

The logo consists of the Roman numeral 'XI' in a bold, blue, sans-serif font with a white outline. The 'X' is formed by two overlapping 'V' shapes, and the 'I' is a simple vertical bar.

Asamblea General de ALAFEC

22 al 25 de septiembre 2009

Guayaquil - Ecuador

Título de la ponencia:

**Modelo de Cooperación interempresarial
como punto de encuentro en la aplicación de
un programa gubernamental de empresas
integradoras. Caso aplicado a las empresas
del Sur de Tamaulipas**

Área Temática:

Alianzas estratégicas sector público-privado

Autor (es):

Laura Jiménez Ferretiz
ljimenez@uat.edu.mx

Isabel de la Garza Ramos
Igarza@uat.edu.mx

Angélica Garza Arroyo
agarzaar@uat.edu.mx

Asesor:

Dr. Lorenzo Manzanilla López de Llergo
pinvestigacion@yahoo.com.mx

Universidad Autónoma de Tamaulipas
Centro Universitario Tampico Madero
Boulevard Adolfo López Mateos S/N
Tel. y fax 833-2-27-04-70
Tampico, Tamaulipas.

Modelo de Cooperación interempresarial como punto de encuentro en la aplicación de un programa gubernamental de empresas integradoras. Caso aplicado a las empresas del Sur de Tamaulipas

Resumen

Esta investigación, pretende proponer que el programa de empresas integradoras pueden ser considerados como una opción para lograr un desarrollo sustentable en la zona, por lo que se parte de identificar los factores que afectan su aplicación, los cambios externos que requieren para aprovechar el cluster químico y petroquímico de la zona, así como los cambios internos, administrativos y organizacionales que promuevan la aplicación de estrategias de cooperación.

Se realizó un estudio descriptivo y exploratorio en el que se utilizaron herramientas cualitativas y cuantitativas para procesar e interpretar la información.

Los resultados preliminares de la investigación reflejan que el modelo de empresas integradoras no se ha aplicado eficientemente.

Palabras Claves: alianzas estratégicas, empresas integradoras, modelo de cooperación, desarrollo sustentable.

Pregunta de investigación: ¿Las Pymes en el sur de Tamaulipas utilizan el programa de empresas integradoras que les permite lograr estrategias de cooperación e impulsen su competitividad?

Introducción

A partir de 1993 en México dentro de su política de fomento al desarrollo del sector de las Pymes se consideró necesario establecer programas que apoyaran aun más el fomento a la cooperación empresarial; mediante una forma de organización entre empresas que permitiera mayor capacidad de negociación, presencia en el mercado interno, mayor gestión para buscar financiamiento, beneficios al realizar compras conjuntas y generación de economías de escala

La idea era aplicar una nueva forma de administración empresarial que propiciara un desarrollo industrial equilibrado y sustentable, donde se pudiera aprovechar los recursos existentes en cada una de las regiones pretendiendo con esto crear una mayor generación de empleos productivos.

El propósito inicial de gobierno al aplicar el programa era formar empresas integradoras de industrias micro, pequeñas, y medianas en ramas y sectores con potencial exportador instaurando una figura denominada “empresa integradora”

Bajo este concepto se considera como empresa integradora de unidades productivas, a toda persona moral que se constituye con el objeto de prestar servicios altamente calificados a sus asociados, así como para la realización de gestiones y promocionales tendientes a modernizar

y ampliar su participación ¹. Después de 16 años de su creación solo 26 empresas de las 972 que existen en el país bajo este modelo, se presentan como casos de éxitos en su funcionamiento y en Tamaulipas donde se realizó este estudio existen 22 empresas bajo este esquema empresarial y ninguna ha funcionado con éxito de acuerdo a los parámetros del gobierno.

La investigación preliminar que se realizó para este estudio refleja una problemática estructurales que ha limitado el desarrollo de la Pymes, por la poca utilización y funcionamiento de los apoyos gubernamentales fenómeno que no es limitativo de nuestro país, ya que en muchos otros países presentan el mismo problema de retraso y supervivencia. La situación económica y social de las Pymes en México “merece pleno apoyo, pero no lo encuentra ni en las instituciones privadas, ni en las instituciones públicas por su pequeñez, lo cual representa una dificultad para que las instituciones o mecanismos establecidos puedan auxiliarla en los aspectos administrativos, financieros, técnicos y de mercados”².

Los problemas de las Pymes y de los cuales se encuentran registros, destacan los siguientes: Indefinición de una política industrial, política fiscal no promotora del desarrollo, financiamiento y tasas de interés no competitivas, mercado interno reprimido, falta de apoyos e incentivos, servicios públicos no competitivos, practicas comerciales desleales, regulaciones ambientales y ecológicas más estrictas³.

En Febrero de 1991 se presenta el proyecto “Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994”, que proponía la línea de acción “La organización ínter empresarial para la formación de empresas integradoras cuyo propósito era en primer término reconocer que las Pymes tenían poco poder de negociación, derivada de su limitada escala productiva, aunado a esto los bajos niveles de organización y gestión, además que se necesitaba fortalecer su crecimiento mediante cambios cualitativos en la forma de comprar, producir y comercializar a fin de consolidar su presencia en el mercado interno”⁴. Para apoyar la iniciativa el 26 de Enero de ese mismo año se publicó la Ley Federal para el Fomento de la Micro Industria que busca mediante la simplificación y desconcentración de los procedimientos respaldar al microempresario con paquetes de apoyo fiscal, financiero, de mercado, asistencia técnica y a través de una nueva forma jurídica: las Sociedades de Responsabilidad Limitada Micro Industriales.

En el 2006, la Secretaría de Economía, reconoció que aunque existe gran cantidad de programas para apoyar a las Pymes lo que en realidad afecta su aplicación es que solo son tan parciales y llenas de requisitos burocráticos, que el empresario no las puede aprovechar y continúan ellas en una situación extremadamente crítica. Analizando además el Aspecto Legal

¹ Servicio de Administración Tributaria (SAT); “Administración general de servicios a los contribuyentes Régimen simplificado de empresas integradoras 2008” www.sat.gob.mx

² Anzola Rojas Sèrvulo; “Administración de la pequeña empresa”. México, McGraw Hill, Interamericana de México, 1993, Pág. 19.

³ González Sergio; “El desarrollo de la micro y pequeña empresa: Un reto para la economía mexicana”. www.uv.mx.nesca/revista 2001-1/empresas.

⁴ Decreto que promueve la Organización de Empresas Integradoras. Diario Oficial de la Federación , Tomo D, Núm. 20, Pág.9, Sección 1, México D.F. Martes 30 de Mayo de 1995, Poder Ejecutivo, Secretaria de Comercio y Fomento Industrial.

existe un excesivo número de leyes y reglamentos que establecen un complejo sistema burocrático, aunado a esto se encuentran las constantes modificaciones legislativas, por lo que la imposibilidad de cumplir con los requisitos establecidos, orillan a las empresas a la informalidad y en algunos casos la corrupción. A esta situación se le añade la falta de presupuesto a las instituciones estatales como Bancomext (Banco de Comercio Exterior), Nafin (Nacional Financiera), y al manejo limitado de los recursos financieros.

Estructura interna que enfrentan las Pymes en el Sur de Tamaulipas.

La problemática observable por el investigador en la zona sur del Estado (TMA), arrojó como resultado de que existen serías dificultades que el microempresario tiene que subsanar, como son la recesión de los mercados, la entrada de productos extranjeros, la poca capacitación para lograr la competitividad, la baja utilización de las tecnologías de la información, la falta de personal especializado, una administración empírica, poca accesibilidad a los recursos del Estado, y agravando el problema la poca funcionalidad de algunas dependencias públicas, y dentro de las amenazas que afrontan esta la de el proceso de globalización de los mercados, los cambios tecnológicos, competencia externa y desleal de precios, altos costos de operación por lo que a continuación procederá a su revisión.

De acuerdo a información del SIEM, en el sur del Estado (Tampico, Madero, Altamira) hay un total de 2,271 empresas MPymes incluyendo manufactura y servicios. Desglosando el empleo por actividad, existe un registro de trabajadores que se encuentran laborando en PEMEX de 8000 empleados en la zona, 37000 trabajadores laborando en empresas de gobierno y registradas en el ISSSTE el resto corresponde a autoempleo, actividades informales, empresas de alquiler y a personas que aun no cuentan con trabajo por lo que no existe evidencia de cuanto es su porcentaje (estos datos fueron proporcionados por el Consejo Mexicano de Comercio Exterior Zona Noroeste COMCE).

De acuerdo a este organismo el problema de la falta de apoyo y la poca utilización de los programas para el crecimiento de las Pymes ha acarreado que este sector tenga una corta vida provocando el incremento del desempleo en la zona el cual presenta las siguientes características existe un desempleo estructural de aproximadamente 12000 trabajadores, un autoempleo de 25000 trabajadores, trabajando en empresas de alquiler tenemos 7000 trabajadores (este tipo de empresas tiene pocas prestaciones, alta rotación, inestabilidad laboral, no generan antigüedad una población activa de 216,000 trabajadores 126,000 se encuentran ya laborando principalmente en este sector; de acuerdo al mismo informe el desempleo estructural es de aproximadamente 12000 trabajadores, un autoempleo de 25000 trabajadores, trabajando en empresas de alquiler tenemos 7000 trabajadores(este tipo de empresas tiene pocas prestaciones, alta rotación, inestabilidad laboral, no generan antigüedad)

La cooperación empresarial a través del programa de empresas integradoras

El propósito de este apartado es identificar los planteamientos teóricos para fundamentar en base a los principios de cooperación o alianzas estratégicas, el funcionamiento de las organizaciones.

Fundamentos Teóricos de los Modelos de Cooperación

La cooperación no es una actividad nueva tal como lo señalaron (Smith, Carrol y Ashford 1995) pero ha sido en las dos últimas décadas cuando se ha expandido su utilización en el mundo empresarial adquiriendo una gran importancia en la realidad económica actual. A finales del siglo XIX, se establecen una de las primeras definiciones legales sobre una figura de cooperación: la empresa conjunta o Joint Venture.

Pero será en el siglo XX cuando el término de cooperación, se conforma adoptando múltiples formas como fueron las franquicias o Joint Venture que se sitúan en los Estados Unidos, poco después de la primera guerra mundial. Los primeros trabajos que suelen reseñarse en los estudios de cooperación entre empresas datan de los 70 (Escribá 2000), entre ellos podemos señalar (Tomlinson 1970) (Friedman y Béguin y Franko 1971) o (Stopford y Wells 1972), quienes analizan de las relaciones entre grandes empresas multinacionales americanas con sus pequeños socios locales de otros países con especial atención en el caso de los países en desarrollo.

Desde los últimos años de la década de setenta la cantidad de negocios cooperativos y sociedades ha crecido en forma rápida, no solo en número sino en alcance. En los años ochentas se puede observar un incremento considerable en el número de alianzas de cooperación, de acuerdo con una publicación americana Venture Economics se percató que en 1991 se construyeron 5000 alianzas importantes alrededor del mundo, tanto entre competidores como entre proveedores y clientes empleando una diversidad de estilos de cooperación que incluyen desde acuerdos contractuales y poco formalizados hasta la creación de nuevas entidades por más de una empresa, y estructuradas jerárquicamente.

En la primera mitad, de ese periodo tras los primeros trabajos relativos a la cooperación entre empresas multinacionales y locales se produce una fuerte tendencia hacia su estudio entre los primeros trabajos que señalan la importancia de los acuerdos se encuentran (Mariti y Smiley 1983) quienes desde un enfoque de economía industrial realizaron estudios empíricos sobre la utilización de los acuerdos que van desde los motivos de su formación, su utilización, los objetivos y las formas utilizadas etc.

A partir de entonces ha sido muchos los estudios realizados, en relación a la cooperación empresarial en el ámbito internacional, como son los trabajos desarrollados en la economía industrial a partir de la Teoría de la Internacionalización (Beamish y Banks, 1987; Hennart, 1991) y la teoría de los costos de transacción (Ouchi, 1980; Salas, 1989; Williamson, 1975, 1985, 1991), el enfoque de la dependencia de recursos (Pfeffer y Nowak, 1976), el enfoque estratégico (Porter y Fuller, 1986; Harrigan, 1986 y 1988; Ohmae, 1989) y más recientemente desde las perspectivas del aprendizaje organizativo (Hamel, 1991) y la basada en los recursos (Madhok, 1995; Ventura, 1995).

En España los principales investigaciones datan de los 90 y sus principales investigadores son (García Canal 1992), (Menguzzato 1992), (Menguazzato y Renau 1994), (Sancho y Urrea 1994), (Valdés y García Canal 1995) entre otros; en México es poca la bibliografía escrita, más sobresalen los trabajos de (Rueda Peiro 2000, Nadina Simón 2000) investigadoras de la UNAM y un grupo de colaboradores los cuales se han centrado los estudios en la efectividad de los programas gubernamentales para promover la creación de alianzas.

Durante las décadas de los noventa la estructura de los negocios y su forma de administración empezó a cambiar de manera drástica, esto provocado por los cambios externos que se estaban presentando. La nueva forma de manejar las organizaciones señalaba que es el cliente es el que marca la tendencia de los mercados, por lo que las empresas tuvieron que adaptarse a las exigencias de los consumidores mundiales más que a los nacionales. La presente década se caracteriza por la reorganización de las estructuras corporativas, donde el enfoque es descentralizado, menos jerárquico y orientado a actuar como pequeñas y medianas empresas. El carácter de la nueva cooperación se centra a partir del 90 en función de sus necesidades y del entorno en que realizan sus actividades y forma parte de la estrategia de la empresa.

Rasgos característicos de las Organizaciones en el Modelo de Cooperación

La cooperación es una institución duradera de relaciones privilegiadas entre empresas, fundadas sobre la reciprocidad de ventajas, la concertación sistemática y la búsqueda en común de todos los progresos y avances que pueden contribuir a conseguir un objetivo conjunto de carácter general o específico, revela por tanto, una asociación de fuerzas que permiten compartir recursos, reducir riesgos y facilitar la realización de proyectos conjuntos con el fin de alcanzar un objetivo preestablecido.

El uso de acuerdos de cooperación es fruto de la unión entre las mejoras que pueden presentar la empresa y las razones de su utilización así como la propensión de las empresas a adoptar este tipo de estrategias, en el que se renuncia a la autonomía absoluta compartiendo la toma de decisiones y los resultados. Durante la duración de un acuerdo, la empresa desarrolla unas relaciones más estrechas y menos vulnerables, en base al cumplimiento de una reglas de comportamiento que van desde la responsabilidad, seriedad, honestidad, confiabilidad etc, que deben de tener los socios, hasta los cambios en su administración y funcionamiento. La aplicación de un modelo de cooperación puede llegar a tener un carácter temporal indefinido o limitado en el sentido en que la consecución de los objetivos propuestos va a suponer la finalización de la colaboración.

Algunos autores tratan de explicar como determinadas contingencias en cuanto a recursos y capacidades de las empresas (tales como la vulnerabilidad estratégica y la necesidad de ciertos recursos como parte fundamental de su actividad) afectan la propensión de tendencias de las empresas a crear modelos de asociación (Eisenhardt y Schoonhoven 1996; Mitchell y Singh 1992). También se considera que la cooperación esta ligada a aspectos económicos y técnicos ya que puede tener una dimensión más amplia en cuanto a que puede responder a varios objetivos, integrar a diversos actores de diferentes tamaños, (Pymes y gran empresa) y de diferentes ámbitos (entidades financieras, organismos públicos empresas etc.), y puede aplicarse a múltiples actividades y sectores económicos.

(Mitchell y Singh 1992) argumentaron que las empresas que comercializan productos o bienes complejos es decir sistemas compuestos por elementos que interactúan constantemente entre si pero que constituyen una unidad que no puede dividirse necesitan desarrollar y mantener la capacidad de producir y coordinar numerosos componentes que incluyen normalmente tecnologías complejas.

El mantenimiento de las competencias necesarias en el amplio rango de tecnologías es difícil, además que se pueden presentar elevados costos organizativos y financieros para seguir desarrollando tales estructuras por lo que la empresa en el modelo de asociación puede encontrar una solución que incremente sus posibilidades de supervivencia.

(Hagedoorn y Schakenraad 1994) se han centrado en el estudio de los atributos de las empresas tales como el tamaño, (Sahn 1990; Sahn, Walter y Kogut 1994) la posición competitiva el grado de diversificación o de recursos financieros como determinantes para un modelo de cooperación.

Habitualmente se vincula el tamaño a una disposición mayor de recursos financieros y suele haber una posición más ventajosa entre el grado de diversificación y la dimensión de la empresa, aunque algunos autores argumentan que la dimensión de la empresa y el uso de las alianzas estratégicas no afecta directamente a la tendencia de la cooperación (Costa y Callejón, 1992; Sahn, Walter y Kogut 1994), y algunos otros como (Rueda Peiro 2000) señalan que empresas de menor tamaño carecen de recursos humanos y materiales para llevar a cabo una planeación y diseño de proyectos de cooperación.

Aunado a esto el carácter individualista del pequeño empresario, manifiesta una negativa a compartir información y mucho menos recursos financieros, por lo que no está dispuesto a perder poder, autoridad, autonomía (Casini 1995; Miranda 1992) y menos a arriesgar su patrimonio en la aventura de la asociación, aunque ya lo han hecho exitosamente algunas empresas americanas o como lo están desarrollando las empresas europeas. En el caso de México, existen casos de éxito, pero son muy pocos, esto puede deberse a una falta de información, falta de preparación o capacitación, o bien como analiza este estudio a la poca funcionalidad de los programas de apoyo gubernamental.

Por otra parte (Tallman y Shenkar 1994) dentro de un estudio de cooperación empresarial señalan la creación de acuerdos de cooperación internacional, destacando la importancia de los directivos de las empresas y otras influencias organizativas, a la hora de tomar una decisión. No necesariamente son los aspectos económicos los que prevalecen, sino que se manifiesta por una evaluación racionalmente limitada, de los costos y beneficios económicos del acuerdo. Los directivos aportan sus experiencias pasadas, su propio sistema de valores, y los intereses al proceso de decisión.

Algunos de los requerimientos para que las empresas decidan cooperar, han surgido a causa de dos tipos de **factores**:

- Factores estructurales: debido al incremento de la competencia (entre empresas y entre países) y la necesidad de una constante renovación y modernización tecnológica.
- Factores coyunturales: asociado tanto a la demanda (exigencia del mercado y del cliente básicamente) como a la de oferta (exigencias de los suministradores de clientes intermedios y de otros productores competidores).

Un informe de la Comisión de la Comunidad Europea (Comisión de la Ce, 2003) señala que la actitud de los empresarios a la cooperación difiere entre sectores y países. Estas actitudes son consecuencia de (1) la prelación del individualismo, frente a la inclinación de cooperar, dentro del mundo de los negocios y la sociedad en general (2) la experiencia histórica y la

familiaridad de las empresas del entorno socioeconómico con la cooperación institucionalizada, (3) la inclinación del pragmatismo económico frente a los ideales del movimiento cooperativo (4) la actitud de las instituciones públicas hacia la cooperación entre.

Dentro de las **modalidades** formales sobre modelos de cooperación se puede presentar estos, desde un simple acuerdo verbal, acuerdos de principios, a la firma de contratos legales y puede adoptar algunas opciones como serían el de ofertar una amplia gama de productos complementarios o bien comercializar los productos de las firmas.

Existen muchas maneras en las que se puede presentar la cooperación empresarial como ejemplo serían:

La creación de una empresa conjunta, que consiste en un acuerdo de cooperación comercial en donde 2 o más empresas que se unen para compartir esfuerzos.

Consortio exportador, es cuando empresas del mismo giro o actividad se unen para crear la oferta exportable suficiente para introducirse a mercados de exportación.

Antena colectiva, es una asociación entre empresas que se unen bajo un objetivo, conocer nuevos mercados y realizar investigaciones conjuntas.

Antecedentes en México de Modelos de Cooperación como medida gubernamental

La experiencia mexicana se inicia en los modelos de cooperación entre organismos gubernamentales y privados, mediante la función generada desde la Banca de Desarrollo. Fue Nacional Financiera, quien se enfocó durante muchos años y en forma creciente, a financiar a las grandes empresas paraestatales y privadas de los estratos medios y grandes “pocos recursos quedaban para el sector mayoritario, constituido por la micro, pequeña industria y menos aún para el sector informal”⁵.

Los registros oficiales y las dependencias gubernamentales conocían esta problemática, pero las atendían muy poco, pues las consideraban que sobre todo a las empresas del sector informal como negocios ilegales (por la ausencia del pago de impuestos), en donde predominaba el trabajo no asalariado, la precariedad del trabajo, escasa calificación, ingresos directos e indirectos, por lo que no se creía necesario ayudarlas, esta razón prevaleció hasta fines de los 70’s principios de los 80’s, ya que había un mercado en expansión abierto a todos, pero cerrado a la competencia exterior.

La apertura hizo más vulnerables a los pequeños productores y a los trabajadores, esta situación preocupó no sólo a los productores, sino también a los partidos políticos, al gobierno de México y a los organismos multilaterales de financiamiento. Ante un mercado abierto y globalizado, los pequeños negocios estaban en peligro de desaparecer a menos que se cambiara cualitativa como cuantitativamente su gestión empresarial y la actuación gubernamental.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secretaría de Economía) se interesó desde principios de los años 90’s en buscar una manera de asociacionismo, que fuera más novedosa y con mayor alcance: las empresas integradoras que parten de las experiencias de los consorcios de exportación italianos. En México se organizaron dos amplias reuniones, una en

⁵ ALBA VEGA Carlos; Empresa Integradoras en México, revista de comercio exterior, Pág. 1056, México.

1991 y otra en Mayo de 1993, en donde participaron instituciones públicas, privadas, educativas y empresariales, para promover una nueva forma de organización, las empresas integradoras.

Fue en el 7 de mayo de 1993, el gobierno mexicano emitió el decreto para promover y apoyar la creación, organización, operación y desarrollo de Empresas Integradoras, en cual se modificó el 30 de mayo del 1995.

Durante el periodo 1996–2000 se pudo observar que el programa de Política Industrial y Comercio Exterior, incorporó la importancia de el fomento de las empresas integradoras, al desarrollo industrial, considerando que el agrupamiento de empresas contribuía a la integración de cadenas productivas, además de permitir combinar las ventajas de las economías de escala de las grandes empresas con la velocidad y flexibilidad de respuesta de las de menor tamaño; elementos esenciales para aprovechar las oportunidades que ofrecen los mercados internacionales.

El asociacionismo, el agrupamiento de los pequeños en uniones de crédito, centros de adquisición de materias primas en común, sociedades de responsabilidad limitada de interés público empresas integradoras fueron algunas de las formas que se emplearon para poder beneficiarse del cambio en la escala económica social y política. Además de lo señalado, también la oportunidad de utilizar los fondos de fomento que operan como intermediarios financieros como los que regula la Secretaría de Economía antes SECOFI (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial) y NAFIN (Nacional Financiera), resultando un atractivo para la promoción del sector de las Pymes.

También la base empresarial ha tomado por iniciativa propia, utilizar los modelos de cooperación y existen ejemplos de parte de los empresarios que han creado sus asociaciones como la de Proveedores de la Industria Maquiladora de Exportación (APITEX), que empezó a operar a principios de 1993 en Ciudad Juárez y que ya se extendió también a Tijuana donde agrupa a pequeños talleres e industrias de maquinados de partes y repuestos para las plantas ensambladoras de la frontera.

De acuerdo al numero de empresas integradoras que existen en la República Mexicana, son tan sólo 972 en 16 años que ha funcionado el programa, los sectores que mas han utilizado este modelo interempresarial de las alianzas o empresas integradoras son en el sector agropecuario, con un total de 350 empresas registradas a nivel nacional, le siguen el sector de servicios con 209 y el sector de manufacturas con 171 empresas.

En Tamaulipas existen 6 ubicadas en el sector agropecuario y de servicios; 5 en el sector de manufacturas 3 en el sector de comercio y solo una empresa integrador en el sector de la construcción, y otra en el sector de transporte y construcción en total en el Estado existen 22, a pesar de que dentro de sus fortalezas esta el gran desarrollo del sector industrial petroquímico y su capacidad logística en materia de puertos y aduanas.

Metodología que se ha empleado para elaborar este estudio

Para desarrollar este trabajo sobre los modelos de cooperación entre la Pymes de la zona conurbada (Tampico, Madero y Altamira) se utilizó el método de investigación participativa

en este método se hace hincapié en que la validez del conocimiento está dada por la capacidad para orientar la transformación de una comunidad u organización,

Este trabajo, constituye un estudio de carácter exploratorio y descriptivo por el grado de como el problema de investigación ha sido atendido.

Se llevaron a cabo entrevistas de campo en primer término con las dependencias involucradas en programas de asociacionismo como son Bancomext (Banco Nacional de Comercio Exterior), Nacional Financiera y Secretaría de Economía, así mismo se llevaron a cabo entrevistas con pequeños y medianos empresarios de la región para conocer sus experiencias en la aplicación del modelo y por último se entrevistaron a representantes de las cámaras empresariales de Tampico , Madero y Altamira, todo esto con el propósito de conocer si se ha aplicado el modelo en la zona,.

La muestra se escogió en base al censo que emite el SIEM en donde se presenta un total de 67 empresas que se encuentran dentro del sector petroquímico, de las cuales para este trabajo se obtuvo una muestra de 30 empresas representativas del sector.

Los resultados cuantitativos de esta investigación, mostraron que los encadenamientos productivos siguen considerándose como una opción de desarrollo sustentable, pero los recursos federales todavía no se canalizan eficientemente, la mayoría de las PYMEs no logra acogerse a los beneficios de los programas gubernamentales, estos sólo alcanzan a favorecer a algunos de los sectores económicos, como las grandes empresas instaladas en la zona TMA por lo que se procedió analizar la estructura organizacional de las empresas

El primer punto que se analizó fue el **Conocimiento de las Empresas de los Modelos de Cooperación**

De las 30 empresas encuestadas el 80.8% argumentó que si conoce los beneficios de los encadenamientos productivos pero, este modelo de asociacionismo no es empleado por las PyMEs de la región de una manera formal ya que en la mayoría de los casos no existe una relación contractual. Pfeffer y Nowak (1976) establecían que para lograr una alianza los factores eran el compromiso, la coordinación, la confianza, la calidad de y comunicación, la participación, y la resolución interna de conflictos; si las empresas ya tienen cierto tiempo trabajando de una manera poco formal, esto viene a ratificar que pueden contar con algunos de los ingredientes que establece este estudio, comprobando que puede existir una razón para tomar la decisión de cooperar

Otro resultados que consideramos importante en esta parte de la encuesta es que mayor porcentaje de estas empresas argumenta tener una posición actual de liderazgo y de arraigo en la zona, de acuerdo a los datos obtenidos el 88.5 de los encuestados contestó en el cuestionario que sí, pero reconocen que esta situación sólo les beneficia por el momento, ya que en la actualidad la zona esta presentando una fuerte competencia

La mayoría de las empresas pertenecen a alguna asociación del ramo ya que el 84.6% son miembros de cámaras y confederaciones de cámaras pero argumentan el poco beneficio que han recibido de esas membresías.

De acuerdo a la opinión sobre sus ventajas competitivas en relación a las empresas rivales, se obtuvieron las siguientes respuestas:

El uso de tecnología, El servicio, el precio fueron las variables en las que se obtuvo una mayor respuesta por parte de las empresas encuestadas. Esto les ha dado cierta ventajas en relación a las compañías con giros similares instaladas recientemente en la zona, ya que cuentan con la fidelidad de los clientes, aunque sabemos que el precio principalmente es un determinante de venta y dado el volumen y economías de escala con las que las firmas están penetrando al mercado maduro y joven, esto pone en riesgo su crecimiento dentro del mismo.

Estilo de Administración de las PyMEs zona Sur de Tamaulipas.

En esta segunda parte de las encuestas se pudieron obtener datos importantes que nos pueden dar una idea clara de la forma de administración que manejan las empresas en estudio, iniciando con su estilo de liderazgo en la toma de decisiones.

Estilo en la toma de decisiones La interpretación de los resultados de las encuestas fueron los siguientes: las decisiones a nivel directivo son centralizadas en un porcentaje del 61.5% de acuerdo a las respuestas dadas por los empresarios La mayor parte de las empresas bajo estudio, pertenecen a un único dueño, que por el momento no está dispuesto a ceder autoridad ni control de los negocio Uno de los estudios que valida los resultados de las encuestas son los estudios de Geringer (1988) que estableció “otro punto clave para la formación de alianzas son las características de los socios, ya que en este caso se hace necesario compartir control en la toma de decisiones en un acuerdo”.

Políticas gerenciales en relación a las alianzas

En esta parte de la encuesta se analizaron las respuestas de los empresarios en relación a las ventajas de formar alianzas, atraer a nuevos socios, el manejo del pensamiento estratégico, incluyendo el tipo de organización y abarcando la misión, visión y políticas de la empresa. Dentro de los las políticas gerenciales el 67% de la muestra ha analizado las ventajas de formar alianzas, pero en entrevistas con los empresarios, se ha argumentado poca confianza en el modelo de asociación, considerándolo para un futuro, sobre todo en decisiones que tendrán que tomar las futuras generaciones.

Las empresas que piensan en un futuro en modelos de cooperación creen conveniente que se realicen con socios con los que ya se ha trabajado. La actuación del empresario mexicano, sobre todo el empresario que ya tiene instalado tiempo en la región, no quiere arriesgar su patrimonio y su ejercicio individual por la poca confianza que el modelo de asociación le da. A pesar de los datos obtenidos en las encuestas en donde el 96.2 dijo contar con la misión, visión y objetivos; algunos empresarios que visitamos, al momento de solicitarse no la pudieron mostrar, pudimos observar que ellos llevan su planeación día a día.

Capacidad Financiera para enfrentar nuevos proyectos

A pesar de que el 65.4% de las encuestas arrojaron que poseen capacidad financiera, ésta no es suficiente para realizar nuevas adquisiciones, en bienes de capital, en tecnología nueva, en ampliar operaciones.

Ellos ven como un grave problema la fuerte presión de los competidores que se han instalado tanto de algunos otros Estados del país con mucha más capacidad, así como a la fuerte competencia con empresas trasnacionales que han llegado a la zona y que compiten con mejores precios y otras ventajas.

En relación a las respuestas conseguidas de las empresas encuestadas el 61.5% argumenta haber alcanzado sus objetivos en un 80%, y un porcentaje del 38.5 de las empresas arguyeron, sólo haberlo alcanzado en un 60%.

Las fuentes de financiamiento se encuentran diversificadas en:

En su mayoría las empresas recurren a utilizar capital propio para que realizar sus operaciones lo que en muchas ocasiones es limitado sobre todo para realizar nuevas inversiones y ampliar su capacidad, manifestándose por parte de estas empresas que sólo en un porcentaje menor del 26.9% recurren a créditos.

En cuanto al Mercado

El 73.1% de las empresas encuestadas conoce el mercado actual y puede llegar a estimar su mercado potencial. Las empresas en donde se realizó la investigación cuentan con antigüedad en la zona por lo que esto les ha permitido conocer y satisfacer por el momento las necesidades de su clientela, muchas de ellas por ese motivo cuentan con credibilidad, imagen y confianza entre la comunidad.

Esto les ha dado a las empresas estudiadas arraigo e identidad en la zona, pero esto no representa una ventaja competitiva a largo plazo, por lo que hay que establecer nuevas estrategias de crecimiento. Dentro de la participación en el mercado, el 61.6% de las empresas encuestadas, contestó afirmativamente al punto relacionado con el perfecto conocimiento del lugar que ocupan ellos y la competencia dentro del mismo, las características de la zona lo ubican dentro de un mercado muy competitivo, exigiéndoles un perfecto conocimiento de lo que ocurre en su entorno.

Condiciones de la Industria

Aquí se analizan las posibilidades de crecimiento, los costos de capital, las necesidades en cuanto a la tecnología, sus habilidades técnicas especiales, así como su tendencia a realizar nuevas investigaciones, todo esto como propósito de identificar si las empresas poseen o no propensión a formar alianzas. El 92.3 % considera que el mercado podrá continuar proporcionando oportunidades para su crecimiento, pero requieren seguir innovando e invirtiendo en tecnología; solo el 7.7% considera que desconoce cuales serán las nuevas estrategias de la competencia por lo que no tienen seguridad.

El 73.1% de las empresas encuestadas consideran que las innovaciones tecnológicas y la necesidad de diferenciación pueden conducir a la formación de alianzas; manifiesta el 50% no tienen miedo de la tecnología que emplea la competencia, aunque el otro 50% considera que si lo puede afectar o lo desconoce.

Siguiendo con el análisis de los resultados, otro punto importante de la encuesta es:

¿Considera que los costos de capital para una Pyme pueden conducir a la necesidad de compartir riesgos financieros?

Los costos de capital, como son maquinaria, equipo, infraestructura y uso de tecnologías son de los costos mas elevados para la operación de las empresas, según los resultados de las encuestas en algunos casos estos los han limitado en su mejora, actualización e incremento de los mismos, el compartir riesgos financieros mediante un encadenamiento productivo es algo que ya visualizan el 57.7% de las empresas encuestadas en un futuro como una opción que puede conducir a las empresas a su innovación, y permanente competitividad.

Se necesita impulsar por parte de las autoridades de gobierno el modelo de asociación como una alternativa viable para que las Pymes se integren al desarrollo de la zona, según lo manifiestan, esto pueden fortalecer su oferta de mercado, puedan lograr su complementariedad tecnológica así como organizativa y puedan tener posibilidades de competir no solo para preservar su permanencia, sino elevando su capacidad para incursionar en nuevos mercados.

El último aspecto considerado importante en esta investigación fue el relacionado con los apoyos gubernamentales para la promoción en la formación de alianzas en el Estado
Orientación de parte de las dependencias gubernamentales para adherirse a lo programas de apoyo.

Se requiere de políticas en materia industrial más funcionales, sobre todo en apoyo a las PyMEs, Los encadenamientos productivos, el 43% de las empresas lo conoce parcialmente. En cuanto a la orientación que reciben el 61.5% argumentó que no reciben ningún tipo de orientación, el 65.4 de las empresas encuestadas no reciben información sobre el programa de alianzas estratégicas; sólo el 34.6 de las empresas ha asistido a un curso para recibir orientación sobre los encadenamientos productivos.

Dentro de las posibles causas de la no asistencia a los talleres el 65.4 manifestó es que no han recibido ningún tipo de invitación, aunque ellos mostraron interés en hacerlo.

No se promueve la participación de los pequeños y medianos empresarios en los programas para implementar el modelo de asociacionismo por parte de Secretaría de Economía, SEDESOL, SEMARNAT y algunas otras dependencias como BANCOMEXT y NAFIN, en el Estado y sus correspondientes Municipales, disponen de menos recursos para lograr su propósito.

El 84.6 % de los resultados de las encuestas los empresarios argumentaron que no mantienen ninguna comunicación con los funcionarios de los distintos programas, además el 100% de los

resultados arrojaron que no han recibido beneficios de la canalización de las entidades del gobierno hacia instituciones bancarias.

Algunas de las conclusiones a las que se llegaron:

1.-Dentro de los factores que afectan la aplicación del programa se encuentran:

En la zona estudiada a pesar de que el gobierno manifiesta un desarrollo industrial que ha provocado el sector petroquímico, los beneficios no han sido equitativos a todos los sectores y solo las grandes empresas se han beneficiado. Se ha podido constatar que en general existe un rezago en materia industrial por una falta de infraestructura, problemas de captación de mano de obra especializada, agravándose en el caso de las Pymes de la zona por falta de certificaciones de calidad, falta de recursos para innovar, tecnología obsoleta, falta de financiamiento, lo que dificulta un proceso de reconversión industrial.

El modelo de empresas integradoras o alianzas estratégicas no ha sido manejado eficientemente en el Estado y el sector de las Pymes del Sur de Tamaulipas en general, no esta aprovechando sus beneficios, solo se han creado de 1995 al 2000, 5 asociaciones que se manejan dentro del modelo, por lo que es necesario que las Pymes reconsideren la cooperación empresarial como parte de su estrategia organizacional, para de esta manera contribuir en una primera etapa (generación de empleo, satisfacción de las necesidades básicas) finalmente encaminarse a la búsqueda para lograr un crecimiento sustentable..

2.-Dentro de los cambios internos que requieren las organizaciones, es prioritario que las Pymes consideren la cooperación como fundamento básico para la generación de ventajas competitivas, derivándose de una concertación sistemática que los lleve a la consecución de objetivos comunes y a la solución de su problemática tradicional

En Tamaulipas, es un reto el que los empresarios generen acuerdos de cooperación, ya que consideran una dificultad el renunciar a la autonomía absoluta en la toma de decisiones. A pesar de que las Pymes han mantenido relaciones estrechas con sus proveedores pero no ha existido formalidad en dichas relaciones y como consecuencia existe vulnerabilidad al no garantizar los compromisos adquiridos. Es necesario implementar el modelo ya que las Pymes fortalecerían su capacidad de aprendizaje y de adaptación a los mercados cambiantes.

3.-Dentro de los cambios externos cabe señalar de que a pesar de que todavía existe una marcada tendencia individualista dentro del manejo de los negocios en los empresarios del Sur de Tamaulipas, es importante que las autoridades de organismos públicos, cámaras empresariales y asociaciones, busquen revertir este proceso dando capacitación, financiamiento y todo tipo de apoyo para promover los modelos de asociación. Las Pymes bajo estudio se les presentan un panorama adverso ya que si no establecen estrategias de crecimiento y desarrollo tienden a desaparecer del mercado. Existe una fuerte competencia no sólo regional sino también con empresas extranjeras que ya se han colocado en la zona, por lo que la asociación puede representar una estrategia de disminución de costos, o de fortalecimiento de mercado.

Después de obtener y procesar la información, uno de los objetivos al realizar esta investigación es el de proponer alternativas para solucionar el problema de la falta de coordinación entre el programa de gobierno para crear modelos de cooperación y la aplicación efectiva entre los pequeños y medianos empresarios por lo que procederá a presentar algunas aportaciones

Propuesta teórica

La propuesta teórica plantea mejorar la competitividad a través un modelo de cooperación empresarial basado en alianzas estratégicas; manejando como una forma estrategia en las empresas, partiendo de su administración de negocios con un enfoque sustentable, ya que requiere que refleje beneficios económicos ambientales y sociales para la comunidad, ya que tenemos en la zona un tipo de industria altamente contaminante y esto en lugar de provocar economías provoca deseconomías, los modelos de cooperación resultan factible porque los empresarios de la zona la vislumbran como una buena alternativa la unión de esfuerzos.

Es imperativo construir una racionalidad social, ecológica y económica, de encaminada a buscar la sustentabilidad, que se mueva alrededor de las empresas para transitar hacia un nuevo orden social, guiado por los principios enmarcados en este término, la participación de todos los agentes involucrados y mediante un enfoque basado en una crecimiento racional y equitativo, tiene como propósito dentro de esta investigación dar cabida a que dentro de las ciencias de la administración se generen propuestas como las ventajas de los encadenamientos productivos para las Pymes, que se presentan en este trabajo.

El discurso del desarrollo sostenible en el Estado ha generado un fuerte impacto y en Tamaulipas se ha creado el único Código ambiental promovido por el gobierno estatal esto nos lleva a aceptar, entender y proponer estrategias para generar un bienestar social mediante la apropiación de la naturaleza y la distribución equitativa de las ganancias que genera la actividad como medio de producción y como fuente de la misma, aprovechando la lógica del mercado y en consecuencia el mejoramiento de la comunidad en donde se instala.

Por tal motivo existe un justificante para que el neoliberalismo económico y ambiental tenga que estar inmerso en el funcionamiento de las organizaciones, ya que en la actualidad la empresa debe preparar condiciones de razón económica, que le permita aprender a competir en la globalización con los recursos disponibles pero, no dejando de tomar en cuenta el respeto a la ecología.

Si se habla de una economía sostenible, es necesario orientarla en términos de compensaciones económicas que internalicen los costos, tanto los que se involucran en un proceso productivo como los que causan el deterioro ecológico, permitiendo aprovechar su impulso hacia el crecimiento económico guiado por el libre mercado y dando un justo valor al bienestar social, a la naturaleza y a la cultura. Los costos del crecimiento deben incorporarse a las cuentas nacionales, a la lógica tributaria y fiscal dentro del ámbito nacional y de compensación global, a costos empresariales y a la contabilidad.

Los valores económicos, contabilizados y adecuadamente costeados, y fiscalizados pueden ser reabsorbidos por la economía asignándoles un patrón de medida a través de los precios de mercado. El modelo de asociación les puede permitir a las organizaciones tratar de

equilibrarlos, mediante la unión de fuerzas para acceder y vislumbrar un bienestar tanto social como económico del entorno. Las condiciones ecológicas de la producción, la preservación del ambiente, y la generación de un mejor nivel de vida de la sociedad vistas como un costo, deben ser internalizados y con ello avanzar hacia una capitalización creciente de la naturaleza.

Propuesta Practica

La **propuesta practica**, se origina a partir de estas ideas o propuestas teóricas se pretende aplicar nuevos planteamientos teóricos y propuestas de modelos posmodernos de administración, dentro de la **academia**, que permitan no solo la actualización en esta área, sino que auxilien en el diseño curricular en base a las necesidades actuales de las diferentes carreras que se imparten en la FCAT, mejorando así la calidad de los procesos educativos y buscando la capacitación mas actualizada del **docente**. La idea que se busca es la de implementar el modelo que abarque todo un de proceso administrativo para apoyar la creación sobre negocios sustentables en la región; promoviendo aún más la I+D dentro de la Universidad para auxiliar a las empresas sobre todo aquellas que tienen una alta concentración e interdependencia en compras o ventas, a formar encadenamientos productivos como serian las industrias intensivas instaladas en el corredor industrial.

El objetivo pretende organizar alrededor de la actividad educativa, la inclusión de profesores y alumnos a realizar este tipo de investigación que fortalezca la línea de generación de conocimiento que se institucionalizado por la unidad académica, además se buscará promover su **difusión** académica mediante la pagina Web de la universidad (UAT)

En esta investigación se proponen para su **aplicación** en el contexto del sureste de Tamaulipas, mediante un reporte de investigación que pretende identificar los elementos que se requieren para que los pequeños empresarios se integren al desarrollo de la zona TMA mediante la implementación de estrategias, tales como la **integración por alianzas estratégicas de cooperación** y participen con el gobierno, federal, estatal y **municipales** en el diseño y aplicación de una política **económica, social y medioambiental** eficiente encaminada al fortalecimiento de las PYMES en la practica, además en el futuro se promoverían acuerdos de I+D internacional, con esto se generaría una mayor competitividad , se ampliarán mercados ,se obtendrían mayores PIB per cápita ,y como resultado final se lograría un mejoramiento del bienestar de la población

La idea central de la propuesta práctica, gira alrededor de la creación de un “club de empresarios ” lo que permitirá que la academias y la universidad como generadora de conocimiento, facilite la formación y la cooperación e involucrarse en su proceso **prospectivo de la región e interactivo de todos los actores involucrados**, de vinculación, para crear una sinergia entre fuerzas participantes que serian las PYMES, el gobierno, la industria petroquímica y empresas conexas instalada en la región sureste de Tamaulipas **para diseñar e implantar las estrategias de integración por alianzas estratégicas de cooperación con un enfoque sustentable, en un proceso e interactivo en planes de negocios viables, que permitan lograr organizaciones sustentables, mediante cadenas productivas fomentando la sostenibilidad del área conurbana TMA.**

En las industrias intensivas en el uso de la tecnología y con un potencial de crecimiento se puede promover el uso de modelos de cooperación entre empresas, sobre todo en sectores

considerados jóvenes, tal es el caso de los sectores en donde incursionan las Pymes en donde puede existir una cooperación tecnológica; o bien dentro de los sectores donde se ubican las empresas instaladas en el corredor industrial para crear mayor valor, promoviendo los encadenamientos productivos.

Entre los beneficios que se pretenden alcanzar para las organizaciones que adoptan un enfoque sostenible son:

-
- **Abordar nuevos mercados:** Existe en la actualidad un mercado potencial creciente, de productos y servicios con un enfoque más allá de la conservación ambiental hasta llegar a una visión compartida de desarrollo sostenible, y en donde se aplique el principal motivo que marca la cooperación que es tener acceso a un mayor conocimiento del mercado, a la mejora de las prácticas de negocios y lograra un mayor aprendizaje en cuanto a capacidades ...
- **Reducción en los costos:** Debido a la reducción de desperdicios, el uso eficiente de la energía, la productividad de los recursos y hasta la prevención de la contaminación, con la unión de esfuerzos también se puede presentar que la empresa pueda acceder a mayores recursos específicos, a lograra mayores apoyos del gobierno del Estado, además como un objetivo secundario se buscara también analizar el carácter estructural de la cooperación como antesala de las fusiones sobre todo cuando el tamaño relativo de adquisición es muy elevado
- **Mejor desempeño financiero:** la preocupación por el entorno y el mejor desempeño ambiental provocan nuevos contratos e inversiones, nuevos mercados y la reducción de los costos por seguros y fianzas. Estas acciones pueden llegar a tener características distintivas como consecuencia de la ayuda financiera que pueden recibir y en el caso de ser creadas por Pymes esto le permite mayor numero de socios

Bibliografía

Anderson. "Two Firms, One Frontier :On assessing Joint Venture Performance "Sloan Management Review, Vol 31 (2), 19-30 (1990),

Ackoff, Russell, *Paradigmas de la Administración y la Organización*, Limusa, México, (2002).

Alba Vega Carlos; *Empresa Integradoras en México*, revista de comercio exterior, Pág. 156, México.

Badaracco, J. L. Jr; *Alianzas Estratégicas*, Madrid; Mc Graw Hill, (1992).

Barney, J.B.: "Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of Management, Vol. 17, 99-120. (1991)

Casani, F., "Una aproximación empírica a la cooperación interempresarial en España", Información Comercial Española, Octubre (746), 104-117 (1995),

Canals Jordi" la internalización de la empresa Edit Mc. Graw – Hill citado por Carlos A R Clero Estrategias de alianzas

Contractor, F. J. y P. Lorange; "Cooperative strategies in international business, New York; Lexington books. (1988)

- Costa, M. T. Callejón; “La cooperación entre empresas; una nueva estrategia competitiva, Madrid; Ministerio de Industria, comercio y Turismo. (1992)
- De la Cruz Rock “globalización y sustentabilidad” Tamaulipas y los Retos del Desarrollo, Edit UAT México Pág. 117 (2001)
- Diario Oficial de la Federación . 7 de Mayo de 1993
- Diario Oficial de la Federación 30 de Mayo 1995
- Dunning, J.H.: international production and multinational enterprise, London; George Allen and Unwin. (1981)
- Escribá, A. “Evolución de la literatura y tendencias de investigación en las alianzas entre empresas”, Departamento de Dirección de Empresas, Juan José Renau Piqueras, Facultad de Economía, Universidad de Valencia
- Franco, L.G. “Joint Venture survival in multinational corporations, New York; Praeger Friedman, W.G y P. Beguin: Joint international Business ventures in developing countries; New York; Columbia University Press. (1971)
- Hagedoorn, Jy J. Schakenraad” the effect of strategic technology alliances on company performance” , Strategic Management Journal , Vol 15, 291-309.(1994)
- Hamel, G.: “Competition for competence and interpath learning within international strategic Alliances”, strategic Management Journal, Vol. 12, (special issue summer), 83,103. (1991)
- Hatfield, L. y J.A. Pearce “Goal Achievement an Satisfaction of Joint Venture” Journal of Business Venturing , Vol 9 (5) 423-449 (1994)
- Geringer, J.M y Herbert, (1989), “Control and performance of international Business Studies, Summer, 235- 254
- Geringer, J.M y L. Hérbert, Measuring Performance of International joint Venture“ Journal of International Business Studies , Vol 22, 294-264(1991),
- González Kauffman Sergio. El desarrollo de las Micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana “ .<http://www.uv.mx/revista> 2001-1/empresas.num
- “Guía para la formulación de una empresa integradora” Secretaria de Economía .Subsecretaria de la Pequeña y Mediana Empresa. Dirección General de Desarrollo Empresarial y Oportunidades de negocios. México 2002
- García Canal, E.: “La cooperación empresarial: una revisión de la literatura”, Información Comercial Española, Febrero (714), 87-98. (1993)
- Gulati, R.: “does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances”, Academy of Management Journal, Vol. 28, 89-112. (1995)
- Harrigan, G.: “Managing for Joint Ventures Success, Massachusetts, Lexington Books. (1986)
- Hamel, G.: “Competition for competence and interpath learning within international strategic Alliances”, strategic Management Journal, Vol. 12, (special issue summer), 83,103. (1991)
- Hegert, M. y D. Morris: “trends in international collaborative agreements”, en Contractor, F. J. y P. Lorange (Eds.) cooperative strategies in international business, New York; Lexington Books, 99-109. (1988)
- Hennart, J. F.: “The transaction costs Theory of joint ventures: An Empirical study of Japanese subsidiaries in the United States”, Management Science, Vol. 37, 483-497. (1991)

- Kogut, B.: "Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, 319-332. (1988)
- Koka B.R. "Joint Venture: Theoretical Perspectives and Predictions", Paper submitted to the Academy of Management Conference, 1996
- Menguazzato, M. y J. Renau: "la coopération interentreprises; un phomene structure", en Dussauge, P. y A. Noel (Eds.) : *Perspectives en management Journal*, Vol. 39 (3), 519-543. (1994)
- Mitchell, W. y K. Singh: "Survival of businesses using collaborative relationships to commercialize complex goods" *Strategic Management Journal*, Vol, 17, 169-195 (1996)
- Miranda, J.F. "Organización de los acuerdos de cooperación interempresarial en España y sus entorno", *Economía Industrial*, (285), Mayo – Junio (1992)
- Menguazzato, M.: "La triple lógica de las alianzas estratégicas", en Cuervo, A. (Dir.), *Dirección de Empresas de los Noventa: Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*, Madrid; civitas, 503-523. (1995)
- Newsweek "Vivir con el calentamiento global", *Revista de* (Abril2007)
- Ohmae, K.: "La lógica mundial de las alianzas estratégicas" Ohmae, K.: "La lógica mundial de las alianzas estratégicas", *Harvard-Deusto Business Review*, 4º trimestre, 96-110. (1989)
- Oliver, C.: "Strategic responses to institutional processes," *Academy of Management Review*, Vol. 16, 145-179. (1997)
- Oliver, C.: "Sustainable competitive advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (9), 697-713. (1997).
- Osborn, R.N y J Hageddorn: "the institutionalization and Evolutionary Dinamics Interorganizational Alliance and Network", *Academy of Management Review*, Vol 40 (2), 261-278 (1997)
- Ouchi, W. G.: "Markets, bureaucracies and clans", *Administrative science Quarterly*, Vol. 25, 129-141. (1980)
- Harvard-Deusto Business Review*, 4º trimestre, 96-110. (1989)
- Pfeffer, J. Y P. Nowak: "Joint Ventures and interorganizational interdependence", *Administrative science quarterly*, Vol. 21 (3), 398-418. (1976)
- Porter, M. E. Y M. B. Fuller, "Coalitions and global strategy" en Potter, M. E. (ed.): *competition in global industries*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (1986)
- Richardson, G.B.: "The organization of Industry", *Economic Journal*, Vol. 82, 883-896. (1972)
- Rueda Peiro Isabel, "Las empresas integradoras en México Siglo XXI" Editores, México D.F. Primera Edición 1997
- Salas, V.: "Acuerdos de cooperación entre empresas: bases teóricas", *Economía Industrial*, Marzo-Abril (266), 47-60. (1989)
- Serra, Roberto y Kastika Eduardo, (1994) "Reestructurando empresas: Las nuevas Estructuras de Redes para rediseñar las Organizaciones del próximo siglo, Ediciones Macchi, Argentina
- Smith, K. G. S. J. Carrol y S. J.: "Intra-and interorganizational cooperation: toward a research agenda", *Academy of Management Journal*, Vol. 38 (1), 7-23. (1995)
- Stopford, J.M y L.T.Wells: *Managing the multinational enterprice*, New York; Basic Books (1972)

Shan W “An empirical analysis of organizational strategies by entrepreneurial – high thecnology firm “, Stategic Management Journal, Vol 11 (2), 129-139 (1990)

Shan, W.y G Walker y B Kogut: Interfirm cooperation and startup innovation in the biotechnology industry “Strategic Management Journal, Vol 15 (5) (1994).

Tomlinson, J. W. C.: The joint venture process in international business: India and Pakistan, Cambridge, MA; MIT Press. (1970)

Ventura, J.: “El análisis económico en la formulación de las estrategias empresariales

Williamson, O. E.: The economic institutions of capitalism, New York; free press. (1985”, Revista Asturiana de Economía, Num. 3, 135,153. (1995)

<http://www.contactopyme.gob.mx/integradoras /index.html>

<http://www.secofi.gob.mx/integ.html>

www.economia.gob.mx

[SECOFI siem.gob.mx](http://SECOFI.siem.gob.mx)