



Revista Austral de Ciencias Sociales

ISSN: 0717-3202

revistaaustral@uach.cl

Universidad Austral de Chile

Chile

Martín Granados, V. Ma. Antonieta; Gonzáles Alvarado, Tania Elena  
El papel del vínculo multiempresa para prolongar el desarrollo endógeno. El caso de las empresas  
agroindustriales mexicanas  
Revista Austral de Ciencias Sociales, núm. 15, 2008, pp. 15-32  
Universidad Austral de Chile  
Valdivia, Chile

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=45921682002>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# El papel del vínculo multiempresa para prolongar el desarrollo endógeno.

## El caso de las empresas agroindustriales mexicanas\*

The role of the multi-enterprise tie in the endogenous development. The case of the mexican agro industry enterprise

V. Ma. Antonieta Martín Granados  
Tania Elena González Alvarado\*\*

### Resumen

Este estudio aborda el caso de empresas de menor dimensión, localizadas en zonas rurales, que han logrado traer un mayor bienestar a

\* Derivado del proyecto "Las redes de cooperación empresarial internacionales. Creación de valor para la PYME mexicana" inscrito al Programa de Apoyo para los Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica, Dirección General de Apoyo al Personal Académico, Universidad Nacional Autónoma de México.

\*\* División de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad Universitaria, Circuito exterior s/n, México, DF, C.P. 04510. E-mail: mmartin@correo.fca.unam.mx, tgonza@correo.fca.unam.mx

su comunidad. El estudio pretende encontrar respuesta a las siguientes preguntas: ¿de qué manera la PYME mexicana agroindustrial que participa en las redes de cooperación empresarial internacionales está actuando como instrumento de desarrollo endógeno? ¿Qué ventaja representa el vínculo multiempresa para los sistemas productivos locales?

**Palabras clave:** desarrollo, zona rural, vínculo de cooperación.

### Abstract

This study is focused on the small and medium enterprises in rural zones. These enterprises bring benefits to local community. The study answers the next questions: How Mexican agro industry SME's that participates in the international networks are acting as instrument of endogenous development? What advantage represents the multi-enterprise link for the local productive systems?

**Keywords:** local development, rural zone, cooperation tie.

### Introducción

La experiencia indica que el crecimiento económico no resuelve por sí solo el problema de la pobreza, si éste no va acompañado de una profunda preocupación social, y que las políticas redistributivas —sea que consistan en la distribución de la riqueza, la prestación de más servicios sociales o el otorgamiento de subsidios— tampoco son eficaces si no existe un aumento del producto para distribuir (Iglesias 1992).

Un cambio importante en la estructura social de América Latina es la relativa declinación de la población rural. La propia industrialización ha generado nuevas desigualdades y disparidades (Hirschman 1996). El proceso tecnológico y la concentración del capital son dos procesos que se alimentan mutuamente. La ubicación de las empresas se adopta casi siempre en localidades que cuentan con una mayor urbanización. El tipo de vida que ofrecen las grandes ciudades es atractivo para quienes toman la decisión sobre localización de la empresa porque tendrán que vivir en las inmediaciones de la misma. Por otra parte, el desarrollo regional interviene en el marco institucional para hacer que el sistema de precios reoriente las inversiones hacia regiones nuevas, haciendo menos heterogénea la distribución de las actividades en el espacio (Singer 1998).

Por otra parte, el desarrollo endógeno permite partir de una perspectiva contraria: las zonas más atrasadas pueden encontrar el camino a un mejor nivel de vida por medio de un desarrollo que parta de sus propios agentes, no necesariamente de agentes externos que a mediano plazo puedan revertir la dependencia en forma negativa para la localidad.

Además, el aprendizaje de las empresas locales sobre los efectos de la globalización (aumento del paro, cierre de empresas, externalización de la producción, entre otros), sobre el valor y la atracción de los recursos locales y sobre la recuperación de los espacios productivos propicia una respuesta de las empresas locales a los desafíos que acompañan a la globalización (Vázquez 1999).

Para los estudiosos del desarrollo se ha puesto de manifiesto que es necesario promover el desarrollo local utilizando lo mejor posible los recursos

económicos, humanos, tecnológicos, culturales y naturales de cada región (García *et al.* 1998).

La teoría del desarrollo endógeno considera que en los procesos de desarrollo intervienen los actores económicos, sociales e institucionales, cuya densidad y carácter innovador va a favorecer los procesos de crecimiento y cambio estructural (Vázquez 1999). Esto último, bajo un ambiente de descentralización que permita a las diferentes regiones un mayor margen de actuación. En el caso de México la descentralización llevada a cabo no ha sido tan profunda como para presentar la misma oportunidad a todas las regiones de aprovechar los recursos endógenos para su desarrollo.

Las iniciativas exitosas en México parecen estar ligadas con la participación de actores locales, la innovación organizacional, la promoción de una mayor integración regional, la reinversión local, el conocimiento del mercado y una efectiva intervención del sector público (García *et al.* 1998).

La transición hacia un modelo de desarrollo basado en los recursos endógenos de una región requiere de un largo proceso de aprendizaje social, es decir, del cúmulo de experiencias y prácticas de una sociedad que puedan reflejarse en un cambio en las relaciones entre los individuos y de éstos con las instituciones públicas y las corporaciones. También se necesita mejorar las condiciones para crear una actitud emprendedora en los habitantes de la región y la existencia de instituciones que permitan resolver controversias económicas, como es el impacto social, cultural y ambiental (García *et al.* 1998). "El desarrollo endógeno puede entenderse como un proceso de crecimiento económico y cambio estructural, liderado por la comunidad local utilizando el potencial de desarrollo, que

conduce a la mejora en el nivel de vida de la población” (Vázquez 1999: 32).

Dentro de esta dinámica, las empresas, las organizaciones y las instituciones locales forman parte de entornos que tienen la capacidad de conocer, de aprender y de actuar (Vázquez 1999). Esto les convierte en una especie de cerebro de la dinámica de una economía local. Las empresas tienen la potencialidad de aprendizaje y la capacidad de intervenir en los procesos de crecimiento y cambio estructural de las economías locales.

Lo que, en realidad, caracteriza a los procesos de desarrollo endógeno es la capacidad de la comunidad local de controlar las transformaciones que tienen lugar en una localidad o región. Cuando ello ocurre, el territorio no es un receptor pasivo de las estrategias de las grandes empresas y de las organizaciones externas, sino que al disponer de una estrategia propia, está en condiciones de incidir en la dinámica económica local (Vázquez 1999: 43).

Esto implica que los agentes locales deben pasar de un estado receptor pasivo a verdaderos agentes activos en pro del desarrollo local y de su vinculación con el exterior. Lo importante no es la magnitud de los proyectos sino la forma como se establezcan y promuevan dichos proyectos (Vázquez 1999).

Por otra parte, Vázquez (1999) declara lo siguiente respecto a una limitación del desarrollo endógeno: “Algunos autores como Amin y Robins (1990) y Harrison (1994) argumentan que el modelo de desarrollo endógeno no tiene la capacidad para responder a los cambios sociales e institucionales del mercado. En un mundo cuyo modo de desarrollo tiende a globalizarse y en el que existen grandes fuerzas que tienden a la concentración e integración, los sistemas productivos locales tendrían, por tanto, un futuro limitado” (47). Conforme a esta última cita, el

presente trabajo pretende resaltar que vincular el desarrollo endógeno con las redes de cooperación empresarial internacionales es una respuesta para que los sistemas productivos locales cuenten con un futuro que no necesariamente esté limitado por la globalización y la integración. En otras palabras, el vínculo multiempresa permite articular la red local a una red internacional, y en la medida en que este vínculo actúe bajo el mecanismo de cooperación con las empresas locales permitirá que el desarrollo endógeno se prolongue.

Esta prolongación se basa en la idea de que las redes locales, al formar parte de una red internacional, cuentan con mayor retroalimentación (aprendizaje) y flexibilidad para reestructurar la organización local conforme a los cambios globales. Al mismo tiempo, estas redes de cooperación empresarial internacionales pueden facilitar a los territorios encontrar un modo de desarrollo más apropiado a sus circunstancias, respetando relativamente su cultura y sus costumbres.

Por lo anterior, y dada la necesidad de obtener evidencia empírica con respecto a esto, a través del presente proyecto de investigación, se traen a discusión los casos más representativos. Casos en los cuales las empresas han actuado como instrumentos para prolongar el desarrollo endógeno. El análisis cualitativo nos permite responder a las siguientes preguntas: ¿de qué manera las PYME mexicanas agroindustriales que participan en las redes de cooperación empresarial internacionales están actuando como instrumentos de desarrollo endógeno? ¿Qué ventaja representa el vínculo multiempresa para los sistemas productivos locales?

Para presentar los avances del proyecto se ha dividido el trabajo en tres partes. En la primera se explica teóricamente qué es un vínculo

multiempresa y cómo articula la red local a la internacional. En la segunda parte se describen los resultados del proyecto y cómo se han obtenido. En la tercera parte se explica el papel del vínculo multiempresa como instrumento que prolonga el desarrollo endógeno, ilustrándolo con tres casos del sector agroindustrial mexicano. Finalmente, en las conclusiones se retoman las preguntas planteadas para dar respuesta a las mismas. A continuación explicamos el papel del vínculo multiempresa como articulador de la red local a la internacional.

### ¿Qué es un vínculo múltiple y cómo articula la red local a la internacional?

La mayoría de las investigaciones sobre vínculos empresariales y la formación de redes se concentran en los *clusters* o distritos industriales (Schmitz 1999, De Martino *et al.* 2006, Grabher e Ibert 2005; Waxell y Malmberg 2007). Además, estos estudios se basan en modelos cuantitativos que difícilmente permiten detectar, aislar y estudiar los vínculos creados bajo el mecanismo de cooperación.

El trabajo de investigación cualitativo que actualmente estamos desarrollando versa sobre **un** vínculo formado por **varias** empresas, cuyo mecanismo principal es la cooperación. Este vínculo de cooperación fortalece las redes locales y las articula a otras internacionales. El hecho de no centrarnos en **cluster o distritos industriales** es porque en éstos las empresas, ante la cercanía geográfica, encuentran otras fuerzas centripetas (Krugman 1996) para vincularse, siendo poco atractivo el mecanismo de cooperación entre empresas. En otras palabras, las empresas que forman parte de estos entramados locales se caracterizan por establecer entre sí vínculos bajo el mecanismo de competencia, antes que de cooperación (González 2005).

En el estudio de los vínculos empresariales se ha señalado que las empresas establecen relaciones bajo dos estrategias (Lax y Sebenius 1991): cooperar —crear valor para compartirlo— o competir —demandar valor y arrebatarlo. Ambas estrategias ofrecen diversas ventajas y desventajas, las cuales los empresarios evalúan conforme a cada circunstancia para con ello decidir qué camino van a seguir.

Cuando ambos empresarios se proponen crear valor para compartirlo se genera un vínculo bajo el mecanismo de cooperación. Este tipo de vínculo es el que facilita el establecimiento de relaciones entre empresas que pertenecen a distintas regiones del mundo y en el que, por tanto, los empresarios cuentan con distinto idioma y cultura (González 2003). También es el tipo de vínculo que favorece el desarrollo endógeno.

En muchos estudios sobre las vinculaciones empresariales se da por sentado el mecanismo de cooperación, se considera que todo vínculo es de cooperación, que todos los acuerdos se establecen bajo dicho mecanismo y no siempre se considera que la empresa puede colaborar bajo el mecanismo de competencia y vincularse con otras empresas estando ausente el mecanismo de cooperación. En otras palabras, se presupone que en todo vínculo la empresa coopera; sin embargo, la teoría de juegos (Pérez *et al.* 2004) nos plantea cuándo se establece un vínculo de competencia en lugar de uno de cooperación. Esto ocurre cuando una o ambas partes utilizan estrategias de competencia. También es importante considerar lo siguiente: con respecto a los acuerdos, por ser incompletos darán paso a la conducta oportunista, por tanto no son garantía de que exista un vínculo de cooperación. Además, la conducta oportunista aumentará entre mayor tiempo abarque el acuerdo (Williamson y Winter 1996). Un acuerdo por sí



mismo no garantiza que el vínculo se mantenga bajo el mecanismo de cooperación. En sentido contrario, los vínculos de cooperación empresarial sólo se crearán en la medida en que se elimine la conducta egoísta y se fomente la confianza (Casanueva *et al.* 2006). Para que un vínculo de cooperación se dé, todas las partes involucradas trabajan bajo el mecanismo de crear valor<sup>1</sup> y compartirlo.

Debido a la incertidumbre ante el futuro, el empresario se enfrentará ante la disyuntiva de cooperar o competir, siendo entonces los vínculos locales los que le brinden la posibilidad de aprender a cooperar y de acumular experiencia sobre la solución de conflictos.

Un vínculo de competencia puede transformarse en un vínculo de cooperación, en la medida en que los implicados aprenden de los fracasos y acumulan experiencia sobre las vinculaciones, sobre las ventajas y desventajas de las mismas bajo los dos mecanismos (cooperación, competencia). Este paso del mecanismo de competencia al de cooperación puede darse en sentido inverso, cuando la confianza entre las partes se mina y por circunstancias ajenas a su propia voluntad continúan colaborando.

El vínculo se forma por dos empresas (vínculo simple) o excede en número (vínculo múltiple o multiempresa). El vínculo multiempresa es aquel en el que más de dos empresas se vinculan bajo un mismo objetivo. El vínculo multiempresa creado bajo el mecanismo de cooperación difícilmente excederá en número de empresas que lo conforman porque será cada vez más difícil concertar un objetivo común. Por otra parte, el

vínculo simple tenderá a convertirse en múltiple, en la medida que el empresario encuentre que, por la racionalidad de grupo, el beneficio obtenido por la cooperación de un número determinado de empresarios es inferior al que se obtendría incorporando un nuevo elemento (Fernández y Arranz 1999). De tal forma que el vínculo simple tenderá a transformarse en múltiple, y el múltiple, a limitar el número de empresas que participan en él. Este límite en el número de empresas que lo conforman existirá sólo cuando se trate de vínculos bajo el mecanismo de cooperación. En este sentido, un vínculo creado bajo el mecanismo de cooperación bien pudiera transformarse, operando bajo el mecanismo de competencia. Sin embargo, el aumento en el número de participantes no necesariamente es determinante para que este cambio se dé, como se verá más adelante al analizar los casos.

En un vínculo bajo el mecanismo de cooperación se disminuye la centralidad (control) entre los empresarios que conforman el vínculo multiempresa; a su vez, el vínculo multiempresa, como tal, cuenta con una mayor centralidad en relación con las otras empresas que se encuentran fuera del vínculo pero que mantienen relaciones con las empresas que sí forman parte del mismo. Este vínculo multiempresa articula la red local a la internacional. En otras palabras, existe la descentralización en la toma de decisiones dentro del vínculo multiempresa (Sarason *et al.* 1978), lo que provoca una mayor sinergia que se observa en el control que este vínculo ejerce hacia fuera del mismo.

Nos referimos a un vínculo múltiple o multiempresa cuando: una empresa establece un vínculo con más de dos empresas; es decir, no ha establecido varios vínculos con más de dos empresas, más bien, todas estas empresas han

<sup>1</sup> En el sentido de permitir el acceso a recursos que difícilmente obtendría la empresa por sí sola. Recursos que pueden ser usados a través de las relaciones que los empresarios establezcan (Casanueva 2006).

establecido un solo vínculo bajo el mecanismo de cooperación. Esto último parece difícil de lograr, sino es que imposible, bajo el mecanismo de competencia; siendo la cooperación la que facilita este tipo de vínculo.

En el caso del vínculo multiempresa local bajo el mecanismo de competencia, éste dará paso a la formación de una red local, toda vez que más empresas se agreguen al mismo. En otras palabras, las redes locales se formarán sin importar demasiado que se caractericen por vínculos bajo el mecanismo de competencia o de cooperación. Esto se logra porque, como ya se ha mencionado, existen fuerzas centrípetas (Krugman 1996) en la localidad que son independientes al mecanismo de cooperación. Es probable que entre más empresas formen parte de un vínculo múltiple sea más difícil concebir un objetivo común y actuar bajo el mecanismo de cooperación, dando paso al establecimiento de vínculos de competencia y de jerarquías entre las empresas.

El vínculo multiempresa local presenta la oportunidad para la formación y fortalecimiento de las redes locales. Además, a través de este vínculo el empresario experimenta la negociación alternando entre las estrategias de cooperación y de competencia, evaluando resultados y aprendiendo de los errores y conflictos ante actos oportunistas. Todo esto le prepara para el establecimiento de vínculos con empresarios extranjeros.

La búsqueda de socios extranjeros exige un mayor esfuerzo que, como señala Koschatzky (2002), a menudo sólo podrá ser llevado a cabo por las empresas que cuenten con los recursos de información y conocimiento apropiados. Como él mismo señala: cuanto mayor es la base de conocimiento de una empresa y cuanto más desarrolladas sean sus competencias

empresariales para integrar conocimientos externos a ella (Le Bars *et al.* 1998) tanto más desarrollada estará su capacidad para absorber nuevos conocimientos y, en consecuencia, para innovar. Creemos que los vínculos múltiples locales presentan un espacio para que el empresario se forme en este sentido, que aprenda a evaluar cuando cooperar y cuando competir y a enfrentar el oportunismo. Al mismo tiempo que al adiestrarse en el establecimiento de vínculos pretenda establecerlos con el extranjero.

Estudiar el vínculo para determinar si se estableció bajo el mecanismo de competencia o de cooperación exige investigación de orden cualitativo, que en ocasiones puede prolongarse bajo un periodo de varios años. Además, dado que las empresas no disponen de una única opción para adquirir recursos, es grande la posibilidad de que éstas participen en varias redes de manera simultánea, siendo esto lo habitual para ellas (Koschatzky 2002).

El vínculo multiempresa local bajo el mecanismo de cooperación fortalece la red. La red local requiere estar fortalecida para que al insertarse una o más empresas de la misma en la red de cooperación empresarial internacional provoquen y/o prolonguen el desarrollo endógeno. En caso contrario, existe la probabilidad de que la empresa inserta en el ambiente internacional se desprenda de la localidad, sin traer beneficio alguno o empobreciéndolo.

Las redes locales en las que los vínculos de competencia imperen tenderán a debilitarse en la medida en que las empresas que le conformen se internacionalicen (De Martino *et al.* 2006). Contrario a esto último, aquellas redes en las que la cooperación impere se fortalecerán y beneficiarán de la inserción internacional de

alguna de sus empresas. En el primer caso, las empresas verán menos atractiva la vinculación local en la medida que consigan relaciones con empresas extranjeras. En el segundo caso, el empresario considerará fundamental la vinculación con la localidad porque dicha vinculación bajo el mecanismo de cooperación permite tomar conciencia de la comunidad y sus necesidades, en otras palabras, existe un compromiso con la localidad al sentirse parte de la misma.

Analizar el vínculo multiempresa, la cooperación como mecanismo y la articulación a la red internacional, con base en la evidencia empírica permite explicar cómo una empresa al establecer un vínculo múltiple se convierte en un instrumento que prolonga el desarrollo endógeno. A continuación hacemos referencia a los resultados parciales del proyecto y cómo se han obtenido.

### **Seguimiento a las 49 empresas agroindustriales y resultados obtenidos**

El primer encuentro empresarial al que se asistió como observadores fue el AI-Partenariat 2003<sup>2</sup>. En este encuentro las empresas asistentes realizaron entrevistas cara a cara durante tres días y compartieron sus experiencias. Las actividades dentro del encuentro tuvieron como finalidad que las empresas participantes establecieran vínculos con empresas de Austria, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Grecia, Alemania, Irlanda, Francia, Portugal, Italia, Luxemburgo, España, Suecia, Reino Unido, Argentina, Brasil, Costa Rica, Cuba, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, El Salvador y México. Asistieron 202 empresas mexicanas del sector de negocios agroindustrial, lo que representa el

23,6 % del total de las empresas participantes. Posterior al encuentro, se aplicó una encuesta a los empresarios del sector agroindustrial, obteniéndose el siguiente resultado:

Se obtuvo respuesta de 129 empresas, es decir, el 63% de las empresas mexicanas del sector agroindustrial que asistieron al encuentro AI-Partenariat 2003. A partir de esta encuesta exploratoria clasificamos a las empresas en cuatro grupos: las empresas vinculadas con apoyo financiero, las empresas vinculadas sin apoyo financiero, las empresas no vinculadas con apoyo financiero y las empresas no vinculadas sin apoyo financiero.

Posteriormente se aplicaron cuatro cuestionarios para obtener la siguiente información:

- a) si las empresas participantes establecieron vínculos con empresas que no necesariamente pertenecían a la UE;
- b) qué importancia tuvo el apoyo financiero en el establecimiento de vínculos empresariales;
- c) si los vínculos que establecieron durante el encuentro se mantuvieron y dieron pie a la creación de nuevos vínculos, o bien, si se dieron por terminados posteriormente al encuentro;

En esta segunda etapa, llevada a cabo un año seis meses después del encuentro, se profundizó en las experiencias vividas por los empresarios y el impacto que tuvo el apoyo financiero otorgado por Bancomext.

En el cuadro 1 se muestra qué tipo de cuestionario se aplicó a cada empresa. Con respecto a los 129 cuestionarios enviados sólo recibimos respuesta de 86, es decir, el 42,5% de las empresas mexicanas

<sup>2</sup> Organizado bajo el programa AI-Invest, programa horizontal en el que intervienen 33 países diferentes.



### Cuadro 1

Tipo de cuestionario aplicado a las empresas agroindustriales participantes en el AI-Partenariat 2003 de acuerdo a las respuestas de la encuesta preeliminar

Tipo de cuestionario	Número de cuestionrios contestados	Número de cuestionarios enviados	Establecido vínculos con empresas europeas	Solicitó apoyo a Bancomext	Asistió al encuentro AI partenariat
1	23	37	SI	SI	SI
			NO	SI	SI
2	16	22	SI	SI	NO
			NO	SI	NO
3	27	38	SI	NO	SI
			NO	NO	SI
4	20	32	SI	NO	NO
			NO	NO	NO
Total	86	129			

Elaboración propia. Después de un año perdimos contacto con 39 empresas, entre las cuales, doce de ellas no tienen la misma cuenta de correo

agroindustriales que asistieron al encuentro AI-Partenariat 2003 continuaron colaborando con nosotros después de un año seis meses. A continuación señalaremos el objetivo de cada cuestionario y los resultados obtenidos.

El objetivo de los cuestionarios fue confirmar si las empresas mantenían vínculos con empresas europeas después de un año e identificar si existían vínculos con empresas no pertenecientes a la UE. Los resultados a destacar para las empresas que habían solicitado apoyo financiero de Bancomext, a quienes se aplicó el cuestionario uno, son los siguientes: después de un año y seis meses, 19 empresas de las 23 aún mantenían vínculos con empresas extranjeras. Catorce empresarios declararon haber establecido un acuerdo comercial o proyecto de inversión con empresas de otros países, tales como: Francia,

Japón, Canadá, Australia, España, Rusia, EE.UU., entre otros. Seis empresarios más declararon no contar con un acuerdo de cooperación pero sí mantener vínculos con empresas europeas. De las 16 empresas que para el 2003 habían declarado mantener vínculos con el exterior, sólo una había dejado de tenerlos.

En este grupo de 23 empresas existen ocho empresas que originalmente no estaban entre el grupo de las vinculadas, y ahora se les incluye por contar con vínculos, asimismo, hay una empresa que en la primera encuesta había declarado que tenía tratos con una empresa europea pero cuando se aplicó el cuestionario ya no los tenía.

**El cuestionario tipo 2** se aplicó a las empresas que afirmaron contar con relaciones empresariales con la UE, que asistieron al encuentro AI-Partenariat

**Cuadro 2**

Clasificación de las empresas agroindustriales participantes en el AI-Partenariat 2003 con base en las respuestas a los cuestionarios

GRUPO DE EMPRESAS	Mantienen vínculos con empresas extranjeras	Recibieron apoyo financiero de Bancomext	NÚMERO DE RESPUESTAS	NÚMERO DE RESPUESTAS
Vinculadas con el apoyo de Bancomext	SI	SI	4	52
Vinculadas sin el apoyo de Bancomext	SI	NO	48	
No vinculadas con el apoyo de Bancomext	NO	SI	1	34
No vinculadas sin el apoyo de Bancomext	NO	NO	33	
<b>Total</b>			86	86

Elaboración propia

2003 pero que no solicitaron el apoyo financiero de Bancomext. El objetivo principal de este cuestionario fue confirmar que la empresa después de un año de la primera encuesta mantenía vínculos de cooperación con las empresas europeas, si había establecido vínculos con empresas de otras regiones. Los resultados fueron los siguientes: de los 16 empresarios cuestionados, 12 declararon que mantenían algún vínculo con empresas extranjeras. Once empresarios confirmaron haber establecido un acuerdo de cooperación y uno declaró que tenía vínculos con empresas europeas, a pesar de no haber establecido un acuerdo. De las diez empresas que en el 2003 declararon estar exportando sólo nueve continúan haciéndolo.

**El cuestionario tipo 3** tenía como objetivo principal que los empresarios especificaran si después de un año habían establecido vínculos con empresas

extranjeras. Los resultados importantes del cuestionario se presentan como sigue: de los 27 cuestionarios contestados, doce declararon haber establecido un acuerdo o proyecto de inversión con una o más empresas extranjeras. De las trece empresas que para el 2003 declararon mantener vínculos con el exterior, cinco ya no los mantenían al momento de aplicar el cuestionario.

**El cuestionario tipo 4** insistía en si la empresa tenía vínculos con empresas europeas o no. Esta insistencia era con la finalidad de identificar si se habían creado vínculos después de un año de haber asistido al AI-Partenariat 2003. La razón de la insistencia fue la posibilidad de que el empresario usara el Catálogo de participantes, o bien, asistiera a nuevos encuentros empresariales. También se esperaba a través del cuestionario identificar vínculos con empresas de otros países

que no pertenecieran a la UE. Los empresarios contestaron 20 cuestionarios de los cuales desprendemos las siguientes observaciones: nueve empresarios declararon haber establecido un acuerdo de cooperación con una o más empresas extranjeras y sólo uno más, entre los que no han establecido acuerdos de cooperación, declaró que su empresa mantenía vínculos comerciales con empresas europeas. De las diez empresas que en el 2003 afirmaron mantener vínculos con empresas extranjeras, cinco ya no los mantenían para cuando se aplicó el cuestionario.

Los resultados muestran la dinámica existente en la creación, mantenimiento y ruptura de los vínculos entre las empresas de diferentes regiones. También mostraron que el apoyo financiero público no es determinante para la creación de dichos vínculos. Los encuentros empresariales y la asesoría que el eurocentro Bancomext ha ofrecido a las empresas agroindustriales que asistieron al encuentro Al-Partenariat 2003 han sido **fundamentales** para mantenerlas insertas en la red. Prueba de esto último fue que las 52 empresas, después de un año, continuaban estableciendo vínculos con terceras empresas sin haber recibido apoyo financiero de Bancomext. En el caso de los 52 empresarios, ninguno señaló que la falta de financiamiento fuese un obstáculo para el establecimiento de los vínculos. Tampoco los cuatro empresarios, cuyas empresas vinculadas sí recibieron apoyo financiero, declararon que este último facilitara el establecimiento de los vínculos con las empresas extranjeras.

Después de dos años, se aplicó un nuevo cuestionario al grupo de empresas, con lo que se extiende el tiempo de estudio a cinco años. Esto último fue para confirmar a largo plazo la dinámica en la creación, ruptura y mantenimiento de los vínculos con empresas extranjeras. También se

hizo el esfuerzo por identificar aquellos vínculos locales que permiten fortalecer a la economía local. Un objetivo adicional fue identificar el impacto de la ruptura de vínculos en la actitud del empresario en el establecimiento de nuevos vínculos. Los resultados de esta última etapa en la que cincuenta empresas agroindustriales participaron son los siguientes:

a) El 53% (26) de los empresarios declararon haber vivido una experiencia de fracaso; sin embargo, todos mostraron disposición en establecer un nuevo vínculo. Sólo tres de los empresarios que pasaron por una mala experiencia no han establecido nuevos vínculos.

b) Sólo dos empresarios del grupo de estudio declararon no estar interesados en establecer vínculos empresariales. Dichos empresarios han asistido a encuentros pero nunca han establecido vínculos con empresas que no sean sus proveedores o clientes locales.

c) El 77.5% (38) de las empresas se encuentran vinculadas con otras empresas que exceden de lo local. Ocho de estos empresarios han logrado sus vínculos sin asistir a encuentros empresariales. Estos últimos han sido buscados por empresarios de otras regiones. Existe la posibilidad de que dichas empresas usen los directorios preparados para el establecimiento de contactos empresariales.

d) Si bien en la primera etapa de investigación se observó que el apoyo financiero no era determinante para el establecimiento de vínculos, también es cierto que en esta segunda etapa el 86% (42) declaró que la rentabilidad era un punto importante al considerar la vinculación con otras empresas. Esto indica que el elemento financiero es importante para la cooperación empresarial.

Adicional a la aplicación de los cuestionarios, se realizaron entrevistas cara a cara con diez empresarios y se efectuaron visitas de campo a sus respectivas empresas. Dichas visitas permitieron identificar la importancia de estas empresas en la localidad, encontrando casos en los que las empresas se han convertido en instrumentos que prolongan el desarrollo local. Esto último lo logran articulando la red local a una internacional.

Consideramos que dentro de la muestra perteneciente a este estudio existen 18 casos en los que existe un vínculo multiempresa, siendo este último un instrumento que prolonga el desarrollo. La mayoría son empresas que se localizan en poblaciones pequeñas pero que cuentan con un número considerable de trabajadores, ocasionando un mayor impacto local. Además, estas empresas están exportando en forma continua. En el siguiente apartado analizaremos tres casos representativos.

### **El papel del vínculo multiempresa en el sector agroindustrial mexicano.**

#### **Tres casos de estudio**

El primer caso para analizar corresponde a un vínculo multiempresa que beneficia a cuarenta y cuatro comunidades indígenas en México. Este primer caso representa un vínculo multiempresa que ha permitido articular una red local con una internacional, además, la red local se encuentra no sólo geográficamente dispersa, sino conformada por grupos con diferente idioma (seis grupos lingüísticos). El segundo caso se refiere a otra empresa que por medio del vínculo múltiple ha logrado acumular el aprendizaje suficiente para actuar en el mercado asiático y europeo, beneficiando con ello a más de 270 pequeños productores. El tercer caso presentado es sobre

un vínculo en el que, a pesar de que impera el mecanismo de competencia, la empresa ha logrado establecer relaciones con empresas transnacionales que actúan en el país, beneficiando a mujeres indígenas y a productores locales.

#### ***Primer caso. Oaxaca***

La empresa, a la que llamaremos “Primer caso”<sup>3</sup>, está ubicada en el estado de Oaxaca. Esta empresa podría considerarse como la expresión de un vínculo multiempresa que sirve de pilar para una red local. “Primer caso” está formado por empresarios de diferentes grupos indígenas, 44 comunidades pertenecientes a seis grupos lingüísticos (mixteco, mixe, chinanteco, cuicateco, zapoteco y chatino).

La identidad de las personas y de los grupos o comunidades en México es dinámica y continuamente se redefine, incluso puede modificarse. Por ello es importante comprender que las poblaciones indígenas son un conjunto de pueblos y personas que mantienen una enorme diversidad en historias, lenguas y culturas, poseen maneras propias y diversas de ver y entender el mundo, así como formas específicas de organización y cohesión social. La cultura de los pueblos indígenas no es homogénea ni estática, concebirlas de esta manera, nada tiene que ver con su realidad social e histórica (Suárez 2006). Bajo esta óptica analizaremos este vínculo multiempresa.

“Primer caso” está formado por pequeños productores y tiene veintiún años de existencia. Dentro de la región hay comunidades que se pueden considerar inaccesibles por no contar con vías terrestres, en las que los productores caminan

<sup>3</sup> Los nombres de las empresas correspondientes a los tres casos han sido modificados a fin de conservarles en el anonimato.

hasta ocho horas por rutas difíciles, cargando 50 kilos en la espalda para transportar su producto a la ciudad más cercana y venderlo.

Estos productores, al unirse por medio de un vínculo multiempresa han logrado, a través de los años, conformar una red local que les ofrece mayores oportunidades tanto para ellos como para los miembros de su familia. Esta red local al fortalecerse, vía la experiencia y el aprendizaje alcanzados por los productores dentro de un vínculo múltiple, se ha insertado a su vez en una internacional. La red de cooperación empresarial internacional a la que se insertó es provocada por *Comercio Justo*. Mediante esta red internacional “Primer caso” participa en mercados extranjeros, permitiendo así que productores indígenas comercialicen café, maíz, aguardiente, piloncillo, entre otros más. Todos estos productos son enviados y promovidos en el extranjero como orgánicos.

Las empresas locales<sup>4</sup> durante décadas han cooperado, compartiendo los clientes y transmitiendo unas a otras las técnicas de cultivo y cualquier otro tipo de información que permita mejorar sus productos e innovar en armonía con el desarrollo sustentable. La empresa con mayor experiencia tiende a enseñar y apoyar a las nuevas empresas. “Primer caso”, se ha beneficiado del apoyo de otra empresa hermana que cuenta con diez años más de antigüedad, que ha compartido clientes, que ha compartido capacitación y en ocasiones recursos.

La red local sostenida por el vínculo multiempresa cuenta con un sistema de comunicación eficiente —las comunidades trabajan y aprenden a pesar de la lejanía entre ellas y de los distintos idiomas—

que permite transmitir la capacitación de los representantes a cada miembro de las diferentes comunidades, con lo que se reducen costos y se obtienen mayores beneficios derivados de la misma. Los representantes de “Primer caso” cuentan con una visión internacional, con un sentido de protección al ambiente, con apoyo hacia la comunidad y con respeto a la madre tierra. Ellos consideran que “el respeto a la madre tierra” es importante para aumentar la calidad de vida.

Las reuniones generales en “Primer caso” se llevan acabo en español, a pesar de que la asamblea se conforma por personas que hablan mixteco, mixe, chinanteco, cuicateco, zapoteco y chatino. Para salvar los problemas de comunicación en las comunidades cuando hay intercambio entre las mismas se cuenta con traductores.

Los representantes de “Primer caso” han participado en encuentros empresariales en Alemania y Estados Unidos, siempre con el apoyo de los organismos internacionales, sin embargo, su principal respaldo es la misma red. La red de *Comercio Justo* abre a los empresarios insertos en la misma el mercado internacional en un ambiente concertado. Esto último permite a las empresas participar en el extranjero sin las barreras que por lo común se enfrentan los pequeños empresarios (normas internacionales, proteccionismo, competidores en el país destino, entre otras). En el momento en que *Comercio Justo* los certifica se abre un canal directo al mercado extranjero para el vínculo multiempresa “Primer caso” y, con ello, para la red local que dicho vínculo sostiene en las cuarenta y cuatro comunidades.

La competencia que “Primer caso” enfrenta es local y provocada por los intermediarios. Estos últimos llegan a la puerta del pequeño productor y le

<sup>4</sup> Nos referimos a las empresas que se encuentran en las mismas comunidades indígenas con productos similares a los “Primer caso”.



ofrecen la compra de sus productos sin considerar la calidad de los mismos; a su vez, el intermediario vende este producto a las trasnacionales. Esta práctica intermediaria inhibe el estímulo a los pequeños productos para que aumenten la calidad; provoca la caída de los precios en el nivel local y con ello de las ganancias; además de boicotear el proyecto para el desarrollo que lleva acabo *Comercio Justo* a través de las empresas insertas en su red. Es importante señalar que de no existir vínculos multiempresa en la localidad, todos quedarían expuestos al mecanismo de competencia usado por las trasnacionales.

Si analizamos a “Primer caso” con base en lo expuesto en la primera parte del artículo entonces le podemos calificar como un vínculo multiempresa. Vínculo que se ha convertido en el pilar y catalizador de una red local (1185 socios), en un espacio de aprendizaje para los implicados y como un agente articulador entre una red local y una internacional. La red que conforman los productores de las cuarenta y cuatro comunidades de seis regiones de Oaxaca puede considerarse como local desde el punto de vista geográfico; sin embargo, al considerar, tanto la baja infraestructura en comunicaciones como la estructura multicultural y plurilingüe de los vinculados, se puede definir como red internacional. Esto último en el sentido de que dicha red para su sostenimiento requiere de la existencia de vínculos de cooperación entre los productores participantes. Esta red local se encuentra articulada a una red internacional, siendo el vínculo multiempresa representado por “Primer caso” el que funge como articulador.

### ***Segundo caso. Michoacán***

“Segundo caso” se ubica en Tacámbaro, Michoacán. Está formado por 270 pequeños productores de aguacate, quienes lo comercializan

en forma conjunta. Esto último disminuye la existencia de intermediarios, permitiendo que los costos de comercialización no sean elevados, al mismo tiempo que permite que las ganancias sean mayores para cada productor. El aguacate lo exportan a Canadá, Francia, Japón y Costa Rica.

Este vínculo multiempresa es un claro ejemplo de que los sistemas productivos locales aumentan la posibilidad de prevalecer si se articulan a redes de cooperación empresarial internacionales. “Segundo caso”, con más de cincuenta años, ha aumentado su producción y garantizado la demanda de su producto en el nivel internacional. Todo esto se ha logrado al vincularse con empresas extranjeras. El impacto económico en la localidad ha sido positivo, contribuyendo a mejorar el nivel de vida de los agricultores, abriendo la oportunidad para que los hijos de éstos tengan una mejor educación y colaborando con el municipio para la creación de una infraestructura más favorable, lo que incluye el mantenimiento en buen estado de los caminos carreteros que conducen a esta localidad.

Por otra parte, es importante señalar que Tacámbaro es una pequeña ciudad, cuna de cooperativas. Su economía se mueve y mantiene a través de cooperativas con funciones de cajas de ahorro, tiendas de abarrotes, uniones de productores agrícolas, entre otras. Un resultado positivo de la existencia de las cooperativas es la caída de los precios en los productos básicos de la localidad. Esto último fortalece la economía de las familias tacambarenses, aumentando su poder adquisitivo y garantizando la satisfacción de sus necesidades básicas.

Cuando en “Segundo caso” surgió la necesidad de crédito los miembros establecieron como recurso una cooperativa de ahorro y crédito. El objetivo principal de la cooperativa es solucionar

las necesidades financieras de los socios relacionadas con la mejora de la producción y la comercialización del producto.

Para mantener la cooperativa de **ahorro** y crédito el eje central ha sido el ahorro, el cual está dirigido al grupo de personas con menos recursos. A estas personas se les ha **enseñado** que lo importante no es ahorrar grandes cantidades de dinero, más bien, lo importante es la constancia en el ahorro, aún cuando este último sea en cantidades muy pequeñas.

Los recursos que se han obtenido por medio del ahorro se han canalizado a los aspectos de mayor necesidad por parte de “Segundo caso”. Entre estas necesidades se cuenta con la principal que es la asesoría técnica y la capacitación. El contar con asesoría técnica y luego divulgarla entre los miembros de “Segundo caso”, ha permitido elevar la calidad del aguacate, convirtiéndolo en un producto con suficiente calidad para competir en el ámbito internacional. Con lo que podemos notar que en “Segundo caso” existe un círculo virtuoso entre el ahorro y la inversión.

En “Segundo caso” se puede observar el aprendizaje ante un acto de oportunismo. En este caso, al romperse un vínculo de cooperación con una empresa francesa, la reacción de los representantes fue buscar lo más pronto posible un nuevo vínculo con otra empresa del mismo país. El ingeniero durante la entrevista expresó la necesidad de que la cooperativa se mantuviera en el mercado francés, reconociendo la importancia de que la empresa se internacionalice.

Desde el punto de vista del ingeniero mexicano, el empresario francés no tuvo la suficiente sinceridad para reconocer que el mercado se había cerrado, y con ello, ambas partes compartir

las pérdidas. El empresario francés simplemente no pagó el último pedido que se le había enviado, esperó a que existiese un reclamo por parte de los tacambarenses, y finalmente, declaró que el cliente final había regresado el producto por defectos en el mismo.

Por ser el aguacate un producto perecedero no hay forma de demostrar que el producto estaba dañado, ni de demostrar que el producto estaba en buenas condiciones. Tampoco existe un medio seguro para determinar quién fue el verdadero responsable: el mexicano, el francés o el vendedor final. Ante situaciones como ésta, en circunstancias llenas de incertidumbre, es muy difícil llegar a un acuerdo formal que establezca una solución justa para todas las partes implicadas. Mucho más difícil resulta establecer mecanismos que permitan cubrir de este tipo de riesgo a los exportadores de productos frescos.

Esta experiencia mostró lo frágil que es para los productores la venta hacia el extranjero; sin embargo, esta circunstancia no hizo que se desistieran de establecer vínculos con el extranjero. Es probable que la experiencia dentro del vínculo multiempresa que localmente han establecido haya influido decisivamente en el comportamiento de “Segundo caso” ante el conflicto con la empresa extranjera. Es decir, ante el conflicto “Segundo caso” no se centró en buscar quién era el culpable, más bien, buscó una posible solución que mantuviera a la empresa en el mercado internacional.

También es probable que se tuviese claro que la otra empresa no era el mercado meta, era un medio para llegar a su mercado. Por tanto, al romperse el vínculo no se consideró que el mercado francés se había cerrado y se decidió como alternativa encontrar una nueva empresa

que les permitiese mantener a la cooperativa exportando al mercado francés.

Por otra parte, durante un encuentro empresarial en Canadá se estableció un vínculo de cooperación con un transportista mexicano-canadiense que permitió a la cooperativa entrar a este mercado. El ingeniero reconoció que fue a Canadá sin vender nada pero que estableció una relación con el transportista que le permitió entrar al mercado. Ante estas circunstancias y por iniciativa propia estableció vínculos fuera del encuentro empresarial con una empresa canadiense a la que le envía medio contenedor de aguacate cada semana por medio del transportista. “Segundo caso” representa un vínculo multiempresa que actúa como instrumento que prolonga el desarrollo.

### ***Tercer caso. Veracruz***

Este vínculo multiempresa nació con el apoyo de Fonaes (Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas Solidarias, México). En sus treinta años de vida ha transitado del mecanismo de cooperación al de competencia. Siendo su primera etapa la de mayor crecimiento y beneficio local. Los miembros del vínculo se unieron bajo el mecanismo de cooperación, crear valor y compartirlo. Así, mientras uno puso su terreno, otro instaló un cuarto en frío, otro más inició los trámites ante Fonaes, y no faltó quien capacitara y enseñara el cultivo y proceso de la nuez asiática a los productores locales.

“Tercer caso” surge con pequeños productores locales, un grupo de mujeres indígenas que se encargan de procesarla y una familia con ascendencia francesa que se estableció en la localidad. Todos ellos, tras aprender a producir dicho fruto, encontraron una mejor alternativa de vida. En ocasiones se llega a contar hasta con

dieciséis empleadas, sin embargo, son seis las mujeres que laboran durante todo el año. Para estas seis mujeres y sus familias ha sido difícil interactuar con el exterior. Traduciéndose esto último en resistencia ante la posible asistencia a ferias, situación que es expresada tanto por los esposos como por ellas.

“Tercer caso” cuenta con un cuarto en frío para conservar la nuez que se da sólo una vez al año. Este almacenaje permite conservarla fresca y poder hacer frente a los pedidos continuos. Una gran diferencia en comparación con los competidores, quienes no pueden ofrecer el producto durante todo el año.

La selección de la nuez se hace al momento en que el productor se acerca a ofrecerla, a quienes se les compra si el producto cumple con las condiciones organolépticas de la nuez. Por otra parte, la empresa cuenta con sus propios terrenos productores de Macadamia y con dos jornaleros.

Los proveedores producen de manera independiente y provienen de varias localidades cercanas como Xico, Huatusco, Xalapa y Cuatepec. Estos proveedores se encuentran ante el intermediarismo. El hecho de que existan intermediarios permite concluir que el esfuerzo hacia la localidad se está diezmando ante la búsqueda de mayores beneficios para el distribuidor. No existe un aprendizaje para los habitantes, ni el interés en obtenerlo.

Por otra parte, el que sólo “Tercer caso” cuente con un cuarto en frío se convierte en una barrera de entrada para aquellos que desean empezar a producir la nuez asiática. Estos productores sin el cuarto están a expensas de la temporada, teniendo que vender su producto lo más pronto posible. Por otra parte, existe la posibilidad de que un proyecto

con éxito ofrezca beneficios a toda una localidad, en vez de mantenerse durante años en manos de una sola empresa. Sin embargo, esto no ha ocurrido en este caso. El producto al ser adaptado a la localidad ha heredado los vicios pertenecientes a la cadena de producción de café, existiendo las mismas jerarquías y reglas de juego.

En este “Tercer caso” podemos observar la transición del vínculo de cooperación a uno de competencia. Dicha transición no se dio de manera rápida, fueron los años los que entretejieron los hechos y fomentaron la desconfianza. Los hilos conductores fueron: la búsqueda de niveles jerárquicos, el beneficio a corto plazo, la falta de comunicación entre las partes y la muerte del socio con mayor edad. La pérdida de alguien que tenía cierta representatividad y admiración dentro del vínculo condujo a mayores distanciamientos y a conflictos internos, incluso de carácter legal.

Estos conflictos han abandonado el seno del vínculo, han trascendido en lo local, conduciendo a que los pequeños pobladores tomen partido en los mismos, creando un ambiente hostil entre la población.

El resultado de todo esto es que “Tercer caso” se mantiene operando en el nivel nacional por una sobre demanda del producto. El vínculo multiempresa ha establecido relaciones asimétricas con empresas transnacionales que operan en el país, sin darse tiempo para el establecimiento de vínculos más equitativos con empresas de similar tamaño de otras regiones o países. Tampoco se ha dado tiempo para aumentar el número de socios y con ello extender los beneficios en la región. La sobre demanda de la que aparentemente disfrutan es porque pocos son los productores nacionales que pueden garantizar la calidad de la nuez durante todo el año. Sin embargo;

los conflictos internos frenan el aprendizaje de los miembros, distraen de las tareas de vinculación hacia el exterior y desvían los esfuerzos que pudieran darse con miras a aumentar el número de socios.

Este vínculo multiempresa es un claro ejemplo de los resultados que se obtienen bajo el mecanismo de cooperación y la manera como el mecanismo de competencia mengua dichos resultados. Si bien la empresa se encuentra operando en el nivel nacional, no se han obtenido los resultados locales que se esperarían si estuviese bajo el mecanismo de cooperación.

## Conclusiones

Los casos presentados en este trabajo muestran cómo las empresas del sector agroindustrial mexicano vinculadas a redes internacionales logran beneficiar a las zonas rurales. Entre los beneficios que se pueden citar son los siguientes: creación y mantenimiento del empleo, vinculación con otras empresas locales, mejoras en la infraestructura, lo que a su vez provoca un aumento en el bienestar de la población.

Recuperando las preguntas que hicimos al principio para darles respuesta conforme a la evidencia encontrada, tenemos lo siguiente:

¿De qué manera las PYME mexicanas agroindustriales que participan en las redes de cooperación empresarial internacionales están actuando como instrumentos de desarrollo endógeno?

El primer caso analizado, el vínculo dedicado a los productos orgánicos ha beneficiado a 44 comunidades indígenas. Comunidades que de no



contar con este tipo de empresa habrían tenido menos posibilidades de desarrollo, sino es que de supervivencia. Lo más interesante es que los vínculos establecidos en el primer caso les ha permitido conservar y confirmar sus costumbres y valores. Esto, a su vez, ha permitido que sean protagonistas de su propio desarrollo.

El segundo caso, nos muestra los beneficios locales que se obtienen cuando se cuenta con varios vínculos multiempresa, existiendo complementariedad entre estos. Particularmente, vemos el caso entre la caja de ahorro y la exportadora. En este caso vemos dos vínculos multiempresa que se encuentran vinculados entre sí y que han establecido un círculo virtuoso entre ahorro e inversión, captando los recursos por parte de los más pobres para canalizarlos hacia la asistencia técnica de los productores, convirtiendo el producto en uno más competitivo, lo que a su vez redundará en beneficio de la población. Tenemos 270 familias cuyo ingreso permite una mejor alternativa de vida, quienes a su vez repercuten en el bienestar de las familias aledañas.

En estos dos casos vemos la importancia de que el vínculo multiempresa establezca vínculos con empresas extranjeras. Esto permite que el vínculo sea un articulador de la red local a la internacional. Mientras que dicho vínculo permanezca bajo el mecanismo de cooperación esto último se logrará, no así bajo el mecanismo de competencia. Bajo este último la empresa se desprende de lo local en la medida en que se vincula a lo internacional, además de frenar los beneficios locales al actuar bajo la estrategia de arrebatar valor.

Para el tercer caso podemos observar los beneficios alcanzados por un vínculo múltiple que en sus orígenes se caracterizó por el mecanismo de cooperación. Dando como resultado el

aprendizaje local para producir un nuevo fruto. Situación que presentó una nueva alternativa de vida para los productores locales y sus familias, haciendo de la región una de las principales, por no decir, la única en México que se dedica a la nuez asiática. También es un claro ejemplo de que la experiencia no sólo permite transitar del mecanismo de competencia al de cooperación, sino también de cooperación al de competencia; y de cómo un vínculo múltiple que se encuentra bajo el mecanismo de competencia frena el desarrollo local, no permitiendo que la mayor parte de los pobladores se beneficien de dicho vínculo. El tercer caso podría traer mayores beneficios y ser realmente instrumento que prologue el desarrollo endógeno si transita nuevamente del vínculo de competencia hacia el de cooperación. Dicha tarea queda en manos de sus miembros, así como de las instituciones locales, siendo estas últimas decisivas en inducir la transición.

¿Qué ventaja representa el vínculo multiempresa para los sistemas productivos locales? El vínculo multiempresa transita del mecanismo de competencia al de cooperación, situación que puede darse también en sentido contrario. El transitar hacia el mecanismo de cooperación permite que los niveles jerárquicos entre los integrantes disminuya en gran medida. En la medida en que dicha centralidad disminuye hacia dentro del vínculo, la centralidad del vínculo con respecto a las empresas que no forman parte del mismo aumenta. De tal forma que el vínculo multiempresa cuenta con mayor peso al vincularse, a su vez, con nuevas empresas. Mientras que este vínculo permanezca bajo el mecanismo de cooperación, toda acción estará acompañada de un sentido de pertenencia a lo local, convirtiéndose así en un instrumento de desarrollo endógeno, prologando el desarrollo en la medida en que se vincula con el exterior, internacionalizándose sin



perder el referéndum de lo local. En otras palabras, en la medida en que un vínculo multiempresa se hace más fuerte bajo el mecanismo de cooperación, en esa misma medida actuará en pro del desarrollo local.

Por último deseamos proponer a las instituciones públicas, a los gobiernos locales y a los organismos internacionales implicados estudios que permitan identificar y comprender aquellos vínculos multiempresa que están actuando como instrumentos de desarrollo. Esto con la finalidad de apoyarlos y replicar su éxito.

---

## Bibliografía

Casanueva, C. *et al.* 2003. "Relaciones estratégicas entre Pymes: contraste de hipótesis empresariales mediante ARS". *Revista Hispana para el análisis de redes sociales* 4, 4: 1-27.

De Martino, R. *et al.* 2006. "Balancing localization and globalization: exploring the impact of firm internationalization on a regional cluster". *Entrepreneurship and Regional Development* 18, 1: 1-14.

Fernández, J. y Arranz, N. 1999. *La cooperación entre empresas, análisis y diseño*. España: ESIC.

García, M. *et al.* 1998. *Descentralización e iniciativas locales de desarrollo*. México: Juan Pablos Editor.

González, B. 2005. "Modelo de red de cooperación en los parques tecnológicos: un estudio comparado". *Papeles de trabajo del Instituto de Estudios Fiscales*. P. T. N. 17/06, 1-51

González, T. 2003. "Las redes de cooperación empresarial internacionales. Un camino hacia el mercado asiático para la PYME mexicana". *Memoria del VIII Foro*, FCA, UNAM.

Grabher, G. e Ibert, O. 2005. "Bad company? The ambiguity of personal knowledge networks". *Journal of Economic Geography*. 6: 1-21.

Hirschman, A. 1996. *Tendencias autosubversivas*. Traducción de Tomás Segovia. México: Fondo de Cultura Económica.

Iglesias, E. 1992. *Reflexiones sobre el desarrollo económico*. NY: Banco Interamericano de Desarrollo.

Koschatzky. 2002. "Fundamentos de la economía de redes. Especial enfoque a la innovación". *Economía industrial* 346: 15-26.

Krugman, P. 1996. *La organización espontánea de la economía*. Traducción de Mónica Martín. España: Antoni Bosch.

Lax, D.A. y Sebenius, J.K. 1991. *El directivo como negociador*. Madrid: Instituto de Estudios Fiscales, Ministerio de Economía y Hacienda.

Le Bars, A. *et al.* 1998. "Innovation in SMEs: The Missing Link". *High-Technology Small Firms Conference* 1: 307-324.

Pérez, J. *et al.* 2004. *Teoría de Juegos*. España: Pearson educación.

Sarason, S. *et al.* 1978. *Resources, Community and Exchange Networks*. San Francisco: Jossey Bass.

Schmitz, H. 1999. "Global competition and local co-operation: success and failures in the Sinos Valley, Brasil". *World Development Studies* 27: 1627-1650.

Singer, P. 1998. *Economía política de la urbanización*. Traducción de Stella Mastrangelo. México: Siglo XXI.

Suárez, C. 2006. "Situación sociodemográfica de los pueblos indígenas de México". *Pueblos indígenas y afrodescendientes de América Latina y el Caribe: información sociodemográfica para políticas y programas*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Vázquez, A. 1999. *Desarrollo, redes e innovación, lecciones sobre desarrollo endógeno*. España: Pirámide.

Waxell, A. y Malmberg, A. 2007. "What is global and what is local in Knowledge-creating interaction? The case of the biotech cluster in Uppsala, Sweden". *Entrepreneurship and Regional Development* 19: 137-159.

Williamson, O. y Winter W. 1996. *La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo*. Traducción de Eduardo Suárez. México: Fondo de Cultura Económica.