

---

# Los agrupamientos empresariales como herramienta para el desarrollo

Guillermo Woo Gómez\*



## Las regiones en el nuevo orden mundial

En el contexto caracterizado por una reestructuración socioeconómica y una interdependencia entre las regiones del orbe, las iniciativas regionales para el desarrollo adquieren cada vez mayor importancia. Esta afirmación puede ser corroborada con más claridad en la experiencia del desarrollo alcanzado por algunas regiones en particular, las que, diferenciadas del resto de sus respectivos países, presentan patrones de crecimiento más o menos estables.

Este fenómeno se puede apreciar en las más diversas expresiones de economías de mercado, como es el caso de Baden-Württemberg, en el sur de Alemania; la Emilia-Romaña, en el centro norte de Italia; Toyota City, en Japón; el corredor M128, en Boston, Massachusetts, y el Silicon Valley, en California.

Si bien las regiones más prósperas se han caracterizado por estar en la vanguardia de la prestación de servicios especializados (como los servicios financieros en Londres y Nueva York, o el desarrollo de medios audiovisuales en Los Ángeles) y/o del desarrollo de tecnología de punta (como el caso de la industria militar en la ruta M128 en el noreste de Estados Unidos o la industria electrónica en el Silicon Valley de California), existen otras regiones más similares a las regiones industriales de algunos países en vías de desarrollo. Una de ellas es Emilia-Romaña, en Italia, región donde predomina la micro y la pequeña empresas (MyPE) con actividad industrial, orientadas a la producción de bienes de consumo no duradero, con avances tecnológicos en procesos de industrias más tradicionales.

Más que una simple expresión de las economías de aglomeración (propias de las concentraciones urbanas), estas economías regionales se caracterizan por conjugar aspectos distintivos que las hacen ser identificadas como distritos (*clusters*) industriales. Los aspectos básicos que distinguen a los distritos industriales serían la concentración geográfica de una gran cantidad de empresas pequeñas especializadas en algún sector manufacturero o de servicios y la presencia de una fuerza laboral con habilidades propias de esta tradición industrial. Un segundo rango de factores cualitativos serían la capacidad innovativa y las redes de producción especializada y flexible. Por último, resalta la vital importancia de un sistema de valores propio de la localidad y de una relación de cooperación entre empresas que buscan mayor eficiencia “colectiva” y competir con productos de otras regiones.<sup>1</sup>

En este ámbito, la pequeña empresa tiene posibilidades de superar sus debilidades estructurales. Las micro y pequeñas empresas de la región constituyen ventajas para enfrentar la competencia global con base en su estructura flexible, que les permite tiempos rápidos de respuesta ante cambios en la demanda; en menos tiempo maduran sus proyectos; poseen una estructura adecuada para la especialización productiva; requieren de menores inversiones en cada puesto de trabajo; generan un efecto multiplicador por utilizar más insumos loca-

---

\* Egresado de la Maestría en Estudios de Planeación Regional en The London School of Economics and Political Sciences. Director de apoyo sectorial en la Secretaría de Promoción Económica del Gobierno del Estado de Jalisco y coordinador del Programa de Agrupamientos Empresariales en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO).

les, además de repercutir positivamente en la reconstrucción de las cadenas productivas, y propician el aprovechamiento de los recursos de la región y el arraigo de la mano de obra.

La concentración de empresas pequeñas en una localidad facilita la formación de una red de coordinación empresarial con una clara división de procesos productivos y una marcada especialización de los productos. El *cluster* industrial como agrupamiento permite que se aprovechen economías de escala externas a la empresa, como esquema de competencia alternativo a las economías de escala propias de las empresas grandes.<sup>2</sup> La estrategia industrial se basa en competir en los mercados de exportación con tendencia a la especialización y a la producción flexible.<sup>3</sup> De esta manera, las MyPE pueden optimizar sus ventajas competitivas: especialización de procesos, menores tiempos de respuesta a los cambios en la demanda de productos, mayor capacidad para diversificar productos en volúmenes menores, flexibilidad de procesos productivos, entre otras.

Los agrupamientos industriales se constituyen como motor de crecimiento para las economías local y regional. Más aún, este modelo de desarrollo económico puede revertir las crecientes diferencias entre las regiones si se estimula el progreso industrial de localidades periféricas a las zonas metropolitanas. El concepto de agrupamientos industriales podrá gestarse de forma más clara y sencilla en localidades que sufren menos congestión y donde la tradición industrial es percibida con claridad.<sup>4</sup>

#### *Los agrupamientos industriales según diferentes actores sociales*

Los agrupamientos industriales constituyen una expresión exitosa del desarrollo económico y social de una región. Así lo han descrito los estudiosos. El concepto ha sido retomado por organismos internacionales, por instituciones de fomento, por los gobiernos federal y estatal y por universidades.

Los *clusters* industriales son objeto de estudio y promoción del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), como una expresión de la integración industrial.

Durante los años setenta, el Banco Mundial desarrolló una metodología para consolidar las MyPE en poblaciones de países en vías de desarrollo. A fines de esa década el Programa de Naciones para el Desarrollo Industrial (ONUDI) presentó un mo-

delo para generar *clusters* industriales. Nacional Financiera (Nafin), como banca de desarrollo, adoptó el modelo para aplicarlo en proyectos de asistencia a la micro y la pequeña industrias. Mediante el Programa de Asistencia Técnica Integral (PAI), la metodología se adaptó a las características de las empresas manufactureras del interior del país y también como consecuencia de las limitaciones presupuestales y cambios de políticas internas del mismo PAI.<sup>5</sup> La promoción de este modelo fue abandonada por Nacional Financiera en virtud de que su desarrollo, en primera instancia, tenía dos efectos cuestionables políticamente: al apoyar un reordenamiento en la estructura y los procesos de las empresas, en corto plazo se reducía el empleo, aunque en mediano plazo las empresas más consolidadas pasaban a una etapa de expansión; los recursos destinados a la promoción del programa y los resultados inmediatos no contribuían en la colocación de recursos financieros, primer objetivo de una institución bancaria.

Por otra parte, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi), dependencia del gobierno federal, entiende y promueve los agrupamientos industriales como un mecanismo para definir la política industrial. El Programa de Agrupamientos Industriales pretende diseñar e instrumentar las estrategias para el desarrollo industrial regional, así como potenciar las distintas vocaciones industriales en las regiones que integran el país, mediante la promoción de proyectos productivos y de infraestructura que refuercen y consoliden los *clusters* industriales. Para ello, el programa se desarrolla en tres etapas:

- Identificación de los sectores preponderantes en cada entidad federativa.
- Elaboración de diagnósticos genéricos por sector y específicos para el agrupamiento industrial de una región.
- Instrumentación de planes de acción de los *clusters*, mismos que deberán diferenciar:
  - Proyectos comunes a un grupo de empresas del *cluster*.
  - Proyectos entre empresas y sector gubernamental.
  - Proyectos de infraestructura física y social de alto impacto en la competitividad de una región.
  - Proyectos de infraestructura que demanden la participación de autoridades interestatales.

De esta manera, la Secofi asume el Programa de Agrupamientos Industriales como el mecanismo para diseñar e instrumentar una política industrial de carácter regional o estatal.

Otro concepto acuñado con el nombre de “agrupamientos industriales” se refiere al proceso para la gestación de proyectos comunes entre empresas de una misma actividad industrial o de servicios. Experiencias de grupos empresariales en distintas latitudes del país señalan que la estrategia para agruparse inicia con la necesidad apremiante de sobrevivir.<sup>6</sup> En el escenario de la economía abierta, las MyPE han constatado que son vulnerables individualmente y que carecen de recursos para negociar. En este contexto se ha promovido un proceso en donde grupos de MyPE definen esquemas de asociación para explotar ventajas colectivas expresadas en poder de compra (compras en común), poder de negociación en ventas (ventas en común), acceso a nuevos nichos de mercado e incremento en el valor agregado con respecto al que cada MyPE en lo individual puede generar.

Este proceso deriva en acciones de integración y formalización de un proyecto de negocios conjunto, aprovechando el marco jurídico y las disposiciones fiscales otorgadas a la figura de empresas integradoras. En 1994, la Secofi condujo las iniciativas para la aprobación legal de esta figura jurídica, única en Latinoamérica.

A nivel regional, los estados de Chihuahua, Guanajuato y Morelos se han destacado por promover diferentes iniciativas identificadas en el ámbito de los agrupamientos industriales.

### **Qué son los agrupamientos empresariales**

El estudio de los patrones de desarrollo en regiones identificadas como distritos o *clusters* industriales ha determinado la existencia de factores históricos o “naturales” en cada región, como son: la concentración geográfica de una gran cantidad de empresas pequeñas especializadas en algún sector manufacturero o de servicios; la presencia de una fuerza laboral con habilidades propias de esta tradición industrial; un sistema de valores propios de la localidad, que refuerzan la identidad regional, y una división de los procesos productivos y de especialización.

La presencia de otros dos aspectos es indispensable para la constitución de agrupamientos industriales. Se trata de factores cualitativos que podrían ser inducidos socialmente, como son: la capacidad

innovadora en la economía regional y una cultura de cooperación entre empresas en búsqueda de mayor eficiencia colectiva para competir con productos de otras regiones, lo que se traduce en la expresión “cooperar para competir”.

Una vez que se identifica la presencia de factores históricos o naturales en determinada actividad industrial o de servicios en una región, es posible consolidar el desarrollo sostenido en torno a esa ventaja competitiva, si se establecen las estrategias para inducir los otros dos factores.

Los programas de la política industrial son mecanismos más propicios para favorecer el desarrollo de las instituciones y demás apoyos de la actividad económica sectorial. Por otro lado, es necesario construir una mentalidad y unas actitudes empresariales que busquen la eficiencia colectiva, requerida para competir en el ámbito de una economía abierta y global. Hoy en día, las amenazas a la estructura económica de una región no provienen de la competencia local sino de regiones en otras latitudes. Construir ventajas competitivas en una región, se hace aun sabiendo que se compete con el resto del mundo.

Construir una actitud de cooperación empresarial parece fácil, sin embargo se reconoce que la cultura individualista es un obstáculo imperante. También es cierto que la vulnerabilidad de las MyPE ante el nuevo contexto económico no descarta la alternativa de asociarse como una de las últimas opciones viables para la supervivencia de las empresas.

Una contribución mayor ha sido retomar la experiencia adquirida por el equipo de “extensionistas industriales” de Nafin, que instrumentó el PAI durante la década de los ochenta. La metodología adaptada por el equipo de Nafin es un esquema de consultoría grupal que resuelve de manera conjunta la necesidad de fomentar la cultura de emprender y de enriquecer las habilidades directivas de los empresarios, propicia la identificación gremial, promueve el uso eficiente de los recursos existentes y presenta propuestas para el mejoramiento productivo a nivel de cada empresa, fortalece la competitividad de las empresas que integran un sector económico en una localidad, activa el encadenamiento productivo y sienta las bases de las relaciones interpersonales necesarias para, gestionar acciones de interés colectivo.

La sistematización que el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) ha hecho de este esquema de asistencia a grupos de

---

empresas, y la complementación a la metodología y a los objetivos mismos del proceso, han integrado un modelo denominado agrupamiento empresarial (Agrem). El término se ha acuñado para distinguirlo del concepto genérico de “agrupamientos industriales”.

El agrupamiento empresarial es un modelo de asistencia técnica especialmente orientado a elevar la competitividad de las MyPE, del desarrollo de la cultura empresarial, la puesta en acción de procesos de mejora que permita mayor productividad en las empresas participantes y la gestión de proyectos grupales.

#### *En qué consiste el modelo de agrupamientos empresariales*

Un proyecto de agrupamiento empresarial implica el desarrollo de cuatro diferentes etapas en un periodo de 26 semanas de trabajo.

La primera etapa consiste en realizar un análisis del sector. Cuando se han identificado los sectores preponderantes en una localidad o región, se hace un estudio de diagnóstico de un determinado sector. Se estudian las tendencias internacionales de ese sector económico, la situación del sector en la economía nacional y las características de su desarrollo en la región específica. Puesto que el estudio en cuestión pretende identificar las condiciones que intervienen en el desarrollo del sector, se plantean las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas que enfrenta en conjunto la comunidad industrial de la región. El estudio contempla la realización de encuestas entre empresas representativas del sector. Las conclusiones del diagnóstico son validadas con líderes de opinión y organismos gremiales. Del consenso se deriva la formulación de un plan estratégico para el desarrollo de determinado sector industrial en la región. La definición de estrategias, programas y acciones debe reflejarse en la agenda de las diferentes instancias, tanto del gobierno como del sector productivo. Su instauración deberá realizarse por medio de una amplia participación de los sectores empresariales y gubernamentales, asignando tareas en función de las áreas que a cada quien competen.

La segunda fase del proyecto es la integración de grupos empresariales. Luego de una campaña de difusión del esquema, se realiza un diagnóstico básico de las empresas interesadas en participar en esta dinámica. La selección de las empresas se realiza buscando homogeneidad, procurando un

nivel de desarrollo comparable. El desarrollo de este proceso de consultoría grupal limita a un máximo de 25 micro y pequeñas empresas por agrupamiento, procurando que éstas se encuentren en una etapa de crecimiento sostenido. Se recomienda evitar perfiles de protagonismo negativo en el grupo de empresarios participantes.

Los objetivos que se persiguen en esta fase del agrupamiento son: enriquecer la cultura empresarial y las habilidades de dirección de los empresarios; propiciar el intercambio de habilidades y conocimientos, y fomentar la cultura de asociación. Para ello se diseña un diplomado dirigido al grupo de empresarios, buscando reforzar aspectos que se revelaron como deficientes en el diagnóstico básico realizado al iniciar el programa.

Al mismo tiempo se organizan visitas a empresas modelo en el sector, lo mismo que a compañías proveedoras de la industria en cuestión. Luego de visitar una empresa modelo, se continúa con una dinámica de visitas recíprocas entre las empresas participantes. Ésta es una de las condicionantes fundamentales para definir la participación de empresas interesadas en el programa de agrupamientos.

El proceso debe tender a fomentar la identificación gremial y la cultura de asociación. En un contexto de desarrollo empresarial individual y aislado, el proceso grupal requiere ser coordinado por un equipo de consultores con herramientas y experiencia suficiente en conducción de grupos.

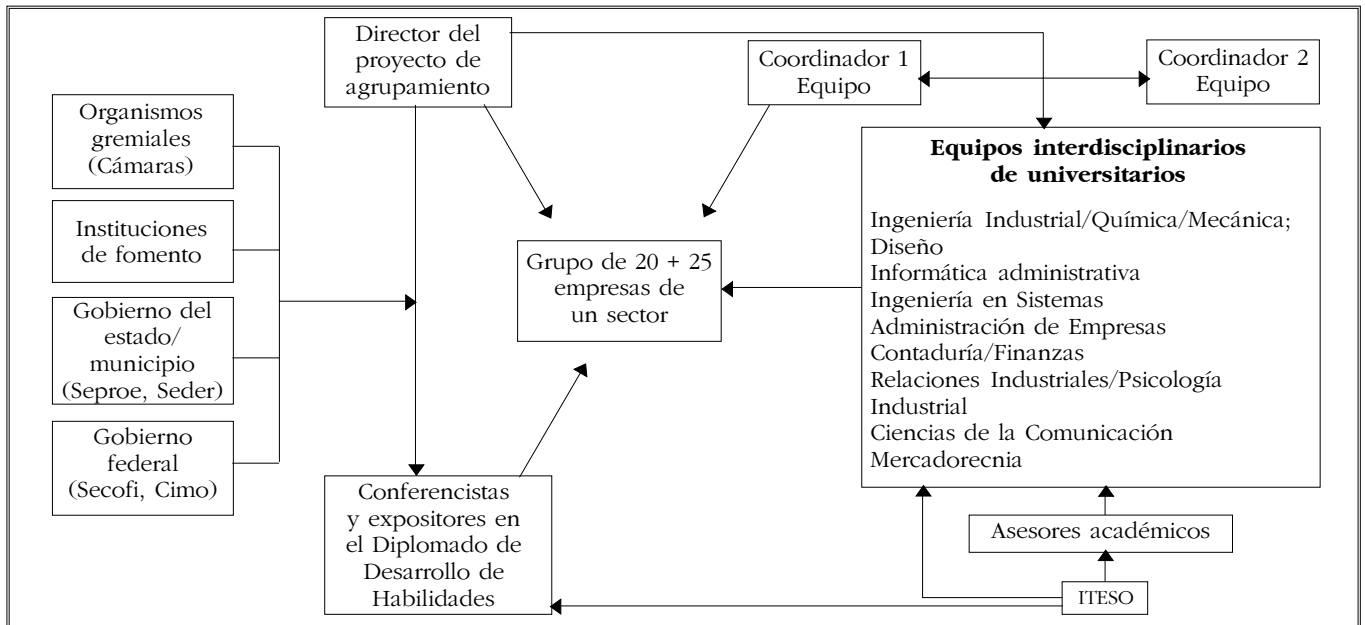
La tercera fase del proyecto consiste en realizar estudios y proyectos de mejora. El programa de agrupamientos empresariales busca apoyar el mejoramiento productivo en cada una de las empresas participantes.

Para ello, y con el objeto de mantener un nivel accesible de costos del proyecto, se requiere la participación universitaria en la realización de diagnósticos y la formulación de planes de mejora desde las diferentes áreas funcionales de cada empresa.

Se integran equipos interdisciplinarios de estudiantes universitarios para que elaboren diagnósticos, asesorados por profesores de sus respectivas áreas. De esta manera se atienden aspectos administrativos, de recursos humanos, de mercadotecnia y de producción. También se hacen aportes desde áreas como diseño, comercio internacional, análisis financiero, sistemas de información y comunicación organizacional.

Esta fase se desarrolla de manera paralela al Diplomado de Desarrollo de Habilidades Empresa-

**Figura 1**  
**Esquema de trabajo en el modelo de agrupamiento empresarial**



Siglas:

Cimo: Programa Calidad Integral y Modernización. ITESO: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. Secofi: Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Seder: Secretaría de Desarrollo Rural. Seproe: Secretaría de Promoción Económica.

riales, por lo que las herramientas de diagnóstico deben facilitar al empresario la toma de conciencia de las condiciones generales de la compañía y la definición de prioridades en la elaboración selectiva de planes de mejora.

El resultado de los diagnósticos es cotejado con las impresiones derivadas del diagnóstico básico, los coordinadores del programa facilitan la identificación de problemas y la instrumentación de algunas soluciones viables en corto plazo. De aquí se deriva otra característica en el perfil de los consultores: la capacidad profesional que facilite el mejoramiento productivo en cada compañía. Dada la diversidad de áreas funcionales propias de una empresa, es recomendable que el equipo coordinador esté integrado por profesionales que complementen su aporte de asistencia al grupo participante.

La cuarta y última fase del modelo de agrupamiento empresarial contempla la gestión y el desarrollo de proyectos de integración empresarial. Si el desarrollo del programa permite alcanzar los objetivos trazados en cada etapa, el grupo de empresarios participantes será consciente de la necesidad de desarrollar una eficiencia colectiva, expresada en una actitud de colaborar para competir. Además, la experiencia de convivencia y trabajo

conjunto durante las 12 semanas del proceso, deberá fomentar la idea de que cuando las pequeñas empresas emprenden acciones comunes adquieren poder de negociación. El proceso habrá de identificar las áreas de interés grupal, para luego determinar las formas en las que se pueden encauzar estos proyectos. Cabe señalar que algunas de las propuestas y acciones del grupo se reflejan en mejores prácticas que benefician al sector en general. Otras tenderán a explotar ventajas competitivas para el grupo en particular, las cuales podrán ser de carácter formal o informal.

En este último caso, cuando surgen proyectos de integración, ya sea horizontal o vertical, se requiere facilitar la elaboración de un plan de negocios y realizar estudios de viabilidad económico-financiera. El equipo de consultoría apoya presentando alternativas para el establecimiento formal, por ejemplo, constitución jurídica y registros legales, la elaboración de un plan de operación y la definición de procedimientos en la nueva empresa.

Las micro y pequeñas empresas serán accionistas en una integradora empresarial cuya misión será generar economías de escala que se traduzcan en ventajas competitivas en la compra de insumos, en desarrollo y comercialización de sus productos,

**Figura 2**  
**Fases del agrupamiento empresarial**

	Mes -3	Mes -2	Mes 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Análisis del sector									
Integración de grupos de 20-25 empresarios/Diplomado de Desarrollo de Habilidades de Dirección									
Estudios y asistencia para elaborar planes de mejora en cada empresa									
Formulación del plan de negocios y el inicio de acciones comunes									

en gestiones administrativas y mejoras tecnológicas. Para alcanzar estos objetivos, el equipo de consultoría elaborará el perfil del administrador del proyecto, mismo que servirá de guía para reclutar y seleccionar al director del nuevo corporativo. Una buena elección del director del proyecto permitirá al agrupamiento alcanzar los objetivos trazados, lo que no sería posible lograr de manera individual y aislada. El profesional contratado deberá generar oportunidades de negocio y resultados en un plazo relativamente corto, acorde con la capacidad de inversión del grupo accionista.

En resumen, el modelo de agrupamientos empresariales es una herramienta que enriquece la cultura empresarial, es una instancia de apoyo para el mejoramiento productivo de las compañías; presenta la alternativa de una colaboración más estrecha entre micro y pequeñas empresas, a fin de poder competir en el nuevo entorno económico interna-

cional; muestra las ventajas competitivas que se adquieren a partir del ejercicio de mayores poderes de negociación desde un bloque de MyPE, y presenta oportunidades de negocio inaccesibles para cada MyPE en lo individual.

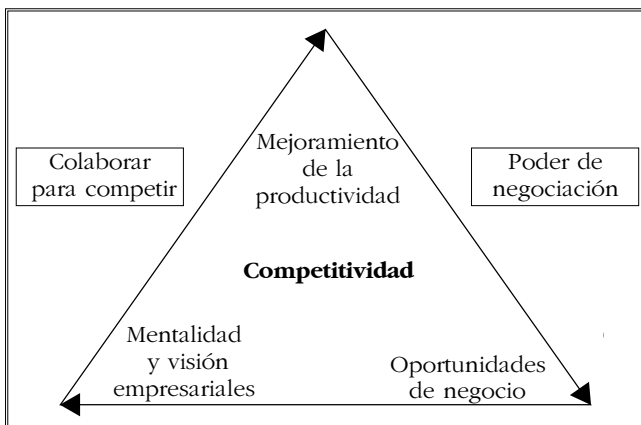
### **El modelo de agrupamientos industriales y su pertinencia en la economía de la región**

Similar al resto del país, en Jalisco las MyPE constituyen 98% de las empresas establecidas y generan 63% del empleo total. En general padecen de baja productividad, que se traduce en una contribución de apenas 37% del producto interno. Las MyPE son una expresión del grado de vocación empresarial de la sociedad y constituyen un medio eficaz para una distribución más equitativa de la riqueza, así como un factor indispensable para un desarrollo sostenido.

Luego de varios estudios de diagnóstico realizados en la planta productiva de Jalisco, hay coincidencia en que la mayor limitación de las MyPE la constituyen sus deficiencias de carácter administrativo. Las MyPE cuentan con ventajas competitivas que explican su supervivencia durante las últimas décadas, caracterizadas por la inestabilidad económica. El saber hacer éstas tecnologías propias, costos de insumos y de mano de obra, constituyen sus ventajas competitivas. Sus deficiencias administrativas, su desventaja en las condiciones de negociación y su marginación de los sistemas financieros explican la baja productividad y su carácter de subsistencia.

En Jalisco, el desarrollo industrial fue determinado, en primera instancia, por la sustitución de

**Figura 3**  
**Agrupamiento: alternativa para el desarrollo de las MyPE**



bienes de consumo que eran distribuidos desde Guadalajara hacia el occidente y el noroeste del país. Los requerimientos tecnológicos, el poco capital requerido en la industria manufacturera y las demandas de proveeduría, propiciaron el surgimiento de nuevas empresas y la diversificación industrial. Las prácticas de subcontratación y de maquila han provocado la división de procesos y la especialización. Es tal la diversidad de la estructura económica en Jalisco, que se han definido siete cadenas productivas como sectores estratégicos dentro de la actividad industrial:

- Alimentos y bebidas.
- Cuero y calzado.
- Textil y confección
- Madera y muebles.
- Metal-mecánica y autopartes.
- Minería, joyería, y artesanías
- Electrónica e informática.

Así como otros cuatro sectores estratégicos en el ámbito de los servicios:

- Turismo.
- Publicidad y artes gráficas.
- Educación.
- Servicios médicos y hospitalarios.

Además de la vocación comercial que tradicionalmente caracteriza al estado.

Algunas de estas industrias presentan factores históricos o naturales característicos de los agrupamientos o *clusters* industriales: la concentración de pequeñas industrias en la ciudad de Guadalajara y en algunas otras regiones en el estado permite identificar la experiencia y las habilidades propias de algunas industrias en particular; la división de procesos y la especialización productiva distinguen a los sectores que se han identificado como estratégicos en el estado. Son estratégicos en cuanto a: la producción manufacturera estatal y nacional, ocupando primeros y segundos lugares a escala nacional; la generación de puestos de trabajo, y su potencial para competir en los mercados internacionales y generar divisas.

Las características de la industria en la región obligan a establecer una estrategia tendiente a consolidar la actividad industrial con base en la pequeña empresa. A fin de alcanzar los niveles de competitividad requeridos, los programas de gobierno y las iniciativas de los industriales mismos se orientan a promover el fortalecimiento de la

cultura empresarial de la región, mejoras en la productividad mediante avances tecnológicos y de innovación, así como el desarrollo de productos para nuevos y más atractivos mercados.

Ante una base económica tan diversificada, el gobierno de Jalisco, por medio de la Secretaría de Promoción Económica, ha instrumentado una política para el desarrollo industrial en la región. Los programas sectoriales pretenden facilitar las condiciones para inducir este modelo de especialización y producción flexible. Entre ellos sobresalen:

- Plan estratégico para el desarrollo de cada uno de los sectores estratégicos en el estado.
- Agrupamientos empresariales (Agrem) para apoyar procesos de mejora en las empresas, por medio del fomento a la cultura empresarial, mejoras productivas en cada compañía participante y sentando las bases culturales, administrativas y legales para acciones de integración.
- Empresas integradoras: fomentan la suma de potencialidades de las MyPE uniendo esfuerzos que permitan fortalecer su competitividad.
- Centro Estatal de Diseño: desarrolla productos con mayor valor agregado, impulsando la innovación y diferenciación de productos a partir del diseño.
- Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología: da más impulso al desarrollo y a la transferencia tecnológica en los sectores productivos.
- Vinculación productiva con las universidades y centros de investigación y desarrollo.
- Coordinadora de Comercio Exterior (Jaltrade): orienta hacia nuevos mercados, coordinando el desarrollo de oferta exportable.
- Programa de aumento de proveedores: establece una alianza estratégica con las partes que integran la cadena productiva: proveedores—industriales—comercializadores.
- Instituto Jalisciense de la Calidad: promueve la certificación de los productos “Hechos en Jalisco”.
- Consejo Estatal de Promoción Económica (CEPE): otorga incentivos a la inversión productiva.
- Parques industriales: para promover en el interior del estado la dotación de infraestructura adecuada que ayude a incrementar la actividad económica.
- Fojal: su programa Gemicro, otorga apoyos financieros para la microempresa, con préstamos de cinco mil a 130 mil pesos y tasas de interés preferencial de 9 a 17% anual fijo. 50% de los

La música de la fuente, óleo sobre tela, 120 x 85 cm, 1990.



recursos se destinan a proyectos fuera de la zona metropolitana de Guadalajara, aplicándose dos condiciones: la generación de empleo y la seguridad de comercializar los productos.

Dado lo complejo que resulta la diversidad productiva y la abundante presencia de MyPE en la región, el programa de agrupamientos empresariales se considera como una herramienta que involucra sistemáticamente a las MyPE en los programas de la política industrial y promueve que sean éstas las mayores beneficiarias de tales iniciativas. Los agrupamientos empresariales son un mecanismo idóneo para llevar a cabo programas tendientes a incrementar la competitividad requerida por los sectores industriales en la región, con el objeto de enfrentar los desafíos de la competencia global.

Una amplia participación en los planes de política industrial, y la coordinación de un programa de agrupamientos empresariales con cobertura significativa en los diferentes sectores estratégicos de la actividad económica en la región, permitirán construir una red industrial más adecuada al contexto económico actual. De esta manera, el programa de agrupamientos empresariales estará consolidando

la constitución de agrupamientos (*clusters*) industriales.

La intensidad de los procesos que genera el modelo de agrupamientos empresariales se orienta a incrementar los atributos de una estructura económica más sólida y competitiva, similar a la desplegada durante varias generaciones en regiones como la Emilia-Romaña.

### **El Programa de Agrupamientos Empresariales en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente**

Desde 1995, como parte de una reforma universitaria, el ITESO intenta redefinir las formas y los significados actuales de los términos en los que se expresan sus Orientaciones Fundamentales: universidad de inspiración cristiana, con una filosofía educativa específica y un compromiso social definido.

En este contexto, los temas de la micro y pequeña empresa (MyPE) y de la generación de empleo se constituyeron como frentes estratégicos de la universidad, entendidos como mecanismos de acercamiento a la realidad, para responder efectivamente a determinadas necesidades y demandas sociales. En periodos de crisis de empleo, pobreza



y deterioro del salario, como el que se experimenta en la sociedad hoy en día, el tema de la MyPE constituye un factor estructural que requiere ser abordado por la universidad en su conjunto.<sup>7</sup>

En agosto de 1997 se instituyó el Metaprograma de Apoyo Universitario a la Micro y Pequeña Empresa, entendido como “respuesta institucional a determinadas necesidades y demandas de la sociedad, y que resulta congruente con las finalidades, principios y filosofía de la universidad”. Una de las líneas estratégicas de este metaprograma es la de la vinculación universidad-empresa, y el programa de agrupamientos empresariales es parte medular de esta estrategia por dos razones: la repercusión positiva que tiene en el entorno económico en donde se desarrolla —dominado por la presencia de MyPE— y porque enriquece la práctica educativa de una universidad más participativa en la sociedad.

Dada la extraordinaria convergencia de organismos de representación empresarial, oficinas de gobierno e instituciones de fomento en torno al concepto y a las experiencias de agrupamientos industriales, el ITESO se dio a la tarea de estudiar los aportes de las diferentes opiniones y definir un esquema operativo con el que la universidad pueda participar activamente en el apoyo y la consolidación de la MyPE. Además, la promoción de esta iniciativa fomenta un desarrollo industrial y regional sustentable de acuerdo con las características particulares de cada región.

Al adoptar el modelo de consultoría grupal aplicado por Nafin, el ITESO contribuye por medio de estudiantes universitarios cuyo desempeño académico es satisfactorio, apoyando el desarrollo de estudios y propuestas a nivel de cada empresa, y de profesores que asesoran el trabajo de las brigadas interdisciplinarias y que cuidan la calidad de los estudios y propuestas por entregar en cada una de las empresas. Estos factores son indispensables para asegurar que la consultoría grupal genere beneficios concretos a cada empresa participante, asegurando un esquema de costos accesible para las condiciones de la MyPE. El proceso es conducido de tal manera que las propuestas universitarias sean pertinentes y viables.

Además se pretende complementar la metodología para el desarrollo de un plan de trabajo conjunto de parte de las empresas participantes, a fin de formalizar acciones de integración productiva, sentando las bases culturales, administrativas y legales para su consecución.

La participación del ITESO en instrumentar y sistematizar este modelo de asistencia técnica se da gracias a la iniciativa de los industriales del calzado para que dicho modelo se retomara y ejecutara en Jalisco, ya que este sector resultó muy afectado por la apertura comercial del país desde 1987.

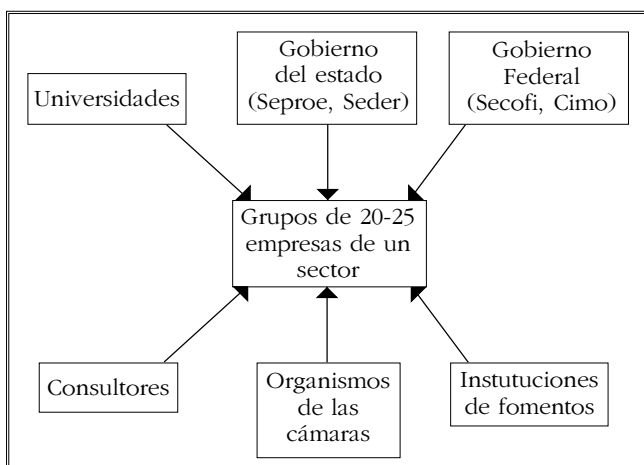
El metaprograma del ITESO y programas como el de agrupamientos empresariales conllevan la determinación institucional para dar respuesta a las necesidades de la MyPE y contribuyen a la renovación educativa marcada por la pedagogía ignaciana. En función de ello se orienta una estrategia para que desde la universidad se generen las estructuras y formas adecuadas para una eficaz participación en un plan de agrupamientos en diferentes sectores estratégicos de la región.

### **Los agrupamientos empresariales como recurso para instrumentar un desarrollo sostenido**

El modelo de agrupamientos empresariales requiere de una coordinación de esfuerzos para fortalecer un determinado sector económico. Las circunstancias que prevalecen en la planeación e instrumentación de este modelo de asistencia técnica son sin duda favorables ahora:

- No se depende de un programa paternalista ni de una conducción vertical y aislada, como en el caso del programa (PAI) aplicado por Nacional Financiera.
- La gestoría de proyectos de agrupamiento implica la participación de diversos actores sociales (organizaciones gremiales; órganos de gobierno federal, estatal y local, instituciones de fomento; líderes sociales y organizaciones civiles; consultores profesionales expertos en procesos de grupo), lo que significa la sustentabilidad del programa y su capacidad potencial para conducir otras acciones conjuntas (véase figura 4).
- El programa de agrupamientos empresariales se da en el marco de coordinación de una política industrial en la entidad, con acciones conjuntas en las que participarán más los diferentes sectores.
- La participación del ITESO asegura la revisión y actualización de las herramientas más adecuadas para una práctica más eficiente en la MyPE, y el compromiso de apoyar con profesores que asesoren y garanticen el trabajo estudiantil en las empresas participantes.

**Figura 4**  
**Instancias involucradas en el desarrollo del programa de agrupamientos empresariales**



Siglas:

Cimo: Programa de Calidad y Modernización.

Secofi: Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Seder: Secretaría de Desarrollo Rural.

Seproe: Secretaría de Promoción Económica.

- La presencia académica facilita la sistematización de la experiencia y el planteamiento de mejoras en el desarrollo metodológico.
- Además, apoya en la identificación de consultores y en la formación de un modelo de consultoría grupal que permita atender los requerimientos de un programa que pretende expandirse sectorialmente.
- La diversidad de consultores encargados de conducir el proceso de grupos permite medir resultados y aprovechar mejor las prácticas de los profesionales más competentes.
- El desarrollo del programa de agrupamientos empresariales en diferentes sectores permite aprovechar las economías de escala que se generan en su instrumentación extensiva en los diferentes sectores estratégicos de la región.

Los aportes de la universidad al desarrollo económico y social no se limitan a planear y dirigir el programa de asistencia técnica integral bajo un proceso de consultoría grupal —conocido como agrupamiento empresarial— ni a participar en la realización de estudios de diagnóstico sectorial; ayudan también a acercar a los empresarios lo más reciente y relevante de los conceptos y modelos disponibles para la dirección en los procesos productivos y administrativos de la MYPE; a instrumentar proce-

sos de mejoramiento productivo en cada empresa, y a facilitar los procesos grupales en escala.

Los factores que contribuyen a conformar los agrupamientos (distritos) industriales son de la más diversa naturaleza, por lo que es necesario estar atentos a facilitar procesos de desarrollo e innovación tecnológica, de transferencia de conocimientos entre las empresas regionales de determinado sector, de organización empresarial, de desarrollo de sistemas eficientes para la capacitación, de facilitar nuevos esquemas de contrato entre capital y trabajo, de fomentar la integración empresarial, de proponer iniciativas que contribuyan a una mejor comunicación hacia el interior de las comunidades, de integración colectiva bajo los nuevos espacios físico urbanos generados por un nuevo orden social y productivo.

Las implicaciones de un esquema de desarrollo mediante la construcción de los agrupamientos industriales involucran de lleno a la Universidad en una amplia gama de conceptos, pues “la especialización flexible opera violando uno de los principios de la economía política clásica: el que la economía se comporta en forma separada de la sociedad [...] por contraste, en el modelo de especialización flexible es difícil decir dónde termina la sociedad y dónde comienza la estructura económica”.<sup>8</sup>▲

## Notas

1. Van Dijk, M. “The interrelations between industrial districts and technological capabilities development: concepts and issues”, en *Technological dynamism in industrial districts: an alternative approach to industrialization in developing countries?*, UNCTAD, Ginebra, 1994.
2. Marshall, Alfred. *Principles of economics*, Macmillan, Londres, 1920.
3. Storper, Michael. *Industrialization, economic development and the regional question in the third world: from import substitution to flexible production*, Pion, Londres, 1991.
4. Woo Gómez, Guillermo. “Regional development and policies, an alternative approach for Jalisco, Mexico”, disertación magisterial presentada en The London School of Economics and Political Science, Londres, 1997.
5. Lucatero, I. “Los agrupamientos industriales: una herramienta para impulsar el desarrollo industrial de Jalisco”, mimeo, Guadalajara, 1997.
6. López, Carlos. “Reorganización para la sobrevivencia”, en este mismo número de *Replones*.
7. Casillas, Cristóbal. “Metaprograma de Apoyo Universitario a la Micro y Pequeña Empresa”, mimeo, ITESO, Guadalajara, 1997.
8. Piore, M. y Ch. Sabel. *The second industrial divide, possibilities for prosperity*, Basic Books, Nueva York, 1984.