

a su papá y a su mamá. La mamá también es vital; pues es la que le dice: "hagamos esto". Entonces en mi propio trabajo he visto y he valorado más a mi papá.

—Dr. Varela: Bueno, yo tengo la misión de cerrar esta agradable reunión, no sólo placentera para mí por haber sido mis compañeros de mesa hoy, alumnos míos en algún momento, con excepción de Juan Carlos, que todavía no ha tenido que sufrirme. Creo que nos han dado a todos una visión muy interesante y muy vívida de lo que es en el mundo de hoy, en el mundo colombiano, un empresario joven, de manera que quiero ante todo agradecerles a ellos

cuatro que hayan estado con nosotros, pero antes de cerrar quiero hacer un comentario y es que las mujeres en este Congreso han estado mucho más empresariales que los hombres, y me toca leer otro mensaje que llegó acá a la mesa, lo único que pasa es que me va tocar añadirle una palabra porque si no me sentiría mal si lo leo literal, entonces yo le voy añadir una palabra, es la última de la primera frase y ustedes entenderán porqué la tengo que añadir, el mensaje dice así: "Para los dos hombres (y yo añadido, jóvenes), están divinos, quisiera tener sus teléfonos, atentamente, un grupo de admiradoras". Mil gracias, muchachos.

ASOCIACIONISMO - ESTRATEGIA DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA PARA COMPETIR ANTE LA APERTURA COMERCIAL

L.C. SILVIA POMAR FERNANDEZ
Universidad Autónoma Metropolitana

C.P. MARIA ISABEL GARCIA RODRIGUEZ
Unidad Xochimilco, México, D.F.

En la economía mundial se aprecian tendencias claras hacia la internacionalización de los negocios y de los mercados de capital, la liberación del comercio en el marco del GATT, el intercambio de los grandes bloques regionales y el desplazamiento del comercio mundial desde el Océano Atlántico hasta el Pacífico.

Las micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo de los países de América Latina representan un papel muy importante en virtud de que la mayoría son de este tamaño. Este sector representa un papel relevante en la industrialización de los países, independientemente del desarrollo de sus economías, ha sido piedra angular como productor de bienes de consumo para el mercado interno y proveedor de insumos y materias primas de las grandes empresas.

En México, este sector empresarial representa el 98% de las empresas manufactureras; son fuente de empleo del 49% del sector fabril y genera el 43% de la producción manufacturera. Proporciones que las hacen un eje primordial de la economía del país.

Hace pocos años decíamos que no se tenía cultura empresarial, ahora consideramos que todo empresario se ha ido haciendo consciente de lo que esto implica, de lo que puede lograr y en ocasiones ha dejado de hacer.

También sabemos que los gobiernos deben participar, pero no van a resolver todo. Ahora lo que hay que hacer es fomentar la *cultura asociativa*.

El desarrollo de las actividades productivas debe basarse en la eficiencia y competitividad, para ello es necesario adoptar políticas oportunas de acuerdo con el nuevo marco económico y político que permitan impulsar los recursos humanos, de capital y tecnología. En este aspecto, la micro, pequeña y mediana empresa adquieren mayor importancia por su capacidad para adaptarse a los cambios tecnológicos.

Los gobiernos han establecido mecanismos y procesos de concertación para incrementar un conjunto de redes institucionales entre gobiernos, empresas privadas y la fuerza laboral. Con el propósito de apoyar a estas empresas, las políticas gubernamentales promue-

ven la creación de formas asociativas que fortalezcan su actividad económica; como la compra conjunta de insumos y materias primas, la comercialización y venta de productos en conjunto, así como la posibilidad de adquirir créditos.

Un nuevo concepto para impulsar la modernización y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa para poder competir es el *Asociacionismo*, entendiéndose éste como "La unión de los esfuerzos de los pequeños productores con intereses similares, para que puedan obtener beneficios en común en las compras de insumos, materias primas y equipos, así como en la comercialización y distribución de sus productos o servicios."¹

Existen diversas formas de asociación, las más antiguas son las Uniones de Crédito, sin embargo es a partir de los noventa cuando empiezan a tener auge éstas y otras formas de asociación. El objetivo principal es agrupar a los empresarios de la micro, pequeña y mediana empresa para que por medio del trabajo en grupo mejoren su capacidad de negociación en los mercados financieros; y así mismo obtener beneficios adicionales en la adquisición de sus productos y de esta forma obtener ventajas económicas, que individualmente les sería difícil alcanzar.

El objetivo de este trabajo es dar a conocer los diferentes tipos de asociación que se han presentado en nuestro país, así como los problemas y éxitos que han tenido en su unión.

II. ORIGEN Y EVOLUCION

Las empresas enfrentan actualmente problemas muy serios de liquidez, alta competencia del mercado internacional y contracción del mercado doméstico como efecto de la desaceleración de la economía y del proceso de apertura comercial.

En diferentes épocas del año, podemos percatarnos que el mercado puede ser atendido por productos de importación y eso crea mayor competencia.

Otro problema que enfrentan las empresas, son las altas tasas de interés, que están por encima de las tasas a nivel internacional y afectan a las empresas que están sobreendudadas.

¿Qué se requiere?, un cambio en la mentalidad de los industriales para hacer negocios, perder el miedo a asociarse y fortalecer la capacidad de producción y tener acceso a mejor tecnología. La gran industria se ha ido preparando y la que no lo hizo ya quebró, pero en términos generales realizan alianzas uniendo esfuerzos.

Haciendo historia de los antecedentes de esta "Cultura Asociativa", nos encontramos que el primer antecedente es en las Uniones de Crédito y se encuentra en el movimiento cooperativista, iniciado en Alemania a principios del siglo XIX, en donde se establecieron agrupaciones obreras que mediante cuotas periódicas constituían un fondo para aplicarse en la concesión de créditos a los miembros que lo requirieran.

Posteriormente, en Francia aparece un tipo de sociedad con características semejantes denominadas "Cajas Populares" y en Italia surgieron los llamados "Bancos para los Pobres". En 1900, en Canadá aparece su equivalente y en los Estados Unidos se fundó la primera Unión de Crédito en 1909.

En México, aparecen en la Ley General de Instituciones de Crédito de junio de 1932, otorgándoseles el carácter de instituciones auxiliares, a las que se llamó "Uniones, Sociedades o Asociaciones de Crédito".

A partir de esta fecha se han formado fideicomisos, convenios de aso-

ciación, uniones de crédito, convenios empresariales, lo denominado asociaciónismo solidario, parques tecnológicos y/o industriales, empresas integradoras, etc. ¿Cuál ha sido su fin preponderante? intercambiar y enriquecerse de capacitación, recursos, diseños nuevos, tecnología y por ende competitividad.

Es de señalarse que la primera Unión de Crédito fue autorizada el 17 de junio de 1941, con el nombre de "Unión de Crédito de la Industria del Fierro, S.A. de C.V.", la cual fue liquidada y dentro de las más antiguas en operación está la Unión de Crédito Agrícola del Yaqui, S.A. de C.V. que fue constituida el 4 de septiembre de 1942.

De 1932 en adelante, la Ley Bancaria ha sufrido más de 10 modificaciones y adiciones. En 1978, después de una evaluación del papel de estas sociedades en la economía nacional, se publicó la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, donde se da a las uniones de crédito una configuración más dinámica, en la función de apoyo a los productores pequeños, tanto de la ciudad como del campo.

En 1975 se creó por el Gobierno Federal el Fondo de Información y Documentación para la Industria (INFOTEC). Existe también el Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural (FOCIR), que implementó el convenio de Asociación Empresarial.

En 1977 se crea la Empresa Integradora de Comercialización "Plaza Vestir", que detectó como problemas principales: el diseño, la baja calidad y precios no competitivos. Su unión facilitó la concentración de clientes en un solo lugar y la adquisición de materias primas. De ahí salió un centro de diseño, también como empresa integradora.

Finalmente, el 14 de enero de 1985, se publicó la Ley General Organizacio-

nes y Actividades Auxiliares de Crédito, donde se contempla un tratamiento específico a todas las organizaciones auxiliares de la banca. En esta fecha se tiene la experiencia de la apertura comercial y se prevee la entrada del Tratado de Libre Comercio (TLC).

II.1 POLITICA ECONOMICA

En apoyo al desarrollo del país se formula el Plan Nacional de Desarrollo (1989-1994), destacando la necesidad de modernizar la infraestructura económica de México para el desenvolvimiento de las actividades productivas, mediante una racional inversión pública y una mayor y más ágil concurrencia de los sectores social y privado.

Para poner en marcha estos propósitos surge en 1991 el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana, teniendo como propósito general "Fomentar a la Industria Micro, Pequeña y Mediana" y como objetivos específicos:

* Fortalecer su crecimiento, mediante cambios cualitativos en las formas de comprar, producir y comercializar, a efecto de consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su concurrencia en los mercados de exportación.

* Elevar su nivel tecnológico y de calidad.

* Profundizar las medidas de desregularización, descentralización y simplificación administrativa.

* Fomentar su establecimiento en todo el territorio, coadyuvar al desarrollo regional, apoyar la desconcentración y la preservación del medio ambiente.

* Promover la creación de empleos productivos y permanentes, con base en sus menores requerimientos de inversión por unidad de empleo.

1. Folleto de Nacional Financiera en los Hechos, México, noviembre 1993.

* Propiciar la inversión en el sector social para fomentar las actividades manufactureras".²

Para poder cumplir con estos objetivos los instrumentos y líneas de acción en cuanto a la unión de las empresas para apoyar la modernización de la actividad productiva y mejorar su capacidad de negociación en los diferentes mercados, son las siguientes:

* Fomento para la creación de formas asociativas de crédito, compras y comercialización bajo diversas modalidades, respondiendo a los objetivos y necesidades concretas.

* Se estimula la creación de agrupaciones de micro industria bajo la figura de Sociedad Responsabilidad Limitada de Interés Público, con el fin de apoyar a sus asociados en actividades de interés común como: adquisición de materia prima, insumos, tecnología, activos fijos y servicios, así como comercializar sus productos en forma conjunta.

* Se fomenta la constitución de las uniones de crédito en coordinación con la Comisión Nacional Bancaria, con el fin de facilitarles el acceso al crédito y que puedan realizar actividades comunes.

* Se realizarán acciones con los sectores sociales y privados para la realización de actividades con fines específicos como las compras en común.

* Fomentar y consolidar la organización de centros de adquisición en común a nivel regional y por rama de actividad económica.

* Se promoverán agrupaciones, que se dediquen a la comercialización conjunta de sus productos en el mercado interno y en el exterior.

* Se impulsarán empresas integradoras que tengan potencial exportador.

Con base en estas acciones se han formulado diversos programas entre los cuales destaca el Programa Impulso, que se crea con el propósito de profundizar en las medidas tendientes a facilitar el acceso a los recursos financieros, esto se realiza a través de Nacional Financiera (NAFIN), que es una institución del gobierno que funciona como Banca de Desarrollo de segundo piso, cuyo objetivo en la actualidad es apoyar principalmente a la micro, pequeña y mediana empresa.

Uno de los objetivos del Programa Impulso que inicia en el año 1993 es el estímulo a la Asociación entre empresas mexicanas con empresas extranjeras para la generación de Alianzas Estratégicas, donde NAFIN aportará el capital que requieran las micro y pequeñas empresas para formar empresas integradoras. También apoyará hasta con el 25% del capital requerido cuando las empresas mexicanas necesiten asociarse con empresas extranjeras.

Cabe destacar que la Banca de Desarrollo a partir del impulso que se ha dado a los diversos programas ha apoyado en mayor medida a la micro, pequeña y mediana empresa.

III. MODELOS DE ASOCIACIONISMO

Una de las principales asociaciones que han surgido en México y la más antigua es la "Unión de Crédito". A pesar de que las primeras se fundaron hace 60 años, es en los últimos 4 cuando tienen un gran auge; de 1990 a 1993 se han autorizado 193, contando hasta octubre de 1993 con 312 uniones de crédito.

Las Uniones de Crédito representan una alternativa real de participar en el financiamiento y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa. Son organizaciones de empresarios

con arriada de intereses, como la necesidad de adquirir insumos, comercializar sus productos con asistencia técnica y obtener crédito. Se constituyen como Sociedades Anónimas de Capital Variable, deben estar integradas por 20 personas cuando menos y un capital mínimo de 900 mil nuevos pesos, equivalente a 284,360 dólares; es recomendable que los socios residan en la misma zona económica donde se encuentra la unión.

Las Uniones de Crédito originalmente eran Agropecuarias, Industriales o Mixtas, actualmente la mayoría son mixtas.

Los propósitos de estas organizaciones son:

** Permitir el acceso al crédito a sus socios sin tener que recurrir a la intermediación bancaria, es decir, la banca comercial.

* Obtener condiciones favorables para los socios en la adquisición de materias primas, maquinaria y equipo, al negociar su compra de manera conjunta.

* Proporcionar proyectos de almacenamiento, producción y comercialización para ser explotados de manera colectiva o individual por los socios.

* Apoyar a las empresas socias con capacitación administrativa y asistencia técnica".³

Dentro de los beneficios que aportan a sus miembros están: servir de aval, obtención de préstamos directamente con intereses bajos, el cobro de estos intereses es vencido y no anticipado como en otras instituciones; proporcionar asesoría técnica, consolidan su poder de compra, tienen mayor oportunidad de abarcar más mercado, lo que incrementará sus ventas y existe una mayor proyección de imagen de grupo,

quienes inviertan en ella pueden obtener rendimientos altos.

Las uniones cuentan con fondos propios que provienen de aportaciones de los socios, instituciones financieras como NAFIN, Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT), Banco Nacional de Comercio Interior (BNCI), Fideicomisos como: FIRA y FIFEC y numerosos bancos.

Los principales problemas a los que se enfrentan son los siguientes:

a) Normalmente tienen un capital muy reducido lo que les impide operar con utilidades que les permita soportar los castigos por cuentas incobrables, tampoco pueden pagar sueldos altos, por lo que el personal que contratan no cuenta con la preparación adecuada.

b) El fondeo, que consiste en establecer contratos con las instituciones de crédito que apoyen otorgando financiamiento a los asociados, y que se ha ido aminorando en virtud de que ya son más las instituciones que las utilizan como intermediarias.

c) Su cartera vencida es muy alta.

d) Tienen deficiencias contables que no les permiten informar adecuadamente a la Comisión Nacional Bancaria que es quien las regula.

Otra forma de asociación con personalidad jurídica propia es el de las Empresas Integradoras

México ha tratado de adoptar modelos diferentes para que las empresas sean más competitivas y eficientes, dos modelos que han tratado de utilizar son: el italiano y el japonés.

En el caso italiano han tratado de mantener la independencia de las empresas, creando organismos de vinculación llamados consorcios de empresas; el consorcio tiene acceso a los bancos y contrata líneas de crédito, contra-

2. El Mercado de Valores. "Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana, 1991-1994", N° 6, marzo 15 de 1991.

3. Carta Nafin, N° 4, México, D.F., abril 1992.

ta con proveedores de bienes y servicios con precios más bajos, tiene contactos en el exterior o hasta una representación propia.

En Japón funciona a través de la subcontratación en donde la gran empresa utiliza los servicios de las pequeñas para que les fabriquen determinadas piezas de sus productos terminados. Funcionan como una pirámide en cuya punta se encuentra la marca de la empresa grande, que es quien comercializa el producto, lo diseña y le da el nombre, mientras que en la base existen muchas compañías pequeñas que tienen como sustento la fuerza de la gran empresa.

El nombre que se le ha dado en México a estos consorcios es el de "empresas integradoras" y están empezando a funcionar en las ramas: mueblera, en la joyería, el calzado y en la confección.

El 17 de mayo de 1993 apareció en el Diario Oficial de la Federación, el decreto presidencial para la creación de Empresas Integradoras de Unidades Productivas de escala micro, pequeña y mediana; teniendo como objetivo fortalecer a las empresas a través de un nuevo esquema en su forma de comercialización, compras y producción.

Los beneficios para los asociados son:

- * En materia de producción fomenta la subcontratación de productos y procesos con la finalidad de desarrollar cadenas productivas.

- * En cuanto a la comercialización se utilizará la asesoría de expertos de diseño para mejorar la presentación de productos.

- * Los socios recibirán también asesoría en cuanto a capacitación de obreros y directivos en diferentes aspectos.

- * En el aspecto fiscal las empresas integradoras podrán estar dentro del Régimen Simplificado por un período de 5 años, siempre y cuando los ingresos no rebasen 10 millones de nuevos pesos que equivalen a 3,159,558 dólares.

Los empresarios interesados se inscriben en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, obteniendo beneficios de tipo fiscal y los apoyos de la banca de Desarrollo.

Los ingresos de estas empresas son únicamente por concepto de cuotas y prestaciones de servicios.

Otro tipo de asociación es el de las "Agroasociaciones Empresariales", como una opción para la capitalización y reconversión del campo mexicano.

Su objetivo general es "promover el desarrollo rural integral, incrementando la afluencia de capital al campo e incorporando a los productores en desarrollo en procesos más eficientes de producción, industrialización, administración y comercialización".

Los objetivos específicos son:

- ** Incrementar la producción, productividad y rentabilidad, vía reconversión productiva y economías de escala.

- * Propiciar la complementariedad de recursos, experiencias y tecnologías entre los asociados.

- * Incentivar la participación de la banca en apoyo a proyectos con viabilidad técnica, económica y social.

- * Lograr el arraigo de los productores a través de la capitalización de sus empresas y la generación de empleos.

- * Acelerar el desarrollo y elevar el nivel de vida de los productores con énfasis en los del sector social rural".⁴

Con apoyo del FIRA, un fideicomiso creado para ayudar a las empresas

agropecuarias junto con la Banca Comercial y de Desarrollo, han incorporado un mayor número de productores a los procesos económicos, tecnológicos y sociales que demanda un país a través de fomentar la asociación del sector agrícola.

El FIRA, considera que es conveniente aportar la mayoría de sus recursos a empresas que deseen asociarse y compartir con los productores en desarrollo, sus experiencias e infraestructura.

Las formas de asociación para este sector pueden ser mediante la celebración de convenios entre los asociados y/o la constitución de nuevos sujetos con personalidad jurídica propia.

La modalidad de la Asociación que se seleccione, debe ser atractiva, tanto para empresarios y productores como para las instituciones y dependencias que participen. Con esto cada empresa decidirá en función de lo que requiere y necesita para asociarse.

4. FIRA, Boletín Mensual, México, 1993.

ANALISIS DE CASOS

ESTADO	TIPO DE ASOCIACION	PROBLEMATICA	LOGROS OBTENIDOS	FINANCIAMIENTO	PROYECTOS
1) AGUASCALIENTES					
<p>Se ubica en la parte central del país. El clima es templado semise-co.</p> <p>En la actividad económica se centra en la textil e incluye además a la agricultura, industria artesanal y minera, ganadería y vitivinícola.</p>	Asociación de Empresario de la Cámara del Vestido.	<ul style="list-style-type: none"> - Contracción del mercado por disminución en el poder adquisitivo. - Ausencia de un buen diseño, baja calidad y precios no competitivos impiden la exportación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de Plaza Vestir, empresa integradora de comercialización. - Participación en una exposición en Miami. - Visita de técnicos especialistas en diseño de España. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cámara del Vestido en Aguascalientes. - Apoyo de NAFIN y de la Agencia Española de Cooperación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de marcas en común para exportar y comercializar productos en común. - Creación de un centro de diseño. - Formación de una empresa integradora con financiamiento de NAFIN para aportar el capital inicial.

ESTADO	TIPO DE ASOCIACION	PROBLEMATICA	LOGROS OBTENIDOS	FINANCIAMIENTO
2) CHIAPAS				
<p>Se ubica en la parte sur de México. Cuenta con un clima tropical y templado. La actividad económica se centra en la agricultura y ganadería.</p>	Asociacionismo solidario en Tuxtla Gutiérrez.	<ul style="list-style-type: none"> - La Unión de Comerciantes Independientes del Centro Comercial Chapultepec, no contaba con una infraestructura comercial adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> - La construcción del Centro Comercial Chapultepec. - Este mismo esquema se ha aplicado a: Pescadores de tiburón en Puerto Madero y a Taxistas de Cacahuatán. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se creó el Fondo Estatal de Fomento Industrial. - Participan: Gobierno del Estado a través de fomento económico, NAFIN, Honorable Concejo Municipal y la Unión de Comerciantes Independientes, en la construcción del Centro Comercial.

ESTADO	TIPO DE ASOCIACION	PROBLEMATICA	LOGROS OBTENIDOS	FINANCIAMIENTO	PROYECTOS	
3) GUANAJUATO	<p>Se ubica en la parte central del país. Ocupa el 1er. lugar en la producción de oro, el 3ro. en fluorita y el 5to. en plata a nivel nacional. El crecimiento económico se centra en: León, Irapuato, Celaya, Guanajuato y Salamanca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Asoc. Nales. de: Fabricantes de ropa y art. de piel, Curtidores de León. - Uniones de Crédito: Ind. y Com. de Moroleón, de la Ind. del calzado, Ind. de Celaya, Agrícola e Ind. de Irapuato. - Coinversión: Italo-mexicana, México-España. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un espacio para los talleres. - Capacidad para competir con empresas extranjeras por la firma del TLC. - Altos costos de producción, falta de capacitación técnica y admva. que resta competitividad 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación, compras en común, diseño y crédito. - Exposición permanente para promover su producto. - Construcción de un inmueble especializado en calzado. - Creó centro de desarrollo empresarial. - Establecimiento de un rastro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Constitución de un Fideicomiso en efectivo y apoyo de Nafin. - Creación de un fideicomiso con un convenio de Nafin. - Asociación con una empresa italiana para los proyectos. - Nafin y Bancrecer. - Fondos propios (socios) 	<ul style="list-style-type: none"> - Una planta de tratamiento de aguas residuales. - Creación de un centro de adquisición de materia prima. - Construcción de un parque industrial. - Creación de un centro de Diseño y Capacitación. Exportación de insumos para el calzado.

ESTADO	TIPO DE ASOCIACION	PROBLEMATICA	LOGROS OBTENIDOS	FINANCIAMIENTO	PROYECTOS	
4) JALISCO	<p>Se ubica al suroeste del país. Es un estado industrial, agrícola, turístico y altamente comercial.</p>	<p>Uniones de Crédito: de la Cámara de la Ind. del Vestido, Ganadera, del Mercado de Abastos, de los Empresarios de Muebles. Unión de Productores Lecheros de los Altos de Jalisco. Asociación de Pescadores de Puerto Vallarta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere modernizar sus instalaciones. - Falta capacitación en todos los niveles. - La competencia por la apertura comercial. - Baja en las ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organización de la más importante exhibición de modas en A.L. - Construcción de un centro comercial en Guadalajara. - Creación de un instituto de capacitación. - Consorcio Vesticomex. - Compra de Liconsa de Ags. 	<p>Nacional Financiera</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción de un parque industrial. - Una exposición internacional de tecnología e insumos para la industria del vestido.

V. CONCLUSIONES

Para resumir nuestras conclusiones, las hemos dividido en tres puntos:

Problemas.

Soluciones.

Tendencias y Expectativas.

Para hablar de problemas, es necesario separar el individual del colectivo.

En cuanto al particular de cada individuo se encuentra básicamente el económico. No contar con los recursos necesarios y consecuentemente altos costos unitarios y baja posibilidad de competir en el mercado nacional e internacional.

A este problema le han visto una posible solución *vamos a unirnos* y a esta afirmación le ha seguido el conflicto de carácter. En algunos sectores como el artesanal, joyero, irrefutablemente sienten que otra persona que hace lo mismo es su competidor y que sus técnicas de trabajo son de su ingenio y propiedad, por lo tanto no deben compartirse.

El hombre es gregario, se comunica y hace conciencia de la similitud de sus problemas sin tener una figura jurídica, se integran a un grupo y surge necesariamente un emprendedor entusiasta y dinámico que se informa y por cuenta propia se acerca a algunas entidades de fomento, solicitando información, misma que posteriormente informa a su grupo.

Como en todo proceso de decisión existen opiniones encontradas, continúan frecuentándose, hay espacios de silencio y finalmente se toma una decisión.

También como todo proceso administrativo cíclico e ininterrumpido, ya constituidos como Unión de Crédito o cualquiera de las formas de asociación, se presentan nuevos problemas técnicos, administrativos y financieros.

Los problemas técnicos se refieren a la necesidad de capacitación en todos

los órdenes, modernidad de equipo, etc. En cuanto a los problemas administrativos estos surgen debido a que las decisiones en cuanto a compras y financiamiento se deben determinar sobre la base de la asociación y no en forma individual, en consecuencia surgen los problemas financieros pues cada socio tienen un punto de vista diferente en cuanto a prioridades y acceso al crédito.

En otros casos no han sido empresarios aislados los que se han asociado, sino micro, pequeñas y medianas empresas que se han integrado para unir esfuerzos y capitales y así obtener beneficios como: capacitación directa de empresarios, mayores apoyos financieros de NAFIN, BANCOMEXT, FIDEC, FIRA, Fideicomiso del Banco de México, diversos fondos de fomento estatales, regionales o federales y en algunos casos contactos con organismos similares del exterior como la Agencia Española de Cooperación que esta apoyando a la asociación de empresarios de la Cámara del Vestido en Aguascalientes. En Guanajuato, las coinversiones México-España o italo-mexicana para la exportación del calzado, y diseño y comercialización respectivamente.

Las soluciones: informarse, conocer bien, tocar puertas, comparar, no cejar en los objetivos, ser consciente del tiempo y no esperar que como frijol mágico que en la mañana se siembre y por la noche los retoños hayan rebasado la estratósfera. Pero algo fundamental es comprometerse con lo que se ha emprendido.

Las expectativas son halagüeñas, incluso NAFIN pretende que las Uniones de Crédito sean sus "ventanillas de atención". La tendencia es que las asociaciones se extiendan y que las actividades a realizar se amplíen, esto es que si antes eran sólo agrícolas y se presentaban en el centro de la República, ahora

proliferen por el Bajío, Centro, Ciudad de México, noreste, noroeste, norte, occidente, oriente y sureste y abarcando diversos giros como la construcción, flores de papel, vestido, curtiduría, cerámica, etc.

En noviembre pasado se celebró la "Primera Muestra de Asociacionismo Empresarial", auspiciada por el Programa Impulso para el Progreso de la Empresa de México, implementado por NAFIN. Participaron 31 empresas que actualmente disfrutaban de crédito, en su mayoría del PROMYP y algunos del Programa Impulso con modalidad de Cuasicapital; sus plazos son variados que van desde 3 meses a 2 años con gracia de 6 meses; de 1, 3 ó 5 años sin período de gracia y hasta de 15 años. La mayoría de los créditos son contratados en moneda nacional y sólo algunos en dólares, los montos son a partir de 2 mil nuevos pesos (612 dólares) y hasta 30 mil nuevos pesos (9.179 dólares), esto con la finalidad de impulsar la asociación con más empresarios como una solución a sus problemas.

Finalmente, creemos que además de la subcontratación, el asociacionismo es una de las soluciones para poder com-

petir ante los retos que enfrentaremos debido a la apertura comercial.

VI. BIBLIOGRAFIA

Revistas

1. *Grupo Editorial Expansión*, N° 16, septiembre de 1992.
2. *El Mercado de Valores*, NAFIN, N° 14, julio de 1989 y años 1992 y 1993.
3. *Ejecutivo en Finanzas*, Año XXII, Nos. 1 y 2, 1993, editada por el Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas.
4. *Revista Foro para el Desarrollo Empresarial*, enero a diciembre de 1993, NAFIN.

Boletines

1. *Boletines FIRA* N° 229, Vol. 23, agosto de 1991, N° 292, Vol. 25, septiembre de 1992, México, D.F.
2. *Boletín Carta NAFIN*, año 2, abril de 1992, México, D.F.
- 3.- *Boletines El Empresario*, marzo de 1993.

Periódicos

1. *Diario Oficial de la Federación*, Órgano del Gobierno Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, 17 de mayo de 1993.

Leyes

1. *Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito*, 1993.
2. *Ley de Sociedades Mercantiles*, Ed. Porrúa, México, 1993.