

Reynoso-González, Jorge José Luis; Vargas-Hernández, José G.

Article

Empresas integradoras como impulso a la competitividad de las mipymes: Un enfoque basado en recursos y capacidades

Atlantic Review of Economics

Provided in Cooperation with:

Economists Association of A Coruña

Suggested Citation: Reynoso-González, Jorge José Luis; Vargas-Hernández, José G. (2016) : Empresas integradoras como impulso a la competitividad de las mipymes: Un enfoque basado en recursos y capacidades, Atlantic Review of Economics, ISSN 2174-3835, Colegio de Economistas de A Coruña, A Coruña, Vol. 2

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/10419/191953>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

**Empresas integradoras como impulso a la
competitividad de las *mipymes*: un enfoque
basado en recursos y capacidades**

L.A. Jorge José Luis Reynoso-González

José G. Vargas-Hernández, M.B.A.; Ph.D.

Universidad de Guadalajara, México

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo mostrar una descripción teórica del modelo de empresas integradoras bajo la perspectiva basada en recursos y capacidades. Se analiza las limitantes de las micro, medianas y pequeñas empresas, y como las empresas integradoras contribuyen al aumento de su competitividad mediante el desarrollo de capacidades e integración de los recursos de las firmas asociadas; mediante el uso de un método cualitativo se comprueba que la implementación de este modelo ofrece ventajas a las empresas integradas que, por sí solas no podrían lograr.

Abstract

This paper aims to show a theoretical description of the integrative enterprises under resources-based view. The limitations of micro, small and medium enterprises is analyzed, and how integrative enterprises contribute to increased competitiveness through capacity development and integration of the resources of the associated firms; by using a qualitative method, it is found that the implementation of this model offers advantages to integrated firms that could not accomplish them by themselves.

Palabras clave: Empresas integradoras, teoría basada en recursos y capacidades, competitividad, estrategia, Integrative enterprises, resources-based view, competitiveness, strategy, Integration

JEL: L100, L220, L250, M100

1. Introducción

Las empresas integradoras son definidas como aquellas organizaciones fundadas por un grupo de empresas que tienen el objetivo de prestar servicios especializados a las firmas asociadas para fortalecerlas, por medio del desarrollo de capacidades e integración de recursos (SE, 2016a). La implementación de este modelo surge como estrategia para aumentar la competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs), lo que ha despertado el interés de un gran número de autores que estudian a estos modelos de empresas, buscando hacerlas más competitivas.

Siguiendo lo expuesto anteriormente, la mayoría de los autores se han enfocado en teorías tan diversas, que solo se ha tocado el tema de las Empresas Integradoras (EÍ's) de manera general, sin llegar a profundizar en su características de una manera teórica y menos aún en las características de sus empresas integradas, cuyas necesidades son las que han dado origen a dicho modelo de agrupación, cuando en busca de mejorar su competitividad, crean una EI que les represente.

Este trabajo tiene como objetivo presentar un análisis de las empresas integradoras e integradas bajo el enfoque de la teoría basada en recursos y capacidades, referente teórico que tiene su origen en el trabajo de Wernerfelt (1984), y aunque este tema se podría abordar bajo diferentes perspectivas, se considera de importancia la descripción teórica de este tipo de organización desde dicha visión debido a que la mayoría de las MiPyMEs se encuentran limitadas por la falta de recursos y el difícil acceso a éstos; de la misma manera, se enfrenta a diversas dificultades para el desarrollo de capacidades, por lo que es de importancia el estudio e implementación de modelos de negocios que contribuyan a la disminución de estas limitantes.

Las empresas integradoras tienen como característica principal, la contribución a la disminución de dichas limitantes mediante el desarrollo de capacidades de sus empresas integradas, así como la integración de sus recursos, aumentando su competitividad, no solo en el mercado nacional, sino en el internacional.

2. Pregunta de investigación

¿Cómo contribuyen las empresas integradoras para que sus firmas asociadas sean más competitivas desde el punto de vista basado en recursos y capacidades?

3. Supuesto de investigación

Las empresas integradoras contribuyen para que sus firmas asociadas sean más competitivas mediante el desarrollo de capacidades y la integración de recursos.

4. Objetivo

Describir teóricamente el modelo de empresas integradoras bajo la perspectiva basada en recursos y capacidades, así como su contribución a la competitividad de sus empresas asociadas.

5. Marco teórico

Las empresas se desenvuelven de distintas maneras de acuerdo a la industria de la que formen parte, su tamaño, su ubicación, pero sobre todo esa diferencia se debe a la utilización de sus recursos, aprovechando de distintas maneras el entorno al que pertenecen (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), estas cuestiones son descritas en la conocida Teoría basada en los recursos y capacidades, que expone que los factores que explican la rentabilidad de una firma son sus recursos y capacidades, dicha teoría tuvo su origen en el trabajo de Wernerfelt (1984).

En este sentido Penrose (1959) define a las empresas como una colección de recursos productivos, donde la elección de los diferentes usos de estos en el tiempo está determinada por la decisión administrativa, lo que se refiere a las capacidades de dicha empresa en particular. Esta misma autora clasifica los recursos en físicos y humanos, donde por un lado, los físicos son todos aquellos tangibles como la planta, equipo, recursos naturales, materia prima, etc; por otro lado, los recursos humanos están conformados por la mano de obra, personal de oficina, administrativos, financieros, técnicos y los de gestión.

Barney (1991) define a los recursos como los activos, procesos organizativos, atributos y conocimientos controlados que le permiten a una firma conseguir e implantar estrategias que mejoran su eficacia y eficiencia; estos recursos son combinados desarrollando patrones complejos de interacción que genera capacidades específicas de la empresa y es en este sentido que se puede definir capacidad como la habilidad que tienen las firmas para combinar varios recursos conjuntamente, que permitan emprender una actividad productiva. Pues como dice Grant (1996) las capacidades se refieren a los procesos organizacionales, conocimiento y habilidades que permitan a la empresa combinar sus recursos para alcanzar un desempeño superior que los competidores.

Otros autores mencionan que los recursos son todo aquello utilizado en la realización de la actividad a la que se dedica la empresa (Amoros, Etchebarne, y Felzenstztein, 2012), y las capacidades son las habilidades de la empresa para que esos recursos se utilicen adecuadamente (Schumpeter, 1934); además es importante recordar que las empresas deben desarrollar su ventaja competitiva, encontrando las características que las diferencien, sean sostenibles y flexibles a los cambios en el entorno (Porter, 1991).

Las características de los recursos que posee una empresa pueden analizarse bajo el modelo VRIO propuesto por Barney

(1991); las letras VRIO son las iniciales de los atributos que este autor considera necesarios. De acuerdo al marco VRIO los recursos y capacidades de una empresa deben de contar con (V) valor, (R) rareza, (I) inimitabilidad y (O) organización (Ver figura 2).

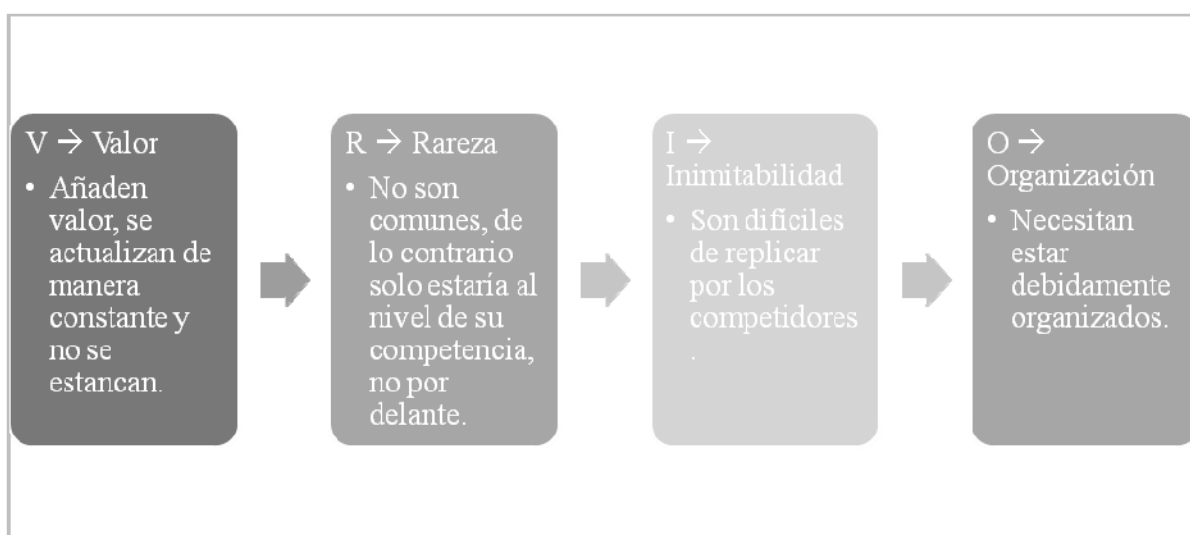


Figura 1. Descripción del Marco VRIO

Los recursos deben ser valiosos, es decir, que agreguen un valor, de tal manera que permita hacer frente a las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades. Así mismo, debe ser raro o escaso, pues el que los recursos y capacidades que sean poseídos por una o pocas empresas permite obtener una ventaja competitiva. La inimitabilidad de los recursos y capacidades es lo que permite que una ventaja sea duradera a través del tiempo. Por último, es el atributo relativo al hecho de si la empresa posee aspectos organizativos como la estructura organizacional o la cultura empresarial, este atributo es nombrado de organización y es esencial para la explotación eficiente del potencial de los recursos y capacidades de una firma.

Las empresas integradas se clasifican como MiPyMEs y como tal, se enfrentan a diversas dificultades, pues como lo expone Penrose (1959) las firmas pequeñas en lo individual tienen escasos de diferentes tipos de recursos, así como dificultades con los precios para conseguirlos y el financiamiento que pueden tener en el mercado. Vargas-Hernández, Guerra, Bojórquez y Bojórquez (2014) exponen que el crecimiento de las empresas estará limitado por la capacidad de gestión, los mercados de productos o los de factores, así como la incertidumbre y el riesgo.

Para que una empresa logre estar en una situación, donde sus recursos la lleve a una posición que no pueda ser alcanzada por la competencia, según Wernerfelt (1984) es importante que cuente con recursos atractivos como la capacidad de maquinarias o producción, lealtad del consumidor, experiencia en producción, y derivaciones tecnológicas. Ante los avances de tecnología y la ampliación de las empresas, con el fin de beneficiarse de ventajas de costos, como expone Chandler (1990) las empresas invierten en instalaciones de producción, en redes de comercialización y distribución, así como en la gestión.

Bajo la premisa de que las firmas son heterogéneas en términos de recursos y capacidades que poseen y controlan (Schumpeter, 1942; Penrose, 1959, Wernerfelt, 1984), esta condición puede ser determinada por diferentes factores, como menciona Barney (1991), las imperfecciones del mercado de recursos; según Carroll (1993) la inhabilidad de para alterar los valores de los recursos a través del tiempo, o la dificultad para imitar. Bajo este supuesto la integración vertical puede conducir a las empresas.

6. Desarrollo de las Empresas Integradoras

a. Situación actual de las Empresas Integradoras en México

En países en desarrollo, como es el caso de México, la generación de crecimiento económico se da a través de la creación de MiPyMEs, pero sobre todo por el fortalecimiento de las mismas, mediante la incorporación de tecnología, capacitaciones, eficiencia en sus procesos, por mencionar algunos (Rueda, Rey, Simón, Álvarez, Angeles, Flores, Gaitán, Torres, 1997); para ello, las empresas tienden a formar agrupaciones, de manera que estas limitantes se vuelvan menos importantes para cada una.

En México se ha tenido como objetivo el desarrollo de las MiPyMEs, tomando diversas medidas y gestionando políticas públicas para implementar modelos de negocios que logren la supervivencia, consolidación y fortalecimiento de éstas, lo que es fundamental para el crecimiento económico, la generación y conservación de empleos; esto se ha hecho siguiendo el lineamiento de agrupaciones empresariales, tomando en cuenta la experiencia de los países industrializados donde estas empresas muestran mayor competitividad y gran capacidad de exportación, gracias a que han creado mecanismos de cooperación entre las mismas (Rueda, *et.al.*, 1997).

Es conveniente dar una base regional sólida a la política de fomento a la integración de cadenas productivas y tener como prioridad el fomentar el desarrollo de agrupamientos industriales regionales y promover la integración de cadenas productivas donde estas son más prometedoras o tienen un desempeño deficiente (Casalet, 1997); acorde con este planteamiento, el gobierno mexicano promovió la implementación de las empresas integradoras para propiciar la cooperación entre las MiPYMEs con la intención de que superen las limitantes que tienen y hagan frente a las adversidades de su entorno económico.

En el año 1993 se emitió en México un decreto de parte de la Secretaría de Economía que buscaba detonar la creación de Empresas Integradoras; tres años después ya se habían creado y registrado 169 EIs, agrupando a más de 8,000 MiPYMEs en todo el país (Rueda, *et.al.*, 1997).

Sin embargo muchas de estas EIs creadas (33%), lo fueron registradas debido al interés de algunos funcionarios gubernamentales en cumplir metas del programa, más que como la búsqueda de mejora para las mismas empresas integradas según hallazgos de un estudio realizado (Rueda, *et.al.*, 1997); por lo que se estuvo pasando por alto el hecho de que son los mismos empresarios quienes debían haber aprovechado dichas iniciativas del gobierno para la mejora de sus empresas, como lo buscaba el modelo de EI.

La creación del modelo de EI buscaba que los mismos empresarios se dieran cuenta de que asociarse les podría traer beneficios importantes en cuestiones comerciales, de producción o de incorporación de tecnología, y aprovecharan el impulso de la Secretaría de Economía para crear esta figura asociativa sin mayores costos y con grandes beneficios (Rueda, *et.al.*, 1997). Dicha integración, según Rueda (*op.cit.*, 1997) podría ser de dos formas:

- a. Horizontal: buscando el alcance una capacidad mayor en conjunto, alcanzando escalas de producción importantes, precios de materiales más accesibles gracias al volumen de compra, o incorporando nuevas tecnologías accesibles para los integrados, lo que les permite ser más fuertes contra los cambios en el mercado.
- b. Vertical: asegurando que los productos o servicios siempre cuenten con los insumos que necesitan o su distribución asegurados en disponibilidad, puesto que forman parte de la EI a la que se pertenece.

Tecnológicas	Promoción y Comercialización	Diseño
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Adquirir	<input type="checkbox"/> Búsqueda de mercados	<input type="checkbox"/> Vanguardista
<input type="checkbox"/> Adaptar	<input type="checkbox"/> Catálogos	<input type="checkbox"/> Novedoso
<input type="checkbox"/> Modernizar	<input type="checkbox"/> Ferias	<input type="checkbox"/> Tendencias de moda
<input type="checkbox"/> Diseñar procesos	<input type="checkbox"/> Exposiciones	

Figura 2. Ejemplos de actividades desarrolladas por una EI.

Fuente: Elaboración propia con base en García y Paredes. (2001)

Como parte de este impulso de parte de la Secretaría de Economía para la creación de las EI's, se facilita una "Guía para la formación de una empresa integradora" (SE, 2016b) en la que describe cuestiones como las razones, objetivos, ventajas, apoyos, hasta llegar a la formalización de una EI como tal, con un lenguaje que en palabras de la misma Secretaría: "*ha sido desarrollado de manera general para ser utilizado por empresarios y/o productores de cualquier sector productivo que deseen incorporarse a este esquema*" (SE, 2016b).

El documento además enlista las ventajas de la utilización de este modelo para las empresas que logren integrarse, con lo que ha sucedido en otras regiones del mundo, sin embargo, el aprovechamiento de dicho modelo y las facilidades que el mismo gobierno destina para su creación no ha sido utilizado por los empresarios, al menos no de la manera que se esperaba, de ahí la relevancia del presente análisis.

b. Problemática de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) y la Empresas Integradoras (EI).

A partir de los años ochenta, la cooperación entre empresas se ha vuelto un común en la organización empresarial, según la SE (2016) la prueba está en que varios países industrializados (como Alemania e Italia) han usado distintas formas de asociar las empresas. Como ejemplo tenemos, según los datos de esta Secretaría a:

- a. Alemania: las pequeñas empresas no dependen de un solo contratista, sino que se apoyan en distintas empresas grandes.
- b. Japón: facilitó por medio de leyes e incentivos fiscales la formación de cooperativas, que después incluyó cuestiones en materia de desarrollo tecnológico también. Este modelo de apoyo a las cooperativas también funcionó en Francia.
- c. Italia: las grandes empresas crearon una red para descentralizar gran parte de la producción en pequeñas y medianas empresas. Normalmente dicha empresas utilizan construcciones e infraestructura ya existentes.
- d. Noruega: tiene un programa de cadenas productivas que busca la cooperación de las empresas.
- e. Corea: al comenzar su transformación industrial impulsaba la creación de grupos para desarrollar economías de escala.

Con el paso del tiempo en México han existido opciones de agrupación muy variadas para las empresas (SE, 2016b) como las sociedades cooperativas, por mencionar alguna; sin embargo, conforme se fueron firmando tratados de comercio internacional se comenzó a buscar que las empresas aprovecharan todas estas oportunidades sin tener que modificar sus estructuras, es decir que pudieran seguir como MiPyMEs. Debido a que la experiencia muestra que la unión de esfuerzos mejora la competitividad de cada uno de los involucrados, la secretaria de Economía buscó el fomento a la formación de EI's.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES) son un pilar importante de la economía en México, en su búsqueda de desarrollo económico, pues según datos del censo 2014 hecho por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), existen 5,643,553 unidades dentro de esta categoría y representan el 99.8% del total de unidades económicas en México y contribuyen en un 52% al Producto Interno Bruto (PIB), además de generar 21,934,036 empleos.

El 90% de las MiPyMEs en México no sobreviven más de 2 años (Cruz, 2013); sin embargo, se puede notar un gran número de estas unidades que podría parecer incoherente con la cantidad existente de estas empresas, la explicación a este fenómeno, según Luna (2012) es una alta rotación, es decir, así como se crean nuevas firmas, desaparecen casi todas. Debido a este ciclo de vida tan corto, son clasificadas como de alto riesgo por la banca, lo que significa financiamientos caros. Además, se enfrentan a problemas provocados por el dinamismo de mercados abiertos donde sus recursos y capacidades se ven limitadas. Estas empresas presentan problemas para vender, para producir y operar, para controlar sus actividades, de planificación, y problemas de gestión.

Como estrategia de las MiPyMEs para aumentar su competitividad, han optado por crear la figura asociativa de empresas integradoras (EI), modelo que tiene su origen en los consorcios italianos y han sido un factor determinante en el desarrollo económico de países industrializados (Rueda, *et.al.*, 1997). La Secretaría de Economía (1993) define a las empresas integradoras como empresas de servicios especializados que asocian personas físicas y morales de escala micro, pequeña y mediana; su objetivo fundamental es organizarse para competir en los diferentes mercados y no para competir entre sí.

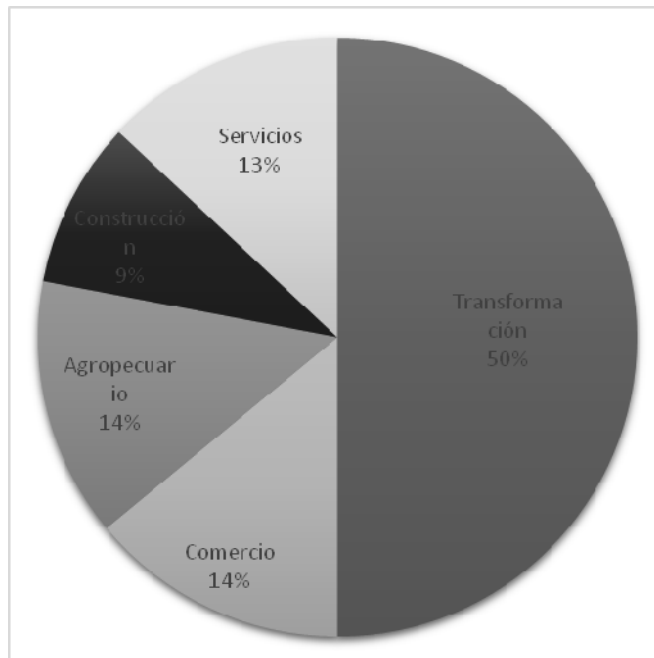


Gráfico 1. Empresas Integradoras en México por sector (1996)

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Rueda *et.al.*, (1997).

Como se puede ver en el gráfico anterior, las EI's en su mayoría pertenecen al sector de la transformación, que es el que podemos mencionar como más importante en cuanto a la incorporación de tecnologías, eficiencia en sus procesos y demás cuestiones similares; con lo que parece lógico que se trate del sector que más ha utilizado el modelo de creación de empresas integradoras para su mejora.

En México, este modelo de cooperación empresarial se encuentra previsto en el Decreto que promueve su organización, publicado en el Diario Oficial (DOF) el día 7 de mayo de 1993, donde se establece que las funciones principales de estas empresas son la prestación de asesoría y servicios altamente especializados a las empresas integradas, entre los que destacan los tecnológicos, promoción y comercialización, diseño y financiamiento. Este decreto fue modificado el 30 de mayo del 1995 con la finalidad de dar mayor flexibilidad a la operación de las EI; en este mismo decreto, la Secretaría de Economía (1995) se define las funciones u obligaciones que tiene una empresa integradora hacia sus asociados.

Las funciones descritas en dicho decreto son las siguientes:

- a. Dotar de recursos tecnológicos.
- b. Ayudar a las contratación de personal calificado
- c. Apoyar en la promoción y comercialización de productos.
- d. Apoyar en la adquisición de materia prima e insumos.
- e. Funciones de diseño de marca y producto.
- f. Desarrollo y aplicación de innovaciones.
- g. Función de subcontratación de productos y procesos industriales.
- h. Promover la obtención de financiamiento,
- i. Reunir las actividades en común,
- j. Funciones de carácter administrativo, fiscal, jurídico, informático, formación empresarial y capacitación de la mano de obra.

En virtud de potenciar el desarrollo de dicha forma de agrupación empresarial, el gobierno desarrolló tres tipos de apoyos: el fiscal, el financiero y los apoyos a la exportación, mismos que prestaba la Secretaría de Economía a través de distintas dependencias (SE, 2016a); una manera de asegurarse del aprovechamiento de dicho programa de parte del sector empresarial era gracias a las distintas etapas de formación de una empresa integradora (Ver figura 3) con la que se da un seguimiento a cada una de las EI's creadas.

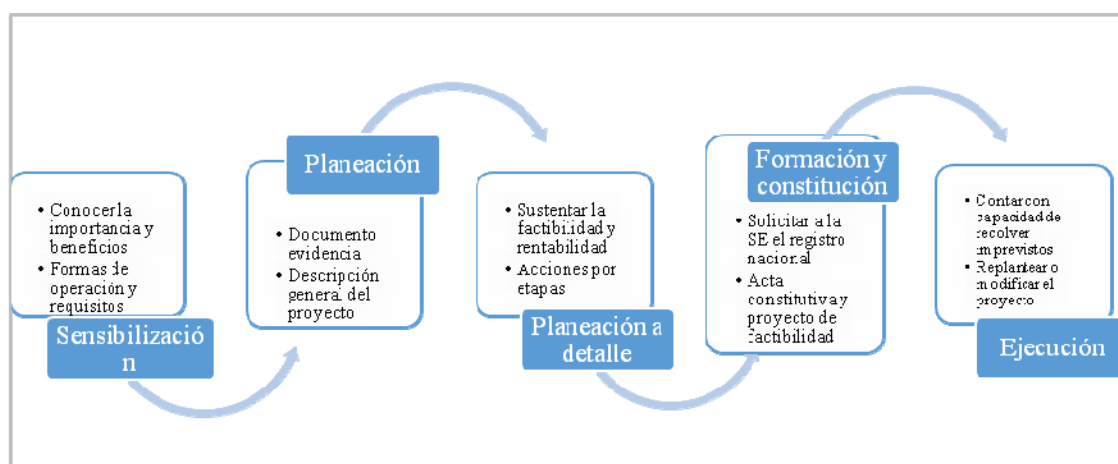


Figura 1. Etapas de Formación de una EI.

Fuente: Elaboración propia con base en SE, 2016b.

Conforme las empresas van desarrollando el proyecto de creación de una EI, siempre están siendo asesoradas, de manera que conozcan, apliquen y aprovechen las ventajas que la creación de esta figura asociativa tendrá en su dinámica diaria como negocios; además servía como lineamiento para los funcionarios que se encargan de dicha asesoría; todo con la intención de que se forme un grupo especializado en las cuestiones relevantes para las actividades más críticas del proceso o las más complicadas, de manera que los empresarios y productores se concentren en mejorar su calidad y productividad individual, cooperando en el desarrollo de todos los involucrados en la EI.

Algunos de los logros más importantes de dicho modelo son, según cifras de la SE (2016b) que el 60% ha disminuido los precios y tiempos en que adquiere sus materias primas, por lo que además de reducir costos incrementa su eficiencia; 70% ha mejorado su calidad desde el producto hasta su presentación y empaque; un 50% ha logrado economizar en transporte, distribución y almacenamiento; la formación especializada ahora es accesible para casi el 60% y un 35% comparten el uso de algunos activos, mismos que los empresarios consideraban como fuera de su alcance y han mejorado notablemente la productividad de sus negocios.

7. Método de investigación

Se utiliza una metodología cualitativa, mediante la cual se analiza las definiciones de empresas integradoras que han proporcionado otros autores y la Secretaría de Economía de México, se describen sus funciones, así como los beneficios que prestan a las empresas

integradas. Se revisan referencias bibliográficas concernientes a la teoría basada en recursos y capacidades, para teorizar, bajo esta perspectiva, a las empresas integradoras.

8. Conclusión.

Si el sector productivo de un país no cuenta con los recursos adecuados para su desarrollo, difícilmente podrá integrarse a la dinámica internacional, lo que propiciara a su vez que las diferencias entre países sean más amplias en cuestiones tecnológicas, financieras y sobre todo comerciales, para México (al igual que algunos de los países desarrollados) las empresas son un determinante en la búsqueda de la superación de dichas limitantes para la economía.

La Secretaría de Economía describe la figura de las EI's como un instrumento que permite el desarrollo regional gracias a la potenciación de las empresas locales frente a la creciente y compleja competencia actual (SE, 2016b). Lo anterior gracias a que las empresas integradoras dotan de recursos tecnológicos a las empresas integradas en específico le transfieren conocimientos y habilidades para el diseño y fabricación de sus productos que mediante capacitación especializada respecto a la industria en la que se encuentra, le permiten a la empresa ser más competitiva, puesto que además de tratarse de un recurso, le transmiten las experiencias y recomendaciones relevantes para que la empresa aproveche de una mejor manera dichos recursos, es decir, también la dota de capacidades determinadas.

Considerando esta función de las empresas integradoras dentro del modelo VRIO de esta visión de recursos y capacidades, se puede considerar que genera un recurso valioso, pues la tecnología es un elemento fundamental para poder llevar a cabo innovaciones entre las empresas integradas, de este modo contrarrestar las amenazas y tomar ventaja de las oportunidades que se presenta en el entorno de las firmas. Al mismo tiempo, al contar con tecnología específica para solucionar sus necesidades y problemáticas de producción en las firmas asociadas, se disminuye la posibilidad de que estos recursos puedan ser imitados, pues las empresas integradas buscarán su propia mezcla de tecnología; de esta manera, también se propicia una situación que lleve a las empresas integradas a una posición competitiva, puesto que se enriquece a cada una de las empresas integradas, se facilita la investigación y desarrollo en innovaciones, tanto en la sus procesos productivos, como en su productos que de manera individual sería más costoso y en ocasiones inalcanzable.

Ante la necesidad de invertir tanto en la gestión, como en las habilidades y conocimientos de los trabajadores, las empresas integradoras tienen la función de contratación de personal

calificado para las firmas asociadas, así como su capacitación; y en ese caso se puede decir, que se dota de recursos valioso e inimitable, pues el capital intelectual es desarrollado específicamente para las necesidades de la industria a la que pertenecen y bajo una estructura propias de este tipo de organización. Las empresas integradas mantienen su autonomía administrativa, sin embargo, las empresas integradoras contribuyen en la reestructuración de la organización y en el mejoramiento en la cultura empresarial de las firmas integradas.

El apoyo en la promoción y comercialización de productos, es un servicio prestado a las empresas integradas por parte de las empresas integradoras; al tener volúmenes más grandes de producción se necesitara contar con mejores redes de comercialización y distribución; lo cual genera gran valor a las empresas asociadas, siendo esto un recurso valioso que aporta este modelo de negocios. De esta manera las empresas se enfocan en la producción y simplifican su operación, generando así una estructura organizacional más sencilla que ayude a una explotación más eficiente de los recursos.

Con base en lo expuesto anteriormente, al contribuir en la adquisición de materia prima, también aumenta el poder de negociación con los proveedores, pues la cantidad de materia prima requerida por todas las empresas integradas llega a ser lo suficientemente grande para conseguir precios más bajos. Por lo regular la empresa integradora puede ser pequeña; sin embargo, está representando a un grupo de empresas pequeñas, lo que la hace parecer una gran corporación, convirtiéndose así, un cliente atractivo para los proveedores.

Los servicios profesionales, como lo son de carácter administrativo, fiscal, jurídico, informático, formación empresarial y capacitación de la mano de obra, son recursos intangibles que produce un impacto positivo, en gran medida, sobre las empresas integradas; por lo que se considera a las empresas integradoras como una fuente importante de recursos y capacidades para las MiPyMEs asociadas.

En general, una empresa integradora es un recurso en sí, que genera valor a las empresas integradas; y que por su estructura y forma de operar tienen el atributo de rareza, y en este mismo sentido, es muy difícil de imitar. En la implementación de este modelo de negocio, está fuertemente relacionado con el atributo de organización del marco VRIO, pues mediante la estructura organizacional que adoptan el conjunto de empresas, logran la explotación de los recursos y capacidades de cada una de las firmas integradas, de una manera más eficiente en comparación de cómo lo harían por separado.

Como se puede observar, la función principal de la empresa integradora es aumentar la competitividad de las empresas integradas; por lo que se puede decir que su éxito estará en función del aumento de la competitividad de las empresas asociadas mediante el desarrollo de capacidades y la integración de recursos, lo que prueba el supuesto de investigación.

Las empresas integradas obtienen ventajas económicas que, de manera individual, las MiPyMEs difícilmente pueden lograr, tales como elevar la capacidad de negociación en sus adquisiciones, mejoras en sus financiamientos, especialización en sus procesos, así como su participación en los mercados internos y de exportación; para las empresas pequeñas y medianas, estos recursos y capacidades son difíciles de acumular instantáneamente, como expone Collis (1997); y que con la implementación de este modelo de cooperación empresarial, proporcionan mayor accesibilidad a ellos superando las condiciones adversas, tanto internas como externas. El conocimiento que pueda tener el empresario sobre la necesidad de adquirir recursos y capacidades de manera conjunta con otras firmas relacionadas con su industria, podría motivarlo a asociarse con otras empresas, creando una empresa integradora.

Las empresas integradoras se forman por la voluntad propia de los dueños de las empresas integradas, con el objetivo de tener acceso a otros recursos de valor provenientes de las empresas aliadas u obtenerlos de manera conjunta; aumentando así su competitividad; además de tener mayor facilidad para intercambiar, adquirir, desarrollar tecnología. Desde la lógica basada en recursos, se expone que la ventaja competitiva de las alianzas está basada en una integración efectiva de los recursos valiosos de las firmas que se asocian (Das, 2000).

Estos modelos de asociación, en que las empresas buscan obtener aprendizaje conjunto ha sido implementado por países desarrollados para poder obtener (o en algunos casos mantener) dicho desarrollo, sin embargo no basta con intenciones gubernamentales que busquen su implementación en un corto plazo; además, es claro que el resultado de la implementación de este modelo estará afectado fuertemente por la cultura de los empresarios, el nivel de desarrollo de las instituciones designadas a la promoción de este programa, además del grado de interacción entre estos dos actores. Siguiendo lo expuesto por Peng (2002), este enfoque sustenta que el desempeño de las firmas se ve influenciado por el Estado y la sociedad; por lo que, en futuras investigaciones, será de gran utilidad que este modelo sea analizado bajo la perspectiva de la teoría basada en las instituciones.

Referencias

- Amoros, J., Etchebarne, S., Felzenstztein, C. (2012). International entrepreneurship in Latin America: development challenges. *Esic Market Economic and Business Journal*, Vol.43 (3), 497-512.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, No.1, 99-120.
- Chandler, A. D. (1990). The enduring logic of industrial succes. *Harvard Business Review*, 68(2), 130-140.
- Cruz, V. J. (2013, Junio 13). Fracasa 75% de Pymes en sus primeros cinco años: CCE. *Proceso*. Recuperado en www.proceso.com.mx
- Das, T. (2000). A resources-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31-61.
- Casalet, M. (1997). La cooperación interempresarial: una opción para la política industrial, *Comercio Exterior*. 2. 8-15.
- Collis, D. (1997). Resource and rents. En Collis, D. (ed), *Corporate Strategy*, 25-47. Cambridge: Harvard University Press.
- García, J. y Paredes, V. (2001). Programas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas en México, 1995-2000. *CEPAL-Serie Desarrollo Productivo No. 115. Red de reestructuración y competitividad*. Santiago de Chile, noviembre del 2001. ISBN: 92-1-321938-5. ISSN: 020-5179.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*. 17, 109-122. DOI:10.1002/smj.4250171110
- INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Censo económico 2014. Consultado en www.inegi.org.mx
- Luna, L. (2012). Importancia de las PyMEs en México. *Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato*. Tesis inédita de doctorado. Universidad de Celaya.
- Peng, M. (2002). Toward an institution- based view of business strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 251-267. Recuperado en <http://ebsohost.com/>
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press: New York. ISBN: 9780198289777
- Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*. Vol.12, S2, 95-117.
- Rueda, P.I., Rey R. B., Simón D. N., Álvarez M. L., Ángeles C. S., Flores B. M., Gaitán R. M.,... Torres T. F. (1997). *Las empresas integradoras en México*. México: Siglo XXI, S.A. de C.V.

- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, Mass. Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Socialism, capitalism and democracy*. Harper and Brothers.
- SE, Secretaría de Economía. (2016a). *Empresas integradoras*. Página web de la Secretaría: www.gob.mx/se
- SE, Secretaría de Economía. (2016b). *Guía para la formación de una empresa integradora*. Página web de la Secretaría: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/incubadoras/130-programa-de-empresas-integradoras>
- Secretaría de Gobernación. (1993). *DOF, Diario Oficial de la Federación*. Publicado el 7 de mayo de 1993. Consultado en http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4735831&fecha=07/05/1993
- Secretaría de Gobernación. (1995). *DOF, Diario Oficial de la Federación*. Decreto que modifica al diverso que promueve la organización de empresas integradoras. Publicado el 30 de mayo de 1995. Consultado en http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4874645&fecha=30/05/1995
- Vargas-Hernández, J. G., Guerra, G.E., Bojórquez, G. A., & Bojórquez, G.F. (2014). *Gestión estratégica de organizaciones*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Elaleph.com
- Wernerfelt, B. (1984). Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.