la estructura de los organismos empresariales a fin de contextualizar la investigación primeramente a nivel país y posteriormente en Morelia, el capítulo 2 tiene por objetivo referenciar los principales conceptos y autores de la teoría institucional y de la organización, así como identificar y conceptualizar los elementos que acorde a la perspectiva del desarrollo económico local deben aportar los

---

<sup>9</sup> Albuquerque (2004<sup>a</sup>) afirma que deben asumir su rol de dinamizadores de la economía local al incidir fuertemente en la generación del empleo y la renta.

<sup>10</sup> Incluso tampoco existe un documento que plantee de manera concentrada la estructura actual de los organismos empresariales en México. Las ideas en esta materia se encuentran dispersas y se limitan a manuales administrativos o a documentos informativos o promocionales independientes de cada organismo.

organismos empresariales para contribuir al mismo y se profundiza en el análisis conceptual de las tres variables clave. Por su parte, en el capítulo 3 se presentan las principales leyes, normas y reglamentos que regulan el actuar de los organismos empresariales a nivel internacional, nacional o local, y se verifica si constituyen un marco jurídico e institucional formal que incluye elementos que les permitan a los organismos empresariales promover sus actividades en esta lógica del desarrollo empresarial local, así como también los resultados del análisis de la estructura organizativa de COPARMEX Michoacán en la que se comprueba su nivel de eficiencia. El capítulo 4 presenta de manera detallada los resultados del trabajo de campo a través del cual se realizó una evaluación de las actividades que realiza la COPARMEX Michoacán en función de su aporte a las tres variables clave. Por último el capítulo 5 presenta las conclusiones generales del trabajo de investigación y algunas recomendaciones que permitan a COPARMEX Michoacán incluir actividades y estrategias realmente favorecedoras para el desarrollo empresarial local.

## **CAPÍTULO 1**

### **Marco contextual: los organismos empresariales en México**

El objetivo de este primer capítulo es presentar una panorámica general de los organismos empresariales en México y de manera particular en Morelia, que permita tener un mapa general de la estructura y funciones que estos guardan en el país y en la localidad, a fin de dejar claras las diferencias y similitudes de COPARMEX Michoacán con el resto y contextualizar la investigación. La presentación de la información se enfoca principalmente a las actividades que desarrollan, pues son precisamente estas actividades las que se evalúan en este trabajo de tesis en el capítulo 4.

Este acercamiento al conocimiento general de los organismos empresariales resulta necesario en este primer capítulo y antes de comenzar con los datos básicos de la investigación ya que en la actualidad dicho conocimiento es muy difuso y basado únicamente en comentarios y experiencias aisladas, así como informaciones y declaraciones oficiales que emite cada organismo. No existe una fuente documental que concentre y analice dicha información, lo que puede ocasionar confusiones importantes en el manejo del tema, y no llegar a identificar de manera adecuada el contexto de nuestro objeto de estudio. Se pretende dejar en claro cuales son las actividades que se van a evaluar de COPARMEX Michoacán, y cual es su diferencia con el resto de los organismos.

Este primer capítulo, también representa un aporte documental ya que contempla de manera clara y sintética la situación de los organismos empresariales en México y Morelia a la fecha de la investigación.

En primer lugar se revisarán los seis principales organismos empresariales a nivel nacional y posteriormente a nivel local, para después profundizar el esfuerzo analítico en el caso particular de COPARMEX Michoacán.

Cabe señalar que todos los datos descriptivos de COPARMEX se utilizarán como marco de referencia en los capítulos siguientes, lo cual es otra razón más para comenzar con este acercamiento a su conocimiento.

### **1.1 Organismos empresariales en México, una red amplia y heterogénea.**

Las empresas en México se encuentran representadas por diferentes cámaras y organismos empresariales, ya sea en su localidad o estado donde operan y acorde a su giro de actividad económica, o bien, por afinidad de intereses. Es importante señalar que la pertenencia de una empresa a una organización empresarial no es limitativa, ya que puede afiliarse a dos o más, acorde a sus intereses particulares. Así pues, los empresarios mexicanos han integrado una amplia y tupida red de agrupaciones que afilian a empresas y empresarios de todos los sectores y se extienden por toda la geografía nacional (Tirado, 1992).

A su vez dichas cámaras y organismos empresariales, también se agrupan en sus respectivas confederaciones o asociaciones de carácter nacional, siguiendo la misma lógica: giro de actividad económica o afinidad de intereses. A estas confederaciones nacionales se les llama organismos cúpula, es decir, organizaciones de organizaciones.

En este primer apartado, se analizan precisamente los organismos cúpula. En este nivel de organización, el contacto con las empresas es mínimo, especialmente con las MIPYMES. Como se mencionó, dichos organismos más bien tienen contacto con otros organismos a nivel local.

Ahora bien, debido a que puede existir la falsa idea de que existe un organismo jerárquicamente superior y regulador del resto en términos legales, resulta conveniente aclarar que esto no es así. Sin embargo, si podemos hablar de un organismo agrupador de organismos empresariales, al que pertenecen las organizaciones más representativas de los diversos sectores de las actividades económicas y que es el Consejo Coordinador Empresarial (CCE). En el CCE confluyen los dirigentes de los seis principales organismos empresariales a nivel nacional.

Acorde con Tirado (1992) el CCE representa la instancia más alta del sistema de organismos. Esta afirmación es válida en el sentido que es el único organismo empresarial que agrupa organismos y no empresas directamente, pero no lo es en el sentido jerárquico para la toma de decisiones, gestiones y trabajos. Esto es, cada organismo empresarial que integra al CCE es independiente y no necesariamente todos los proyectos que realizan tienen que estar avalados o concentrados a través del mismo.

Es decir, la coordinación entre organismos empresariales y el acuerdo entre ellos no existe de manera formal o legal, sino más bien de manera independiente y voluntaria. Lo que significa que cada uno de ellos tiene libertad de planear y decidir sus actividades, las cuales pueden estar enfocadas o no a la promoción del desarrollo local.

A pesar de lo anterior, existen gestiones que son abanderadas por el CCE porque precisamente los organismos que lo integran concuerdan o tienen intereses similares en el tema. Así a nivel nacional el CCE agrupa los organismos empresariales más representativos por su número de afiliados y el peso que tienen en la emisión de opinión y gestión de proyectos del sector empresarial, y son los que retomaremos en esta investigación, para fines comparativos de COPARMEX con el resto de organismos.

Los organismos que el CCE agrupa <sup>11</sup>son:

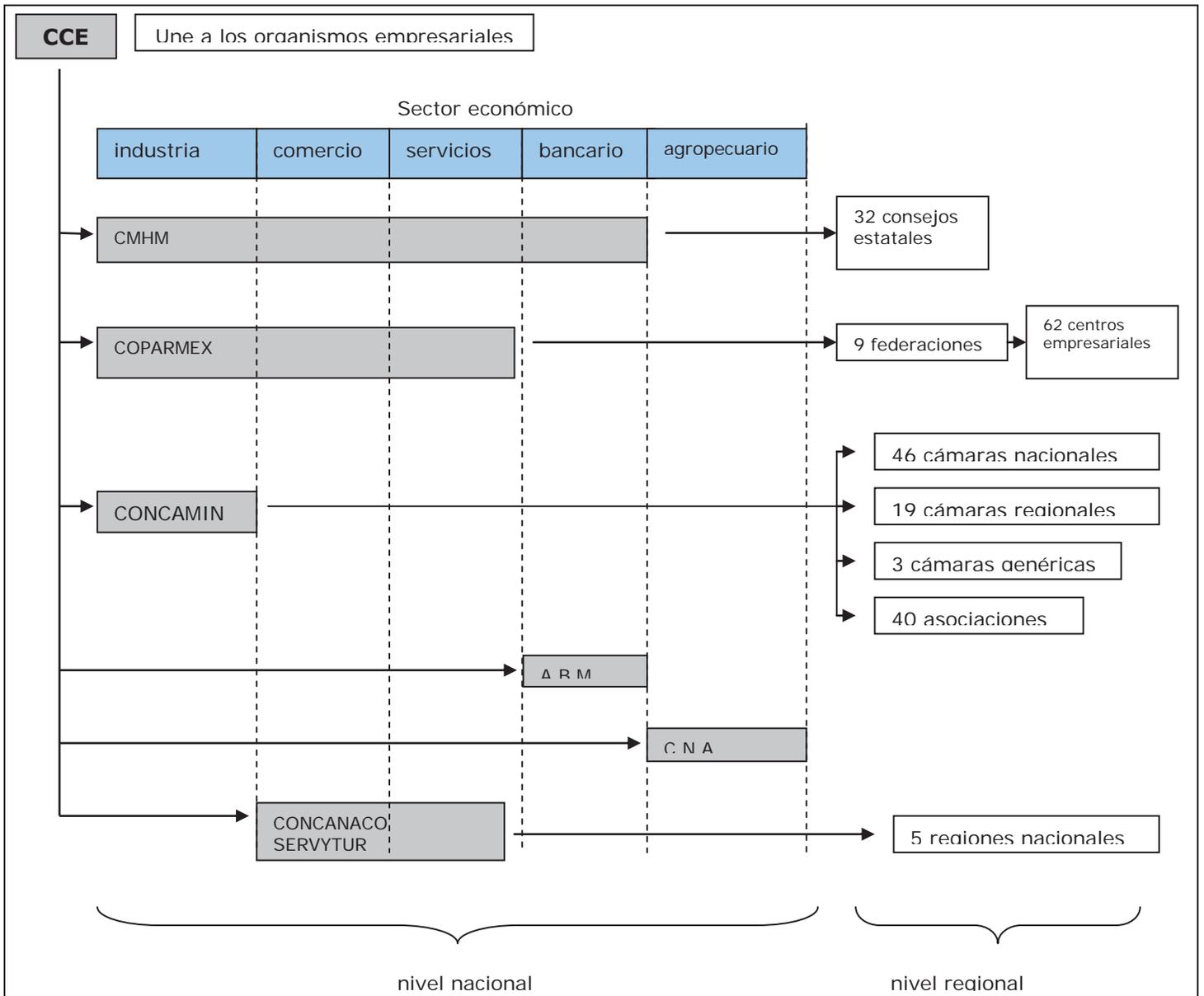
- Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN), que agrupa a su vez a 46 cámaras nacionales, 19 cámaras regionales, 3 cámaras genéricas y 40 asociaciones. Dentro de ellas, podemos referir a las más representativas como la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), la Asociación de Industriales (AEIMAC) , y la Cámara Nacional de la Industria de la Artes Gráficas (CANAGRAF).

---

<sup>11</sup> Los datos de afiliación del Consejo Coordinador Empresarial y de sus organismos se encuentran disponibles en las páginas de Internet: [www.cce.org.mx](http://www.cce.org.mx), [www.concamin.org.mx](http://www.concamin.org.mx), [www.concanaco.org.mx](http://www.concanaco.org.mx), [www.abm.org.mx](http://www.abm.org.mx), [www.coparmex.org.mx](http://www.coparmex.org.mx), y [www.cna.org.mx](http://www.cna.org.mx) (consulta realizada en febrero 2008), excepto los datos del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN) que no cuenta con un sitio en Internet.

- Confederación de Cámaras Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACO-SERVYTUR), dividida en cinco regiones nacionales, que agrupa a más de 100 cámaras de comercio en una gran cantidad de capitales y poblados de la república.
- Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), a través de 9 federaciones nacionales, opera por medio de 62 centros empresariales en todo el país.
- Asociación de Bancos de México (ABM) que actualmente tiene como asociados a todas las instituciones de banca múltiple del país, así como en su carácter de invitados especiales a todas las instituciones de banca de desarrollo.
- Consejo Mexicano de Hombres de Negocios que agrupa a más de 50 de los empresarios más poderosos en todo el país.
- Consejo Nacional Agropecuario (CNA)
- Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS)

En el anexo 1 se podrá encontrar información más detallada de cada organismo. Ahora bien, cada organismo representa a diversos sectores. En la Figura 1 se muestra la estructura y forma de agrupación de los organismos en México, en la cual CCE funciona como organismo agrupador del resto de organismos cúpula.

**Figura 1.- Estructura de los organismos empresariales**

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Consejo Coordinador Empresarial y cada uno de los organismos empresariales. Actualización febrero 2008

Así pues, podemos observar que aunque los organismos cúpula se encuentran agrupados formalmente a través del CCE, éstos tienen independencia de actuación y existe una gran cantidad de relaciones e interacciones entre ellos a través de otras

asociaciones<sup>12</sup> o incluso de manera aislada para algún proyecto específico,<sup>13</sup> y no necesariamente de forma institucional por medio del CCE.

El CCE se constituyó en agosto de 1976, con el objetivo central de coordinar las políticas y las acciones de los organismos empresariales, para lograr la convergencia de intereses comunes. Acorde con Tirado (1992) el CCE se constituye como una instancia unificadora de prácticamente todo el empresariado nacional, a raíz de un fuerte conflicto político – ideológico entre empresarios y gobierno<sup>14</sup>.

A partir de su constitución, el CCE ha aparecido como un actor político firmemente implantado en el escenario político nacional. Su labor institucional, acorde a lo declarado en sus estatutos, es la coordinación de sus agremiados, a fin de que resulte en la elaboración de propuestas sobre acciones estratégicas que contribuyen al diseño de políticas acertadas para mantener y elevar el nivel de crecimiento económico y de competitividad de las empresas. En este sentido el CCE se convierte en la voz oficial del sector empresarial en México, por lo que su capacidad de interlocución con el sector público en los diferentes poderes es de la mayor relevancia, así como también como otro tipo de organismos<sup>15</sup>.

---

<sup>12</sup> Otra de las asociaciones que reúne el trabajo de de varios organismos empresariales es la Fundación de Empresarios de México (FUNDEMEX).

<sup>13</sup> Un ejemplo de proyectos formales entre diferentes organismos empresariales es la Comisión Nacional del Contribuyente (CONACON).

<sup>14</sup> A razón de ese conflicto, los más importantes dirigentes del empresariado nacional decidieron constituirse como un frente nacional en defensa de su sector, el cual puso en cuestión la política reformista del presidente Echeverría y presionó para que la entonces inminente sucesión presidencial se resolviera a favor de un candidato y programas acordes a sus principios.

<sup>15</sup> A partir de diciembre de 2007 el CCE, así como varios de los organismos que lo agrupan, incluyendo COPARMEX interpusieron una serie de amparos contra algunos puntos de la reforma electoral en los que se prohíbe la capacidad de contratación de espacios de difusión para expresar su opinión sobre algún candidato o partido político. Esto es un claro ejemplo de la importancia que estos organismos tienen en la defensa de la libertad de expresión del sector empresarial y de influencia en las decisiones del país.

En su conjunto, las organizaciones representadas en el CCE afilian a cerca de 3 millones de empresas<sup>16</sup>, llegando a ser un grupo bastante heterogéneo, amplio y complejo, ya que cada organismo que lo integra tiene particularidades muy específicas.

En los cuadros 1 y 2, se muestran las características básicas de los seis organismos empresariales más importantes del país y que conforman al CCE, así como los servicios básicos que ofrecen, que nos permitirán realizar un análisis de sus diferencias y similitudes, a fin de tener un panorama más integrado de los mismos.

Cabe señalar que la presentación de los organismos en los cuadros no guarda un orden jerárquico en particular. Si bien, hemos dicho que los organismos empresariales son independientes y no tiene alguno jerarquía legal sobre el otro, si hay organismos que tienen mayor poder económico y por lo tanto peso político que el resto. Estas relaciones de poder económico y político es un tema de suma importancia pero que no constituye uno de los fines de esta tesis. Sin embargo si podemos analizar algunos puntos de convergencia y divergencia entre ellos :

---

<sup>16</sup> Datos proporcionados por personal del CCE en febrero 2008.

Cuadro 1.- Características generales de los organismos empresariales en México

	Organismo empresarial	Presidente	No. de organismos o cámaras	No. de Empresas
1	Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN)	Ismael Plascencia Nuñez (VGI y VGCC, Vivienda y Construcción de calidad)	46 cámaras nacionales, 19 cámaras regionales, 3 cámaras genéricas, 40 asociaciones	650,000
2	Confederación de Cámaras Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACO)	Ing. Luis Antonio Mahbub Sarquis	46 cámaras	Aprox. 300,000
3	Asociación de Bancos de México (ABM)	Enrique Castillo S.M ( Ixe Grupo financiero)	NA	29
4	Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN)	Claudio X. González Laporte ( Kimberly Clark de México)	32 consejos estatales	Aprox. 37 en el Consejo Nacional y 320 en total en el país.
5	Consejo Nacional Agropecuario (CNA)	Jaime Yesaki Cavazos	8 Asociaciones, 4 Cámaras, 4 Confederaciones, 21 Consejos, 81 Empresas, 2 Fundaciones y 12 Uniones	159
6	Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)	Ing. Ricardo González Sada ( Grupo FEMSA)	9 Federaciones, 61 Centros Empresariales y 11 Delegaciones	36,000
7	Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS)		NA	70

Fuente: Elaboración propia con base a los datos obtenidos de fuentes directas e indirectas de cada uno de los organismos empresariales.

Cuadro 2.- Servicios ofrecidos por los organismos empresariales en México

	Organismo Empresarial	Capacitación	Bolsa de trabajo	Asesorías	Trámites generales	Gestiones ante gobierno	Eventos	Información especializada	Red de descuentos	Promoción de la empresa
1	Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN)	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	Confederación de Cámaras Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACO)	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	Asociación de Bancos de México (ABM)			X				X		
4	Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN)					X				
5	Consejo Nacional Agropecuario (CNA)	X		X	X	X	X	X		X
6	Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7	Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS)			X	X	X		X		

Fuente: Elaboración propia con base a los datos obtenidos de entrevistas directas con integrantes de los organismos, así como de sus sitios en Internet. Consultas actualizadas a febrero 2008.

Una de las grandes diferencias entre las organizaciones es la razón de afiliación de los empresarios que las conforman, ya que hasta 1995, la CONCAMIN y la CONCANACO eran organizaciones de afiliación legalmente obligatoria; a diferencia de las del resto que siempre han sido de afiliación voluntaria.

Así también, podemos observar que la estructura de las organizaciones del CCE es patentemente asimétrica, ya que mientras unas organizaciones afilian a más de cien mil empresarios, otras solo agrupan a algunas decenas. Ejemplos del primer caso son la CONCANACO, la CONCAMIN y la COPARMEX, en caso contrario del CMHN y la ABM que en conjunto no sobrepasan los 400 afiliados. La pequeñez de estas dos últimas agrupaciones, contrasta fuertemente con el poder económico de sus afiliados, particularmente con los del CMNH, que agrupa a 37 empresarios que controlan posiciones clave del sector privado mexicano. En el mismo orden de ideas, las organizaciones del primer caso tienen una red amplia y definida y esparcida en todo el territorio nacional, a diferencia de las otras.

Estas diferencias tienen repercusión directa en los campos de acción de cada uno de los organismos, ya que en general pueden catalogarse en económico-administrativo, político propiamente dicho y político-ideológico. Sin embargo, precisamente las organizaciones que tienen mayor número de afiliados y una mayor estructura, son las que se enfocan a aspectos económico-administrativos en mayor medida al ofrecer un mayor número de servicios para las empresas socias. Eso tiene explicación, en el sentido de que las empresas que conforman estos organismos son en su mayor parte pequeñas y medianas empresas y por tanto deben ofrecerse estos servicios para el desarrollo adecuado de sus operaciones. Es este caso se encuentran CONCAMIN, CONCANACO Y COPARMEX.

Ahora bien, existen ciertos intereses especializados por sectores, ramas y grupos de la producción que diferencian en su actuar a cada uno de los organismos acorde a los giros que abarca su afiliación. Esto es una característica distintiva de COPARMEX porque no afilia empresas de un sector en particular, por lo tanto sus gestiones están enfocadas hacia el sector empresarial en general.

En este sentido, Tirado (1992) al referir una visión histórica de las organizaciones empresariales, realiza otra clasificación en cuanto a su modo de actuación. Una de estas formas, común en épocas de paz social y relaciones tranquilas con gobierno, puede caracterizarse como “acción de influencia”, en la que organizaciones abocadas a la gestión económico – administrativa de diferentes intereses económicos especializados influyen a favor de objetivos específicos ante distintas instancias gubernamentales. La otra forma de acción, típica de coyunturas de conflicto social o de épocas de diferencias con el gobierno, se puede definir como “acción de poder” y se caracteriza por una marcada politización e ideologización, la interlocución con el gobierno y el carácter de clase de las demandas planteadas.

Esta diferencia en las acciones emprendidas puede reflejarse en la figura 3 que muestra específicamente el caso de COPARMEX y la forma en que sus acciones se han adaptado a la situación política, económica y social, en una línea del tiempo en la que también se observa el nacimiento de cada uno del resto de los organismos empresariales.



Las etapas que presenta COPARMEX en su desarrollo, muestran claramente que tienen estrecha relación con las situaciones políticas y sociales del país. No es nuestro objeto de estudio profundizar en este tema, pero sí sirve como referencia básica para la contextualización de la investigación.

Otro elemento básico a considerar en el análisis de los organismos empresariales es la similitud que guardan en torno a la elección de sus dirigentes, que es para la mayoría de los casos en un periodo de dos o tres años, y que en muchas ocasiones si no existe un plan estratégico con visión a largo plazo no se puede dar seguimiento a las actividades y acciones, lo cual las convierte en esfuerzos aislados que no pueden favorecer a las empresas.

### **1.2 Estructura de los organismos empresariales en Morelia.**

Ahora bien, a nivel local los organismos empresariales trabajan un poco diferente, pues a diferencia de los organismos cúpula que asocian organizaciones a su vez, los organismos locales trabajan directamente con las empresas.

Su estructura o forma de organización es en dos sentidos. En primer lugar la mayoría de las asociaciones de Morelia se encuentran confederadas a su organismo correspondiente a nivel nacional. En segundo lugar, en Morelia no existe oficialmente un organismo rector del resto. Cada uno de ellos, actúa de manera autónoma e independiente y, sólo aquellos que conforman una confederación a nivel nacional, lo hacen en concordancia con los principios y lineamientos dictados por su instancia a nivel nacional.

Aunque en Michoacán desde 1991, también tiene presencia el Consejo Coordinador Empresarial del Estado de Michoacán (CCEM) el cual se encuentra constituido por las cámaras, asociaciones, sociedades empresariales, consejos coordinadores empresariales regionales y otras organizaciones empresariales estatales; éste no representa ninguna autoridad jerárquica para ellas, pero sí puede ser el medio a través del cual pueden coordinarse para llevar acciones en conjunto. El Consejo Coordinador Empresarial del Estado de Michoacán, asocia actualmente a 16

organismos empresariales, y su presidente para el periodo 2008 – 2009 es el Ing. Manuel Nocetti Tiznado, que proviene de la Cámara Nacional de la Industria del Desarrollo y Promoción de la Vivienda de Michoacán A.C. (CANADEVI)

Cabe señalar que a diferencia de la escala nacional, la COPARMEX Michoacán no se encuentra asociada al CCE en Michoacán, aunque si han llevado a cabo algunas actividades en conjunto, pero únicamente de carácter eventual, como conferencias o foros.

En los cuadros 3 y 4 se muestran los principales organismos empresariales de Morelia, mostrando su número de asociados, y la fecha de su fundación así como los servicios que ofrecen a sus agremiados. Del análisis de estos cuadros podemos observar que los organismos que mayor número de afiliados tienen son CANACO y COPARMEX y que precisamente corresponde con los que tienen mayor número de servicios para ofrecer a sus agremiados, al menos de una forma estructurada, a diferencia del resto. Un ejemplo claro de esto, es la capacitación. La generalidad de los organismos declaran ofrecer capacitación para sus integrantes, aunque no todos lo hacen a través de un plan de capacitación estructurado. En la mayoría de los organismos la capacitación es esporádica y con temas muy específicos del sector al que pertenecen sus empresas afiliadas.

Ahora bien, hay servicios que son muy especializados y que de hecho distinguen a ciertos organismos como es el caso de la consultoría y asesoría en temas de calidad, cuyo especialista es la Fundación para la Calidad Total del Estado de Michoacán. Otro servicio que está englobado dentro de trámites generales, es el registro ante el Sistema Empresarial Mexicano (SIEM), que acorde a la Ley de cámaras empresariales, está es una función exclusiva de las cámaras, lo que marca otra diferencia entre las cámaras y otros organismos como COPARMEX. Pudiera parecer que es una simple diferencia en cuanto a un servicio otorgado, pero vale la pena señalar que precisamente este servicio ha permitido a las cámaras ganar una gran cantidad de afiliados.

Un punto importante que no se ve directamente reflejado en los cuadros, pero que es importante mencionar es que la gran mayoría de los dirigentes de los organismos empresariales tienen a sus empresas afiliadas a otros organismos empresariales. En COPARMEX, por ejemplo, están afiliadas las empresas del Sr. Carlos Galvés Herrera (CANACO), del Ing. Mario Carranza Díaz (AEIMAC), del Sr. Alfonso Cruz Anguiano (CANAGRAF) y del Sr. Arno Villicaña (CANADEVI). Esto es un punto que ha permitido en muchas ocasiones unir los esfuerzos de los organismos empresariales, aunque de manera temporal y sólo para algunos proyectos de manera temporal<sup>17</sup>. Así también como en las dirigencias, muchas empresas afiliadas a una cámara pertenecen a algún otro organismo por afinidad de intereses.

Un elemento más que podemos agregar a esta panorámica general de los organismos empresariales en Morelia es el poder mediático que tienen algunos de ellos como voceros del sector empresarial. A la fecha de la investigación se puede afirmar que el CCE, COPARMEX, CANACO y CANACINTRA, en ese orden son los organismos cuyas declaraciones, opiniones y trabajos son en mayor medida considerados por los medios de comunicación y por el sector público. Este poder lo deben a diferentes razones que van desde cantidad de afiliados y capacidad de convocatoria a empresarios, liderazgo de su dirigente o información valiosa.

Ahora bien, no podemos dejar de mencionar a algunos empresarios de importante peso económico que existen en la localidad y que aún sin ser dirigentes de algún organismo empresarial o no tener declaraciones mediáticas, tienen un peso importante en las decisiones de la ciudad. Tal es el caso del C.P. Francisco Medina Chávez, cuya empresa está considerada como la más grande en su ramo en América Latina (GRUPO FAME) o de la familia Ramírez, cuyas empresas están constantemente en crecimiento y expansión de giros, siendo una de ellas una de las empresas cinematográficas más importantes también de América Latina: CINÉPOLIS.

---

<sup>17</sup> Por poner un ejemplo la realización de un foro con candidatos a presidencia de la república en el año 2006 lo realizaron en conjunto CANACO, CCE y COPARMEX.

Cuadro 3- Organismos empresariales en Morelia.

No.	Organismo empresarial	Confederación a nivel nacional	Presidente		Subsector	No. de asociados	Fecha de fundación en Morelia
1	Cámara Nacional de la Industria Restaurantera de Alimentos Condimentados.- CANIRAC	CONCAMIN	Sr. Mauricio Ramirez de Anda	Industrial	Alimentos	70	1905
2	Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción.- CMIC	CONCAMIN	Ing. Guillermo Domingo Vargas Martínez	Industrial	Construcción	64	
3	CANACO - SERVYTUR	CONCANACO	Sr. Carlos Galvés Herrera	Comercio, Servicios		2000	1896
4	Asociación de Hoteles y Moteles del Estado de Michoacán	ASOCIACION MEXICANA DE HOTELES	Ing. Luis Nahum Pedraza Arriaga	Servicios	Hotelería	141	1964
5	Asociación de Industriales del Estado de Michoacán.- AIEMAC	CONCAMIN	Ing. Mario Carranza Diaz	Industrial		57	1980
6	Fundación para la Calidad Total del Estado de Michoacán.- FCT		Ing. José Francisco Méndez	Todos		19	1996
7	Cámara Nacional de la Industria Gráfica.- CANAGRAF	CONCAMIN	Sr. Alfonso Cruz Anguiano	Industrial	Impresión	60	1970
8	Cámara Nacional de la Industria del Radio y la Televisión.- CIRT		C.P. Flavio Rene Acevedo	Servicios	Telecomunicaciones	23	2002
9	Asociación de Industriales de la Confección y del Textil A.C.- INCOTEX		Ing. Angélica Castillo Mendoza	Industrial	Textil	70	2000
10	Cámara Nacional del Auto Transporte de Carga.- CANACAR		Sr. Roberto Yañez Aguilar	Industrial	Autotransporte de carga	250	1997
11	Asociación Michoacana de Distribuidores de Automóviles A.C.- AMDA		Lic. Juan Pablo Arriaga Diez	Comercio	Automóviles	53	1977
12	Cámara Nacional de la Industria del Desarrollo y Promoción de la Vivienda de Michoacán A.C.- CANADEVI	CONCAMIN	Sr. Arno Villicaña Calzada	Industrial	Vivienda	25	2002
13	Cámara Nacional de la Industria de la Transformación.- CANACINTRA	CONCAMIN	Sr. Jesús Ramirez Rosas	Industrial		110	1942
14	Cámara Nacional de la Industria Panificadora.- CANAIMPA	CANAIMPA NACIONAL	Sr. Alejandro Cruz Gutiérrez	Industrial	Pan	80	1986
15	Cámara Nacional del Autotransporte de Pasaje y Turismo.- CANAPAT		Ing. Arcadio Méndez Hurtado	Industrial	Autotransporte de pasaje y turismo	7	1985
16	Centro Empresarial de Michoacán S.P. - COPARMEX	COPARMEX	Sr. Juan Carlos Contreras	Todos		430	1987
17	Consejo Michoacano de Hombres de Negocios	CMHN	Lic. Enrique Ramirez Magaña	Todos		27	1995

Fuente: Elaboración propia realizada con base en entrevistas a dirigentes e integrantes de los organismos. Actualización Mayo 2008.

Cuadro 4.- Comparativo de servicios ofrecidos por los organismos empresariales en Morelia

No.	Organismo empresarial	Capacitación	Bolsa de trabajo	Asesorías	Trámites generales	Gestiones ante gobierno	Eventos	Información especializada	Red de descuentos	Promoción de empresa	Otros
1	CANIRAC	X	X	X			X	X		X	
2	CMIC	X	X	X		X	X	X		X	Gestión de obra pública
3	CANACO - SERVYTUR	X	X	X	X	X	X			X	
4	AHMEM	X			X	X	X	X	X	X	
5	AJEMAC	X	X		X		X				Autodiagnóstico
6	FCT	X					X				Consultoría en calidad
7	CANAGRAF	X	X	X						X	Financiamiento
8	CIRT	X									
9	INCOTEX	X			X						Insumos a bajo costo
10	CANACAR	X		X	X			X			Proveedores en común
11	AMDA	X			X	X			X		
12	CANADEVI	X			X	X		X	X		
13	CANACINTRA	X			X						
14	CANAIMPA	X		X				X	X		
15	CANAPAT	X		X	X			X			
16	COPARMEX	X	X	X		X	X	X	X	X	Vivienda
17	Consejo Michoacano de Negocios							X			

Fuente: Elaboración propia realizada con base en entrevistas a dirigentes e integrantes de los organismos. Actualización Mayo 2008.

### **1.3 CONFEDERACIÓN PATRONAL DE LA REPÚBLICA MEXICANA (COPARMEX): Una revisión general de su naturaleza y características**

La Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), se distingue por ser el único organismo empresarial que tiene el carácter de sindicato patronal de afiliación voluntaria, que aglutina empresarios de todos los sectores y tamaños. No es una cámara empresarial<sup>18</sup>, sino un sindicato patronal integrado, en asociación libre, por personas físicas o morales, que tengan el carácter de empresarios o patronos. Da el carácter de empresario a toda persona física o moral, u otros organismos o fideicomisos, que realicen una actividad económica; y por patrón define a toda persona física o moral que reciba los servicios personales y subordinados de personas físicas.

Cuenta con la libre afiliación de 36 mil empresas a los cuales les llama: socios. Trabaja a través de 62 centros empresariales en toda la república<sup>19</sup>, y 14 delegaciones, que son instancias anteriores a la formación de un centro empresarial. Los socios integrantes de COPARMEX generan empleos de cerca de 4. 8 millones de personas, y aportan aproximadamente el 30% del PIB Nacional<sup>20</sup>. En su calidad de Confederación, su estructura está integrada por nueve federaciones.

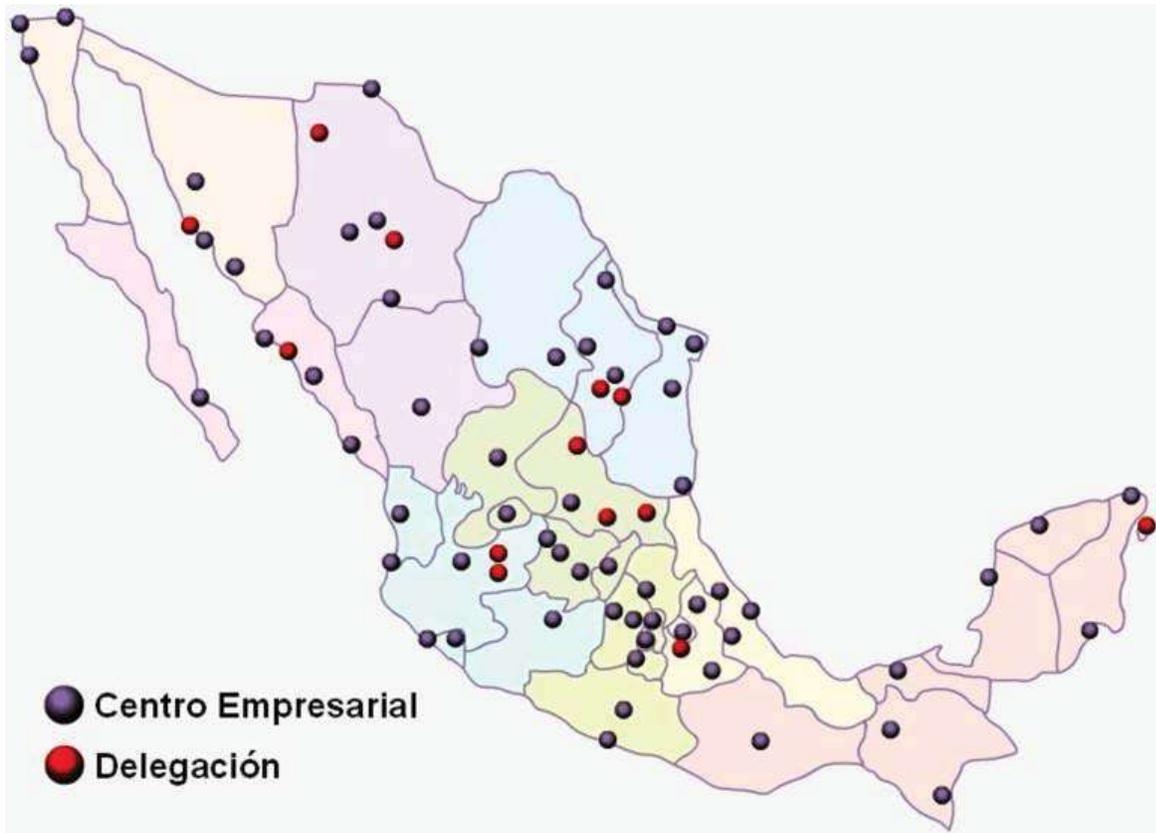
---

<sup>18</sup> Los organismos empresariales no necesariamente están constituidos como cámaras, sino que pueden ser asociaciones o bien como en el caso de COPARMEX, un sindicato patronal. Las cámaras están regidas por la Ley de Cámaras Empresariales y sus Asociaciones que dependen de la Secretaría de Economía. Los sindicatos patronales están regidos por la Ley Federal del Trabajo y dependen de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

<sup>19</sup> Datos disponibles en [www.coparmex.org.mx](http://www.coparmex.org.mx). Datos actualizados en febrero 2008.

<sup>20</sup> Datos tomados de [www.coparmex.org.mx](http://www.coparmex.org.mx), cuyo cálculo fue realizado desde el 2006 a través de un grupo de especialistas del mismo sindicato.

Figura 4.- Estructura de COPARMEX



Fuente: Disponible en la página [www.coparmex.org.mx](http://www.coparmex.org.mx) en febrero 2008

En su calidad de sindicato patronal, la COPARMEX participa activamente en la representación patronal en distintos organismos tripartitas: Comisión Nacional de Salarios mínimos, Juntas Federales y Locales de Conciliación y Arbitraje y en la Comisión Nacional para la Participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas.

El trabajo integral de la COPARMEX ha influido en la adopción, por parte del gobierno, de políticas más acordes al pensamiento empresarial y ha posibilitado la creación de otras organizaciones, como son por ejemplo: el Consejo Nacional Agropecuario: CNA; el Instituto de Proposiciones Estratégicas: IPE; la Comisión de Educación del Sector Empresarial: CESE; Consejo Empresarial de Inversión y Desarrollo del Sureste:

CEIDES; la Fundación para el Desarrollo Sostenible en México: FUNDES y Sistema de Desarrollo Empresarial Mexicano: DESEM.<sup>21</sup>

La Confederación reúne a los Centros Empresariales y concreta su fuerza tanto en la posición que adopta en la discusión pública como en la interlocución con el gobierno en los diferentes poderes y en sus diferentes niveles. La estructura orgánica de la Confederación está ocupada por los voluntarios que provienen de los Centros Empresariales. Los órganos de gobierno de la Confederación a nivel nacional son espacios oficiales de expresión, influencia o simplemente de intercambio y enriquecimiento de los socios de COPARMEX.

La Confederación y los Centros Empresariales se organizan mediante una doble estructura que se interrelaciona con la finalidad de lograr el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. La primera estructura es la directiva, que se constituye de socios que participan voluntariamente en la vida directiva del organismo, sin retribución alguna, y en la cual la participación de sus empresarios la logra a través de sus comisiones de trabajo, esquema creado para incidir en temas de interés empresarial, social, político y ecológico. La segunda es una estructura operativa, integrada por los funcionarios contratados para el efecto, que son encabezados por el director general de la Confederación y de los centros empresariales.

La COPARMEX trabaja a través de un consejo directivo, cuya autoridad máxima es el presidente. Actualmente<sup>22</sup> el presidente es Ricardo González Sada en un periodo de 2006 – 2008.

Además de la representatividad del empresariado sin importar su giro o tamaño, COPARMEX trabaja en otorgar una serie de servicios a sus agremiados para apoyar su operatividad y competitividad: capacitación, bolsa de trabajo, asesorías, información especializada y gestión de trámites. Es por esta razón, que opera a través de un equipo operativo liderado por un director general.

---

<sup>21</sup> Actualmente IMPULSA. Asociación destinada a promover la formación de emprendedores desde la educación preparatoria y profesional.

<sup>22</sup> Febrero 2008

En su plan estratégico 2008 – 2013 asume que su misión consiste en contribuir al establecimiento de condiciones para la prosperidad de todos los mexicanos que propicien una creciente cohesión social y para que las empresas se desarrollen, multipliquen y cumplan con su función creadora de empleo y de riqueza con responsabilidad social. Por su parte, identifica como sus objetivos estratégicos la excelencia empresarial, el desarrollo regional, la mejora en la competitividad, la consolidación de la estabilidad, la construcción de consensos y el robustecimiento institucional. Como puede observarse, la COPARMEX es el único organismo empresarial que declara<sup>23</sup> objetivos orientados al desarrollo regional, a través del encabezamiento de proyectos que potencien sinergias en los empresarios, gobiernos locales, trabajadores, académicos y, en general, las comunidades directamente involucradas.

### **1.3.1. COPARMEX Michoacán**

Ahora bien por lo que respecta a Michoacán, COPARMEX es uno de los 62 Centros Empresariales que se encuentran asociados a la Confederación Patronal de la República Mexicana, por lo que también es denominado Centro Empresarial de Michoacán, Sindicato Patronal (S.P.).

A diferencia de COPARMEX, COPARMEX Michoacán si tiene un trabajo directo con las empresas

COPARMEX Michoacán tiene como sede la ciudad de Morelia, Michoacán, pero las empresas a las que representan pueden pertenecer a cualquiera de los municipios del estado, pudiendo establecer delegaciones en aquellas regiones que así considere conveniente. Una delegación es un área especializada, que se responsabiliza de la coordinación integral a los socios ubicados en una localidad específica dentro del territorio del estado y que para el efecto cuenta con la organización y servicios básicos del centro empresarial ubicado con sede en la ciudad de Morelia.

---

<sup>23</sup> Es conveniente señalar que en esta investigación se considera que, tanto en este organismo como en el resto, la declaración de objetivos y lineamientos estratégicos no se asumen como ejecución real por parte de los mismos, pero si puede considerarse como un punto de partida favorecedor para la propuesta de acciones bajo este objetivo.

La formación del Centro Empresarial de Michoacán, se inicia en un primer intento en 1984, cuando COPARMEX nacional se acerca a un grupo de empresarios de Morelia llamados GEMAC A.C. para iniciar con los trabajos de fundación, pero este grupo desistió debido a que no concordaban con la idea de ser un organismo crítico y propositivo a las acciones del gobierno y de la sociedad<sup>24</sup>.

Posteriormente el 25 de septiembre de 1986, un grupo reducido de empresarios michoacanos, entre los que se encontraban el Ing. René Cardona, el Ing. César Nava, Gabriel Pérez Gil Hinojosa y Antonio Estrada Sámano, tomaron la decisión de fundar el Centro Empresarial de Morelia. Tiempo después se constituye finalmente como Centro Empresarial de Michoacán o Coparmex Michoacán el 05 de enero del 2000, con la finalidad de ampliarse en el estado mediante delegaciones, como las de Ciudad Hidalgo, Zacapu y la Piedad.

La historia de los 21 años en Michoacán puede dividirse por la gestión de cada uno de los presidentes que han estado al frente de COPARMEX Michoacán: el Ing. René Cardona Ambriz, el C.P. Gabriel Pérez Gil Hinojosa, el Dr. Víctor Leodegario Santoyo Vázquez, el C.P. Jorge Vega Martín, el Lic. Antonio Delgado Pérez, el Lic. Antonio Garrido Mejía, el Ing. Carlos Calleja Pinedo, Ing. César Nava Miranda, C.p. Sergio Niebla Pacheco, C.P. José Carlos Rodríguez Voirol y Eduardo Sánchez Martínez.

A continuación se presenta un breve resumen de las principales actividades de COPARMEX Michoacán en cada uno de los periodos, que caracteriza las etapas por las que ha pasado (cuadro 5).

---

<sup>24</sup> Este primer grupo no estuvo de acuerdo en tener una presencia activa como vocero del sector empresarial, independiente de toda línea de gobierno.

Cuadro 5. - Evolución de COPARMEX Michoacán

PERIODO	EXPRESIDENTE	FASE	APORTACIONES
1986-1988	René Cardona Ambríz Empresa: CRISTALIMUM Giro: Comercio	Fundación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socio fundador</li> <li>- Búsqueda de la vertebración del sector empresarial</li> <li>- Se busca un liderazgo empresarial</li> <li>- COPARMEX: La conciencia del empresario</li> </ul>
1988 - 1992	Gabriel Pérez Gil Hinojosa Empresa: Pérez Gil y Asociados, S.A. Sector: Servicios	Primeros trabajos y propuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación empresarial.</li> <li>- Propuestas del sector privado al Gobierno de Michoacán</li> <li>- Constitución de la Comisión de Empresarios Jóvenes</li> <li>- Participación Nacional en COPARMEX</li> </ul>
1992 - 1994	Víctor Leodegario Santoyo Vázquez Empresa: Capacitación y Consultoría S.A. Sector: Servicios	Vinculación con el entorno	-Integración de la actividad laboral en diferentes entornos: sociedades, instituciones gubernamentales y educativas
1994 - 1995	Jorge Vega Marín Empresa: Congeladora y Empacadora Nacional. Sector: Industrial	Valores empresariales y participación ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se promueven los valores éticos empresariales.</li> <li>- Activa la participación de COPARMEX ante desastre económico del 94 y asesinatos de personajes de esfera política y social.</li> </ul>
1995-1997	Antonio Delgado Pérez Empresa: MAJAPARA, Casa de Cambio Sector: Servicios	Fomento empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecimiento de la capacitación y creación de consultoría para MIPYMES.</li> <li>- Fomento para la creación de más empresas.</li> </ul>
1997-1998	José Antonio Garrido Mejía	Fortalecimiento del centro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de servicios para empresas</li> <li>- Apoya la creación del DESEM</li> </ul>

	Empresa: MICHOACAN MOTORS Sector: Comercio	empresarial	Logro de finanzas sanas y estabilidad en el Centro Empresarial.
1998 - 2000	Carlos Calleja Pineda Empresa: Sector:	Evolución conforme al entorno	- Adecuación de estrategias acorde al entorno y a tecnologías de información
2000-2002	César Nava Miranda Empresa: Bombas y Maquinas de Morelia Sector: Comercial	Expansión	- Creación de delegaciones en Cd. Hidalgo, La Piedad y Zacapu - Co-participes de la fundación de organismos como CRECE y la FCT
2002 - 2003	Sergio Niebla Pacheco Empresa: Fabrica de Mueble NIPS Sector: Industrial	Participación	- Fomento de la participación del consejo directivo y socios en las actividades realizadas - Seguimiento a las necesidades particulares de los socios.
2003 - 2005	José Carlos Rodríguez Voirol Empresa: Asesoría Inmobiliaria Integral Sector: Servicios	Fortalecimiento y ampliación de servicios a empresas	- Se da un fuerte impulso a los servicios para las empresas: capacitación, asesorías, vivienda, red de descuentos, bolsa de trabajo.
2005 - 2007	Eduardo Sánchez Martínez Empresa: LUTECNIA, Equipo y Construcción Sector: Industrial	Presencia en la sociedad	- Se logra una presencia importante en los medios de comunicación, emitiendo opinión del sector empresarial. Se realizan gestiones importantes como el impuesto cedular.. - Se fomenta la participación ciudadana, a través de impulso de sociedad en movimiento

Como puede observarse en el cuadro anterior, COPARMEX Michoacán ha encaminado sus esfuerzos en dos sentidos: primero lograr su posicionamiento en la sociedad como líder de opinión empresarial (específicamente en las fases de fundación, valores empresariales y participación ciudadana y en la de presencia en la sociedad) y segundo realizando acciones para fortalecer los servicios a empresarios para mejorar su competitividad (en las fases de fortalecimiento empresarial y fortalecimiento y ampliación de servicios).

En el primer sentido, COPARMEX Michoacán a la fecha ha logrado que se le tome en cuenta en una gran cantidad de puestos de representación pública, que a continuación se enlistan en el cuadro 6 , y cuya mención es de carácter informativo, pero que su análisis no es la tarea fundamental de esta tesis.

Cuadro 6.- Organismos de representación de COPARMEX Michoacán

Consejo de la Fundación para la Calidad Total del Estado de Michoacán
Comité de obras publicas, adquisiciones, enajenaciones, arrendamientos del municipio de Morelia.
Consejo Consultivo para el Desarrollo de Michoacán (CODEM)
Consejo Consultivo de la Comisión Federal de Electricidad
Comité Técnico de CRECE Michoacán
Consejo Consultivo de IMPULSA.
Consejo de Vinculación de la Universidad Tecnológica de Morelia
Comité de Vinculación CONALEP I y II
Consejo Estatal de FOMICH
Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones (COMPEX)
Consejo de la Ciudad
Comisión Consultiva Regional de Infonavit en Michoacán
Comité de Participación ciudadana de la PGR
Consejo de SEMARNAT en el Estado de Michoacán
Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología en Michoacán
Consejo para el Diálogo de los Sectores Productivos del Estado de Michoacán
Comisión de Seguridad de higiene del Consejo para el Dialogo de los Sectores Productivos del Estado de Michoacán.
Comisión de Capacitación del Consejo para el Dialogo con los Sectores Productivos en Michoacán.

Fuente: Registros internos de COPARMEX Michoacán. Actualización febrero 2008

En el segundo sentido, COPARMEX Michoacán a la fecha de la investigación ofrece a sus empresas asociadas una serie de servicios concretos que requieren para apoyar sus operaciones básicas y que no puedan procurarse aisladamente por sí mismas, y que son a través de dichos servicios y actividades que el centro empresarial puede dar un soporte especializado a las empresas

En el cuadro 7 se muestran los doce servicios básicos que ofrece COPARMEX Michoacán y que son los que evaluaremos en el capítulo 4 en función de su orientación a las tres variables de estudio seleccionadas para esta investigación (cooperación interempresarial, capacidades tecnológicas y organizacionales y oferta de servicios de desarrollo empresarial).

Cuadro 7.- Servicios ofrecidos a socios en COPARMEX Michoacán.

<b>Servicio a socios</b>	<b>Descripción</b>
Capacitación	Se imparten cursos de capacitación en diferentes materias como administración, calidad, ventas, mercadotecnia, contabilidad, asuntos fiscales, planeación estratégica, liderazgo, manejo de grupos y desarrollo humano. Estos cursos se imparten bajo dos modalidades: abierto para diferentes empresas o cerrado exclusivo para una empresa.
Bolsa de trabajo	COPARMEX Michoacán realiza de forma gratuita el reclutamiento de personal de las empresas que así lo soliciten con base en un perfil de puesto definido.
Directorio de socios	A todos los socios se entrega de manera electrónica el directorio de los empresarios afiliados a COPARMEX Michoacán, cuya utilidad puede ser la búsqueda de clientes potenciales, proveedores, acuerdos comerciales.
Asesorías	Mediante este servicio, COPARMEX Michoacán otorga a

especializadas gratuitas	las empresas asesorías gratuitas de tipo laboral, contable o fiscal. Además de las asesorías, se reciben comentarios y dudas en materia fiscal, para ser transmitidas al Servicio de Administración Tributaria a través del Síndico del Contribuyente (Representante de COPARMEX y de todos sus asociados ante las autoridades fiscales y el Servicio de Administración Tributaria SAT)
Información y contacto para la obtención de créditos y apoyos para MIPYMES	Para las empresas que así lo requieran, se les hace entrega de un catálogo que contiene información referente a las créditos y apoyos otorgados por instituciones gubernamentales y privadas a las micro, pequeñas y medianas empresas que deseen invertir en un nuevo proyecto, compra de maquinaria e innovaciones. Además se les facilita un primer contacto con dichas instituciones.
Información empresarial	Se envía de manera constante a las empresas información que les pueda ser útil para el desempeño de sus labores: estadística, laboral, fiscal, comercial, de exportación, contactos de proveedores.
Gestión de trámites para adquisición de vivienda	Se otorga asesoría y gestión de trámites de crédito de vivienda para los empresarios y su personal, desde su precalificación hasta la escrituración de su vivienda.
Desayunos informativos	Encuentros entre socios en los que se presenta una conferencia de interés político, social, económico y/o empresarial.
Red de descuentos y publicad para	Descuentos exclusivos para socios COPARMEX con empresas como Aeromar, Telemedia, Telmex, Telcel-

socios	Orbitel, Acostmedical, Cardiología Integral, Laboratorios Cedimi, Funerales Santa Cruz. Por otra parte los afiliados a través de esta actividad, pueden tener una opción de publicidad con el resto, con le único requisito de ofrecer un descuento al resto de los socios.
Desarrollo de productos	A través de un convenio con CEXPORTA se ofrece a los asociados asesoría para el diseño de empaque e imagen de productos con poetencial para exportar,
Promoción de la oferta exportable.	A través del convenio con CEXPORTA se otorga apoyos a los empresarios para que participen en ferias y eventos internacionales de exportación y misiones empresariales.
Comisiones de trabajo	Por medio de esta actividad los empresarios se reúnen en grupos por afinidad de intereses, para incidir en su localidad a través de propuestas y cabildeo con otros actores de la localidad en temáticas como ecología, seguridad pública, apoyos para empresa, empresarios jóvenes, entre otras.

Así pues, actualmente COPARMEX Michoacán orienta su trabajo hacia el exterior para posicionar al organismo como representante del sector empresarial, así como a la generación de servicios y actividades para sus afiliados.

#### **1.4 Conclusiones**

Los organismos empresariales en México están presentes desde principios del siglo XX. Su historia puede entenderse en el sentido de su actuación o influencia ante las instancias gubernamentales, actuación que va desde la propia defensa de la empresa privada hasta apoyo o colaboración con ciertos programas gubernamentales.

A diferencia de las cámaras empresariales, que surgen como disposición oficial y cuya afiliación era obligatoria hasta 1995, COPARMEX surge como un organismo de afiliación voluntaria y en un momento histórico<sup>25</sup> bajo la dinámica de defender la libre empresa. COPARMEX surge bajo el amparo del artículo 123 constitucional y regido por la Ley Federal del Trabajo, a diferencia de las cámaras empresariales que son regidas por la Secretaría de Economía a través de la Ley de Cámaras y sus organismos empresariales.

La finalidad de COPARMEX postulada en estatutos es el estudio, mejoramiento y defensa de los intereses de todos sus agremiados a través del estricto cumplimiento al orden jurídico vigente en México, para lograr con ello el bien común de la sociedad en general. Para lograr esta finalidad ofrece a sus asociados representatividad de su carácter de empresarios y patronos, así como una serie de servicios para apoyar su operatividad.

Junto con COPARMEX, existen otros seis organismos cúpula a nivel nacional que representan a los sectores agropecuario, industrial, servicios, comercio y bancario de la economía mexicana. Dicho organismos son CONCAMIN, CONCANACO, ABM, AMIS, CMHN y CNA, los cuales están afiliados a su vez a un organismo coordinador de organismos: el CCE. El CCE coordina esfuerzos o proyectos comunes de estos organismos pero sin llegar a representar una autoridad jerárquica para ellos en términos legales. Este último aspecto hace referencia a la independencia y libertad de gestiones que cada organismo tiene en lo individual.

Un aspecto básico que pudo detectarse al realizar el análisis comparativo entre los organismos empresariales cúpula es que CONCAMIN, CONCANACO Y COPARMEX tienen el mayor número de afiliados, aunque no necesariamente las empresas más grandes o las más importantes del país a diferencia del CMHN que tiene muy pocos

---

<sup>25</sup> En 1929 COPARMEX nace bajo la idea de la defensa de la iniciativa privada antes los ataques de ese tiempo del gobierno contras las empresas.

empresarios pero reúne a los más importantes<sup>26</sup>, por lo cual tiene un mayor poder económico y político. El primer grupo de organismos por su parte ofrece la mayor cantidad de servicios a sus empresas afiliadas, y tiene una estructura interna más desarrollada.

Por lo que respecta a los organismos empresariales en Michoacán son muy diversos y específicamente para el caso de Morelia hay más de 15 organismos empresariales, los cuales son muy especializados a su sector o giro en específico. Los organismos que ofrecen una mayor cantidad de servicios a sus asociados son la CANACO y la COPARMEX Michoacán, y como líderes de opinión empresarial están en primer lugar el CCE Michoacán y COPARMEX Michoacán.

Por su parte, COPARMEX Michoacán ha ido creciendo constantemente a través de los años y ganando presencia en sectores de representación, así como en el aumento del número de servicios que se ofrecen a los socios. Precisamente la función de los siguientes capítulos será identificar, si este crecimiento aparente está contribuyendo realmente a crear y mejorar un ambiente favorable para el desarrollo de las empresas. Este hecho se verificará a través de las variables estudiadas de manera conceptual en el capítulo siguiente.

---

<sup>26</sup> Figuran en la lista de asociados a este organismo Carlos Slim, Emilio Carrillo Gamboa, Dionisio Garza Medina.

## **CAPÍTULO 2**

### **Referentes teóricos**

#### **Organismos empresariales y desarrollo económico local**

El objetivo de este capítulo es presentar los principales referentes teóricos que señalan a los organismos empresariales como agentes claves para la creación de condiciones favorables para las empresas y, por consecuencia, del proceso de desarrollo económico local, desde la perspectiva de la teoría institucional y organizacional.

Se presenta en primer lugar una revisión conceptual del proceso de desarrollo económico local enfatizando el papel que juegan las empresas y los organismos empresariales, con el objetivo de fundamentar de manera teórica su importancia en dicho proceso. Posteriormente se hace referencia a los principales conceptos de la teoría institucional con la finalidad de resaltar la importancia que las instituciones y organizaciones juegan en el proceso de desarrollo económico local, ya que se caracteriza a la COPARMEX como una organización y a la vez como una institución. En estos conceptos se incluyen los principales elementos a través de los cuales se realizará un acercamiento a conocer su eficiencia institucional y organizativa en el capítulo 3, entre los que se encuentran principalmente: contexto institucional adecuado y estructuras organizativas internas eficientes (acceso a la información y participación en toma de decisiones).

Asimismo se presenta de manera analítica los principales elementos que se seleccionaron en esta investigación y que, bajo la lógica del desarrollo económico local, los organismos empresariales deben aportar para generar las condiciones favorables para que las empresas puedan insertarse en este proceso de desarrollo, profundizando en las tres variables seleccionadas:

- Cooperación interempresarial y asociatividad
- Fomento de innovación y capacidad empresariales: tecnológicas y organizacionales
- Oferta de servicios de desarrollo y soporte especializado a las empresas.

Cabe señalar que los principales conceptos teóricos presentados en este capítulo, sirvieron como base para determinar las variables y los indicadores que se usarán en la evaluación del desempeño de la COPARMEX Michoacán en términos de su vinculación y aporte al desarrollo económico local, desarrollada en el capítulo 4.

### **2.1. El enfoque de desarrollo económico local.**

La visión predominante de desarrollo económico, en muchas ocasiones se enfoca a la medición por medio de indicadores económicos que reflejan datos de tipo cuantitativo como el nivel de producción e ingreso. En esta visión la conceptualización de desarrollo económico se traduce como el crecimiento de estos indicadores y considera que el mejoramiento en el nivel de vida de la población se produce de manera mecánica y automáticamente.

Sin embargo, a partir de la falta de concordancia observada entre estos indicadores económicos y el nivel de vida de la población, así como los procesos de globalización y reestructuración de la organización del trabajo<sup>27</sup>, se ha caminado hacia un nuevo paradigma en la investigación del desarrollo económico basándose en lo local.

La visión del desarrollo económico local no se presenta como una alternativa a la visión de desarrollo predominante pues no cuestiona la importancia de sustentar una política macroeconómica estable, pero si hace algunas otras propuestas interesantes. Acorde con Albuquerque (2004a) no se debe atender solamente a los desafíos de la mayor competitividad en los mercados internacionales y nacionales, sino que también es necesario introducir innovaciones tecnológicas, de gestión, sociales e institucionales en el conjunto de la economía, incluyendo los espacios locales. Así también, el nivel de desarrollo de una localidad, no debe ser reflejado únicamente de manera cuantitativa,

---

<sup>27</sup> Acorde con Ocampo (1999) la revolución tecnológica, ha resuelto el freno de la distancia y permitido la accesibilidad instantánea entre puntos del espacio. Lo anterior ha llevado a que la valorización de diversas localizaciones para el capital, se relacione cada vez menos con la distancia geográfica lo cual ha tenido también impactos en la organización del trabajo.

sino especialmente a través del incremento en la calidad de vida de las personas. El desarrollo desde lo local supone una visión integradora de la economía, al articular en el territorio planos de lo económico, social, cultural e institucional tratando de dar al conjunto una coherencia mayor en la estrategia de desarrollo.

Coraggio (2000) afirma que el desarrollo local beneficia no sólo al desarrollo, sino al desarrollo humano, aportando diversas concepciones de lo local: como idealización de una vida superior, como ámbito más eficiente de la organización de ciertas relaciones: la de representación política, la de la comunidad, la de la convivencia, como escala más eficaz para actuar y operar ciertos efectos.

Así pues, se puede definir al desarrollo económico local como un proceso en el que se reconoce a lo local como escenario estratégico, donde a partir de los recursos endógenos, se impulsan procesos de cambio que sean reconocidos y percibidos como avances en las condiciones objetivas de vida. En opinión de Vázquez (2000) todas las comunidades territoriales disponen de un conjunto de recursos que constituyen el desarrollo endógeno de un área. Los recursos endógenos de una localidad o región incluyen sus recursos físicos, naturales, culturales e institucionales. Así pues, la óptica del desarrollo local endógeno concede a cada comunidad una oportunidad de crecimiento con sus propios recursos, su saber hacer, su organización y sus valores (Martínez, 2001).

Sin embargo, es importante destacar que esta visión de desarrollo económico local no se limita al mejor aprovechamiento de la dotación de recursos endógenos, ya que algunas experiencias de desarrollo local se basan también en la capacidad para aprovechar las oportunidades del contexto exterior. Lo importante es construir una estrategia local de desarrollo con capacidad para aprovechar y hacer propios los efectos favorables de todos los recursos, incluyendo los externos.

Siguiendo en esta lógica, lo local se convierte en el espacio en que se hacen realidad las iniciativas de los diversos actores de la sociedad organizada (Vázquez, 2000), es decir, se considera que los actores locales, públicos y privados, son los responsables

de las acciones de inversión y del control de los procesos económicos (Albuquerque, 2004a). Por lo anterior, se considera que los actores locales tienen la responsabilidad de aprovechar y coordinar los recursos propios del entorno, tanto materiales como humanos para ponerlos al servicio de las actividades productivas.

Un actor local importante en este sentido, son las empresas, pues se convierten en las entidades capaces de transformar los recursos para aprovecharlos en beneficio de la comunidad. Al respecto Albuquerque (2004a) afirma que el sector privado empresarial debe asumir su papel de productor y dinamizador de la economía local, y que por lo tanto, las empresas representan un actor predominante, especialmente las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en países como el nuestro, debido a la alta proporción que representan dentro de la totalidad de las empresas, su presencia territorial dispersa y su importancia para el empleo y la generación de renta.

Ahora bien, el desarrollo económico local no solo requiere del actuar de las empresas y los organismos que las agrupan, sino que también resulta importante una institucionalidad que promueva la concertación de acuerdos de tipo económico, político y social entre dichos actores y con el sector público, en los ámbitos territoriales correspondientes. "El desarrollo local se desenvuelve y opera en función directa del nivel y madurez de la institucionalidad existente, a través de la reducción de los costos de transacción<sup>28</sup> y del mejoramiento de la competitividad sistémica local" (Solari 2002). Es decir, dentro de los actores del desarrollo local, se concede un papel predominante no sólo a las empresas, sino también a las organizaciones, instituciones locales y a la propia sociedad civil en los procesos de crecimiento y cambio estructural de la economía (Störh, 1981 y 1985).

Por lo anterior, resulta importante analizar el tema de las instituciones en el proceso desarrollo local y especialmente porque las empresas llevan a cabo su actuación bajo un marco institucional que las regula y que a la vez permite que se asocien en

---

<sup>28</sup> A mayor institucionalidad, menores costos de transacción y mayor competitividad local. Los costos de transacción de las economías locales se reducen en mayor proporción que las economías de mayor tamaño, debido a la menor complejidad de las operaciones y a que una mayor cantidad de comportamientos personales pueden ser institucionalizados. En este sentido, los organismos empresariales otorgan una mayor institucionalidad a las relaciones entre empresas.

organismos empresariales, favoreciendo o entorpeciendo su actuar. A continuación se presentan los principales elementos de la teoría institucional que se retoman en esta investigación.

## **2.2 Instituciones y desarrollo económico local.**

El tema de las instituciones ha estado en la mira del debate sobre el desarrollo durante varias décadas. Especialmente, con los nuevos modelos de desarrollo local se ha hecho hincapié en las instituciones como el ámbito en el cual los agentes económicos y sociales pueden tener un marco de actuación y acceder a la obtención y manejo de recursos económicos, bajo la premisa fundamental de que las instituciones al ser normas y reglas nacen y prevalecen dondequiera que los individuos intentan vivir y trabajar en la sociedad. En este sentido los organismos empresariales se convierten en instituciones para el actuar de las empresas.

Aunque no existe una definición unánimemente aceptada de instituciones, una de las más reconocidas actualmente es la de D. North<sup>29</sup> (1993) quien define a las instituciones como “reglas del juego” en una sociedad; mas formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana y por consiguiente, estructuran incentivos en el intercambio humano, sea político, social o económico. Es decir, se puede definir a las instituciones como el conjunto de reglas y normas que articulan y organizan las interacciones económicas, sociales y políticas entre los individuos y los grupos sociales. “Las instituciones dan estabilidad, coherencia y significado al comportamiento social y son transportadas por diferentes medios: cultura, estructuras y rutinas” (Scout, 1995).

### **2.2.1. Institucionalismo, neoinstitucionalismo y su importancia en el**

“Adecuar las instituciones” llega a ser un paradigma dominante en la formulación de políticas en la agenda del desarrollo económico (Appendini y Nuijten, 2002). En este enfoque de desarrollo económico local, a las instituciones se les ha asignado un papel

---

<sup>29</sup> Reconocido como el teórico más sobresaliente del nuevo institucionalismo económico.

central en la tarea de apoyar a las personas frente al impacto de cambios macroeconómicos y de encontrar nuevas maneras de mejorar sus modos de vida a través del acceso a recursos y empleos. A nivel local, las instituciones se constituyen en instancias mediadoras que vinculan las políticas macro con los agentes económicos y sociales a nivel de la comunidad, así como el marco e instrumento de actuación de diferentes actores del desarrollo local, como son las empresas y organizaciones empresariales. Es a través del marco institucional que los actores del desarrollo pueden relacionarse entre sí y representan la vía para llevar a cabo sus actividades de una manera coordinada.

En este sentido, el estudio de las instituciones se convierte pues en un elemento fundamental en el planteamiento del desarrollo económico local. Se estudio se encuentra en la rama de de la economía política<sup>30</sup> y ha sufrido importantes cambios y enfoques teóricos, que van desde las ideas que contribuyeron a la formación del viejo institucionalismo hasta el surgimiento del nuevo institucionalismo.

La evolución de esta rama de estudio no se profundiza en esta investigación; sin embargo, se retoman y señalan conceptos e ideas básicas de sus diferentes etapas de estudio, con la finalidad de ir retomando algunos conceptos clave que sirven de marco de referencia teórico para nuestra investigación.

En primer lugar, un elemento importante a retomar, es la importancia del estudio de las instituciones en el ámbito de la economía, puesto que es el fundamento de porque analizamos a los organismos empresariales desde esta perspectiva. Cualquier transacción o relación entre las empresas está regulado por reglas o normas. En este sentido, los clásicos en los siglos XVIII y XIX con economistas como A. Smith y J.S. Mill aceptaron en mayor medida que las instituciones, las reglas, los contratos, y en general las regulaciones del gobierno eran indispensables para el funcionamiento de los mercados. (Ayala, 1999).

Pero es precisamente a principios del siglo XX que varios economistas (como los que

---

<sup>30</sup> La economía política tiene como común denominador la preocupación por introducir el papel de las instituciones, prácticas económicas y procesos políticos que influyen en la asignación de recursos y en las elecciones de los individuos.

abajo se mencionan) que vieron la necesidad de estudiar el intercambio y la conducta económica en el contexto de las instituciones, a pesar de que la teoría dominante en los centros de estudio: la escuela neoclásica<sup>31</sup> se preocupó poco por este tema.

Max Weber (1922) advirtió a los economistas sobre la necesidad de analizar simultáneamente las relaciones interinfluyentes entre la economía, las instituciones y los valores. T. Veblen quien es considerado el fundador del institucionalismo norteamericano postuló que en la realidad, la economía es una red de instituciones y valores que organizan y moldean el comportamiento económico de los individuos. Por su parte, J. Shumpeter (1912) introdujo el papel del liderazgo y la capacidad empresarial en la organización del mercado y en la innovación. H. Simon (1957) señaló que las elecciones racionales y maximizadoras de los individuos son restringidas o limitadas por las instituciones y los valores existentes.

Acorde con Ayala Espino (1999) las ideas de estos economistas contribuyeron a la formación de la escuela institucionalista americana, es decir del viejo institucionalismo económico<sup>32</sup>. Esta visión concibe al mercado como una institución compleja, que es resultado de los arreglos económicos, sociales e institucionales a los cuales llegan los individuos, y que opera simultáneamente en la sociedad, la política y la economía. En este sentido, el mercado no es el único ni el mejor mecanismo de asignación de recursos; sino que se admite que las instituciones públicas y privadas, contribuyen significativamente a cambiar la asignación de recursos, contribuyendo a las mayor o menor eficiencia económica.

Ahora bien, y siguiendo a este autor, aunque el viejo institucionalismo no fue

---

<sup>31</sup> Los economistas neoclásicos de finales del siglo XIX y principios del siglo XX se preocuparon poco por el papel de las instituciones. Su análisis se concentraba en el intercambio económico, desde una perspectiva en la cual la conducta macroeconómica y las elecciones racionales de los individuos conducían a soluciones óptimas en la asignación de los recursos sin necesidad de la intervención de las instituciones.

<sup>32</sup> Los autores del viejo institucionalismo no conforman un grupo del todo homogéneo. En opinión de Hodgson (1993) se puede citar a los estrictamente institucionalistas como Daniel W. Browley, Williams K. Kapp, James A. Swaney, Philip A. Klein, Robert W. Kling, Ann Mari May, John R. Sellers, J. Ron Stanfield. Wassily Leontief o Lester C. Thurow y él mismo. Sin embargo también incluye a los economistas postkeynesianos, schumpeterianos, marxistas y a los miembros de la escuela francesa de la regulación.

reconocido totalmente<sup>33</sup>, si contribuyó a mejorar el entendimiento de la economía en varios aspectos, y que retomamos como fundamento de la importancia de las instituciones para esta investigación: que debe ser estudiada dinámicamente y como un todo (holísticamente), que se debe reconocer la importancia del comportamiento macroeconómico individual, pero también el comportamiento macro social de los grupos, fuerzas políticas, y coaliciones sociales, que la economía no se reduce a relaciones entre mercados, precios y cantidades y que en realidad la dinámica de la economía no podría entenderse sin el importante papel de los contratos, las negociaciones políticas, las acciones colectivas y las regulaciones económicas, es decir de las instituciones.

Ahora bien, el nuevo institucionalismo económico formula una teoría de las instituciones como respuesta al institucionalismo tradicional<sup>34</sup> y, al mismo tiempo, como una crítica a la rigidez analítica de la economía neoclásica<sup>35</sup>. Comprende a autores muy diferentes que destacan la importancia de las instituciones, pero tienen diferencias teóricas importantes, entre ellos se puede mencionar a Coase, Williamson y North.

Este enfoque afirma que las instituciones juegan un papel crucial en la dinámica y desarrollo de cualquier sistema económico y aporta elementos muy importantes para el estudio del desarrollo local: la importancia de su eficiencia para generar un sistema

---

<sup>33</sup> Acorde con Hodgson (1993) el viejo institucionalismo se dio por perdido de manera reiterada y fue desechado por no proporcionar un enfoque sistemático y viable de la teoría económica. Por su parte Ayala (1999) menciona que las principales críticas se refirieron a la falta de una teoría de las instituciones.

<sup>34</sup> Malcolm Rutherford (1995) menciona que debe diferenciarse del viejo del nuevo institucionalismo. Para este autor, cada una aborda las cuestiones de las instituciones y el cambio institucional desde diferentes perspectivas y con conceptos diferentes. Sin embargo, llega a identificar algunos factores comunes y, sobre todo, una similitud en la problemática abordada. Pero, los problemas para establecer un puente surgen por la imposibilidad de reconciliar el tratamiento de los aspectos como la racionalidad y el papel de las normas en el comportamiento humano o el desarrollo de una teoría del cambio cultural. Estas diferencias en los postulados motivacionales conducen a desarrollar distintos ejercicios analíticos y también a inferencias para la actuación pública claramente divergentes. Se puede caracterizar a la nueva Economía institucional a partir de su conceptualización del individuo, de las instituciones y de los mercados.

<sup>35</sup> Acorde con Ayala (1999) el neoinstitucionalismo reconoce que la economía neoclásica provee de instrumentos de análisis poderosos a otros enfoques económicos, pero también señala que los enfoques convencionales han dejado de lado el importante papel que desempeñan las instituciones, en la operación de la economía.

de incentivos o desincentivos económicos y extraeconómicos<sup>36</sup>, para que los individuos se involucren en procesos de intercambio socioeconómico como inversión, ahorro, innovación tecnológica, acciones colectivas.

De este enfoque podemos retomar la idea básica de la importancia de las acciones colectivas, como son los organismos empresariales en la lógica de que constituyen un incentivo para facilitar la organización y el intercambio entre las empresas. A partir de este planteamiento se admite la importancia de los problemas organizacionales y de comportamiento en la teoría de la organización, elementos que se revisan en el siguiente apartado.

Así pues los organismos empresariales representan una acción colectiva que a la vez que facilitar el intercambio entre las empresas en el desarrollo económico local están sujetos a una serie de instituciones o normas que delimitan su actuar.

Al respecto podemos mencionar la diferenciación que hace Vazquez Barquero (2000) de las dos dimensiones del desarrollo económico local: la dimensión económica, que se refiere a la capacidad que demuestran las empresas endógenas para organizar los factores productivos con niveles de productividad suficientes para la competitividad; y la dimensión socio – cultural que manifiesta el hecho de que los valores e instituciones locales sirven de base al proceso de desarrollo y se fortalecen en el ejercicio de la propia estrategia. Lo cual nos permite afirmar que la adecuación de las instituciones o la existencia de un marco institucional adecuado favorece las relaciones empresariales y delimita el actuar de las organizaciones.

### **2.2.2. Organizaciones en el desarrollo económico local.**

Antes de comenzar a argumentar la importancia de las organizaciones en el desarrollo económico local es conveniente aclarar que en muchas ocasiones las instituciones son identificadas como las organizaciones públicas y privadas que administran y aplican

---

<sup>36</sup> Esto es así, porque las instituciones (formales e informales) definen el marco de restricciones legales y extralegales (económicas, sociales culturales, etc.) en medio del cual los individuos actúan, se organizan e intercambian.

políticas y programas de acuerdo con reglas establecidas. Sin embargo, la teoría institucional y sus diferentes autores distinguen claramente las instituciones de las organizaciones, puesto que no pueden utilizarse como sinónimos.

Una organización es una entidad construida en torno a procesos definidos que asegurar en logro de objetivos determinados Scout (1995).

Es decir, las organizaciones están definidas en términos de las instancias en las cuales los individuos se relacionan y organizan en grupos para emprender acciones cooperativas y con estructuras de funciones reconocidas y aceptadas, mientras que las instituciones están mas bien definidas en términos de las creencias, normas y reglas que permiten y regulan el desarrollo de estas organizaciones<sup>37</sup> (Adaptación de Ayala 1999).

Ayala (1999) refiriendo las palabras de Kinght las organizaciones son “actores colectivos que pueden estar sujetos a las restricciones institucionales y las instituciones son las reglas que estructuran las interacciones entre los actores”. Dosi (1993) define a las organizaciones como arreglos institucionales.

Las organizaciones son estructuras económicas, administrativas, políticas y sociales dentro de las cuales los agentes llevan a cabo intercambios y están conformadas por grupos de individuos con el propósito de alcanzar ciertos objetivos. Las organizaciones incluyen: a) cuerpos políticos (partidos políticos, senado, concejo municipal, cuerpos reguladores); b) cuerpos económicos (empresas, sindicatos, granjas familiares, cooperativas); c) cuerpos sociales (Iglesias, clubes, asociaciones deportivas); y d) cuerpos educativos (colegios, universidades, centros de adiestramiento vocacional) (North 1993)

Desde el punto de vista económico, las organizaciones surgen como una respuesta a las restricciones institucionales: tecnológicas, presupuestarias y de preferencias. Pero

---

<sup>37</sup> Ahora bien, en la medida en que las organizaciones están regidas por instituciones que se encargan de diseñar, aplicar y vigilar otras instituciones, se puede decir que las organizaciones son instituciones en el sentido de que están regidas por reglas que permiten su gobernación.

la existencia de una organización no se explica por la mera maximización de utilidades, sino que las organizaciones permiten coordinar las habilidades y los recursos de que disponen los individuos para desarrollar estrategias cooperativas en el intercambio.

Los individuos tienen incentivos para constituir organizaciones de distinta naturaleza, porque su objetivo es maximizar las ventajas que pueden obtener de la cooperación en el intercambio multilateral, pero además porque existen estímulos institucionales para ese propósito. Cuando se forman organizaciones es porque se buscan aprovechar las oportunidades y beneficios que definen las reglas institucionales formales e informales. (Ayala, 1999)

Desde esta perspectiva, las organizaciones son mecanismos superiores para lograr la coordinación y cooperación en el intercambio, superando ampliamente los alcances limitados de las acciones individuales.

La organización permite aprovechar las ventajas de la cooperación, repartir los costos de la gestión administrativa, acceder a mercados y alcanzar escalas de producción adecuadas. Algunas organizaciones que no producen soluciones óptimas ni eficientes, pueden llegar a generar deseconomías de escala, centralización y burocratización, malas estructuras de gobernación y rigidez en la toma de decisiones, afectando con ello el desempeño económico.<sup>38</sup>

Ahora bien, las instituciones existentes juegan un papel relevante en la constitución de sus organizaciones porque restringen sus alcances, modalidades, operación concreta y ámbitos de acción, así como reducen la incertidumbre<sup>39</sup> que supone la interacción humana al interior de las organizaciones. Toda organización tiene reglas internas a las

---

<sup>38</sup> Para el estudio de las organizaciones y el entendimiento de su comportamiento en contextos institucionales los institucionalistas han introducido nuevos temas y enfoques entre los que destacan: costos de transacción, problemas de información, teoría de la agencia, teoría del contrato, teoría de los incentivos. (Ayala, 1999)

<sup>39</sup> North (1990:25) dice que la incertidumbre surge debido a la información incompleta que se tiene con relación al comportamiento de la gente y a las limitaciones computacionales del individuo para procesar, organizar, y utilizar información. Al estructurar la interacción humana, el marco institucional limita el conjunto de elecciones de los actores y reduce la incertidumbre.

cuales se les denomina estructuras de gobernación, y sirven para guiar su operación cotidiana, las interacciones de los individuos dentro de la organización y las relaciones con otras organizaciones.

Las reglas de gobernación pueden ser reglas escritas, pero también tácitas que sustituirán o complementarán a las reglas escritas. Por su parte, y acorde con North (1993) las instituciones pueden ser divididas en: a) restricciones informales (normas de comportamiento, convenciones y códigos de conducta autoimpuestos); b) restricciones formales (reglas, leyes, constituciones); y c) las características de aplicación de estas restricciones (policía, sistema judicial).

Las reglas formales pueden aumentar la eficacia de las restricciones informales al disminuir los costos de información, monitoreo y aplicación. (North 1990: 46).

Además, acorde con algunos autores, al interior de las organizaciones se pueden gestar distintas acciones y estrategias de los individuos para sostener y desarrollar su subsistencia cotidiana y otros proyectos de vida, a las cuales Scout (1995) les llama prácticas organizativas. Estas últimas pueden evolucionar para conformar patrones establecidos (procesos de institucionalización) y de esta manera dar lugar a nuevas instituciones.

En este sentido, los elementos que tienen que evaluarse en una organización como un organismo empresarial necesariamente tienen que estar ligadas a su capacidad para aprovechar las ventajas de la coordinación y la cooperación. Sus estructuras deben ser capaces de que existan adecuadas formas de gobernación y acceso a la toma de decisiones.

### **2.3. Organismos empresariales y su aporte al desarrollo económico local.**

Con los conceptos analizados de la teoría institucional, se puede ubicar a los organismos empresariales como organizaciones creadas para aprovechar las ventajas de la cooperación y que operan bajo un marco institucional establecido en el contexto

local<sup>40</sup>. En el mismo sentido, los organismos empresariales logran un cierto grado de institucionalidad en la medida en que sus reglas son cumplidas o verificadas al interior de la organización. Tanto el contexto institucional local como el grado de institucionalidad existente deben permitir y favorecer su desarrollo y sus aportes al desarrollo económico local.

A continuación se analizarán los aportes que, acorde con los autores y estudios de desarrollo económico local, los organismos empresariales deben hacer en beneficio del mejoramiento de la calidad de las empresas y los habitantes de la localidad donde operan. Cabe señalar que hay muy pocos referentes teóricos sobre los organismos empresariales en particular, sin embargo se señalan los más importantes, así como algunos más generales sobre las políticas que deben aplicarse en relación a las empresas y conjuntos de empresas. De esta revisión de autores y de la concordancia entre los elementos atribuibles a los organismos empresariales es de se definieron las tres variables clave para nuestra investigación: Fomento de cooperación interempresarial, fomento de capacidades tecnológicas y organizacionales y oferta de servicios de desarrollo empresarial.

Acorde con Albuquerque (1994a) las asociaciones empresariales tienen un papel importante en la construcción territorial de los mercados estratégicos de factores y servicios de apoyo a la producción de las MIPYMES, y la innovación de las empresas desde un enfoque local. Además, tienen la función de ir construyendo estructuras decisorias transparentes y participativas, que permitan el desarrollo de sus agremiados exigiéndoles que se esfuercen por crear ventajas competitivas, basadas en la productividad, calidad y flexibilidad, y promoviendo la formación de redes de empresas. Por lo anterior se debe fortalecer las asociaciones empresariales, y coordinar la actuación de los diferentes organismos de fomento productivo, innovación tecnológica y empresarial así como capacitación de recursos humanos, avanzando de

---

<sup>40</sup> El contexto institucional local está constituido por las manifestaciones específicas de las instituciones en el área geográfica en estudio, a pesar de que dichas instituciones pueden cruzar los límites físicos del área. El concepto de desarrollo local hace referencia a la incrustación de realidades a mayor escala en mundos concretos (Appadurai, 1997). Así, cuando hablamos del contexto institucional local nos referimos al entorno institucional relevante para los actores en las áreas geográficas específicas que estamos estudiando.

ese modo en la adecuación territorial del trabajo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Además, propone los siguientes instrumentos de política económica regional empresarial, en los cuales la participación de los organismos empresariales resulta fundamental:

a) Dirigidos a empresas: Instrumentos que buscan el desarrollo de las competencias y habilidades de las MIPYMES. Así también la búsqueda de la promoción de la vocación emprendedora- empresarial de los agentes del territorio, a través de servicios empresariales e instrumentos financieros.

b) Dirigidos a redes de empresas: Las políticas orientadas en este sentido son de particular importancia, pues el proceso de construcción regional dependen en gran medida del nivel de asociatividad y complementariedad del conjunto del sistema productivo regional. Por lo anterior se desarrollan instrumentos orientados a la formación de redes de empresas, así como a la detección y promoción de clusters. Así también, instrumentos más de carácter horizontal, tales como la inversión en infraestructura de servicios empresariales, así como aquellos orientados a fortalecer y ampliar las capacidades institucionales en el marco de articulaciones público – privadas.

Ahora bien, por lo que respecta, a la participación de los organismos empresariales en redes empresariales, la Comisión Económica para América Latina, CEPAL (Domínguez, 2000) ha dado a las asociaciones gremiales la categoría de infraestructura blanda de la economía al ser una esfera de influencia conformada por soportes especializados como finanzas, servicios profesionales, investigación y desarrollo.

Resulta imposible situar el tema del papel de los organismos empresariales en el desarrollo local, sin citar la experiencia italiana. El modelo industrial italiano es reconocido a nivel mundial como un ejemplo exitoso del desarrollo endógeno sustentado en PYMES (García, 2002) en el que han tenido una importancia fundamental las estructuras italianas de gobernabilidad intermedia, las cuales representan a numerosos agentes que influyen en forma importante en la actividad

económica. Son reconocidos los niveles de gobierno intermedio, las estructuras de investigación y formación, estructuras locales y de negocios, dentro de la cual se encuentran las asociaciones y organizaciones empresariales.

Dentro del marco del Seminario de Desarrollo Económico Local (2001) se retoma la experiencia italiana, y se reconoce que, si bien los distritos industriales han sido el resultado de mecanismos espontáneos de adaptación al mercado, las cámaras y organismos empresariales han sido fundamentales para su evolución competitiva, por la oferta de servicios de desarrollo empresarial.

Con lo que respecta al caso particular de Michoacán, Solari (2004) plantea que las organizaciones empresariales locales tienen una incidencia leve y superficial sobre la dinámica empresarial, puesto que realizan actividades, que si bien, pretenden colaborar en la mejora de las empresas, éstas se presentan de manera aislada y no con un plan a futuro y con una visión de desarrollo local. Se refiere a actividades como trabajos de capacitación y asesorías para los agremiados y participación en la vida política del Estado.

Acorde con estos referentes, los autores concuerdan en que el aporte de los organismos empresariales debería estar enfocado principalmente a ser un soporte especializado para las empresas en temas tanto tecnológicos como organizacionales, promoviendo su cooperación e incluso el logro de redes empresariales. Así pues para efectos de la investigación se derivan las tres variables clave: a) fomento de la cooperación interempresarial, b) fomento de capacidad empresariales tecnológicas y organizacionales y c) oferta de servicios de desarrollo empresarial.

### **2.3.1 Fomento de Cooperación Interempresarial.**

Las iniciativas para el desarrollo económico local deben tener como una de sus prioridades mejorar e intensificar las relaciones entre las empresas que forman el tejido productivo local. (Albuquerque, 2004a). La cooperación entre las empresas, principalmente entre las MIPYMES, permite crear estrategias que facilitan el flujo de información y conocimiento entre ellas favoreciendo al aumento de la productividad y

competitividad de la región. Las empresas a la vez obtienen ventajas que difícilmente pueden conseguir de manera aislada.

Conforme estudios desarrollados acerca de las empresas locales regionalmente situadas, se verificó que las condiciones para aumentar o perder la competitividad empresarial dependen del nivel de relación con otros agentes sociales. En contraste al aislamiento de la empresa individual, la existencia de un sistema de cooperación interempresarial es un factor que auxilia a superar limitaciones, a crecer y a aumentar la competitividad y así generar nuevas fuentes de renta y empleo (Fernandes da Silva, 2002).

La cooperación ínter empresarial sugiere que una buena parte de la ventaja competitiva está fuera del ambiente interno de las empresas pues acorde con Porter (1990) la agregación de valor no ocurre únicamente dentro de la empresa, o en un solo eslabón de la cadena, sino a lo largo de toda la cadena productiva.

Por su parte, Sáez y Cabanelas (1997) comentan que los acuerdos de cooperación interempresarial conceden a las empresas colaboradoras una serie de ventajas que difícilmente podrían alcanzar de forma aislada, entre las cuales destaca, mayor flexibilidad, nuevos conocimientos e innovaciones respecto a las actividades que conforman su cadena de valor.

Vázquez Barquero (1995), abordando sobre el asunto relacionado con la cooperación interempresarial afirma que la respuesta local a los desafíos globales es dada por un conjunto de acciones de carácter muy distinto, y haciendo una analogía con los términos de la tecnología de la información nombra a las relaciones interempresariales organizadas como el *orgware*<sup>41</sup>.

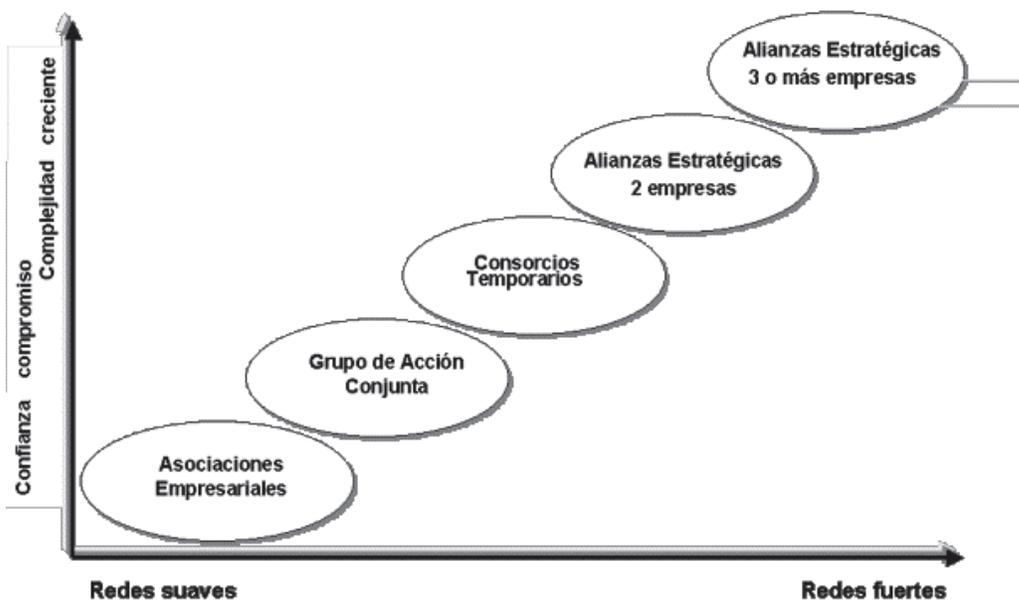
---

<sup>41</sup>El autor utiliza el término hardware, para referirse a los factores inmateriales del desarrollo y orgware a la necesidad de mejorar las acciones destinadas a la organización del desarrollo. Se trata de perfeccionarse la capacidad de organización existente en la ciudad o en la región para responder eficazmente a los problemas y desafíos que son necesarios vencer.

Siguiendo al autor, la cooperación no se lleva a cabo sólo entre las empresas, sino también con las instituciones y entidades de apoyo institucional y públicas con el fin de unir esfuerzos, para reducir los riesgos y las amenazas y aprovechar las oportunidades, volviéndose de esa forma más competitivas. Con todos estos elementos, se tiene que existen múltiples formas de cooperación interempresarial.

Las asociaciones u organismos empresariales representan en sí una forma de cooperación interempresarial. Al respecto, Schimitz (1996) las ubica como una red suave, es decir, organizaciones no lucrativas que abordan temas generales que enfrenta la industria, el comercio y servicios y que abarcan, generalmente una gran área geográfica y muchas empresas. En contraparte, las redes fuertes son asociaciones, normalmente de entre cuatro a seis empresas de una localidad, mediante la cual combinan sus talentos y recursos para alcanzar resultados que no hayan sido posible individualmente, principalmente generación de negocios adicionales rentables. En el siguiente esquema se observa la ubicación de las asociaciones empresariales tomando como referencia el grado de compromiso, confianza y complejidad.

Figura 5. Ubicación de las asociaciones empresariales tomando como referencia el grado de compromiso, confianza y complejidad.



Fuente: Schimitz, 1996.

Así pues, los organismos empresariales, constituyen un tipo de asociatividad para las empresas. Acorde con Ruiz (2001) la asociatividad es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. La asociatividad, además permite realizar negociaciones entre agentes públicos y privados con base en acuerdos formales y permiten neutralizar los efectos perversos de la burocracia, afirma Vazquez Barquero, (1995).

Ahora bien, como se mencionó en párrafos anteriores las empresas asociadas en un organismo empresarial ya están participando, bien o mal, en una forma de cooperación interempresarial; sin embargo, debe promoverse además otras formas de cooperación entre ellas.

Existen diferentes tipos de relaciones interempresariales y bastante literatura sobre clasificaciones que se han dado a las mismas. Sin embargo, la mayoría de estas clasificaciones están basadas en los siguientes criterios: objetivos de formar las relaciones interempresariales y nivel de cohesión. Como ejemplos, Padilla (2003) cita a las alianzas estratégicas, coinversiones, acuerdos tecnológicos, acuerdos de investigación y desarrollo (IyD), subcontratación y redes proveedor-usuario.

En esta investigación, no se retoman ni se profundiza en los diferentes tipos de clasificaciones, pues no representa el objetivo de la misma. El material teórico que se presenta en este sentido corresponde a los principales motivos y objetivos prácticos que lleva a las empresas a cooperar, los cuales servirán como referente para evaluar las actividades de los organismos empresariales como forma de cooperación interempresarial y como promotores de la formación de otros tipos de relaciones interempresariales. En el cuadro 8 se muestran las principales razones y motivos por los cuales dos o más empresas pueden lograr algún tipo de cooperación empresarial, así como los autores que lo afirman.

**Cuadro 8.- Razones por las cuales las empresas forman algún tipo de relación interempresarial.**

<b>Razones para formar relaciones ínter empresariales</b>	<b>Autores</b>
<b>Financieras</b>	
Reducción de costos	(Fernandes da Silva, 2002) AmatoNeto (2000) Saez y Cabanelas (1997) Poliak (2001)
Captación de recursos financieros	(Fernandes da Silva, 2002). Poliak (2001)
Compartir o reducir riesgos	(Fernandes da Silva, 2002).
Intermediación financiera	(Fernandes da Silva, 2002).
Garantías	(Fernandes da Silva, 2002).
<b>De comercialización</b>	
Crear consorcios para comercializar	(Fernandes da Silva, 2002).
Crear franquicias	(Fernandes da Silva, 2002).
Ofrecer una línea de productos más diversificada	AmatoNeto (2000) Poliak (2001)
Ofrecer servicio post-venta en conjunto	Ruiz (2001)
Conseguir el acceso a mercados difíciles	AmatoNeto (2000) Saez y Cabanelas (1997)
Organización de ferias	(Fernandes da Silva, 2002).
Crear grupos de exportadores	(Fernandes da Silva, 2002).

Aumentar el poder económico y ganar parte del mercado.	(Hermosilla y Sola, 1989) Poliak (2001)
Autorización de patentes y marcas	(Fernandes da Silva, 2002).
Productiva o tecnológica	
Aprender know how	AmatoNeto (2000) (Fernandes da Silva, 2002).
Aumentar especialización	(Fernandes da Silva, 2002).
Incorporación de tecnología	(Fernandes da Silva, 2002). (Poliak, 2001)
Aprendizajes tecnológicos	(Fernandes da Silva, 2002).
Difusiones tecnológicas	(Fernandes da Silva, 2002).
Lograr economías de escala	(Fernandes da Silva, 2002). Saez y Cabanelas (1997) Poliak (2001)
Economías de experiencia	Saez y Cabanelas (1997)
Servicios de apoyo	
Capacitación de recursos humanos	(Fernandes da Silva, 2002). AmatoNeto (2000) Poliak (2001)
Información especializada	(Fernandes da Silva, 2002). Poliak (2001)
Diseño	Ruiz (2001)
Nuevas técnicas de gestión y organización de la producción	
Just in time	(Fernandes da Silva, 2002).

Reingeniería	Ruiz (2001)
Cambio electrónico de informaciones	(Fernandes da Silva, 2002).
Captación de estándares de calidad	(Fernandes da Silva, 2002). Poliak (2001)
Subcontratación	(Fernandes da Silva, 2002).
Fortalecer el poder de compra	AmatoNeto (2000)
Acceso a recursos materiales y humanos especializados	Poliak (2001)

Fuente: Elaboración propia con base a la lectura de publicaciones, textos y artículos de los autores señalados

Ahora bien, varios autores coinciden en que existen ciertas características para que se logre una cooperación interempresarial eficaz, es decir, que aporte resultados satisfactorios para las partes, aprovechando oportunidades y evitando riesgos. Entre algunos de ellos, encontramos a Saez y Cabanelas (1997) que indican que para que la cooperación sea efectiva, deben considerarse: a) la conjunción de factores acordes, tanto internos como externos, b) la habilidad de la elección del socio y el planteamiento negociador, c) la ejecución satisfactoria de los acuerdos y, d) un marco de la gestión de la cooperación adecuado. Por su parte, Fernandes da Silva (2002) dan importancia a la confianza, comunicación intensiva, sensibilización, la educación empresarial y la predisposición. Por último, Ruiz (2001) pone énfasis en el sentido de competencia y cooperación en los empresarios, así como la existencia de una red institucional que permita una interacción ágil entre los agentes de la relación interempresarial.

Derivado de este análisis de los referentes teóricos, podemos seleccionar aquellos elementos que deben impulsarse para a su vez promover la cooperación interempresarial, y que serán nuestros indicadores de esta variable para la evaluación realizada en el capítulo 4:

- Conocimiento y comunicación entre las empresas: El primer paso para fomentar la cooperación interempresarial es el propio acercamiento entre las empresas a

través de una comunicación intensiva, la cual puede lograrse a través una serie de canales, estrategias y medios de comunicación.

- Intercambio de informaciones y aprendizaje del know how de otras empresas. De acuerdo con AmatoNeto (2000) y Fernandes da Silva (2002) coinciden en que el aprendizaje de know how es algo que se debe fomentar entre las empresas como una forma de cooperación interempresarial con la finalidad de intercambiar el conocimiento productivo y tecnológico.
- Captación de recursos financieros en conjunto. El acceso a recursos financieros que no están disponibles de manera individual para las empresas es una ventaja de la cooperación interempresarial y por tanto un elemento que debe apoyarse por un organismo empresarial.
- Generación de economías de escala entre los asociados: Un elemento importante de la cooperación interempresarial es que las pequeñas empresas sean capaces de invertir y maximizar las posibilidades de producción de series, que es una práctica muy reducida a las grandes empresas. Fernandes da Silva, (2002).
- Participación en ferias de promoción de productos: La coordinación para organizar o participar en espacios de promoción especializados de algún producto o servicio es otra las ventajas que debe promoverse a través de la cooperación interempresarial.
- Localización de proveedores: Este elemento representa una de las formas más básicas de cooperación interempresarial con razones de comercialización, pero que debe lograrse en las economías locales bajo la lógica de desarrollo de proveedores.
- Localización de clientes: Al igual que el punto anterior, es una forma básica de cooperación interempresarial, pero los organismos empresariales deben cumplir al menos con esta función a través de esquemas de promoción eficientes de los productos y servicios de las empresas afiliadas al organismo.

- Realización de proyectos en conjunto: Un indicador más de la cooperación interempresarial es el generar los mecanismos adecuados para que las empresas lleguen a realizar proyectos en conjunto, ya sea proyectos de inversión o comercialización.
- Realización de alianzas estratégicas entre empresas. Las relaciones interempresariales también se dan cuando varias empresas, que tienen una oportunidad para obtener algún tipo de ventaja competitiva inmediata, desarrollan y lanzan en el mercado un nuevo tipo de negocio, dinamizan alguno ya existente o se unen para crear una nueva empresa que venga a suplir las necesidades de todas ellas.

### **2.3.2. Fomento de capacidades empresariales: tecnológicas y organizacionales.**

Acorde con Albuquerque (2004) el desarrollo económico local y mejora de la posición competitiva de las regiones están asociados directamente con la capacidad organizativa empresarial y la introducción de las innovaciones.

Las empresas deben contar con suficiente capacidad de innovación para asegurar su permanencia y su crecimiento. Esta afirmación se ve sustentada en los estudios de Porter (1990) quien observó que aquellas empresas que mantenían una ventaja competitiva tenían ciertos patrones de conducta, entre los que se encontraba la innovación constante<sup>42</sup>.

Ahora bien, la innovación no puede darse como un proceso aislado, sino debe complementarse con la formación de capacidades empresariales (tecnológicas y organizacionales). La capacidad empresarial y organizativa fuertemente articulada a la tradición productiva de cada territorio propicia una intensa competitividad interna y

---

<sup>42</sup> Además de la innovación constante como elemento estratégico para lograr la ventaja competitiva, Michael Porter (1990) enfatiza la importancia de lograr la diferenciación y los costos bajos tomando como referencia no sólo la empresa, sino el sistema de cadena de valor: "el adquirir ventaja competitiva exige que la cadena de valor de una empresa se gestione como un sistema y no como una colección de partes separadas". El sistema de cadena de valor, incluye desde la cadena de valor de los proveedores hasta la cadena de valor de los compradores.

externa de las empresas locales (Alburquerque, 2004b). Es decir, para que las empresas puedan competir, necesitan introducir innovaciones tecnológicas y, para hacerlo eficientemente, tienen que incorporar los nuevos estilos de dirección y de gestión empresarial: la capacidad empresarial que le permita asimilar la tecnología y rentabilizar las inversiones que realiza. La elevación del nivel tecnológico está condicionada por el aumento del grado de organización de las empresas (Alburquerque, 2004).

Por su parte, Padilla (2005) explica estos elementos al afirmar que los medios disponibles para lograr una evolución progresiva de una economía hacia mejores niveles de vida se pueden examinar desde dos puntos de vista que son complementarios: la creación de capacidades tecnológicas y productivas (CT) endógenas (y exógenas) a las firmas y a la industria; y, la exploración de la innovación tecnológica y organizacional (IT) a través de los diferentes mecanismos de aprendizaje tecnológico (AT).

Así pues, la innovación y la creación de capacidades organizacionales y tecnológicas, son dos elementos que no pueden presentarse de manera independiente, o estudio ha sido profundamente abordado por varios autores. A continuación se presenta únicamente un esbozo general de algunos de ellos, con la finalidad de identificar los elementos de concordancia, a través de los cuales se definieron los indicadores para esta variable de estudio.

La innovación, tiene un sentido muy amplio ya que incluye además de las tecnologías nuevas, métodos nuevos o nuevas maneras de hacer las cosas. La innovación puede manifestarse en el diseño de un producto nuevo, en la manera de enfocar el mercado, o en un modo nuevo de capacitar y organizar (Porter, 1990). Al igual, Alburquerque señala que la introducción de innovaciones puede darse en procesos, productos y organización. Es por eso que se puede definir a la innovación como tecnológica y a la vez organizacional.

Además, acorde con Padilla el proceso de (IT) consiste en: a) la introducción de tecnología corporeizada en nuevos productos o procesos, y b) adaptaciones

incrementales y mejoramiento de las capacidades de producción existentes. Esto implica que la tecnología es un concepto dinámico (Villavicencio y Arvanitis, 1994), ya que incluye tanto elementos materiales como intangibles. Los acervos intangibles son: la información, los conocimientos, habilidades, experiencias, vínculos y estructuras institucionales en y entre las empresas. Los acervos tangibles se relacionan con la capacidad de producción; es decir, son los componentes de un sistema de producción como el capital fijo, los productos y diseños especiales, los insumos especiales, la organización y los procesos de producción.

Ahora bien, mientras mayores sean las capacidades tecnológicas mayor será el grado de creación tecnológica, o la posibilidad de generar cambio técnico (o innovaciones). (Oliber, 2003).

Las capacidades tecnológicas<sup>43</sup> constituyen el potencial con que cuenta una empresa para producir determinado bien destinado a los mercados local o nacional, aun el internacional, e incluyen no solamente la maquinaria y el equipo con que cuenta una empresa o una industria sino, principalmente, la experiencia productiva acumulada por los individuos o grupos de personas y expresada en las habilidades y conocimientos que éstos adquieren con la práctica diaria en el trabajo. Para la creación de dichas capacidades influye de manera determinante el proceso de aprendizaje tecnológico<sup>44</sup> (Jasso y Torres(2002).

---

<sup>43</sup> Es importante señalar que las capacidades tecnológicas difieren de las capacidades productivas, ya que ésta últimas incorpora aquellos recursos usados para la producción, con una tecnología dada; mientras que los recursos "necesarios para generar y gestionar el cambio técnico" constituyen las capacidades tecnológicas. De esta manera, incrementos en la capacidad productiva no están ligados a la acumulación de capacidades tecnológicas. Como consecuencia, el sólo hecho de llevar a cabo actividades productivas no necesariamente tiene efectos de aprendizaje en relación con el cambio tecnológico. (Bell y Pavitt, 1993).

<sup>44</sup> Acorde con Villavicencio y Arvanitis (1994) el aprendizaje tecnológico está constituido por la acumulación de experiencias que conforman el acervo de la empresa. Es un fenómeno acumulativo con mecanismos de interacción y regulación tácitos en donde el conocimiento es producto de una continua interacción entre actores sociales.

Padilla (2005) hace una revisión de algunos autores que estudian las capacidades empresariales, tecnológicas y organizacionales. A continuación se presentan los que contienen elementos sobresalientes para esta investigación:

Teece y Pisano (1994), Prahalad y Hammel (1990) y Teece (1998) coinciden en señalar que las capacidades de una empresa son una serie de habilidades tecnológicas diferenciales, activos complementarios y rutinas organizacionales que integran la base de las capacidades competitivas de la firma en un negocio en particular.

Adicionalmente Teece y Pisano dicen que las habilidades dinámicas (dynamic capabilities) contienen una dimensión económica y organizacional y una dimensión tecnológica.

Las capacidades económico-organizacionales de la firma implican: 1. Decidir qué producir y a qué precio; 2. Determinar si conviene fabricar o comprar los insumos para las mercancías que se van a producir; 3. Resolver cómo diseñar una estructura organizacional que permita un desempeño eficiente para llevar a cabo la producción.

La dimensión tecnológica, por su parte, incluye las habilidades para diseñar, desarrollar nuevos productos y nuevos procesos y aprovechar las instalaciones eficientemente. También incluye las habilidades para aprender.

Dosi (1992:198) afirma que las capacidades son las habilidades de la empresa para resolver problemas técnicos y organizacionales. A su vez, Penrose (1959, 1972) señala que la empresa es al mismo tiempo una organización y un acervo de recursos productivos, humanos y materiales. Dice que toda empresa cuenta con servicios productivos<sup>45</sup> es decir, todas aquellas contribuciones que los recursos humanos, físicos y materiales realizan a las operaciones de la firma. Entre algunos de los más relevantes menciona: el equipo directivo, la capacidad de la gerencia, el carácter empresarial, la experiencia al interior de la empresa y el conocimiento.

---

<sup>45</sup> Acorde a Padilla H. Salvador y Martín C. María de la Luz (2003), Richardson realiza un reemplazo del término de servicios productivos por el de "capabilities" en 1972.

Por su parte, Richardson (1972) sostiene que las capacidades tecnológicas radican en la organización, el conocimiento, la experiencia y las habilidades productivas.

Cohen y Levinthal, (1990) establecen el concepto de *absorptive capacities* para definir a las habilidades de las empresas para captar la nueva información del exterior y sus aptitudes para asimilar y aplicar dicha información para fines económicos y comerciales y así estimular su capacidad de innovación tecnológica.

Por último, Nonaka y Takeuchi (1995) presentan un elemento importante, pues dicen que la transferencia del conocimiento productivo es difícil si no existe transferencia de personas, pero que puede facilitarse si se invierte tiempo y dinero en convertir el conocimiento tácito en codificado.

Derivado de la revisión de estos autores, es posible identificar una serie de elementos generales a través de los cuales se puede identificar que se han desarrollado capacidades organizacionales o tecnológicas en las empresas y que precisamente son los que deben promover los organismos empresariales de manera indirecta a través mecanismos de difusión y promoción, o bien directamente mediante los servicios de desarrollo empresarial que deben proporcionar a las empresas. Los elementos en los que tienen mayor coincidencia los autores son los siguientes:

- Obtención de estilos de dirección más adecuados
- Aumento de capacidad emprendedora
- Logro de innovación de productos
- Logro de innovación en procesos
- Logro de innovación en formas de organización
- Logro de innovación en tecnología
- Establecimiento de estándares y procedimientos de trabajo
- Fomento del trabajo en equipo
- Elaboración de manuales de procedimientos

Estos elementos son los que se retomarán como indicadores de la variable de capacidades tecnológicas y organizacionales en el capítulo 4.

### **2.3.3. Oferta de servicios de desarrollo empresarial y soporte especializado a las empresas.**

Los organismos empresariales tienen en sus manos la función de proporcionar a las empresas, específicamente a las MIPYMES una serie de servicios de soporte que ellas mismas no pueden proporcionarse de forma aislada. Además de las ventajas que trae consigo la cooperación interempresarial, las empresas adheridas a una organización empresarial deben verse beneficiadas con un impacto directo en su operatividad por medio de los servicios recibidos.

En este sentido, la Comisión Económica para América Latina, CEPAL (2000) ha dado a las asociaciones gremiales la categoría de infraestructura blanda de los clusters, al ser una esfera de influencia conformada por soportes especializados como finanzas, servicios profesionales, investigación y desarrollo. Ahora bien, no únicamente en los clusters, los organismos empresariales deben proporcionar servicios de soporte a las empresas.

En México, la Secretaría de Economía a partir del año 2000 otorga el reconocimiento de centros de desarrollo empresarial y de articulación productiva, a aquellos cámaras u organismos empresariales que se conforman en verdaderos centros de servicio y apoyo a MIPYMES y que promueven el uso y explotación de las tecnologías de la información y comunicación, asesoría, capacitación y gestión empresarial y la vinculación de la oferta de productos, servicios y procesos productivos.

Ahora bien, haciendo referencia a Alburquerque (2004b) las empresas, principalmente las MIPYMES tienen ciertas debilidades, que pueden ser cubiertas con servicios obtenidos de los organismos empresariales, entre ellas las siguientes: escasa información empresarial, bajo nivel de capacitación empresarial y tecnológica, acceso al financiamiento de corto y largo plazo, escasa calificación de los recursos humanos, reducida sensibilidad ambiental, informalidad, escasa concertación con demás actores de la sociedad, baja productividad, ausencia de estándares de calidad, falta de información sobre materias primas y tecnologías, dificultad en el acceso a mercados internacionales y servicios financieros, y poca capacidad emprendedora.

Así pues, si definimos algunos servicios necesarios que deben proporcionar los organismos empresariales ya sea de manera directa o a través de alguna otra actividad realizada podemos mencionar los siguientes:

- Acceso a información empresarial
- Formación empresarial y tecnológica
- Acceso a recursos humanos calificados
- Concertación con más actores de la sociedad
- Acceso a mercados internacionales
- Acceso a servicios financieros

Estos seis servicios son los que se retomarán como indicadores en el capítulo 4 para evaluar las actividades de COPARMEX Michoacán.

#### **2.4.- Conclusiones**

Con base a las opiniones de los autores analizados en este capítulo, los organismos empresariales se constituyen con un actor que debe ser fundamental en el proceso de desarrollo económico, pues tienen en sus manos la función de ser un soporte para la operatividad y competitividad de las empresas en el escenario local.

Este enfoque en el que reconoce a lo local como escenario estratégico, los recursos propios (físicos, naturales, culturales, humanos e institucionales) y el aprovechamiento adecuado de las oportunidades externas, se constituyen como elementales para generar estrategias que impulsan procesos de crecimiento económico que van a incidir directamente en mejoras en las condiciones de vida de la población.

Conforme con los referentes teóricos señalados en este capítulo, el aporte de los organismos empresariales debería estar enfocado a generar un ambiente favorecedor para el desarrollo de las empresas.

Existen varios mecanismos o elementos que pueden coadyuvar a la generación de dicho ambiente. Los autores que mencionamos en esta investigación coinciden en los tres siguientes:

- Fomento de cooperación interempresarial y asociatividad.

La experiencia internacional italiana nos demuestra que la cooperación interempresarial permite a las empresas, especialmente a las MIPYMES, aprovechar ventajas competitivas que de forma aislada no tendrían. El nivel de conocimiento entre las empresas en una localidad, su capacidad de generar acuerdos y de formar redes comerciales, así como para acceder a recursos financieros, son elementos básicos que fomentan el nivel de cooperación entre ellas.

- Fomento de innovación y capacidad empresariales: tecnológicas y organizacionales.

La introducción de innovaciones en las empresas les permite ser más competitivas. Sin embargo la innovación no es un proceso independiente de los demás procesos internos de la empresa, necesariamente debe ir acompañada del aumento en sus capacidades tecnológicas y organizacionales, ya que es a través de éstas últimas que el proceso de innovación se incorpora a los procesos organizacionales.

- Oferta de servicios de desarrollo empresarial.

Las MIPYMES deben realizar una serie de procesos a través de servicios externos pues su infraestructura inherente no les permite desarrollarlos a través de ellas mismas. Estos servicios son acceso a recursos humanos calificados, a información especializada, capacitación, entre otros.

Así pues, con base a estas variables identificadas se analizará el actuar de COPARMEX Michoacán en el capítulo 4, para confrontar la teoría con la realidad para el caso de Morelia, identificando el impacto real de este organismo en el desarrollo empresarial local.

Cabe señalar que no se trata de fundamentar la idea de que el desarrollo económico local se da como consecuencia de que los organismos empresariales se enfoquen a la maximización de las tres variables arriba señaladas. Más bien, el desarrollo de estos aspectos por medio de las actividades los organismos empresariales, permitirá que las empresas tengan un ambiente favorable para desarrollarse, y por tanto cumplan su papel como dinamizadores de la economía local, que en conjunto con las acciones del resto de los actores locales, permita derivar el desarrollo económico local.

Ahora bien, los organismos empresariales al ser una forma de organización, deben buscar aprovechar las oportunidades y beneficios que definen las reglas institucionales formales e informales.

Esto es, todos los actores del desarrollo local, incluyendo las empresas y los organismos empresariales están sujetos en un marco e instrumento de actuación que puede favorecer e incluso ser elemento clave en su desarrollo, pero también llegar a entorpecerlo. Dicho marco de actuación son las instituciones.

Las instituciones existentes juegan un papel relevante en la constitución de sus organizaciones porque restringen sus alcances, modalidades, operación concreta y ámbitos de acción.

Derivado de estos referentes teóricos se definieron dos elementos complementarios a esta investigación que permitirán, sin llegar a ser un análisis de profundidad, tener un soporte de referencia para evaluar la eficiencia institucional y organizativa de COPARMEX Michoacán:

- Contexto institucional formal
- Estructura organizativa interna

Los cuales serán evaluados a través de un análisis del marco legislativo existente para los organismos empresariales en siguiente capítulo de esta investigación, que también incluirá un análisis de la forma organizativa que tiene actualmente COPARMEX

Michoacán para verificar si está actualmente está cumpliendo con las necesidades de sus asociados o si tiene el potencial para hacerlo.

### **CAPITULO 3**

#### **Marco jurídico y operativo de los organismos empresariales en México: Contexto institucional formal y estructura organizativa de COPARMEX Michoacán.**

El objetivo de este capítulo es revisar las reglas institucionales formales que conforman el marco de actuación de los organismos empresariales, específicamente de los sindicatos patronales u organizaciones de empleadores que es la figura jurídica que corresponde a COPARMEX Michoacán, a través de la revisión de las leyes y políticas relacionadas a su actuar con la finalidad de conocer el alcance legal que tienen para desarrollar ciertas actividades tendientes a generar un ambiente propicio para el desarrollo de las empresas y específicamente contribuciones a las variables básicas señaladas en esta investigación: fomento de cooperación interempresarial y asociatividad, fomento de capacidades empresariales: tecnológicas y organizacionales y oferta de servicios de desarrollo empresarial. Así también se presenta un análisis de la estructura organizativa interna de COPARMEX Michoacán, cuyo fin es evaluar si cuenta con los elementos y canales necesarios para desarrollar las actividades mencionadas.

Así pues, la primera parte de este capítulo muestra un esbozo general de dichas leyes y se identifica el grado en que fomentan o permiten a los organismos empresariales desarrollar las tres variables fundamentales de esta investigación y por consecuencia propiciar un ambiente favorable para el desarrollo de las empresas desde el punto de vista local.

Cabe señalar que en esta investigación, solo se analizan las instituciones formales existentes, es decir las leyes y normas ya establecidas, con fines de verificar si el marco legislativo existente promueve o coacta su actuar, pero sin querer tener una visión legalista de la dinámica social, es decir, con la conciencia de que la dinámica social y especialmente las instituciones no necesariamente son formales, e incluso a sabiendas de que en muchos casos las formas de organización y sus actividades se desarrollan sin una ley preestablecida y más bien al contrario son causa de la generación de una ley o normativa.

La segunda parte de este capítulo refiere a la estructura organizativa interna de COPARMEX Michoacán por lo que muestra un análisis de los principales actores que conforman su estructura organizativa, así como las funciones de cada uno de ellos, con la finalidad de verificar los canales de comunicación, las estructuras de gobernación, el proceso de toma de decisiones y el acceso a la información. Este análisis se realizó a través de la revisión general de sus documentos de organización, entrevistas informales con los integrantes de COPARMEX Michoacán, así como con los resultados de la encuesta aplicada a la totalidad de los socios de COPARMEX Michoacán referente a esta temática.

### **3.1 Marco jurídico de los organismos empresariales en México.**

Acorde con Appadurai, (1997) el contexto institucional local está constituido por las manifestaciones específicas de las instituciones en el área geográfica en estudio, a pesar de que dichas instituciones pueden cruzar los límites físicos del área, por lo que para este análisis se toma en cuenta la regulación a nivel territorial internacional, nacional y local que contempla a los sindicatos patronales.

Por lo anterior, a continuación se mencionan por niveles territoriales la forma en las principales normativas e instancias formales que rigen los organismos empresariales de forma general, y de forma específica a COPARMEX Michoacán, permiten o delimitan su actuar particularmente en las tres variables de estudio.

#### **3.1.1. Marco legal a escala internacional.**

Los organismos empresariales son reconocidos a nivel internacional en las declaraciones de diferentes instancias, incluso, en algunas de ellas, representan las estructuras y vías formales de participación, para la realización de algunos acuerdos.

En este sentido, los lineamientos dictados por dichos organismos referentes al actuar de las organizaciones empresariales pueden estar enfocados o no a promover la realización de actividades enfocadas a nuestras variables de análisis.

Para el caso de COPARMEX Michoacán, que está sujeto a las disposiciones y recomendaciones de la **Organización Internacional del Trabajo (OIT)**<sup>46</sup>, éstas representan un marco legal que no sólo permite la participación de los organismos empresariales en temas del desarrollo económico local, sino que la exige en virtud de aprovechar las ventajas de la cooperación interempresarial para generar programas que ayuden a generar mejores condiciones de trabajo.

Lo anterior se fundamenta en su propia declaración de objetivos, pues menciona tener como función primordial la de fomentar la justicia social, los derechos humanos y laborales internacionalmente reconocidos<sup>47</sup>. Para el desarrollo de su trabajo se vale de estructuras tripartitas integrados por los gobiernos, organizaciones de empleadores (organismos empresariales) y organizaciones de trabajadores (sindicatos de trabajadores). Es precisamente a través de esta característica singular de tripartismo, que la OIT, exige a los organismos empresariales su participación activa en la formulación de políticas y programas internacionales para contribuir a mejorar las condiciones de vida y de trabajo de los asalariados y en la elaboración de normas laborales internacionales que sirven de directrices a las autoridades nacionales para llevar a la práctica esas políticas.

---

<sup>46</sup> La Organización Internacional del Trabajo, creada en 1919 cuya sede principal está en Ginebra, Suiza, es un organismo especializado de las Naciones Unidas, enfocado al estudio de las relaciones laborales en todo el mundo.

<sup>47</sup> La Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo reafirmó en junio de 1998 el compromiso de los 174 miembros de la Organización de respetar los principios relativos a cuatro categorías de derechos fundamentales en el trabajo y de promover y materializar su aplicación universal:

- a) la libertad de asociación y la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva;
- b) la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio;
- c) la abolición efectiva del trabajo infantil; y
- d) la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación

Ahora bien, de manera específica la OIT cuenta con un **Documento Normativo para las Actividades entre Empleadores**<sup>48</sup>, que a manera general presenta la importancia de la existencia de organizaciones de empleadores en las naciones:

“Para una buena formulación de la política social nacional y para su aplicación, es indispensable que haya unas organizaciones independientes y representativas de empleadores (y también de trabajadores). El fortalecimiento de las organizaciones de empleadores es un elemento capital para consolidar el principio del tripartismo de la OIT. Además de ayudarles a participar en un diálogo tripartito, las actividades de colaboración con las organizaciones de empleadores contribuyen a la competitividad de las empresas en los demás ámbitos de los programas de la OIT. La estabilidad social presupone que, siempre que sea posible, se negocie una política de desarrollo óptima, y los representantes de los empleadores (y de los trabajadores) son elementos esenciales en la negociación”

Dicho documento presenta también las características y funciones que deben cumplir las organizaciones de empleadores y que puntualiza dos principalmente: la influencia en el entorno político y jurídico para facilitar el crecimiento de las empresas y el desarrollo mediante un diálogo tripartita con el gobierno y los sindicatos de trabajadores y la prestación de servicios directos a sus miembros, basada en las necesidades de estos últimos, lo cual mejora el rendimiento y la competitividad del sector privado, y permite a sus miembros desempeñar mejor su misión empresarial y contribuir al desarrollo socioeconómico nacional.

Este documento plantea que una organización de empleadores eficaz contribuye al crecimiento del empleo y a la atenuación de la pobreza, para lo cual señala e instruye a los organismos los sectores prioritarios que deben atender: formulación de una política nacional, creación de una capacidad institucional, visión estratégica, perfeccionamiento del personal, información, conocimientos, investigación y materiales didácticos y fomento de la competitividad de las empresas.

---

<sup>48</sup> Disponible en [www.ioe-emp.org](http://www.ioe-emp.org)

Así pues, este documento manifiesta de manera expresa algunas de las actividades que debe desarrollar un organismo empresarial, y que tienen correspondencia con la variable de oferta de servicios de desarrollo empresarial, así como el fomento de capacidades tecnológicas y organizacionales, en el sentido de ofrecer a las empresas la información y el conocimiento así como los servicios que requieran para elevar su competitividad. Por otra parte, también les da libertad para desarrollar su plan de actividades, lo cual le permite flexibilidad para el logro de las variables en cuestión.

Además de lo anterior, La Organización Internacional del Trabajo (OIT) tiene varios convenios<sup>49</sup> que, si bien no regulan de forma exacta la forma de gobierno y dirección de una organización de empleadores, establecen algunos principios fundamentales relacionados (anexo 2) y que permiten la libertad para organizar su administración y sus actividades, así como formular su propio programa de acción.

Ahora bien dentro del OIT para dar atención y mantener la vinculación con los organismos empresariales de todos los Estados miembros, es la **Oficina de Actividades para los Empleadores de la Organización Internacional del Trabajo (ACTEMP)** la cual lleva a cabo su labor desde las oficinas centrales en Ginebra y a través de una red de especialistas en los equipos técnicos de esta organización en todo el mundo. Su función es facilitar el acceso a los recursos de la OIT para las organizaciones de empleadores, así como mantener informada a la organización sobre los puntos de vista, inquietudes y prioridades de éstas. Además promueve la cooperación internacional entre las organizaciones de empleadores y conduce un programa de actividades en todo el mundo.

ACTEMP constituye una puerta de acceso, a través de la cual los empleadores por medio de sus organizaciones nacionales pueden obtener la mejor información disponible sobre el desarrollo de los recursos humanos, las relaciones laborales, y una amplia serie de temas concernientes al empleo y al mercado laboral. Toda esta información y capacitación les permite mejorar la oferta de servicios a sus agremiados.

---

<sup>49</sup> Disponible en [www.ioe-emp.org](http://www.ioe-emp.org)

La Oficina también lleva a cabo un programa de cooperación técnica que presta ayuda a las organizaciones de empleadores en los países en desarrollo y en las economías en transición<sup>50</sup>.

Definitivamente esta serie de apoyos en capacitación y formación para los organismos de empleadores, son una herramienta institucional que fomenta el crecimiento de los organismos siempre en el sentido de ofrecer más y mejores servicios y actividades para sus empresas afiliadas. En este sentido, este marco jurídico internacional también promueve por este medio la oferta de servicios de desarrollo empresarial.

Ahora bien, el organismo que agrupa a todas las organizaciones de empleadores u organismos empresariales y que se encarga de representar a las empresas en el sistema tripartita de la OIT es la **Organización Internacional de Empleadores (OIE)**.

La OIE desde su creación en 1920, ha sido reconocida como la única organización en el plano internacional que representan los intereses de la empresa en materia de políticas sociales y laborales. Está integrada por 139 organizaciones nacionales de empleadores que representan a 134 países.<sup>51</sup> En México su representación está dada por COPARMEX Y CONCAMIN.

La misión expresa de la OIE es promover y defender los intereses de los empleadores en los foros internacionales y con este fin trata de asegurar que las políticas internacionales, sociales y laborales, promuevan la viabilidad de las empresas y establezcan condiciones favorables para el desarrollo empresarial y a la

---

<sup>50</sup> Esta tarea se cumple, principalmente a través de proyectos financiados con los fondos de asistencia para el desarrollo, que aportan las naciones donantes.

<sup>51</sup> La OIE para su organización se encuentra dividida en seis regiones: africana, americana, de estados árabes, asiática, europea y de las antillas. La región americana que es donde se ubica México cuenta como 24 organizaciones adheridas

creación de empleo. Pero lo anterior participa activamente en la creación y capacitación de organizaciones representativas de empleadores<sup>52</sup>, particularmente en los países en desarrollo.

La OIE es el órgano de coordinación permanente para el intercambio de información, opiniones y experiencias entre las organizaciones de empleadores del mundo entero. Actúa como canal oficial de comunicación y promoción del punto de vista de los empleadores ante todos los organismos de las Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales.

Así pues, la OIE representa el canal a través de los cuales los organismos empresariales pueden tener incidencia en el desarrollo de actividades tendientes a la generación de condiciones favorables para el desarrollo empresarial.

Derivado de todo lo dicho anteriormente, podemos decir que la existencia de estos organismos internacionales y sus normativas representan un contexto institucional formal a nivel internacional muy adecuado para que las organizaciones empresariales se constituyan como verdaderos promotores del desarrollo de sus empresas.

Ahora bien, es importante aclarar que como reglamentación tendría aplicación directa en el actuar de los organismos empresariales locales, pero como proveedora de elementos, herramientas y soporte de actividades, ideas y estudios que favorezcan su participación institucional es más limitada para los organismos empresariales locales que para los que tienen alcance a nivel nacional.

Esto es, COPARMEX Nacional es uno de los organismos que integra formalmente la OIE, y por tanto está bajo este contexto institucional favorecedor del que hablamos, pero COPARMEX Michoacán es parte de este contexto en consecuencia y receptora de beneficios de manera indirecta.

---

<sup>52</sup> Específicamente sobre este tema tiene un programa de capacitación que desarrolla año con año para los gerentes y directores de los organismos empresariales de Latinoamérica al cual denomina ILGO (Instituto Latinoamericano para la Gerencia de Organismos Empresariales)

### **3.1.2 Marco legal a escala nacional.**

En la mayoría de las naciones, y a fin de actuar con autoridad legal, se les pide a las organizaciones de empleadores que se registren bajo una forma orgánica específica, creada para las asociaciones sin fines de lucro. Si bien las leyes difieren de una nación a otra, generalmente contienen disposiciones destinadas a proteger los derechos e intereses de los miembros y de terceras partes. Hasta cierto punto, proporcionan un marco obligatorio de gobierno general, dentro del cual se pueden desarrollar las prácticas y procedimientos apropiados.

Las bases jurídicas del sindicalismo empresarial mexicano tienen su fundamento en primera instancia en el artículo 9º de las **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**, que otorga a todos los individuos la garantía de libre asociación con cualquier objeto lícito; así como el artículo 123 constitucional apartado "A", fracción XVI que reconoce tanto a los sindicatos de trabajadores como a los de patronos<sup>53</sup>, y por su parte la **Ley Federal del Trabajo** que los regula en los capítulos I y II del Título Séptimo ( anexo 3) y en los cuales permite a los sindicatos patronales elegir libremente a sus representantes, organizar su administración y sus actividades y formular sus programas de acción .

El registro de los sindicatos patronales se realiza ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en los caso de competencia federal y en las Juntas de Conciliación y Arbitraje en los de competencia local, lo cual produce efectos ante todas las autoridades.

Dichas instancias a través de su normativa permiten a las empresas o patronos a asociarse con fines lícitos, así como les otorgan una libertad en el desarrollo de sus actividades, siempre y cuando los estatutos que los rigen se encuentren debidamente registrados.

---

<sup>53</sup> Tomado de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Art 123, XVI. Tanto los obreros como los empresarios tendrán derecho para coaligarse en defensa de sus respectivos intereses, formando sindicatos, asociaciones profesionales, etc.;

La Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) es el único organismo empresarial en México que se encuentra registrado como un sindicato patronal, y por tanto se encuentra regido por las Juntas de Conciliación y Arbitraje Locales para cada uno de los 62 centros empresariales del interior de la República; y por su parte COPARMEX Nacional se rige por la Junta de Conciliación y Arbitraje Federal.

Por su parte, para los organismos empresariales que se encuentran registrados como Cámaras, específicamente la CONCANACO y la CONCAMIN se encuentran regidas por la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones la cual contempla que el organismo que las regulará será el Poder Ejecutivo a través de la Secretaría de Economía. Dicha ley contempla de manera expresa ciertas actividades que deben desarrollar (anexo 4). Para el caso particular de COPARMEX Michoacán, se encuentra fuera de la regulación de la Ley de Cámaras Empresariales y Confederaciones, por ser un sindicato patronal.

Como puede observarse el marco que delimita el actuar de los sindicatos patronales se encuentra contenido en la Ley Federal del Trabajo pero delegando esta delimitación a lo que sus estatutos mismos establecen. Lo cual permite que el contexto institucional formal al menos en esta escala sea muy amplio y con posibilidad de desarrollar una serie de actividades favorables para las empresas. Las únicas restricciones establecidas en dicha Ley son para el número de integrantes de un sindicato patronal y la integración de su consejo directivo.

Ahora bien, dentro del contexto institucional a nivel nacional, existen algunas normativas que contemplan la participación de manera activa de los organismos empresariales para el desarrollo de ciertos programas de desarrollo empresarial. Específicamente, la Secretaría de Economía a través del Fondo PYME, marca en sus reglas de operación que todos los apoyos para empresarios tienen que otorgarse a través de un organismo intermedio que funge como detector de problemas empresariales a nivel local y regional así como supervisor de la aplicación correcta del recurso asignado para determinados proyectos. Así también esta dependencia

de gobierno a partir del año 2000 otorga el reconocimiento de centros de desarrollo empresarial y de articulación productiva, a aquellos cámaras u organismos empresariales que se conforman en verdaderos centros de servicio y apoyo a MIPYMES y que promueven el uso y explotación de las tecnologías de la información y comunicación, asesoría, capacitación y gestión empresarial y la vinculación de las oferta de productos, servicios y procesos productivos. Los organismos empresariales reconocidos tienen un mayor apoyo para el acceso a recursos para las empresas de su localidad. Es decir, esta normativa marca una vía institucional formal para el acceso a recursos para las empresas a través de los organismos empresariales, lo cual se convierte en un contexto adecuado.

COPARMEX Michoacán ha fungido como organismo intermedio en el año 2006 y 2007 para dos proyectos particulares: Desarrollo de productos del estado de Michoacán y Promoción de la Oferta Exportable del Estado, pero aún no ha sido reconocido como Centro de Desarrollo Empresarial. La participación en estos dos proyectos particulares ha permitido ofrecer a los empresarios dos servicios más que serán analizados a través de las variables en el capítulo 4, pero que por lo pronto, puede decirse que el contexto institucional a nivel nacional a resultado favorecedor para incrementar el numero de servicios de apoyo a los empresarios y con esto crear un ambiente más favorable para el desarrollo de las empresas.

### **3.1.3 Marco legal a escala local. COPARMEX Michoacán**

Ahora bien, cada cámara u organismo empresarial se rige por una normatividad interna, la cual puede incluir reglamentos o estatutos internos. Por lo que respecta a COPARMEX Michoacán, cuenta con sus Estatutos que se encuentran registrados en la Junta Local de Conciliación y Arbitraje de Morelia.

En dichos Estatutos, se encuentra la naturaleza y denominación de COPARMEX Michoacán que es como sigue: "...es un sindicato patronal integrado, en asociación libre, por personas físicas o morales, que tengan el carácter de empresarios o patrones en el Estado de Michoacán, tiene personalidad jurídica propia y está asociado a la

Confederación Patronal de la República Mexicana también denominada por las siglas COPARMEX”

Además de eso, los estatutos que rigen la vida interna de COPARMEX Michoacán, establecen en 15 capítulos, 106 artículos y 5 transitorios, la normativa referente a: denominación, objeto, duración, domicilio y patrimonio de la institución, los asociados, la asamblea de socios, el consejo directivo, el director, el comité de vigilancia, los órganos consultivo, las elecciones, las cuotas, las delegaciones, las obligaciones y derechos de COPARMEX Michoacán, la disolución, las reformas, las disposiciones generales y el código de ética.

Como se ha mencionado anteriormente, la legislación laboral permite que los estatutos planteados por cada organismo definan sus objetivos y planes de acción. A continuación en el cuadro 9 se señalan los objetos sociales que marcan los estatutos de Coparmex Michoacán y que están orientados a permitir y fomentar que realice actividades favorecedoras para el desarrollo empresarial en el sentido de las tres variables estudiadas en esta tesis.

Cuadro 9. - Comparación de variables vs objetos sociales de COPARMEX Michoacán señalados en estatutos.

<b>Fomento de cooperación interempresarial y asociatividad</b>	<b>Fomento de capacidades tecnológicas y organizacionales</b>	<b>Oferta de servicios de desarrollo territorial</b>
<p>4.2.1. Acrecentar la unión entre los empresarios de México sobre la base de convicciones y compromisos comunes, para promover su participación organizada con los demás sectores, en pro del orden social, la seguridad, la justicia y la paz, mediante el cuidado de la educación, el medio ambiente y todo lo que impacte, mejore y desarrolle la vida del ser humano en las comunidades, municipios, estados y la federación</p>	<p>4.1.2. Proporcionar todos aquellos servicios concretos que sus agremiados u otros empresarios requieran para cumplir su misión y que no puedan procurarse aisladamente por sí mismos.</p>	
<p>4.2.5. Formar con otros Centros Empresariales una federación, de conformidad con lo establecido por el artículo 381 de la Ley Laboral, adherida a la COPARMEX, de conformidad a lo establecido en sus estatutos.</p>	<p>4.3.2. Desarrollar el profesionalismo en la dirección de empresas en todas sus áreas y contribuir por todos los medios a la formación integral, capacitación y adiestramiento de los trabajadores de la empresa.</p>	<p>4.2.2. Fungir como órgano para proveer educación, capacitación y servicios en el área de solución alterna de controversias entre empresarios</p>
<p>4.5.2. Actuar, gestionar y declarar a nombre de sus agremiados, según los problemas y circunstancias, de acuerdo a sus principios y finalidad.</p>		
<p>4.5.7. Servir como gestor en representación de los socios que lo soliciten para tramitar ante autoridades y particulares toda clase de trámites administrativos, o judiciales, que sean necesarios o complementarios a la consecución de los objetos sociales o actividad profesional o empresarial de los socios</p>		
<p>4.6.3. Defender los intereses de sus agremiados en su carácter de empresarios.</p>		
<p>4.6.4. Fungir como órgano de representación de sus agremiados ante particulares y autoridades.</p>		
<p>4.7.4. Intervenir en la elección y designación de representantes Patronales ante los Tribunales de Trabajo; Comisiones Regionales y Nacionales de los Salarios Mínimos; Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas; del Instituto Mexicano del Seguro Social; del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, Procuraduría Federal de Protección al Consumidor, Comisión Federal de Competencia Económica y demás organismos en los que corresponda estar representados los patrones en general.</p>		

Fuente: Elaboración propia en base a los Estatutos de COPARMEX Michoacán. Febrero 2008

Como puede observarse los estatutos de COPARMEX si contemplan el desarrollo de actividades correspondientes a las variables de estudio seleccionadas, principalmente para el fomento de cooperación interempresarial y asociatividad. Como contexto institucional local formal también cumple el objetivo, sin embargo es necesario verificar la operatividad, la aplicabilidad y la ejecución real de dichas reglas formales; elementos que se analizarán en el siguiente capítulo.

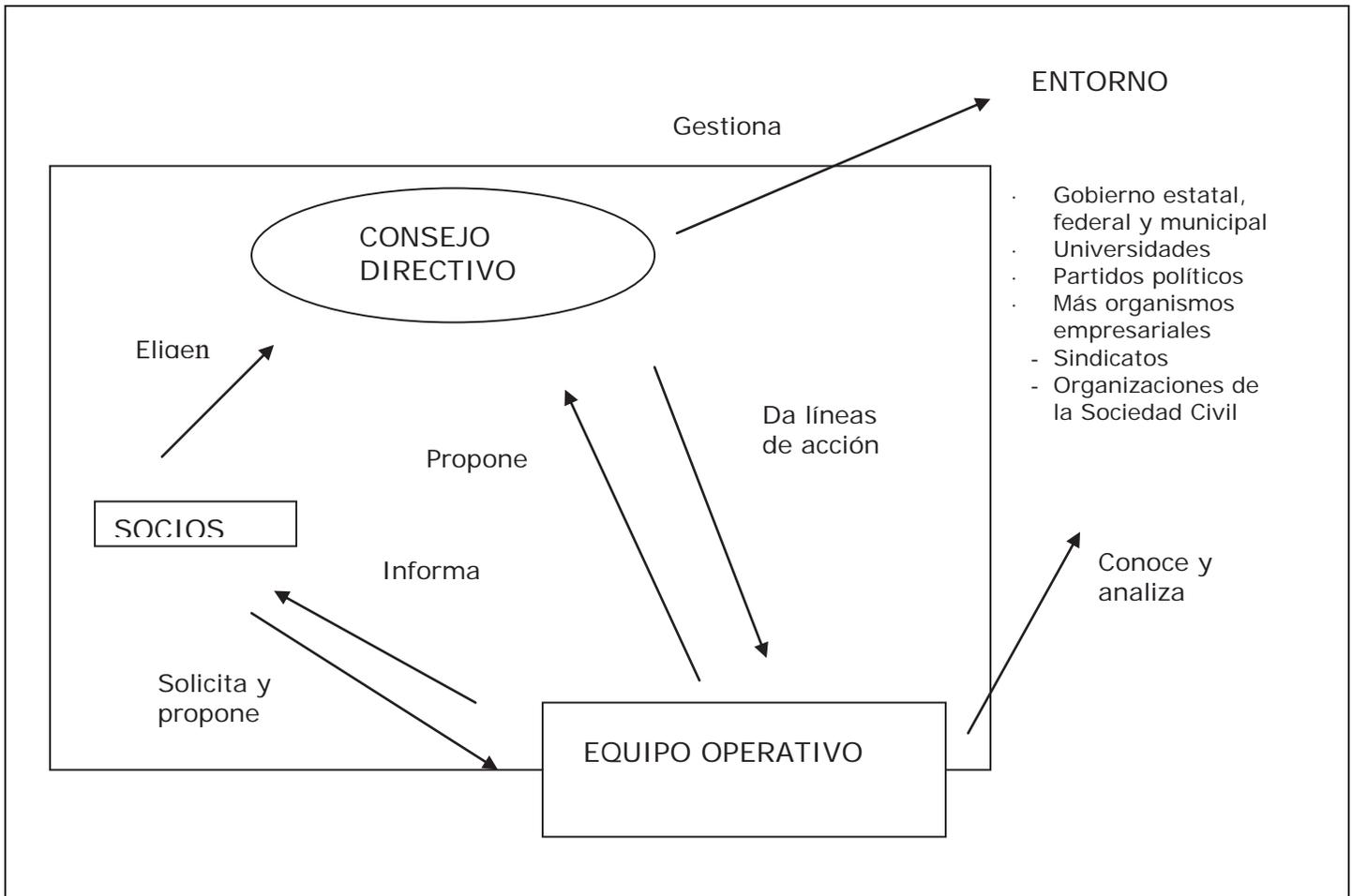
### **3.2 Estructuras organizativas internas de COPARMEX**

Una vez que se ha verificado el marco jurídico que regula a COPARMEX, es necesario hacer un análisis hacia el interior para evaluar la eficiencia de su estructura administrativa.

Lo anterior, bajo la idea de que las organizaciones se forman porque buscan aprovechar las oportunidades y beneficios que definen las reglas institucionales, su estructura debe permitir aprovechar las ventajas de la cooperación, repartir los costos de la gestión administrativa, es decir que le permita generar soluciones óptimas y eficientes, en las que haya buenas estructuras de gobernación, flexibilidad y participación en la toma de decisiones, así como acceso a la información.

La estructura de COPARMEX Michoacán, y para efectos de esta tesis se pueden clasificar en tres instancias básicas: socios, consejo directivo y equipo operativo, en cuya conformación, funciones y forma de comunicación entre ellos centraremos el análisis de este apartado.

Para comenzar, en la figura 6 se muestra la interrelación entre estos tres grupos, así como su relación con el entorno externo. Este análisis es básico para comprender la forma en que se opera y se toman decisiones, puesto que esto representa un punto importante para entender el comportamiento de las organizaciones y con esto la viabilidad para trabajar adecuadamente con las necesidades de las empresas agremiadas.

**Figura 6. Estructura de COPARMEX Michoacán**

Fuente: Elaboración propia en base a fuentes directas de información. Barrera 2007

Como puede observarse toda línea de autoridad proviene del consejo directivo, el cual es elegido por los socios

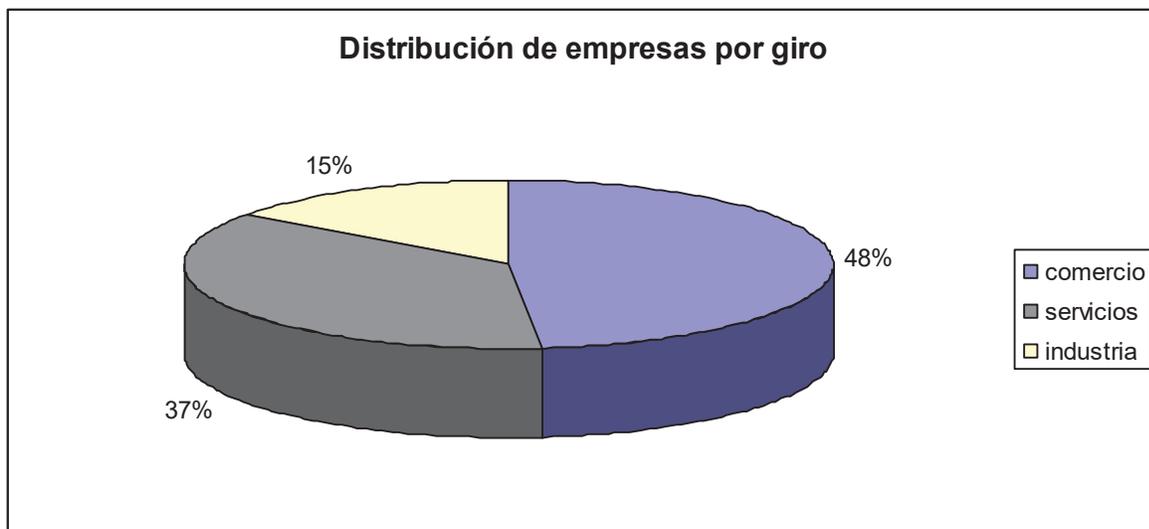
### 3.2.1 Socios

A la fecha de la investigación, COPARMEX Michoacán estaba integrada por 401 socios, de los cuales el 88.32 % son empresarios de la ciudad de Morelia y el resto de los municipios del interior del Estado, específicamente Uruapan, Cd. Hidalgo, Quiroga, Zacapu, Zitácuaro, Maravatío, Contepec y La Piedad. Es decir, aún tienen la mayoría de su fuerza en la ciudad de Morelia.

El proceso de afiliación a COPARMEX, es voluntario pero se requiere cumplir dos requisitos básicos: el llenado de una solicitud de ingreso y la aportación de las cuotas que le correspondan. Las cuotas son semestrales acorde el número de empleados que tenga la empresa, y van de \$968.00 hasta \$10,164.00 por semestre. Esta afiliación voluntaria y el pago de las cuotas, puede decirse que refuerza el compromiso de los empresarios ya que renuevan su voto de confianza hacia la asociación cada semestre. Según información proporcionada por el personal de afiliación de COPARMEX Michoacán, en apoyo a las empresas éstas pueden afiliarse con una cuota más baja de la que les corresponde por el número de empleados que tienen, a petición expresa de ellos y con la finalidad de que conozcan los beneficios de estar afiliado al sindicato. Por lo anterior, se tiene que la mayoría de las empresas realizan un pago de \$968 o \$1331 al semestre.

Como se comentó los socios de COPARMEX pueden ser empresarios de cualquier giro y tamaño, en las figuras 7 y 8 se muestra su distribución:

**Figura 7.- Distribución de empresas por giro**

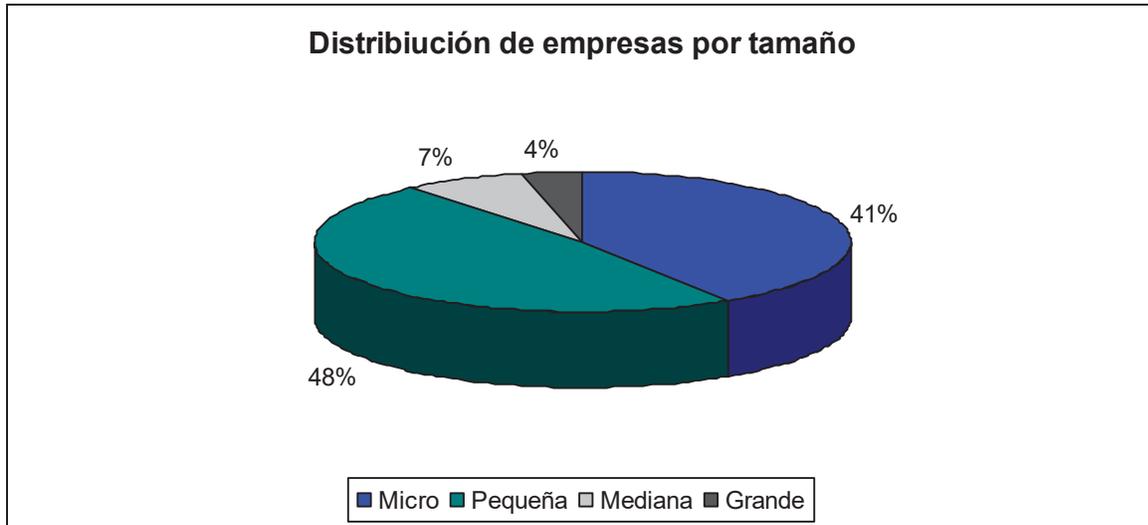


Fuente: Registros COPARMEX Michoacán. Diciembre 2006

Debido a que Morelia es una ciudad que no tiene gran cantidad de empresas del sector industrial, esto también se ve reflejado en las afiliaciones a COPARMEX Michoacán, pues únicamente el 15% corresponden a este giro, entre las cuales podemos

mencionar a ALSTOM POWER, Bebidas Purificadas de Michoacán S.A de C.V, y Aarhuskalham, siendo también las que mayor número de empleados registran.

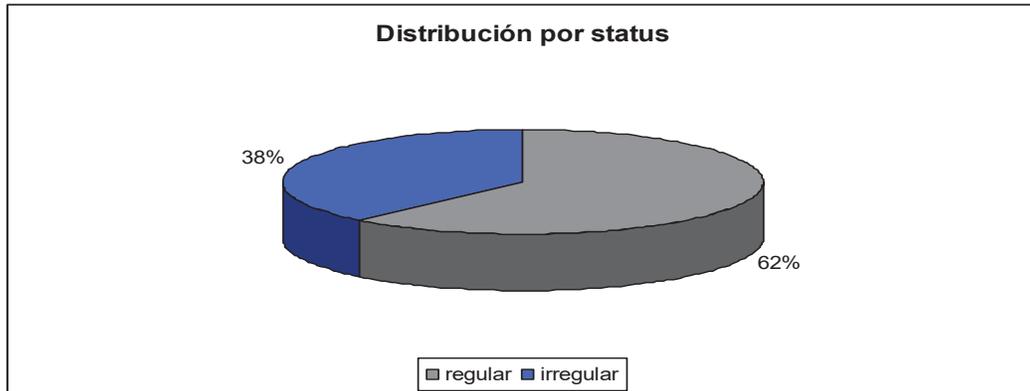
**Figura 8.- Distribución de empresas por tamaño**



Registros COPARMEX Michoacán. Diciembre 2006

Así pues, la mayoría de las empresas afiliadas a COPARMEX Michoacán son micro y pequeñas, así como en el giro de los servicios y el comercio. Este dato es fundamental, puesto que debe evitarse caer en errores de interpretación o percepción al identificar a las empresas como grandes corporativos o complejos de producción, al menos no en el caso de las que integran COPARMEX Michoacán. Las grandes empresas industriales que pertenecen a COPARMEX Michoacán son alrededor de 10, y aunque representan una parte importante para COPARMEX, su tratamiento y relación con COPARMEX difiere sustancialmente del resto. En el capítulo 4 en la parte de aplicación de servicios de COPARMEX se explicará esta diferencia.

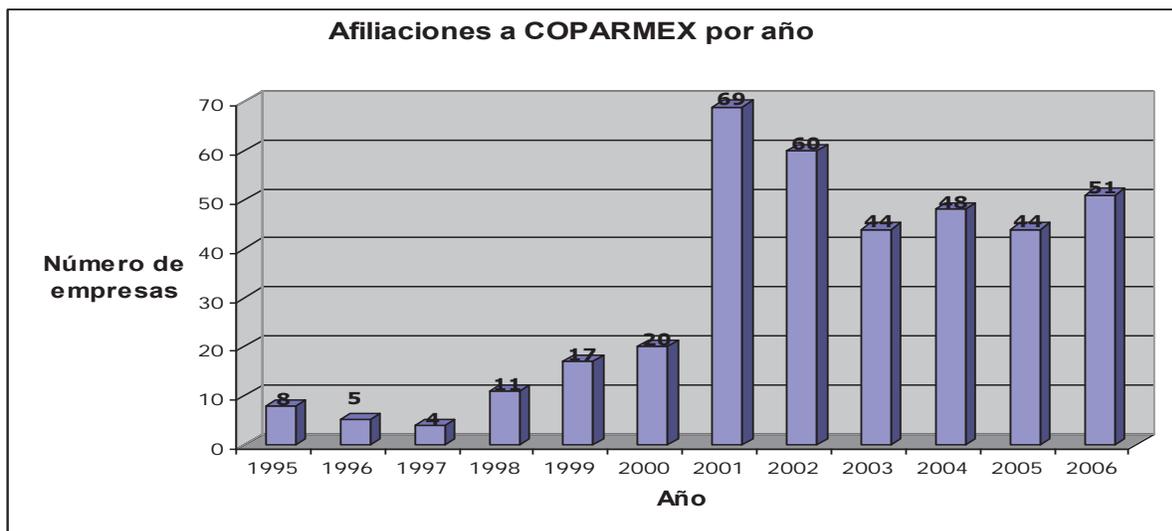
Ahora bien, otro dato importante a conocer de los socios es su estatus en COPARMEX, es decir, su situación en la regularidad de sus pagos semestrales. A pesar de que el pago semestral es un requisito fundamental para continuar afiliado, actualmente existe un gran porcentaje de empresas que se les sigue tratando como socios pero no se encuentran al corriente del pago de sus cuotas de afiliación. La distribución es la siguiente:

**Figura 9.- Distribución de empresas por estatus**

Fuente: Registros COPARMEX Michoacán. Diciembre 2006

Esta decisión de conservarlos como empresas asociadas, es porque se les da la oportunidad de seguir recibiendo los beneficios con la idea de seguir apoyando al sector empresarial en general<sup>54</sup>.

La permanencia de los socios en COPARMEX acorde a su año de afiliación se muestra en la siguiente gráfica:

**Figura 10.- Distribución de afiliaciones por año.**

Fuente: Registros COPARMEX Michoacán. Diciembre 2006

<sup>54</sup> Cabe señalar que para el análisis realizado en el capítulo 4, este dato resulta fundamental. Pues el simple hecho que algunas empresas estén irregulares ya es un indicador de su nivel de cohesión y sentido de pertenencia al organismo empresarial.

Actualmente existe una gran cantidad de socios que se afiliaron en el 2001, esto es porque en ese año COPARMEX Morelia se convirtió en COPARMEX Michoacán e ingresaron a COPARMEX una gran cantidad de empresas del interior del Estado, y que a la fecha se siguen considerando como socias, independientemente de la regularidad en su estatus. Así también, puede verse que la mayoría de los socios que conforma el grupo total actual son los de más reciente afiliación, lo cual tiene su explicación en tres razones fundamentales: el periodo promedio que una empresa permanece en COPARMEX es de 8 a 10 años, en los últimos periodos se ha mejorado la estrategia de afiliación y así también el índice de permanencia de los socios.

### **3.2.2. Consejo directivo**

El Consejo Directivo está formado por un grupo de socios que tienen la función de representar y dirigir los trabajos de COPARMEX MICHOACAN. Está integrado por un máximo de veinte miembros y un mínimo de diez, cuyos cargos son los siguientes: un presidente, un primer vice-presidente, un segundo vice-presidente, un secretario, un sub-secretario, un tesorero, un sub-tesorero y trece vocales como máximo. Los consejeros duran en su cargo dos años, excepto el presidente quien dura un año, pudiendo ser reelectos por una sola vez para ocupar el cargo de que se trate de manera continua, pudiendo volver a ocupar el mismo cargo dentro del consejo con posterioridad a la reelección, siempre y cuando deje pasar por lo menos un periodo de dos años. Por lo general, la mayoría de los presidentes buscan la opción de la reelección para dar mayor continuidad a sus trabajos. De los 10 expresidentes, únicamente tres han durado un año, y el resto ha sido reelegido.

Para formar parte del Consejo Directivo de COPARMEX es necesario ser socio activo por lo menos dos años antes de su elección y estar al corriente en el pago de sus cuotas, y ser mexicano. Ningún extranjero podrá formar parte del Consejo Directivo de acuerdo con el artículo 372 de la Ley Federal del Trabajo.

Se eligen por votación, acorde a una planilla propuesta por una comisión electoral, integrada por dos expresidentes, dos socios decanos y dos socios activos que reúnan la mayoría de votos. Además de la planilla propuesta por la Comisión electoral los

socios activos podrán proponer planillas alternativas con el apoyo del 25% del padrón total de socios.

Sus principales funciones son las siguientes:

- Representar a la totalidad de los empresarios que forman parte de COPARMEX.
- Gestionar antes las autoridades, dependencias de gobierno y otras organizaciones diferentes propuestas para las mejores condiciones de los empresarios michoacanos.
- Dar las líneas de acción al equipo operativo para su actuación en la atención y servicio a los empresarios
- Participar en diferentes representaciones, a fin de asegurar condiciones para los empresarios.

Así también dentro del consejo directivo se ha creado una comisión ejecutiva, es decir un grupo conformado por el presidente, los dos vicepresidentes, el tesosero, el subtesorero, el secretario y el subsecretario, el cual tiene como función tomar asuntos prioritarios y decisiones importantes para COPARMEX. Cabe señalar que la formación de este organismo no está determinada por estatutos, pero que se ha convertido en una práctica organizativa a través de los años, de forma tal que sesionan de manera formal cada mes, al igual que el consejo directivo.

A la fecha de actualización de datos (febrero 2008), el consejo directivo estaba conformado como se observa en el cuadro 10.

**Cuadro 10.- Conformación de Consejo Directivo 2007 - 2008**

	<b>REPRESENTANTE</b>	<b>CARGO</b>	<b>EMPRESA</b>
1	SR. JUAN CARLOS CONTRERAS GARCÍA	PRESIDENTE	HERCON MAQUINARIA
2	LIC. MIGUEL ANGEL GALLARDO LOPEZ	VICEPRESIDENTE	ASESORES PATRIMONIALES, S.C.
3	ING. GABRIEL AVILA DIAZ	VICEPRESIDENTE	AVITECH
4	C.P. LUIS ADOLFO GONZÁLEZ VELÁZQUEZ	TESORERO	GONZÁLEZ VILICAÑA CONTADORES PÚBLICOS
5	LIC. EDUARDO OCHOA MANCILLA	SUBTESORERO	INTERNACIONAL TRADE LINK
6	RAYMUNDO RODRIGUEZ MACIAS	SECRETARIO	PULSO MERCADOTECNIA, PUBLICIDAD CREATIVA Y AUDITIVA, S.A. DE C.V.
7	LIC. ARMANDO MANZANO ALBA	SUBSECRETARIO	CORREDURÍA PUBLICA NO. 1
8	C.P.C. EUGENIO ESTRADA PEREZ	COMISARIO	ESTRADA, ASESORES DE NEGOCIOS Y AUDITORES, S.C.
9	LIC. RAMIRO CORONA AREVALO	VOCAL	AARHUSKARLSHAM MEXICO, S.A. DE C.V.
10	LIC. RAFAEL FERNANDEZ NAVARRO	VOCAL	COCA - COLA
11	SR. CARLOS ACHA DAZA	VOCAL	CONTROL DE ALARMAS
12	LIC. ROBERTO ORTIZ MAGAÑA	VOCAL	DISTRIBUIDORA NACIONAL E INTERNACIONAL
13	C.P. LUISA ESTELA LEÓN MARÍN	VOCAL	GRUPO LEOMAR, S.A. DE C.V.
14	ING. CARLOS RECORDON MAGAÑA	VOCAL	GRUPO ORBITEL
15	MA. DEL SOCORRO REYEROS DE LA BARRERA	VOCAL	PSICOLOGIA INDUSTRIAL
16	SR. JOSÉ CACHO VEGA	VOCAL	SOCIEDAD DE PRODUCCIÓN RURAL LA ROSA DE ARIO DE R.I.
17	SERGIO VILLAREAL GUAJARDO	VOCAL	VIGAS Y TREFILADOS
18	ARQ. DIEGO VILCHIS MEDRANO	VOCAL	ARKO PROMOCIÓN INMOBILIARIA S.A. DE C.V.
19	RICARDO ORTIZ ARROYO	VOCAL	HOTEL VILLA CAPRI
20	JORGE SERGIO BELMONTE ESPINOZA	VOCAL	TELE - CABLE CENTRO OCCIDENTE

Fuente: Registros COPARMEX Michoacán. Febrero 2008

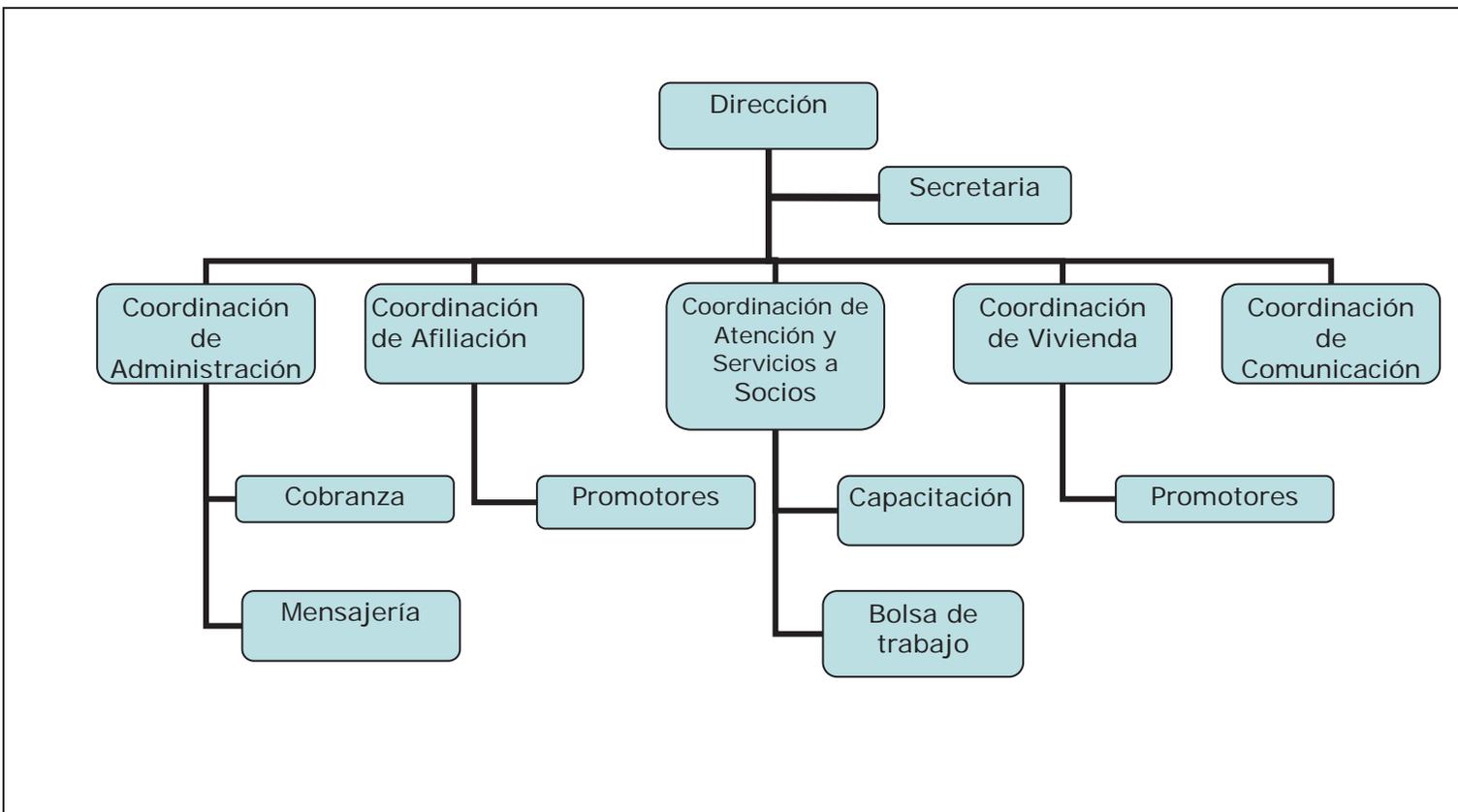
Los miembros del Consejo Directivo son representantes o dueños tanto de empresas grandes como de pequeñas, así como de todos los sectores. Cabe señalar que su cargo es totalmente honorífico y no reciben ninguna retribución monetaria por este

cargo. El trabajo que realizan requiere de un compromiso voluntario y de una cuota adicional anual de \$2,400.00 cuyo fin es cubrir los gastos para la realización de sus reuniones.

### 3.2.3 Equipo operativo

El equipo operativo de COPARMEX, representa personal contratado y conformado por profesionistas y personal de apoyo mediante la siguiente estructura:

**Figura 11.- Organigrama del equipo operativo**



Fuente: Registros COPARMEX Michoacán. Febrero 2008

Como puede observarse la forma organizativa que se maneja es a tres niveles jerárquicos. El criterio de división del trabajo es básicamente por áreas de atención y relación con los socios y agentes externos del organismo, dejando únicamente una coordinación para la administración interna de la oficina.

Sus principales funciones son:

- Planear, organizar, y evaluar cada uno de los servicios que se otorgan a los empresarios: capacitación, asesorías, bolsa de trabajo, información, descuentos y publicidad.
- Organizar cada uno de los eventos, conferencias, desayunos informativos, asambleas y encuentros difundir empresariales que se llevan a cabo.
- Otorgar a los empresarios la información que requieran para su operatividad y competitividad.
- Ser el vínculo de información entre el Consejo Directivo y el resto de los socios (empresarios)

En este tipo de estructura que se acaba de mostrar, el trabajo realizado por el Consejo Directivo y el equipo operativo va orientado hacia las necesidades de los empresarios socios, quienes estatutariamente son la máxima autoridad de COPARMEX, por lo cual debe rendirse cuentas sobre el capital aportado con sus cuotas. Es decir, es un sistema en el que los socios o empresarios delegan a través de un equipo la realización de funciones indispensables para el mejoramiento de su empresa y que aisladamente no pueden proporcionarse.

Bajo esta lógica, también resulta indispensable medir el grado de institucionalidad que opera a través de dicha estructura organizativa en COPARMEX Michoacán. Es decir, los socios al ser de ellos el organismo deben tener acceso a la información, así como estar involucrados en la toma de decisiones del organismo. Para evaluar este efecto, se aplicó una encuesta a la totalidad de los socios de COPARMEX (401)<sup>55</sup>. Los resultados del sondeo se muestran en las siguientes gráficas:

---

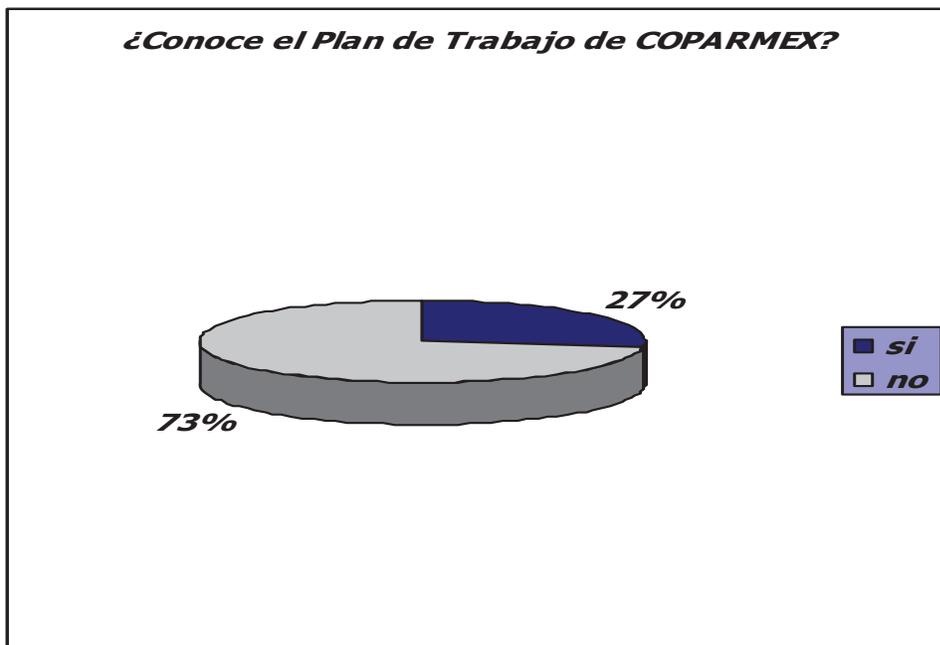
<sup>55</sup> Cabe señalar que para esta investigación únicamente se aplicó una encuesta a los socios. Sin embargo para fines de mostrar los resultados y por la temática una parte son presentados en este capítulo y el resto son presentados en el capítulo siguiente.

**Figura 12.- Conocimiento de los estatutos**



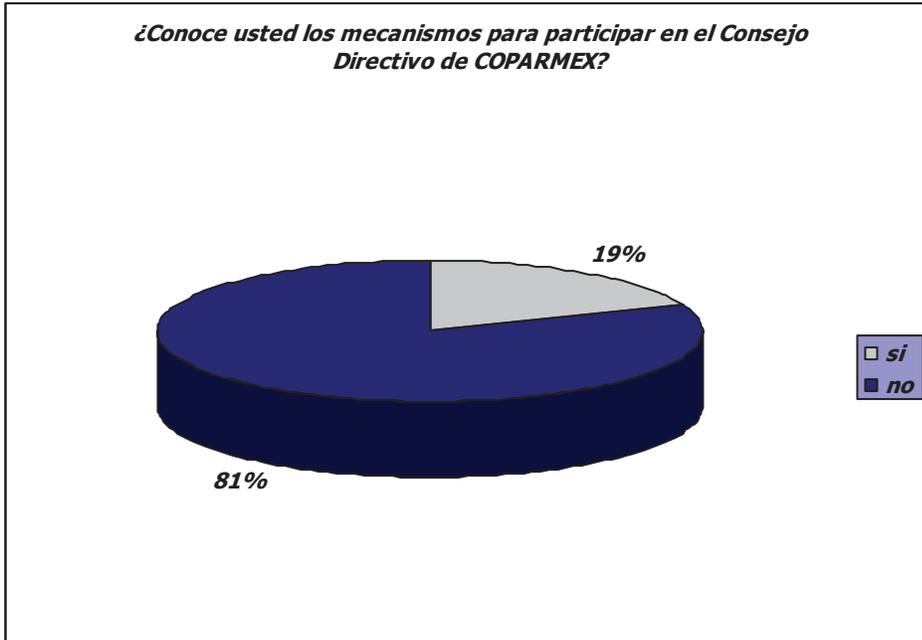
Fuente: Encuesta aplicada a socios de COPARMEX. Marzo 2007

**Figura 13.- Conocimiento del plan de trabajo**



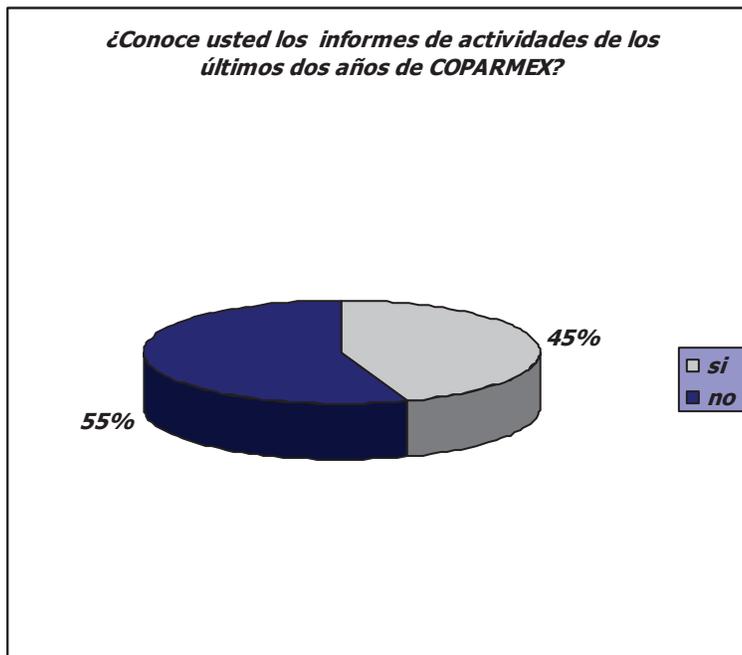
Fuente: Encuesta aplicada a socios de COPARMEX. Marzo 2007

**Figura 14.- Conocimiento de los mecanismos para integrar el Consejo Directivo**

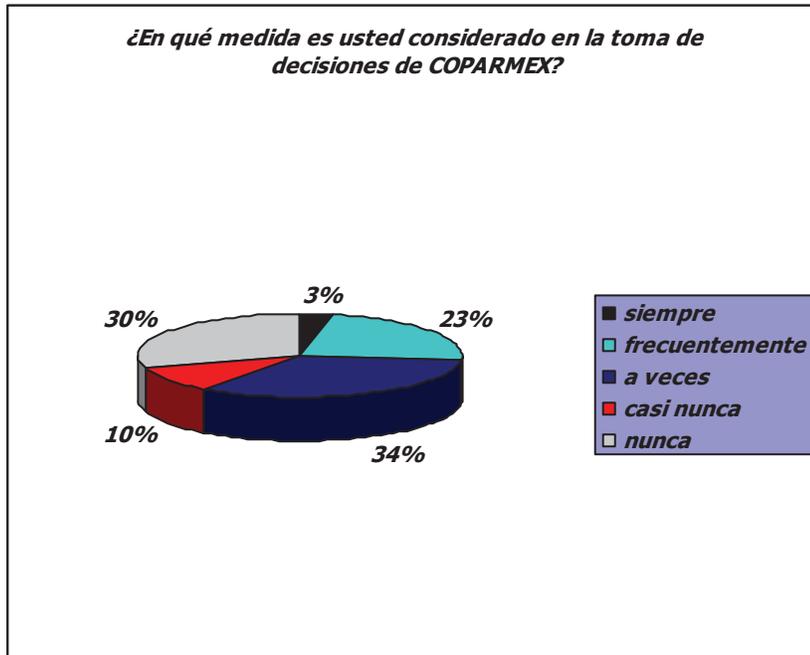


Fuente: Encuesta aplicada a socios de COPARMEX. Marzo 2007

**Figura 15.- Conocimiento de los informes de actividades**



Fuente: Encuesta aplicada a socios de COPARMEX. Marzo 2007

**Figura 16.- Acceso a la toma de decisiones**

Fuente: Encuesta aplicada a socios de COPARMEX. Marzo 2007

Como puede observarse en los resultados del sondeo, más del 70% de los socios que contestaron la encuesta no conocen los documentos básicos de COPARMEX, como son sus estatutos, su plan de trabajo y los mecanismos para participar en el Consejo Directivo de COPARMEX. Por medio de fuentes directas del equipo operativo de COPARMEX, se sabe que estos documentos son difundidos pero no de una manera estructurada y formal, sino únicamente cuando son solicitados. Ahora bien, referente a los informes de actividades estos tienen un mayor índice de conocimiento debido a que son rendidos en cada asamblea semestral que COPARMEX realiza, sin embargo más de la mitad de los socios no los conocen.

Estos datos definitivamente son un indicador de que los socios no tienen una participación activa con las actividades del centro, lo que puede derivar en falta de compromiso con la asociación y por tanto una debilidad institucional interna.

Por otro lado, la percepción de los socios refiere a que la toma de decisiones tiene un importante grado de centralización. Lo cual no es punto favorecedor para dar

legitimidad a la toma de decisiones y acciones emprendidas, y en consecuencia nuevamente para la falta de compromiso de los socios.

### **3.3 Conclusiones**

Dentro del desarrollo económico local, la existencia de un contexto institucional adecuado es básico para el desenvolvimiento de las organizaciones y actores del desarrollo.

Las instituciones, al ser las reglas y normas que rigen las interacciones humanas ya sea en el sentido económico, político o social pueden ser formales e informales. Las instituciones formales o normas legales definen los espacios de acción de las organizaciones. En este capítulo se analizaron las principales reglas y normas formales que rigen el actuar de los organismos empresariales y específicamente de COPARMEX Michoacán.

Derivado de este análisis se pudo identificar que a escala internacional, las reglas y normativas emitidas por la OIT, la OIE y la ACMPE no sólo permiten sino que instruyen a los organismos a ser facilitadores del proceso de desarrollo económico local, a través del desarrollo de ciertas actividades que permitan el fomento de la competitividad de las empresas. Sin embargo, para el caso específico de COPARMEX Michoacán este contexto institucional a nivel internacional le es adecuado en el sentido que no restringe su actuación, más no favorecedor de manera directa, pues realmente es la COPARMEX Nacional la que aprovecha estas vías institucionales formales para obtener elementos, estudios y herramientas para desempeñar de mejor manera su trabajo organizado, y baja la información a los centros empresariales locales de manera dosificada.

Por otra parte COPARMEX Michoacán tiene un contexto institucional a nivel nacional que tampoco restringe su actuación, pero en este caso también favorecedor para el desarrollo de sus actividades, pues por un lado, como sindicato patronal está regida directamente por la Ley Federal del Trabajo la cual delega sus funciones y sus responsabilidades a sus estatutos particulares, y por otro es reconocido por la

Secretaría de Economía como organismo intermedio con la finalidad de facilitarle el acceso a recursos y apoyos para las empresas locales y regionales.

Por lo que respecta a la escala local, las reglas que son aplicables a COPARMEX Michoacán, son sus propios estatutos, los cuales representan un marco institucional formal que también permite el desarrollo de sus actividades, y sobre todo en la medida que pueden ser reformados.

Con todo lo anterior, se puede concluir que el contexto institucional local es adecuado para que la COPARMEX desarrolle actividades vinculadas directamente con la oferta de servicios de desarrollo territorial, con la cooperación interempresarial y con el fomento de capacidades tecnológicas y organizacionales. Sin embargo, cabe aclarar, que este marco favorable no está formulado desde una óptica de desarrollo local, pero si incluye elementos tendientes al mejor desarrollo de las empresas. Ahora bien, el hecho de que exista una redacción legal que posibilite las acciones del organismo en este sentido, no se traduce una ejecución real por parte del organismo.

Por lo que respecta a la estructura organizativa interna, se puede concluir que los esquemas de comunicación con los socios no son los más apropiados pues no les permite tener la información necesaria para acceder a la toma de decisiones y participación activa con el organismo.

## **CAPÍTULO 4**

### **COPARMEX Michoacán en función del desarrollo económico local.**

El objetivo de este capítulo es realizar una evaluación de las actividades que COPARMEX Michoacán realiza en función de las variables que se identificaron y seleccionaron en el marco teórico como determinantes en el desempeño de los organismos empresariales para generar condiciones favorables que permitan a las empresas insertarse en un proceso de desarrollo económico local.

Es decir, el objetivo es realizar una evaluación a través de comparar dos elementos fundamentales:

a) Actividades de COPARMEX Michoacán

- Capacitación
- Asesorías
- Información empresarial
- Bolsa de Trabajo
- Desayunos Informativos y conferencias
- Red de descuentos y publicidad entre socios
- Información y contacto de apoyo para PYMES
- Gestión de trámites de vivienda
- Directorio empresarial
- Programa de desarrollo de productos
- Programa de oferta exportable
- Comisiones de trabajo

b) Variables identificadas como fundamentales para que los organismos empresariales

- Fomento de cooperación interempresarial
- Fomento de capacidades tecnológicas y organizacionales
- Oferta de servicios de desarrollo territorial.

## **4.1 Metodología**

Esta evaluación se realizó con la metodología que incluye los tres pasos siguientes:

### **1.- ORIENTACIÓN de cada actividad al cumplimiento del indicador.**

En este paso el objetivo fue identificar en que grado cada una de las 12 actividades que realiza COPARMEX están diseñadas o planeadas para cumplir con las tres variables.

El resultado final a obtener en este paso será una matriz de comparación entre las actividades y las variables en la que se mostrarán los resultados de la aplicación de una encuesta a través de escala de Likert a un grupo de 20 empresarios, así como a 3 directivos de COPARMEX Michoacán, que son los encargados de diseñar las estrategias y actividades, cuyo diseño de presentación de la matriz se presenta en el cuadro 11.

Así, cada actividad tendrá una calificación en función de su grado de de orientación al cumplimiento de las variable, por medio de una escala del 0 al 4 donde: 0 es nada, 1 poco, 2 regular, 3 considerablemente y 4 totalmente orientado.

**Cuadro 11.- Cuadro base de la Matriz de actividades de COPARMEX Michoacán en función de su orientación a tres variables claves para el desarrollo local**

Actividades		Variables		
		Cooperación Interempresarial	Fomento de Capacidades Tecnológicas Organizacionales	y Oferta de servicios de desarrollo territorial
1	Capacitación			
2	Asesorías			
3	Información empresarial			
4	Bolsa de Trabajo			
5	Desayunos Informativos y conferencias			
6	Red de descuentos y publicidad entre socios			
7	Información y contacto de apoyo para PYMES			
8	Gestión de trámites de vivienda			
9	Directorio empresarial			
10	Desarrollo de Productos			
11	Oferta Exportable			
12	Comisiones de trabajo			

Fuente: Elaboración propia conforme al criterio de evaluación utilizado en este capítulo

Este cuadro más adelante en la parte de resultados, nos permite ver claramente que actividad es la que tiene mayor orientación hacia cada una de las variables.

Sin embargo, el proceso para evaluar de manera más precisa cada actividad, en cada variable se identificaron indicadores clave.

La identificación de dichos indicadores fueron obtenidos de los aspectos principales que cada uno de los autores revisados en el capítulo dos han determinado como elementos importantes que cualquier organismo empresarial debe realizar en el desarrollo de esa variable y en consecuencia de aporte al desarrollo local.

En el siguiente cuadro se muestran los indicadores elegidos para cada una de las tres variables fundamentales:

**Cuadro 12. Indicadores de cada variable de la investigación**

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
Fomento de cooperación interempresarial	Conocimiento y comunicación entre las empresas
	Intercambio de informaciones y aprendizaje del know how de otras empresas
	Captación de recursos financieros en conjunto
	Generación de economías de escala entre los asociados
	Participación en ferias de promoción de productos
	Localización de proveedores
	Localización de clientes
	Realización de proyectos en conjunto
	Realización de fusiones entre empresas
	Fomento de capacidades tecnológicas y organizacionales
Aumento de capacidad emprendedora	
Logro de innovación de productos	
Logro de innovación en procesos	
Logro de innovación en formas de organización	
Logro de innovación en tecnología	
Establecimiento de estándares y procedimientos de trabajo	
Fomento del trabajo en equipo	
Elaboración de manuales de procedimientos	
Oferta de servicios de desarrollo y soporte especializado a las empresas	
	Formación empresarial y tecnológica
	Acceso a recursos humanos calificados
	Concertación con más actores de la sociedad
	Acceso a mercados internacionales
	Acceso a servicios financieros

Fuente: Elaboración propia con base en el capítulo 2 de este trabajo de tesis.

Esto es, para que los organismos empresariales pueden fomentar la cooperación interempresarial adecuadamente es indispensable que a través de sus actividades propicien:

- el conocimiento y la comunicación entre las empresas

- el intercambio de informaciones y aprendizaje del know how de otras empresas
- la captación de recursos financieros en conjunto
- la participación en ferias de productos
- que las empresas puedan localizar proveedores
- que las empresas puedan localizar clientes
- que las empresas puedan realizar proyectos en conjunto
- que las empresas puedan llegar a integrarse de alguna forma

lo cual puede leerse de la misma manera para cada una de las variables y cada uno de los indicadores.

Así, la encuesta de aplicación de escala de Lickert, aplicada a los 20 empresarios y a las 3 funcionarios no estaba planteada en función de las variables:

- ¿Que tanto la capacitación que ofrece COPARMEX fomenta la cooperación interempresarial?

0 nada, 1 poco, 2 regular, 3 considerablemente, 4 totalmente

Sino en función de los indicadores de cada variable (una para cada indicador) que en su conjunto nos daría el resultado final de la variable, tal y como se ejemplifica:

- ¿Qué tanto la capacitación recibida de Coparmex está orientada a fomentar el conocimiento y comunicación entre las empresas?

0 nada, 1 poco, 2 regular, 3 considerablemente, 4 totalmente

- ¿Qué tanto la capacitación recibida de Coparmex fomenta el intercambio de informaciones y el aprendizaje de know how de otras empresas?

0 nada, 1 poco, 2 regular, 3 considerablemente, 4 totalmente

Y así sucesivamente con cada uno de los servicios e indicadores de cada variable.

Los resultados finales se promediaron y se presentan más adelante en el resultado de este primer paso, que como se ha mencionado, consiste en una matriz comparativa entre las 12 actividades y las tres variables, a la cual se ha llamado: "Matriz de actividades de COPARMEX Michoacán en función de su orientación a tres variables claves para el desarrollo local". Cabe señalar que esta matriz se irá complementando con los pasos posteriores de la manera como se explica en cada uno.

Ahora bien, este primer paso no era suficiente para tener una evaluación completa. Esto es porque no basta quedarnos con el grado de orientación a nivel de planeación, es necesario ver en la práctica que es las actividades que se están llevando realmente<sup>56</sup>, procedimiento que se explica en el paso 2.

## **2. APLICACIÓN real con los empresarios de las actividades.**

Para tener una evaluación completa, en este paso se identificó el porcentaje de aplicación o participación de los empresarios en las actividades descritas.

Los datos de aplicación de las actividades se obtuvieron a través de una revisión de estadísticas y entrevistas al equipo operativo de COPARMEX Michoacán, cuyos colaboradores son quienes llevan a cabo la organización, operación y control de cada uno de los servicios y estrategias.

En la parte posterior destinada a resultados, en este paso encontraremos un cuadro en el que se muestran las estadísticas de participación de los empresarios en cada una de las 12 actividades. Así como también, la matriz obtenida en el paso 1, se complementa con la columna de: porcentaje de participación en las actividades de COPARMEX Michoacán.

---

<sup>56</sup> Es decir, no basta con encontrar por ejemplo que la capacitación está diseñada con el objetivo de fomentar las capacidades tecnológicas y organizacionales, sino hay que ver cuantos empresarios están haciendo uso de la capacitación.

### **3.-EFECTIVIDAD o grado de beneficio de los empresarios**

Una vez identificado el grado de orientación que persiguen cada una de las actividades diseñadas por el plan de trabajo de COPARMEX Michoacán, así como analizado el porcentaje real de participación en estas actividades, fue necesario analizar el beneficio real que reciben los empresarios y el alcance de su percepción como beneficio por parte de ellos<sup>57</sup>.

Para este análisis se aplicó una encuesta a los socios de COPARMEX Michoacán, en la que se les solicitó su punto de vista sobre los siguientes puntos:

- Identificación del impacto directo de algunos indicadores de las variables de cooperación ínter empresarial y capacidades tecnológicas y organizacionales.
- Satisfacción con las actividades y servicios prestados por COPARMEX
- Sugerencias de participación.

La encuesta se solicitó a la totalidad de los socios de COPARMEX Michoacán, es decir al universo total de 401 empresas. Sin embargo, cabe señalar que una gran cantidad de socios encuestados se negaron a contestar la encuesta o simplemente no les interesó o no se prestaron para contestar. Se obtuvieron las encuestas de 297 empresas asociadas, lo que representa el 74%. Cabe señalar que el 90% de las empresas que no contestaron corresponden a socios que se encuentran en situación irregular, por lo que las respuestas corresponden en su gran mayoría socios en situación regular.

---

<sup>57</sup> Siguiendo con el ejemplo anterior de la capacitación, no basta encontrar que la capacitación está diseñada con el objetivo de fomentar las capacidades tecnológicas y organizacionales y que un gran porcentaje de empresarios están haciendo uso de ella, sino hay que ver para cuantos realmente presentó un beneficio.

**Cuadro 13. Distribución de encuestas contestadas por estatus**

		Socios regulares	Socios irregulares	TOTAL
Contestaron	297	80.13%	19.87%	100.00%
No contestaron	104	9.62%	90.38%	100.00%
TOTAL	401			

Los resultados de este paso se presentan por medio de gráficas referentes a sus respuestas, así como un complemento a la matriz principal de nuestro estudio, en la cual se añade la columna: percepción de los socios del beneficio real de las actividades.

Como podrá verse en la presentación y análisis de resultados, esta metodología que consta de tres pasos se diseñó con la idea de tener una visión más clara de la realidad y poder hacer una comparación entre lo que se encuentra planeado por la COPARMEX (ORIENTACIÓN) y lo que realmente se está llevando a cabo y teniendo resultados favorables (APLICABILIDAD Y EFECTIVIDAD) para los empresarios y con esto ayudando o no a crear un ambiente más propicio para el desarrollo de las empresas locales.

Cabe señalar que esta evaluación en tres pasos también se convierte en integral al tomar en cuenta no solo la percepción de los dirigentes de COPARMEX Michoacán, sino a los tres principales actores del organismo que son consejo directivo, equipo operativo y socios.

**Cuadro 14.- Pasos de la investigación**

Paso 1 .- ORIENTACIÓN	Recoge las percepciones del consejo directivo de COPARMEX Michoacán (Grupo de 20 empresarios) y de 3 funcionarios del equipo operativo de COPARMEX Michoacán, que son los tomadores de decisiones y los que planean las actividades del organismo, y que para el momento de la evaluación son los que han decidido llevar a cabo esas 12 actividades.
-----------------------	---

Paso 2.- APLICABILIDAD	Recoge las estadísticas y datos que genera el equipo operativo y que son los encargados de llevar la puesta en marcha de las 12 actividades.
Paso 3 .- EFECTIVIDAD	Recoge los puntos de vista de los socios empresarios que son al fin de cuentas quienes reconocen y obtienen beneficios reales para su empresa.

A continuación se presentan los resultados de cada etapa de la evaluación:

#### **4.2. Orientación de las actividades de COPARMEX a la generación de desarrollo local ( resultado del paso de ORIENTACIÓN)**

Como se ha mencionado en este paso el objetivo fue identificar en que grado cada una de las 12 actividades que realiza COPARMEX están diseñadas o planeadas para cumplir con las tres variables.

A través de la aplicación de encuestas a cada uno de los 20 miembros del consejo directivo y de 3 funcionarios del equipo operativo de COPARMEX Michoacán, cuyos resultados fueron medidos a través de una escala de Likert, se pudo obtener la "Matriz de actividades de COPARMEX Michoacán en función de su orientación a tres variables claves para el desarrollo local" (cuadro 15) , que consiste en un cuadro de concentración de resultados sobre la evaluación los resultados por individual para cada variable se localiza en el anexo 6.

**Cuadro 15.- Matriz de actividades de COPARMEX Michoacán en función de su orientación a tres variables claves para el desarrollo local**

Actividades	Variables		
	Cooperación Interempresarial	Fomento Capacidades Tecnológicas y Organizacionales	Oferta de servicios de desarrollo empresarial
1 Capacitación	1	3	3
2 Asesorías	0	2	2
3 Información empresarial	1	3	2
4 Bolsa de Trabajo	1	1	2
5 Desayunos Informativos y conferencias	3	2	2
6 Red de descuentos y publicidad entre socios	3	1	1
7 Información y contacto de apoyo para PYMES	1	2	3
8 Gestión de trámites de vivienda	0	0	2
9 Directorio empresarial	2	0	1
10 Desarrollo de Productos	1	2	3
11 Oferta Exportable	3	2	3
12 Comisiones de trabajo	3	2	3

Donde los números de los recuadros de la matriz se leen

- 0 nada orientado
- 1 poco orientado
- 2 regularmente orientado
- 3 considerablemente orientado
- 4 totalmente orientado

En este cuadro se puede observar en que grado cada una de las actividades de COPARMEX Michoacán están orientadas al logro de las variables. Por ejemplo, la capacitación está orientada considerablemente a fomentar las capacidades

tecnológicas y organizacionales de las empresas y ser un servicio de desarrollo empresarial, pero poco orientada a fomentar la cooperación interempresarial.

De este primer paso se puede determinar que las actividades que aportan en mayor grado a la variable de cooperación interempresarial son los desayunos informativos, la red de descuentos, las comisiones de trabajo y el programa de oferta exportable que se lleva a cabo con CEXPORTA. Los desayunos informativos y las comisiones de trabajo tienen como objetivo fundamental el fomentar el conocimiento y formación de relaciones entre los empresarios, así como el intercambio de ideas y experiencias, a través del anexo 6 en el cuadro 22 se puede observar que los desayunos informativos están totalmente orientados al intercambio de informaciones entre empresarios, así como a la localización de clientes y proveedores, ya que sus recuadros marcan una total orientación hacia estos fines. Por su parte el propósito de la red de descuentos es fomentar a través de precios preferentes el intercambio de bienes y servicios entre los socios de COPARMEX, lo cual también permite la localización de clientes y proveedores. El programa de oferta exportable pretende que a través de la unión de las empresas se pueda obtener financiamiento para acceder a la participación en ferias internacionales de promoción de productos. Así pues, dichos servicios y estrategias tienen cierto grado de orientación a la consecución de acceso a mercados difíciles, la participación en ferias de promoción y el intercambio de información.

Por lo que respecta a la variable de fomento de capacidades tecnológicas y organizacionales las actividades de capacitación, la información empresarial, son las que tienen mayor orientación, pues proveen de conocimientos, herramientas y experiencias que permiten fomentar el trabajo en equipo, el mejoramiento en los estilos de dirección, el logro de innovación y establecimiento de estándares en los procesos de trabajo ( puede verificarse este dato a través del anexo 6 en el cuadro 23, cuyos cuadros en azul representan la correspondencia de las actividades totalmente orientadas hacia estos últimos elementos mencionados).

La oferta de servicios de desarrollo empresarial se ve cumplida en mayor medida a través la capacitación, la información y contacto de apoyo para PYMES, el Desarrollo de Productos, la Oferta Exportable y las Comisiones de Trabajo.

Así pues, hasta este paso de la evaluación se puede determinar que de las 12 actividades de COPARMEX Michoacán, nueve de ellas si están considerablemente orientadas a fomentar la cooperación interempresarial, el desarrollo de capacidades tecnológicas y organizaciones y a ser una verdadera oferta de servicios de desarrollo empresarial. Es decir, esas actividades si se desarrollan adecuadamente si estarían contribuyendo a lograr esas variable, porque su finalidad si es esa prácticamente.

Sin embargo, es conveniente aclarar que dichas actividades no derivan directamente de una planeación en COPARMEX Michoacán en la cual los objetivos generales sean de fomentar cooperación interempresarial, fomentar capacidades tecnológicas y oferta de servicios de desarrollo empresarial, o menos aún de un objetivo a nivel Michoacán de fomento de desarrollo económico local.

Sino que más bien resultan del objetivo general de cumplir las expectativas de los socios, al ofrecerles servicios que apoyen su operatividad y competitividad y con esto coadyuvan implícitamente a cumplir con dichas variables. En otras palabras, los encargados de planear y orientar estas actividades no tienen esa lógica de desarrollo local de manera explícita.

Ahora bien, podría pensarse que las acciones para el desarrollo local se quedaran en un nivel meramente enunciativo, por lo que en los pasos siguientes se analiza la forma en que estas actividades se están aplicando y teniendo resultados concretos en las empresas, para complementar nuestra "Matriz de actividades de COPARMEX Michoacán en función de su orientación a tres variables claves para el desarrollo local"

#### **4.3. Participación de los empresarios en las actividades de COPARMEX Michoacán ( resultados del paso de APLICACIÓN)**

En este paso de la evaluación se solicitó a los miembros del equipo operativo de COPARMEX Michoacán, los datos para realizar un análisis de las estadísticas de participación de los empresarios en las 12 actividades de COPARMEX.

En primer lugar se pudo determinar que de las 401 empresas afiliadas hasta el 31 de diciembre de 2006, únicamente 251 participaron en alguna actividad durante el año. Es decir el 37% restante permanecieron con su afiliación, pero sin tener una participación activa ya sea recibiendo servicios o aportando ideas en comisiones de trabajo.

La participación de los empresarios por tipo de actividad se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 16. Participación de las empresas por tipo de servicio.**

Total de empresas	401
-------------------	-----

Actividades	No.de empresas socios que utilizaron el servicio	Porcentaje de empresas que utilizan el servicio	Datos adicionales
Capacitación	171	43%	15 cursos de capacitación realizados, con la asistencia de 382 participantes
Asesorías	47	12%	En su mayoría las asesorías fueron en el área laboral
Información empresarial	81	20%	La mayor parte de información solicitada fueron listados de salarios de mercado
Bolsa de Trabajo	75	19%	215 vacantes solicitadas, 80 vacantes cubiertas
Desayunos Informativos y conferencias	198	49%	7 conferencias realizadas
Red de descuentos y publicidad	155	45%	20 empresas ofreciendo descuentos
Información y contacto de apoyo para PYMES	30	7%	De la información brindada en su mayoría corresponde a apoyos gubernamentales.
Gestión de trámites de vivienda	25	6%	La asesoría se le brindó a más de 230 empleados de esas 25 empresas.
Directorio empresarial	97	76%	Se entrega vía correo electrónico o en CD.
Desarrollo de Productos	15	4%	En su mayoría fueron apoyos para la obtención del código de barras.
Oferta Exportable	7	2%	17 ferias nacionales e internacionales realizadas
Comisiones de trabajo	25	11%	9 comisiones de trabajo y participación en 18 representaciones

Fuente: Registros COPARMEX. Marzo 2007 Entrevista a equipo operativo Marzo 2007

Como puede observarse la actividad que mayor participación de empresas tuvo para el 2006 fueron los desayunos informativos y la capacitación, pero incluso con menos del 50% de las empresas afiliadas a COPARMEX Michoacán.

Ahora bien, cabe hacer la diferencia de participación en actividades de las empresas grandes y las pequeñas. Datos proporcionados por el área de atención y servicios a socios de COPARMEX demuestran que los servicios que requiere una gran empresa son en general aquellos que tienen que ver directamente con servicios para sus empleados como gestiones de trámites de vivienda, capacitación para mandos medios y

operativos, bolsa de trabajo y red de descuentos para empleados. Las empresas de medianas a pequeñas requieren servicios que involucran directamente el crecimiento de la propia empresa como son información, asesorías, créditos y apoyos, publicidad para su empresa. Es decir, la empresa grande tiene dentro de sus estructuras operativas departamentos especializados para cubrir estas últimas actividades, que en cambio las empresas pequeñas si lo requieren.

Las principales razones de falta de participación observadas por el equipo operativo de COPARMEX Michoacán se encuentran la falta de tiempo, la apatía, la falta de conocimiento de los servicios que ofrece COPARMEX a su empresa, la falta de necesidad de utilizarlos, o bien, su único objetivo de afiliación es cumplir un requisito de inscripción a un organismo empresarial. En este sentido el 18% de los encuestados afirma que no conoce las actividades de COPARMEX Michoacán.

Ahora bien para poder seguir con la evaluación general de cada una de las 12 actividades, se ha complementado la "Matriz de actividades de COPARMEX Michoacán en función de su orientación a tres variables claves para el desarrollo local", con el porcentaje de participación de los empresarios en cada una de las actividades.

**Cuadro 17.- Matriz de actividades de COPARMEX Michoacán en función de su orientación a tres variables claves para el desarrollo local y la aplicabilidad de las actividades.**

Actividades		Cooperación Interempresarial	Fomento de Capacidades Tecnológicas y Organizacionales	Oferta de servicios de desarrollo empresarial	% de participación de las empresas en la actividad
1	Capacitación	1	3	3	43%
2	Asesorías	0	2	2	12%
3	Información empresarial	1	3	2	20%
4	Bolsa de Trabajo	1	1	2	19%
5	Desayunos Informativos y conferencias	3	2	2	49%
6	Red de descuentos y publicidad entre socios	3	1	1	45%
7	Información y contacto de apoyo para PYMES	1	2	3	7%
8	Gestión de trámites de vivienda	0	0	2	6%
9	Directorio empresarial	2	0	1	76%
10	Desarrollo de Productos	1	2	3	4%
11	Oferta Exportable	3	2	3	2%
12	Comisiones de trabajo	3	2	3	11%

Esta matriz nos muestra de forma clara algunos contrastes importantes entre la orientación y la aplicación de las actividades de COPARMEX Michoacán.

Por ejemplo se puede observar como a pesar de que las comisiones de trabajo tienen un enfoque considerable hacia el logro de la cooperación interempresarial sólo el 11% de los empresarios afiliados participan en esta actividad, lo cual ha sido por la falta de promoción y estructura operativa en esta actividad. Esto nos indica que debe reforzarse esta actividad porque de llevarse a cabo de manera adecuada puede traer consigo elementos favorables para la cooperación interempresarial.

Por otro lado podemos ver también que la información y contacto de apoyo para PYMES es una actividad que puede representar un verdadero servicio de desarrollo empresarial, y sin embargo a la fecha de la investigación solo el 7% de las empresas hacen uso de ese servicio.

Ahora bien, siguiendo con nuestra evaluación, ésta debe complementarse con el beneficio real que ha resultado para los empresarios al hacer uso de estas actividades, lo cual se pudo verificar con el tercer paso.

#### **4.4 Beneficios reales para los empresarios de las actividades realizadas por COPARMEX Michoacán ( resultados del paso de EFECTIVIDAD)**

Con los resultados de los dos pasos anteriores podemos identificar el grado de orientación que persiguen cada una de las actividades diseñadas por el plan de trabajo de COPARMEX Michoacán, así como analizado el porcentaje real de participación en estas actividades. En este tercer paso se analiza el beneficio real que reciben los empresarios y el alcance de su percepción como beneficio por parte de ellos.

Como se mencionó en la metodología en este paso se aplicó una encuesta a la totalidad de los socios de COPARMEX Michoacán, en la que se les solicitó su punto de vista sobre los siguientes puntos:

- Identificación de participación de las actividades de COPARMEX Michoacán.
- Identificación del impacto directo de algunos indicadores de las variables de cooperación inter empresarial y capacidades tecnológicas y organizacionales.

En esta primera parte del tercer paso presentaremos los resultados de la identificación de las empresas de las actividades de Coparmex y prácticamente los resultados a la pregunta:

¿Qué servicios o en que actividades de COPARMEX Michoacán recuerda usted que ha participado y que han sido benéficas para su empresa?

Un primer punto encontrado en este paso de la evaluación es que sólo 217 empresas manifiestan que han participado en una actividad con COPARMEX, a diferencia de lo que marcan los registros de COPARMEX que son 251. Esta diferencia no corresponde a un error en el registro de datos de COPARMEX, sino evidentemente es una falta de percepción de un beneficio real para las empresas.

En el siguiente cuadro se muestra el porcentaje de las empresas por tipo de actividad.

**Cuadro 18.- Porcentaje de empresas que reconocen el beneficio de una actividad de COPARMEX Michoacán.**

<b>Actividades</b>	% de empresas que recordaron y reconocieron el beneficio de dicha actividad
Capacitación	39%
Asesorías	11%
Información empresarial	13%
Bolsa de Trabajo	25%
Desayunos Informativos y conferencias	29%
Red de descuentos y publicidad	35%
Información y contacto de apoyo para PYMES	6%
Gestión de trámites de vivienda	2%
Directorio empresarial	2%
Desarrollo de Productos	4%
Oferta Exportable	1%
Comisiones de trabajo	9%

Fuente: Encuesta aplicada a socios de COPARMEX. Marzo 2007

Como puede observarse las actividades que en mayor medida recuerdan los empresarios haber participado son el directorio empresarial, los desayunos informativos, la capacitación, la red de descuentos y la bolsa de trabajo.

Estos datos pueden adicionarse a nuestra "Matriz de actividades de COPARMEX Michoacán en función de su orientación a tres variables claves para el desarrollo local", como se muestra a continuación:

**Cuadro 19.- Matriz de actividades de COPARMEX Michoacán en función de su orientación a tres variables claves para el desarrollo local, la aplicabilidad y beneficios de las actividades.**

Actividades \ Variables		Cooperación Interempresarial	Fomento de Capacidades Tecnológicas y Organizacionales	Oferta de servicios de desarrollo empresarial	% de participación de las empresas en la actividad	% de empresas que recordaron haber participado en dicha actividad
1	Capacitación	1	3	3	43%	39%
2	Asesorías	0	2	2	12%	11%
3	Información empresarial	1	3	2	20%	13%
4	Bolsa de Trabajo	1	1	2	19%	25%
5	Desayunos Informativos y conferencias	3	2	2	49%	29%
6	Red de descuentos y publicidad entre socios	3	1	1	45%	35%
7	Información y contacto de apoyo para PYMES	1	2	3	7%	6%
8	Gestión de trámites de vivienda	0	0	2	6%	2%
9	Directorio empresarial	2	0	1	76%	2%
10	Desarrollo de Productos	1	2	3	4%	4%
11	Oferta Exportable	3	2	3	2%	1%
12	Comisiones de trabajo	3	2	3	11%	9%

Esta matriz ahora si nos muestra de manera completa la evaluación de cada uno de los servicios de COPARMEX Michoacán en cuanto a su diseño, su aplicación y la percepción final de los socios, respecto a cada una de las variables.

La matriz anterior nos pone en posibilidades de afirmar que los desayunos informativos y conferencias, así como la red de descuentos son dos actividades que están orientadas considerablemente a fomentar la cooperación interempresarial y que a su vez tienen uno de los mayores porcentajes de participación de las empresas, así como también que son recordados por los empresarios como un beneficio real para sus empresas. Específicamente los desayunos informativos representa la actividad con mayor participación de los empresarios, pues se tiene la participación del 49% del total, pero solo el 29% lo identifica como un beneficio real para su empresa, pero de manera original esta actividad si está diseñada para lograr mayores relaciones entre empresarios y con esto fomentar la cooperación interempresarial.

Lo anterior a diferencia de las comisiones de trabajo y el programa de oferta exportable que son las otras dos actividades que en teoría están orientadas considerablemente (3) a fomentar la cooperación interempresarial, pero que actualmente tienen un índice de participación muy bajo (11% y 2% respectivamente) y que además son actividades muy poco reconocidas por los socios ( 9% y 1% respectivamente). Definitivamente son actividades que requieren de un mayor impulso en promoción y difusión.

Un contraste importante es el directorio empresarial, puesto que la finalidad de entregar este a los socios de COPARMEX es casi totalmente con la finalidad de lograr mayor conocimiento y acercamiento entre ellos, sólo el 6% de la membresía ha utilizado esta fuente de información, pero únicamente el 2% de la membresía de COPARMEX reconoce que esta información le trajo algún beneficio para su empresa.

Ahora bien, por lo que respecta a las actividades orientadas a fomentar capacidades tecnológicas y empresariales la capacitación y la información empresarial son las que tienen esta función en teoría (3). El porcentaje de empresas que participan en

capacitación es de los más altos aunque todavía por debajo del 50% por lo que es importante dar mayor impulso. Sin embargo la información empresarial todavía está en una situación más complicada, puesto que no es utilizada por un gran porcentaje de los socios (solo el 20%) y sólo el 13% recuerda su utilidad, a pesar de que si se promoviera y se presentará adecuadamente a los empresarios sería una herramienta básica para mejorar sus capacidades tecnológicas y organizacionales.

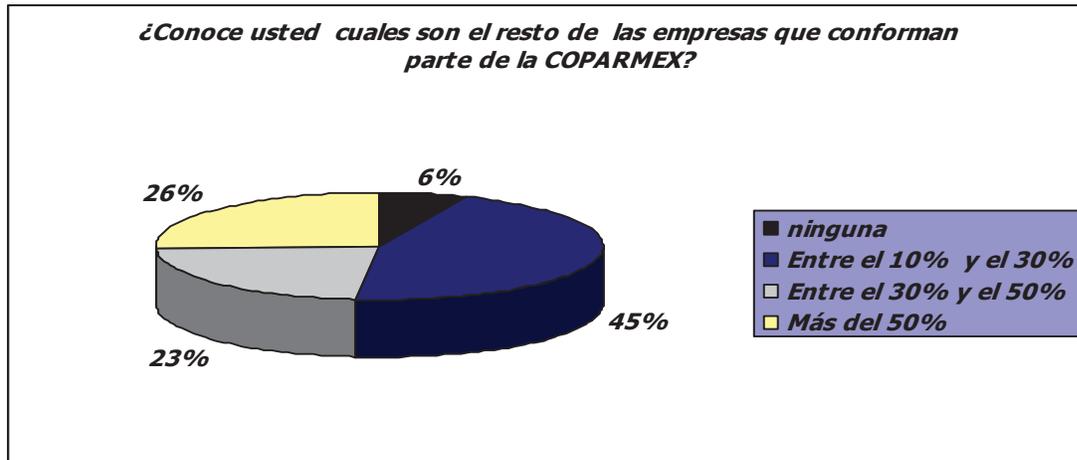
Ahora bien dos servicios de desarrollo empresarial que necesitan mayor impulso y difusión son desarrollo de productos y la información y contacto de apoyo para MIPYMES ya que tienen un índice bajo de participación por los asociados, pero los que lo han utilizado lo reconocen como un beneficio real para sus empresas.

Cabe señalar que de esta matriz general también se pudo identificar que una actividad que los empresarios ven con favorable para sus empresas es la bolsa de trabajo, y que aunque no esté considerada dentro de las que están diseñadas para lograr una de las tres variables, si es un punto benéfico para los empresarios en el sentido de acceder a recursos humanos especializados que debe ser un de los servicios de desarrollo empresarial que deben ofrecer los organismos empresariales.

Esta matriz permitió no sólo identificar cuales eran los beneficios reales para los empresarios, sino identificar si el problema se encontraba en el diseño de la actividad o bien en su difusión.

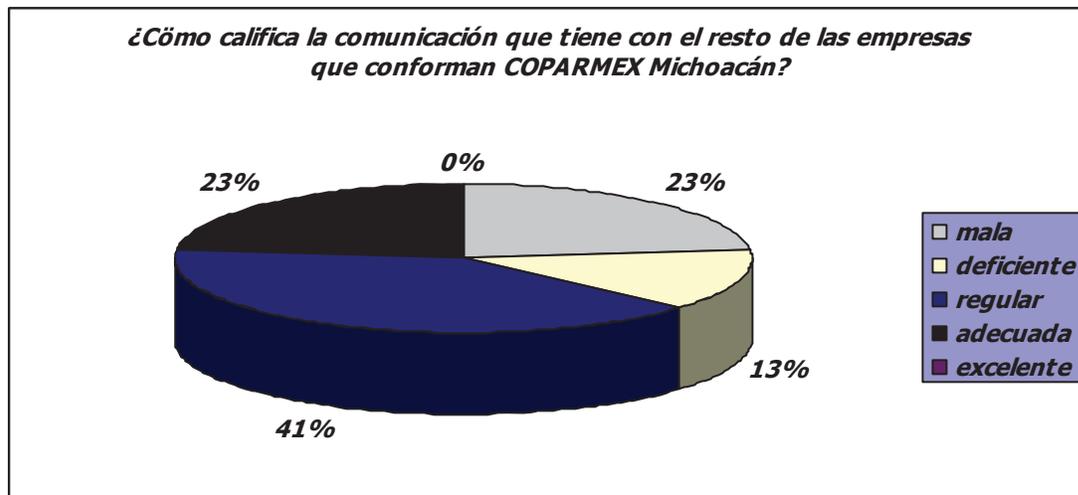
Ahora bien, en este tercer paso de encuesta a los socios, también se realizaron algunas preguntas para identificar impacto directo de algunos indicadores de las variables de cooperación interempresarial y capacidades tecnológicas y organizacionales y que son un complemento al análisis realizado con la matriz en estudio. A continuación se presentan sus resultados:

**Figura 17.- Conocimiento de las empresas como indicador de la cooperación interempresarial**



Fuente: Encuesta aplicada a socios de COPARMEX. Marzo 2007

**Figura 18.- Comunicación entre las empresas**



Fuente: Encuesta aplicada a socios de COPARMEX. Marzo 2007

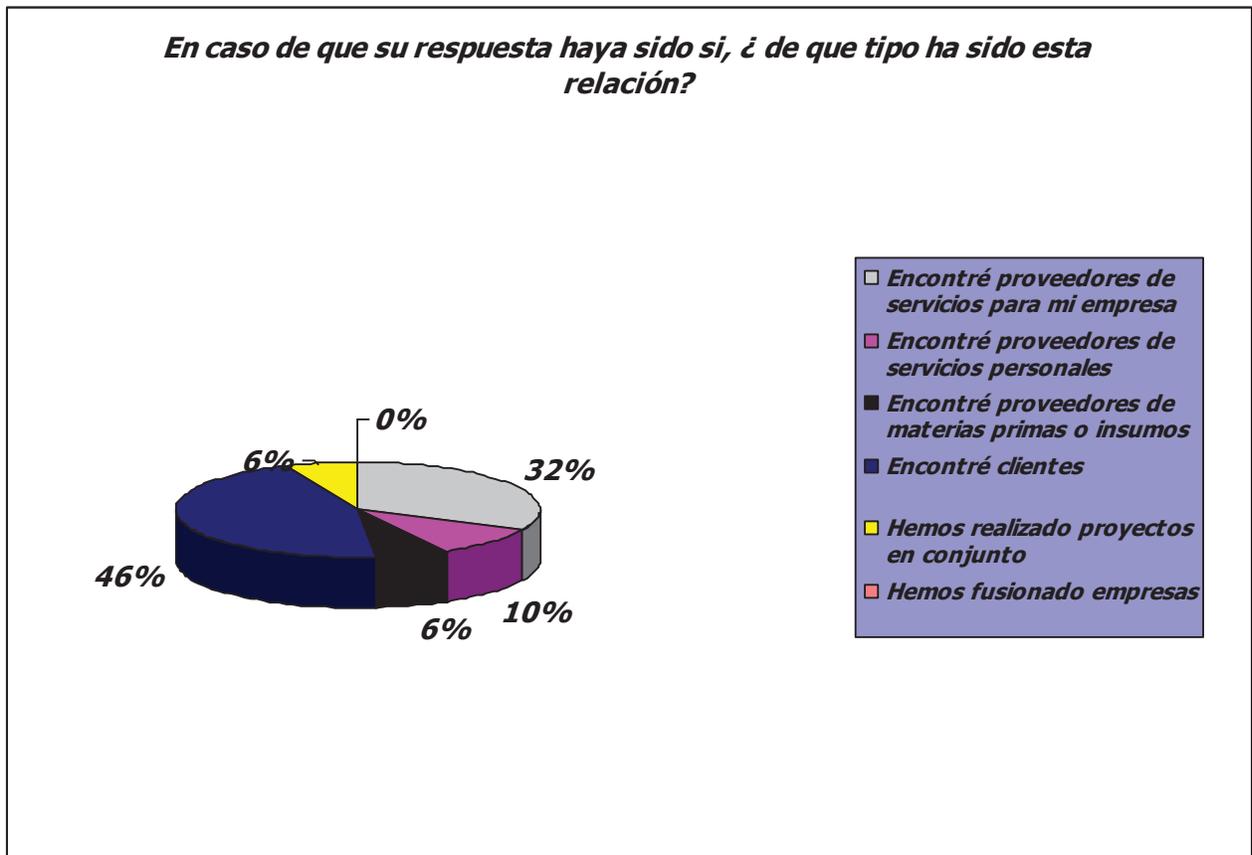
La comunicación entre las empresas es un punto clave de inicio para fomentar la cooperación interempresarial. Tal y como puede observarse en este análisis solo el 26% de los encuestados dice conocer a más del 50% de las empresas asociadas a COPARMEX, y en consecuencia la mayoría de las empresas califican como mala, deficiente o regular la comunicación entre ellas. Este dato, conjuntándolo con algunas observaciones realizadas en el capítulo anterior nos permiten concluir que uno de los puntos de oportunidad de mejora es definitivamente el plan de comunicación interna.

**Figura 19.- Relaciones con otros empresarios**



Fuente: Encuesta aplicada a socios de COPARMEX. Marzo 2007

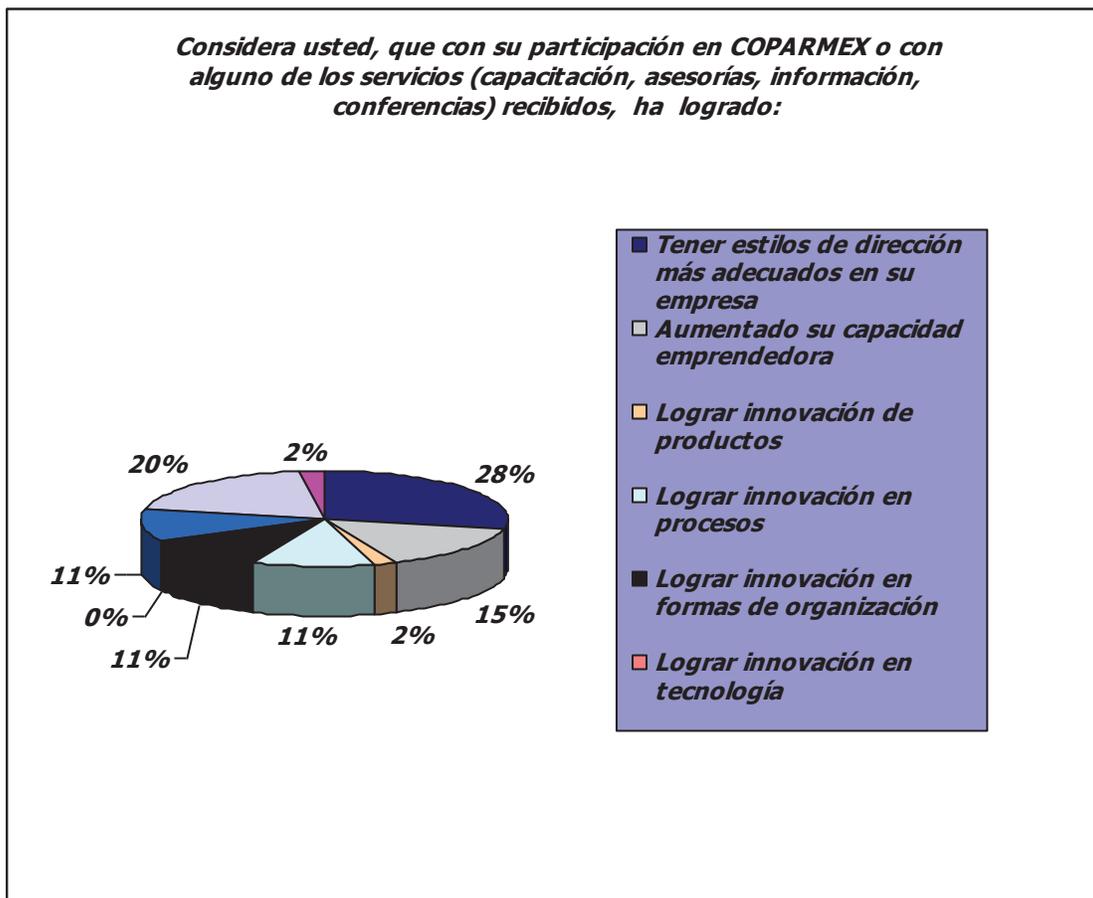
**Figura 20.- Tipo de relaciones entre empresarios**



Fuente: Encuesta aplicada a socios de COPARMEX. Marzo 2007

Ahora bien, de todos aquellos que han tenido alguna relación con el resto de los empresarios de COPARMEX, resalta en la percepción de los encuestados aquellos que encontraron clientes para su empresa, seguido de los que han encontrado proveedores en el sentido empresarial. Por lo que respecta a aquellas empresas que han realizado proyectos en conjunto es sólo un 6%, siendo este el nivel más bajo pero real de la cooperación interempresarial.

**Figura 21. Identificación de capacidades tecnológicas y organizacionales**



Fuente: Encuesta aplicada a socios de COPARMEX. Marzo 2007

Independientemente de los indicadores de medición en los que se pudo verificar cuáles son los servicios que más aportan a la cooperación interempresarial y la aplicabilidad de estos servicios, se pudo identificar de manera directa que los beneficios efectivos en este rubro han sido en cuestiones organizativas e innovadoras de procesos, más que en fomento de capacidades tecnológicas.

## 4.5 Conclusiones

COPARMEX Michoacán realiza una serie de actividades cuyo objetivo principal es el cumplimiento de las expectativas de los socios y el apoyo a su operatividad y competitividad.

En esta capítulo se realizó una evaluación de cada de las 12 actividades en función de su aporte al desarrollo de las variables del desarrollo local ( fomento de cooperación interempresarial, fomento de capacidades tecnológicas y organizacionales.

La realización de esta evaluación a través de tres pasos, permitió no sólo hacer referencia a las declaraciones oficiales que puede emitir, sino recoger las opiniones de los socios, quienes son al fin de cuentas los que perciben el beneficio final para la mejora de sus empresas.

Se realizó la evaluación en función de dos elementos fundamentales: las 12 actividades de COPARMEX Michoacán y las tres variables clave, de lo cual pudieron obtenerse las siguientes conclusiones:

Definitivamente los indicadores de cooperación interempresarial están estrechamente ligados a los planes y servicios que plantea COPARMEX Michoacán, pero al parecer se ha tenido una mala estrategia de difusión de los servicios así como de planteamiento adecuado que permita realmente captar a fondo su beneficio.

Por lo que respecta al fomento de capacidades tecnológicas y organizativas, definitivamente la orientación de los servicios está más relacionada con el segundo tipo de capacidades, y esto lo logra en mayor medida a través del servicio de capacitación y asesorías, los cuales si tienen un mayor índice de aplicabilidad y funcionalidad con las empresas.

En las conclusiones generales se retomarán particularmente los hallazgos de este capítulo.

## **CAPÍTULO 5.- Conclusiones generales y recomendaciones.**

El desarrollo económico local es un proceso en el que se reconoce a lo local como escenario estratégico, donde a partir de los recursos propios ( físicos, naturales, culturales, humanos e institucionales) y el aprovechamiento adecuado de las oportunidades externas, se generan estrategias que impulsan procesos de crecimiento económico que van a incidir directamente en mejoras en las condiciones de vida de la población

Siguiendo en esta lógica, lo local se convierte en el espacio en que se hacen realidad las iniciativas de los diversos actores de la sociedad organizada. Un actor fundamental es o debería ser el sector empresarial y particularmente los organismos que los agrupan.

Acorde con los referentes teóricos señalados en este trabajo de tesis, el aporte de los organismos empresariales debería estar enfocado a generar un ambiente favorecedor para el desarrollo de las empresas. El desarrollo local se da no sólo por consecuencia de que exista este ambiente favorecedor para las empresas, sino que es un elemento más para que las empresas como actores dinamizadores de la economía local puedan cumplir con su papel.

En este trabajo se identificaron tres variables clave a través de las cuales los organismos empresariales cumplen con su papel:

- Fomento de cooperación interempresarial y asociatividad.
- Fomento de innovación y capacidad empresariales: tecnológicas y organizacionales.
- Oferta de servicios de desarrollo empresarial y soporte especializado a las empresas.

La cooperación entre las empresas, principalmente entre las MIPYMES, permite crear estrategias que facilitan el flujo de información y conocimiento entre ellas favoreciendo

al aumento de la productividad y competitividad de la región. Las empresas a la vez obtienen ventajas que difícilmente pueden conseguir de manera aislada. Entre otras ventajas se encuentran el intercambio de informaciones y aprendizaje del know how de otras empresas, la captación de recursos financieros en conjunto, la realización de proyectos en conjunto, las relaciones comerciales de venta y proveeduría de bienes y servicios bajo mejores condiciones.

El fomento a la innovación y desarrollo de capacidades empresariales: tecnológicas y organizacionales representa otro elemento que los organismos empresariales deben asumir en el sentido de proporcionar a las empresas elementos y habilidades suficientes para innovar y capitalizar sus capacidades a través de la capacitación, información y acceso al financiamiento. Lo anterior en el sentido de que sólo a través de la innovación las empresas pueden obtener ventajas diferenciales que les permitan sobrevivir y crecer. Ahora, para incorporar innovaciones tecnológicas eficientemente, las empresas tienen que incorporar los nuevos estilos de dirección y de gestión empresarial: la capacidad empresarial que le permita asimilar la tecnología y rentabilizar las inversiones que realiza.

Así pues, los autores revisados en el capítulo dos de esta investigación concuerdan en que los organismos empresariales deben convertirse en un soporte de asesorías y servicios a las empresas que les permitan desarrollarse adecuadamente.

Para poder trabajar adecuadamente en estos tres aspectos, los organismos deben contar con un contexto institucional adecuado y una estructura organizativa eficiente que busque aprovechar las oportunidades y beneficios que definen las reglas institucionales formales e informales.

En México existen una serie de organismos empresariales que agrupan una amplia red de empresas que es bastante heterogénea y con una visible falta de cohesión y articulación entre ellas. Las grandes diferencias entre cada uno de los organismos cúpula en cuanto a tamaño, poder económico e incluso político dan una clara muestra de que cada uno de ellos tiene un enfoque e intereses diferentes.

Precisamente el estudio de las relaciones jerárquicas de poder económico y político de los organismos empresariales representa un elemento básico de cualquier investigación sobre organismos empresariales, pero que es un elemento ausente en esta tesis quedando como tarea pendiente para una investigación posterior.

Específicamente COPARMEX al ser un sindicato patronal difiere del resto de las cámaras en el sentido legal, pero concuerda específicamente con CONCANACO y CONCAMIN en la orientación de sus actividades hacia la generación de servicios y estrategias para apoyar a sus agremiados. Estos tres organismos son los que mayor número de afiliados tienen, pero en su mayoría son micro, pequeñas y medianas empresas. COPARMEX agrupa a 36,000 empresas en todo el país y que aportan aproximadamente el 30% del PIB nacional.

Sin embargo, la gran diferencia de COPARMEX con las cámaras empresariales, es que estas últimas surgen como disposición oficial y de afiliación obligatoria. La afiliación voluntaria a COPARMEX y el pago semestral de cuotas a la organización representa una renovación constante del compromiso de asociación. Este pudiera identificarse como un primer punto de partida para afirmar que los lazos de cooperación entre los socios, son vulnerables de reforzarse.

Por lo que respecta a COPARMEX en Michoacán ha ido creciendo constantemente a través de los años y ganando presencia en sectores de representación, así como en el aumento del número de servicios que se ofrecen a los socios. Su crecimiento de 2004 al 2006 fue del 36% en número de afiliados y logró consolidar 3 servicios más a sus socios: red de descuentos, información de apoyos y créditos para MIPYMES y bolsa de trabajo.

Sin embargo a través de este trabajo se encontraron datos fundamentales que nos permiten afirmar que a pesar de este crecimiento actualmente COPARMEX no está teniendo una incidencia sustancial y constante en el desarrollo de las empresas.

En el paso uno de la metodología en el que se verificó si las actividades estaban orientadas al desarrollo de las variables clave, se identificó que a nivel de planeación y de idea estratégica, dichas actividades si tienen el propósito de fomentar la cooperación empresarial y de mejorara las capacidades tecnológicas y organizacionales de las empresas. Los desayunos informativos, la red de descuentos y las comisiones de trabajo tienen precisamente el objetivo de fomentar el conocimiento, la comunicación y las relaciones comerciales. La capacitación y la información empresarial tienen como objetivo fundamental mejorar los estilos de dirección y de liderazgo, el establecimiento de procesos de trabajo y el trabajo en equipo. Así pues, a nivel de diseño y planeación de actividades se puede afirmar que COPARMEX Michoacán tiene un enfoque adecuado.

Sin embargo, la incidencia real sobre las empresas es muy poca aún, según los registros analizados, únicamente el 63% de los afiliados han participado en alguna actividad de COPARMEX. Y más aún, las actividades que tienen menor participación en algunos casos son las que tienen mayor valor agregado para los empresarios.

Ahora bien, el análisis se complementó aún más a través de un tercer paso en el que a pesar el porcentaje de aplicabilidad y de participación en las actividades, no todos los empresarios reconocen haber sido beneficiados con ellas. Caso específico el directorio empresarial que se entrega a todos los socios y cuyo fin es la comunicación y acercamiento entre los socios, pero que muchos empresarios no le han dado el valor a esta herramienta.

Con base en lo anterior, se puede derivar que las fallas que se están presentando no están en la planeación de las actividades, sino en su adecuada comunicación con los empresarios y la puesta en marcha de éstas. Este hecho también puede comprobarse con los hallazgos del análisis de la estructura operativa del capítulo 3.

Mas del 70% de los socios afiliados a COPARMEX no conocen los estatutos ni el plan de trabajo del organismo, lo cual también les impiden conocer y participar en sus actividades. Por otro lado, las estructuras de participación y acceso a la toma de

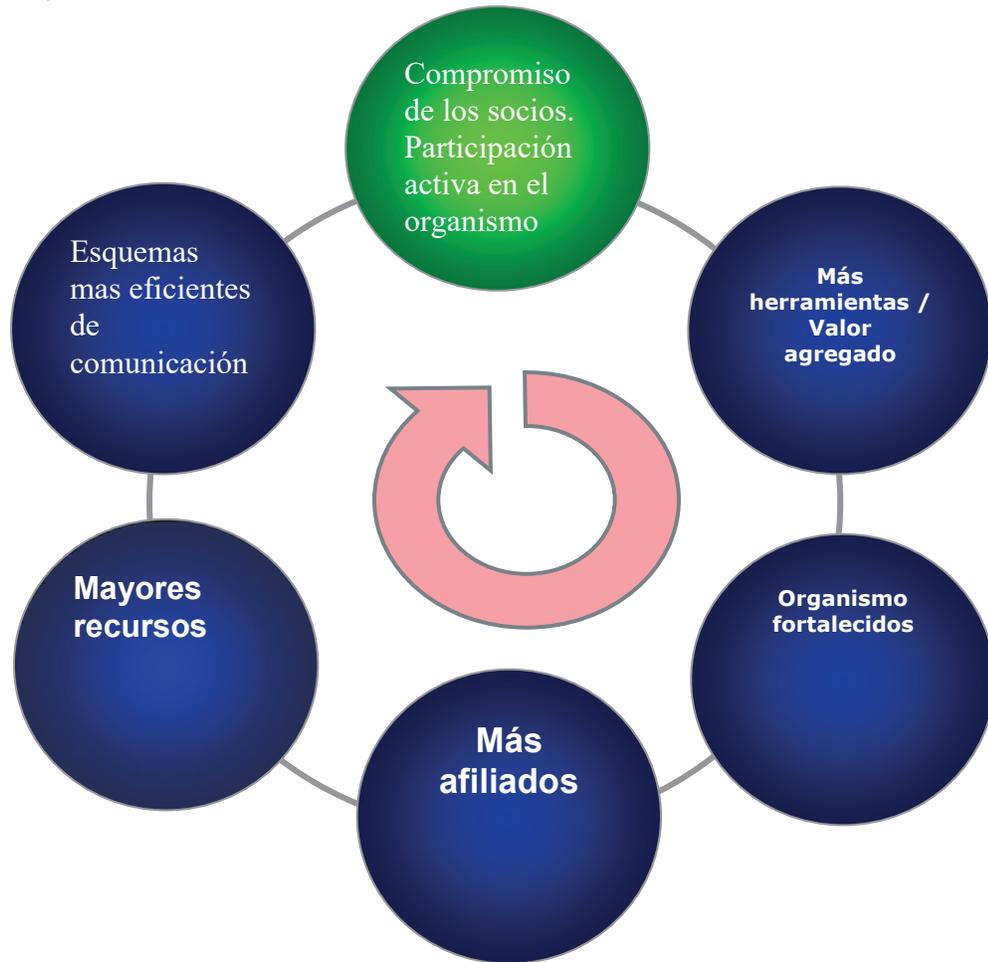
decisiones no han permitido el involucramiento de la gran mayoría de los afiliados. El 80% no conoce la forma en que puede formar parte del Consejo Directivo del sindicato.

Todos estos elementos generan un distanciamiento entre el organismo y sus afiliados, al no sentirse como parte de la asociación y más bien como clientes de la misma. Por lo tanto no tienen tanta participación en las actividades o incluso no las conocen.

Ahora bien, a pesar de estas carencias, si existe la posibilidad de que COPARMEX Michoacán se inserte en una dinámica de verdadero apoyo a las empresas, empezando por el hecho de que el contexto institucional bajo el que opera resulta favorable para realizar sus actividades, pues ninguna ley le restringe la realización de las mismas, sino por el contrario las impulsa.

Así pues, una recomendación importante consiste en mejorar los canales de comunicación existente para la estructura operativa actual. Es decir con mejores canales de comunicación no sólo entre los socios, sino entre ellos y el equipo operativo, permitirá reforzar el compromiso de los socios que permitirá tener mayores servicios que generen valor para ellos mismos y con esto un organismo más fortalecido. Generándose de esta forma un círculo virtuoso, como puede observarse en la figura siguiente:

Figura 22.- Circulo virtuoso de servicios ofrecido a los empresarios por parte de los organismos empresariales



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

Por otro lado, resultan importantes una serie de acciones concretas como son las siguientes:

- Fomentar la participación en las comisiones de trabajo, a través de un esquema estructurado de planeación y difusión. Las comisiones de trabajo representan el mecanismo ideal para mejorar la participación y el compromiso de los socios hacia el organismo.
- Contar con un plan de comunicación interna que permita que la información fluya entre los tres principales actores de COPARMEX: socios, consejo directivo y equipo operativo.

- Elaborar un diagnóstico a profundidad de las empresas en el que se identifiquen claramente sus necesidades en mejoras tecnológicas y organizacionales, con la finalidad de que la capacitación, la información y las asesorías eleven su grado de beneficio real para la empresa.
- Fomentar la vinculación de las PYMES con otras empresas del estado o el país con la finalidad de apoyar las relaciones de proveeduría.

El último pero más importante es que estos cambios o planes se comiencen a operar bajo un enfoque de desarrollo local, para evitar esfuerzos aislados o acciones sin trascendencia. Para esto se propone que se incluya en los estatutos un objetivo enfocado en este sentido, así como desarrollar estrategias de concientización para el consejo directivo, equipo operativo y socios sobre la importancia del sector privado bajo una lógica de desarrollo local, con la finalidad de que se comience a dar mayor valor a la cooperación interempresarial, a las innovaciones y a la creación de aprendizajes y capacidades tecnológicas y organizacionales.

Para finalizar, y bajo la lógica de que cualquier proceso debe ser controlado y medido, se propone que el seguimiento de estas acciones lo lleve a cabo la comisión de desarrollo empresarial, integrada por miembros del consejo directivo, equipo operativo y socios de COPARMEX Michoacán. Esta comisión deberá adoptar como ejes fundamentales de su actual las tres variables clave identificadas en esta investigación, con la finalidad de que COPARMEX Michoacán se convierta en un verdadero promotor de un ambiente favorable para el desarrollo de las empresas y con esto del desarrollo local.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBURQUERQUE, Francisco. (2004a). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. Revista de la CEPAL, núm. 82, abril de 2004.
- ALBURQUERQUE, Francisco. (2004b). El Enfoque del Desarrollo Económico Local. Cuadernos DEL, Número I. Buenos Aires, Argentina.
- AMATO NETO, J. (2000): Redes para la cooperación productiva regional y de clusters: opciones para las pequeñas y medianas empresas. Brasil.
- APPENDINI, Kirsten; y NUIJTEN, Monique (2002) : El papel de las instituciones en contextos locales. Revista de la CEPAL No. 76. Abril
- Bell M. y Pavitt K. (1993), "Technological Accumulation and Industrial Growth: Contrasts Between Developed and Developing Countries", Industrial and Corporate Change, Vol. 2, N° 2 (Section 5, pp. 185-203).
- CABRERO, Enrique. 2000. Gerencia Pública Municipal: conceptos básicos y estudios de caso. Ed. CIDE – Miguel A. Porrúa. México
- Cohen W. y D.A., Levinthal, (1990), "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", en: *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.
- Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos
- CORAGGIO, J. L. 2000. La relevancia del desarrollo regional en un mundo globalizado. Seminario taller: Cultura y desarrollo: perspectiva y desarrollo. IADAP, Ecuador. Apuntes para el módulo del curso de posgrado Desarrollo Local en áreas metropolitanas. Argentina.
- DOMINGUEZ, Julián (2000): Clusters y competitividad. Ponencia introductoria del Foro Internacional "Clusters y Competitividad". Colombia.
- DOSI, et al. (1992), "Toward a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks", en: Giovanni Dosi, Renato Giannetti, Piero Angelo Tonnelli, (eds.), *Technology and Enterprise in a Historical Perspective*, Clarendon Press, Oxford, Reino Unido.

FERNANDEZ Da silva, Teodomiro ( 2002): La cooperación interempresarial: nuevas estrategias empresariales para pequeñas empresas en el proceso de desarrollo local

GARCÍA, Alejandro (2002): Redes sociales y clusters empresariales. REDES. Revista hispana para el análisis de redes sociales. Vol.1 No. 6, enero 2002. <http://revista-redes.rediris.es>

GONZÁLEZ, Gerardina. ( 2003) Guía para la gerencia de organizaciones empresariales. Oficina Internacional del Trabajo Proyecto Fortalecimiento del Sector Privado por Medio de las Organizaciones de Empleadores del Istmo Centroamericano. Costa Rica.

HODGSON, Geoffrey. (2003): El enfoque de la economía institucional. COMERCIO EXTERIOR, VOL. 53, NÚM. 10. México.

INSTITUTO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE DE PLANIFICACION ECONOMICA Y SOCIAL (ILPES) (1998). Manual de desarrollo local. LC/OIP/L. 155. Santiago de Chile.

JASSO, J. y A. Torres, (2002), "La creación de capacidades tecnológicas. La importancia del aprendizaje tecnológico", VII Foro de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.

Ley Federal del Trabajo

MARTINEZ Piva, Jorge. (2001): El desarrollo local en América Latina. Comercio Exterior, vol. 51, núm. 8. México.

NONAKA, I. y Takeuchi, H., (1995), *The Knowledge-Creation Company. How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*, Oxford University Press.

OCAMPO, F. 1999. Globalización y desestructuración territorial .Globalización y reestructuración territorial. 2º. Congreso RNIU.- Investigación urbana y regional (comp..). Eds. UAM-X/RNIU. México.

OLIBER, Mónica (2003): El cambio tecnológico: el modelo conceptual y la aplicación de la política. Argentina. Disponible en <http://www.gama.com.uy/areainnova.htm>

- PADILLA, Salvador y Martín, María de la Luz (2003): Relaciones Interempresariales, Innovación tecnológica y Desarrollo Regional. Revista Economía y Sociedad No. 12. Marzo – Agosto. México.
- PADILLA, Salvador (2005). Desarrollo de Capacidades Tecnológicas Locales: una aproximación al caso de Michoacán. Revista Economía y Sociedad No. 16. Julio - Diciembre, 2005. México
- PENROSE, Edith., (1959/1972), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford.
- POLIAK, Raúl (2001). Artículo publicada en la revista IDEA. Edición Mayo 2001
- PORTER, Michael E. (1990) La ventaja competitiva de las naciones. EUA
- PRAHALAD, C.K. y G. Hamel (1990), The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, Mayo-Junio, Vol. 68, Núm. 3.
- RICHARDSON, G.V., (1972), *The organization of industry*, The Economic Journal, vol. 82.
- RUIZ, Andres (2001) . Asociatividad en las PYMES. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/20/asociatividad.htm#mas-autor>
- SÁEZ, Demetrio y Cabanelas José (1997): Cooperar para Competir con Éxito. Edics. Pirámide.
- SCHMITZ, Hubert (1996) Reflexiones referentes a las experiencias internacionales y del Valle de las Belces. Reunión de la conferencia promovida para el programa pavimentado del Brasil. Brasil.
- SOLARI V. ANDRÉS. 2004. Problemas y perspectivas en el desarrollo de los sistemas locales de innovación en Michoacán. Revista Economía y Sociedad de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo . Año IX, No. 14. Julio– Diciembre de 2004.

SOLARI. 2002. (Coordinador). Desarrollo local, innovaciones y redes empresariales. Primera Edición. Facultad de Economía de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

SUÁREZ, Francisco. (2003): Lo local como componente estratégico del desarrollo. Apuntes del taller Instrumentos para el desarrollo local. Apuntes para el módulo del curso del postgrado Desarrollo local en áreas metropolitanas. Argentina.

TIRADO, Ricardo (1992): Las organizaciones empresariales y el corporativismo empresarial mexicano. En "Relaciones corporativas en un período de transición" . Instituto de Investigaciones Sociales, proyecto organizaciones empresariales. Universidad Nacional Autónoma de México. 1992.. México

TEECE D., y G., Pisano, (1994), The dynamic capabilities of firms: An introduction, en International Institute for Applied Systems Analysis, (IIASA), Austria.

TEECE D. J., (1998), *Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets*, California Management Review, Vol. 40, Núm. 3.

VAZQUEZ Barquero, Antonio (2000): Desarrollo económico local y descentralización: aproximación a un marco conceptual. CEPAL/GTZ. Santiago de Chile

VAZQUEZ Barquero, Antonio (1995).. "Desarrollo Económico Local en Europa", Colegio de Economistas de Madrid, España, 1995.

VILLAVICENCIO, D. y Arvanitis, R., (1994), Transferencia de tecnología y aprendizaje tecnológico. Reflexiones basadas en trabajos empíricos, en El Trimestre Económico, Vol. LXI (2), Núm. 242, pp. 257-279.

#### Paginas web

[www.cce.org.mx](http://www.cce.org.mx)

[www.ioe-emp.org](http://www.ioe-emp.org)

[www.concamin.org.mx](http://www.concamin.org.mx)

[www.concanaco.org.mx](http://www.concanaco.org.mx)

[www.abm.org.mx](http://www.abm.org.mx)

[www.coparmex.org.mx](http://www.coparmex.org.mx)

[www.cna.org.mx](http://www.cna.org.mx)

## ANEXOS

### Anexo 1.- Descripción de los organismos cúpula en México

- **Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN)**

La Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN) es uno de los organismos cúpula que forman parte del CCE y ha fungido como una institución pública, autónoma y con personalidad jurídica propia, que agrupa conforme a la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones, a todas las cámaras y asociaciones del giro industrial, como la CANIRAC, CANACAR, CANACINTRA, AEIMAC entre otras.

La Confederación de Cámaras Industriales, es el organismo cúpula empresarial que representa los intereses legítimos y generales de la industria en nuestro país y fue constituida en 1918.

La conforman 46 Cámaras Nacionales, 19 Cámaras Regionales, 3 Cámaras Genéricas y 40 Asociaciones, las cuáles suman 108 confederados. En el Cuadro 20 se pueden observar estas asociaciones. En total la industria confederada representa a 650 mil unidades económicas que emplean a 13.2 millones de personas y generan el 40 por ciento del Producto Interno Bruto.<sup>58</sup>

#### Cuadro 20. Organismos que integran la CONCAMIN

CÁMARAS		CÁMARAS REGIONALES	CÁMARAS GENÉRICAS	ASOCIACIONES	
CANAJAD	CANAFEM	CAPRO	CANACINTRA	AAADAM	ANIPAC
CANIAG	CANIFARMA	CIAJ	CAREINTRA	ANFAD	ANIPROM
CANAERO	CNIF	CAMARENA	CAINTRA	ANPACT	AMAP
CANAGRAF	CANACERO	CICEG		AMPSA	ANIQ
CAPAT	CNIH	CICEJ		AMBA	ANPRAC

<sup>58</sup> Datos proporcionados por la misma CONCAMIN a través de su publicación en su página de Internet: [www.concamin.org.mx](http://www.concamin.org.mx). Consulta realizada en octubre 2006

CNIAA	CANALAYA	CICUR		ANACAFE	ANFSME
CANAIBAL	CANILEC	CURTIDURIA		ANPIC	ANAFATA
CANAICAL	CNIM	HARINERA		CARNE	ANATEL
CNICP	CANAMI	CIHUL		ASCHOCO	ANTAAC
CANACEM	CANAME	CRIJPEJ		AMEE	ANTP
CNICER	CNIPMT	CIMEG		AMF	AMT
CANICERM	CAMIMEX	CIMEJAL		AMEXIGAPA	ASEVAL
CANACINE	CANIMOLT	TEXTIL		AFAG	AMVD
CANAICOCO	CANAIMPA	CTEXO		ANFHER	AEIVAC
CANAINCA	CANAINPESCA	CARIT		AMJU	ANV
CMIC	PLATERIA Y JOYERIA			JURIDICOS	CCIJ
CNEC	CIRT			UILMAC	
CANALCUR	CANIRAC			ANFAM	
CANIEM	CANITEC			AMMPAC	
CANIETI	TEQUILERA			AIEM	
CAMIEF	CANAINTEX			AIEMAC	
CAMEINTRAM	CNIV			AMM	
CANADEVI				COMENOR	

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos de [www.concamin.org.mx](http://www.concamin.org.mx)

A la fecha actual<sup>59</sup>, el presidente de la CONCAMIN a nivel nacional es el Sr. Ismael Plascencia Nuñez que es socio de algunas empresas, la más importante el GRUPO VGI del giro de la construcción ubicada en León Guanajuato, por lo que su participación en la CONCAMIN deriva de su representación de la Cámara Nacional de Vivienda (CANADEVI).

- **Confederación de Cámaras Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACO-SERVYTUR)**

La Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (Concanaco Servytur), representa otro de los organismos cúpula del país adherido al CCE. Es una institución autónoma y con personalidad jurídica y patrimonio propios que representa, defiende y promueve los intereses generales del sector comercio,

<sup>59</sup> Octubre de 2006

servicios y turismo ante el gobierno federal y la propia iniciativa privada mediante la integración y fortalecimiento de todas las cámaras confederadas.

Fue fundada el 23 de Noviembre de 1917, en un marco en que los acontecimientos de la Revolución y las dificultades para unificar y mejorar los servicios de las cámaras a favor de sus agremiados, fueron la pauta para que se pensara, diseñara y en su momento se discutiera la conformación de un organismo nacional que pudiera representar a todas las cámaras existentes, que para entonces eran aproximadamente 40. Surge así como parte central del Congreso Nacional de Comerciantes, evento que fue el marco en el que nace CONCANACO, con el testimonio del Presidente de México, Venustiano Carranza. Fue fundada por Enrique Sada Mungueza, y a través de la historia, han estado presentes varios personajes en su presidencia, entre los cuales, podemos mencionar a los últimos cinco: Germán A. González Quintero (1994-1996), Lic. Armando Araujo Montaña (1996 – 1999), José Yamil Hallal Zepeda (1999-2001) Arturo Gonzalez Cruz (2001- 2003) y el actual Luis Antonio Mahbub Sarquis (2003-2006) proveniente del CANACO de San Luis Potosí y accionista de la empresa Edificaciones Lumo y participante del Canal 7 de esa misma ciudad.

La CONCANACO-SEVYTUR a través de sus cámaras, es uno de los organismos que presta mayor atención a apoyar la operatividad de sus empresarios a través de diferentes servicios, entre los más importantes se encuentran:

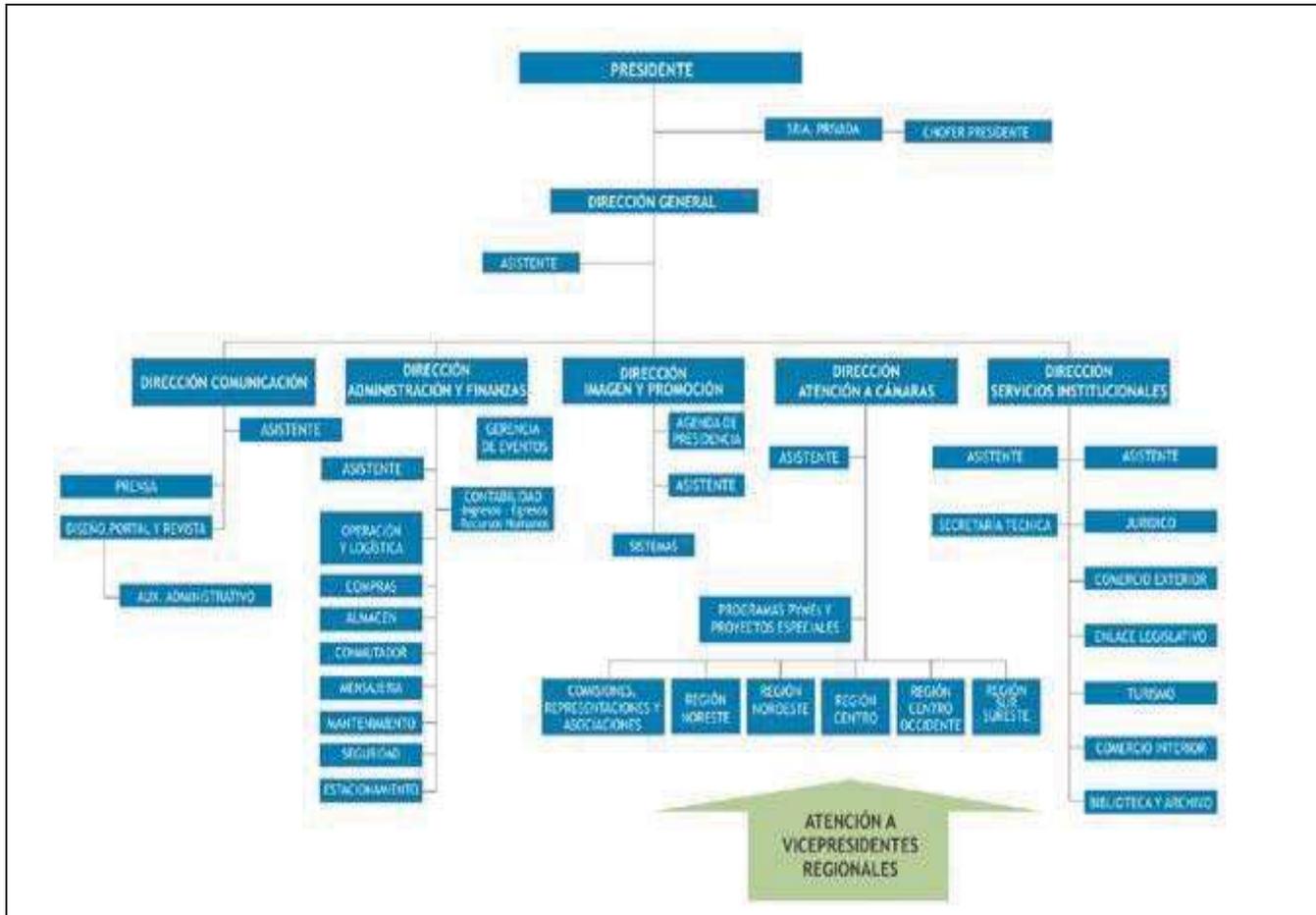
- Trámite para el registro de marcas que otorga el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.
- Información y asesoría sobre trámites y/o asuntos relacionados con el comercio exterior, interior y turismo.
- Publicación mensual de la revista "ACTITUD" de CONCANACO SERVYTUR donde se tratan temas relevantes de interés general, con información actualizada para las confederadas.
- Defensa de los intereses de las cámaras confederadas ante autoridades y/o instituciones públicas y privadas.
- Enlace para presentación, seguimiento y obtención de autorización de representantes ante el IMSS e INFONAVIT.

- Información sobre acuerdos, reglamentos, decretos, etc. publicados en el Diario Oficial de la Federación
- Reincorporación al padrón de importadores.
- Trámite y expedición de aviso automático y de permiso de importación.
- Servicios especializados de gestión ante las dependencias gubernamentales (SHCP, SE, SSA, SEMARNAT).
- Enlace ante PROFECO para el análisis de los productos que se encuentren inmovilizados para su venta en el mercado.
- Información sobre Normas Oficiales Mexicanas (NOM´S) y Normas Mexicanas (NMX´S).

Precisamente por la importancia que este organismo otorga a la prestación de servicios para sus asociados, mantiene una estructura orgánica en la cual el área operativa se encuentra muy fortalecida, como puede observarse en la figura 22. También es importante señalar que el presidente de la CONCANACO como máxima autoridad, consensa sus decisiones en el Consejo Directivo, integrado en por nueve personas, actualmente<sup>60</sup> conformado de la siguiente manera: Ing. Luis Antonio Mahbub Sarquis (presidente) Ing. Jorge Enrique Dávila Flores (secretario general), C.P. Mario Sánchez Ruiz (tesorero), Lic. Ernesto Gómez Ibarra (pro secretario) Lic. Martín Romo Villegas (pro tesorero) Lic. Walfre Ibarra Escobar (vicepresidente de la zona noroeste) Lic. Maurilio Ochoa Millán (vicepresidente de la zona noreste) Arq. Rafael Martínez Brun (vicepresidente de la zona occidente) Ing. Enrique Solana Senties (vicepresidente de la zona centro).

---

<sup>60</sup> Octubre 2006

**Figura 23.- Estructura Orgánica de la CONCANACO- SERVYTUR**

Fuente: Disponible en [www.concanaco.org.mx](http://www.concanaco.org.mx)

### **Asociación de Bancos de México A.C. (ABM)**

La Asociación de Bancos de México (ABM) es uno de los organismos empresariales más importantes del CCE. Su propósito es representar los intereses generales de la banca y brindar a los bancos servicios técnicos especializados.

La ABM fue fundada el 12 de noviembre de 1928 como Asociación de Banqueros de México con el propósito de representar los intereses generales de la banca, y cambió recientemente su razón social el 3 de diciembre de 2003. Fue creada con la participación de 26 bancos y actualmente tiene como asociados a todas las instituciones de banca múltiple del país, así como en su carácter de invitados especiales a todas las instituciones de banca de desarrollo. En el cuadro 21, se puede

visualizar la totalidad de los bancos asociados y de banca de desarrollo participantes en la ABM.

La banca de desarrollo y la ABM, celebraron un convenio de colaboración a través del cual se formalizó la separación de la banca de desarrollo de la ABM a partir de enero de 1998, y se acordó mantener el vínculo permanente de comunicación para el análisis y resolución de temas de interés común, por lo que la banca de desarrollo continúa participando en los trabajos de los comités especializados y grupos de trabajo en los que se tratan temas afines.

### Cuadro 21. Bancos asociados a la ABM

BANCOS ASOCIADOS			BANCA DE DESARROLLO
ABN Amro Bank (México), S.A.	Bank of America México, S.A.	Banco J.P. Morgan, S.A.	Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros
American Express Bank (México), S.A.	Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ (México), S.A.	Banco Mercantil del Norte, S.A	<u>Banco Nacional de Comercio Exterior</u>
Banamex	Bansí, S.A.	Banco Monex, S.A.	<u>Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada</u>
Banca Afirme, S.A.	Barclays Bank México, S.A.	Banco Regional de Monterrey, S.A.	<u>Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos</u>
Banca Mifel, S.A.	BBVA Bancomer, S.A.	Banco Ve por Más, S. A.	<u>Financiera Rural</u>
Banco Autofin México, S.A.	Deutsche Bank México, S.A.	HSBC México, S.A.	<u>Nacional Financiera</u>
Banco Azteca, S.A.	GE Capital Bank, S.A.	ING Bank (México), S.A.	Sociedad Hipotecaria Federal
Banco del Bajío, S.A.	Ixe Banco, S.A.	Banco Inbursa, S.A.	
Banco Credit Suisse (México), S.A.	Santander	Scotiabank,	
Banco Interacciones, S.A	Banco Invex, S.A.		

Fuente: Elaboración propia con base a los datos obtenidos en [www.abm.org.mx](http://www.abm.org.mx)

La ABM ha declarado que sus objetivos son fomentar el desarrollo de las actividades bancarias y representar y defender los intereses generales de sus asociados en cualquier gestión común ante la administración pública y organizaciones privadas, así como facilitar la comunicación entre ellas. Así como también, la satisfacción de diversas necesidades comunes a través de una serie de servicios de información, estudios e investigación<sup>61</sup>, tales como:

- Intercambio de información estadística entre instituciones participantes para conocer tendencias, elaborar diagnósticos y atender requerimientos de las diversas autoridades.
- Servicios de carácter gremial para tratar asuntos ante autoridades, organismos cúpula del sector privado, o bien, cualquier otra persona en el ámbito nacional e internacional.

La Asociación de Bancos de México, lleva a cabo sus actividades a través de la siguiente forma de trabajo:

La asamblea de asociados elige al presidente de la asociación. En octubre de 2006 el presidente de la ABM es Marcos Martínez Gavica de Banco Santander. El presidente a su vez designa a cuatro vicepresidentes de cuatro grupos. Además, existe un Comité de Asociados integrado por los presidentes del consejo de administración y los directores generales de las instituciones asociadas.

La ABM logra su trabajo a través de los 30 comités especializados de trabajo en los que participan los representantes de cada una de las instituciones asociadas; una vez que han alcanzado un punto de acuerdo, éste se eleva a la consideración de las comisiones asesoras y de ser aceptado, se turna al comité de asociados para su adopción definitiva. Además una parte muy importante para el logro de objetivos la integra la estructura interna integrada por un Director General y cuatro direcciones de

---

<sup>61</sup> Datos obtenidos de la página de Internet de la ABM: [www.abm.com.mx](http://www.abm.com.mx). Consulta realizada en octubre 2006

área: jurídica, técnica, de información financiera, y de prensa, capacitación y relaciones institucionales.

Es importante señalar, que la ABM no es una autoridad, ya que la adopción y seguimiento de los acuerdos y recomendaciones de sus diversas instancias de toma de decisiones son de naturaleza voluntaria para las instituciones asociadas.

- **Consejo Nacional Agropecuario (CNA)**

El Consejo Nacional Agropecuario (CNA) es el organismo cúpula del sector privado del campo, que forma parte del CCE, y que surge como una Asociación Civil constituida el 27 de abril de 1984, de carácter nacional y de afiliación totalmente voluntaria, integrada por organismos de productores y empresas de los sectores agrícola, pecuario, agroindustrial y de servicios al campo.<sup>62</sup>

Surge ante la necesidad de integrar un frente que presentara de una manera eficiente los intereses del sector agropecuario nacional y de corte empresarial<sup>63</sup>.

Así pues, desde su fundación, el CNA ha declarado que su misión es representar los intereses comunes de sus integrantes, propiciando condiciones equitativas para su desarrollo sostenible y competitividad, dentro de una economía de mercado, con responsabilidad social. Su tesis fundamental ha sido que el sector agropecuario tiene el potencial productivo para ser motor del desarrollo económico del país, capaz de proveer una oferta de alimentos básicos y garantizar una balanza comercial agroalimentaria positiva. Defiende la libre empresa en el campo y busca unir en un solo frente a los productores agropecuarios y agroindustriales y de servicios al campo.

Realiza una serie de actividades como representación del sector agropecuario ante varias instancias privadas y gubernamentales, realiza estudios de diagnóstico del sector agropecuario a efecto de presentar propuestas para participar en el diseño de la

---

<sup>62</sup> Información obtenida de [www.cna.org.mx](http://www.cna.org.mx) . Consulta realizada en octubre 2006

<sup>63</sup> En ese momento ya existían otras organizaciones dentro del sector agropecuario eran circunscritas sólo a un estado o región y otras, de carácter nacional, pero que representaban de manera especializada únicamente a alguna rama de la producción.

política agropecuaria, envía a sus asociados de forma regular información de interés y relevancia en el sector y lleva a cabo actividades de capacitación, así como ferias y exposiciones para promover los productos agrícolas.

El CNA, además de estas actividades que realiza, ha participado activamente en aspectos políticos y gestiones ante gobierno. Acorde con sus declaraciones, algunos de los cambios estructurales más significativos en los que ha participado durante su existencia son: Reforma al Artículo 27 Constitucional en materia Agraria, la negociación del Tratado de Libre Comercio con América del Norte y los acuerdos comerciales con los países de Centro y Sudamérica y la Unión Europea; el diseño del esquema fiscal para el sector agropecuario; el Programa de Apoyos Directos al Productor (Procampo); el Programa de Apoyos a Deudores del Sector Agropecuario (Finape); el proceso de desregulación de la SAGAR y la definición del esquema gradual para la incorporación de los trabajadores eventuales del campo al IMSS.

EL CNA está conformado por dos tipos de miembros socios y asociados. Los socios, que constituyen su núcleo fundamental, son organismos de productores agrícolas, pecuarios y agroindustriales, los cuales le dan representatividad. Los asociados, que complementan y fortalecen el trabajo institucional del CNA se integran por organismos prestadores de servicios al campo y grandes empresas agroindustriales. Actualmente, su membresía directa se compone de 55 socios y 56 asociados, que representan a su vez a más de 400 mil productores<sup>64</sup>, principalmente medianos y grandes, aunque también con una participación importante de pequeños productores afiliados a la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural y se abarcan las diversas ramas de producción, entre las cuales se pueden mencionar en el sector agrícola a la de granos básicos, oleaginosas, hortalizas, flores, frutas y otros productos tropicales; en el sector pecuario a la avicultura, la porcicultura, la engorda de ganado bovino y la ganadería de leche; y, en el agroindustrial, la de alimentos pecuarios balanceados, azucarera, de conservas alimenticias, vitivinícola, de embutidos y carnes frías.

Cuenta entre sus asociados con empresas como Arancia, Alpura, Bachoco, Chilchota Alimentos, Cigarrera La Moderna, Del Monte, Domecq, Savia, Gruma, Bimbo, Grupo

---

<sup>64</sup> Datos disponibles en [www.cna.org.mx](http://www.cna.org.mx). Consulta realizada en octubre 2006

Campi, Matacapán Tabacos, Minsa, Grupo Viz, Hérdez, Jugos del Valle, Lala, Nestlé, Pilgrim´s Pride, Sigma Alimentos y Tyson de México, entre otras.

EL CNA opera bajo el esquema de autoridad de un consejo directivo, el cual mantiene a sus máximos representantes en una comisión ejecutiva integrada por el presidente, el secretario y el tesorero. Actualmente<sup>65</sup> la conforman Jaime Yesaki Cavazos de Grupo Yesaki como presidente, Benjamín Grayeb Ruiz de la Asociación de Productores y Empacadores de Aguacates Michoacanos (APEAM) como secretario, y Alberto Curtis García de Agroindustrial de Sonora como tesorero. Además, el CNA tiene 10 vicepresidentes para cada diferentes áreas y 11 comisiones de trabajo.

Por su parte, en las entidades que carecen de organismos con capacidad de gestión o ante la falta de una coordinación entre los existentes el CNA trabaja particularmente a través de Consejos Agropecuarios Estatales. Actualmente se cuenta con 9 de estos Consejos en los estados de Aguascalientes, Baja California, Chiapas, Jalisco, Nayarit, Nuevo León, Veracruz, Yucatán y uno mas en la Comarca Lagunera.

Como puede verificarse, este Consejo incluye a una gran cantidad de empresas y productores, y acorde a datos presentados por el propio CNA en 1998 su membresía aportó el 60 por ciento del PIB agropecuario, en el caso de la agroindustria esta participación ascendió al 70 por ciento., y en las exportaciones generó el 75 por ciento de los 6,665 millones de dólares que de estos productos México exportó al mundo en 1998.<sup>66</sup>

- **Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN)**

Uno de los organismos de mayor poder económico que afilia el CCE es el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN), que surge en 1962, como portavoz de posiciones políticas del empresariado en una época de conflictos con el gobierno.<sup>67</sup>

Contrariamente a lo que pudiera suponerse, debido a la fuerza económica y política que representan los afiliados al CMHN, la cantidad de información difundida

---

<sup>65</sup> Octubre 2006

<sup>66</sup> Datos obtenidos en [www.cna.org.mx](http://www.cna.org.mx), consulta realizada en octubre de 2006

<sup>67</sup> Corresponde a la época de gobierno del presidente López Mateos. Para mayor información véase Martínez (1984)

referente a sus operaciones y actividades es menor respecto al resto de los organismos<sup>68</sup>. Sin embargo, a través de fuentes directas es posible conocer que el CMHN opera a través de Consejos Estatales en diferentes partes de la república y que su principal objetivo es la interacción y conjunción de esfuerzos, proyectos e ideas del empresariado.

Algunos de los nombres que figuran en la lista de sus asociados se encuentran: Dionisio Garza Medina, presidente del consejo de administración y director general ejecutivo de ALFA con dos de sus más importantes subsidiarias: Empaques de Cartón Titán y Sigma Alimentos; Andrés Marcelo Sada<sup>69</sup>, consejero de Grupo Cydsa, Grupo Industrial Saltillo, Seguros Comercial América, Grupo IMSA y Fibras Químicas; Emilia Carrillo Gamboa, entre otros.

## **Anexo 2. Principios fundamentales de la OIE para las organizaciones de empleadores**

Convenio núm. 87 sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación (1948)

- Artículo 2: "... los empleadores, sin ninguna distinción y sin autorización previa, tienen el derecho de constituir las organizaciones que estimen convenientes, así como el de afiliarse a estas organizaciones..."
- Artículo 3: "... las organizaciones de empleadores tienen el derecho de redactar sus estatutos y reglamentos...elegir libremente a sus representantes, organizar su administración y sus actividades, y formular su programa de acción."
- Artículo 4: "Las organizaciones de empleadores no están sujetas a disolución o suspensión por vía administrativa"

Convenio núm. 144 sobre consultas tripartitas para promover la aplicación de las normas internacionales del trabajo (1976)

---

<sup>68</sup> A diferencia del resto de los organismos, el CMHN no cuenta con una página de Internet.

<sup>69</sup> En 1975, EXPANSION, lo designó primer hombre de EXPANSION, por haber sido "el más activo defensor de la aportación de la iniciativa privada del desarrollo económico del país."

- Artículo 3: "Los representantes de los empleadores...serán elegidos libremente por sus organizaciones representativas, siempre que tales organizaciones existan"

Convenios núms. 87 y 98, se establece que la afiliación voluntaria es un principio fundamental e internacionalmente aceptado, para formar una organización de empleadores.

### **Anexo 3.- Extracción de la Ley Federal del Trabajo sobre sindicatos**

"Art 356. Sindicato es la asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.

Art. 357 Los trabajadores y los patrones tienen el derecho de constituir sindicatos, sin necesidad de autorización previa.

Art. 358. A nadie se puede obligar a formar parte de un sindicato o a no formar parte de él.

Art. 359. Los sindicatos tienen derecho a redactar sus estatutos y reglamentos, elegir libremente a sus representantes, organizar su administración y sus actividades y formular sus programas de acción.

Art. 361. Los sindicatos de patrones pueden ser:

- I. Los formados por patrones de una o varias ramas de actividades.
- II. Nacionales, los formados por patrones de una o varias ramas de actividades de distintas Entidades Federativas.

Art. 364. Los sindicatos deberán constituirse con tres patrones por lo menos.

Art. 365. Los sindicatos deben registrarse en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en los caso de competencia federal y en las Juntas de Conciliación y Arbitraje en los de competencia local.

Art. 368. El registro de sindicato y de su directiva, otorgado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social o por las Juntas Locales de Conciliación y Arbitraje, produce efectos ante todas las autoridades.

#### **Anexo 4.- Extracto de la Ley de Cámaras empresariales**

- I.** Representar, promover y defender los intereses generales del comercio, los servicios, el turismo o de la industria según corresponda, como actividades generales de la economía nacional anteponiendo el interés público sobre el privado;
- II.** Ser órgano de consulta y de colaboración de los tres niveles de gobierno, para el diseño, divulgación y ejecución de las políticas, programas e instrumentos para el fomento de la actividad económica nacional;
- III.** Fomentar la participación gremial de los Comerciantes y los Industriales;
- IV.** Operar el SIEM con la supervisión de la Secretaría, en los términos establecidos por esta Ley;
- V.** Actuar como mediadoras, árbitros y peritos, nacional e internacionalmente, respecto de actos relacionados con las actividades comerciales, de servicios, de turismo o industriales en términos de la legislación aplicable y la normatividad que para tal efecto se derive de esta Ley;
- VI.** Colaborar con el Servicio de Administración Tributaria emitiendo opinión respecto de los sectores que deben integrar el Padrón de Sectores Específicos, y proporcionar a solicitud de dicho órgano la información estadística que requiera para la incorporación de contribuyentes a dicho Padrón;
- VII.** Colaborar con la Secretaría en la evaluación y emisión de certificados de origen de exportación, de conformidad con las disposiciones aplicables previa autorización de la dependencia;
- VIII.** Prestar los servicios públicos concesionados por los tres niveles de gobierno, destinados a satisfacer necesidades de interés general relacionados con el comercio, los servicios, el turismo y la industria;
- IX.** Colaborar con la Secretaría en las negociaciones comerciales internacionales, cuando así lo solicite ésta;
- X.** Prestar los servicios que determinen sus Estatutos en beneficio de sus afiliados, dentro de los niveles de calidad que se determinen conjuntamente con su Confederación;
- XI.** Participar con el gobierno en el diseño y divulgación de las estrategias de desarrollo socioeconómico;

**XII.** Promover, orientar e impartir capacitación sobre la realización de toda clase de trámites administrativos obligatorios ante toda clase de autoridades administrativas con las que se pueda tener ingerencia por virtud de la actividad empresarial y comercial que desempeñan sus afiliados, con la finalidad de generar una cultura social de responsabilidad y observancia de la legislación que regulan sus actividades como sector productivo;

**XIII.** Defender los intereses particulares de las empresas afiliadas a solicitud expresa de éstas, y

**XIV.** Llevar a cabo las demás actividades que se deriven de su naturaleza, de sus Estatutos y las que les señalen otros ordenamientos legales.

**ANEXO 5.- Resultados individuales por indicadores de cada variable analizada.****Cuadro 22.- Matriz de actividades de COPARMEX Michoacán en función de su orientación a los indicadores de la variable de Cooperación Interempresarial**

Indicadores de la variable de cooperación interempresarial	Actividades													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1 Capacitación	2	1	2	0	1	1	2	0	1	1	2	2	0	1
2 Asesorías	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
3 Información empresarial	0	1	0	0	2	2	1	0	2	2	2	2	1	1
4 Bolsa de Trabajo	3	2	0	0	0	1	2	0	0	1	1	0	0	1
5 Desayunos Informativos y conferencias	4	4	1	0	2	4	4	1	2	4	4	3	1	3
6 Red de descuentos y publicidad entre socios	4	3	2	2	0	4	3	2	0	4	4	3	3	3
7 Información y contacto de apoyo para PYMES	1	2	4	0	3	0	2	4	0	0	0	3	0	1
8 Gestión de trámites de vivienda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9 Directorio empresarial	4	3	2	0	0	4	3	2	0	4	4	3	2	2
10 Desarrollo de Productos	0	1	3	0	2	0	1	3	0	0	0	0	0	1
11 Oferta Exportable	3	2	3	0	4	3	2	3	4	3	4	3	1	3
12 Comisiones de trabajo	4	4	4	0	0	3	4	4	0	3	3	3	3	3

Donde los números de los recuadros de la matriz se leen: 0 nada orientado, 1 poco orientado, 2 regularmente orientado, 3 considerablemente orientado y 4 totalmente orientado

### Cuadro 23.- Matriz de actividades de COPARMEX Michoacán en función de su orientación a los indicadores de la variable de Capacidades tecnológicas y organizacionales

Actividades	Indicadores de la variable de capacidades tecnológicas y organizacionales											
	Obtención de estilos de dirección más adecuados en su empresa	Aumento de capacidad emprendedora	Logro de innovación de productos	Logro de innovación en procesos	Logro de innovación en formas de organización	Logro de innovación en tecnología	Establecimiento de estándares y procedimientos de trabajo	Fomento del trabajo en equipo	Elaboración de manuales de procedimientos	Capacidades tecnológicas y organizacionales (Información para el cuadro resumen)		
1 Capacitación	4	3	2	3	4	0	4	4	3	3		
2 Asesorías	4	3	1	1	2	0	3	2	3	2		
3 Información empresarial	4	4	2	2	2	2	2	4	2	3		
4 Bolsa de Trabajo	2	0	0	1	0	0	3	3	0	1		
5 Desayunos Informativos y conferencias	3	4	2	2	2	1	0	4	1	2		
6 Red de descuentos y publicidad entre socios	0	0	1	2	1	1	1	0	1	1		
7 Información y contacto de apoyo para PYMES	0	3	3	3	3	3	3	2	2	2		
8 Gestión de trámites de vivienda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
9 Directorio empresarial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
10 Desarrollo de Productos	1	3	4	3	0	0	3	1	2	2		
11 Oferta Exportable	2	3	2	4	2	0	1	1	0	2		
12 Comisiones de trabajo	3	4	2	2	2	2	0	4	0	2		

Donde los números de los recuadros de la matriz se leen: 0 nada orientado, 1 poco orientado, 2 regularmente orientado, 3 considerablemente orientado y 4 totalmente orientado

**Cuadro 24.- Matriz de actividades de COPARMEX Michoacán en función de su orientación a los indicadores de la variable de Servicios de Desarrollo Empresarial**

Indicadores de la variable de servicios de desarrollo	Acceso a información empresarial	Formación empresarial y tecnológica	Acceso a recursos humanos calificados	Concertación con más actores de la sociedad	Acceso a mercados internacionales	Acceso a servicios financieros	Oferta de servicios de desarrollo empresarial ( Información para el cuadro resumen)
1 Capacitación	4	4	0	3	3	2	3
2 Asesorías	4	4	2	2	0	1	2
3 Información empresarial	4	4	0	0	0	1	2
4 Bolsa de Trabajo	2	2	4	4	0	0	2
5 Desayunos Informativos y conferencias	4	4	0	4	0	2	2
6 Red de descuentos y publicidad entre socios	0	0	0	3	0	0	1
7 Información y contacto de apoyo para PYMES	3	3	0	3	3	4	3
8 Gestión de trámites de vivienda	3	0	0	4	0	2	2
9 Directorio empresarial	0	0	0	3	0	0	1
10 Desarrollo de Productos	3	4	0	2	4	3	3
11 Oferta Exportable	3	3	0	3	4	3	3
12 Comisiones de trabajo	4	4	0	4	2	2	3

Donde los números de los recuadros de la matriz se leen: 0 nada orientado, 1 poco orientado, 2 regularmente orientado, 3 considerablemente orientado y 4 totalmente orientado.