

# LA EMPRESA EN MÉXICO

## TEORÍA Y PRÁCTICA

**Joaquín Mercado Yebra**  
**Luz Marina Ibarra Uribe**  
(coordinadores)

editorial  
**fontamara**

Universidad Autónoma  
del Estado de Morelos

# LA EMPRESA EN MÉXICO. TEORÍA Y PRÁCTICA

Coordinadores:

Joaquín Mercado Yebra  
Luz Marina Ibarra Uribe



## INTRODUCCIÓN

El estudio sobre la empresa suele abordarse desde las diversas perspectivas y enfoques de las ciencias sociales. Así, en la ciencia económica la empresa es el agente económico que decide sobre los niveles de inversión dadas las restricciones de financiamiento; en otras ciencias sociales se le concibe como un sistema social organizado de manera formal o informal donde se establecen determinadas relaciones humanas vinculadas con la motivación, el liderazgo, la participación de los trabajadores, etc.; por su parte, las ciencias administrativas tienen por objeto establecer los fundamentos que posibiliten la armonización de los intereses de actores como accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

El término más usual de empresa es el aceptado por la Real Academia Española, en el sentido de que es la organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos o el lugar donde se realizan las actividades mencionadas.

En general, las acepciones de empresa se refieren a organizaciones, sistemas o entidades que tienen fines de producción de bienes y servicios de manera regular mediante una combinación de capital, trabajo, tecnología y organización, para satisfacer necesidades sea su objetivo o no la de obtención de lucro.

Existen diversas maneras formales de clasificar a las empresas por la rama de actividad económica en la que participan (agropecuarias, industriales, comerciales y servicios), por su tamaño (grandes, me-

dianas, pequeñas y microempresas), por el alcance de sus mercados (locales, regionales, nacionales, internacionales), por la forma de propiedad (privada, pública, social), por su forma jurídica (individuales, sociedades anónimas, cooperativas), por la localización del capital (nacionales, transnacionales) e incluso por los segmentos de mercado que atienden (bajos, medianos y altos ingresos).

Independientemente de la concepción que se tenga de empresa, es incuestionable que ahí se toman las principales decisiones de inversión y financiamiento, y que de su operación depende, en buena medida, el crecimiento de la producción nacional y mundial, así como los niveles de bienestar de grandes núcleos de población.

El estudio de la empresa resulta de gran interés para estudiantes, investigadores, académicos y tomadores de decisiones del sector empresarial y político, de manera que constituye un reto impostergable la reflexión sobre el tema de empresa, la teoría que la explica, las formas en que funciona y su incidencia en sectores y regiones determinados, con el fin de encontrar medidas que orienten la mejora de su impacto positivo en la economía y la sociedad.

Tal vez, las concepciones dominantes de empresa provienen de la ortodoxia económica que la conciben como una entidad maximizadora de utilidades sujeta a restricciones tecnológicas y financieras que opera en determinadas estructuras de mercado de competencia perfecta o imperfecta (competencia monopolística, el oligopolio y el monopolio). Las restricciones financieras se relacionan con los ingresos y con los costos, y las tecnológicas se vinculan con las combinaciones de factores de la producción; en general, se establece una función objetivo que se maximiza sujeta a diversas restricciones.

Sin embargo, la investigación de la empresa involucra temas más amplios, como el estudio de los ambientes organizacionales, las restricciones a las que se enfrenta, los incentivos, la capacidad de innovación, los diferentes grados de incertidumbre, los derechos de propiedad, los valores, el grado de apertura respecto a las influencias externas, así como la influencia que sobre la empresa ejercen las instituciones políticas y de mercado.

Los enfoques también son diversos, van desde la economía tradicional a la que nos hemos referido a los enfoques de tipo administrativo, jurídicos y organizacionales.

En este contexto, el Cuerpo Académico (CA) Estudios Estratégicos Regionales de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM) convocó a investigadores de nuestra Institución y de la Universidad Autónoma Metropolitana para que participaran en la concreción de este volumen. En la medida que es un trabajo multidisciplinario, en esta obra la empresa se analiza desde diferentes enfoques, como el de la teoría de las organizaciones que busca respuestas alternativas a las de la economía ortodoxa; desde la perspectiva jurídica que la analiza utilizando el derecho positivo; su responsabilidad social y la forma específica de operar de cierto tipo de empresas como las microfinancieras.

Por ello, en el libro *La empresa en México. Teoría y práctica* concurren diferentes áreas del conocimiento, desde las especializadas en el análisis de las organizaciones hasta ciencias de mayor generalidad como el derecho, la economía y las finanzas, con las perspectivas y enfoques propios de cada disciplina, donde se realizan aportes que, sin duda, serán de gran interés para el lector por la novedad y profundidad con que se abordan.

La obra está organizada en tres grandes apartados: el primero gira en torno a aspectos propios de la teoría de las organizaciones que llega a conclusiones no tradicionales de la empresa, el segundo se centra en los enfoques jurídicos (bases constitucionales y legales, obligaciones laborales y fiscales) y el tercero estudia aspectos sociales y económicos de la empresa (responsabilidad social e impacto de las microfinancieras sobre la población); por su parte, cada apartado se organiza conforme al grado de generalidad de los temas tratados, esto es, se inicia con los capítulos teóricos, se continúa con los que versan sobre aspectos nacionales y se finaliza con estudios específicos de la forma en que operan cierto tipo de empresas y su vinculación con los clientes.

El trabajo preparado por Eunice L. Taboada Ibarra, Miguel Á. Sámano Rodríguez y María Flor Lilia Chávez Presa “La empresa y el empresario desde tres perspectivas teóricas” examina planteamientos que van más allá de las teorías tradicionales centradas en la asignación óptima de recursos, la racionalidad del agente y la apropiación de beneficios; las nuevas aportaciones son más realistas y se enfocan sobre todo en el aprendizaje, en las capacidades, en el desarrollo de competencias y en la colaboración como medio de innovación donde el empresario cuya racionalidad es limitada, juega un papel central; esto

es, los autores analizan con puntualidad los trabajos de Edith Tilton Penrose (*Teoría del crecimiento de la empresa*), R. R. Nelson y S. G. Winter (*Teoría evolucionista de la empresa*), y de Bart Nooteboom (*Teoría cognitiva de la empresa*).

Alejandro García Garnica y Ana Esther Escalante Ferrer, en el estudio “Procesos de coordinación en las empresas de la industria automotriz: Los casos de Ford y Toyota Motors Company”, estudian la importancia de los procesos de coordinación (puesto que facilitan el aprovechamiento de recursos, la innovación, la flexibilidad, la adaptación, la movilidad de los recursos, la adaptabilidad, la flexibilidad y la reducción de riesgo) en el interior y entre las empresas a partir de la teoría de la organización; además, analizan los procesos de integración en los casos de Ford Motor Company y Toyota, que son dos grandes ensambladoras de la industria automotriz que han destacado en el ámbito mundial, entre otros aspectos, por el impacto de sus sistemas de producción y de cooperación sobre las formas de organización de otras empresas y que se conocen usualmente como *fordismo* y *toyotismo*.

El capítulo preparado por Ladislao Adrián Reyes Barragán y Gildardo Avilez González “Bases constitucionales y legales de la empresa en México”, como su nombre lo indica, analiza las leyes constitucionales y las bases que rigen la empresa en los Estados Unidos Mexicanos; de manera general se estudia el Estado de derecho y su relación con la empresa, y de forma más particular destaca las disposiciones jurídicas que regulan la actividad de las empresas. Resalta la discusión sobre las disposiciones relativas a la Rectoría del Estado en materia económica, así como las relacionadas con la libre competencia y prohibición de los monopolios.

El capítulo elaborado por Gabriela Mendizábal Bermúdez, intitulado “Las empresas y el derecho del trabajo”, establece un marco conceptual de las empresas y su regulación jurídica en México, destacando diversos ordenamientos aplicables a las funciones de las empresas contenidos en el derecho del trabajo, el derecho corporativo y el derecho de la empresa; además, realiza un análisis jurídico de la situación por la que atraviesan las empresas en esta primera década del siglo XXI, marcada por crisis económicas, y la respuesta que el derecho tiene frente a su problemática, con propuestas de reforma laboral en México y en varias partes del mundo.

El capítulo de Juan Manuel Ortega Maldonado “Obligaciones fiscales de las empresas en relación con sus trabajadores” versa sobre las obligaciones fiscales que tienen las empresas en México, que derivan de la normatividad federal aplicable, destacando especialmente su vinculación con las obligaciones laborales que deben cumplir. El análisis se centra en las obligaciones de las empresas mexicanas en su calidad de personas morales, con exclusividad respecto del impuesto sobre la renta. En la mayoría de los casos, las obligaciones fiscales que tienen los patrones son de carácter formal, como dar de alta al trabajador ante el Servicio de Administración Tributaria, retener el impuesto, enterarlo al fisco y rendir los informes que la propia Ley establece.

Gloria Moreno Álvarez, en su texto “La empresa social y la responsabilidad social corporativa en México”, estudia la situación actual de la responsabilidad social corporativa (RSC) en México y sus principales temas de discusión, evalúa el grado de penetración de una nueva cultura empresarial basada en la RSC sobre las estrategias empresariales de México e investiga el impacto de la empresa social sobre el empleo. Para tal efecto, utiliza los fundamentos teóricos de la economía social cuyo objetivo no es la obtención de ganancias, sino lograr el beneficio social.

Janet Rivera Lavín y Joaquín Mercado Yebra, en su trabajo intitulado “Empresas de microfinanzas y la actividad de microcrédito en Tlacotepec, Zacualpan de Amilpas, Morelos”, presentan los resultados de una investigación de campo relativa a la actividad de las empresas de microfinanzas en Tlacotepec, Zacualpan de Amilpas, Morelos. Se revisan las características básicas de las empresas de microfinanzas y del microcrédito; se estudian los aspectos económicos de las familias de Tlacotepec como nivel de ingreso y ocupación; se cuantifica la presencia de las microfinancieras, y finalmente, se analizan las condiciones de otorgamiento de microcréditos (monto, tasas de interés, plazo y destino) en los niveles de vida de las familias de la localidad.

Esta obra ha sido posible gracias al esfuerzo de coordinación del Cuerpo Académico Estudios Estratégicos Regionales, de los autores invitados que contribuyeron con los resultados de sus líneas de investigación en el tema de empresa, del apoyo de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos y del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI versión 2009).



# LA EMPRESA Y EL EMPRESARIO DESDE TRES PERSPECTIVAS TEÓRICAS

*Eunice Leticia Taboada Ibarra  
Miguel Ángel Sámano Rodríguez  
María Flor Lilia Chávez Presa\**

## INTRODUCCIÓN

A la par del reconocimiento de la empresa como agente económico fundamental para el crecimiento y desarrollo económico, el papel, características e importancia del empresario son tópicos de interés que han sido tratados con distintos grados de profundidad por diferentes perspectivas teóricas.

Es así que conforme ha cambiado el paradigma tecnológico en el que se desenvuelve la empresa, las teorías de la firma también lo han hecho y han ido incorporando más elementos y énfasis diferentes para explicar ambos conceptos (empresa y empresario) de manera más completa.<sup>1</sup>

Lo anterior es de relevancia porque, por ejemplo, con la complejidad tecnológica y comercial, la gama e importancia de relaciones entre empresas es cada vez es más extensa y exige que las partes involucradas definan estrategias claras y bien delimitadas, pero también más

---

\* Profesores-investigadores de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, Departamento de Economía.

<sup>1</sup> Para una revisión de la relación entre paradigmas y teorías, se sugiere revisar: P. Tigre, “Paradigmas Tecnológicos e Teorías Económicas da Firma”, en *Revista Brasileira de Inovação*, vol. IV, núm. 1, 2005, pp. 187-223.

flexibles, para enfrentar entornos cada vez más competitivos y cambiantes. Ello conlleva a que el empresario de hoy tenga que estar al tanto y liderar un abanico más amplio de tareas, que implica características y competencias distintas a las que realizaba un empresario medio siglo atrás.

Desde el punto de vista teórico, algunos de los roles empresariales que se han identificado son: la destrucción creativa por la existencia de nuevas combinaciones y la creación y entrada a nuevos mercados;<sup>2</sup> el arbitraje, identificación y utilización de oportunidades para combinar oferta y demanda;<sup>3</sup> la provisión de capital, y la configuración y administración de los factores de producción para hacer más eficiente la producción.<sup>4</sup>

En asociación con los diferentes roles del empresario, se han reconocido también distintas características y competencias del mismo: percepción, imaginación, visión, idiosincrasia, iniciativa, independencia, autoridad, juicio, sentido de realismo, resolución, carisma, fortaleza de personalidad, capacidad de liderazgo, capacidad de administrar y aceptación de la incertidumbre.

En este documento se presenta una breve revisión de algunos planteamientos teóricos al respecto. Las tres propuestas que se incluyen, al explicar a la firma, se centran en el aprendizaje más que en la utilización eficiente de recursos y en la apropiación de ganancias. En ese sentido parten de reconocer la importancia del conocimiento, la cognición limitada del agente económico y la trascendencia de la actividad innovativa en el ciclo de vida de la empresa.

Las teorías de Edith Penrose, Richard Nelson y Sidney Winter y de Bart Nooteboom, en términos generales pueden clasificarse dentro de la perspectiva de las capacidades o competencias y, como se verá, dan cuenta de cómo desde ese enfoque se ha ido visualizando a la empresa y al empresario. Por ejemplo, es notoria la evolución que se ha registrado respecto a la necesidad, posibilidad e importancia de la colaboración entre empresas como un medio para que la firma<sup>5</sup> mejore su

---

<sup>2</sup> J. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy*, Nueva York, Harper and Row, 1942.

<sup>3</sup> F. Hayek, "The Use of Knowledge in Society", en *American Economic Review*, núm. 35, septiembre de 1945, pp. 519-530.

<sup>4</sup> A. Marshall, *Principles of Economics*, Londres, McMillan, 1959.

<sup>5</sup> En este documento se utilizan indistintamente los términos empresa, firma y organización.

cognición y su actividad innovativa. El papel y la trascendencia del empresario para que aquélla lleve a cabo esta creciente colaboración es sin duda fundamental, no sólo para coordinar los conocimientos y capacidades de la firma, sino también para controlar o gobernar esas relaciones (la propuesta de Nooteboom aborda estas temáticas).

En la presentación de cada teoría se revisa brevemente lo que el autor (o autores) plantea(n) respecto a la empresa y al empresario, esto con el objetivo de reflexionar en las conclusiones del trabajo, lo importante que es el conocimiento y la innovación para la empresa y el papel clave del empresario en los mismos.

El orden de presentación está en correspondencia con la secuencia cronológica en la que los autores dieron a conocer su trabajo: Penrose (1959), Nelson y Winter (1982), y Nooteboom (2009).

## **1. EDITH PENROSE (*TEORÍA DEL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA*)<sup>6</sup>**

Esta autora desarrolló su propuesta en los años cincuenta y la misma supuso una ruptura temprana con la visión ortodoxa de la firma. Su trabajo tiene la particularidad de enfatizar las causas internas a la empresa que generan y limitan su crecimiento. Su objetivo era lograr una teoría del crecimiento de la firma en la que este último no se basara en eventos fortuitos externos a la empresa.<sup>7</sup>

Para Penrose, una empresa es una colección de recursos; un depósito de conocimientos, en la medida en que los recursos poseen competencias individuales y son capaces de proporcionar servicios diversos. El objetivo de la firma es acrecentar sus beneficios totales a largo plazo mediante su crecimiento. Para que la empresa crezca, requiere de la generación continua de nuevos servicios productivos.

En ese sentido: (I) el crecimiento y la especificidad de la firma dependen de los servicios que sus recursos son capaces de proporcionar, (II) la forma de emplear y disponer de esa colección de recursos, entre

---

<sup>6</sup> E. Penrose, *The Theory of Growth of the Firm*, Oxford, Basil Blackwell, 1959.

<sup>7</sup> Para una revisión más detallada de esta propuesta teórica, se sugiere revisar: E. Taboada, "Teoría del crecimiento de la empresa. La perspectiva de Edith Penrose", en *Hacia una nueva teoría económica de la empresa. Elementos desde la economía institucional contemporánea*, México, EON/UAM-A y UAM-C, 2007.

diferentes usos y en el curso del tiempo, es una decisión administrativa (de la dirección de la empresa), y (III) la dimensión (el tamaño) de la empresa se aprecia mejor mediante la valuación de los recursos productivos que emplea y de la forma en que éstos se asignan.

El crecimiento de la empresa sólo se consigue si la misma aprovecha las oportunidades productivas que se le presentan. Éstas se componen de “todas las posibilidades que el empresario ve y utiliza”.<sup>8</sup> Lo que ‘ve’ es la imagen que se forma de las opciones y obstáculos a los que la firma se enfrenta en el ambiente en el que se desenvuelve.

Por su parte, entre los recursos que tiene la empresa, los humanos están dotados de habilidades y capacidades que pueden irse modificando y mejorando con el tiempo a través del conocimiento. Esto es de especial importancia en el caso del personal encargado de la dirección de la empresa y del que lleva a cabo las actividades de investigación y desarrollo.

Desde la perspectiva de Penrose, las personas pueden adquirir conocimiento de dos maneras: (I) les puede ser enseñado, puede aprenderse de otras personas o de obras escritas porque puede ser expresado y transmitido, y (II) pueden acceder a él mediante aprendizaje en forma de experiencia personal.<sup>9</sup>

Con el incremento de la experiencia se dan cambios en el grado de conocimiento y en la capacidad de aplicar el conocimiento previo y el adquirido. De esta manera: “[...] disponiendo de experiencia, una persona gana sabiduría, seguridad de movimientos y confianza, y todas estas cualidades llegan a formar parte de la misma naturaleza de la persona, e influyen sobre la cantidad y calidad de servicios que puede rendir a su empresa”.<sup>10</sup>

La experiencia tiene un impacto más allá del individuo o de un conjunto de ellos, también facilita un conocimiento creciente de las formas en que puede actuar la empresa y de sus posibilidades. “Este aumento de conocimiento hace que la oportunidad productiva de una empresa

---

<sup>8</sup> E. Penrose, *The Theory of...*, p. 36.

<sup>9</sup> Al primer tipo de conocimiento, Penrose lo clasifica como “‘objetivo’, y es independiente, al menos teóricamente, de la opinión de cualquier individuo o grupo de individuos. Podríamos decir que responde al ‘estado de la ciencia’” (*ibid.*, p. 60). Respecto a la experiencia, señala que es intrínseca a la propia actividad que se realiza y que el conocimiento obtenido de esta manera resulta, la mayor parte de las veces, intransmisible.

<sup>10</sup> *Idem.*

varíe independientemente de los cambios en el medio ambiente y contribuye a ‘individualizar’ la oportunidad de cada empresa”.<sup>11</sup>

Así, la firma crecerá como consecuencia de que su dirección detecte una oportunidad y pueda adecuar sus recursos para producir los servicios que le interesa generar. El conocimiento y la experiencia del personal de la empresa resultan fundamentales y se aprovecharán gracias a la *creatividad, experiencia y liderazgo directivo*. Estos elementos harán que la firma permanentemente esté creciendo en un sentido vertical (hacia adelante o hacia atrás en el proceso productivo) u horizontal.

La especificidad y la experiencia dentro de la empresa del personal directivo, y del trabajo en equipo que éste sea capaz de propiciar y dirigir, se encuentran en la base de la explicación de Penrose acerca de las razones para el crecimiento de la empresa.

En relación con el *personal directivo*, señala que la mayor parte de su experiencia está tan asociada frecuentemente a un conjunto particular de circunstancias internas, que sólo éstas permiten disponer de una gran parte de los servicios más valiosos de la persona.

...adquirir una experiencia suplementaria.<sup>12</sup> Aquel individuo que ha desarrollado su actividad productiva dentro de una empresa dada, puede –por ejemplo, a causa de su conocimiento cercano de los recursos, estructura, historia, operaciones y personal de la empresa– rendir servicios a dicha organización que no podría proporcionar a otra diferente sin antes...

Ésa es la razón por la que los recursos directivos de la firma con el tiempo se vuelven más valiosos para la misma. Las variaciones en la experiencia de los dirigentes están inseparablemente relacionadas con la expansión y operación de la empresa y es lo que explica que pueda variar la oportunidad productiva de la misma, aun cuando no cambien las circunstancias externas, ni los conocimientos tecnológicos.

Respecto al impacto de la *experiencia en el trabajo del equipo*, se puede decir que lo que sucede individualmente, en cuanto a la capacidad de prestación de servicios, se potencia sobre un conjunto de personas que trabajan en forma colectiva. De allí que sea relevante que la

---

<sup>11</sup> *Ibid.*, p. 59.

<sup>12</sup> *Ibid.*, p. 60.

empresa cuente con personal directivo con experiencia dentro de la misma y con un equipo de trabajo también con esa característica.

*La experiencia, el liderazgo y la capacidad emprendedora y de coordinación administrativa del directivo* son fundamentales, puesto que éste no sólo organiza los recursos de la empresa –que son escasos y costosos–, sino que al hacerlo está decidiendo respecto a los límites de la misma.

Como puede observarse, esta autora diferencia claramente las competencias administrativas de las emprendedoras, por ello a continuación se aborda lo que entiende por empresario y servicios empresariales (punto A); se señalan las competencias y capacidades del empresario (punto B), y se presentan los límites al crecimiento de la empresa y las características con las que el empresario debe contar para evitar que la empresa llegue a tal situación (punto C).

## **A. El empresario y los servicios empresariales**

En el tercer capítulo de la *Teoría del crecimiento de la empresa*, Penrose especifica claramente que en su exposición utiliza el término de empresario porque es el concepto que se adecua para explicar la competencia principal que debe tener la dirección de la empresa para mantenerse creciendo: idear y poner en marcha las decisiones y actividades pertinentes para aprovechar las oportunidades productivas que va encontrando.

Durante este estudio, el término “empresario” es utilizado en un sentido funcional refiriéndose a los individuos o grupos que dentro de la empresa rinden servicios empresariales, sea cual sea su posición o empleo. Los servicios empresariales son aquellas contribuciones a la operación de una empresa que consisten en la introducción y aceptación de nuevas ideas en nombre de dicha empresa, particularmente respecto de la producción, localización, cambios tecnológicos, adquisición de nuevo personal directivo, modificaciones de capital y elaboración de planes de expansión, incluyendo la elección del método de realizarla. Los servicios empresariales difieren de los servicios directivos en que estos últimos tienen que ver con la ejecución de los proyectos e ideas empresariales y con la supervisión de las operaciones en curso. Es muy frecuente que los mismos individuos puedan propor-

cionar a la empresa ambos tipos de servicios. La “dirección” de la empresa incluye tanto individuos que rinden servicios empresariales como directivos; cuando se habla de “competencia de la dirección” se está refiriendo al modo en que se lleva a cabo la función directiva, mientras que al referirse al “espíritu emprendedor de la dirección”, a la función empresarial.<sup>13</sup>

Como se observa, el empresario es el recurso productivo que ofrece los servicios empresariales necesarios para reconocer y explotar las oportunidades productivas para que la empresa crezca y obtenga beneficios positivos en el largo plazo.

## **B. Las competencias empresarial y directiva**

Como se mencionó anteriormente, la parte emprendedora de la dirección es una característica clave para la empresa. El espíritu emprendedor está asociado con el temperamento o las cualidades personales del individuo. Penrose lo define como la predisposición psicológica que lleva a los individuos a arriesgarse con la esperanza de obtener un beneficio, y en particular, a encauzar los recursos hacia actividades especulativas. Con esta definición hace evidente la diferencia y la complementariedad entre la “competencia empresarial” y la “competencia directiva”.

La competencia empresarial claramente se refiere a la ambición del directivo para extender las operaciones de la firma buscando ampliar los beneficios. Mientras que la competencia directiva está en función de los servicios empresariales, no depende de características temperamentales de las personas y está moldeada y condicionada por la propia empresa. De aquí que:

Si se ignoran los problemas de adaptarse a condiciones externas que cambian rápidamente, la función simple de la dirección es la de coordinar la actividad operativa diaria dentro de un marco administrativo dado, resolviendo problemas menores y mejorando la manera existente de hacer las mismas cosas. El crecimiento requiere de iniciativa e imaginación, por lo tanto, de un tipo de servicios diferentes a los de una dirección de rutina.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> *Ibid.*, p. 37.

<sup>14</sup> *Ibid.*, p. 539.

La combinación del espíritu emprendedor (que no es una cualidad homogénea) y de la capacidad directiva competente, es el elemento que da a la empresa la posibilidad de crecer, o que le impone necesariamente un límite a su expansión en la medida en que tal combinación no puede ser adquirida en el mercado.

De forma muy esquemática, entre las características que debe tener la dirección para ser capaz de aprovechar las oportunidades y recursos de la empresa, la autora destaca:

- i. Capacidad imaginativa (reconocimiento instintivo de lo que es una oportunidad, de lo que dará buen resultado y de la manera de alcanzarlo).
- ii. Sentido de la oportunidad (*timing*).
- iii. Capacidad emprendedora (capacidad de tomar riesgos).
- iv. Habilidad para infundir confianza y obtener fondos.
- v. Versatilidad para desarrollar nuevos mercados o para incursionar en nuevas líneas de producción.
- vi. Mentalidad imperialista (ser político y estrategia de negocios).
- vii. Experiencia dentro de la empresa.

### **C. Los límites al crecimiento de la empresa y la elaboración y ejecución de los planes de expansión**

La explicación de límite al crecimiento de la empresa hace evidente la trascendencia de que la dirección de la misma cuente con las competencias y características antes enunciadas. El límite al crecimiento de la firma puede presentarse por:

- i. Limitación en su capacidad directiva (condición interna de la empresa).
- ii. Situación del mercado de factores y/o productos (condición externa a la empresa).
- iii. Incertidumbre y riesgo (combinación de actitudes internas y externas).

Sin embargo, el primer factor es el único límite real, puesto que si se carece de capacidad directiva emprendedora, no se pueden enfren-

tar las limitaciones que impongan los otros dos factores y se desaprovecharán las oportunidades productivas. Desaprovechar estas últimas se puede presentar porque no se les haya detectado o por no saber adecuar los recursos necesarios para aprovecharlas, es decir, por una mala planificación y ejecución eficiente del programa de expansión.

Una expansión exitosa debe ser precedida por la planeación por parte de la firma. Las firmas no crecen automáticamente, sino en respuesta a decisiones humanas. Si las firmas actúan basadas en planes, se sigue que tienen algún grado de confianza [*confidence*]. El cuestionamiento que surge es cómo las firmas obtienen el grado de confianza requerido. A menos que se asuma que el conocimiento es perfecto y que la incertidumbre está ausente—supuestos que son inútiles e inapropiados en este contexto, es claro que se debe desarrollar dentro de la firma un cuerpo de conocimiento suficiente para sostener los planes racionales para actuar. Lo que ampliamente se caracteriza como búsqueda o investigación gerencial [*managerial research*], será necesaria para tal propósito. En consecuencia, alguna parte de los servicios directivos y emprendedores de la firma deben estar disponibles para trabajar en los planes requeridos cuando se considere la expansión.<sup>15</sup>

Es así que la investigación y la planeación directiva son las que permiten que la empresa continúe en el tiempo aprovechando oportunidades para su expansión posterior. Esto porque los recursos no utilizados y la experiencia y los conocimientos ganados dentro de la empresa, se constituyen en los determinantes del sendero de crecimiento de la misma en la medida en que le proporcionan flexibilidad para enfrentar el medio ambiente incierto y cambiante. Sin embargo, dicha flexibilidad y trayectoria sólo se aprovecharán, como previamente se apuntó, si los directivos son emprendedores y tienen experiencia dentro de la firma.

De esta manera, la dirección central de la empresa es la que decide respecto a las acciones nuevas o no consideradas en el funcionamiento “burocratizado” del día a día. Las decisiones de expansión, inversión y contratación de nuevo personal, se incluyen también dentro de sus actividades. Sin embargo, para que la línea de autoridad y el plan de funcionamiento y expansión tengan lugar, la empresa requiere de la cooperación de muchos individuos entre los que exista confianza

---

<sup>15</sup> *Ibid.*, p. 532.

mutua y para esto será necesario que se conozcan personalmente y que trabajen en equipo.

En adición, mientras la expansión de la empresa sea más compleja, la demanda de personal directivo con experiencia será mayor, no sólo por la variedad de servicios administrativos que se deben realizar, sino por la necesidad de coordinar los recursos productivos de la empresa.

La “coordinación” incluye no sólo el establecimiento del presupuesto de capital y de la debida conexión entre cada una de las nuevas actividades y las antiguas, sino también de la expansión y revisión necesaria de la estructura administrativa de la empresa y la fijación del grado de responsabilidad y autoridad que se debe conceder a los que llevan a cabo las nuevas operaciones y a los que se van a ocupar de ellas en el futuro. En consecuencia, además de la labor administrativa de planificar la expansión, existe la tarea de mantener la coordinación necesaria con el resto de la empresa y de elaborar, simultáneamente, los ajustes administrativos precisos para que la ejecución del programa de expansión no se vea perjudicado por estrangulamientos burocráticos.<sup>16</sup>

Con esta idea es comprensible que en una empresa grande, al haber un mayor volumen de trabajo administrativo y un mayor número de actividades diferentes, habrá un mayor número de personas cuyas actividades deban ser coordinadas y, por lo tanto, se precisará de más servicios directivos.<sup>17</sup>

Para finalizar la revisión de este planteamiento teórico, se subraya que para Penrose la existencia de una organización administrativa como coordinadora de recursos, no sólo sirve para diferenciarla de la coordinación de mercado, sino que es el elemento fundamental para que una empresa sea considerada como tal.

---

<sup>16</sup> *Ibid.*, p. 224.

<sup>17</sup> La mayor actividad de coordinación también puede presentarse cuando el proceso productivo implica la utilización de grandes máquinas y pocos obreros, en este caso la labor de coordinación de las actividades productivas puede ser simple. Sin embargo, aunque tal vez no se requieran más obreros, sí más personal de promoción de ventas o de otras funciones directivas demandadas por la mayor escala de producción.

## 2. RICHARD NELSON Y SIDNEY WINTER (*TEORÍA EVOLUCIONISTA DE LA EMPRESA*)<sup>18</sup>

Nelson y Winter desarrollaron una teoría evolucionista de las capacidades y del comportamiento de las firmas operando en un medio de mercado. Su propuesta es útil para analizar el cambio económico por modificación en la demanda del producto o en las condiciones de oferta, pero también por la actividad innovativa de las empresas.<sup>19</sup>

En este enfoque, la firma se visualiza como tenedora, en cualquier momento dado, de ciertas capacidades y reglas de decisión (rutinas). Estas últimas con el tiempo se modifican debido a los esfuerzos deliberados que realiza para resolver los problemas que se le presentan y para responder a los eventos aleatorios que enfrenta. En este sentido los autores definen a la firma como depósito de conocimiento y como contes-tataria de dificultades relacionadas con problemas de información.

Desde esta perspectiva teórica se abandona el concepto de maximización y equilibrio estable y se sitúan los postulados básicos de la conducta de la empresa en la selección de operaciones rutinarias. Las firmas son vistas como actores centrales, y sus características principales están dadas por su *stock* de capital y sus rutinas prevalecientes.<sup>20</sup> La finalidad de la empresa es la de sobrevivir en el mercado obteniendo beneficios positivos, de aquí que se le considere una “máquina innovativa en evolución económica, cuyas metas principales son sobrevivir y progresar”.

En ese contexto, el papel de la empresa como mecanismo de coordinación de la actividad económica es central: coordina a los diferentes agentes y recursos mediante rutinas y procedimientos. La firma

---

<sup>18</sup> R. Nelson y S. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, 6a. ed., USA, The Belknap Press of Harvard University Press, 1996.

<sup>19</sup> Para una revisión más detallada de esta propuesta teórica, se sugiere revisar: E. Taboada, “Una teoría evolucionista de la empresa. La propuesta de Nelson y Winter”, en *op. cit.*

<sup>20</sup> “La lógica resumida de este planteamiento teórico es que dentro de una empresa, los individuos aprenden a resolver problemas utilizando pautas estables de comportamiento (rutinas) y que la repetición de los procedimientos los capacita para reducir la complejidad de las decisiones individuales. Las rutinas se automatizan y se hacen parcialmente tácitas. Los actos rutinarios se acumulan en conocimientos y habilidades, generándose una memoria organizacional de la firma que asume características funcionales relativamente durables. Las rutinas pueden ser de tres clases: de operación, de inversión y de búsqueda”. *Ibid.*, p. 167.

existe porque permite el flujo de información y conocimiento (tácito y explícito) necesario para hacer las cosas e innovar. El mercado no puede proveer el conocimiento tácito involucrado en las rutinas de la empresa y en la trayectoria tecnológica que ésta ha seguido.<sup>21</sup>

La coordinación es un proceso sistémico en el que la firma aprovecha sus recursos mediante la retroalimentación que se genera cuando los agentes que la componen, interpretan y generan mensajes altamente idiosincrásicos. En este caso, la información de coordinación esencial se almacena en las rutinas de funcionamiento de la organización y en el “recordar haciendo”. Alguna parte de esa información es comunicada entre los miembros de manera explícita, de forma articulada, pero es fuertemente dependiente de la comunicación implícita por medio de la ejecución de una actividad que normalmente sirve a otros para propósitos productivos directos.<sup>22</sup>

Al constituirse la empresa como elemento activo que influye sobre el mercado y que puede responder a los cambios de éste (principalmente con la elección de la tecnología, del empleo de la publicidad y de las actividades de investigación y desarrollo), se destaca la importancia de las rutinas deliberativas apoyándose en, y rigiendo sobre, las no deliberativas.<sup>23</sup>

Al mismo tiempo y debido a que la toma de decisión de los empresarios involucra la mayoría de las veces esas decisiones no rutinarias de la mayor importancia para la firma, la dirección de la misma es la que hace “activa” a la empresa al llevar a cabo la selección deliberativa en la resolución de problemas, la planeación y la búsqueda (la

---

<sup>21</sup> La trayectoria tecnológica es un modelo de resolución dentro de un paradigma tecnológico. Este último es un modelo de solución de problemas tecnológicos seleccionados que impone prescripciones en cuanto a la dirección (trayectoria) y las habilidades requeridas para ello.

<sup>22</sup> Esto permite entender el énfasis de Nelson y Winter respecto a que el conocimiento que una organización posee, no es reducible al conocimiento de sus miembros individuales. Debe considerarse ese conocimiento en el contexto organizacional de la firma específica. Es conocimiento sistémico, altamente idiosincrásico.

<sup>23</sup> Aunque la exposición de Nelson y Winter respecto a los procedimientos deliberativos y no deliberativos puede parecer hasta cierto punto ambigua al considerar ambos como rutinas, este hecho es sólo aparente. De manera resumida, se puede decir que los procedimientos “automáticos” de la forma de operar de la firma son rutinas no deliberativas (son la ejecución de procedimientos conocidos). En este caso es el conocimiento acumulado (tácito y codificado) y la experiencia, lo que está detrás de ellas. Las decisiones deliberativas, aunque también son “reglas de acción” involucran la “conciencia”, son para evaluar y modificar las rutinas operacionales o no deliberativas.

innovación).<sup>24</sup> De aquí el interés de destacar las características y el papel de la dirección bajo este marco teórico.

Para estos autores:

Un hombre de negocios experimentado actuando en la búsqueda de ganancias pecuniarias, es un individuo ejercitando una habilidad compleja. Como cualquier habilidad, la búsqueda de una ganancia está basada en conocimiento tácito de las condiciones relevantes e involucra estar consciente de muchos de los detalles del procedimiento a seguir.<sup>25</sup>

Detrás de la búsqueda de ganancias pecuniarias se encuentra la habilidad para deliberar y para innovar. Estas habilidades se constituyen en capacidades de la firma, al igual que lo es el control sobre un proceso técnico de producción particular. Sin embargo, su trascendencia puede ser mayor porque incide en acrecentar y fortalecer las capacidades fundamentales de la firma que a su vez, pasan a ser capacidades sistémicas<sup>26</sup> difíciles de imitar. Con ello, la habilidad para generar y ganar de la innovación es central para la diferenciación de la empresa.

Son las diferencias organizacionales, especialmente las diferencias en habilidad para generar y ganar de la innovación, más que las diferencias en el dominio de una tecnología particular, lo que hace al recurso durable, no fácil de imitar, lo que diferencia a las firmas. Las tecnologías particulares son más fáciles de entender, de imitar, que las amplias capacidades fundamentales de la firma.<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> “Los ejecutivos de alto nivel, en el mundo moderno, no gastan rutinariamente días de oficina aplicando las mismas soluciones a los mismos problemas que enfrentaron cinco años antes”. R. Nelson y S. Winter, *An Evolutionary Theory...*, p. 14.

<sup>25</sup> *Ibid.*, p. 92.

<sup>26</sup> En este punto es interesante subrayar que “ser capaz para algo es tener una capacidad generalmente confiable para producir ese algo como resultado de una acción pretendida. Las capacidades llenan la brecha entre la intención y el resultado y lo hacen de tal manera que el resultado guarda un parecido definitivo de aquello que se pretendía” (G. Dosi, R. Nelson y S. Winter, “Introduction: The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities”, en G. Dosi, R. Nelson y S. Winter [eds.], *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, 2000, p. 2). Las capacidades fundamentales se refieren a aquello que la empresa sabe hacer bien. Las capacidades sistémicas, a aquello que se genera gracias al actuar conjunto de los recursos de la empresa. Ese actuar produce capacidades y resultados sinérgicos e idiosincrásicos.

<sup>27</sup> R. Nelson y S. Winter, *An Evolutionary Theory...*, p. 72.

Debido a que las firmas necesitan aprender a ser buenas en ciertas clases de innovación y en las actividades necesarias para tomar ventajas de éstas, requieren de concentración, o al menos coherencia, más que la propagación aleatoria de esfuerzos. Esta coherencia y concentración de esfuerzos debe ser orquestada por la dirección y los ejecutivos de alto nivel porque son ellos, mediante las rutinas deliberativas y no deliberativas, los que están detrás de la organización y gobernación (estructura); sus habilidades se reflejan en lo que sabe hacer bien la firma (capacidades fundamentales) y son ellos los que establecen los compromisos de la misma y la forma de alcanzarlos (estrategia).<sup>28</sup>

Con lo hasta aquí expuesto se enfatiza que el mecanismo de coordinación de la firma resulta efectivo en la medida en cuenta con una estructura (rutinas y procedimientos) y capacidades fundamentales (*core capabilities*) bien definidas. Para tal efecto, la dirección de la firma, la alta gerencia, lleva a cabo procesos de selección determinando o ajustando las estrategias de la misma.<sup>29</sup> En esos procesos, la experiencia (conocimiento tácito) de los directivos y de la firma en general tienen un papel fundamental en la ejecución de las rutinas, puesto que consolidan las habilidades (acciones no deliberadas) y proporcionan elementos para realizar las elecciones deliberativas que permiten enfrentar los cambios del entorno.

### **3. BART NOOTEBOOM (TEORÍA COGNITIVA DE LA FIRMA)<sup>30</sup>**

La propuesta de Nooteboom es de particular interés para la temática que aquí se aborda, porque enfatiza el aprendizaje y la innovación para explicar el quehacer e impacto de la empresa, del empresario y de las relaciones interempresariales; analiza los procesos desde un punto de vista sistémico y dinámico que muestra distintas conexiones y com-

---

<sup>28</sup> R. Nelson, "Why Do the Firms Differ, and How Does It Matter", en *Strategic Management Journal*, vol. XII, 1991, pp. 61-74.

<sup>29</sup> Sin embargo, en el planteamiento sobre la secuencia del comportamiento coordinado de Nelson y Winter se especifica que no hay una línea clara de separación entre el desempeño o la realización de acciones y la selección de las acciones.

<sup>30</sup> B. Nooteboom, *A Cognitive Theory of the Firm. Learning, Governance and Dynamic Capabilities*, USA, Cheltenham, UK and Northampton MA, Edward Elgar, 2009.

portamientos, y recoge elementos de las perspectivas contractual (o de gobierno) y de las capacidades (o competencias).<sup>31</sup>

Este autor parte de reconocer que las conductas, reglas, normas, rutinas, participación e interacción son de relevancia para comprender a la empresa y sus relaciones. Subraya que el comportamiento e interconexión de los agentes económicos se da en un ambiente cultural, social y económico específico y cambiante en el que las negociaciones y transacciones tienen lugar entre actores que actúan y se desenvuelven de acuerdo con pautas de conducta, información y conocimiento que se generan, mantienen y reproducen dentro de la empresa.<sup>32</sup>

Como se observa en su propuesta, las consideraciones de carácter institucional son centrales. Por un lado, en la inclusión del entorno, el ambiente institucional (constituido por el ordenamiento jurídico,<sup>33</sup> los estándares técnicos, el lenguaje, así como las normas y valores), influye de manera decisiva en la empresa. A su vez, esta última conforma un conjunto de reglas que regulan e integran el comportamiento social de un grupo con la finalidad de coordinar recursos internos y externos que permitan percibir, interpretar y evaluar la realidad cognitiva.<sup>34</sup>

En ese marco institucional, la racionalidad limitada del agente económico y el conocimiento (tácito, codificado y explícito) que se genera de la interacción del mismo con la firma, son los que dan lugar al aprendizaje y ofrecen opciones para desarrollar capacidades humanas y para innovar.

Al combinar las perspectivas de competencias y gobierno para ofrecer una explicación más completa de la firma, Nooteboom proporciona una visión de la empresa centrada en el aprendizaje y la in-

---

<sup>31</sup> El enfoque contractual se refiere a las teorías que tienen en común explicar cómo se resuelven las diferencias entre agentes económicos, derivadas de su interacción. Este conjunto de teorías plantean que el problema central del intercambio puede resolverse a través de contratos. En el enfoque de ‘las capacidades’ o de ‘las competencias’, el problema central de la empresa es contar con el conocimiento de cómo hacer uso de los recursos o activos (tangibles o intangibles), más que en sólo poseerlos (como es el caso de enfoque basado en recursos). Son teorías del desequilibrio que subrayan la diferencia entre información y conocimiento.

<sup>32</sup> A. García, “Alianzas estratégicas y mecanismos de coordinación. Una síntesis de las aportaciones de Bart Nooteboom a la teoría de la empresa”, en E. Taboada, *Hacia una nueva teoría...*

<sup>33</sup> Conjunto de reglas jurídicas positivas y vigentes que regulan la conducta del hombre en una sociedad determinada.

<sup>34</sup> B. Nooteboom, “Governance and Competence: How Can They Be Combined”, en *Cambridge Journal of Economics*, vol. IV, núm. 28, 2004, pp. 505-525.

novación que no deja de lado la administración del riesgo relacional (riesgos de relacionarse). Para integrar ambas perspectivas, incluye los efectos de la búsqueda y adquisición de conocimiento y los riesgos que estos hechos implican.

Su interés se centra en mostrar la importancia de que la empresa aumente su capacidad de absorción de conocimientos mediante la generación de convergencia cognitiva en las relaciones intra e inter empresa buscando protegerse de los riesgos asociados con el intercambio, las inversiones específicas, el acceso y generación de conocimientos y la innovación. Los riesgos de retención (*hold up risk*) y de derrame de conocimiento (*spillover risk*) son los riesgos relacionales más frecuentes que la empresa debe controlar.<sup>35</sup>

## A. La empresa, el alineamiento cognitivo y el aprendizaje

Para Nootboom, la empresa es una organización socioeconómica e histórica que se integra para resolver problemas de cognición y para enfrentar la incertidumbre del ambiente. Su propósito básico es servir como dispositivo para alcanzar un objetivo común entre gente que posee diversos niveles de conocimiento y diversos niveles de capacidades, basados en experiencias distintas.

Para lograr tal objetivo, la empresa requiere de cierta convergencia cognitiva (reducción de la distancia cognitiva) entre sus integrantes, así como de la alineación de incentivos y metas. Para resolver los problemas de cognición y hacer frente a la incertidumbre del ambiente, el aprendizaje y la innovación son cruciales.

Respecto a la noción de cognición, ésta incluye no sólo la evaluación racional, sino también la emotiva al realizar juicios de valor. La existencia de estructuras cognitivas constituyen la capacidad de absorción de la empresa<sup>36</sup> e implican el *path-dependence* cognitivo de la

---

<sup>35</sup> Para una revisión más detallada de esta propuesta teórica, se sugiere revisar: E. Taboada y A. García, “Teoría cognitiva de la empresa”, en revista electrónica: *IDE@S CONCYTEG*, núm. 58, abril, 2010 y A. García, “Alianzas estratégicas y mecanismos de coordinación. Una síntesis de las aportaciones de Bart Nootboom a la teoría de la empresa”, en E. Taboada, *Hacia una nueva teoría...*

<sup>36</sup> Las categorías o marcos mentales de percepción, interpretación y evaluación que prevalecen en la empresa, constituyen su capacidad de absorción.

misma. Esta capacidad incorpora capacidades organizacionales para asimilar la información, distribuirla internamente e implementar el conocimiento en el diseño, desarrollo, mercadotecnia y producción.

Por su parte, para abordar el tema del aprendizaje, Nooteboom plantea que se requiere de una perspectiva de eficiencia dinámica o innovación que incorpore cambios en conocimiento, tecnología y preferencias, y que considere el rol de la interacción entre las contrapartes.

En ese contexto, para que la empresa aproveche sus conocimientos, recursos, competencias y capacidades, debe concentrarse en aquellas actividades en las que es mejor y debe vincularse con otras para obtener las que la complementen (la vinculación social mediante transacciones genera procesos de aprendizaje, ofrece nuevas opciones de innovar y desarrolla las capacidades humanas).

La empresa surge así como una organización social que coordina y combina las diferentes capacidades y competencias produciendo bienes y servicios, que de otra forma no podrían obtenerse. Se convierte en un mecanismo que localiza y alinea las capacidades individuales vinculadas a ella para poder percibir, interpretar y evaluar la realidad. Sin embargo, debido a que el conocimiento presenta variaciones entre los individuos (en tanto éstos se han desarrollado en diferentes ambientes y no se han comunicado entre sí), la empresa enfrenta un problema de variedad cognitiva, que también es una oportunidad en tanto que es fuente potencial de innovación.

En este sentido, la tarea de la empresa (del empresario) es reducir la distancia cognitiva, en un objetivo organizacional que posibilite el logro del propósito conjunto. A su vez, respecto a las relaciones con otras organizaciones, la empresa requiere establecer una distancia cognitiva que propicie ideas exitosas y asegure comprensión mutua. Esto es de relevancia porque a través de la interacción, es que las empresas reducen su miopía cognitiva, las amenazas relevantes y los riesgos del contexto.<sup>37</sup>

Con este razonamiento, se hace comprensible que el vigor de las interacciones de la empresa (internamente y con su entorno) determina en última instancia la velocidad del aprendizaje de la empresa. De esta manera, un contexto propicio al aprendizaje permite una apropiada combinación de homogeneidad y diversidad de capacidades

---

<sup>37</sup> B. Nooteboom, "Governance and Competence", en *op. cit.*

cognitivas. De allí que el alineamiento cognitivo, incluyendo motivación y objetivos, sea la tarea principal de liderazgo que generalmente posee el empresario.

Lo anterior no quiere decir que desde esta perspectiva teórica se ignoren o desechen los distintos papeles del empresario y sus características y competencias enlistadas tanto en la introducción de este trabajo como a lo largo del mismo. Más bien, los reconoce y le interesa analizar cómo pueden conectarse y en qué momento pueden presentarse.

## **B. El papel del empresario y el proceso de innovación**

Para explicar el papel del empresario y el proceso de innovación, el autor parte de establecer su posición respecto a los planteamientos de Schumpeter y de los evolucionistas (Nelson y Winter, principalmente).

Como punto de partida, retoma las características que Schumpeter le atribuye al empresario: visión de futuro, habilidad de negocios, decisor, perseverante, con carisma y con capacidad de liderazgo. Respecto al proceso de innovación, aclara que prefiere el planteamiento evolucionista que el de Schumpeter, puesto que reflexiona que para este último la innovación es discontinua, y él, en coincidencia con los evolucionistas, considera que es un cambio continuo.<sup>38</sup> No obstante, a Nootboom le interesa entender cómo el cambio “episódico” (o radical), en la destrucción creativa de Schumpeter, se relaciona con un cambio más gradual, en innovación incremental.

Para tal efecto, mediante el “ciclo de descubrimiento” muestra cómo la exploración surge de la explotación y facilita que se establezcan procesos de aprendizaje que dan pie al desarrollo organizacional. El ciclo está basado en una heurística que consiste en varias etapas que están sujetas a contingencias.

---

<sup>38</sup> Esto último implica que el empresario schumpeteriano, no es adaptativo; mientras que el evolucionista, sí. Nootboom retoma esta última posición, aunque critica a los evolucionistas en cuanto a su abuso de la analogía biológica. Considera que hay aspectos sociales en los que no es aplicable, tal es el caso de la interacción entre el empresario y las acciones políticas que derivan en el desarrollo de los mercados y las instituciones.

Esta heurística tiene dos puntos cruciales: indica cómo se da la continuidad en la generación de la discontinuidad (en el cambio epistémico que describió Schumpeter), y muestra cómo la novedad propuesta por Schumpeter está basada en aprendizaje, no es aleatoria.

La explicación del ciclo de descubrimiento permite comprender y retomar conceptos fundamentales de la propuesta teórica de Nooteboom, así como reformular diferentes características del empresario con relación a las distintas etapas de descubrimiento.

Para este autor, la sobrevivencia de corto plazo de la empresa depende de que ésta explote eficientemente sus recursos actuales (activos, capacidades y competencia), y para sobrevivir en el largo plazo, debe combinar la explotación y la exploración, ya sea dentro de la propia firma, con otras empresas o mediante redes de firmas.<sup>39</sup>

La explotación típicamente requiere división del trabajo (establecer roles y estándares) y ausencia de ambigüedad. La exploración requiere de desintegración o cambio en las dimensiones de la organización, flexibilidad para obtener recursos y para conducir la innovación, aceptación de incertidumbre, perseverancia y carisma para atraer a otros al juego de la incertidumbre.

Mediante el ciclo de descubrimiento, Nooteboom da cuenta del círculo virtuoso entre la exploración y la explotación y de la manera en la que se genera caos donde se cuestionan las viejas pautas y se hacen ajustes radicales, realizándose nuevas combinaciones que posteriormente se consolidan, lo cual es necesario para la explotación eficiente y para la generalización, repitiéndose así el ciclo.

Las etapas del ciclo de descubrimiento y la forma en la que se coordinan los procesos de aprendizaje y la reproducción tecnológica son cinco.<sup>40</sup>

- i) *Consolidación*. Esta etapa supone el surgimiento de un diseño o paradigma dominante –como resultado de la innovación (exploración), la experimentación (ensayo-error) y el tiempo–, que contribuye a solucionar un conjunto de problemas sociales. La

---

<sup>39</sup> B. Nooteboom, “Managing Exploitation and Exploration”, en S. Rizello (ed.), *Cognitive Developments in Economics*, Londres, Routledge, 2003, pp. 218-242.

<sup>40</sup> Esta descripción del ciclo del descubrimiento fue tomada de A. García, “Alianzas estratégicas y mecanismos de coordinación. Una síntesis de las aportaciones de Bart Nooteboom a la teoría de la empresa”, en E. Taboada, *Hacia una nueva teoría...*, p. 218.

experiencia acumulada permite encontrar procedimientos estandarizados de operación, como resultado de la eliminación de redundancias en las prácticas nuevas y de la definición de un prototipo aplicable en condiciones generales.

- ii) *Generalización*. Esta etapa plantea difundir y aplicar el nuevo diseño a la solución de problemas diferentes al objetivo propuesto originalmente; se trata de utilizar la experiencia en contextos diferenciados pero con posibilidad de éxito. Este proceso permite detectar los límites del prototipo tradicional, localizar las prácticas más exitosas y adquirir nuevas experiencias y conocimientos. Se logra mediante la combinación de nuevos y viejos principios y del uso de las herramientas en situaciones concretas.
- iii) *Diferenciación*. Esta etapa se concentra en detectar y analizar las diversas prácticas que ha generado la aplicación de la novedad originalmente difundida, pero en diferentes situaciones. La amplia variedad de posibilidades encontradas se corresponde con las formas específicas asociadas a cómo los sujetos y las empresas solucionan problemas productivos y tecnológicos, asimismo implica entender los diferentes modos de hacer los productos y realizar las actividades.
- iv) *Reciprocidad*. Consiste fundamentalmente en transferir o retroalimentar los éxitos o las fallas encontradas en la aplicación del prototipo original, pero en diferentes situaciones. Se trata de sacar experiencias y reflexionar sobre la información y los conocimientos asociados a la gran diversidad de aplicaciones realizadas.
- v) *Acomodamiento*. Implica cuestionar las viejas pautas o paradigmas asociados a las prácticas tradicionales. Se trata de reunir y combinar las nuevas y viejas experiencias acumuladas en situaciones concretas con el objetivo de generar combinaciones novedosas que den respuesta a problemas tecnológicos o las necesidades existentes. Una vez que se ha encontrado un nuevo paradigma se reinicia la fase de consolidación.

Los procesos de explotación dominan sobre todo durante las fases de consolidación y la generalización, mientras que la exploración tecnológica comienza a aparecer desde la etapa de diferenciación. Uno

de los objetivos de la empresa (del empresario) es lograr que al mismo tiempo se lleven a cabo y se combinen los procesos de explotación y la exploración. La respuesta a este reto se encuentra en la acumulación, difusión y aplicación de los procesos de aprendizaje continuo que se obtienen por medio del ensayo y el error, y mediante la jerarquización y la difusión de las rutinas. Como se observa, el papel del empresario es clave no sólo para la creación (invención), sino para la realización del potencial de lo creado (innovación y difusión).

La noción, el papel y las características del empresario que se han señalado a lo largo de este documento, pueden asociarse de manera general y no sin ambigüedades a las diferentes etapas del ciclo de descubrimiento. Nooteboom, *facilita esta tarea*:<sup>41</sup>

### i) *Consolidación*

- ✓ Distinguir éxito y fracaso. Esto requiere sentido de realismo en el juicio de la viabilidad técnica y comercial.
- ✓ Adaptar o innovar sistemas de aplicación que permitan a la innovación alcanzar su total potencial. Esto requiere innovación gerencial y las capacidades correspondientes para la utilización de economías de escala y amplitud, para la división del trabajo y la correspondiente estandarización y desarrollo o para la coordinación de procedimientos y de la estructura organizacional.

### ii) *Generalización*

- ✓ Tomar riesgo y tener visión para expandirse hacia nuevas aplicaciones y mercados.
- ✓ Diseñar los sistemas de coordinación correspondientes.

### iii) *Diferenciación*

- ✓ Llevar a cabo innovación incremental adaptando las prácticas a las nuevas condiciones de demanda y producción, mientras que se mantienen los elementos básicos y la arquitectura de las

---

<sup>41</sup> B. Nooteboom, "Entrepreneurial Roles Along A Cycle of Discovery", en *Discussion Paper*, Tilburg University Center for Economic Research, 2004.

prácticas existentes. Esto requiere *intrapreneurship*, con perseverancia, imaginación y coraje para aceptar los riesgos involucrados.

- ✓ A nivel de la alta gerencia, se requiere habilidad de combinar el mantenimiento de la explotación eficiente con concesión a desviaciones locales como requisito de nuevas formas de descentralización.

#### iv) *Reciprocidad*

- ✓ Importación de elementos de prácticas adyacentes que en nuevos contextos parecen mejores respecto al producto o producción, mientras se mantiene la arquitectura de la práctica. Los requerimientos de la etapa previa aplican en alto grado: imaginación para producir ideas de nuevas combinaciones. El *interpreneur* requiere una habilidad de diplomacia para obtener la amplitud para experimentar mientras que aún se adhiere a las demandas de coherencia con las prácticas existentes.
- ✓ A nivel de la alta gerencia, el problema de combinar la explotación eficiente y las desviaciones locales, para continuar con la explotación, se vuelve problemático. Las pautas de colaboración con otras firmas se hacen necesarios, típicamente mediante inversiones conjuntas. Esto requiere de habilidades para manejar las diferencias culturales en la gerencia.

#### v) *Acomodamiento (Innovación Radical)*

- ✓ Probar nuevas combinaciones de elementos de diversas prácticas en una arquitectura nueva. Esto requiere de un alto grado de aceptación del riesgo, coraje, determinación, perseverancia y carisma y liderazgo para atraer a nueva gente, incluyendo a proveedores internos y externos de capital.
- ✓ Esta etapa requiere de un alto grado de autonomía organizacional. Si el origen de las ideas está dentro de una organización grande e integrada, a menudo requiere de un *spin-off*, particularmente cuando el sistema existente de explotación es altamente sistémico. La alta gerencia necesita ser emprendedora en el sentido de facilitar inversiones corporativas externas.

Como se observa, a lo largo del ciclo los requerimientos del empresario varían grandemente y requieren de diferentes competencias. Poca gente es capaz de combinar tales competencias que en ocasiones son contradictorias.

Para completar esta breve revisión de la propuesta de Nootboom respecto a la empresa y el empresario, en el punto siguiente se presenta una temática de relevancia para destacar una de las actividades centrales de este último: lograr la gobernabilidad (el control/la coordinación) de los recursos internos y externos que coadyuva a que la empresa perciba, evalúe e interprete su realidad cognitiva y actúe en consecuencia.

### **C. Los riesgos relacionales y los instrumentos de gobernación**

Lo que Nootboom propone es una teoría del conocimiento, aprendizaje e innovación para explicar a la empresa y las relaciones interempresariales. Su propuesta se centra en la innovación y el aprendizaje y en los riesgos relacionales que se derivan de esas actividades.<sup>42</sup> Para hacer frente a este tipo de riesgo propone distintas formas de gobernación, control o administración para manejar la amplia gama de relaciones interempresariales de la firma.

El tipo y extensión del control dependen del tipo y extensión del riesgo relacional y de las metas de colaboración que se hayan planteado para la relación entre empresas.<sup>43</sup>

El riesgo relacional puede tener la forma de: riesgo de inmovilización o de retención (*hold-up risk*), derivado del costo de cambio del socio o de la inversión realizada, en la medida en que se involucran inversiones específicas (ya sea conocimiento o la materialización del mismo) y de riesgo de derrame de conocimientos (*spillover risk*), de-

---

<sup>42</sup> No obstante, reconoce distintos tipos de riesgo: tecnológico (derivado de la factibilidad o viabilidad técnica y de la velocidad de desarrollo), de mercado (riesgo derivado de cambios en la demanda, distribución y competencia), organizacional (surge de las dificultades de coordinación y motivación) y relacional (que se presenta por problemas de dependencia con el socio y de la imitación o “robo” de conocimiento por la competencia).

<sup>43</sup> Las metas de colaboración en general pueden clasificarse en: eficiencia en el uso de recursos, participación de mercado y desarrollo de competencias, aprendizaje e innovación.

rivado de la filtración directa o indirecta de información sensible, a la competencia.

Dado que el propósito del control es limitar los problemas que pueden derivarse esta clase de riesgo, el empresario debe realizar una auditoría del riesgo relacional con el fin de conocer las causas potenciales del mismo y el tamaño y la probabilidad de la pérdida, para con ello diseñar los controles que afecten esas causas.

El sistema de control (y sus instrumentos) debe ajustarse para enfrentar las contingencias de los objetivos de colaboración, la tecnología, la estructura de mercado, instituciones y experiencia de las partes involucradas. La gama de sistemas de control es: evasión (no establecer relación de colaboración); jerarquía (integración); contratos (acuerdo formal); dependencia mutua, rehenes y reputación (relaciones informales); confianza (normas sociales, compromiso en la relación y comportamiento rutinizado); control trilateral (uso de intermediarios), y control de la estructura de redes en la cual la empresa está incrustada.

Nooteboom propone, además, que el control no debe ser visto como un diseño fijo, sino como un proceso de adaptación (a menudo exploratorio) y que también debería incluir la terminación del ciclo de vida del control (*life cycle control*), puesto que el fin de las relaciones tal vez sea necesario para mantener flexibilidad e innovación. La cuestión es cómo el sistema de control debe manejar la terminación de la relación.

Con lo hasta aquí expuesto, se facilita comprender la complejidad y variedad de tareas y competencias del empresario en un esquema en el que el papel de la empresa es el de coordinar, asimilar, adquirir y reproducir conocimientos (percepciones, interpretaciones y juicios) que permitan solucionar problemas específicos ligados a la actividad innovativa (tanto explotación como exploración).

En particular, en este último tópico abordado se destaca que mediante diversas estructuras de gobernación, el empresario puede administrar los riesgos que se derivan de la innovación, el aprendizaje y la confianza, que fundamentalmente derivan de la búsqueda de conocimiento y de compartir este último. La selección, ajuste y puesta en práctica no es tarea fácil y también está diferenciada con relación a la etapa de descubrimiento en el que se encuentran los productos que maneja la empresa.

## CONCLUSIONES

La distinción entre las actividades gerenciales y emprendedoras es sólo punto de inicio para tratar de entender la importancia del empresario en la creación, consolidación y crecimiento de la empresa. La gama de tareas que éste debe idear, organizar y promover es muy amplia y de diferente impacto, y se corresponde con el avance y complejidad estratégica, organizacional y relacional de la empresa.

En concordancia con lo anterior, desde el punto de vista teórico, la noción del empresario, la comprensión de la variedad de papeles que debe asumir y el análisis de las características, competencias y capacidades que requiere para lograr que la empresa transite exitosamente su ciclo de vida, se han ido modificando y enriqueciendo. Tal como se señaló en la introducción de este trabajo, las teorías de la empresa han ido cambiando conforme lo ha hecho el paradigma tecnológico en el que las firmas se desarrollan.

En este trabajo se presentó una breve revisión de la forma en que tres propuestas teóricas visualizan a la empresa y al empresario. Esto con el objetivo de destacar la importancia del conocimiento y la innovación para la empresa, así como el papel clave del empresario en el aprendizaje organizacional.

Este último elemento es pilar para la permanencia y crecimiento de la empresa en la medida en que le facilita: asimilar información, distribuirla y generar conocimiento internamente (mejorar su capacidad de absorción), definir y aprovechar mejor su vinculación con otras instituciones (colaborar con otras empresas y organizaciones), y establecer una diferenciación más clara con su competencia. Todo ello hace más factible que la empresa incremente su actividad innovativa en lo individual o apoyado por relaciones externas, utilizando y ampliando sus recursos y protegiéndose de los posibles problemas que pueden derivarse de los riesgos relacionales.

Lo que de manera abreviada se puede concluir es que las propuestas teóricas aquí revisadas sin duda aportan elementos de importancia para entender mejor a la empresa y para explicar el papel y especificidad del empresario. Por un lado, los planteamientos de Penrose (*Teoría del crecimiento de la empresa*) y de Nelson y Winter (*Una teoría evolucionista de la empresa*) permiten comprender la importancia de quien dirige la empresa, no sólo en su tarea administrativa, sino de

mayor relevancia en la empresarial. Esto porque en el centro de estas propuestas se destaca la trascendencia de la búsqueda de la firma para emplear de manera diferente sus recursos y rutinas con el fin de permanecer en el mercado.

En ese sentido se puede decir que el “inventario” de estas teorías respecto a las tareas y capacidades del empresario se complementan y destacan su papel como agente clave en actividad innovativa de la empresa. En particular, en la *Teoría del crecimiento de la empresa* (Penrose) la firma es un conjunto de recursos cuya forma de emplearse depende de la decisión administrativa, de una dirección con experiencia, con capacidad de liderazgo y emprendedora. La firma se diferencia por la forma en que aprovecha sus recursos, hecho que depende de una coordinación administrativa con las capacidades antes descritas.

En este planteamiento el papel de la dirección es fundamental, a tal grado que sus deficiencias son las únicas que pueden poner límite al crecimiento de la firma. Esto último sucederá si el *empresario* deja de “captar” las oportunidades productivas que se presentan o no pone en marcha las decisiones pertinentes para aprovecharlas mediante el ofrecimiento de nuevos servicios con base en los recursos con que cuenta. En este caso es de relevancia que la persona que dirige la empresa cuente con competencias directivas, pero también con competencias emprendedoras. Este hecho, aunado a la experiencia y al conocimiento del mismo y de su equipo dentro de la firma resultan fundamentales para que la empresa amplíe el uso de sus recursos y ofrezca nuevos servicios (innove), propiciando con ello su crecimiento.

Por su parte, para la *Teoría evolucionista de la empresa* (Nelson y Winter), el objetivo de la empresa es sobrevivir a los cambios del mercado y progresar buscando obtener beneficios positivos. Para tal resultado, la dirección de la firma debe estar enfocada a buscar la ventaja competitiva utilizando la innovación, mediante las rutinas de búsqueda, en un mercado continuamente en cambio. En esa tarea la importancia del empresario es fundamental porque el *staff* directivo es el único que puede elegir de manera deliberada en el marco de las rutinas establecidas en la firma. Este acto deliberativo es el que da lugar a la innovación, que a su vez es lo que da pie a la permanencia de la firma en el mercado. Las decisiones de la dirección constituyen las rutinas de orden superior y, en este sentido, Nelson y Winter reconocen que, el “hombre de negocios” ejerce una habilidad compleja en

la medida en que involucra la deliberación e innovación para buscar la supervivencia de la firma.

En lo que respecta a la *Teoría cognitiva de la empresa* (Nootboom), su aportación central es reconocer que el objetivo fundamental de la empresa es combinar los distintos recursos, alinear percepciones, desarrollar capacidades y reducir la distancia cognitiva a fin de que mejore el intercambio económico y las relaciones sociales y con ello se generen nuevos recursos.

Para tal efecto, señala que la vinculación entre agentes económicos, mediante transacciones, genera procesos de aprendizaje, ofrece nuevas opciones de innovar y desarrolla las capacidades humanas. De allí que el que la empresa se apoye o vincule en otras empresas u organizaciones, es parte natural de su vida social y no es una amenaza, dado que la incertidumbre se presenta por la falta de conocimiento. La comunicación, las rutinas, el aprendizaje y la confianza facilitan el conocimiento, y con ello reducen la incertidumbre. No obstante, establecer y gobernar estas relaciones interempresa no es tarea fácil.

En este sentido, el papel del *empresario* es crucial para liderar y motivar una atmósfera dinámica de colaboración basada en el aprendizaje, el intercambio de conocimiento y la confianza mutua para que la empresa lleve a cabo la explotación y exploración de recursos. Su propósito esencial es proveer de un sistema capaz de generar, coordinar y usar el nuevo conocimiento acotando un centro o foco cognitivo organizacional que permita a la firma combinar explotación y exploración, dentro y con otras organizaciones.

Esto es, debe guiar y coordinar (gobernar) el conocimiento, la colaboración y la actividad innovativa de la firma estableciendo la distancia cognitiva “óptima” interna y externamente y manejando las formas e instrumentos de control adecuados a cada relación.

Esta propuesta teórica retoma elementos de las dos anteriores. Sin embargo, se diferencia de las mismas al mostrar cuál es el proceso por el que se crean nuevos recursos, y con ello: al centrar la atención no sólo en la innovación (explotación), sino en la invención (exploración) y el aprendizaje; al incorporar en su análisis no sólo elementos de la perspectivas de las capacidades, sino también contractuales o de gobierno y al permitir entender las relaciones interempresariales como una estrategia “natural” de la empresa (no restringe el crecimiento y supervivencia de la firma a factores internos). Por ello se

considera que da lugar a una mejor comprensión del origen, la lógica, la gobernación, la vinculación y el límite de la empresa actual, así como de la importancia del empresario en esos tópicos.

Lo anterior da cuenta de que el avance teórico y a mayor detalle de la firma ha tenido lugar conforme ha incorporado supuestos más realistas (principalmente respecto a la cognición, el conocimiento y el aprendizaje), han incorporado y complementado elementos de análisis y ha abordado el objeto de estudio interdisciplinariamente. Ello también ha permitido un mejor entendimiento del papel del *staff* directivo-empresarial que está a cargo de la empresa y de lo fundamental que es no sólo que la empresa explote los recursos con que cuenta, sino también que simultáneamente explore, esto es, que cree nuevos recursos, individual o colectivamente, aprovechando sus capacidades centrales.

# PROCESOS DE COORDINACIÓN EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ: LOS CASOS DE FORD Y TOYOTA MOTORS COMPANY

*Alejandro García Garnica  
Ana Esther Escalante Ferrer\**

## INTRODUCCIÓN

El nivel de competitividad industrial de un país depende del nivel de coordinación y el sistema de incentivos que existen entre el gobierno, las empresas, las instituciones intermediarias, así como de la capacidad organizativa de la sociedad.<sup>1</sup> De igual forma, la ventaja competitiva que puede desarrollar una empresa está vinculada estrechamente a su capacidad para coordinar bienes y servicios. Este proceso implica controlar, organizar, motivar e integrar los distintos recursos humanos y materiales que tiene una empresa, así como mantener los vínculos con otras organizaciones que le permitan innovar y adaptarse a su ambiente.<sup>2</sup> Una coordinación eficiente de los recursos internos y externos reduce los costos de transacción, facilita la cooperación inter e intra empresa y genera mayor información que impacta positivamente en la toma de decisiones. La empresa es algo más que la suma

---

\* Profesores-investigadores de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, Campus Oriente.

<sup>1</sup> K. Esser *et al.*, *Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*, Berlín, Instituto Alemán de Desarrollo, 1994.

<sup>2</sup> G. Jones, *Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones*, México, Pearson Prentice Hall, 2008.

de sus actividades internas, es decir, es una red o sistema interdependiente de compradores, proveedores y distribuidores, conectado mediante enlaces que se integran en torno a una cadena de valor.<sup>3</sup> En este sentido, las capacidades de coordinación que desarrolla una empresa son un aspecto central en la construcción de su ventaja competitiva global.<sup>4</sup>

Dos son los objetivos centrales de este trabajo: el primero es sintetizar la importancia de los procesos de coordinación inter e intra empresa a partir de la Teoría de la Organización, y el segundo, es describir y analizar los procesos de integración en los casos de dos empresas: Ford Motor Company y Toyota. Ambas empresas son dos grandes ensambladoras que han destacado en la industria automotriz por el impacto que tuvieron sus sistemas de producción y de cooperación en el ámbito mundial.

Algunas de las preguntas que guían este trabajo son las siguientes: ¿Qué es la coordinación y por qué es importante?, ¿mediante qué mecanismos se integran las empresas?, ¿cuántos tipos de coordinación existen?, ¿cómo han coordinando sus recursos algunas empresas de la industria automotriz?, y ¿cómo han coordinado sus recursos internos y externos Ford y Toyota?

El documento se integra por cinco partes fundamentales. La primera parte sintetiza algunos conceptos ligados a la coordinación, enfatiza la importancia de este proceso y algunas propuestas de clasificación. La segunda parte se enfoca en cómo Ford Motor Company logró coordinar sus recursos durante el auge de su producción automotriz. La tercera parte describe el tipo de vínculos que esta empresa estableció con sus proveedores. La cuarta destaca cómo la empresa Toyota logró superar la competitividad de Ford a partir de modificar las formas de integración de sus recursos. La quinta parte se refiere a las formas de cooperación que ha establecido Toyota con otras empresas. Al final se presentan las conclusiones.

---

<sup>3</sup> R. Buitelar, “¿Cómo crear competitividad colectiva?”, en CEPAL, *División de desarrollo productivo y empresarial*, Santiago de Chile, enero, 2000.

<sup>4</sup> Z. Fernández, “Desintegración e integración internacional de la cadena de valor”, en ICE, *Nuevos productos, nuevos mercados y nuevas formas de internacionalización*, núm. 838, España, septiembre-octubre 2007, pp. 147-156.

## LOS PROCESOS DE COORDINACIÓN EN LA EMPRESA: DEFINICIÓN, IMPORTANCIA Y TIPOS

La empresa es una organización económica que se caracteriza por producir y distribuir bienes y servicios a la sociedad, con objeto de obtener un beneficio privado. Las empresas también buscan aumentar la estabilidad, el poder y el prestigio de los individuos que integran la organización.<sup>5</sup> Sin embargo, cualquiera que sea el objetivo de las empresas, éstas necesitan concentrar sus esfuerzos en la coordinación de los recursos humanos, materiales y financieros que poseen; a fin de poder satisfacer la demanda de sus consumidores y adaptarse a los cambios del ambiente.

La planeación, la toma de decisiones, la evaluación, la organización y el control de los distintos recursos heterogéneos hacen de la empresa una unidad administrativa, es decir, un sistema formal y consciente de actividades o fuerzas que se coordinan.<sup>6</sup> La actividad primaria de una organización, cuya base es la cooperación, es coordinar las tareas individuales a fin de alcanzar las metas que ésta se propone.<sup>7</sup> Aunque también es necesario armonizar las actividades a nivel de equipo, departamentos o entre las empresas que funcionan como proveedores o clientes.

La coordinación (integración), en tanto proceso administrativo, tiene múltiples definiciones. Algunas de éstas son las siguientes:

- a) “...la ordenada disposición del esfuerzo del grupo a fin de conseguir la unidad de acción, en la persecución de su propósito común”.<sup>8</sup>
- b) “...relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos [...] es introducir la armonía entre todos los actos de una

---

<sup>5</sup> W. Dill, “Environment as an influence on managerial autonomy”, en Wolf Heydebrand (ed.), *Comparative Organizations*, USA, Prentice Hall Inc., 1973, pp. 104-128. E. Penrose, *Teoría del crecimiento de la empresa*, Madrid, Aguilar, 1962.

<sup>6</sup> Ch. Barnad, *The Functions of Executives*, Harvard University Press, U.K., 1966; I. Chia-venato, *Introducción a la teoría general de la administración*, Colombia, McGraw Hill, 1998.

<sup>7</sup> G. Kreps, *La comunicación en las organizaciones*, USA, Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.

<sup>8</sup> J. Money, *Principios de administración*, San Juan Puerto Rico, Ediciones de la Universidad de Puerto Rico, 1954, p. 55.

empresa, con objeto de facilitar su funcionamiento y su éxito; es dar al organismo material y social de cada función las proporciones que convienen para que puedan llenar su papel de una manera segura y económica”.<sup>9</sup>

- c) “...la acción dirigida a sincronizar y armonizar constantemente entre sí, y en función de los programas establecidos, las actividades, los medios y los hombres empleados para la consecución de los objetivos”.<sup>10</sup>
- d) “...principalmente las relaciones que existen entre las tareas o actividades que deben ajustarse en forma y tiempo al logro integral de algún objetivo o finalidad generales”.<sup>11</sup>
- e) “...es el proceso de integrar los objetivos y actividades de las unidades individuales de una organización para alcanzar las metas organizacionales”.<sup>12</sup>
- f) “...[el] proceso de informar a cada uno de los comportamientos proyectados por los demás”.<sup>13</sup>

Varios aspectos podemos desprender de las citas anteriores. El proceso de coordinación administrativo en las empresas implica correlacionar, ajustar y armonizar esfuerzos, pero también lograr la convergencia de conductas humanas para alcanzar los fines de la organización. Además, la coordinación es un proceso que se da a nivel de individuos, subgrupos o grupos; se asocia a la cooperación entre recursos humanos y a la dirección de las acciones; supone unir lo que inicialmente fue objeto de división del trabajo o de especialización, y se utiliza como sinónimo de integración o sincronización.

De acuerdo con algunos autores, los procesos de integración o de coordinación son importantes porque permiten:

- Conseguir que todos los miembros de un grupo adopten decisiones coherentes, es decir, homogeneizar estructuras de com-

---

<sup>9</sup> H. Fayol, *Administración industrial y general*, México, Herrero Hermanos, 1974, pp. 139 y 262.

<sup>10</sup> A. Zirilli, *Fundamentos de organización y dirección general*, España, Ediciones Deusto, 1978, p. 340.

<sup>11</sup> J. Litterer, *Análisis de las organizaciones*, México, Limusa, 1986, p. 421.

<sup>12</sup> Stoner y Wankel, *Administración*, México, Prentice-Hall, 1989, p. 329.

<sup>13</sup> H. Simon, *El comportamiento administrativo*, Argentina, Aguilar, 1988, p. 69.

portamiento y de conocimiento que conduzcan a un común acuerdo.<sup>14</sup>

- Adaptar los medios a los fines, efectuar las operaciones con orden y seguridad, informar y revisar las actividades para lograr la armonía.<sup>15</sup>
- Diseñar una unidad constructiva entre los distintos departamentos mediante la integración de sus diferentes experiencias y conocimientos.<sup>16</sup>
- Elevar la eficiencia.
- Reducir la incertidumbre y facilitar la interdependencia entre distintos componentes.<sup>17</sup>

Resumiendo, podemos decir que el principal objetivo de la coordinación es homogeneizar y unificar información, conocimientos y conductas; integrar recursos, esfuerzos y acciones; y reducir la incertidumbre, con la intención de hacer más eficientes las tareas estratégicas y facilitar la toma de decisiones.

Por otro lado, sólo hay coordinación ahí donde existe la diferenciación, en donde las funciones que antes desempeñaban una persona o un grupo se distribuyen entre diferentes unidades o individuos con objeto de lograr la especialización y la posterior unificación de las partes. Por lo tanto, uno de los procesos que promueven la necesidad de la coordinación de los recursos humanos y materiales se encuentra asociado a la división del trabajo y la consecuente parcialización (especialización) de las tareas o actividades.

La división del trabajo implícitamente genera problemas de espacio, tiempo, inspección y uso de recursos. Smith,<sup>18</sup> en su obra la “Riqueza de las naciones”, señala que con objeto de aumentar las destrezas, ahorrar tiempo y mejorar las tecnologías es necesario que se distribuyan las distintas actividades de producción. Esta división del

---

<sup>14</sup> J. March y H. Simon, *Teoría de la organización*, España, Ariel, 1977.

<sup>15</sup> H. Fayol, *Administración industrial y general*.

<sup>16</sup> M. Follet, “Los elementos esenciales del mando”, en Harwood Merrill (ed.), *Clásicos de la administración*, México, Limusa, 1982.

<sup>17</sup> A. Van de Ven y A. Delbecq, “Determinants of Coordination Modes within Organizations”, en *American Sociological Review*, vol. XLI, abril 1976, pp. 332-338.

<sup>18</sup> A. Smith, *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*, México, FCE, 1983.

trabajo se da tanto en la fábrica como entre las distintas actividades económicas. Smith<sup>19</sup> ilustra dos ejemplos clásicos de coordinación: el de mercado y el de la empresa. El primer caso está asociado al papel de los precios como el medio que regula la oferta y la demanda de bienes especializados que son intercambiados entre los cazadores, pastores y ganaderos. En segundo lugar, Smith ejemplifica la división del trabajo y el proceso de coordinación dentro de la firma; el “maestro”, ante las distintas actividades que realizan los “aprendices”, divide y especializa el proceso productivo orientado a los alfileres. En el primer caso, el mecanismo de precios destaca como coordinador de los esfuerzos conjuntados, y en el segundo, la dirección es el elemento unificador.

Babbage,<sup>20</sup> al retomar a Smith en su investigación sobre la división del trabajo, subraya que las actividades realizadas dentro de la empresa son conscientes o intencionales porque: es el fabricante quién decide cuáles son las actividades y el nivel de responsabilidades de cada trabajador. La participación de cada operario supone homogeneizar las habilidades y los esfuerzos a fin de hacer más sencillas las tareas o de ampliar las capacidades del personal. La agrupación espacial y temporal de las distintas actividades facilita la producción. En contraste, la separación y la dispersión de pequeños subgrupos o subactividades dificultan la coordinación entre los miembros. A mayor separación de tareas y jerarquías en la autoridad, las necesidades por coordinar recursos se vuelven más complejas en la organización.<sup>21</sup>

La coordinación coadyuva a “ajustar las diferencias”<sup>22</sup> entre individuos, así como armonizar y adecuar lugares de trabajo, también a fijar tiempos y distribuir las herramientas, los métodos y procesos de producción.<sup>23</sup> A mayor profundidad en la división del trabajo, y el consecuente aumento en los niveles de delegación y crecimiento de la empresa, la tarea de coordinar se hace más compleja.<sup>24</sup> Una de las for-

---

<sup>19</sup> *Idem.*

<sup>20</sup> Ch. Babbage, “Sobre la división del trabajo”, en Harwood Cerril (coord.), *Clásicos de la administración*, México, Limusa, 1982.

<sup>21</sup> J. Litterer, *Análisis de las organizaciones*.

<sup>22</sup> M. Follet, “Los elementos esenciales...”, en *op. cit.*

<sup>23</sup> C. Barnard, *The Functions Executives*.

<sup>24</sup> J. Gibson, J. Ivancevich y J. Donnnelly, *Las organizaciones*, USA, Addison-Wesley Iberoamericana, 1994.

mas con las cuales se puede reducir la complejidad es precisamente dividiendo a la empresa en áreas o departamentos que mantengan cierta independencia, pero que al mismo tiempo mantengan lazos con el resto de la organización mediante la comunicación, la difusión de reglas o de rutinas y del ejercicio de la autoridad.<sup>25</sup>

Las empresas necesitan coordinarse internamente, pero también con otras empresas u organizaciones (centros de desarrollo tecnológico, universidades, gobierno, etc.) que están o forman parte de su entorno.<sup>26</sup> Womack, Jones y Roos identifican tres formas de coordinación productiva. La primera es la *centralización extrema* de la toma de decisiones en las sedes centrales. La segunda es la *descentralización extrema* de las filiales que la integran el corporativo hacia distintas regiones. La tercera forma la constituyen las *alianzas estratégicas* o estructuras híbridas (formas de cooperación inter-empresa).

Desde otro punto de vista, las empresas pueden elegir entre integrar todas las actividades que forman parte de la cadena de valor del producto final, optar por la subcontratación de los insumos o fijar una estrategia que combine la producción interna de aquellos productos y servicios que son parte de la ventaja competitiva y subcontratar aquellos que no son determinantes para dominar el mercado.<sup>27</sup> Como se describe en los siguientes apartados, la forma de coordinación que una empresa elija no está al margen del contexto histórico, social y económico que la rodea. Veamos en primer lugar cuáles son las estrategias de coordinación internas y externas que ha utilizado Ford Motor Company durante su crecimiento, y posteriormente, el caso de Toyota Motors Company.

## **FORMAS DE PRODUCCIÓN Y DE COORDINACIÓN DENTRO DE LA FORD MOTOR COMPANY**

Desde la producción del modelo “A” que la Ford Motor Company lanzó al mercado, a fines de 1904 y hasta principios de los años seten-

---

<sup>25</sup> J. March, H. Simon y A. García, “Mecanismos de coordinación”, en *Revista Inventio*, año 5, núm. 9, marzo, 2009, UAEM, pp. 33-40.

<sup>26</sup> J. Womack, D. Jones y D. Roos, *La máquina que cambió al mundo*, España, McGraw Hill, 1990.

<sup>27</sup> Z. Fernández, “Desintegración e integración...”, en *op. cit.*

ta del siglo XX, se desarrolló y difundió aceleradamente en la industria automotriz el paradigma fordista-taylorista de organización. La compañía Ford surgió en 1903 en Detroit, Estados Unidos, en una cochera reconvertida a taller; donde después de 15 meses se produjeron los primeros 1 700 automóviles del modelo “A”. Posteriormente, entre 1905 y 1907, se elaboraron los modelos “B”, “C” y “N”; alcanzándose en 1905 la producción de 25 vehículos por día, cuya venta promedio era de 850 dólares. Pero, el prestigio mundial de la Ford creció al fabricarse el modelo “T” en 1908. Este automóvil equipado alcanzó un precio de 400 dólares, del cual llegaron a producirse cerca de once mil unidades en el primer año. La forma de producción y organización de la Ford contribuyó a que los modelos “T” llegaran a ensamblarse a razón de una unidad cada 10 minutos. El aumento en la productividad bajó el costo de estos carros y las ventas se dispararon a nivel mundial.<sup>28</sup>

La demanda del modelo “T” en Norteamérica era tal que 90% de las unidades producidas diariamente se enviaban directamente a los vendedores. Este tipo de carro sobrevivió, como modelo exclusivo de Ford, hasta la segunda década del siglo pasado. La idea de un producto único estandarizado formó parte de la estrategia de reducción de costos unitarios de Ford; la producción a escala se apoyó en el aumento en la velocidad de producción, el uso de maquinaria especializada, la división profunda del trabajo, y la cobertura de un solo tipo de mercado.<sup>29</sup>

La producción en masa fue posible gracias a la introducción de la cadena de montaje al sistema de producción de Ford. No obstante, la dificultad que enfrentó la introducción de la cadena de montaje fue la estandarización: “pues para que las *piezas* puedan ser *fijadas* una tras otra al transportador era preciso que fuesen *rigurosamente idénticas, intercambiables*. En pocas palabras, era preciso que la producción de las piezas —el mecanizado— fuese *estandarizada* para hacer posible el montaje en la línea a partir de un transportador central automotor”.<sup>30</sup> La instauración de la cadena de montaje también implicó un trabajo

---

<sup>28</sup> Corporativo Mina, “Historia del automóvil: Ford”, *Corporativo Mina, S. A. de C. V.*, México, noviembre 2003.

<sup>29</sup> J. Womack, D. Jones y D. Roos, *La máquina que cambió al mundo*. J. Valdaliso y S. López, *Historia económica de la empresa*, España, Crítica, 2000.

<sup>30</sup> B. Coriat, *El taller y el cronómetro*, México, Siglo XXI, 1985, p. 41.

previo de normalización (uniformación y homogeneización) de: los modos de operación, las herramientas y las materias primas que se requerían para ensamblar el vehículo.<sup>31</sup>

Para Taylor:

Es solamente por medio de la *estandarización* obligada de los procedimientos, de la adopción *obligada* de los mejores instrumentos y de las mejores condiciones de trabajo, y de la colaboración también *obligada* como se puede conseguir este trabajo más rápido. Y la obligación de hacer adoptar las normas y de conseguir esta colaboración corresponde únicamente a la dirección. La dirección tiene que proporcionar continuamente uno o más instructores que les enseñen a los operarios los nuevos movimientos más sencillos, y hay que estar vigilando y ayudando continuamente a los trabajadores más lentos hasta que alcancen la debida rapidez.<sup>32</sup>

Por lo tanto, los trabajadores se vieron obligados a practicar repetitivamente y aprender los movimientos manuales que requería cada una de las actividades para el ensamblaje de las autopartes.<sup>33</sup>

En la empresa Ford se realizaron tres actividades que contribuyeron a la difusión y aplicación de estándares en la producción:

- a) Se impulsó el diseño e integración de bloques de autopartes automotrices fáciles de ensamblar; proceso que contribuyó a la simplificación de tareas. En la Ford se logró construir un bloque de motor de 4 cilindros que se integraba por una sola pieza fundida, mientras los competidores fabricaban cada cilindro por separado y posteriormente los entrelazaban a través de pernos.<sup>34</sup>
- b) Las actividades de producción se especializaron hasta descomponerlas y hacer más sencillo el trabajo.<sup>35</sup> La idea de Henry Ford en relación con este proceso era la siguiente:

si una pieza tiene que ser trabajada de diversos modos —es decir cortada, agujerada, recortada, pulida, etc.—, en lugar de que cada una de estas operaciones sea hecha por una máquina, que a la vez estaría movida por un hombre, con muchas oportunidades de error, ahora la hacemos

---

<sup>31</sup> *Idem.*

<sup>32</sup> F. Taylor, *Principios de administración*, México, Herrero Hermanos, 1974, p. 77.

<sup>33</sup> B. Coriat, *El taller y el cronómetro*.

<sup>34</sup> J. Womack, D. Jones y D. Roos, *La máquina que cambió al mundo*.

<sup>35</sup> A. Smith, *Investigación sobre la...;* Ch. Babbage, “Sobre la división del...”, en *op. cit.*

en una sola máquina, atendida por un solo hombre quién lo único que tiene que hacer es meter la pieza primitiva en la torre redonda y sacarla ya acabada, al cabo de una vuelta completa de la máquina. De esta manera cuatro o cinco operaciones se están haciendo simultáneamente y poniendo la pieza acabada en manos del obrero, quien no tiene otra cosa que hacer sino sacarla de la máquina y sustituirla con otra en bruto. Puede decirse que no se pierde tiempo ni movimiento; las piezas se hacen en unos cuantos minutos, en vez de horas y hasta días que se necesitaban antes.<sup>36</sup>

- c) Los obreros también tuvieron que especializarse en un área de trabajo y dejaron de desarrollar múltiples habilidades como anteriormente lo hacían, los lapsos de transporte y del desplazamiento de los trabajadores se acortaron para reducir el tiempo-ciclo de producción.<sup>37</sup> Inicialmente, señala Sward:

en la planta de Ford y en los otros talleres de Detroit, el proceso de reunir las partes de un automóvil todavía se desenvolvía alrededor de mecánicos versátiles que se veían obligados a moverse de arriba para abajo para hacer su trabajo. Los ensambladores de Ford eran todavía mecánicos globales. Su trabajo era en gran parte estacionario, sin embargo, tenían que moverse a pie a la siguiente tarea conforme el carro que estaba haciendo en un lugar en particular, había recorrido todos los pasos, desde la colocación del chasis hasta el producto terminado [...] En 1908, ya no era necesario para el ensamblador dejará su lugar de trabajo para viajes al cuarto de herramientas o al almacén de partes, pues habían sido colocados a su lado ayudantes que ejecutarán esta función [...]. Ni tampoco el mecánico de 1908 era el mecánico de 1903 [...] En lugar del experto en todos los oficios que antiguamente *lo hacía todo*, había ahora varios ensambladores que trabajaban sobre el vehículo en particular, uno al lado del otro, y cada uno responsable de un limitado número de operaciones.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> H. Ford, *En marcha*, México, Jus, 1977, p. 118.

<sup>37</sup> J. Womack, D. Jones y D. Roos, *La máquina que cambió al mundo*.

<sup>38</sup> Citado en H. Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, México, Nuestro Tiempo, 1982, pp. 176-177. En la empresa Ford se considera que si un trabajador permanecía en su puesto laboral, para ejecutar una tarea específica, el automóvil podía desplazarse o atravesar varias secciones de tal manera que su fabricación sería más rápida y se ahorrarían horas-hombre; sobre este principio se diseñó, en zigzag, la estructura del chasis del carro mediante una soga que atravesaba la planta de Highland Park, Michigan (Corporativo Mina, "Historia del automóvil...", en *op. cit.*).

Cuando en 1913 la Ford introdujo la cadena de montaje, ya no fue necesario que los trabajadores se desplazaran para conseguir la materia prima ni que hubiera personal especializado en trasladar las mercancías mientras que el operador ensamblaba. La cadena de montaje provocó una contracción en el tiempo ciclo (de 2.3 a 1.19 minutos) y dio lugar a que un conjunto de trabajadores, en lugar de producir, se dedicaran a vigilar la producción y a los mismos obreros. La forma de operar y de supervisar todo este sistema de organización y de producción quedó a cargo de mandos intermedios: los ingenieros (encargados de diseñar tareas, estandarizar y dar mantenimiento a las partes mecánicas y las herramientas) y los supervisores (éstos vigilaban la disciplina de los trabajadores, aplicaban sanciones laborales y seleccionaban al mejor personal).<sup>39</sup>

Asimismo, con la introducción de la cadena de montaje en la compañía de Ford se sintetizaron las técnicas taylorianas asociadas a la cuantificación de tiempos y movimientos. Las actividades y los gestos de los operarios se sometieron a una candencia mecánica regulada y vigilada por la dirección. En este contexto, la capacitación laboral fue escasa y se aprendía fundamentalmente mediante la repetición de las tareas; procesos que se vieron favorecidos por la estandarización y de la profunda división del trabajo.<sup>40</sup>

Por otro lado, la estructura organizacional de la empresa Ford simplificó los cuatro principios básicos de la “administración científica”: 1) dividir el trabajo en actividades administrativas y operarias; 2) reunir, clasificar y tabular el conocimiento y la experiencia de los trabajadores hasta concretarlo en reglas y leyes que al ser aplicados en los procesos de “cooperación administrativa del trabajo” incrementen la producción y eliminen los viejos métodos de producción; 3) seleccionar “científicamente” a los trabajadores y posterior adiestrarlos para que sus tareas sean provechosas; y 4) lograr que los operarios realicen su tarea de acuerdo con las leyes y principios científicos (tiempos y movimientos).<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> J. Womack, D. Jones y D. Roos, *La máquina que cambió al mundo*.

<sup>40</sup> B. Coriat, *El taller y el cronómetro*; A. García y A. Lara, “Cambio tecnológico y aprendizaje laboral en GM: los casos del Distrito Federal y Silao”, en H. Juárez y Steve Babson (coords.), *Enfrentando el cambio: obreros del automóvil y producción esbelta en América del Norte*, México, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla-Wayne State University, 1998, pp. 207-222.

<sup>41</sup> F. Taylor, *Principios de administración*, pp. 81-107.

Con la administración científica, las tareas operativas son planificadas por la dirección; estas actividades son informadas verbalmente o mediante un conjunto de instrucciones que requieren ser escritas.<sup>42</sup> Las tareas son realizadas por los operarios mediante rutinas,<sup>43</sup> paralelamente se difunde un “reglamento interno” cuyo incumplimiento es motivo de despido o sanción.<sup>44</sup> En este marco, la desobediencia e indisciplina contra el orden jerárquico, donde se diferencia entre los jefes y los subordinados, se convierte en un atentado *contra natura*. El poder y la eficiencia sobre el control del proceso de trabajo quedan en manos del *Thinking Department*;<sup>45</sup> este departamento fija las normas y procedimientos que se derivan de la estructura y división del trabajo. Las rutinas y las normas de trabajo al difundirse y aplicarse, en las distintas tareas, reproducen la distribución del poder y los grados de autoridad.<sup>46</sup> De esta manera, la división del trabajo queda subordinada al control y la planificación gerencial en la empresa; el “patrón” o “gerente de fábrica” es el encargado de lograr la obediencia y la cooperación de los trabajadores.<sup>47</sup>

¿Pero cuáles eran los elementos que incentivaron a los trabajadores a cooperar dentro de la fábrica? La instauración de una jornada de ocho horas y el incremento salarial. Para Taylor era importante que los salarios se elevaran a fin de que los operarios colaboraran dentro de la fábrica.<sup>48</sup> Por su parte, la Ford implementó una política que se denominó *five dollar by day*, la cual intentó motivar a los operarios para que aceptaran la intensidad y la disciplina de la cadena de mon-

---

<sup>42</sup> La coordinación en la empresa se logra, entre otros mecanismos, a través del ejercicio de la autoridad, la comunicación y de las instrucciones (E. Penrose, *Teoría del crecimiento...*).

<sup>43</sup> Las rutinas permiten descentralizar las labores sin atender el detalle de cómo se llevan a cabo, también permiten coordinar y centralizar los requerimientos y el control que la organización requiere. Conocer las rutinas de la empresa coadyuva a entender el comportamiento y la coordinación de la empresa y sus miembros. Las rutinas, al repetirse de manera continua, en el proceso de trabajo, reproducen hábitos y estilos de producción que se vuelven inconscientes y se adoptan como métodos automáticos para solucionar un conjunto de problemas. En este sentido, las rutinas sincronizan la conducta de los individuos y métodos de trabajo (R. Nelson y S., Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, 1982.).

<sup>44</sup> B. Coriat, *El taller y el cronómetro*.

<sup>45</sup> E. Ibarra y L. Montaña, *Mito y poder en las organizaciones*, México, Trillas, 1987.

<sup>46</sup> J. Pfeffer, *El poder en las organizaciones*, España, McGraw Hill, 1993.

<sup>47</sup> H. Braverman, *Trabajo y capital monopolista*.

<sup>48</sup> F. Taylor, *Principios de administración*.

taje. El salario de cinco dólares por día, oferta salarial no igualada inicialmente por ninguna empresa, tuvo como propósito disminuir la elevada tasa de movilidad laboral de los trabajadores.<sup>49</sup> El aumento en el ingreso salarial de los trabajadores fue posible gracias al incremento en la productividad que favoreció la reducción de los costos de producción.<sup>50</sup>

## FORD MOTOR COMPANY: EXPANSIÓN, INTEGRACIÓN Y DESINTEGRACIÓN VERTICAL

Ford inicialmente operó con cuatro áreas departamentales: ingeniería, supervisión, finanzas y producción. Sin embargo, a medida que la producción y la demanda de autos creció, y con ello el personal y las materias primas, el área de producción se subdividió:

creímos que las líneas de maquinaria con sus ensambles, y también la línea final de ensamble, tenían que estar bajo el mismo techo; pero como fuimos entendiendo mejor, aprendimos que la fabricación de cada pieza era un negocio en sí mismo y podía hacerse en el lugar en donde resultara más eficiente, y que la línea final de ensamble podía estar en cualquier parte.<sup>51</sup>

La expansión del corporativo Ford se dio tanto en las ventas como en el terreno productivo. En primer lugar, entre 1905 y 1907, esta empresa amplió en número de sus distribuidores al pasar de Estados Unidos hacia Alemania, Bélgica, España, Holanda, Italia, Dinamarca, Suecia, Australia, Polonia y Rusia. En segundo término, Ford comen-

---

<sup>49</sup> Este salario que en promedio era el doble del que predominaba en la industria sólo se otorgó en los siguientes casos: 1) obreros varones y mayores de 21 años, 2) haber trabajado como mínimo 6 meses en la fábrica, y 3) cambiar la conducta (no fumar ni ingerir alcohol) y adoptar la disciplina (limpieza) dentro y fuera de la empresa (J. Valdalisio y S. López, *Historia económica de...*).

<sup>50</sup> B. Coriat, *El taller y el cronómetro*. El argumento que Ford dio a este incremento salarial fue el siguiente: “en un periodo de 20 años nuestro promedio de jornal por hora se ha cuadruplicado. Nuestro salario actual, por hora, iguala a más o menos al jornal diario que pagamos en 1910 a los obreros comunes, pero entonces diez horas de trabajo se consideraban un salario equitativo [...] Durante ese lapso vimos que nuestros costos de fabricación disminuyeron sin interrupción; de tal modo que, hacer una pieza de alta calidad y perfecto ajuste, nos cuesta hoy la mitad de lo que nos costaba en 1910 hacer la misma pieza, de un material inferior y una fabricación menos precisa. Estos son los hechos y sale sobrando, por lo tanto, cualquier discusión respecto a si se puede o no pagar jornales altos” (H. Ford, *En marcha*, pp. 62-63).

<sup>51</sup> H. Ford, *En marcha*, p. 137.

zó a instalar plantas en diferentes partes del mundo: en Inglaterra construyó su primera ensambladora de autos (1911); comenzó a producir en Francia el modelo “T” (1913); en Irlanda inició la producción de tractocamiones y tractores (1917); instaló una planta en España (1920); abrió una planta en Italia (1922);<sup>52</sup> y puso una planta en México (1925). La Ford tenía un total de 36 plantas de ensamble en Estados Unidos y 19 en el extranjero en 1926.<sup>53</sup>

A principio de los años veinte del siglo pasado, la compañía Ford intentó coordinar las distintas plantas europeas estableciendo un centro de control administrativo en Detroit, Estados Unidos, pues inicialmente éstas trabajaban como unidades independientes. Ante el fracaso de dicha estrategia, en 1928, se creó la Ford Motor Limited y se decidió crear una oficina en Inglaterra, para coordinar las actividades de las diferentes plantas establecidas en Europa, pero el objetivo de éstas no se cumplió. Ante la Primera y Segunda Guerras Mundiales, la Ford “no dispuso de un verdadero organismo coordinación de sus operaciones a escala mundial, hasta que se creó una división internacional en septiembre de 1946”.<sup>54</sup>

Por otra parte, cuando surgió la planta Ford, en Highland Park (Estados Unidos), la estrategia para conseguir las materias primas consistió en contratar algunas empresas suministradoras de materias primas: los motores y los *chasis* se compraban a la empresa de los hermanos Dodge, mientras otros componentes se adquirieron de los proveedores que en ese momento existían.<sup>55</sup> Este proceso se explica porque, hasta finales del siglo XIX, las empresas de montaje habían desarrollado escasas capacidades organizacionales y productivas, lo cual les hacía depender de las habilidades y destrezas que estaban desarrollando los proveedores de autopartes.<sup>56</sup> Sin embargo, desde 1900 y hasta mediados de la década de los cincuenta del siglo pasado, las empresas ensambladoras norteamericanas se inclinaron por una estrategia de integración vertical que podía ser de dos tipos: “hacia atrás” o “hacia delante”. Hasta mediados del siglo XX, Ford producía internamente

---

<sup>52</sup> Corporativo Mina, “Historia del automóvil...”, en *op. cit.*

<sup>53</sup> J. Womack, D. Jones y D. Roos, *La máquina que cambió al mundo*.

<sup>54</sup> Corporativo Mina, “Historia del automóvil...”, en *op. cit.*, p. 27.

<sup>55</sup> J. Womack, D. Jones y D. Roos, *La máquina que cambió al mundo*.

<sup>56</sup> R. Langlois y P. Robertson, *Empresas, mercados y cambio económico*, España, Proyecto A Ediciones, 2000.

35% de los componentes que requería para ensamblar un auto, mientras que General Motors tenía una proporción poco superior al 40%, y Chrysler al 30%.

Varios factores explican la tendencia hacia el proceso de integración vertical en las empresas de la industria automotriz, entre los que se pueden citar los siguientes:<sup>57</sup>

- 1) El establecimiento de barreras a la entrada para los competidores potenciales, sobre todo manteniendo el monopolio tecnológico del conocimiento que ofrecían las patentes.
- 2) Los problemas asociados a la estandarización de las partes y los componentes automotrices. Por ejemplo, hasta antes de 1920 existían 1 600 tipos de tubos diferentes y 800 tipos de juntas de ejes. Después de múltiples acuerdos que logró la “Society of Automotive Engineers”, las normas se redujeron a 210 clases en los casos de los tubos y a 16 clases en el de las juntas. Inicialmente, la falta de normas se tradujo, en los proveedores, en bajas economías de escala y en altos niveles de inversión por tipo de diseño específico.
- 3) Para los proveedores había escasez de créditos y altas tasas de interés, sobre todo hasta antes de la posguerra, lo que generaba incertidumbre y altos riesgos en las inversiones.
- 4) El establecimiento de una política de pago a crédito, la cual era exigida por las ensambladoras a los suministradores.
- 5) Las ensambladoras, sobre todo Ford, preferían mantener las economías de escala que reportaba la producción en serie, reducir los costos en la adquisición de componentes, así como mantener las rentas que se derivaban de la aplicación de nuevas tecnologías: “el ensamble de piezas en la escala y la velocidad de producción que Ford requería hizo necesario disponer de maquinaria extraordinariamente precisa, cuyas especificaciones sólo los ingenieros de la empresa conocían”.<sup>58</sup>
- 6) Algunas empresas como General Motors querían evitar el oportunismo y retención que podían ejercer los proveedores, en particular, cuando la fuente de abastecimiento era única.

---

<sup>57</sup> *Idem.*

<sup>58</sup> J. Valdaliso y S. López, *Historia económica de...*, p. 354.

- 7) Dado que los procesos de aprendizaje tecnológico y productivo se dan en el largo plazo, las empresas que suministraban componentes tardaban en satisfacer las necesidades de los ensambladores, sobre todo cuando se modificaba el diseño de partes o se requerían nuevos modelos automotrices. En particular, durante principios del siglo XX, “la reducción de los costes no se debió a una disminución relativa de los costes salariales, sino a un ahorro de materias primas y componentes, gracias a la sustitución de proveedores externos por la fabricación interna”.<sup>59</sup>
- 8) La producción se internalizó en algunas ensambladoras a fin de acelerar el tiempo de entrega al cliente y para dominar las fuentes de suministro. Al respecto señala Ford:

Descubrimos, después de experimentar un poco, que el servicio de fletes podía mejorarse, lo suficiente para reducir el ciclo de producción de 22 a 14 días. Es decir, las materias primas podían comprarse, manufacturarse y poner el producto terminado en las manos de los distribuidores en (aproximadamente) 33% menos tiempo que antes.<sup>60</sup>

- 9) Sin embargo, el proceso de integración vertical se desarrolló de manera desigual entre las ensambladoras. Desde 1915 y hasta fines de los años veinte, la lógica organizativa y productiva de Ford se diseñó sobre la base de la *integración vertical casi completa*. Esta empresa creció incorporando los distintos insumos que necesitaba su cadena de valor, en lugar de subcontratar a otras empresas. Tan sólo en la planta de Ford, ubicada en Rouge, la integración vertical fue de casi 100% hasta antes de la Segunda Guerra Mundial.<sup>61</sup>

Henry Ford no solamente se dedicó a ensamblar autos, sino además a fabricar los insumos que necesitaba para cumplir con este objetivo. De igual forma, tenía empresas relacionadas con el tratamiento y telar de lanas, la producción del vidrio y la extracción de minerales.

De esta manera, Ford describe estos procesos de integración vertical:

---

<sup>59</sup> *Ibid.*, p. 355.

<sup>60</sup> Ford citado en D. Wren y R. Greenwood, *Los innovadores de las organizaciones*, Oxford University Press, México, 1999.

<sup>61</sup> J. Womack, D. Jones y D. Roos, *La máquina que cambió al mundo*.

necesitábamos una calidad definida de lana para nuestras vestiduras y teníamos dificultad para obtenerla. El año de 1926 enviamos a nuestros propios compradores de lana a Michigan, Ohio e Indiana, obtuvimos informes sobre el ganado lanar, y contratamos, antes de la trasquila, toda la lana en aquellos distritos [...] *Nosotros tenemos nuestros propios telares de lana* nos metemos en estas cosas solamente cuando podemos no obtener de otra forma lo que necesitamos. Lo mismo tuvimos que hacer con el cristal porque no podíamos convencer a los fabricantes a que cambiaran sus sistemas y nos vendieran el mejor cristal al precio más bajo. Insistían en apegarse a sus viejos métodos. Así es que para lograr nuestros métodos tuvimos que *construir nuestra propia fábrica de cristal* [...] Sin embargo, preferiríamos que alguien hiciera todo el cristal. Nos vimos forzados a *comprar nuestras minas de carbón* en Kentucky porque con frecuencia había escasez de carbón (algunas veces para especular) y por que los precios fluctuaban constantemente [...] No tiene objeto centralizar la fabricación, a menos que el resultado sea la economía.<sup>62</sup>

Henry Ford también incursionó en la producción de tractores durante los años veinte del siglo XX, sin embargo, su proyecto fracasó porque no logró desarrollar servicios afines; tales como *marketing*, mantenimiento y reparación posventa. Las grandes inversiones en capital y en infraestructura, así como los costos de coordinación, obligaron a Ford a cerrar algunos de sus negocios (tal es el caso de la fabricación de tractores) e incluso se vio obligado a dejar de producir algunos insumos y a subcontratar la fabricación de componentes automotrices.<sup>63</sup>

Hasta la década de 1950 fue cuando el corporativo Ford comenzó a utilizar la subastación entre los distintos proveedores independientes que existían en el mercado automotriz. Es decir, las autopartes que Ford necesitaba dejó de producirlas internamente y optó por diseñarlas y ponerlas a licitación, bajo la premisa de contratar a quienes ofrecieran el precio más bajo y cumpliera con los plazos de entrega establecidos.<sup>64</sup>

Respecto a la importancia que adquirió este proceso de subcontratación de autopartes, Henry Ford señaló lo siguiente:

---

<sup>62</sup> H. Ford, *En marcha*, pp. 130-131.

<sup>63</sup> R. Langlois y P. Robertson, *Empresas, mercados y cambio...*

<sup>64</sup> J. Womack, D. Jones y D. Roos, *La máquina que cambió el mundo*.

No menos de 5 200 fábricas del país trabajan para la Ford Motor Company. Nosotros *hacemos* unas cuantas piezas de cada clase con el objeto de *conservar el control en los métodos, los costos y los experimentos para mejorar cada pieza*, pero son muy pocas las piezas que hacemos en toda la cantidad necesaria. Por regla general, solamente hacemos esto cuando no es posible hacer otra cosa<sup>65</sup> (el subrayado es nuestro).

En este nuevo esquema de coordinación con los proveedores en donde se combinó la integración de algunos insumos y la subcontratación de otros, dominó hasta la crisis energética de la década de los setenta. La subcontratación implicó que los ingenieros de las ensambladoras diseñaran la mayor parte de las casi 10 000 piezas que integraban un vehículo. Posteriormente, Ford y General Motors les enseñaban a los proveedores los diseños que requerían y les pedían la cotización del precio por la fabricación del componente. Al proveedor que ofrecía el insumo al precio más bajo ganaba la licitación. Asimismo, a los proveedores se les fijaba un rango de calidad (expresada como un máximo número de partes defectuosas por 1 000) y un contrato que regularmente era de un año. En este concurso de licitación, la ensambladora sólo compartía con los proveedores aquella información que se requería para definir el precio de la pieza subastada.<sup>66</sup>

## **LAS CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PARADIGMA FLEXIBLE EN TOYOTA**

El sistema de producción y organización denominado “ohnista” o “toyotista” fue adoptado por dos razones en las empresas que conforman la industria automotriz: por un lado, la crisis internacional del petróleo que se inició a partir de 1973 y que al incrementar los precios de los combustibles originó que los consumidores demandaran autos más pequeños; pero, por otro lado, también influyó la crisis del modelo de producción fordista-taylorista.<sup>67</sup>

Entre los factores que explican el declive del modelo fordista-taylorista se encuentran los siguientes:

---

<sup>65</sup> H. Ford, *En marcha*, p. 127.

<sup>66</sup> J. Womack, D. Jones y D. Roos, *La máquina que cambió al mundo*.

<sup>67</sup> Y. Monde, *El sistema de producción de Toyota*, Madrid, CDN Ciencias de la Dirección, 1987.

- a) Durante la década de 1970, la eficacia del taylorismo, como técnica de control social, resultó ser muy costosa y rígida al apegarse a un modelo organizacional de tipo muy jerárquico (centralizado y burocrático).
- b) Bajo la producción de tipo fordista-taylorista, la profunda división del trabajo implicó consumir tiempos “muertos” en la producción, lo que contribuía a elevar los costos.
- c) La producción estandarizada y rígida comenzó a ser inoperable cuando se registraron fuertes fluctuaciones en el mercado y cuando se entró una nueva era de incertidumbre y diferenciación de los productos.<sup>68</sup>

Hasta principios de la década de 1970, la industria automotriz vivió un periodo de relativo crecimiento y expansión geográfica. Al contraerse la demanda de autos, como consecuencia de la crisis del petróleo (1973), apareció un exceso de inventarios.<sup>69</sup> La compra de grandes autos y de ocho cilindros cayó, en su lugar los consumidores solicitaron carros pequeños y ahorradores de gasolina. La única industria automotriz que estaba preparada para este cambio tan drástico de las condiciones del mercado fue la japonesa, destacándose particularmente Toyota Motor Corporation, empresa fundada en 1937 en Nagoya.<sup>70</sup>

Toyota Motor Corporation surgió como resultado de dos acontecimientos: 1) una necesidad de reducir los costos y competir con las empresas norteamericanas, y 2) las limitaciones organizacionales, tecnológicas y de recursos (humanos, financieros y de materias primas) que provocó la derrota de Japón durante la Segunda Guerra

---

<sup>68</sup> B. Coriat, “Taylorismo, fordismo y nuevas tecnologías”, en *Brecha*, núm. 1, México, 1986, pp. 63-74. B. Coriat, *El taller y el robot*, México, Siglo XXI, 1992.

<sup>69</sup> Al incrementarse los precios se hizo evidente la creciente falta de competitividad que, desde la década de los setenta, venían experimentando la industria terminal automotriz norteamericana frente a la asiática. Por ejemplo, en 1958 una tonelada de acero caliente enrollado en plancha significaba para los norteamericanos invertir nueve horas, en tanto que Japón le dedicaba 27 horas. Sin embargo, para 1980 la elaboración de ese mismo producto pasó de 5.3 horas en el primer caso y disminuyó hasta 4.4 para el país asiático. La diferencia en el número de horas se reflejaba en el costo de los insumos y en el precio final del automóvil. En el caso de la industria automotriz, los problemas de productividad fueron similares: en 1970 a Estados Unidos le llevaba 210 horas fabricar un auto y a Japón cerca de 260 horas; para 1981 Norteamérica requería el mismo tiempo, en tanto que Japón lo había reducido hasta las 140 horas (R. Brenner, “Estados Unidos: declinación económica”, en *Brecha*, núm. 1, México, 1986, pp. 87-105).

<sup>70</sup> T. Ohno, *El sistema de producción Toyota*, España, Ediciones Gestión 2000, 1991.

Mundial. La producción toyotista, caracterizada por ser flexible, coadyuvó a responder a la inestabilidad del mercado mediante la producción de pequeños lotes donde se combina la variedad del producto (“un sedán, un descapotable, una furgoneta”) y se cuestiona el ensamble de automóviles en serie (grandes cantidades de mercancías con características homogéneas, como era en el caso del modelo “T” de Ford).<sup>71</sup>

Uno de los principales impulsores del paradigma japonés fue Kiichiro Toyoda, quién, después de viajar a Estados Unidos y observar la fabricación de automóviles, instaló un taller donde junto con algunos ingenieros de la industria textil analizaron el diseño de un motor de Chevrolet. Posteriormente, a principios de la década de 1950, la empresa Toyota quedó bajo la dirección general de Taiizo Ishida y de Taiishi Ohno en la gerencia de producción. Ishida introdujo una estrategia basada en: i) la implantación de rigurosos controles financieros; ii) la división de Toyota en una planta de producción de autos (Toyota Motors Company) y en otra de ventas (Toyota Motors Sales), las cuales volvieron a unirse en 1982 a fin de satisfacer la demanda del mercado; iii) la producción del primer auto de pasajeros, el *Corona*, en 1955; y iv) la promoción de exportaciones hacia el mercado estadounidense del autobús denominado *Corolla*, en 1962.<sup>72</sup>

Aunque Taiishi Ohno fue quién realmente diseñó e implantó los principios del justo a tiempo (*just it time*) en Toyota Motor Corporation; al observar el funcionamiento de los supermercados norteamericanos, donde se reponían las mercancías ubicadas en los estantes una vez que éstas se vendían. El control de los productos estaba a cargo del supervisor de los estantes, quién trataba de satisfacer la demanda de los clientes, a fin de no elevar los inventarios y de no enfrentar problemas de almacenamiento y control. Este método fue introducido, durante los años cincuenta, en la producción automotriz de Toyota a fin de reducir los costos asociados al espacio y el despilfarro.<sup>73</sup>

Los pilares del sistema toyotista son dos: el justo a tiempo, la *automatización* (“automatización con un toque humano”) y uso de ho-

---

<sup>71</sup> *Idem.*

<sup>72</sup> M. Keller, *¡Choque!: General Motors, Toyota y Volkswagen, en la carrera por conquistar el siglo XXI*, Argentina, Vergara, 1994.

<sup>73</sup> *Idem.*

jas de trabajo estandarizadas. El primer proceso consiste en lograr que, en el proceso continuo de la cadena de montaje, se integren los insumos que se necesitan, pero sólo en la cantidad y tiempo requerido. El objetivo del *just in time* consiste en aumentar la eficiencia mediante la eliminación de costos asociados al tiempo de trabajo y de transporte, a los inventarios, y a la mala calidad.<sup>74</sup>

Por su parte, la *autonomización* se refiere a “transferir inteligencia humana” a un dispositivo mecánico, a fin de eliminar el exceso de producción, reducir los problemas de calidad o detener la producción cuando la situación lo amerite. Este proceso se logra colocando dispositivos mecánicos o eléctricos dentro de la línea de producción que de manera automática detecten o detengan la cadena de montaje en los siguientes casos: exista alguna irregularidad en el insumo, la omisión de un procedimiento, se detecte un defecto del material que se está procesando, y cuando la programación de la producción no sea la adecuada. Cuando los trabajadores detectan algo “anormal” o los dispositivos automáticos reportan fallas, éstos pueden parar la producción e inmediatamente hacer el uso del “Sistema Andon”. Este último es un letrero “visual” parecido a un semáforo que indica la situación en la que se encuentra la cadena productiva.<sup>75</sup>

El otro mecanismo importante que permite controlar el flujo de la cadena, es el uso de “hojas de trabajo estándar” de las operaciones, las cuales se usan para: obtener información respecto al ciclo estándar (tiempo); conocer la ruta de las operaciones (secuencia de las operaciones a realizar por el trabajador en los múltiples procesos); identificar las distintas etapas o tareas del trabajo en curso; y detectar la cantidad mínima de trabajo que debe existir en la línea de producción a fin de evitar acumulación de inventarios.<sup>76</sup>

La línea de producción toyotista trabaja bajo tres principios importantes: producción en pequeños lotes; las máquinas son de tipo “universal”; y existe una estructura organizacional en forma de “U”. Dado que las líneas producen de manera secuencial, y el proceso de producción trabaja “corriente abajo” (cada estación laboral es cliente o “jala” a la anterior), la variación de las cantidades demandadas en el

---

<sup>74</sup> T. Ohno, *El sistema de producción Toyota*; Y. Monde, *El sistema de producción de Toyota*.

<sup>75</sup> T. Ohno, *El sistema de producción Toyota*.

<sup>76</sup> T. Ohno, *El sistema de producción Toyota*; Y. Monde, *El sistema de producción de Toyota*.

subproceso pueden repercutir al anterior; para reducir dichas fluctuaciones, cada tipo de automóvil se ensambla en lotes de tamaño mínimo. La flexibilidad y la posibilidad de adaptarse o de cambiar el tipo de auto que demanda el mercado se hace posible porque las máquinas que se integran a la planta se pueden aplicar para múltiples usos. Asimismo, el equipo de trabajo se coloca en forma de herradura a fin de que un operario no realice exclusivamente una tarea, sino que en forma progresiva haga dos o más.<sup>77</sup>

El uso de máquinas “universales”, la estructura organizacional en forma de “U” y la producción de lotes pequeños exigen trabajo en equipo y trabajadores flexibles.<sup>78</sup> Para resolver la diversidad de problemas que se presentan en el sistema toyotista se apoya en la organización de equipos; éstos se conforman por los 10 o 15 trabajadores que participan desde la obtención de las materias primas hasta el producto final.<sup>79</sup> Cada grupo está representado por un líder, éste se encarga de coordinar las distintas tareas que se programan diariamente.<sup>80</sup> Otra forma de coordinación son los círculos de calidad, los cuales pueden integrarse por elementos de una sola área o puede incluir a todo el personal que de alguna manera se encuentre involucrado en algún problema: tales como la calidad del producto, la mejora de procesos, mantenimiento preventivo y correctivo, reducción de costos y seguridad industrial.<sup>81</sup>

En cada una de las actividades productivas de ensamble, los trabajadores enfrentan un conjunto de problemas que pueden ser resueltos de manera individual o en equipo. Este proceso es posible porque en

---

<sup>77</sup> Y. Monde, *El sistema de producción de Toyota*.

<sup>78</sup> Originalmente el obrero multifuncional es el representativo del sistema de producción artesanal que predominó hasta antes de la aparición y difusión del fordismo-taylorismo. De acuerdo con J. Womack, D. Jones y D. Roos, *La máquina que cambió al mundo*, p. 12, la producción artesanal de la industria del automóvil se caracterizaba por: “Una fuerza laboral altamente calificada en el diseño, las operaciones manufactureras y el ensamble [...] Una organización descentralizada en extremo, aunque concentrada en una sola ciudad [...] El empleo de la máquina-herramienta de propósito general para perforar, esmerilar y realizar otras operaciones [...] Un volumen de producción muy reducido –mil unidades al año o menos– de los cuales unos cuantos (50 o menos) se construían con arreglo a mismo diseño. Pero incluso en estos 50 podía no haber dos exactamente iguales...”. Obsérvese como algunas de las características del sistema de producción artesanal han sido retomadas en el paradigma toyotista.

<sup>79</sup> T. Ohno, *El sistema de producción Toyota*.

<sup>80</sup> J. Womack, D. Jones y D. Roos, *La máquina que cambió al mundo*.

<sup>81</sup> Y. Monde, *El sistema de producción de Toyota*.

el sistema Toyota existen incentivos individuales y colectivos, y los miembros del grupo pueden ser rotados de su puesto de trabajo. La flexibilidad es posible gracias a que los operativos pasan por programa de ascenso por escalafón que va de las tareas más sencillas a las más complejas, con el objetivo de adquirir una variedad de habilidades y conocimientos que posteriormente son compartidos y retroalimentados en el equipo.<sup>82</sup>

Este proceso de aprendizaje que surge de la interacción grupal –al que se le añade la capacitación en el trabajo y la posibilidad de mejora (una vez que se dominan las habilidades)– permite que los operarios adquieran información y conocimientos suficientes para enfrentar distintas contingencias productivas. Este sistema para fomentar el aprendizaje reduce las reglas formales de trabajo e incrementa las informales, asimismo contribuye a disminuir el número de supervisores en la medida que cada trabajador monitorea la calidad y el trabajo de su compañero. El trabajo en equipo se da en condiciones en las que se intenta promover la confianza y la comunicación, y se difunde una cultura de colaboración y responsabilidad grupal.<sup>83</sup>

A diferencia del fordismo-taylorismo en donde un sector importante de empleados se encarga de las tareas de supervisión, en el sistema Toyota dicha categoría laboral se reduce al mínimo. La producción flexible se apoya en el espíritu de colaboración, la autoinspección, y el sentido de obligación moral para resolver los problemas que surjan en la producción:

En Toyota, los obreros de fábrica también repetían las tareas en las líneas de montaje. Pero la diferencia estaba en el concepto de la responsabilidad compartida. Cada trabajador estaba preparado para ejecutar diferentes tareas, que realizaban en equipo; y los equipos eran la estructura primaria de responsabilidad. Los trabajadores no sólo podían armar vehículos, sino que además los inspeccionaban. Se esperaba que pensarán el modo de mejorar las tareas, las piezas o el equipo. Siempre se consideraban con mucho [...] cuidado las sugerencias de los obreros, y se las incorporaba si se creían que eran valiosas [...] Cada persona que trabajaba en la línea tenía la autoridad necesaria para detener la línea y corregir un problema. Aunque eso ahora es usual en las fábricas norteamericanas, hasta los años ochenta del siglo pasado parecía una situación inconcebible. Los directivos suponían que los trabajadores detendrían

---

<sup>82</sup> M. Aoki, *La estructura de la economía japonesa*, México, FCE, 1990.

<sup>83</sup> *Idem*.

la línea de montaje con cualquier pretexto –para holgazanear más que para resolver un problema.<sup>84</sup>

Los trabajadores dejan de ser actores pasivos y holgazanes, según se concibe en el modelo fordista-taylorista, para convertirse en sujetos pensantes y solucionadores de problemas. En el nuevo sistema de producción se concibe a la empresa toyotista como un sistema integral porque: “unifica las tareas operativas con la solución de problemas de procesado en el taller, y la coordinación entre los talleres se hace de manera horizontal, sobre la base de compartir información”.<sup>85</sup> Este sistema de coordinación horizontal, donde se descentraliza la información y la toma de decisiones, es funcional en condiciones en las que la demanda no fluctúa en grandes dimensiones. Por lo anterior, regularmente es necesaria la intervención de la dirección, la cual se encargará de la coordinación, monitoreo, adaptación y planeación de las actividades internas de toda la empresa a fin de adaptarla a las modificaciones drásticas del ambiente.<sup>86</sup>

Otra tarea importante de la dirección, en el sistema ohnista, es vigilar el rendimiento y la mejora continua, a nivel parcial y global, a fin de reducir costos improductivos de la empresa:

...observemos el rendimiento de cada operario y de cada línea. Después analicemos a los operarios como grupo, y el rendimiento de la planta en su totalidad (todas las líneas). Este rendimiento deberá ser mejorado en cada paso y, al mismo tiempo, para la totalidad de la planta como una unidad.<sup>87</sup>

La cooperación de los trabajadores se logra mediante un sistema de incentivos; éste incluye una remuneración ligada al rango de trabajo, la promoción interna escalafonaria ascendente que se asocia al desarrollo de habilidades y el contrato de empleo de largo plazo.<sup>88</sup>

---

<sup>84</sup> M. Keller, *¡Choque! General Motors...*, pp. 164-165.

<sup>85</sup> M. Aoki, *La estructura de la economía japonesa*, p. 94.

<sup>86</sup> *Idem*.

<sup>87</sup> T. Ohno, *El sistema de producción Toyota*, p. 47.

<sup>88</sup> M. Aoki, *La estructura de la economía japonesa*.

## LOS PROCESOS DE COORDINACIÓN ENTRE TOYOTA Y SUS PROVEEDORES

Desde la década de 1950 y hasta 1962 se consolidó el *kan-ban*<sup>89</sup> en Toyota, posteriormente comenzó a extenderse este método a los subcontratistas.<sup>90</sup> Al respecto señala Ohno: “El establecimiento de (1) un flujo de producción y (2) una forma de mantener la continuidad en el suministro de materias primas desde el exterior para la fabricación de piezas, era la base sobre la que el sistema de producción japonés debería desarrollarse”.<sup>91</sup>

Ante la necesidad de impulsar procesos continuos de ensamble, Toyota instó a sus proveedores, cercanos y lejanos, a que visitaran su planta y estudiaran su sistema de producción.

Posteriormente, Toyota organizó a los suministradores en filas que se organizaban de acuerdo con a un sistema de jerarquía, el cual comprendía el primero, segundo y tercer nivel, y a cada nivel le asignó responsabilidades. Cada nivel refleja el grado de capacidades tecnológicas y organizacionales que tienen las empresas subcontratadas por Toyota para dar respuesta a sus necesidades, de tal forma que el reconocimiento más importante de un proveedor lo coloca en el primer nivel, mientras que aquellas empresas suministradoras de insumos que requieren ser monitoreadas y auditadas constantemente se ubican en el tercer nivel.

Toyota define estándares de alta calidad que espera que todos los proveedores puedan alcanzar. Para lograr la excelencia, Toyota apoya a las empresas que forman parte de su red de proveedores; a esta ensambladora le interesa tener socios y que trabajen con él en el largo plazo. Al igual que Ford, hoy Toyota subcontrata una parte importante de sus componentes (aproximadamente 70%), no obstante, no solamente tiene un proveedor por insumo sino hasta dos. El hecho de no depender de un solo proveedor le permite a Toyota fomentar la com-

---

<sup>89</sup> El *kan ban* “es un sistema de información en el que se utilizan tarjetas para informar a los procesos que el cliente interno o externo ha retirado productos y avisa el momento y la cantidad a producir para reponer en tiempo y cantidad” (L. Socconini, *Lean Manufacturing*, México, Grupo Editorial Norma, 2008, pp. 351-352).

<sup>90</sup> B. Coriat, *El taller y el cronómetro*.

<sup>91</sup> T. Ohno, *El sistema de producción Toyota*, p. 39.

petencia dentro de la cadena de valor y evitar el riesgo de suspender su producción. Además, los proveedores clave de Toyota se integran en torno a proyectos de desarrollo y una asociación en donde se comparten experiencias, ideas e información.<sup>92</sup>

La vinculación ensamblador-proveedor asociada al desarrollo de nuevos productos (dirección, frenos y sistema eléctrico), bajo el sistema Toyota, corresponde al primer nivel. A las firmas ubicadas en este nivel se les especifica el rendimiento por pieza o sistema requerido y se les exige un prototipo, sin que Toyota ofrezca la ingeniería.<sup>93</sup> Toyota también motiva a los suministradores que integran el primer nivel a que se reúnan para compartir conocimientos tecnológicos, y proporciona parte de su personal (directivos e ingenieros) para apoyar las actividades de los subcontratistas. Finalmente, se encarga a los miembros del primer nivel el reproducir el esquema toyotista entre sus respectivos proveedores.<sup>94</sup>

Una de las bases del sistema con la que la empresa Toyota trabaja con los proveedores del primer nivel es, como se mencionó, el sistema Justo a Tiempo (*Just in Time*). Bajo este esquema Toyota requiere que los subcontratistas le entreguen con calidad, exclusivamente lo que ésta demanda, a fin de que esta ensambladora logre reducir los inventarios y los desperdicios.<sup>95</sup> Para 1970, la empresa Toyota trabajaba “justo a tiempo” hasta con 60% de sus proveedores, pero en 1982 dicho porcentaje se elevó al 98%. Este proceso se dio, durante fines de los años setenta y a raíz de la crisis petrolera, en medio de conflictos legales con algunos de sus proveedores, sobre todo los pequeños y medianos que se encontraban en la tercera o cuarta fila. Este conflicto llegó al Partido Comunista de Japón, donde se acusó a Toyota de obligar a las suministradoras a entregar mercancías de acuerdo con las necesidades y tiempo que la ensambladora requería. Asimismo, los subcontratistas se quejaban de los constantes cambios y falta de previsión

---

<sup>92</sup> J. Liker, *Las claves de éxito de Toyota*, España, Gestión 2000, 2004.

<sup>93</sup> Los productos que ofrecen los proveedores como resultado de un encargo por parte del ensamblador –los primeros realizan desde la ingeniería hasta el desarrollo del producto– se denominan “pedidos” y aquellos bienes que se adquieren en el mercado o que se piden por catálogo se llaman “comprados” (Asunuma, resumido en B. Coriat, *El taller y el cronómetro*).

<sup>94</sup> M. Aoki, *La estructura de la economía*; y J. Womack, D. Jones y D. Roos, *La máquina que cambió al mundo*.

<sup>95</sup> L. Socconini, *Lean Manufacturing*.

a las que la ensambladora los sujetaba. Es importante mencionar este hecho porque Toyota menciona que: la gerencia de la ensambladora realiza planes de producción mensual vinculados al tipo de artículos que requiere y de acuerdo con las cantidades y plazos de entrega que previamente les informa a sus proveedores; si bien existen diferencias entre lo que la empresa planea y lo que demanda después de un mes, como resultado de las fluctuaciones del mercado, dicha variación no es superior al 10%; si bien la producción es cambiante y se usan máquinas multiusos, las relaciones entre Toyota y sus suministradores se dan en el contexto del modelo-año, el cual dura 4 años; y Toyota no impone el *kan-ban*, dado que muchos de sus proveedores de primera línea lo tienen, más bien lo da a conocer y ayuda a dichas empresas para que lo adapten a su producción y se vean beneficiados de su uso.<sup>96</sup>

Por otra parte, la jerarquización de los proveedores de Toyota tiene como meta no sólo eliminar los inventarios (tener espacios y menores gastos administrativos), también busca reducir la burocracia (menor papeleo e inspección) y contraer la cantidad de los pedidos (disminución de costos de transporte y coordinación) mediante el sistema de entregas eslabonadas.<sup>97</sup> Los suministradores de primer nivel se turnan para entregar los insumos a la ensambladora y paralelamente se integran vínculos (para mejorar la calidad y entregar los pedidos justo a tiempo) “río abajo” con los proveedores.<sup>98</sup>

En la jerarquización no sólo se considera el tipo de producto entregado –que puede ser muy buena, buena o deficiente–, también se considera la puntualidad de la entrega, la complejidad tecnológica del producto, la pro-actividad para innovar y su actitud hacia el riesgo.<sup>99</sup> La información que Toyota proporciona a sus suministradores es de dos tipos:

en primer lugar, una planificación previa de la producción mensual, en el que se comunica a sus proveedores a mediados del mes anterior, y cuya utilización permite a éstos determinar los siguientes datos: 1) ciclo de fabricación de cada proceso, 2) ruta estándar de operaciones, con la que se realiza la

---

<sup>96</sup> Monde, *El sistema de producción de Toyota*.

<sup>97</sup> Algunos de los costos involucrados en una orden de compra son los de: negociación, papeleo, reclamación, contabilidad, inspección y transporte urgente (P. I. O’Grady, *Just in Time*, España, McGraw Hill, 1992).

<sup>98</sup> J. Womack, D. Jones y D. Roos, *La máquina que cambió al mundo*.

<sup>99</sup> M. Aoki, *La estructura de la economía...*; P. O’Grady, *Just in Time*.

asignación de personal de acuerdo con el ciclo de fabricación de cada proceso, 3) cantidades de piezas y material a pedir a los proveedores, 4) número de cada *kan-ban* de proveedores. El segundo tipo de información es de carácter diario, y especifica el número de unidades a entregar a la compañía cliente (es decir a Toyota) tomando a su vez dos formas diferentes; un *kan-ban* o una tabla de secuencia prevista.<sup>100</sup>

La eficiencia de las transacciones y de la relación entre Toyota y sus proveedores depende en mucho del flujo de información y del aprendizaje por interacción. Estos procesos se traducen en juntas diarias, visitas a la planta, intercambio de personal para apoyo técnico o administrativo, capacitación y retroalimentación tecnológica.<sup>101</sup> Respecto a los flujos de información y formas de cooperación entre Toyota y sus proveedores, señala Micheli:

El complejo fabril está interconectado con una red informática que nace de las oficinas ejecutivas. Este mecanismo coordina tanto a las plantas de Toyota City como a las proveedoras, que ocupan un área cercana [...] La base de la cooperación es la existencia de contactos informales, y esta vinculación permite a Toyota expandir o contraer sus líneas de producción rápidamente [...] los 250 proveedores de Toyota aportan alrededor del 70% del valor del auto, mientras que en General Motors la propia empresa produce más de la mitad de sus componentes en términos de valor.<sup>102</sup>

Los proveedores que se ubican en el primer nivel regularmente adquieren contratos de largo plazo y mantienen una relación de colaboración con la ensambladora, a fin de incrementar las oportunidades de inversión, reducir costos, mejorar la calidad conjuntamente y ampliar la confianza.<sup>103</sup> La cooperación entre suministrador y empresa terminal da paso a la construcción de la confianza no ciega, en términos de que el ensamblador monitorea de manera continua y realiza visitas a su proveedor. En su defecto, al suministrador se le exija certificarse de acuerdo con las normas internacionales, a fin de ahorrarse los cos-

---

<sup>100</sup> Y. Monde, *El sistema de producción de Toyota*, p. 42.

<sup>101</sup> R. Ballon, "Compradores y proveedores en la industria automotriz japonesa", en Jordy Micheli (coord.), *Japan Inc. en México: las empresas y modelos laborales japoneses*, México, UAM-A/Miguel Ángel Porrúa, 1998, pp. 47-96.

<sup>102</sup> J. Micheli, *Nueva manufactura, globalización y producción de automóviles en México*, México, FE-UNAM, 1994, p. 105.

<sup>103</sup> P. O'Grady, *Just in Time*.

tos ligados a la vigilancia, la administración, penalizaciones y a la detección de defectos en el producto.<sup>104</sup> Si por alguna razón el proveedor no puede cumplir con algunas de las especificaciones del contrato o decide interrumpir su oferta, además de las de enfrentar las sanciones legales correspondientes, su reputación se ve cuestionada en términos de calidad, entrega oportuna y esfuerzo innovador.<sup>105</sup>

La escasa reputación desempeña un efecto negativo para el proveedor porque Toyota forma parte de una red amplia de empresas que se vinculan económica y financieramente. Aún más, Toyota tiene acciones financieras colocadas en la mayoría de las empresas que le ofrecen suministros, incluso algunas de ellas forman parte de alguna de las divisiones de su corporativo (*kereitsu* o grupo de empresas que se integran en forma horizontal) o son el resultado de una fusión. Por lo que muchas veces se considera que las proveedoras de Toyota son la extensión de su gestión y forman parte de su propia cadena de valor.<sup>106</sup>

## CONCLUSIONES

Ford Motor Company, inicialmente, optó por una forma de producción y organización racional basada en el uso de maquinaria, equipo y trabajadores altamente especializados que son controlados por supervisores. En este proceso hay una fuerte división del trabajo entre las tareas operativas y las que se asocian al diseño tecnológico, ingenieril y administrativo. La jerarquía o autoridad es una de las principales formas de coordinación y de control de los recursos.

La principal incertidumbre de la firma que se presenta, se liga al control del proceso laboral. La producción se basa en la división científica del trabajo, y las tareas se realizan mediante la repetición de procedimientos o rutinas. La cuantificación de los tiempos y movi-

---

<sup>104</sup> Arturo Lara, Juan Corona y Angélica Buendía, “Intercambio de información tecnológica entre industria de automotores y autopartes”, en *Comercio Exterior*, vol. 47, núm. 2, febrero, México, 1997, pp. 111-123.

<sup>105</sup> M. Aoki, *La estructura de la economía...*

<sup>106</sup> Una de las formas que tienen las empresas de conseguir recursos escasos es por medio de aliados estratégicos o “partidarios leales”, esto se puede conseguir mediante distintos mecanismos: haciendo favores, cediendo recursos, y contratando (J. Pfeffer, *El poder en las organizaciones*).

mientos contribuye a extraer un “saber-hacer” de los obreros. Dado que el trabajador es “holgazán” por naturaleza, la única forma de hacerlo cooperar es mediante el salario. Otra de las formas de coordinar la producción en Ford fue someter a los operarios a los ritmos y los tiempos que imponen la cadena de montaje. La cadena coadyuvó a reducir los tiempos muertos del trabajo, elevó la productividad, las economías de escala y masificó la producción.

En sus relaciones con el ambiente, Ford osciló entre la integración vertical y la subcontratación. Inicialmente, esta ensambladora intentó comprar autopartes a un conjunto de empresas, sin embargo, ante la falta de experiencia de los suministradores, los problemas financieros, la escasa estandarización de los componentes y la elevada competencia, Ford tendió a integrar la mayor parte de los insumos hasta la década de 1940. Posteriormente, ante la rápida expansión de las plantas automotrices en el terreno mundial, la diversificación de los negocios en diferentes ramas económicas, y la imposibilidad de crear un centro operativo que coordinara todas las actividades, esta empresa se vio en la necesidad de desintegrar su producción.

Sin embargo, ante la crisis del petróleo del siglo XX y el lento crecimiento que se observó en los incrementos de la productividad laboral en las empresas automotrices norteamericanas, hacia mediados de los años setenta, comenzó a propagarse un modelo productivo y organizativo más flexible denominado toyotista. Toyota Motor Corporation surgió sobre la base de dos principios fundamentales: el “justo a tiempo” y la “automatización con toque humano”. La demanda del mercado es coordinada en el interior de la empresa mediante un sistema de etiquetas que proporcionan la información respecto a todas las características que un producto debe cubrir.

La información que reciben los trabajadores a través del sistema de etiquetas les permite tomar decisiones. Los trabajadores laboran generalmente en equipos. Éstos asumen la responsabilidad de solucionar los problemas que emerjan durante la continuidad que impone la cadena de producción. Por medio de la delegación de la autoridad, la toma de decisiones se descentraliza y la categoría del supervisor tiende a desaparecer. Para realizar sus actividades, el trabajador es entrenado y capacitado para adquirir múltiples habilidades y conocimientos que son compartidos por los integrantes de su equipo.

En el sistema toyotista de producción la incertidumbre y la complejidad se encuentran asociadas al nivel de coordinación y de estabilidad que logren las distintas partes que integran la empresa, así como a la capacidad de respuesta y de adaptación que la firma tiene respecto los cambios de la demanda. Los proveedores desempeñan un papel importante en la coordinación de la cadena productiva en la medida que los insumos que éstos entregan a la ensambladora cumplan en el tiempo, la cantidad y la calidad requerida. Las relaciones entre Toyota y sus proveedores son desiguales, éstas son jerarquizadas de acuerdo con las capacidades tecnológicas y productivas, la logística y el sistema de distribución de los suministradores. Esta relación se da sobre la base de acuerdos de colaboración de largo plazo, la planificación de la producción, el continuo intercambio de información, la confianza y la reputación.

Mediante estos dos casos de empresas automotrices sostenemos, como se señala en la introducción, que los procesos de coordinación son una de las ventajas competitivas que tienen las empresas para aprovechar sus recursos, innovar y adaptarse a los cambios del ambiente. La coordinación facilita la movilidad de los recursos, la adaptabilidad, la flexibilidad y reduce el riesgo. Sin embargo, las estrategias y los mecanismos de coordinación que las empresas elijan están vinculadas al contexto social, económico y cultural en las que éstas se desempeñen, como se puede constatar con los casos de Ford y Toyota. Por lo tanto, no hay un solo camino o ruta de coordinación.



# BASES CONSTITUCIONALES Y LEGALES DE LA EMPRESA EN MÉXICO

*Ladislao Adrián Reyes Barragán\**

*Gildardo Avilez González\*\**

## INTRODUCCIÓN

En el desarrollo de una nación es necesaria la existencia de empresas que generen empleo y riqueza.<sup>1</sup> Probablemente a ello se deba el gran auge y aceptación de empresas de todo tipo que genera la globalización en la gran mayoría de las naciones, de la cual México no se encuentra exento. En los últimos años la situación económica de México ha sufrido diversas crisis, no obstante de contar con una gama inmensa de recursos naturales como son los dos océanos que rodean el país, la diversidad de climas que son propicios para sembrar productos agrícolas, de contar con yacimientos minerales y de petróleo, el cual, según los expertos, está a punto de agotarse.

A pesar de contar el país con diversas riquezas naturales, no hemos sido capaces de utilizarlas favorablemente y aprovechar el mercado

---

\* Profesor-investigador de tiempo completo de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales.

\*\* Profesor de tiempo parcial de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales.

<sup>1</sup> Marta González Adame *et al.*, “La naturaleza, localización y el tamaño de la empresa, ¿factores que influyen solos o en combinación con otros en el desfallecimiento de las empresas?”, en *Ciencias Administrativas*, núm. 1, año 6, abril, México, 2010.

de Estados Unidos, uno de los más grandes del mundo, y encauzar al país por la senda del crecimiento constante. Sin embargo, todo lo anterior tiene una conexión con la parte legal. Establecer una empresa no es sólo invertir en cualquier país. Para crear empresas es necesario contar con un Estado de derecho donde se establezcan con claridad la seguridad pública, la división de poderes, las garantías individuales, la rendición de cuentas y transparencia, la seguridad jurídica y leyes claras de inversión. Generalmente, una empresa que no toma en cuenta las normas fundamentales y legales desfallece en su formación. Por tanto, el trabajo intenta analizar las leyes constitucionales y legales que rigen la empresa en los Estados Unidos Mexicanos.

En el análisis de la problemática de la empresa conviene señalar una previsión que habrá de tomarse en cuenta en todo el trabajo: se trata de un profundo y complejo problema social que tiene fuertes implicaciones en todos los ámbitos de la vida nacional. Así, el problema de la empresa tiene una dimensión socioeconómica, una política, una cultural, una moral y una administrativa y legal, entre otras.

El problema para instalar una empresa no es sólo legal, implica diversas temáticas,<sup>2</sup> entre ellas la seguridad jurídica, lo cual, como es sabido, provoca un menor flujo de capitales en aquellos países que se encuentran en situaciones parecidas a las de México. Otro ángulo, no menos importante que el primero, lo serían las facilidades que cada uno de los gobiernos otorgan a los inversionistas para el establecimiento de nuevas empresas o en su caso la expansión de las ya existentes. También debemos de tomar en cuenta la competitividad, costo de mano de obra, disponibilidad de materias primas, los acuerdos comerciales que se tienen con otros países,<sup>3</sup> los requisitos para poder abrir una nueva empresa, etcétera.

La empresa también está relacionada con la creación de empleos y su propia regulación legal. Sin embargo, por cuestiones prácticas se tiene que delimitar el tema a un ámbito en específico, siendo éste el ámbito jurídico constitucional, para lo cual se inicia tomando como referencia lo que establece la *Constitución Política de los Estados*

---

<sup>2</sup> Williams Aranguren, “De la gerencia pública a la gerencia interorganizacional: un reto para la gestión gubernamental”, en *Visión Gerencial*, año 8, núm. 1, Venezuela, enero-junio de 2009, p. 11. El gerente del sector público que maneja empresas del Estado, debe tomar decisiones que están afectadas por normas y reglamentos que condicionan y restringen su actuar.

<sup>3</sup> *Tratado de Libre Comercio*, México, Secofi, 2010, pp. 1 y ss.

*Unidos Mexicanos (CPEUM)*, sin dejar de lado las demás disposiciones de carácter legal que regulan la empresa, por lo cual de manera amplia se desarrolla qué es el Estado de derecho y su relación con la empresa, posteriormente se enuncian algunas disposiciones jurídicas que regulan sus actividad y comentando algunos aspectos de forma general sobre las mismas, después se analiza en sentido amplio el campo jurídico relativo a la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, lo anterior por considerar que siendo la Constitución el máximo ordenamiento dentro de los Estados Unidos Mexicanos, conviene señalar cuáles son los artículos que más se encuentran vinculados con la empresa dentro del país.

## ¿INTERVENCIÓN DEL ESTADO O DESREGULACIÓN?

La era abstencionista del Estado liberal mexicano perduró hasta 1917, las tareas se limitaban a las Relaciones Exteriores, Defensa, Hacienda y Crédito Público; en materia de intervención en la economía privada eran casi nula. El creciente intervencionismo en la economía se acentúa en todo el mundo, particularmente en México a partir de 1929-1930, llegando a incorporar tareas de banca de crédito, acuñación de la moneda, correos, telégrafos, radiotelegrafía, comunicación vía satélite, la emisión de dinero por un solo banco,<sup>4</sup> petróleo e hidrocarburos, petroquímica básica, minerales radiactivos, electricidad, ferrocarriles, aeropuertos y puertos, tiendas de distribución de alimentos y fertilizantes, el sistema educativo, el sistema de salud, etcétera.

En este nuevo esquema intervencionista el gobierno situó al particular, según los casos, en “concesionarios”, “usuarios”, “beneficiarios” y “clientes”. En este sentido, el gobierno concesionó a los particulares los servicios como las comunicaciones, la minería, la educación particular y otros servicios. Como usuarios quedaron aquellos sujetos que pagaban el costo de un servicio, como los ferrocarriles. En calidad de beneficiarios quedaron aquellos individuos que recibían un

---

<sup>4</sup> León Cortiñas-Pelaez, Estudio preliminar”, en Omar Guerrero, *La teoría de la administración pública*, México, Harla, 1986, p. XXXVIII. En su apogeo intervencionista del gobierno llegó a regular un promedio de 1226 empresas que se encontraban en sector paraestatal. Actualmente sólo tiene algunas empresas consideradas estratégicas: Petróleos Mexicanos (Pemex), Comisión Federal de Electricidad (CFE), entre otras.

servicio sin pagar ningún costo económico, como la educación, y los clientes que pagaban por un servicio por medio del cual el gobierno obtenía recursos, como las tiendas. Después de un proceso de expansión que se extendió por poco más de seis décadas, a partir de los años ochenta la administración pública experimentó una fase de reducción que se relacionó con factores como: el déficit fiscal del gobierno, la deuda interna y externa, la caída de los precios del petróleo, el anquilosamiento de los procesos administrativos para dar respuesta a los pedimentos de una sociedad más participativa en la hechura de las políticas; problemas que motivaron que los sujetos que controlaban el poder en la administración pública tuvieran como respuesta “modernizar” o reducir ésta e iniciar un proceso de venta de numerosas empresas públicas. Sin embargo, es sabido que entre los factores que propiciaron la inactividad de la administración pública, se incluía a que ésta aplicaba los programas draconianos del Fondo Monetario Internacional para obtener financiamiento para pagar su deuda externa. Ante la inmovilidad de la administración pública y la escasa participación de la iniciativa privada para hacer más dinámica la economía, las consecuencias se tradujeron en un desempleo creciente, cierre de fábricas, empleos con salarios de supervivencia, desintegración de la familia, niños en la calle y violencia en el ámbito político, económico y social. Un efecto singular de tales políticas consistió en que mientras la pretendida modernización de la administración pública reducía su presencia y gasto en los sectores de salud, educación y vivienda, aumentó su papel en la administración de justicia.

En suma, la importancia de este campo creció en una proporción igual al decremento de la administración pública relacionada a los temas sociales. Tal hecho también se relacionaba con la polarización de las contradicciones sociales,<sup>5</sup> que se caracterizaron entre otros factores por la concentración de la riqueza en unos cuantos y la pobreza de la mayor parte de la población. Como consecuencia, el sistema penal amplió sus mecanismos de control social duro para regresar al in-

---

<sup>5</sup> *Programa Nacional de Seguridad 1995-2000*, México, SG, 2000, *in totum*. En este informe el producto interno bruto (PIB) a precios sobre la base de precios de 1980 se ha invertido en 1994 \$5 857 448, en la Federación, otra cifra igual esta invertida en tribunales del fuero administrativo como judicial. No se toman en cuenta la inversión de los estados ni la Defensa Nacional que manejan su presupuesto de manera autónoma.

dividuo al orden establecido; se contrataron policías, se instauraron nuevos juzgados, se creó un nuevo sistema de prisiones de inmovilización del sujeto, el cual alcanzó una de sus máximas expresiones en las prisiones de “máxima seguridad”.

En estos últimos años el gobierno sólo ha pretendido “regular” las empresas. Es evidente que la desregulación sin planeación sólo fue aprovechada por unos cuantos y generó en la población menores oportunidades de progreso. A pesar de lo anterior, los empresarios –no todos– también han sufrido las consecuencias, puesto que una empresa sin apoyo estatal queda a merced de la fuerza del mercado global internacional, que somete y pauperiza a la empresa nacional que no puede hacerle frente puesto que tiene problemáticas no sólo organizacionales, sino también legales con el gobierno. Todo parece indicar que una excesiva regulación o una excesiva desregulación únicamente crea problemas a la sociedad.

## ESTADO DE DERECHO Y EMPRESA

La empresa en México tiene diversas problemáticas: organizacionales, de calidad, recursos humanos y legales.<sup>6</sup> Los asesores de inversión recomiendan siempre que el dinero se establezca en países donde impere la seguridad jurídica, la seguridad pública, la estabilidad social y reglas transparentes para invertir. Las inversiones buscan países donde exista el Estado de derecho. El Estado constitucional democrático y social de derecho (en adelante ECDS) es resultado de un largo proceso histórico y teórico que se conforma con determinados elementos esenciales, sin los cuales no es posible su existencia. La segu-

---

<sup>6</sup> OCDE, Manual de Frascati, *Estándares prácticos propuestos para las encuestas de Investigación y Desarrollo experimental (I+D)*. París, Francia: OECD Publication Service. Y, *Small and Medium Enterprise Outlook*. Las Pymes representan entre 96 y 99% del total de las empresas de los países que forman parte de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), donde son fuentes generadoras de empleo, y representan aproximadamente una sexta parte de la producción industrial. En el 2006 existían en México 4 290 180 empresas, donde 99.8% eran Micro, Pequeña y Mediana Empresa [Mipyme] (Secretaría de Economía, 2008). La Pyme crea un porcentaje mayor de empleos, comparado con las empresas grandes. Las Pymes componen la mayoría de la economía del país y es por ello que tienen un papel importante en su desarrollo.

riedad jurídica, la seguridad pública, las garantías individuales y sociales, la división de poderes, el establecimiento de una Constitución ya sea escrita o consuetudinaria, el establecimiento de un sistema democrático, la igualdad ante la ley, la transparencia<sup>7</sup> y el acceso a la información, entre otros aspectos, son indisolublemente categorías sin las cuales no sería ECDS. Con la sola inexistencia de algunas de estas cualidades, en términos amplios, estaríamos en presencia del Estado de leyes o Estado autoritario. Uno de los elementos de primordial importancia para que se establezca una empresa es la seguridad jurídica, la cual implica diversos supuestos: a) los servidores públicos no pueden arrogarse ninguna facultad si no se encuentra estipulada en la ley; b) ninguna ley puede tener efectos retroactivos.

## **LA EMPRESA EN EL ESTADO CONSTITUCIONAL DEMOCRÁTICO SOCIAL DE DERECHO**

La empresa, desde cierta perspectiva, debe ser explicada hoy dentro del paradigma del ECDS,<sup>8</sup> el cual es analizado desde diversas perspectivas; para algunos, éste es la institucionalización jurídica real y no tan sólo nominal de la democracia, en donde la Constitución tiene a un guardián que es el Tribunal Constitucional, o como en el país ocurre, una Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN) toma las últimas decisiones en materia económica.<sup>9</sup> Para la conciencia ordinaria, ha sido confundido el problema y su solución como una cuestión de norma y control bajo un cierto orden tutelar, por esta razón es necesario realizar las siguientes consideraciones, que en mucho pueden ayudar legalmente al sistema empresarial.

El ECDS como máximo avance jurídico en este campo, empresarial, sociopolítico, jurídico y axiológico, es producto de luchas históricas del ser humano por institucionalizar la democracia, la seguridad

---

<sup>7</sup> La rendición de cuentas y la transparencia son términos de actualidad los cuales consideramos como parte de una de las nuevas características del Estado democrático y social de derecho.

<sup>8</sup> Luis Prieto Sanchís, *Constitucionalismo y positivismo*, México, Fontamara, 2005.

<sup>9</sup> Véase en todo el libro los diversos análisis; particularmente a Elías Díaz, “Estado de derecho y legitimidad democrática”, en Miguel Carbonell *et al.*, *Estado de derecho*, México, Siglo XXI, 2002, p. 67.

jurídica, la seguridad ciudadana y la justicia social, y en el país significa poder transformar a las garantías individuales en sociales, pasar de los derechos humanos de la primera generación a los de las siguientes tres estadios, fortalecer una democracia ya legitimada por medio del voto secreto efectivo, luchar por establecer normas de igualdad y oportunidades empresariales para toda la sociedad, entre otras características, y también concebir al derecho, de acuerdo con la corriente teórica del garantismo de Luigi Ferrajoli, como un sistema de valores que primero que nada tutela la dignidad y los derechos humanos.

El Estado del tipo mencionado se basa en un conjunto de principios, sistema de valores y custodia institucional tutelar efectiva –no sólo nominal– de la Constitución, y cuenta con una eficaz Suprema Corte de Justicia como Tribunal Constitucional: entes operables que dan sentido a la organización social empresarial. Estado de derecho es hoy una organización compleja globalizada que no sólo se rige por una institucionalidad jurídica, sino que ésta es una categoría de organización que la humanidad nunca había logrado construir, significa superar la vieja y muy pobre concepción del derecho como “técnica de control social”, a otra con una racional organizacional pública, con una institucionalidad deóntica superior a otros tipos de Estado que han existido: la ciudad-Estado griega, el imperio universal helénico o el alejandrino y el romano; la poliarquía medieval; y el Estado legislativo o positivista legalista, con la teoría de Hans Kelsen a la cabeza en el siglo pasado, y en este siglo XXI todavía negándose a morir,<sup>10</sup> a pesar de los delitos de lesa humanidad –comprobados reiteradamente– cometidos en el siglo pasado durante incontables guerras y movimientos armados.

El ECDS se fundamenta en la instauración de una defensa efectiva de la norma fundamental –de los principios y los valores económicos que la animan– escrita o consuetudinaria como la establecida en Inglaterra, legitimada y legalizada por la sociedad de forma democrática, en la que se plasma una forma de vida que posee la seguridad real, no solamente la escrita o teórica de esa dignidad y derechos humanos,<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Omar Guerrero, *La Secretaría de Justicia y el Estado de derecho en México*, México, UNAM, III, 1997, p. 12.

<sup>11</sup> *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, México, Porrúa, 2009, artículos 1-24.

que son anteriores a la creación del Estado, y que por medio del guardia (SCJN o Tribunal Constitucional) de quien nos custodia tiene realmente que obligar al respeto de la dignidad y los derechos humanos por el poder público, dando una calidad de seguridad jurídica y justicia que nunca antes en la historia de la humanidad la sociedad civil y el ciudadano en lo particular conoció.

En el Estado constitucional posmoderno —o sea, aquel que surgió de las cenizas de la Segunda Guerra Mundial, de la trágica experiencias del derecho nazi al que Hans Kelsen desde el iuspositivismo se refirió tristemente en los años sesenta: “el derecho nazi a pesar de todo fue derecho”, por oposición a esta concepción del derecho que confunde a la ley con éste—,<sup>12</sup> se protege la libertad como un principio básico que se traduce en la libertad personal, libertad de contratación, libertad de industria y comercio, libertad de imprenta, libre tránsito y la propiedad privada. En un ECDS en el que no se confunde a la ley con el derecho, todo poder público se controla institucionalmente, así se pone éste al servicio de la sociedad, y no contrariamente como ocurrió con el nazismo o el estalinismo; así se establecen previa y constitucionalmente<sup>13</sup> procesos jurídicos efectivos, no simulados, de servicios o jurisdicciones, que tienen como principio la dignidad humana, así como cotidianamente la protección real y al certidumbre jurídica del ciudadano contra el abuso del poder público.

El ECDS así concebido protege en principio la dignidad, los derechos humanos y la libertad del individuo, siempre y cuando no se perjudique el interés o los derechos de terceros. En sentido contrario, la facultad del Estado para invalidarla está limitada por un sistema de competencias circunscritas en la Constitución y vigiladas por los tribunales constitucionales.<sup>14</sup> Así se instauran claras competencias legislativas, judiciales y ejecutivas, para ejercer debidamente con la acota-

---

<sup>12</sup> Rodolfo Luis Vigo, *De la ley al derecho*, México, Porrúa, 2003, p. 165.

<sup>13</sup> *Ibid.*, artículo 14.

<sup>14</sup> *Ibid.*, artículo 49. El Supremo Poder de la Federación se divide, para su ejercicio, en Legislativo, Ejecutivo y Judicial. No podrán reunirse dos o más poderes en una sola persona o corporación, ni depositarse el Legislativo en un individuo, salvo en el caso de facultades extraordinarias al Ejecutivo de la Unión conforme a lo dispuesto en el artículo 29. En ningún caso, salvo lo dispuesto en el segundo párrafo del artículo 131, se otorgarán facultades extraordinarias para legislar.

da discrecionalidad el poder público. Esta división del poder público, vigilada desde la Constitución y la institucionalidad, crea los contrapesos esenciales para obstaculizar que cualquier poder público rebase sus propias competencias jurídicas, económicas y decisionales, y evitar que se convierta en un ente superior autoritario, como ocurrió en México con el presidencialismo; por esto, la Constitución efectiva, con el guardia del custodio constitucional que tutela primero que nada la dignidad y los derechos humanos, la democracia y la libertad de empresa, junto con el principio de la división de poderes,<sup>15</sup> son algunos elementos esenciales del Estado mencionado.

En un Estado de este tipo, el gobierno<sup>16</sup> (poder público) está constituido por un Poder Constituyente,<sup>17</sup> por el Poder Legislativo, el Poder Judicial y el Poder Ejecutivo; por tanto, el gobierno no es sólo el Poder Ejecutivo, como se suele identificar a esta fracción del poder público, pues éste es la totalidad superior a la suma de todos los elementos que constituyen el poder de este tipo que, recordemos, reside originariamente en el pueblo. El poder público entendido como gobierno está, pues, representado por cuatro entes, con distinta función cada uno, y para lo cual necesitan de órganos legislativos, judiciales y de administración o ejecutivos, todos ellos al servicio de la comunidad, de la que dependen y la cual les da sustento legítimo identificado como legitimidad.

En el ECDS, la función pública está sujeta en última instancia a la decisión jurisdiccional, la cual eficientemente –no tan sólo por escri-

---

<sup>15</sup> Montesquieu, *Del espíritu de las leyes*, México, Porrúa, 1982, p. 104. “En cada Estado hay tres clases de poderes: el Poder Legislativo, el Poder Ejecutivo de las cosas relativas al derecho de gentes, y el Poder Ejecutivo de las cosas que dependen del derecho civil”.

<sup>16</sup> Estas precisiones parten desde los problemas de la definición entre Estado y sociedad, política y administración que plantea Omar Guerrero, *La administración pública del Estado capitalista*, México, Fontamara, 1981, pp. 36 y 67. Particularmente de las definiciones que realiza uno de los estudiosos de la administración pública europea clásica: León Cortiñas-Peláez, “Estudio preliminar”, en Omar Guerrero, *La teoría de la administración pública*, México, Harla, 1986, p. xi.

<sup>17</sup> Escasamente estudiado, el Poder constituyente funciona cuando se realizan reformas a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y está constituido por la legislatura federal y las legislaturas locales. Al respecto, establece el artículo 135: “La presente Constitución puede ser adicionada o reformada. Para que las adiciones o reformas lleguen a ser parte de la misma, se requiere que el Congreso de la Unión, por el voto de las dos terceras partes de los individuos presentes, acuerde las reformas o adiciones, y que éstas sean aprobadas por la mayoría de las legislaturas de los Estados”.

to— significa en los hechos el imperio real del derecho. Existe el antecedente que señala: “Sólo un Estado en el que toda la actividad pública, sobre todo la empresa, se encuentra colocada a reserva y bajo la preeminencia de la ley, y sólo a base de ésta sean admisibles las injerencias en la esfera de libertad del individuo, se llama, pues, Estado de derecho. El principio de la legalidad pasa a ser la nota característica”.<sup>18</sup> Rousseau mencionó que toda fuerza debe convertirse en derecho, pues de otra manera pronto termina en violencia; en este sentido, el ejercicio del poder público se circunscribe a un previo funcionamiento calculable, según normas fijadas con anterioridad, que no tiene aplicación retroactiva,<sup>19</sup> y cuya extralimitación ante los particulares puede poner al afectado en movimiento con un procedimiento constitucional.

El ECDS es la forma más avanzada que actualmente la humanidad ha logrado concebir, su construcción progresó desde el simple Estado de derecho, cómplice iuspositivista de innumerables genocidios cometidos el siglo pasado, a una forma más elevada a partir de la mitad de los años cuarenta, con Gustav Radbruch, uno de los pioneros de esta forma —con anterioridad el canciller del II Reich Otto von Bismarck (1815-1898) estableció los principios del Estado benefactor—; de esta manera, desde fines del siglo XX presenciamos su trabajoso avance.

Mientras que el ECDS tutela fundamentalmente la dignidad y los derechos humanos, la aparición del Estado benefactor tuvo como finalidad crear instituciones capaces de proteger y compensar las desigualdades existentes que había creado el Estado liberal. El ECDS se empezó a concretar en el papel con las constituciones de Querétaro (1917) y de Weimar (1919), mismas que consideran los derechos sociales de los ciudadanos. Con los inicios de los intentos en la práctica de la instauración del Estado democrático social de derecho, repre-

---

<sup>18</sup> Carl Schmitt, *Teoría de la Constitución*, México, Editorial Nacional, 1970, pp. 145-160.

<sup>19</sup> *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, artículo 14. “A ninguna ley se le dará efecto retroactivo en perjuicio de persona alguna. Nadie podrá ser privado de la vida, la libertad o de sus propiedades, posesiones o derechos, sino mediante juicio seguido ante los tribunales previamente establecidos, en el que se cumplan las formalidades esenciales del procedimiento y conforme a las leyes expedidas con anterioridad al hecho. En los juicios del orden criminal queda prohibido imponer, por simple analogía y aun por mayoría de razón, pena alguna que no esté decretada por una ley exactamente aplicable al delito que se trata”.

sentado en el país por el cardenismo o Estado benefactor y en Estados Unidos con el *New Deal* de Franklin Delano Roosevelt (1882-1945), la justicia distributiva comienza a perseguirse por medio de la actuación del Poder Ejecutivo o administración pública que interviene en el campo económico y financiero, y también al funcionar como distribuidor del ingreso por medio de obras públicas y prestación de servicios, además de la protección de los derechos sociales y de los laborales; priorizando la asistencia a la salud, la vivienda e impulsando la formación de una cultura que permitiera hacer una nación con valores homogéneos y ciudadanos con niveles socioeconómicos similares por medio de la educación de los niños y adolescentes.

## **LEGALIDAD Y LA EMPRESA EN LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS**

Conviene señalar que la CPEUM se encuentra conformada por dos grandes apartados o secciones, los cuales son, a saber: *la parte Dogmática* y *la parte Orgánica*. La primera de ellas comprende todo lo relacionado a las Garantías Individuales, mismas que se encuentran consideradas en los artículos del 1o. al 29; y la segunda, a la forma en la cual se encuentra organizado el Estado mexicano. Cabe aclarar que en el presente trabajo, y en la parte relativa a la Constitución, se estudiará solamente lo referente a la parte dogmática, analizando los artículos que se encuentren relacionados con la empresa dentro de los Estados Unidos Mexicanos.

Los artículos que se abordarán en el presente trabajo serán: 5o., 25, 26 y 28 de la CPEUM. El primero de ellos es la consagración de la garantía de libertad de trabajo; el segundo de los preceptos constitucionales citados consagra la rectoría del Estado en todas las cuestiones que tengan que ver con el ámbito económico; el tercero establece de forma genérica la planeación democrática del desarrollo nacional, es decir, es un precepto incluyente que busca la participación de todos los sectores de la sociedad en la planeación de la vida económica, debiendo jugar la empresa un papel de vital importancia por ser una generadora de empleos y de oportunidades para la población; por último, el artículo 28 busca salvaguardar el bienestar de todos los habitantes con la prohibición de los monopolios, es decir, con dicha

prohibición, el Estado pretende una libre circulación de bienes y servicios a través de lo largo del territorio nacional, prohibiendo en consecuencia el acaparamiento en unas pocas manos de productos que pudieran considerarse vitales para determinadas clases sociales, o que por otro lado, al concentrarse los bienes y servicios en unas pocas manos o en un individuo en específico, se lleve a cabo un lucro de dichos productos y se incrementen los precios de manera injustificada. Por ello, el Estado se reserva dicha atribución en áreas específicas que considera vitales, lo anterior para evitar que se cause agravios a la economía popular.

Específicamente, el artículo 5o. de la CPEUM establece en su primer párrafo:

Artículo 5o. A ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos. El ejercicio de esta libertad sólo podrá vedarse por determinación judicial, cuando se ataquen los derechos de tercero, o por resolución gubernativa, dictada en los términos que marque la ley, cuando se ofendan los derechos de la sociedad. Nadie puede ser privado del producto de su trabajo, sino por resolución judicial.<sup>20</sup>

La garantía en cuestión tutela tanto los derechos de los trabajadores como de los empresarios y es que no puede prescindir uno del otro, los dos se encuentran íntimamente vinculados. El artículo 5o. es conocido de forma más específica como Garantía Social, la cual junto con otras de la misma índole surgen debido a dos circunstancias en específico: por una parte, el gran abismo que separaba a las dos clases sociales existentes, patrones y obreros, y la precaria situación en la que se encontraban los segundos respecto de los primeros debido de forma específica a los bajos salarios que percibían y a las nulas prestaciones que en materia de seguridad y derechos laborales les fueron negadas, de manera más preponderante durante la época de la Revolución Industrial.

Por otro lado, también contribuyeron a ensanchar la brecha entre empleados y empleadores las diversas doctrinas económicas prevalecientes en Inglaterra durante los siglos XVIII y XIX, tal es el caso del liberalismo, la fisiocracia y el mercantilismo. Como sabemos, *el liberalismo* pugna por una libertad absoluta del individuo en su actividad

---

<sup>20</sup> *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, op. cit.*

comercial, excluyendo toda intervención por parte del Estado. Dicha situación deja al trabajador en una total indefensión, pues las empresas, en su afán de producir y obtener las mayores ganancias económicas posibles, vulneran en reiteradas ocasiones los derechos y garantías de los trabajadores.

Por su parte, la *fisiocracia* otorgaba a la tierra una mayor primacía que al hombre, puesto que la consideraba como el principal elemento de producción, pugnando en consecuencia por una libertad absoluta y la desaparición de todas aquellas corporaciones que estuvieran en contra de dichos postulados. Por último, y para tener un panorama amplio de cuáles eran las circunstancias que imperaban antes de la aparición del precepto constitucional en cita, estudiamos de forma concreta lo referente a la doctrina económica conocida con el nombre de mercantilismo, la cual se caracteriza por su afán desmedido de acumular la mayor cantidad de oro y plata posible, así como de procurar que en materia de producción de bienes y servicios, las exportaciones sean mayores a las importaciones.

Con toda esa gama de intereses en juego fue difícil poder establecer reglas justas de participación para los individuos, situación que hasta el día de hoy es palpable, no obstante de que la doctrina que sigue prevaleciendo hasta nuestros días sea el liberalismo, el cual se adaptó a los tiempos modernos con el nombre de neoliberalismo.<sup>21</sup> Respecto al estado de desigualdad en el cual se encontraba el individuo, Ignacio Burgoa abunda:

Este estado de desigualdad en que se encontraba el trabajador en el régimen liberal se va acentuando cuando la fábrica, la industria en grande, absorbe a la pequeña, que paulatinamente va desapareciendo. Los potentados industriales adquieren poderío merced a su riqueza; el obrero, en cambio, se vuelve más miserable y pobre. Entre empresarios y obreros no existía más relación que la de trabajo, a diferencia de lo que acontecía en las corporaciones de la Edad Media, en las que había una especie de comunidad de vida entre el maestro y el compañero.<sup>22</sup>

Como puede apreciarse, era urgente un cambio que diera mayor certidumbre jurídica a las relaciones hasta esos momentos existentes

---

<sup>21</sup> Erich Fromm, *Anatomía de la destructividad humana*, México, Siglo XXI, 2006.

<sup>22</sup> Ignacio Burgoa Orihuela, *Las garantías individuales*, Porrúa, México 2001, p. 698.

entre patrones y trabajadores. Hoy en día se cuentan con legislaciones, aparte de la CPEUM, que buscan equilibrar y salvaguardar los intereses, tanto de los empresarios como de los trabajadores. Al respecto se puede mencionar la *Ley Federal del Trabajo*,<sup>23</sup> instrumento jurídico en el cual se encuentran consagrados todos los derechos y obligaciones, tanto de los trabajadores como de los patrones. También la legislación considera ordenamientos encaminados a facilitar y satisfacer las necesidades de los empresarios, dentro de los cuales se pueden mencionar la *Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación*,<sup>24</sup> ordenamiento que establece de manera clara cuáles son los impuestos que se deben pagar al momento de exportar o importar determinado bien o servicio; de igual forma se cuenta con la *Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones*,<sup>25</sup> misma que tiene como finalidad regular el funcionamiento de las distintas cámaras existentes en el territorio nacional y de las confederaciones en las cuales estén integradas o formen parte las mismas.

Otro ordenamiento es la *Ley de Comercio Exterior*,<sup>26</sup> el cual busca fomentar la exportación de las empresas nacionales con la finalidad de que sean mayores que las importaciones y poder incentivar la creación de nuevos empleos; la *Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y la Actividad Artesanal*<sup>27</sup> es otro importante instrumento con el que se cuenta para la regulación, protección y fomento de la industria dentro del territorio, tiene como finalidad contribuir al desarrollo tanto de la microindustria, como de toda actividad artesanal en general, lo anterior mediante el otorgamiento de estímulos fiscales, así como de asistencia técnica que tienda a fomentar la productividad, a simplificar todo trámite administrativo y fomentar la coordinación entre los distintos órdenes de gobierno.

---

<sup>23</sup> En <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>>, *Ley Federal del Trabajo*, México, consultada el 15 de mayo de 2010.

<sup>24</sup> En <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LIGIE.pdf>>, *Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación*, México, consultada el 16 de mayo de 2010.

<sup>25</sup> En <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LCEC.pdf>>, *Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones*, México, consultada el 16 de mayo de 2010.

<sup>26</sup> En <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/28.pdf>>, *Ley de Comercio Exterior*, consultada el 17 de mayo de 2010.

<sup>27</sup> En <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/127.pdf>>, *Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y la Actividad Artesanal*, consultada el 17 de mayo de 2010.

## *La Ley de Protección al Comercio y la Inversión de Normas Extranjeras que Contravengan el Derecho Internacional establece:*

Artículo 1o.-Se prohíbe a las personas físicas o morales, públicas o privadas que se encuentren en el territorio nacional, a aquellas cuyos actos ocurran o surtan efectos total o parcialmente en dicho territorio, así como a aquellas que se sometan a las leyes mexicanas, realizar actos que afecten el comercio o la inversión, cuando tales actos sean consecuencia de los efectos extraterritoriales de leyes extranjeras.

Se entenderá que una ley extranjera tiene efectos extraterritoriales que afectan el comercio o la inversión de México, cuando tenga o pueda tener cualesquiera de los siguientes objetivos:

I.- Que pretenda imponer un bloqueo económico o incluso limitar la inversión hacia un país para provocar el cambio en su forma de gobierno.

II.- Que permita reclamar pagos a particulares con motivo de expropiaciones realizadas en el país al que se aplique el bloqueo.

III.- Que prevea restringir la entrada al país que expide la ley como uno de los medios para alcanzar los objetivos antes citados.

Artículo 2o.- Queda prohibido a las personas mencionadas en el artículo 1o. de esta ley proporcionar cualquier información, por cualquier medio, que le sea requerida por tribunales o autoridades extranjeros, con base en las leyes extranjeras a que se refiere el artículo 1o.

Artículo 3o.- Las personas afectadas deberán informar a la Secretaría de Relaciones Exteriores y a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, de aquellos casos en que:

I.-Pudieren verse perjudicadas en sus actividades o inversión, por los efectos de las leyes extranjeras a que se refiere el artículo 1o.

II.-Reciban requerimientos o notificaciones, emitidos con base en las leyes extranjeras a que se refiere el artículo 1o.<sup>28</sup>

De los artículos anteriores, fácilmente se puede desprender el esfuerzo legislativo que lleva a cabo el gobierno mexicano para lograr una cabal y mejor protección al comercio y a las empresas que se encuentran dentro de nuestro país, sean éstas públicas o privadas, la protección en comento se encuentra encaminada a las leyes extranjeras que pudieran tener repercusiones dentro del comercio nacional; de igual forma, prohíbe tajantemente la colaboración de toda persona,

---

<sup>28</sup> En <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/63.pdf>>, *Ley de Protección al Comercio y la Inversión de Normas Extranjeras que Contravengan el Derecho Internacional*, consultada el 19 de mayo de 2010.

sea esta física o moral y que de alguna u otra forma se encuentre vinculada al comercio o la actividad empresarial nacional.

Para lograr los fines antes enunciados, la Ley en cita faculta tanto a la Secretaría de Relaciones Exteriores, como a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, en el ámbito de sus respectivas competencias, para la emisión de criterios respecto de la interpretación de la Ley enunciada, encomendando a la primera de las dependencias citadas facultad de imponer las sanciones que se encuentran establecidas en el artículo 9º de *Ley de Protección al Comercio y la Inversión de Normas Extranjeras que Contravengan el Derecho Internacional*, y pudiendo alcanzar en el caso de reincidencia hasta el doble del límite máximo establecido, tal como a continuación se transcribe:

Artículo 9o.- Sin perjuicio de las responsabilidades de carácter civil, penal o de otra índole que puedan generarse por la violación de los artículos 1o., 2o. y 3o., la Secretaría de Relaciones Exteriores podrá imponer, al infractor, las sanciones administrativas siguientes:

I. Por violación al primer párrafo del artículo 1o., multa hasta por 100 000 días de salario mínimo diario general, vigente en el Distrito Federal.

II. Por violación al artículo 2o., multa hasta por 50 000 días de salario mínimo diario general, vigente en el Distrito Federal.

III. Por violación al artículo 3o., con amonestación. Si se trata de la segunda infracción, multa hasta por 1 000 días de salario mínimo diario general, vigente en el Distrito Federal.

En caso de reincidencia, se aplicará multa hasta por el doble del límite máximo de la sanción que corresponda.

La Secretaría de Relaciones Exteriores fijará el monto de la sanción, considerando las circunstancias pertinentes del infractor y el grado en que resulten afectados el comercio o la inversión, según la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

El procedimiento de imposición de las sanciones administrativas se registrará por la Ley Federal del Procedimiento Administrativo.<sup>29</sup>

Como puede observarse, existe un campo legal considerable de protección a las empresas en nuestro territorio, sin embargo, las legislaciones existentes son susceptibles de mejora puesto que se deben ir adecuando a las necesidades y tiempos modernos. De igual forma y en ese mismo sentido, se puede mencionar, dentro de los presentes orde-

---

<sup>29</sup> *Idem.*

namientos, a la *Ley de la Propiedad Industrial*, la cual tiene como finalidad, de conformidad con el artículo 2o. de la misma Ley, lo siguiente:

Artículo 2o.- Esta ley tiene por objeto:

I.- Establecer las bases para que, en las actividades industriales y comerciales del país, tenga lugar un sistema permanente de perfeccionamiento de sus procesos y productos.<sup>30</sup>

El artículo anterior busca indefectiblemente una mejora constante dentro de los procesos y productos, así como los bienes y servicios que ofrezca una determinada persona, sea ésta física o moral, lo cual es muy loable si tomamos en cuenta que hoy en día la gran mayoría de los países se encuentran inmersos en procesos de globalización, lo que indudablemente abre otros mercados y los productos llegan a más personas, pero para que se pueda tener éxito en esos nuevos nichos es fundamental que las empresas se encuentren en mejoras constantes. Hoy en día es impensado el comercio moderno si no se cuenta con acuerdos comerciales<sup>31</sup> con otras naciones, por ello, para lograr una mejor participación dentro de dichos mercados, es importante estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías, así como de los procesos y control de calidad que garanticen que se están elaborando productos, bienes y servicios de primera calidad.

---

<sup>30</sup> En <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/50.pdf>>, *Ley de la Propiedad Industrial*, consultada el 20 de mayo de 2010.

<sup>31</sup> *Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Tratado en vigor desde 1994 que suscribió México, Canadá y Estados Unidos*, México, Porrúa, 1994. p. 7. artículo 101. Establecimiento de la zona de libre comercio. Las partes de este Tratado, de conformidad con lo dispuesto en el Artículo XXIV del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio, establecen una zona de libre comercio. Artículo 102. Objetivos. 1. Los objetivos del presente Tratado, desarrollado de manera más específica a través de sus principios y reglas, incluidos los de trato nacional, trato de nación más favorecida y transparencia, son los siguientes a) eliminar obstáculos al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de bienes y de servicio entre los territorios de las Partes; b) promover condiciones de competencia leal que en la zona de libre comercio; c) aumentar sustancialmente las oportunidades de inversión en los territorios de las Partes; d) proteger y hacer valer, de manera adecuada y efectiva, los derechos de propiedad intelectual en territorio de cada una de las partes; e) crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento de este Tratado, para su administración conjunta y para la solución de controversias; y f) establecer lineamientos para la ulterior cooperación bilateral, regional y multilateral encaminada a ampliar y mejorar los beneficios de este tratado. 2. Las partes interpretarán y aplicarán las disposiciones de este tratado a la luz de los objetivos establecidos en el párrafo primero y de conformidad con las normas aplicables del derecho internacional.

En el mismo artículo 2o. en la fracción II de la *Ley de la Propiedad Industrial*, se establece:

II.- Promover y fomentar la actividad inventiva de aplicación industrial, las mejoras técnicas y la difusión de conocimientos tecnológicos dentro de los sectores productivos.<sup>32</sup>

La fracción busca fomentar la invención tecnológica dentro de las empresas, lo anterior podría tener un mayor éxito si como sociedad fuéramos superando la idea de ser solamente operarios. Por años el trabajador mexicano entra a laborar en una empresa con la mentalidad de recibir órdenes y se olvida de participar con sus ideas e inventos, pues los considera inviables.<sup>33</sup> De igual forma, dentro de la presente Ley se considera la protección de todos aquellos inventos que pudieran llevarse a cabo y que tengan como finalidad una mejora dentro de los procesos productivos, o bien que busquen la creación de nuevos productos en el mercado o incluso el uso de materias primas distintas a las que se venían utilizando para la fabricación de un producto determinado. Sobre dicho particular nos hablan las siguientes fracciones:

III.- Propiciar e impulsar el mejoramiento de la calidad de los bienes y servicios en la industria y en el comercio, conforme a los intereses de los consumidores;

IV.- Favorecer la creatividad para el diseño y la presentación de productos nuevos y útiles;

V. Proteger la propiedad industrial mediante la regulación y otorgamiento de patentes de invención; registros de modelos de utilidad, diseños industriales, marcas, y avisos comerciales; publicación de nombres comerciales; declaración de protección de denominaciones de origen, y regulación de secretos industriales.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> En <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/50.pdf>>, *Ley de la Propiedad Industrial*, consultada el 20 de mayo de 2010.

<sup>33</sup> Ricardo Arechavala Vargas y Ian McCarthy, “Modelos de negocio en empresas de base tecnológica: emprendimiento. Tecnología y Valores en Canadá y México”, en *ACACIA 2010*, XIV Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A. C., Monterrey, N. L., abril 27-30, 2010. p. 1. Al crear una nueva firma, ya sea en contextos tradicionales o de alta tecnología, los emprendedores captan de su medio ambiente, reúnen y dan sentido a una gran cantidad de información y de ideas de negocios, incorporándolas en agendas y planes de acción con el objetivo de aprovechar oportunidades de negocio que muchas veces pasan desapercibidas para otros. La construcción de esos proyectos presenta fuertes componentes culturales y de conocimiento tácito que el emprendedor asimila de su medio ambiente

<sup>34</sup> En <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/50.pdf>>, *Ley de la Propiedad Industrial*, consultada el 20 de mayo de 2010.

En lo referente a este artículo 2o., las fracciones siguientes nos hablan acerca de las competencias desleales que pudieran suscitarse dentro de la industria, enunciando sanciones para quienes se vean envueltos en los supuestos de hecho punibles que establece la ley. De igual forma, se contempla una protección para todas aquellas personas físicas o morales que se vean en la necesidad de adquirir alguna franquicia, buscando de manera general que prevalezca en todo tiempo seguridad jurídica para quienes van a adquirir alguna franquicia y que no existan tratos discriminatorios en ninguno de los casos que se lleven a cabo dentro de dicho rubro. Al respecto se plantea:

VI. Prevenir los actos que atenten contra la propiedad industrial o que constituyan competencia desleal relacionada con la misma y establecer las sanciones y penas respecto de ellos, y

VII. Establecer condiciones de seguridad jurídica entre las partes en la operación de franquicias, así como garantizar un trato no discriminatorio para todos los franquiciatarios del mismo franquiciante.<sup>35</sup>

De gran importancia son las protecciones de seguridad jurídica en el artículo 82 de la *Ley de la Propiedad Industrial*, lugar donde se encuentra establecido lo referente a los *secretos industriales*. El artículo plantea que los trabajadores que se encuentren al servicio de una empresa en un tiempo determinado, al momento de concluir una relación laboral no divulguen la información de la que pudieran tener conocimiento o aquella que les fue encomendada o dada en resguardo. Lo anterior para que todas aquellas empresas que inviertan en la investigación de nuevos productos o en la mejora de los medios de producción, no se vean plagiadas y en consecuencia en desventaja por otras empresas que se dediquen al mismo ramo. Al respecto, el artículo menciona lo siguiente:

Artículo 82.- Se considera secreto industrial a toda información de aplicación industrial o comercial que guarde una persona física o moral con carácter confidencial, que le signifique obtener o mantener una ventaja competitiva o económica frente a terceros en la realización de actividades económicas y respecto de la cual haya adoptado los medios o sistemas suficientes para preservar su confidencialidad y el acceso restringido a la misma.

---

<sup>35</sup> *Idem.*

La información de un secreto industrial necesariamente deberá estar referida a la naturaleza, características o finalidades de los productos; a los métodos o procesos de producción; o a los medios o formas de distribución o comercialización de productos o prestación de servicios.

No se considerará secreto industrial aquella información que sea del dominio público, la que resulte evidente para un técnico en la materia, con base en información previamente disponible o la que deba ser divulgada por disposición legal o por orden judicial. No se considerará que entra al dominio público o que es divulgada por disposición legal aquella información que sea proporcionada a cualquier autoridad por una persona que la posea como secreto industrial, cuando la proporcione para el efecto de obtener licencias, permisos, autorizaciones, registros, o cualesquiera otros actos de autoridad.<sup>36</sup>

Existen otras disposiciones que la *Ley de la Propiedad Industrial* considera para protección de las empresas, entre otras: la regulación de las patentes, las licencias y transmisión de derechos, de las marcas y los nombres comerciales, los avisos comerciales, los nombres comerciales, del procedimiento establecido para el cumplimiento de la presente disposición, de las infracciones y sanciones administrativas.

En ese aspecto vale la pena analizar lo referente a las multas que se encuentran estipuladas, mismas que de acuerdo con el artículo 214 y las diversas fracciones que lo integran son:

Artículo 214.- Las infracciones administrativas a esta Ley o demás disposiciones derivadas de ella, serán sancionadas con:

I.- Multa hasta por el importe de veinte mil días de salario mínimo general vigente en el Distrito Federal;

II.- Multa adicional hasta por el importe de quinientos días de salario mínimo general vigente en el Distrito Federal, por cada día que persista la infracción;

III.- Clausura temporal hasta por noventa días;

IV.- Clausura definitiva;

V.- Arresto administrativo hasta por 36 horas.<sup>37</sup>

Es importante destacar que dentro de las diversas disposiciones legales existentes en el país, se ha procurado que no queden fuera de ella ninguna actividad económica o industrial por pequeña que ésta sea, por ello, el Estado busca la inclusión desde la microindustria, pa-

---

<sup>36</sup> *Idem.*

<sup>37</sup> *Idem.*

sando por toda actividad artesanal, hasta las grandes empresas. Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son reguladas por la *Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y la Actividad Artesanal*, la cual se encarga de forma específica de esas pequeñas células que se encuentran dentro del comercio y que en muchas ocasiones pueden pasar inadvertidas para muchos de los actores, tanto políticos como económicos, al respecto resulta conveniente señalar que en su primer artículo se establece:

Artículo 1o.-La presente Ley es de orden público y de interés social, sus disposiciones se aplican en toda la República y tienen por objeto fomentar el desarrollo de la microindustria y de la actividad artesanal, mediante el otorgamiento de apoyos fiscales, financieros, de mercado y de asistencia técnica, así como a través de facilitar la constitución y funcionamiento de las personas morales correspondientes, simplificar trámites administrativos ante autoridades federales y promover la coordinación con autoridades locales o municipales para este último objeto.<sup>38</sup>

El artículo establece una serie de disposiciones donde se prevé una participación directa y activa por parte del Estado en lo referente al otorgamiento de créditos, tanto fiscales como de asistencia técnica. La finalidad es fomentar el desarrollo del sector productivo de la empresa otorgando créditos fiscales y facilidades para la constitución de las microempresas correspondientes, de igual forma busca la simplificación de los trámites administrativos que en ocasiones desalientan a los inversionistas, pues en varias ocasiones son excesivos y de costo elevado. Para lograr lo anterior, se prevé una coordinación entre los distintos ámbitos del gobierno en sus tres esferas, por lo cual se puede considerar la presente Ley una herramienta muy importante para todos aquellos emprendedores que busquen iniciar o ampliar su microempresa o actividad artesanal correspondiente.

El órgano gubernamental que se encargará de la aplicación de la presente Ley es la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, de igual forma en el artículo 3o. de la presente Ley se establece cuáles son los lineamientos para que una empresa pueda ser considerada como microindustria, así mismo, define dentro de las fracciones que inte-

---

<sup>38</sup> En <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/127.pdf>>, *Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y la Actividad Artesanal*, consultada 22 de mayo de 2010.

gran el artículo en cita, lo que se entiende por una artesanía y un artesano. Lo anterior para no dejar lagunas que pudieran ser interpretadas de formas distintas a la idea original del legislador, y a la vez buscar que los derechos consagrados en la presente disposición lleguen a las personas indicadas.

Artículo 3o.-Para los efectos de esta Ley, se entenderá por:

I.- Empresas microindustriales, a las unidades económicas que, a través de la organización del trabajo y bienes materiales o incorpóreos de que se sirvan, se dediquen a la transformación de bienes, ocupen directamente hasta quince trabajadores y cuyas ventas anuales estimadas o reales no excedan de los montos que determine la Secretaría, los cuales se publicarán en el Diario Oficial de la Federación;

II.- Artesanía, a la actividad realizada manualmente en forma individual, familiar o comunitaria, que tiene por objeto transformar productos o sustancias orgánicas e inorgánicas en artículos nuevos, donde la creatividad personal y la mano de obra constituyen factores predominantes que les imprimen características culturales, folclóricas o utilitarias, originarias de una región determinada, mediante la aplicación de técnicas, herramientas o procedimientos transmitidos generacionalmente, y

III.- Artesanos, a aquellas personas cuyas habilidades naturales o dominio técnico de un oficio, con capacidades innatas o conocimientos prácticos o teóricos, elaboran bienes u objetos de artesanía.<sup>39</sup>

Otra de las disposiciones referente a la seguridad jurídica que protege a la empresa es la *Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones*, disposición que entre otras cosas considera la garantía de asociación para la defensa de los intereses comunes de los empresarios, misma que se encuentra relacionada de manera íntima con el artículo 9o. de la CPEUM. En el artículo 4o. de la *Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones* se establecen las siguientes disposiciones respecto de los lineamientos que regirán la conformación de las mismas:

Artículo 4.- Las Cámaras y sus Confederaciones son instituciones de interés público, autónomas, con personalidad jurídica y patrimonio propio, constituidas conforme a lo dispuesto en esta Ley y para los fines que ella establece.

Las Cámaras estarán conformadas por Comerciantes o Industriales, según lo dispuesto en las fracciones III y IV del artículo 2; sus Confederaciones estarán conformadas sólo por Cámaras.

---

<sup>39</sup> *Idem.*

Las Cámaras y sus Confederaciones representan, promueven y defienden nacional e internacionalmente las actividades de la industria, el comercio, los servicios y el turismo y colaboran con el gobierno para lograr el crecimiento socioeconómico, así como la generación y distribución de la riqueza.

Son órganos de consulta y colaboración del Estado. El gobierno deberá consultarlas en todos aquellos asuntos vinculados con las actividades que representan.

La actividad de las Cámaras y sus Confederaciones será la propia de su objeto; no tendrán fines de lucro y se abstendrán de realizar actividades religiosas o partidistas.

Las entidades extranjeras o binacionales que tengan por objeto igual o semejante al de las Cámaras que se regulan en esta Ley, requerirán autorización de la Secretaría para operar en el territorio nacional y actuarán como asociaciones sujetas al derecho común.<sup>40</sup>

Las asociaciones empresariales tienen representación tanto en el ámbito local como nacional, llegando incluso en algunos casos a alcanzar representatividad en el ámbito internacional, lo que las convierte en una fuente de consulta obligatoria para todos los gobiernos que busquen la obtención de datos respecto de la actividad económica y generación de empleos que consideren pertinentes, o en la toma de decisiones de actividades que tengan relación directa con las cámaras en mención.

Existen otros ordenamientos legales, aparte del constitucional, que se encuentran relacionados con la actividad empresarial como el *Código Civil Federal (CCF)*, *Código Civil para el Distrito Federal*, *Código de Comercio*, *Código de Procedimientos Civiles para el Distrito Federal*, *Ley de Ahorro y Crédito Popular*, *Ley de Amparo*, *Ley de Concursos Mercantiles*, *Ley de Instituciones de Crédito*, *Ley de Inversión Extranjera*, *Ley de Protección al Ahorro Bancario*, *Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros*, *Ley de Quiebras y Suspensión de Pagos*, *Ley de Sociedades de Inversión*, *Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores*, *Ley del Banco de México*, *Ley del Impuesto Sobre la Renta*, *Ley del Mercado de Valores*, *Ley del Sistema de Ahorro para el Retiro*, *Ley Federal de Entidades Paraestatales*, *Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado*, *Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públi-*

---

<sup>40</sup> En <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LCEC.pdf>>, *Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones*, consultada el 23 de mayo de 2010.

*cos, Ley Federal de Instituciones de Fianzas, Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito, Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, Ley General para Regular Sociedades de Información Crediticia, Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Ley Orgánica del Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros, Ley para Regular las Agrupaciones Financieras y Ley sobre el Contrato de Seguro*, de vital importancia para el funcionamiento de una empresa que sería interesante mencionarlos en el presente trabajo y no obstante estar conscientes de la importancia de cada uno de ellos, se omiten por falta de espacio; con la leyes aquí mencionadas queda un claro ejemplo de que existen disposiciones que buscan brindar protección a las empresas en todos sus ámbitos.

Sin embargo, a pesar de contar con los ordenamientos legales ya señalados, de la importancia que representa la empresa para todo régimen moderno y del gran auge del liberalismo económico, hoy en día, en el país, quien decide el rumbo económico de la nación, es el propio Estado.

## **LAS BASES CONSTITUCIONALES DE LA EMPRESA**

Una de las bases fundamentales de la regulación de la empresa se encuentra considerada en el artículo 25 de la CPEUM.<sup>41</sup> El artículo es el eje rector de la economía para decidir y guiar la vida y futuro económico del país. Este tipo de facultades, al encontrarse plasmadas en la Constitución, incrementan la intervención estatal en todo tipo de actividad económica que se desarrolle dentro del territorio, la cual en muchas ocasiones se encuentra íntegramente consagrada para el desarrollo exclusivo por particulares, ya sea que dichos individuos se organicen de forma individual o colectiva.

Para poder tener un panorama ilustrativo de todo lo que implica la rectoría que un Estado impone sobre la economía, es necesario realizar un recuento de los diversos contextos que a través de la historia ha asumido al Estado en lo referente a la actividad económica aquí plan-

---

<sup>41</sup> En <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>>, *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, consultada el 24 de mayo de 2010.

teada. Así pues, dentro del régimen imperante en los siglos XVIII y XIX, y a los cuales ya se hizo mención en líneas precedentes, al Estado se le veía como una especie de mera institución policiaca, lo anterior derivado de la corriente económica imperante en esa época, llamada liberalismo, y cuya frase “dejar hacer, dejar pasar” cobró mucho auge en esos tiempos; debido a ello, las autoridades estatales solamente podían intervenir en las cuestiones económicas cuando se encontrara en riesgo la paz pública, lo que traía como consecuencia una limitación tremenda a la actuación de las autoridades de esa época.

Como ha quedado apuntado anteriormente, al no haber un ente regulador de las relaciones comerciales y monetarias trajo aparejada una situación caótica y una tremenda desigualdad económica entre las clases sociales detentadoras de los medios de producción y de aquellas que lo único que poseían era su mano de obra o su trabajo, alentando con todo ello, situaciones de injusticia. Por ello, con la finalidad de revertir la situación imperante y buscando erradicarla en la medida de lo posible, el Estado asume una actitud distinta a la que venía desempeñando anteriormente y adopta una actitud intervencionista con la finalidad de convertirse en protector de las clases trabajadoras. Por tanto, el Estado se preocupa por dar un impulso económico a todas las clases trabajadoras para buscar con ello una mejora social y mejor calidad de vida para cada una de las familias.

Al regular la economía, el Estado se convierte en un ente regulador o de equilibrio entre las clases sociales patronales y obreras, dicha actividad no la llevó a cabo como un simple árbitro, sino como una entidad protectora de las clases más desfavorecidas, tal y como acertadamente lo apunta Burgoa:

El intervencionismo del Estado convirtió a éste en una entidad de equilibrio y ajuste entre las diversas clases sociales que al través de sus mismos componentes intervienen en las actividades económicas que se desarrollan en un país, no como un simple árbitro en los conflictos que con motivo de su desempeño se susciten, sino como protector e impulsor coactivo del mejoramiento social, económico y cultural de las clases débiles. La intervención estatal, sin embargo, no elimina por modo absoluto la libertad económica, sino que la condiciona a la prosecución de dichos nobles propósitos con la tendencia de eliminar la explotación del hombre por el hombre, fenómeno este que caracterizó a los regímenes liberal-individualistas.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> I. Burgoa, *Las garantías individuales*, p. 726.

La rectoría de la economía por parte del Estado tiene dos lecturas de análisis: por una parte, es un férreo protector de las clases más desprotegidas, pero por el otro lado, tiene la facultad rectora de absorber cualquier actividad económica que sea contraria a sus intereses en una época y momento determinado. Por el contrario, todas aquellas actividades que le sean afines podrá fácilmente dirigirlas con esas facultades. A ese respecto baste citar el caso más palpable hoy en día en lo referente a Venezuela y el gobierno del presidente Hugo Chávez, el cual se ha visto envuelto en una serie de polémica mundial por la privatización que está llevando a cabo dentro del país latinoamericano de varias industrias manufactureras e incluso de comunicación.

Empero en el país nos encontramos muy lejos de vivir una situación de esa naturaleza debido a la cercanía con Estados Unidos de América y la gran dependencia que en materia económica, cultural y política tenemos con el vecino país del Norte. En lo referente a la rectoría del Estado en materia económica, el artículo 25 de la CPEUM precisa en su párrafo primero lo siguiente:

Artículo 25. Corresponde al Estado la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que éste sea integral y sustentable, que fortalezca la Soberanía de la Nación y su régimen democrático y que, mediante el fomento del crecimiento económico y el empleo y una más justa distribución del ingreso y la riqueza, permita el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales, cuya seguridad protege esta Constitución.<sup>43</sup>

El artículo, en el primer párrafo, señala que el Estado busca erigirse como un protector de las clases más desprotegidas; sin embargo, los esfuerzos que se han realizado hacia esa vertiente no han logrado revertir las situaciones de pobreza imperantes en el país y aún estamos muy lejos de poder alcanzar un bienestar económico y social que pueda ser percibido por las clases trabajadoras. Ahora bien, mediante la rectoría el Estado busca cumplir una deuda histórica respecto de sus gobernados, la cual es lograr el *bien público temporal*, es decir, toda la actividad legislativa y administrativa del Estado busca indefectiblemente, o debe buscar, la consecución de dichos fines.

---

<sup>43</sup> En <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>>, *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, consultada el 24 de mayo de 2010.

Ahora bien, todo lo anterior deja en situación de desventaja –al menos desde el punto de vista legal– a las empresas de México que ya se encuentran establecidas, o que buscan establecerse en el país. Es complicado querer imponer restricciones a las empresas, pues actualmente la gran mayoría de los países alrededor del mundo han suscrito acuerdos comerciales que otorgan grandes facilidades para el intercambio de bienes y servicios. Es cierto que se debe proteger a las empresas nacionales y al sector público respecto de determinadas actividades, pero también es ineludible también buscar alentar la competitividad dentro de México. Las empresas son la base del desarrollo de una nación, o al menos una parte fundamental, por ello sería conveniente que se les brinde una mayor apertura respecto de determinadas áreas de inversión para que con ello se generen mayores empleos. Al respecto el segundo y tercer párrafo del artículo 25 señalan:

El Estado planeará, conducirá, coordinará y orientará la actividad económica nacional, y llevará al cabo la regulación y fomento de las actividades que demande el interés general en el marco de libertades que otorga esta Constitución.

Al desarrollo económico nacional concurrirán, con responsabilidad social, el sector público, el sector social y el sector privado, sin menoscabo de otras formas de actividad económica que contribuyan al desarrollo de la Nación.<sup>44</sup>

Cabe resaltar los estudios de Burgoa que señalan en el tercer párrafo del artículo en cita que los tres sectores deben trabajar armónicamente dentro del desarrollo nacional, lo cual deja ver un tinte democrático dentro de la actividad económica:

d) es muy importante subrayar que el tercer párrafo del invocado artículo 25 constitucional prescribe la *conurrencia*, en el desarrollo económico nacional, del *sector público*, del *sector social* y del *sector privado*, sin menoscabo de otras formas de actividad económica que contribuyan al desarrollo de la nación. La posibilidad de que esos sectores concurren en el desarrollo económico nacional postula un principio democrático, que deber ser cuidadosamente observado por la legislación que determine o norme la citada conurrencia.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> *Idem.*

<sup>45</sup> I. Burgoa, *Las garantías individuales*, p. 729.

En referencia al párrafo cuarto, se faculta al Estado para el establecimiento de monopolios dentro de sectores estratégicos ya que al corresponderle a la nación el control sobre dichos bienes, es libre de establecer los costos sobre de los productos y servicios que proporciona, dejando de lado competitividad que hoy en día resulta fundamental para el mejoramiento de servicios y productos alrededor del mundo.<sup>46</sup> El monopolio del Estado puede redundar en abusos ya al saberse sin competencia alguna, es libre de fijar los precios y costos de acuerdo con sus intereses, pero sobre el particular abundaremos de manera más amplia cuando se esté analizando el artículo 28 de la CPEUM.

En correspondencia al párrafo quinto del artículo 25 de la CPEUM corrobora el análisis anteriormente vertido:

f) La concurrencia entre los tres sectores a que hemos aludido, se reafirma en el párrafo quinto del mencionado artículo 25, al determinarse que el sector público podrá participar por sí o con los sectores social y privado, de acuerdo con la ley, para impulsar y organizar las áreas prioritarias del desarrollo. Esta disposición corrobora la función rectora del Estado en materia económica, pues abre la posibilidad de que legislativamente se determinen esas áreas prioritarias de desarrollo según la discreción y el arbitrio de los órganos estatales encargados de la función y colaboración legislativas, como son el Congreso de la Unión y el Presidente de la República. Por virtud de esa posibilidad la esfera de libertad económica a favor de los gobernados se coloca bajo una especie de “*espada de Damocles*”, en el sentido de que la determinación subjetiva de la mencionada prioridad, puede desembocar en la asunción, por parte del Estado, de actividades económicas distintas de las que constituyen los monopolios estatales a que se refiere el artículo 28 de la Constitución.<sup>47</sup>

El párrafo sexto del artículo 25 de la CPEUM obliga a la entidad gubernativa a brindar apoyo y otorgar todas las posibilidades que tiendan impulsar a las empresas, ya sea de los sectores sociales o privados, pero a la vez condiciona dicho apoyo a los intereses públicos, lo cual puede interpretarse como una puerta que queda abierta para una ampliación de las prerrogativas que en materia de rectoría económica se ha atribuido el Estado.

---

<sup>46</sup> Héctor Manuel Chapa González *et. al.*, “La competitividad vista a la luz del Índice Global de Competitividad del World Economic Forum”, en *Acacia*, XIV Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas, 27, 28, 29 y 30 de abril de 2010, pp. 4 y ss.

<sup>47</sup> I. Burgoa, *Las garantías individuales*, p. 729.

Tanto los párrafos séptimo y octavo no hacen más que reiterar o confirmar la posibilidad de un ensanchamiento en la rectoría, trayendo lo anterior como consecuencia, en no pocas ocasiones, un favoritismo en pro de grupos privilegiados por el poder y coartando la libre competencia, lo anterior es más palpable en el caso de las licitaciones que en ocasiones tiene que llevar a cabo el Estado por cuestión de la realización de alguna obra o algún servicio en específico.

Por su parte, el artículo 26 de la CPEUM establece una participación incluyente dentro del desarrollo nacional; señala las diversas formas de participación de los diferentes sectores sociales, tanto de empresarios como de la sociedad en general. En el artículo 26, del apartado B se contempla la creación y existencia de un organismo autónomo que tenga como finalidad la recopilación de datos concernientes a la población en general, lo anterior para desarrollar de mejor manera la encomienda de la planeación democrática de la economía. Es decir, con base en los censos de población y economía deben tomarse decisiones para el desarrollo del país. Base de datos que deben estar al alcance de cualquier empresario ciudadano.

En relación con los monopolios, es decir la concentración de bienes, productos y servicios en manos de unos cuantos o una sola persona. De verificarse lo anterior, el concentrador estaría en posibilidades de poder fijar los precios que más convinieran a sus intereses, lo que estaría coartando la posibilidad de que otra empresa que le interesara proporcionar dicho bien o servicio se encontrara imposibilitada de llevarlo a cabo, en ese sentido, los párrafos primero y segundo del artículo 28 de la CPEUM señalan:

Artículo 28. En los Estados Unidos Mexicanos quedan prohibidos los monopolios, la [las, sic DOF 03-02-1983] prácticas monopólicas, los estancos y las exenciones de impuestos en los términos y condiciones que fijan las leyes. El mismo tratamiento se dará a ls [las, sic DOF 03-02-1983] prohibiciones a título de protección a la industria.

En consecuencia, la ley castigará severamente, y las autoridades perseguirán con eficacia, toda concentración o acaparamiento en una o pocas manos de artículos de consumo necesario y que tenga por objeto obtener el alza de los precios; todo acuerdo, procedimiento o combinación de los productores, industriales, comerciantes o empresarios de servicios, que de cualquier manera hagan, para evitar la libre competencia o la competencia entre sí y obligar a los consumidores a pagar precios exagerados y, en general, todo lo que constituya una ventaja exclusiva indebida a favor de una o varias perso-

nas determinadas y con perjuicio del público en general o de alguna clase social.<sup>48</sup>

Sin embargo, dentro de mismo precepto se faculta al Estado para que, en aras de esa potestad que le es inherente, lleve a cabo la concentración de bienes y servicios que considere pertinentes para el desarrollo de la nación. La cuestión anterior muchos la consideran como prácticas monopólicas. El caso más evidente es el referente a Petróleos Mexicanos, industria que desde la expropiación realizada por el general Lázaro Cárdenas en los años treinta se encuentra en manos del Estado.

La empresa constituye una importante fuente de ingresos para las arcas nacionales, beneficios del que sólo unos pocos disfrutaban de manera privilegiada, no obstante que cuando se tuvo que expropiar, una gran parte de la población contribuyó con sus ahorros para concretar ese sueño anhelado por los mexicanos de ese entonces. Ahora bien, por ser considerada un área estratégica, el Estado asume el control, y dentro del mismo artículo 28, en su párrafo cuarto establece:

No constituirán monopolios las funciones que el Estado ejerza de manera exclusiva en las siguientes áreas estratégicas: correos, telégrafos y radiotelegrafía; petróleo y los demás hidrocarburos; petroquímica básica; minerales radiactivos y generación de energía nuclear; electricidad y las actividades que expresamente señalen las leyes que expida el Congreso de la Unión. La comunicación vía satélite y los ferrocarriles son áreas prioritarias para el desarrollo nacional en los términos del artículo 25 de esta Constitución; el Estado al ejercer en ellas su rectoría, protegerá la seguridad y la soberanía de la Nación, y al otorgar concesiones o permisos mantendrá o establecerá el dominio de las respectivas vías de comunicación de acuerdo con las leyes de la materia.<sup>49</sup>

Entre otros monopolios también le compete al Estado la rectoría y establecimiento de un Banco Central que se encargará de la acuñación de moneda y la emisión de billetes, lo anterior se puede constatar dentro de los párrafos sexto y séptimo del mismo artículo 28 constitucional. Con todo lo anterior, inmediatamente nos podemos percatar

---

<sup>48</sup> En <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>>, *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, consultada el 24 de mayo de 2010.

<sup>49</sup> *Idem*.

de la contradicción imperante dentro del párrafo cuarto, sexto y séptimo del citado precepto constitucional, al respecto, algunos críticos consideran que dentro de dichas líneas se encuentran totalmente aniquiladas todas las libertades económicas que debieran prevalecer dentro de un país o dentro de un régimen democrático. Ahora bien, dentro del párrafo quinto del artículo 28 se establece que para poder realizar las prácticas monopólicas anteriormente comentadas, el Estado podrá establecer o contar con los organismos o empresas que considere pertinentes para la consecución de sus fines.

Sin lugar a dudas que los postulados contenidos en los tres artículos constitucionales analizados anteriormente colocan al Estado en una situación de hegemonía respecto de las empresas del sector privado. Situación que trae aparejada una notoria limitación y restricción dentro del ámbito económico.

## CONCLUSIÓN

Tal y como ha quedado apuntado anteriormente, existen ordenamientos que buscan brindar protección a las empresas ubicadas dentro del territorio nacional, lo anterior por considerarlas una parte importante del desarrollo nacional; pero por otra parte, dentro del máximo ordenamiento legal en el país se establece la facultad rectora del Estado en materia económica, lo que parece ser una contradicción que atenta con la libre competencia que algunas leyes contemplan. Ahora bien, al encontrarse plasmada la facultad rectora del Estado en la CPEUM, sin lugar a dudas que reviste una mayor importancia que las leyes que fueron analizadas, dejando al Estado en una situación privilegiada y de franco monopolio.

Situación que debe ser analizada hoy en día, en los últimos años en materia económica no se ha avanzado mucho, por lo cual se debe estudiar a fondo qué tan benéfico resulta que el Estado siga teniendo el monopolio de la economía cuando no ha sido capaz de revertir la situación de pobreza imperante en la nación. Resulta contradictorio que contando con todos los recursos naturales México siga sumido en la pobreza, parece ilógico que tengamos petróleo, pero que comprems gasolina a los Estados Unidos.

Otro más de los sectores que igualmente se encuentran en el abandono es el agrícola. En los últimos años se ha dejado de invertir en ese importante sector, trayendo como consecuencia una dependencia exagerada de las importaciones, lo cual encarece el producto y deriva en un mayor número de pobres.

Desafortunadamente son muchas las implicaciones negativas que padecemos el día de hoy por una mala rectoría del Estado. Deberían replantearse las estrategias en materia económica para dar a las empresas una mayor participación y sean ellas las generadoras de la riqueza nacional, las restricciones que hoy imperan, están aniquilando a la inversión y el crecimiento: más bien hay que regular antes que prohibir.

# LAS EMPRESAS Y EL DERECHO DEL TRABAJO

*Gabriela Mendizábal Bermúdez\**

## INTRODUCCIÓN

El derecho tiene por función regular la conducta externa de los seres humanos en sociedad, en las diferentes relaciones que se establecen entre ellos; y una forma de relacionarse es mediante las funciones que se realizan en las empresas, las cuales son reguladas principalmente por el derecho del trabajo y el llamado “derecho de la empresa”, que es una mezcla de normas de diversas áreas jurídicas independientes, como el derecho mercantil o civil, aplicables a la regulación de las funciones de las empresas. Por ello, este capítulo establece un marco conceptual de lo que son las empresas y su regulación jurídica en México, así como un análisis jurídico de la situación por la que atraviesan en esta primera década del tercer milenio plegada de crisis económicas y la respuesta que el derecho tiene frente a su problemática, con las propuestas de reforma laborales que se tienen en puerta, no sólo en México sino en varias partes del mundo.

---

\* Profesora-investigadora de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales.

## MARCO CONCEPTUAL DE LAS EMPRESAS EN EL DERECHO DEL TRABAJO

Las empresas surgen a consecuencia de la Revolución Industrial, que no sólo cambió la estructura de la producción, sino de la organización social y de la distribución del trabajo; de forma tal que el maestro artesano fue sustituido por el empresario; el pequeño taller por la fábrica o empresa, posteriormente; y los artesanos por los empleados (obreros o trabajadores, sin tener necesidad de hacer distinciones, donde la ley no las hace). A consecuencia de los cambios en la forma de producir, y por ende las relaciones dentro de los talleres y la distribución social del trabajo, se necesitó crear normas jurídicas diversas a las existentes, puesto que éstas resultaron injustas e inoperantes en la cotidianidad, tales como las civiles o mercantiles. Lo que en un principio fue un arrendamiento de la fuerza de trabajo de una persona a otra o la compraventa de la energía humana, se transformó con los años en una relación de trabajo regida por el contrato de trabajo, normas de carácter público, privado y social que se engloban en lo que hoy en día conocemos como derecho del trabajo y al que haremos referencia a continuación.

### Derecho del trabajo

El derecho del trabajo nació del derecho civil por tratarse de relaciones entre particulares, pero pese a ello hoy goza de una autonomía no sólo de legislación y procuración de justicia, sino de reconocimiento como Ciencia del Derecho.

De Ferrari nos proporciona la siguiente definición: “es el Derecho que rige el trabajo humano prestado en estado de subordinación, en virtud de un contrato y mediante el pago de un precio”.<sup>1</sup> En esta definición no se logra apreciar el carácter social que predomina en ésta rama del derecho, puesto que no sólo regula las relaciones derivadas de la actividad laboral, sino que una de sus principales finalidades es la de proteger los derechos de los trabajadores, quienes por cuestiones sociales, económicas y culturales dependen del empleador para obte-

---

<sup>1</sup> F. de Ferrari, *Derecho del trabajo*, Buenos Aires, 1996, p. 426.

ner los ingresos económicos indispensables para subsistir y esto los coloca en una situación de dependencia, la cual se aumenta con la relación laboral, que por sí misma denota subordinación.

En este sentido, Del Giudice e Izzo afirman: “el Derecho del Trabajo es el conjunto de normas que regulan la relación de trabajo y que protegen no sólo los intereses económicos, sino también la libertad, la dignidad y la personalidad de los trabajadores”.<sup>2</sup> Al respecto cabe señalar que dicha definición considera de manera tajante aspectos que pudieran parecer subjetivos como el de la libertad, la personalidad y la dignidad del trabajador, pero que hoy en día cobran vital importancia en una relación laboral, como ejemplo de ello se puede mencionar la figura del *mobbing*.<sup>3</sup>

Volviendo al tema del derecho del trabajo, precisamente en lo concerniente al trabajo, se puede afirmar que en éste se involucran dos perfiles diferentes pero inseparables para el mismo (derecho del trabajo): el económico y el jurídico.

Respecto al económico se trata del aspecto que designa cualquier actividad psicofísica que implique el gasto de energía humana y que sea idónea para satisfacer una necesidad individual y colectiva mediante la producción o el intercambio de bienes y servicios.

Por su parte, el aspecto jurídico se manifiesta mediante la relación jurídica entre sujetos: el empleador (que proporciona el trabajo y requiere a su vez de alguien que lo realice a cambio de una contraprestación económica) y el trabajador (que requiere de tales prestaciones económicas para la satisfacción de sus propios intereses), ambos conceptos serán abordados en el siguiente punto con mayor análisis.

Por lo que derivado de las definiciones antes mencionadas y tomando en cuenta los perfiles del trabajo como actividad subordinada

---

<sup>2</sup> Traducción personal al español desde F. del Giudice, F. Mariani y F. Izzo, *Diritto del Lavoro*, 19a. ed., Nápoles, Giuridiche Simone, 2001, p. 7. *Il diritto del lavoro è il complesso di norme che disciplinano il rapporto di lavoro e che tutelano oltre che l'interesse economico, anche la libertà, la dignità e la personalità del lavoratore.*

<sup>3</sup> Término inglés para denominar el acoso moral en el empleo o acoso laboral (situación en que se produce un comportamiento no deseado relacionado con el desempeño laboral de una persona con el propósito o el efecto de atentar contra la dignidad de la persona y de crear un entorno intimidatorio, hostil, degradante, humillante u ofensivo) que en Europa empieza a cobrar fuerza dentro de la legislación comunitaria para proporcionar la protección necesaria a los trabajadores que padecen por dicho hostigamiento. Para ampliar el tema, véase Fernanda Fernández López, “El acoso moral en el trabajo ¿Una nueva forma de discriminación?”, en *Revista de Derecho Social*, núm. 19, España, julio-septiembre 2002, pp. 53-75.

y remunerada, se puede establecer que dentro del conjunto normativo del derecho del trabajo existen diversos tipos de normas jurídicas, entre las que se hallan las normas de derecho privado, las cuales regulan las relaciones desde su origen y hasta su extinción entre los trabajadores y empleadores; las de carácter eminentemente público, son aquellas normas reglamentarias derivadas del artículo 123 constitucional, que imponen obligaciones legales a las partes de la relación laboral; y por último, las normas de derecho social las cuales imponen obligaciones legales al patrón con objeto de proteger al trabajador y por otra parte conceden derechos a los trabajadores (v. gr. la asociación sindical).

El derecho del trabajo, si bien surge a la vida jurídica para regular las relaciones entre particulares a consecuencia del trabajo, incluye, como se ha podido observar, un carácter eminentemente social. Originalmente se les concedieron a los trabajadores una serie de derechos que se traducen hasta la fecha en prestaciones, como el derecho al seguro social. Un claro ejemplo al respecto lo constituye el derecho de los trabajadores a obtener una pensión al término de su vida laboral o al presentarse la incapacidad laboral permanente a consecuencia de un accidente de trabajo. Estos derechos, producto de la actividad legislativa del Constituyente de 1917,<sup>4</sup> quedaron plasmados en el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, dando origen no sólo a derechos laborales directamente en beneficio de los trabajadores consignados en la Ley Federal del Trabajo, sino que también constituyen el origen jurídico de los derechos sociales.

Una perspectiva diversa para el derecho laboral es la del mundo globalizado, tomando en cuenta los fenómenos locales, nacionales e internacionales, cuyas relaciones alteran el equilibrio de los sistemas sociales y jurídicos, los cuales requieren de una normatividad que regule precisamente estas relaciones y actuaciones de los diferentes agentes del proceso, logrando así un proceso de integración económica y de normas jurídicas.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Al respecto cabe señalar, que a don Ignacio Ramírez “el Nigromante”, perteneciente al Constituyente de 1856-1857, corresponde el mérito de ser el forjador de la idea del derecho social, misma que se vio plasmada sesenta años después en el trabajo del Constituyente de 1917. Por lo tanto, pertenece a México el honor de ser el país materno de una disciplina jurídica que ha transformado la Ciencia Jurídica.

<sup>5</sup> *Idem*, P. Kurczyn et al., *Derecho laboral globalizado*, México, UNAM, 2007, pp. 7-17, en Biblioteca Jurídica Virtual (BJV) en <<http://www.bibliojuridica.org/libros/5/2425/4.pdf>>, consultada el 11 de noviembre de 2010.

Debido a lo anterior, se requiere de una adaptación y actualización de los principios rectores del derecho del trabajo que propicien nuevas experiencias, tales como una contratación colectiva internacional, reglas internacionales para una migración laboral controlada, cambios en la administración del trabajo, nuevas formas de contratación laboral, flexibilización de los derechos laborales, sólo por mencionar algunos aspectos.

Los problemas por los que pasa la clase trabajadora frente a un mundo globalizado hacen que hoy en día surja con mucho más fuerza esa rama del derecho social encargada de regular las relaciones derivadas de la actividad laboral; sin embargo, este tema será abordado nuevamente en un apartado posterior.

### *1. Sujetos del derecho del trabajo: trabajador, patrón-empresa*

Las relaciones de trabajo traen consigo la intervención de dos sujetos: el trabajador y el patrón. Por lo que en el derecho del trabajo, al tratar lo relativo a los sujetos, se debe de diferenciar lo siguiente: quiénes son los trabajadores, los cuales se pueden considerar en lo individual y colectivamente —cuando se trata de trabajadores asociados con el objetivo de alcanzar sus fines a través de los sindicatos—; así como a los empleadores, también conocidos como patrón.

Al trabajador, de acuerdo al artículo 8 de la Ley Federal del Trabajo (en lo sucesivo LFT), se entiende que “es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado”, es decir, debe existir forzosamente una situación de dependencia o subordinación frente al empleador.

En complemento de lo anterior podemos decir que, la Suprema Corte de Justicia de la Nación establece: “para que pueda considerarse a una persona como trabajador, es indispensable que el servicio que preste sea bajo la dirección y dependencia de quien lo recibe y que dicho servicio reciba como contraprestación una retribución fijada al respecto”.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Suprema Corte de Justicia de la Nación. *Manual del justiciable, Materia Laboral*, 2a. ed., Poder Judicial de la Federación, México, 2003, p. 7, citado por: Ricardo de la Luz Félix Tapia,

Por el contrario, por patrón se entiende “es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores”,<sup>7</sup> es decir, es el sujeto que aporta el capital y para quien se debe realizar el trabajo por los trabajadores. Como podemos observar, actualmente hemos dejado fuera del vocabulario jurídico-laboral el término de obrero que marca una línea ideológica grande.

Es de observarse que estos dos sujetos de derecho del trabajo, no se quedan en un simple análisis, sino que va más allá, pues al tener una relación de subordinación se da precisamente una relación de trabajo o relación laboral por el simple hecho de entrar en contacto el capital y el trabajo.

Por su parte, hablar de patrón nos obliga a revisar lo que la norma jurídica establece, al respecto la LFT señala que patrón es: “la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores”,<sup>8</sup> y este supuesto nos obliga a señalar que un patrón forma parte de la empresa, por ser la persona que dirige, planea y vigila la actividad a realizar para obtener un lucro.

Ahora toca referirnos a las empresas, que por la importancia para el tema requiere de un análisis más pormenorizado en el siguiente punto.

## 2. Empresas

Hablar de empresa nos constriñe a analizar conceptos económicos, administrativos y jurídicos, de esa forma para Simón Andrade, autor del *Diccionario de economía*, la empresa es “aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios”.<sup>9</sup>

Julio García y Cristóbal Casanueva, autores del libro *Prácticas de la gestión empresarial*, definen la *empresa* como una “entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos

---

*Relaciones laborales. (Legislación, formularios y jurisprudencia)*, México, Flores Editor y Distribuidor, 2008. p. 12).

<sup>7</sup> Artículo 10 de la Ley Federal del Trabajo.

<sup>8</sup> Artículo 10 de la Ley Federal del Trabajo.

<sup>9</sup> S. Andrade, *Diccionario de economía*, México, Andrade, 2000.

y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados”.<sup>10</sup>

Como se puede apreciar, las definiciones en general incluyen varios elementos: 1. Se trata de una entidad establecida hoy en día conforme a derecho, 2. Tiene un propósito lucrativo y 3. Para llevar a cabo sus fines, requiere de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros. Desde el punto de vista jurídico nos encontramos con que la Unión Europea establece dentro de los anexos a su legislación que,

Se considerará empresa toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. En particular, se considerarán empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular...<sup>11</sup>

Y en México, la LFT define a la empresa someramente de la siguiente manera:

Artículo 16.- Para los efectos de las normas de trabajo, se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa.

Esta definición incorpora también la necesidad de contar con varios elementos:

1. Personales, los cuales serán los sujetos que en ella interviene (empresario y trabajadores).<sup>12</sup>
2. Elementos materiales que son, al decir de Miguel Bermúdez Cisneros: “capital, locales laborales, maquinaria, muebles, transportes, etcétera”.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> J. García y C. Casanueva, *Prácticas de la gestión empresarial*, México, McGraw Hill, 2001.

<sup>11</sup> Diario Oficial de la Unión Europea, *Definición de pequeñas y medianas empresas*, artículo 1o., L63/27, 28 de febrero de 2004.

<sup>12</sup> Conceptos que se analizarán posteriormente en el rubro de los sujetos del derecho laboral.

<sup>13</sup> M. Bermúdez, *Derecho del trabajo*, México, Oxford, 2000, p. 300.

3. Y por último la administración, que permite que funcione la institución o entidad.

## **Clasificación de las empresas**

Las empresas pueden clasificarse de diversas maneras, puesto que existen grandes diferencias entre unas y otras, por ello se pueden clasificar de acuerdo con sus funciones, con los trabajadores o bien por los diversos aspectos en el ámbito de su estructuración y su producción. Para efectos de este capítulo, se hará referencia únicamente a lo establecido por la Secretaría de Economía y algunas leyes, y no a clasificaciones doctrinales.

Respecto al régimen jurídico de la empresa, podemos decir que la empresa se encuentra regulada por un orden de derecho administrativo, que trae consigo una mezcla de normas de carácter civil, mercantil y administrativas principalmente.

De acuerdo con lo que establece la Secretaría de Economía, así denominada desde el sexenio foxista, anteriormente llamada Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi), el giro de una empresa puede clasificarse en tres grupos: industrial, comercial y de servicio. No obstante, encontramos que algunos autores consideran una cuarta categoría: la agrícola.<sup>14</sup>

1. Empresas de giro industrial. Son aquellas cuya función es la transformación de los insumos o materias primas, las cuales hacen que éstos pasen por un proceso, al cual se le agregará un valor.
2. Empresas de giro comercial. Las cuales compran bienes y mercancías para su posterior venta.
3. Empresas de servicios. Empresas que comercializan servicios profesionales o de cualquier tipo.
4. Empresas de giro agrícola. Son aquellas empresas que se dedican a la ganadería, a la pesca o a la silvicultura, es decir, se dedican a actividades primarias.

---

<sup>14</sup> *Clasificación de empresa*, en <<http://www.mitecnologico.com/Main/Clasificacion-DeEmpresa>>, consultada el 11 de noviembre de 2010.

De acuerdo con la fracción III del artículo 3o. de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, éstas se clasifican de la siguiente manera:

...III. MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el *Diario Oficial de la Federación*, partiendo de la siguiente:

<i>Estratificación por Número de Trabajadores</i>			
<i>Sector/Tamaño</i>	<i>Industria</i>	<i>Comercio</i>	<i>Servicios</i>
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y de bienes culturales, así como prestadores de servicios turísticos y culturales...

## **Derecho de la empresa**

Para poder hablar de derecho de la empresa, no podemos dejar de lado las ideas de Guillermo Cabanellas,<sup>15</sup> quien considera a una disciplina jurídica como autónoma siempre y cuando tenga satisfechos cuatro criterios:

- Criterio legislativo: Este criterio se cumple cuando la rama de derecho tiene sus propias leyes y códigos, y su legislación, aun y cuando haya formado parte de otra, sea en un momento dado independiente y autónomo, con principios básicos propios y exposición de motivos.
- Criterio científico: La autonomía científica de una disciplina jurídica se conforma por la producción literaria y bibliográfica

---

<sup>15</sup> *Enciclopedia Jurídica Omeba*, t. VII, Argentina, Bibliográfica, 2000, p. 650.

especializada y dada con independencia de cualquier otro género del derecho.

- Criterio didáctico: Éste consiste en la enseñanza del contenido de la ciencia jurídica separada como rama independiente del derecho donde se solía enmarcar.
- Criterio jurisdiccional: Se refiere a la existencia de tribunales autónomos para la resolución de controversias de la ciencia jurídica.

Como se puede observar, el llamado derecho de la empresa es un derecho muy joven que cumple con algunos criterios didáctico y científico; sin embargo, no hay normas específicas de derecho de la empresa, se trata de normas contenidas en ordenamientos diversos como el Código Civil, el de Comercio, Fiscal, la LFT, etc., pero no se cuenta con independencia legislativa y menos aún con tribunales dedicados específicamente a resolver conflictos suscitados en relación con la aplicación de disposiciones sustantivas aplicables a las empresas; sin embargo, sí existen los mecanismos procesales para exigir jurídicamente las pretensiones de cualquier conflicto derivado de las funciones de las empresas.

Una vez establecido lo anterior, se puede señalar que el derecho empresarial puede ser definido como la rama del derecho que estudia y regula la empresa, por lo cual es claro que la misma existe en todos los países.<sup>16</sup> Se trata de un conjunto de normas jurídicas que regulan la actividad empresarial, es decir, los derechos y obligaciones que toda persona física y moral tienen en el desarrollo de sus actividades comerciales e industriales, principalmente.

## **CONTEXTO SOCIOECONÓMICO DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO**

Para estar en posibilidad de analizar la problemática de las empresas en México, es necesario presentar algunos datos sobre ellas que permitan crear un marco referencial sobre lo que representan para el país y lo que el Estado hace para ellas.

---

<sup>16</sup> *Derecho empresarial*, en <<http://www.articuloz.com/leyes-articulos/derecho-empresarial-401572.html>>, consultada el 11 de noviembre de 2010.

Se debe partir del contexto económico actual para el país en general, es decir, año 2010 a pocos meses del punto más crítico de la crisis mundial de 2009, disparada por los Estados Unidos de Norteamérica, quien es el principal socio comercial de México, cerca de doscientos mil millones de dólares en exportaciones anuales; el hallazgo de un nuevo virus con efectos pandémicos, desatado y controlado en México, cuyos efectos letales no fueron como se esperaban, pero aún así disminuyeron la afluencia turística afectando a uno de los sectores económicos más importantes para las empresas mexicanas, y por último la tibia actuación del gobierno frente a estos dos fenómenos, reflejada en las declaraciones optimistas sobre las pocas consecuencias que la crisis mundial traería para México, o los planes para mantener el empleo en sectores estratégicos como el automotriz.

Bajo este entorno los datos duros arrojan las siguientes cifras: México es un país de 108 396 211<sup>17</sup> habitantes, de los cuales su PEA (población económicamente activa) es de 47 399 260.<sup>18</sup> De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), el PIB en México registró en este año 2010 un crecimiento de 4.3%, para ubicarse en 8.36 billones de pesos.<sup>19</sup>

Los principales ingresos del país se obtienen de actividades tales como: la minería, la electricidad, la industria manufacturera y comercio, principalmente.<sup>20</sup>

Las áreas de principal desarrollo por las empresas mexicanas son:<sup>21</sup>

---

<sup>17</sup> Población Conapo 2005-2050, en <[http://www.conapo.gob.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=36&Itemid=234](http://www.conapo.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=36&Itemid=234)>, consultada el 11 de noviembre de 2010.

<sup>18</sup> Población Conapo 2005-2050, en <[http://www.conapo.gob.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=38&Itemid=236](http://www.conapo.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=38&Itemid=236)>, consultada el 11 de noviembre de 2010.

<sup>19</sup> PIB, crece 4.3% en primer trimestre de 2010, en <<http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2010/05/20/crece-43-pib-mexico-primer-trimestre-2010>>, consultada el 11 de noviembre de 2010.

<sup>20</sup> *Producto interno bruto a precios constantes*, en <<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/pibbol.as>>, consultado el 11 de noviembre de 2010.

<sup>21</sup> *Empresas en sistema*, en <<http://www.siem.gob.mx/siem2008/estadisticas/BrutoXedo.asp?p=1>>, consultada el 11 de noviembre de 2010.

Cuadro 1. *Empresas según actividad económica (Unidades)*

<i>Industria</i>	<i>Comercio</i>	<i>Servicios</i>	<i>Total</i>
49 142	489 555	170 569	709 266

Fuente: elaboración personal a partir de *Empresas en sistema*.

Las empresas han crecido de la siguiente manera:<sup>22</sup>

Cuadro 2. *Número de empresas 2001-2010*

<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>
638 300	647 829	642 213	623 078	678 941	671 389	711 243	691 835	719 654	709 266

Fuente: elaboración personal a partir de *Empresas en sistema*.

De acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles, las sociedades tienen una vida de 99 años.

## **NUEVAS FORMAS DE CONTRATACIÓN EN LAS EMPRESAS**

Un punto que requiere particular análisis en las relaciones jurídicas que se generan en las empresas entre patrón y trabajador, son las nuevas formas de contratación laboral que están asumiendo las empresas para flexibilizar las condiciones laborales que exige la ley, con lo cual quedan eximidas de ofrecer garantías a los trabajadores, sus gastos se reducen y los trabajadores quedan desprotegidos y al margen de la ley.

Dentro de estas formas sobresalen el *outsourcing*, el teletrabajo y el trabajo informal; aunque se pueden incluir el trabajo a tiempo parcial, el trabajo eventual, etc. Lo que las caracteriza es la flexibilización de las normas de trabajo, actuando por debajo de la ley y con el

---

<sup>22</sup> *Empresas en sistema*, en <<http://www.siem.gob.mx/siem2008/estadisticas/BrutoXedo.asp?p=1>>, consultada el: 11 de noviembre de 2010.

beneficio directo a los intereses de las empresas y ninguno para los trabajadores. Sin embargo, cabe hacer la aclaración que a pesar de que la LFT requiere de reformas, cuenta con los elementos necesarios, aun ahora, para proteger a los trabajadores que invocan su protección ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje respectivas.

## “Outsourcing”

Para empezar, se debe señalar que *outsourcing* es un término que significa el proceso en el cual una empresa identifica una parte o etapa de su proceso de producción o negocio que podría ser desempeñada más eficientemente o más efectivamente por otra empresa especializada en esa área; por ejemplo, la selección del personal, elaborar un componente de un producto, ensamblar alguna pieza de un motor o comercializar sus productos. Es decir, el *outsourcing* consiste en que “...una empresa contrata a una agencia, o firma externa especializada, para hacer algo en lo que no se especializa”.<sup>23</sup>

Económicamente tiene efectos positivos en las finanzas de las empresas, porque se ahorran gastos de producción al liberarse la empresa que contrata los servicios en la función central de su negocio.

Hasta este punto se puede hablar de una mejora de las empresas; sin embargo, la realidad demuestra que existen grandes problemas al respecto porque la empresa contratista intenta delegar las responsabilidades patronales en las empresas que a su vez subcontratan el personal para el desarrollo de ciertas actividades. Son empresas que difícilmente pueden asumir las responsabilidades laborales con sus empleados, y los que aparentemente quedan desprotegidos son los trabajadores.

En este sentido la LFT, a través de los artículos 13 y 15, establece la protección al trabajador mediante responsabilidad solidaria de las empresas que contratan y para quien se presta el servicio, así que lo que funciona en otros países (empresas que evaden su responsabilidad), mediante esta legislación se blindan los derechos laborales,

---

<sup>23</sup> “¿Qué es el *outsourcing*”, en <<http://www.comerciomexico.com/notas/outsourcing.html>>, consultada el 11 de noviembre de 2010.

siempre que sean exigidos jurídicamente por los trabajadores afectados, por ello, se reproducen a continuación:

Artículo 13.- No serán considerados intermediarios, sino patrones, las empresas establecidas que contraten trabajos para ejecutarlos con elementos propios suficientes para cumplir las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores. En caso contrario, serán solidariamente responsables con los beneficiarios directos de las obras o servicios, por las obligaciones contraídas con los trabajadores

Artículo 15.- En las empresas que ejecuten obras o servicios en forma exclusiva o principal para otra, y que no dispongan de elementos propios suficientes de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 13, se observarán las normas siguientes:

I. La empresa beneficiaria será solidariamente responsable de las obligaciones contraídas con los trabajadores; y

II. Los trabajadores empleados en la ejecución de las obras o servicios tendrán derecho a disfrutar de condiciones de trabajo proporcionadas a las que disfruten los trabajadores que ejecuten trabajos similares en la empresa beneficiaria. Para determinar la proporción, se tomarán en consideración las diferencias que existan en los salarios mínimos que rijan en el área geográfica de aplicación en que se encuentren instaladas las empresas y las demás circunstancias que puedan influir en las condiciones de trabajo.

## **Teletrabajo y trabajo a domicilio**

Las condiciones de trabajo determinan en buena medida el resultado de éste, por lo que desarrollarlo en un ambiente familiar en ocasiones resulta benéfico y práctico. De esta manera, el derecho laboral mexicano protege el trabajo a domicilio, el cual, de acuerdo con el artículo 311 de la LFT, lo podemos entender como “aquel que se ejecuta habitualmente para un patrón, en el domicilio del trabajador o en un local libremente elegido por él sin vigilancia ni dirección inmediata de quien proporciona el trabajo”.<sup>24</sup>

Bajo esta figura del trabajo a domicilio y con el auspicio de los avances tecnológicos se ha desarrollado una nueva forma de trabajo: el teletrabajo, es decir, literalmente trabajo a distancia.

Para Gray, Hodson y Gordon:

---

<sup>24</sup> Véase artículo 311 de la Ley Federal del Trabajo.

El teletrabajo es una forma flexible de organización del trabajo, que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral. Engloba una amplia gama de actividades y puede realizarse en tiempo completo o parcial. La actividad profesional en el teletrabajo implica el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto entre el teletrabajador y la empresa.<sup>25</sup>

En este caso se trata de trabajo que habitualmente se realizaba en las empresas y que derivado del desarrollo tecnológico, hoy su realización es posible desde cualquier lugar en el que se tengan los suplementos o herramientas de trabajo (los cuales pueden consistir en programas computacionales, bases de datos, etc.) y el enlace a Internet que permita la incondicional comunicación virtual entre el trabajador y el empleador.

El teletrabajo es una forma de contratación y desarrollo del trabajo al que las empresas mexicanas se están enfrentando y en algunos casos beneficiando, por lo cual bien vale la pena hacer un somero análisis de sus consecuencias. El teletrabajo tiene consecuencias positivas y negativas para las empresas y para los trabajadores, mismos que son resaltados magistralmente por Julio Téllez<sup>26</sup> y sirvieron de base para las siguientes reflexiones:

Las ventajas son una mayor disponibilidad y aprovechamiento del tiempo, pues no se gasta tiempo en traslados; reducción de gastos de uniformes o vestuario, transporte, energía eléctrica en las empresas, etc.; es compatible con el trabajo doméstico, en general con la conciliación de la vida laboral y familiar, y permite el trabajo para los discapacitados que no pueden desplazarse; inexistencia de conflictos entre trabajadores, entre trabajadores y empleadores y casi imposibilidad de acoso laboral; flexibilidad de horarios a voluntad del trabajador y del patrón con el precio pacto de fechas y modalidades de entrega del trabajo.

Las principales desventajas para el trabajador son el aislamiento y la pérdida de garantías laborales (repercute en la valoración de los accidentes de trabajo o enfermedades profesionales, etc.). Y para el patrón

---

<sup>25</sup> J. Téllez, *Teletrabajo*, p. 730, en <<http://www.bibliojuridica.org/libros/5/2458/43.pdf>>, consultado el 11 de noviembre de 2010.

<sup>26</sup> *Idem*.

hay una dependencia mayor del trabajador y su responsabilidad para entregar el trabajo en tiempo y forma pactada, puesto que no existe el control de las actividades constante, lo cual reduce la subordinación.

La LFT sigue haciendo frente a la figura del trabajo a domicilio y por analogía al teletrabajo en aplicación del artículo 311, anteriormente señalado y que como acertadamente menciona la doctora Patricia Kurkcyn: “Una vez más hemos de admirar la visión del legislador mexicano al reglamentar el clásico trabajo a domicilio, que hoy, a treinta años puede ajustarse a las condiciones modernas...”<sup>27</sup>

## Trabajo informal

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define a los trabajadores informales como el “conjunto de personas ocupadas en el servicio doméstico, trabajadores ocasionales, trabajadores por cuenta propia (excepto profesionales y técnicos) y patrones, empleados, obreros y trabajadores familiares ocupados en empresas cuyos efectivos no excedan de cuatro”.<sup>28</sup> Es decir, son aquellas personas que trabajan de manera independiente e individual, y que no los hace tener un empleo fijo sino ocasional, aunque la realidad nos demuestra que esto no es así, existen personas que cuentan con empleos por tiempo indeterminado completamente en la informalidad, carentes de protección laboral y de cualquier prestación social. Y es que mientras la seguridad social en México se siga percibiendo como sinónimo de seguros sociales, y éstos condicionen su cobertura al empleo formal, seguiremos teniendo a la mitad de la población mexicana sin seguridad social.

Es importante señalar que en nuestro país, en el año 2010 suman un total de 25.5 millones de mexicanos que trabajan en la economía informal, es decir, de los 46 millones de trabajadores que hay México, más de la mitad de la población está en la economía informal.<sup>29</sup> Por lo

---

<sup>27</sup> P. Kurkcyn, en <<http://www.bibliojuridica.org/libros/1/43/4.pdf>>, consultado el 11 de noviembre de 2011.

<sup>28</sup> *El empleo informal al finalizar el milenio*, en <<http://jorgelema.com.ar/trabajo.htm>>, consultada el 28 de octubre de 2010.

<sup>29</sup> Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, cifras durante el primer trimestre del 2010, en <<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/Boletines/Boletin/Comunicados/Indicador>>, consultada el 11 de noviembre de 2010.

que, según el Banco Mundial, los trabajadores informales asalariados representan 45% del empleo total urbano.<sup>30</sup> Lo cual significa que una parte considerable de ellos trabajan de manera informal de forma independiente, pero muchos trabajan para empresas mexicanas al margen del derecho laboral y de seguridad social.

## LA ESPERADA REFORMA LABORAL

Es un hecho que la LFT correspondió a la realidad y necesidades de la época en la que fue expedida, en 1970; sin embargo, el mundo en general y el del trabajo en particular ha sufrido grandes cambios. Así como la invención de la máquina de vapor por Watts dio origen a la Revolución Industrial y con ello a la forma de producción y desarrollo de la normativa en materia del trabajo; los avances tecnológicos han evolucionado las relaciones de trabajo, y por ello se hacen indispensables reformas que regulen la realidad en constante cambio de este tercer milenio en materia laboral y en general para las empresas.

Sobre el contexto internacional, se debe decir que enseña, desafortunadamente, que la tendencia principal en las reformas laborales es hacia la desregulación laboral. Actualmente, la economía mundial está pasando por una serie de crisis<sup>31</sup> que vienen a regular –de manera adecuada para la economía, pero no siempre así para los trabajadores– el trabajo como actividad. Con ello se pretende estandarizar y mejorar la legislación en materia de trabajo en los países. En estas reformas se aprecia, en general, una fuerte tendencia desreguladora de las normas laborales en los países cuyas economías no son lo suficientemente sólidas para soportar las altas tasas de desempleo e informalidad, así que surge la necesidad de reformas más equilibradas entre las necesidades patronales y de la economía, y las propias necesidades de los trabajadores. Por ello, a continuación se presenta una somera referencia de los países que han hecho cambios dentro de su legislación laboral en las últimas dos décadas.

---

<sup>30</sup> J. Arteaga, *Trabajo informal, opción de jóvenes*, en <<http://www.el-universal.com.mx/finanzas/59081.html>>, consultado el 11 de noviembre de 2010.

<sup>31</sup> Primero Estados Unidos de Norteamérica, que ocasionó una recesión mundial, y ahora la Unión Europea amenaza con una desestabilización.

Argentina es uno de los primeros países en América Latina que hizo importantes reformas a su ley laboral, pues en 1983 optó por disminuir de manera considerable los costos laborales; asimismo, estableció flexibilización en la contratación y en el despido, e implementó un seguro de desempleo con baja cobertura. Para 1994 y 1995, amplió la cobertura del seguro de desempleo, así como la participación de los empleados en los programas de seguridad social. Finalmente, en 1998 aumentó la contratación parcial y disminuyó el pago por indemnizaciones de cesación por accidentes de trabajo.<sup>32</sup>

Otro país que tuvo importantes modificaciones a su ley laboral fue Bolivia, en 1985, cuando se dio a la tarea de establecer una mejor negociación en los salarios, eliminó el sistema complejo de bonificación de salario básico y dio mayor facilidad para contratar.<sup>33</sup>

En cuanto a Brasil, que entre 1986 y 1988 institucionaliza el seguro de desempleo, se establece la disminución de las horas máximas para trabajar y se adiciona a su Constitución un periodo por compensación por despido injustificado. Diez años más tarde, para 1998, se elimina la indexación al salario en línea con la inflación pasada y existe mayor flexibilidad en las horas extra. Al respecto se debe señalar que han logrado un aumento en el salario mínimo, que partió de llegar como meta a un promedio de 100 dólares americanos a estar hoy en día a más de 200.

Para los años noventa, cuatro países reformaron su legislación: Colombia, que introdujo distintos tipos de contratos a término fijo, creó agencias de empleo temporal, eliminó la ley que obligaba a las empresas a reincorporar a un trabajador con diez de años de servicio que hubiese sido despedido injustificadamente; asimismo, amplió la licencia de maternidad, el salario integral y creó un fondo de contribuciones de empleadores a programas de salud; Costa Rica, que reformó su ley para establecer una mejor contratación por grupos de población laboral, disminuir los trabajos que pagaban un salario mínimo y simplificar el sistema de salario mínimo; Perú, que creó cuentas in-

---

<sup>32</sup> M. Cárdenas, “Flexibilización en los mercados laborales a nivel internacional: características y aplicaciones”, en *Trabajo y equidad*, diciembre de 2007, p. 7, en <<http://www.trabajoyequidad.cl/documentos/temp/Flexibilizacionmercadoslaborales.pdf>>, consultada el 28 de octubre de 2010.

<sup>33</sup> *Idem*.

dividuales en eventos de despido, eliminó la negociación de regulaciones internas, reguló de manera amplia el trabajo temporal con la introducción de las agencias de subcontratación y promovió una mayor participación del trabajador; Venezuela, que se dio a la tarea de establecer una mayor flexibilización en las relaciones laborales con una concepción de garantía de los derechos de los trabajadores.<sup>34</sup>

En cuanto a los países europeos, se puede mencionar a España, que a partir de 1994 estableció controles para evitar la simulación en las relaciones temporales de trabajo, así como el pago de menos impuestos para quienes tengan un empleo fijo;<sup>35</sup> dio mayor flexibilidad en las jornadas de trabajo, trabajando más en los periodos de mayor productividad y distribuyendo las horas trabajadas a lo largo del año. De igual manera, se puede decir que hubo fijación de los salarios de forma que hubiera una negociación colectiva. Para 1997, logró estimular la contratación indefinida con la disminución de los costos de despido y la creación de nuevos empleos.<sup>36</sup> Sin embargo, en junio de 2010 da la sorpresa José Luis Rodríguez Zapatero, jefe del Ejecutivo Federal español, con las propuestas de reforma en materia laboral, las cuales no van propiamente en la línea de lo que la legislación laboral y sus cambios establecieron hasta el momento.

Para empezar, se puede mencionar cuáles son las principales normas que conforman el derecho laboral en España actualmente: la ley básica en este ámbito es el Estatuto de los Trabajadores (Real Decreto Legislativo 1/1995), que delimita los respectivos derechos de trabajadores y empresarios, las condiciones generales de los contratos laborales, los procedimientos de despido y las reglas de la negociación colectiva, entre otros aspectos.

Existe también una regulación detallada relativa a la jornada laboral y a la seguridad y salud en el trabajo, aplicable a sectores industriales específicos. También es importante en este campo el Real Decreto Legislativo 5/2000, de 4 de agosto, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Or-

---

<sup>34</sup> J. Marcín, *La reforma laboral en México: hacia la restauración de la competitividad*, 5 de diciembre de 2006, en Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), en <<http://portal.imcp.org.mx/content/view/3707/195/>>, consultado el 11 de noviembre de 2010.

<sup>35</sup> *Idem*.

<sup>36</sup> M. Cárdenas, "Flexibilización en los mercados laborales...", en *op. cit.*, p. 5.

den Social. Este Real Decreto Legislativo prevé multas de, en los casos más graves, hasta 90 151.82 euros (existiendo en la normativa sobre prevención de riesgos multas de hasta 601 012.10 euros).

Por su parte, se debe resaltar una normativa que debiera operar en cada país (y México no debería ser la excepción) es: la Ley 39/1999 de Conciliación de la Vida Familiar y Profesional de las Personas Trabajadoras, del 5 de noviembre de 1999, la cual ha supuesto un gran avance en materia de igualdad entre el hombre y la mujer, así como un compendio de protecciones tendientes a conciliar las cargas familiares con la posibilidad de ascenso y promoción en el trabajo. Esta Ley se ha desarrollado parcialmente a través del Real Decreto 1251/2001 por el que se regulan las prestaciones económicas del sistema de la seguridad social por maternidad y riesgo durante el embarazo.

En el tema que nos ocupa se introdujeron novedades en el ámbito de las Empresas de Trabajo Temporal con la Ley 29/1999, del 16 de julio, la cual reformó la Ley 14/1994 de Empresas de Trabajo Temporal, en el sentido de intentar equiparar, en la medida de lo posible, las condiciones que les son reconocidas a los trabajadores de las empresas usuarias respecto a las de los trabajadores puestos a disposición de dichas empresas para satisfacer sus necesidades temporales, todo ello para evitar políticas abusivas y discriminatorias.

Otra importante fuente del derecho laboral son los convenios colectivos, que pueden negociarse en el terreno empresarial (o ámbito inferior), o por sectores de actividad a nivel estatal (o ámbito territorial inferior).

Como se puede observar, sus normas tienden en general a conciliar intereses patronales, de trabajadores y de la propia economía, no obstante ello, y debido a la problemática que Europa enfrenta, España se encuentra ahora en la debacle ocasionada por las nuevas reformas propuestas por el jefe del Ejecutivo el 16 de junio de 2010 y aprobadas el 22 de junio por la Cámara Baja.<sup>37</sup> Se espera que el paquete de reformas laborales intentará levantar la economía nacional española,

---

<sup>37</sup> Cabe señalar que la votación presentó los siguientes resultados: 168 votos a favor, 8 en contra y 173 abstenciones. Los votos a favor fueron del Partido Socialista Obrero Español, a quien pertenece Rodríguez Zapatero y las abstenciones fueron hechas por los partidos de oposición. "España, Parlamento aprueba reformas laborales", en <<http://eleconomista.com.mx/internacional/2010/06/22/espana-parlamento-aprueba-reformas-laborales>>, consultada el 11 de noviembre de 2010.

la cual tiene hoy en día un alto índice de desempleo: 20%. Se trata de un proceso de reforma y reestructuración a 39 de las 45 cajas de ahorro existentes, lo que traerá como consecuencia un recorte de oficinas entre 20 y 25% y un recorte de personal del 15%.<sup>38</sup>

Como principales novedades, la propuesta del gobierno incorpora medidas para aumentar la contratación por tiempo parcial (empleos de menos de cuatro horas al día), aspecto en que España está 10 puntos por debajo del promedio de los otros países de la Unión Europea, propuesta que se suma la reducción de la jornada laboral a cambio de menor salario, para impedir la pérdida del puesto de trabajo, lo que se conoce como el “modelo alemán”.<sup>39</sup>

Además, destacan las propuestas para tratar de reducir la alta tasa de empleos temporales y fortalecer la contratación por tiempo indefinido. Otros aspectos son la movilidad en el trabajo, la capacitación, el fomento al empleo para los jóvenes, así como la igualdad entre hombres y mujeres en el trabajo.

Por último, sobre España se puede mencionar que, derivado de la reforma, se tienen planeadas y anunciadas en un futuro próximo diversas movilizaciones sociales de los principales sindicatos españoles que paralizarían el país; sin embargo, en breve deberían empezar a mostrar los resultados en la economía nacional.

Toca ahora hacer referencia a Francia, país que, no obstante las adversidades, reglamentó la semana laboral de 35 horas, pese a que no existía una oferta fija considerable de trabajo.<sup>40</sup>

Los países de la Unión Europea se caracterizan por poseer mercados laborales organizados con una baja tasa de desempleo y altos niveles de producción; tal es el caso de Finlandia, cuyas fuentes de trabajo tienen un sistema centralizado de negociación de sueldos desde 1999.<sup>41</sup>

Una vez hecho un pequeño recorrido por las reformas laborales en algunos países, de regreso sobre el tema de las empresas en México,

---

<sup>38</sup> M. Cruz, *Zapatero defiende su reforma laboral y la de las cajas de G20*, en <<http://www.elmundo.es/mundodinero/2010/06/27/economia/1277601502.html>>, consultado el 11 de noviembre de 2010.

<sup>39</sup> *Propone Zapatero reformas laborales*, en <<http://www.informador.com.mx/internacional/2010/176535/6/propone-zapatero-reforma-laboral.htm>>, consultada el 11 de noviembre de 2010.

<sup>40</sup> M. Cárdenas, en “Flexibilización en los mercados laborales...”, en *op. cit.*, p. 5.

<sup>41</sup> *Idem*.

se debe señalar que se ha intentado en varias ocasiones llevar a cabo reformas a la ley; sin embargo, no sido posible por falta de consenso. Según datos emitidos por el secretario del Trabajo y Previsión Social, han pasado ya 12 años desde que se empezaron a emitir propuestas de reforma a la ley vigente y 332 iniciativas que se han presentado ante el Congreso de la Unión. Y precisamente ahora se busca de manera acertada una iniciativa de reforma integral a la LFT, la cual busca 419 cambios a la ley de más de 1000 artículos. Esta iniciativa es el resultado de un análisis y consideración de las 332 iniciativas presentadas con anterioridad. Se puede decir que el artículo 123 constitucional, que es la base del derecho laboral, quedaría intacto.

Mediante información proporcionada de manera oficial, se señala que esta reforma traería consigo facilitar el acceso al mercado laboral con nuevas modalidades de ingreso, tales como el contrato a prueba, con capacitación inicial o de temporada (las cuales se darían con goce de salario, prestaciones y seguridad social), así, con esta propuesta de reforma se pretende mejorar la productividad, mediante la capacitación, la multihabilidad y algunas fórmulas equitativas para un mejor salario. Asimismo, podemos decir que esta propuesta de reforma facilitará el acceso y respeto del trabajo de los grupos vulnerables en el empleo. En teoría, se pretende mantener en un plano de igualdad de derechos a hombres y mujeres, tipificar como delito la explotación infantil, dar por terminadas las huelgas infinitas, etcétera.<sup>42</sup>

Con esta reforma laboral, el gobierno plantea que México tenga un crecimiento en la oferta de mercado laboral, y se posicione así dentro de los 20 y 25 lugares del mundo con una eficiencia en el mercado laboral. No obstante ello, la propuesta puede aún ser modificada y los verdaderos resultados deberán conciliar los intereses de los trabajadores con los empresarios y la economía, y la experiencia nos muestra con ejemplos, como la privatización de la administración de pensiones en el IMSS, en el ISSSTE y la posibilidad legal de privatizar las prestaciones médicas, que estos cambios no siempre benefician a los trabajadores, pero sí a las empresas privadas.

No podemos olvidar que estamos bajo un gobierno panista cuya composición principal es la empresarial, así que es menester prestar

---

<sup>42</sup> J. Lozano, *La reforma laboral*, en <[http://www.stps.gob.mx/saladeprensa/discursos\\_2010/marzo\\_29\\_stps.htm](http://www.stps.gob.mx/saladeprensa/discursos_2010/marzo_29_stps.htm)>, consultada el 11 de noviembre de 2010.

atención a la reforma laboral. De otro lado, es urgente una reforma laboral que corresponda a las necesidades actuales, puesto que la LFT fue hecha para otra realidad mexicana y es proteccionista, lo que ha ocasionado que los empresarios hayan encontrado medidas al margen de la ley para protegerse (las renunciaciones firmadas al inicio de la relación de trabajo son un ejemplo de ello); puesto que la ley no les brinda a los empresarios muchas garantías. La carga procesal patronal es una prueba de ello.

## CONCLUSIONES

A manera de conclusiones se presentan las siguientes reflexiones:

1. La legislación mexicana que regula a las empresas se encuentra dispersa en diversas ramas jurídicas: derecho mercantil, civil y laboral principalmente, aunque hoy en día se pueda hablar de derecho corporativo y de derecho de la empresa, ésta no cuenta con los elementos jurídicos que le doten de independencia.
2. El derecho del trabajo en México fue uno de los pioneros en establecer los derechos sociales y elevarlos a rango constitucional; sin embargo, ha detenido su desarrollo, la prueba de ello es la LFT, la cual contó con una notable visión vanguardista de los legisladores, en específico en la protección de los trabajadores que incluso hoy en día sigue vigente por analogía.
3. Las empresas en México se encuentran en un momento crítico, derivado de los sucesos mundiales que les afectaron: la crisis del 2009 y la influenza AH1N1; sin embargo, presentan crecimiento y se espera que éste sea sostenido.
4. Es urgente una reforma laboral que corresponda a las necesidades actuales, puesto que la LFT fue hecha para otra realidad mexicana y es proteccionista, lo cual ha ocasionado que los empresarios hayan encontrado medidas al margen de la ley para protegerse, puesto que la ley no les brinda muchas garantías.



# OBLIGACIONES FISCALES DE LAS EMPRESAS EN RELACIÓN CON SUS TRABAJADORES

*Juan Manuel Ortega Maldonado\**

## INTRODUCCIÓN

Las personas jurídicas, ya sean morales o físicas, incluyendo instituciones u organismos públicos, tienen obligaciones fiscales que deben cumplir cuando tienen trabajadores a su servicio. Estas obligaciones vienen establecidas por distintas leyes federales o estatales. Las leyes federales que establecen estas cargas son, principalmente, el *Código Fiscal de la Federación*, la *Ley del Impuesto Sobre la Renta*, (en adelante LISR), la *Ley del Seguro Social* y la *Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores* o, en su caso, la *Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado*;<sup>1</sup> y a nivel estatal, en el *Impuesto Sobre Nóminas*, que existe en la mayoría de las entidades federativas.

Estas obligaciones tienen un carácter dual: son obligaciones laborales y fiscales, de suerte que su incumplimiento puede acarrear la imposición de graves sanciones administrativas o penales. En la mayoría de los casos, las obligaciones fiscales que tienen los patrones son de carácter formal, es decir, obligaciones que tienden a asegurar el pago

---

\* Profesor-investigador de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales.

<sup>1</sup> Todas vigentes en 2010.

del impuesto debido por sus trabajadores al fisco, con ocasión del ingreso obtenido por el sueldo o salario percibido por éstos. Precisamente, derivado de lo anterior, puede decirse que las principales obligaciones del patrón, bien sea éste persona física o moral, de carácter privado o público, serán la de dar de alta al trabajador ante el Servicio de Administración Tributaria, retener el impuesto que éste debe y enterarlo al fisco y rendir los informes que la propia LISR establece.

Tratándose de las cuotas al IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social), Infonavit (Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores) o ISSSTE (Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado), las obligaciones de los patrones no son sólo formales, sino también sustantivas, pues el pago de tales cuotas, en la mayoría de los casos, corresponde al patrón. La Ley del Seguro Social no contiene una distinción de las obligaciones tratándose de personas físicas, morales públicas o privadas, sino que existe un trato similar siempre y cuando tengan la calidad de patrones; en cambio, en la LISR existe una serie de obligaciones de diferente índole, según que el patrón sea persona moral o persona física, pues el régimen fiscal en ambos casos es distinto, como veremos a continuación.

## **LAS EMPRESAS EN SU CARÁCTER DE PATRONES Y SUS OBLIGACIONES EN LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA**

El artículo 8 de la LISR establece que cuando se haga mención a persona moral, se entienden comprendidas, entre otras, las sociedades mercantiles, los organismos descentralizados que realicen preponderantemente actividades empresariales, las instituciones de crédito, las sociedades y asociaciones civiles y la asociación en participación cuando mediante ella se realicen actividades empresariales en México.

Como se observa, existe un concepto de persona moral en esta ley que no coincide con el que existe en el derecho privado, pues dentro de esta rama jurídica se entiende comprendidas, conforme al artículo 66 del Código Civil, a la Nación, los Estados, los Municipios, las corporaciones de carácter público reconocidas por la ley, los sindicatos, las asociaciones profesionales, las sociedades mercantiles, las sociedades y asociaciones civiles y las asociaciones distintas de las enumeradas

que se propongan fines políticos, científicos, mutualistas, artísticos, de recreo o cualquier otro fin lícito no económico, siempre que no fueren desconocidas por la ley.

El legislador fiscal acusa serias contradicciones al excluir de la enumeración de persona moral a todas aquellas que no se encuentren mencionadas en el artículo 8 de la LISR, porque si formula implícitamente una distinción entre personas morales y personas colectivas que no lo son, debería establecer regímenes fiscales distintos; y por otro lado, no parece tener sentido el enunciar cuáles se consideran personas morales para efectos de este impuesto, y posteriormente en diversos capítulos y artículos de la misma ley excluir tácitamente a las citadas en el artículo 8, por ejemplo, a los organismos descentralizados.

Por su parte, el artículo 16 del Código Fiscal de la Federación (en adelante CFF) define el concepto de “empresa”, al estipular que se considera como tal la persona física o moral que realiza actividades empresariales, ya sea directamente, a través de fideicomiso o por conducto de terceros. De esta manera tenemos ya un concepto fiscal de empresa que coincide, en términos generales, con lo establecido en la legislación mercantil sobre este concepto. Este mismo artículo nos define también lo que debe entenderse por “actividades empresariales”.<sup>2</sup>

Amén de estas imperfecciones, atribuibles a una deficiente técnica legislativa, las empresas, personas morales, en su calidad de patrones, deben cumplir con sus obligaciones derivadas del ISR conforme al ré-

---

<sup>2</sup> Artículo 16. Se entenderá por actividades empresariales las siguientes:

I. Las comerciales que son las que de conformidad con las leyes federales tienen ese carácter y no están comprendidas en las fracciones siguientes.

II. Las industriales entendidas como la extracción, conservación o transformación de materias primas, acabado de productos y la elaboración de satisfactores.

III. Las agrícolas que comprenden las actividades de siembra, cultivo, cosecha y la primera enajenación de los productos obtenidos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.

IV. Las ganaderas que son las consistentes en la cría y engorda de ganado, aves de corral y animales, así como la primera enajenación de sus productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.

V. Las de pesca que incluyen la cría, cultivo, fomento y cuidado de la reproducción de toda clase de especies marinas y de agua dulce, incluida la acuicultura, así como la captura y extracción de las mismas y la primera enajenación de esos productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.

VI. Las silvícolas que son las de cultivo de los bosques o montes, así como la cría, conservación, restauración, fomento y aprovechamiento de la vegetación de los mismos y la primera enajenación de sus productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial”.

gimen jurídico fiscal que se les tenga asignado en la propia ley. Esto significa que cada empresa debe cumplir con sus obligaciones de forma diferenciada, de acuerdo al régimen fiscal que les corresponda en la LISR. En esta ley se establecen los siguientes regímenes fiscales:

- a) Régimen general.
- b) Régimen de Consolidación Fiscal.
- c) Régimen simplificado.
- d) Régimen de Personas Morales con Fines no Lucrativos.

Podemos sostener que las obligaciones fiscales de los patrones resultan más complicadas y abundantes en el Régimen General y en el de Consolidación Fiscal; disminuyen sensiblemente en el Régimen Simplificado y son casi nulos en el Régimen Personas Morales con Fines no Lucrativos. Ahora bien, para determinar bajo qué régimen fiscal debe cumplir sus obligaciones un patrón, persona moral, se tendrá que proceder por exclusión: si dicho patrón no tiene fines lucrativos, sus obligaciones estarán indicadas en el Título III de la Ley, es decir, en el Régimen de Personas Morales con Fines no Lucrativos (artículos 93 a 105).

Cuando el patrón-empresa se dedica a las actividades enunciadas en el artículo 79 de la LISR (entre otras, empresas dedicadas exclusivamente al autotransporte terrestre de carga o de pasajeros; las de derecho agrario que se dediquen exclusivamente a actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas o pesqueras; las empresas integradoras y las sociedades cooperativas de autotransportistas), debe cumplir sus obligaciones conforme al Régimen Simplificado. Si el patrón-empresa es una sociedad controladora, en términos del artículo 64 de la LISR, deberá cumplir sus obligaciones en el Régimen de Consolidación Fiscal. Finalmente, si la empresa-patrón no se incluye en ninguna de las anteriores, por exclusión, deberá cumplir sus obligaciones fiscales de acuerdo al denominado “Régimen General” (capítulos I a V, del Título I). En adelante procederemos a analizar cada uno de estos regímenes.

### ***a) Régimen General***

El artículo 10 de la LISR establece la regla general de cómo se debe calcular el impuesto sobre la renta de los patrones-empresas, al indi-

car que para ello es preciso primero obtener el *resultado fiscal* (que para efectos de este impuesto constituye la base tributaria), y sobre él aplicar la tasa, que para 2010 será del 30%.

Ahora, para determinar el *resultado fiscal* es necesario previamente obtener la *utilidad fiscal* que es la diferencia entre los ingresos que las empresas patronos deben acumular o sumar durante un ejercicio fiscal (del 1 de enero al 31 de diciembre) y las *deducciones* que la ley autoriza. Debe tenerse en cuenta que la “utilidad fiscal” no es la diferencia entre los ingresos y los gastos, pues no todos los ingresos que reciben las personas morales se suman, ni todos los gastos son deducibles a esos ingresos, sino únicamente aquellos que autoriza la ley, como ya se indicó.

Una vez que se obtiene la “utilidad fiscal”, se le disminuye la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa pagada en el ejercicio<sup>3</sup> y también la propia utilidad fiscal se disminuye con las “pérdidas fiscales”<sup>4</sup> pendientes de aplicar de ejercicios anteriores. El impuesto deberá pagarse en forma anual mediante declaración que se presentará ante las oficinas autorizadas dentro de los tres meses siguientes a la fecha en la que termine el ejercicio fiscal, que es en el mes de marzo, para un ejercicio regular.

## PAGOS PROVISIONALES

Si bien dijimos que el impuesto debe pagarse en forma anual, la propia Ley establece en el artículo 14 que las personas morales deban efectuar *pagos provisionales mensuales* a cuenta de impuesto del ejercicio, a más tardar el día 17 del mes inmediato posterior a aquél al que corresponda el pago, esto es, la obligación surge una vez concluido el último día del mes, pero puede pagarse hasta el 17 del mes siguiente. En otras palabras, la fecha de nacimiento de la obligación y la de pago no es la misma. Para entenderlo mejor puede expresarse

---

<sup>3</sup> La participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa y su efecto fiscal debe determinarse en términos del artículo 16 de la LISR.

<sup>4</sup> Conforme al artículo 61 de la LISR, la pérdida fiscal se obtendrá de la diferencia entre los ingresos acumulables del ejercicio y las deducciones autorizadas por esta Ley, cuando el monto de estas últimas sea mayor que los ingresos. La pérdida fiscal ocurrida en un ejercicio podrá disminuirse de la utilidad fiscal de los diez ejercicios siguientes hasta agotarla.

que en materia laboral se habla de “prestaciones devengadas, pero no pagadas”.

Estos “pagos provisionales” serán las cantidades que resulten de aplicar la tasa del 28%, sobre la utilidad fiscal que se determine conforme al artículo 14 de la LISR. La “utilidad fiscal” para efectos de calcular los pagos provisionales es distinta a la “utilidad fiscal” para calcular el pago del ejercicio, establecida en el artículo 10 que señalamos, porque la utilidad fiscal para los pagos provisionales se determina multiplicando el “coeficiente de utilidad” por los “ingresos nominales” correspondientes al periodo comprendido desde el inicio del ejercicio y hasta el último día del mes al que se refiere el pago.

## INGRESOS ACUMULABLES

Por otro lado, el artículo 17 de la LISR enuncia qué conceptos se consideran “ingresos acumulables” para este impuesto y así establece que se deben acumular todos los ingresos en efectivo, en bienes, en servicio, en crédito o de cualquier otro tipo, que se obtenga en el ejercicio, inclusive los provenientes de sus establecimientos en el extranjero y también el *ajuste anual por inflación*.<sup>5</sup> Esto significa que la empresa debe acumular no sólo los ingresos que deriven de efectuar actividades empresariales, sino también los ingresos de naturaleza civil y los de derecho público, como los estímulos fiscales.

Como ejemplo de un ingreso en efectivo podemos citar la compra-venta al contado; el ingreso en especie se produce, por ejemplo, cuando el comprador o adquirente entrega al enajenante un bien distinto al efectivo, y el ingreso en servicios cuando cubre la contraprestación

---

<sup>5</sup> El ajuste anual por inflación es acumulable cuando se constituye en un ingreso para el contribuyente por la disminución real de sus deudas. Según el artículo 46 de la LISR, para determinar el ajuste anual por inflación, se debe obtener primeramente el saldo promedio anual de sus deudas y el saldo promedio anual de sus créditos. Éste es la suma de los saldos al último día de cada uno de los meses del ejercicio dividida entre el número de meses del ejercicio. Si el saldo promedio anual de las deudas es mayor que el saldo promedio anual de los créditos, la diferencia se multiplicará por el factor de ajuste anual y el resultado será el ajuste anual por inflación acumulable; si es mayor el saldo promedio de los créditos, el ajuste anual por inflación será deducible. A su vez, el factor de ajuste anual será el que se obtenga de restar la unidad al cociente que se obtenga de dividir el Índice Nacional de Precios al Consumidor del último mes del ejercicio de que se trate entre el citado índice del último mes del ejercicio inmediato anterior.

con la entrega de servicios. Por ejemplo, una empresa periodística publica el anuncio comercial de una aerolínea y ésta paga el anuncio proporcionando espacio al personal de esta compañía, pagando ésta únicamente 60% del precio ordinario. El 40% no cubierto representa un ingreso en servicios.

El ingreso en crédito se produce cuando en la operación que da origen al ingreso no hay percepción de efectivo ni de otros bienes, pero sí ingresa en el patrimonio del enajenante un derecho de crédito, que le permitirá obligar a su contraparte a que cumpla con la contraprestación a su cargo. Por ejemplo, en la venta a plazos se genera un ingreso en crédito, ya sea que se documente con letras de cambio o pagarés, o que simplemente, se le cargue en cuenta al comprador el importe de la operación, sin que éste expida títulos de crédito; el enajenante adquiere un derecho de crédito y se produce por lo tanto, un ingreso en crédito.

Los ingresos de “cualquier otro tipo” son los mencionados en el artículo 20 de la LISR, entre otros: los ingresos determinados presuntivamente por las autoridades fiscales; la ganancia derivada de la transmisión de propiedad de bienes por pago en especie; los ingresos derivados de beneficios por mejoras que pasen a poder del propietario; la ganancia por enajenación de activos, títulos, fusión, escisión; los pagos que se perciban por recuperación de un crédito deducido por incobrable; la cantidad que se recupere por seguros, fianzas o responsabilidades a cargo de terceros; los intereses devengados a favor en el ejercicio; las cantidades que se perciban para efectuar gastos por cuenta de terceros, salvo que dichos gastos sean respaldados con documentación comprobatoria a nombre de aquél por cuenta de quien se efectúa el gasto.

Este mismo dispositivo apunta que no se consideran ingresos los que obtenga el contribuyente por aumento de capital, por pago de la pérdida por sus accionistas, por primas obtenidas por la colocación de acciones que emita la propia sociedad o por utilizar para valuar sus acciones el método de participación ni los que obtengan con motivo de la revaluación de sus activos y de su capital. En el último párrafo de este artículo se indica que no serán acumulables para los contribuyentes (el que no sean acumulables no significa que no sean ingresos) los ingresos por dividendos o utilidades que perciban de otras personas morales residentes en México.

## LAS DEDUCCIONES

Éstas pueden definirse como las erogaciones que fueron necesarias para obtener la utilidad. El artículo 29 de la LISR enumera las deducciones que las personas morales en este régimen pueden efectuar, y que son, entre otras, las siguientes:

- I. Las devoluciones que se reciban o los descuentos o bonificaciones que se hagan en el ejercicio.
- II. El costo de lo vendido.
- III. Los gastos netos de descuentos, bonificaciones o devoluciones.
- IV. Las inversiones.
- V. Los créditos incobrables y las pérdidas por caso fortuito, fuerza mayor [...]
- VI. Las aportaciones efectuadas para la creación o incremento de reservas para fondos de pensiones o jubilaciones del personal, complementarias a las que establece la Ley del Seguro Social y de primas de antigüedad constituidas en los términos de esta Ley.
- VII. Las cuotas pagadas por los patrones al IMSS, incluso cuando éstas sean a cargo de los trabajadores.
- VIII. Los intereses devengados a cargo en el ejercicio [...]
- IX. El ajuste anual por inflación que resulte deducible
- X. Los anticipos y los rendimientos que paguen las sociedades cooperativas de producción, así como los anticipos que entreguen las sociedades y asociaciones civiles a sus miembros [...]

Ahora bien, para que las deducciones sean aceptadas, deben cumplir ciertos requisitos, mismos que se establecen en el artículo 31. Aquí sólo citaremos aquellos requisitos que pueden tener relación con nuestra intervención.

- I. Ser estrictamente indispensables para los fines de la actividad del contribuyente, salvo que se trate de donativos no onerosos ni remunerativos [...] y que se otorguen [a las personas autorizadas para recibir donativos].
- II. Que tratándose de las deducciones por inversión se cumpla con los requisitos específicos.
- III. Que estén amparadas con la documentación que reúna requisitos fiscales y que los pagos cuyo monto exceda de \$2,000 se efectúen mediante cheque nominativo del contribuyente tarjeta de crédito, de débito o de servicios.
- IV. Estar debidamente registradas en contabilidad y que sean restadas una sola vez.

V. Cumplir con las obligaciones establecidas en esta Ley en materia de retención y entero de impuestos a cargo de terceros o que, en su caso, se recabe de éstos copia de los documentos en que conste el pago de dichos impuestos [...]

Los pagos que a la vez sean ingresos en los términos del Capítulo I del Título IV, de esta Ley, se podrán deducir siempre que se cumpla con las obligaciones que se refieren los artículos 118, fracción I y II de la misma [...] y los contribuyentes cumplan con la obligación de inscribir a los trabajadores en el IMSS cuando estén obligados a ello [...]

X. Tratándose de honorarios o gratificaciones a administradores, comisarios, directores, gerentes generales o miembros del consejo directivo, de vigilancia, consultivos o de cualquiera otra índole, éstos se determinen, en cuanto a monto total y percepción mensual o por asistencia, afectando en la misma forma los resultados del contribuyente y satisfagan los supuestos siguientes:

- a) que el importe anual establecido para cada persona no sea superior al sueldo anual devengado por el funcionario de mayor jerarquía de la sociedad;
- b) que el importe total de los honorarios o gratificaciones establecidos, no sea superior al monto de los sueldos y salarios anuales devengados por el personal del contribuyente y,
- c) que no excedan del 10% del monto total de las otras deducciones del ejercicio.

[...]

XII. Que cuando se trate de gastos de previsión social, las prestaciones correspondientes se otorguen en forma general en beneficio de todos los trabajadores.

Para estos efectos, tratándose de trabajadores sindicalizados se considera que las prestaciones de previsión social se otorgan de manera general cuando las mismas se establecen de acuerdo con los contratos colectivos de trabajo o contratos ley.

[...]

XIII. Que los pagos de primas por seguros o fianzas se hagan conforme a las leyes de la materia y correspondan a conceptos que esta Ley señala como deducibles o que en otras leyes se establezca la obligación de contratarlos y siempre que, tratándose de seguros, durante la vigencia de la póliza no se otorguen préstamos a persona alguna, por parte de la aseguradora, con garantía de las sumas aseguradas, de las primas pagadas o de las reservas matemáticas.

[...]

XX. Que tratándose de pagos efectuados por concepto de salarios y en general por la prestación de un servicio personal subordinado a trabajadores que tengan derecho [al crédito al salario a que se refieren los ar-

títulos 115 y 116 de esta Ley, efectivamente se entreguen las cantidades que por dicho crédito le correspondan a sus trabajadores y se dé cumplimiento a los requisitos a que se refiere el artículo 119 de la misma].

Es importante anotar que el artículo 8 de la LISR establece lo que debe entenderse por previsión social, al indicar que son las erogaciones efectuadas por los patrones a favor de sus trabajadores que tengan por objeto satisfacer contingencias o necesidades presentes o futuras, así como el otorgar beneficios a favor de dichos trabajadores, tendientes a su superación física, social, económica o cultural, que les permitan el mejoramiento en su calidad de vida y la de su familia.

Conceptos no deducibles para los efectos del Título relativo a las personas morales en régimen general (artículo 32):

I. Los pagos por impuesto sobre la renta a cargo del propio contribuyente o de terceros ni los de contribuciones en la parte subsidiada o que originalmente correspondan a terceros, conforme a las disposiciones relativas, excepto tratándose de aportaciones al Instituto Mexicano del Seguro Social.

[...]

V. Los viáticos o gastos de viaje, en el país o en el extranjero, cuando no se destinen al hospedaje, alimentación, transporte, uso o goce temporal de automóviles y pago de kilometraje, de la persona beneficiaria del viático o cuando se apliquen dentro de una faja de 50 kilómetros que circunde al establecimiento del contribuyente. Las personas a favor de las cuales se realice la erogación, deben tener relación de trabajo con el contribuyente en los términos del Capítulo I del Título IV de esta Ley o deben estar prestando servicios profesionales.

Tratándose de gastos de viaje destinados a la alimentación, éstos sólo serán deducibles hasta por un monto que no exceda de \$750.00 diarios por cada beneficiario, cuando los mismos se eroguen en territorio nacional, o \$1 500.00 cuando se eroguen en el extranjero, y el contribuyente acompañe a la documentación que los ampare la relativa al hospedaje o transporte. Cuando a la documentación que ampare el gasto de alimentación el contribuyente únicamente acompañe la relativa al transporte, la deducción a que se refiere este párrafo sólo procederá cuando el pago se efectúe mediante tarjeta de crédito de la persona que realiza el viaje.

Los gastos de viaje destinados al uso o goce temporal de automóviles y gastos relacionados, serán deducibles hasta por un monto que no exceda de \$850.00 diarios, cuando se eroguen en territorio nacional o en el extranjero, y el contribuyente acompañe a la documentación que los ampare la relativa al hospedaje o transporte.

Los gastos de viaje destinados al hospedaje, sólo serán deducibles hasta por un monto que no exceda de \$3 850.00 diarios, cuando se erogan en el extranjero, y el contribuyente acompañe a la documentación que los ampare la relativa al transporte.

Cuando el total o una parte de los viáticos o gastos de viaje con motivo de seminarios o convenciones, efectuados en el país o en el extranjero, formen parte de la cuota de recuperación que se establezca para tal efecto y en la documentación que los ampare no se desglose el importe correspondiente a tales erogaciones, sólo será deducible de dicha cuota, una cantidad que no exceda el límite de gastos de viaje por día destinado a la alimentación a que se refiere esta fracción. La diferencia que resulte conforme a este párrafo no será deducible en ningún caso.

[...]

- IX Las reservas que se creen para indemnizaciones al personal, para pagos de antigüedad o cualquiera otra de naturaleza análoga, con excepción de las que se constituyan en los términos de esta Ley.

[...]

- XX. El 75% de los consumos en restaurantes. Para que proceda la deducción de la diferencia, el pago deberá hacerse invariablemente mediante tarjeta de crédito, de débito o de servicios, o a través de los monederos electrónicos que al efecto autorice el Servicio de Administración Tributaria. Serán deducibles al 100% los consumos en restaurantes que reúnan los requisitos de la fracción V de este artículo sin que se excedan los límites establecidos en dicha fracción. En ningún caso los consumos en bares serán deducibles. Tampoco serán deducibles los gastos en comedores que por su naturaleza no estén a disposición de todos los trabajadores de la empresa y aun cuando lo estén, éstos excedan de un monto equivalente a un salario mínimo general diario del área geográfica del contribuyente por cada trabajador que haga uso de los mismos y por cada día en que se preste el servicio, adicionado con las cuotas de recuperación que pague el trabajador por este concepto.

El límite que establece esta fracción no incluye los gastos relacionados con la prestación del servicio de comedor como son, el mantenimiento de laboratorios o especialistas que estudien la calidad e idoneidad de los alimentos servidos en los comedores a que se refiere el párrafo anterior.

Requisitos para deducir las reservas para fondos de pensiones o jubilaciones de los trabajadores, complementarias a las que establece la Ley del Seguro Social y de primas de antigüedad (artículo 33):

- I. Deberán crearse y calcularse en los términos y con los requisitos que fije el Reglamento de esta Ley y repartirse uniformemente en diez ejer-

- cicios. Dicho cálculo deberá realizarse cada ejercicio en el mes en que se constituyó la reserva.
- II. La reserva deberá invertirse cuando menos en 30% en valores a cargo del Gobierno Federal inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios o en acciones de sociedades de inversión en instrumentos de deuda [...]
  - III. Los bienes que formen el fondo deberán afectarse en fideicomiso irrevocable, en institución de crédito autorizada para operar en la República, o ser manejados por instituciones o sociedades mutualistas de seguros, por casas de bolsa, operadoras de sociedades de inversión o por administradoras de fondos para el retiro, con concesión o autorización para operar en el país, de conformidad con las reglas generales que dicte el Servicio de Administración Tributaria [...]
  - IV. Las inversiones que constituyan el fondo, deberán evaluarse cada año a precio de mercado, en el mes en que se constituyó la reserva, excepto las inversiones en préstamos para la adquisición o construcción de vivienda de interés social, en este último caso se considerará el saldo insoluto del préstamo otorgado.
  - V. No podrán deducirse las aportaciones cuando el valor del fondo sea suficiente para cumplir con las obligaciones establecidas conforme al plan de pensiones o jubilaciones.
  - VI. El contribuyente únicamente podrá disponer de los bienes y valores a que se refiere la fracción II de este artículo, para el pago de pensiones o jubilaciones y de primas de antigüedad al personal [...]

## **OBLIGACIONES DE LAS PERSONAS MORALES**

El artículo 86 de la LISR indica que los contribuyentes que obtengan ingresos de los señalados en este Título, es decir, las personas morales, además de las obligaciones establecidas en otros artículos de esta ley, tendrán las siguientes (se transcriben sólo las fracciones que se consideran relevantes para nuestra materia):

- I. Llevar la contabilidad de conformidad con el Código Fiscal de la Federación, su Reglamento y el Reglamento de esta Ley, y efectuar los registros en la misma. Cuando se realicen operaciones en moneda extranjera, éstas deberán registrarse al tipo de cambio aplicable en la fecha en que se concierten.  
[...]
- IV. Presentar, a más tardar el día 15 de febrero de cada año, ante las autoridades fiscales, la información correspondiente de las personas a las que les hubieran efectuado retenciones en el año de calendario anterior

conforme a lo dispuesto en el último párrafo del artículo 127 de esta Ley.

[...]

- VI. Presentar declaración en la que se determine el resultado fiscal del ejercicio o la utilidad gravable del mismo y el monto del impuesto correspondiente, ante las oficinas autorizadas, dentro de los tres meses siguientes a la fecha en que termine dicho ejercicio. En dicha declaración también se determinarán la utilidad fiscal y el monto que corresponda a la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa.

[...]

- IX. Presentar a más tardar el día 15 de febrero de cada año la información siguiente:

- a) De las personas, a las que en el año de calendario inmediato anterior les hubieren efectuado retenciones de impuesto sobre la renta, así como de los residentes en el extranjero, a los que les hayan efectuado pagos de acuerdo con lo previsto en el Título V de esta Ley.

### ***b) Régimen de Consolidación Fiscal***

Tributan bajo este régimen las sociedades controladoras, las cuales serán aquellas que reúnan los siguientes requisitos (artículo 64):

- I. Que se trate de una sociedad residente en México.
- II. Que sean propietarias de más del 50% de las acciones con derecho a voto de otra u otras sociedades controladas, inclusive cuando dicha propiedad se tenga por conducto de otras sociedades que a su vez sean controladas por la misma sociedad controladora.
- III. Que en ningún caso más del 50% de sus acciones con derecho a voto sean propiedad de otra u otras sociedades, salvo que dichas sociedades sean residentes en algún país con el que se tenga acuerdo amplio de intercambio de información. Para estos efectos, no se computarán las acciones que se coloquen entre el gran público inversionista, de conformidad con las reglas que al efecto dicte el Servicio de Administración Tributaria.

El artículo 65 indica que la sociedad controladora podrá determinar su resultado fiscal consolidado, siempre que la misma junto con las demás sociedades controladas cumpla los requisitos siguientes:

- I. Que la sociedad controladora cuente con la conformidad por escrito del representante legal de cada una de las sociedades controladas y ob-

tenga autorización del Servicio de Administración Tributaria para determinar su resultado fiscal consolidado.

[...]

- II. Que dictaminen sus estados financieros para efectos fiscales por contador público en los términos del Código Fiscal de la Federación, durante los ejercicios por los que opten por el régimen de consolidación. Los estados financieros que correspondan a la sociedad controladora deberán reflejar los resultados de la consolidación fiscal.

El artículo 67 enuncia que no tendrán el carácter de controladora o controladas, las siguientes sociedades:

- I. Las comprendidas en el Título III de esta Ley.
- II. Las que en los términos del tercer párrafo del artículo 8o. de esta Ley componen el sistema financiero y las sociedades de inversión de capitales creadas conforme a las leyes de la materia.
- III. Las residentes en el extranjero, inclusive cuando tengan establecimientos permanentes en el país.
- IV. Aquellas que se encuentren en liquidación.
- V. Las sociedades y asociaciones civiles, así como las sociedades cooperativas.
- VI. Las personas morales que tributen en los términos del Capítulo VII del Título II de esta Ley.
- VII. Las asociaciones en participación a que se refiere el artículo 17-B del Código Fiscal de la Federación.

Por su parte, el artículo 68 apunta que la sociedad controladora, para determinar su resultado fiscal consolidado o pérdida fiscal consolidada, procederá como sigue:

- I. Se obtendrá la utilidad o la pérdida fiscal consolidada conforme a lo siguiente:
  - a) Sumará las utilidades fiscales del ejercicio de que se trate correspondientes a las sociedades controladas.
  - b) Restará las pérdidas fiscales del ejercicio en que hayan incurrido las sociedades controladas, sin la actualización a que se refiere el artículo 61 de esta Ley.
  - c) Según sea el caso, sumará su utilidad fiscal o restará su pérdida fiscal, del ejercicio de que se trate. La pérdida fiscal será sin la actualización a que se refiere el artículo 61 de esta Ley.
  - d) Sumará o restará, en su caso, las modificaciones a la utilidad o pérdida fiscales de las sociedades controladas correspondientes

a ejercicios anteriores, a las pérdidas fiscales de ejercicios anteriores pendientes de disminuir a que se refiere el segundo párrafo del inciso b) de esta fracción y a las pérdidas que provengan de la enajenación de acciones de sociedades controladas a que se refiere el inciso e) de esta fracción.

- e) Restará el monto de las pérdidas que provengan de la enajenación de acciones de sociedades controladas en los términos del artículo 66 de esta Ley, que no hayan sido de las consideradas como colocadas entre el gran público inversionista para efectos fiscales conforme a las reglas generales expedidas por el Servicio de Administración Tributaria, obtenidas en el ejercicio por las sociedades controladas y la sociedad controladora, siempre que la adquisición y enajenación de acciones se efectúe dando cumplimiento a los requisitos a que se refiere la fracción XVII del artículo 32 de esta Ley.

[...]

- II. A la utilidad fiscal consolidada se le disminuirán, en su caso, las pérdidas fiscales consolidadas de ejercicios anteriores, en los términos del artículo 61 de esta Ley.

Cabe señalar que en el régimen de consolidación fiscal se tienen las mismas obligaciones fiscales respecto a los trabajadores que los existentes en el régimen general.

### ***c) Régimen Simplificado***

El artículo 79 enumera las personas que deben tributar bajo este régimen:

- I. Las dedicadas exclusivamente al autotransporte terrestre de carga o de pasajeros, siempre que no presten preponderantemente sus servicios a otra persona moral residente en el país o en el extranjero, que se considere parte relacionada.
- II. Las de derecho agrario que se dediquen exclusivamente a actividades agrícolas, ganaderas o silvícolas, así como las demás personas morales que se dediquen exclusivamente a dichas actividades.
- III. Las que se dediquen exclusivamente a actividades pesqueras.
- IV. Las constituidas como empresas integradoras.
- V. Las sociedades cooperativas de autotransportistas dedicadas exclusivamente al autotransporte terrestre de carga o de pasajeros.

Lo dispuesto en este Capítulo no será aplicable a las personas morales que consoliden sus resultados...

El artículo 81 establece la forma cómo estas empresas deben cumplir con sus obligaciones fiscales. Al efecto indica:

Las personas morales a que se refiere este Capítulo cumplirán, con las obligaciones establecidas en esta Ley, aplicando al efecto lo dispuesto en la Sección I del Capítulo II del Título IV de esta Ley, de acuerdo con lo siguiente:

- I. Calcularán y enterarán, por cada uno de sus integrantes, los pagos provisionales en los términos del artículo 127 de esta Ley. Al resultado obtenido conforme a esta fracción se le aplicará la tarifa del citado artículo tratándose de personas físicas, o la tasa establecida en el artículo 10 de la misma, tratándose de personas morales.

Para los efectos del párrafo anterior, los contribuyentes que se dediquen a actividades agrícolas, ganaderas, pesqueras o silvícolas, podrán realizar pagos provisionales semestrales aplicando en lo conducente el artículo 127 de esta Ley, respecto del impuesto que corresponda a dichas actividades.

- II. Para calcular y enterar el impuesto del ejercicio de cada uno de sus integrantes, determinarán la utilidad gravable del ejercicio aplicando al efecto lo dispuesto en el artículo 130 de esta Ley. A la utilidad gravable determinada en los términos de esta fracción, se le aplicará la tarifa del artículo 177 de esta Ley, tratándose de personas físicas, o la tasa establecida en el artículo 10 de la misma, tratándose de personas morales.

Contra el impuesto que resulte a cargo en los términos del párrafo anterior, se podrán acreditar los pagos provisionales efectuados por la persona moral.

El impuesto del ejercicio se pagará mediante declaración que presentarán las personas morales durante el mes de marzo del año siguiente, ante las oficinas autorizadas, excepto cuando se trate de personas morales, cuyos integrantes por los cuales cumpla con sus obligaciones fiscales sólo sean personas físicas, en cuyo caso la declaración se presentará en el mes de abril del año siguiente.

- III. Las sociedades cooperativas a que se refiere este Capítulo, considerarán los rendimientos y los anticipos que otorguen a sus miembros, como ingresos asimilados a los ingresos por la prestación de un servicio personal subordinado y aplicarán lo dispuesto en los artículos 110 y 113, cuarto párrafo, de esta Ley.
- IV. Calcularán y, en su caso, pagarán por cuenta de cada uno de sus integrantes, el impuesto al activo que les corresponda a cada uno de éstos aplicando al efecto lo dispuesto en la Ley del Impuesto al Activo.
- V. Cumplirán con las demás obligaciones formales, de retención y de entero, que establecen las disposiciones fiscales.

[...]

Las personas morales que se dediquen exclusivamente a las actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas o pesqueras, no pagarán el impuesto sobre la renta por los ingresos provenientes de dichas actividades hasta por un monto, en el ejercicio, de veinte veces el salario mínimo general correspondiente al área geográfica del contribuyente, elevado al año, por cada uno de sus socios o asociados siempre que no exceda, en su totalidad, de 200 veces el salario mínimo general correspondiente al área geográfica del Distrito Federal, elevado al año.

Tratándose de ejidos y comunidades, no será aplicable el límite de 200 veces el salario mínimo. En el caso de las personas físicas quedarán a lo dispuesto en el artículo 109 fracción XXVII de la presente Ley. Las personas morales a que se refiere este párrafo, podrán adicionar al saldo de su cuenta de utilidad fiscal neta del ejercicio de que se trate, la utilidad que corresponda a los ingresos exentos; para determinar dicha utilidad se multiplicará el ingreso exento que corresponda al contribuyente por el coeficiente de utilidad del ejercicio, calculado conforme a lo dispuesto en el artículo 14 de esta Ley.

En el artículo 82 se agregan otras obligaciones relativas a nuestro tema, pues ahí se señala:

La persona moral que cumpla las obligaciones fiscales por cuenta de sus integrantes en los términos del régimen simplificado establecido en este Capítulo, además de las obligaciones a que se refiere el artículo anterior, tendrá las siguientes:

- I. Efectuar por cuenta de sus integrantes las retenciones y el entero de las mismas y, en su caso, expedir las constancias de dichas retenciones, cuando esta Ley o las demás disposiciones fiscales obliguen a ello.

#### ***d) Régimen de las Personas Morales con Fines no Lucrativos***

Finalmente, deseamos subrayar el último de los regímenes fiscales que los patrones-empresas pueden adoptar. El artículo 93 de la Ley establece:

Las personas morales a que se refieren los artículos 95 y 102 de esta Ley, así como las sociedades de inversión especializadas de fondos para el retiro, no son contribuyentes del impuesto sobre la renta, salvo por lo dispuesto en el artículo 94 de esta Ley. Sus integrantes considerarán como remanente distribuible únicamente los ingresos que éstas les entreguen en efectivo o en bienes.  
[...]

En el caso de que las personas morales a que se refiere este Título enajenen bienes distintos de su activo fijo o presten servicios a personas distintas de sus miembros o socios, deberán determinar el impuesto que corresponda a la utilidad por los ingresos derivados de las actividades mencionadas, en los términos del Título II de esta Ley, a la tasa prevista en el artículo 10 de la misma, siempre que dichos ingresos excedan del 5% de los ingresos totales de la persona moral en el ejercicio de que se trate. Lo dispuesto en este párrafo no será aplicable tratándose de personas morales autorizadas para percibir donativos deducibles en los términos de los artículos 31, fracción I y 176, fracción III de esta Ley.

Por su parte, el artículo 94 indica que

...Las personas morales a que se refiere este Título, a excepción de las señaladas en el artículo 102 de esta Ley, de las sociedades de inversión especializadas en fondos para el retiro y de las personas morales autorizadas para recibir donativos deducibles en los términos de la misma, serán contribuyentes del impuesto sobre la renta cuando perciban ingresos de los mencionados en los Capítulos IV, VI y VII del Título IV de esta Ley, con independencia de que los ingresos a que se refiere el citado Capítulo VI se perciban en moneda extranjera. Para estos efectos, serán aplicables las disposiciones contenidas en dicho Título y la retención que en su caso se efectúe tendrá el carácter de pago definitivo.

Es el artículo 95 el que enumera cuáles son las personas morales sin fines de lucro, al establecer:

Para los efectos de esta Ley, se consideran personas morales con fines no lucrativos, además de las señaladas en el artículo 102 de la misma, las siguientes:

- I. Sindicatos obreros y los organismos que los agrupen.
- II. Asociaciones patronales.
- III. Cámaras de comercio e industria, agrupaciones agrícolas, ganaderas, pesqueras o silvícolas, así como los organismos que las reúnan.
- IV. Colegios de profesionales y los organismos que los agrupen.
- V. Asociaciones civiles y sociedades de responsabilidad limitada de interés público que administren en forma descentralizada los distritos o unidades de riego, previa la concesión y permiso respectivo.
- VI. Instituciones de asistencia o de beneficencia, autorizadas por las leyes de la materia, así como las sociedades o asociaciones civiles, organizadas sin fines de lucro y autorizadas para recibir donativos en los términos de esta Ley, que tengan como beneficiarios a personas, sectores, y regiones de escasos recursos; que realicen actividades para lograr mejores condiciones de subsistencia y desarrollo a las comunidades indí-

genas y a los grupos vulnerables por edad, sexo o problemas de discapacidad, dedicadas a las siguientes actividades:

- a) La atención a requerimientos básicos de subsistencia en materia de alimentación, vestido o vivienda.
- b) La asistencia o rehabilitación médica o a la atención en establecimientos especializados.
- c) La asistencia jurídica, el apoyo y la promoción, para la tutela de los derechos de los menores, así como para la readaptación social de personas que han llevado a cabo conductas ilícitas.
- d) La rehabilitación de alcohólicos y fármaco dependientes.
- e) La ayuda para servicios funerarios.
- f) Orientación social, educación o capacitación para el trabajo.
- g) La promoción de la participación organizada de la población en las acciones que mejoren sus propias condiciones de subsistencia en beneficio de la comunidad.
- h) Apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos.

VII. Sociedades cooperativas de consumo.

VIII. Organismos que conforme a la Ley agrupen a las sociedades cooperativas, ya sea de productores o de consumidores.

IX. Sociedades mutualistas que no operen con terceros, siempre que no realicen gastos para la adquisición de negocios, tales como premios, comisiones y otros semejantes.

X. Sociedades o asociaciones de carácter civil que se dediquen a la enseñanza, con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios en los términos de la Ley General de Educación, así como las instituciones creadas por decreto presidencial o por ley, cuyo objeto sea la enseñanza.

XI. Sociedades o asociaciones de carácter civil dedicadas a la investigación científica o tecnológica que se encuentren inscritas en el Registro Nacional de Instituciones Científicas y Tecnológicas.

XII. Asociaciones o sociedades civiles, organizadas sin fines de lucro y autorizadas para recibir donativos, dedicadas a las siguientes actividades:

- a) La promoción y difusión de música, artes plásticas, artes dramáticas, danza, literatura, arquitectura y cinematografía, conforme a la Ley que crea al Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, así como a la Ley Federal de Cinematografía.
- b) El apoyo a las actividades de educación e investigación artísticas de conformidad con lo señalado en el inciso anterior.
- c) La protección, conservación, restauración y recuperación del patrimonio cultural de la nación, en los términos de la Ley Federal sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticos e Históricos y la Ley General de Bienes Nacionales; así como el arte de

las comunidades indígenas en todas las manifestaciones primigenias de sus propias lenguas, los usos y costumbres, artesanías y tradiciones de la composición pluricultural que conforman el país.

- d) La instauración y establecimiento de bibliotecas que formen parte de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de conformidad con la Ley General de Bibliotecas.
  - e) El apoyo a las actividades y objetivos de los museos dependientes del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.
- XIII. Las instituciones o sociedades civiles, constituidas únicamente con el objeto de administrar fondos o cajas de ahorro, y aquéllas a las que se refiera la legislación laboral, así como las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo a que se refiere la Ley de Ahorro y Crédito Popular.
- XIV. Asociaciones de padres de familia constituidas y registradas en los términos del Reglamento de Asociaciones de Padres de Familia de la Ley General de Educación.
- XV. Sociedades de gestión colectiva constituidas de acuerdo con la Ley Federal del Derecho de Autor.
- XVI. Asociaciones o sociedades civiles organizadas con fines políticos, deportivos o religiosos.
- XVII. Asociaciones o sociedades civiles que otorguen becas, a que se refiere el artículo 98 de esta Ley.
- XVIII. Asociaciones civiles de colonos y las asociaciones civiles que se dediquen exclusivamente a la administración de un inmueble de propiedad en condominio.
- XIX. Las sociedades o asociaciones civiles, organizadas sin fines de lucro que se constituyan y funcionen en forma exclusiva para la realización de actividades de investigación o preservación de la flora o fauna silvestre, terrestre o acuática, dentro de las áreas geográficas definidas que señale el Servicio de Administración Tributaria mediante reglas de carácter general, así como aquellas que se constituyan y funcionen en forma exclusiva para promover entre la población la prevención y control de la contaminación del agua, del aire y del suelo, la protección al ambiente y la preservación y restauración del equilibrio ecológico. Dichas sociedades o asociaciones, deberán cumplir con los requisitos señalados en las fracciones II, III, IV y V del artículo 97 de esta Ley, para ser consideradas como instituciones autorizadas para recibir donativos en los términos de la misma.
- XX. Las asociaciones y sociedades civiles, sin fines de lucro, que comprueben que se dedican exclusivamente a la reproducción de especies en protección y peligro de extinción y a la conservación de su hábitat, siempre que además de cumplir con las reglas de carácter general que emita el Servicio de Administración Tributaria, se obtenga opinión previa de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. Di-

chas asociaciones y sociedades, deberán cumplir con los requisitos señalados en las fracciones II, III, IV y V del artículo 97 de esta Ley.

El artículo 101 señala las obligaciones que estas personas morales tienen:

- I. Llevar los sistemas contables de conformidad con el Código Fiscal de la Federación, su Reglamento y el Reglamento de esta Ley y efectuar registros en los mismos respecto de sus operaciones.
- V. Expedir las constancias y proporcionar la información a que se refieren las fracciones III y VIII del artículo 86 de esta Ley; retener y enterar el impuesto a cargo de terceros y exigir la documentación que reúna los requisitos fiscales, cuando hagan pagos a terceros y estén obligados a ello en los términos de esta Ley.

Asimismo, deberán cumplir con las obligaciones a que se refiere el artículo 118 de la misma Ley, cuando hagan pagos que a la vez sean ingresos en los términos del Capítulo I del Título IV de esta Ley.

VI. Presentar, a más tardar el día 15 de febrero de cada año, la información siguiente:

- a) De las personas a las que en el año de calendario inmediato anterior les hubieren efectuado retenciones de impuesto sobre la renta, así como de los residentes en el extranjero a los que les hayan efectuado pagos de acuerdo con lo previsto en el Título V de esta Ley.

El artículo 102 incluye como personas no contribuyentes a los partidos y asociaciones políticas, legalmente reconocidos, y agrega que sólo tendrán las obligaciones de retener y enterar el impuesto y exigir la documentación que reúna los requisitos fiscales, cuando hagan pagos a terceros y estén obligados a ello en términos de Ley.

La Federación, los Estados, los Municipios y las instituciones que por Ley están obligadas a entregar al Gobierno Federal el importe íntegro de su remanente de operación, sólo tendrán las obligaciones a que se refiere el primer párrafo de este artículo.

Los organismos descentralizados que no tributen conforme al Título II de esta Ley, sólo tendrán las obligaciones a que se refiere este artículo y las que establecen los dos últimos párrafos del artículo 95 de esta Ley.

## CONCLUSIONES

1. Las empresas, personas morales, tienen en México gran cantidad de obligaciones fiscales que deben afrontar cuando tienen trabajadores a su servicio, destacando entre todas, la retención del impuesto sobre la renta que deben realizar sobre el ingreso de los trabajadores.
2. Estas cargas tributarias formales no hacen sino incrementar los costos administrativos y financieros de las empresas; pero debe reconocerse que son obligaciones necesarias, pues trasladar esas obligaciones hacia los trabajadores, haría más injusto el sistema tributario.

# LA EMPRESA SOCIAL Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN MÉXICO

Gloria Moreno Álvarez\*

## INTRODUCCIÓN

La globalización, entendida como dejar en total libertad la acción del mercado, ha conducido a una mayor polarización entre pobres y ricos a escala mundial. La globalización está rompiendo con las posibilidades de una movilidad social dentro de la sociedad del trabajo; se ha llegado a la paradoja de que la sociedad se está quedando sin trabajo.<sup>1</sup> En la actualidad la productividad aumenta de tal forma que se puede producir más, con menos trabajo. Las empresas ya no requieren de tanta fuerza de trabajo y el fantasma del desempleo amenaza con afectarnos potencialmente a todos.

Mientras el empleo se hace cada vez más escaso, los márgenes de beneficio de los empresarios que actúan a nivel global crecen cada vez más, y si algún gobierno quiere poner límites a sus ganancias, las empresas se retiran de ese mercado. Es común que la empresa actúe sin tomar en consideración los efectos de sus actividades sobre el am-

---

\* Profesora-investigadora de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, Campus Oriente.

<sup>1</sup> Esta cuestión la suscitó H. Arendt en los años sesenta en su libro *Vita Activa*, citado por Ulrich Beck, *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*, Barcelona, Paidós (Estado y Sociedad), 1998, p. 92.

biente, los puestos de trabajo o las contribuciones fiscales. Las teorías económicas neoliberales, en aras de defender la libertad del mercado, justifican la actuación inmoral de las grandes empresas. En los países como México, que han seguido a pie juntillas recetas neoliberales, se ha agravado la pobreza de la población. Desde principios de los años ochenta del siglo pasado, el papel del Estado mexicano como rector del desarrollo nacional menguó considerablemente y las políticas públicas, otrora encaminadas al desarrollo, han sido sustituidas por políticas estabilizadoras, las cuales han hecho más precario el mercado laboral mediante la desregularización laboral, el abaratamiento del despido y sustituyendo las contrataciones definitivas por contrataciones temporales. El Estado se repliega, el otrora llamado ogro filantrópico ya no es sino una leyenda de la alianza histórica que se dio en nuestro país entre el capitalismo, el Estado asistencial y la democracia.<sup>2</sup>

Frente a este escenario predominante, han surgido iniciativas económicas y empresariales con una lógica de actuación diferente y que responden a las necesidades concretas de los sectores excluidos, que comúnmente no han tenido acceso a oportunidades de crecimiento y progreso. A estas formas de organización se les ha denominado “empresas sociales”. Lo más interesante es que este importante sector, que adquiere distintas denominaciones, dependiendo del país y de la escuela de pensamiento,<sup>3</sup> tiene un papel relevante en la vida y el trabajo de muchas personas, ya sea de quienes toman las decisiones, los empleados o desempleados. Este tipo de empresas se apoya en valores solidarios y fundamentan su acción en principios cooperativos para desempeñar una actividad empresarial en términos rentables, sustentables y competitivos en su entorno.

Paralelamente a estas iniciativas, también se ha introducido un tema relativamente novedoso como parte de la gestión de las grandes empresas, en especial las multinacionales, y es la responsabilidad social corporativa (RSC). La acción empresarial en la sociedad y en los mercados globales exige alcanzar altos niveles de competitividad,

---

<sup>2</sup> Frase atribuida a Octavio Paz para referirse al carácter del Estado mexicano de los años sesenta, que combinaba el autoritarismo y la dádiva a la sociedad.

<sup>3</sup> Tercer sector, empresas sin ánimo de lucro, economía social, solidaria, etcétera.

pero dentro de un marco de desarrollo sustentable,<sup>4</sup> lo que ha permitido a las grandes empresas atender temas con alto impacto social como la protección ambiental. No existe una definición de RSC que sea común a las diversas iniciativas en el mundo, pero existen algunos temas comunes, tales como la preocupación por el comportamiento ético de la empresa, las condiciones de los trabajadores, el desarrollo comunitario y el impacto sobre el ambiente. Temas como la integración de la cadena de proveedores, la gobernabilidad corporativa y la transparencia no aparecen aún en América Latina.<sup>5</sup> La preocupación por la RSC en sentido moderno ha sido liderada principalmente en los diferentes países por organizaciones sin ánimo de lucro, promovidas a su vez por organizaciones que tienen su origen en Europa o Estados Unidos. Estas iniciativas son en su mayoría apoyadas por grandes empresas locales y empresas multinacionales que operan en la región y promueven el carácter voluntario de la RSC.

En México, el impulso de esta nueva forma de gestionar de las empresas se dio en los años noventa y la primera relación entre la empresa y la sociedad fue la filantropía.<sup>6</sup> Bajo la forma de empresas del tercer sector,<sup>7</sup> las empresas sociales están despuntando en nuestro país, y también, junto a estas iniciativas, algunas grandes empresas están favoreciendo explícitamente, una serie de políticas ambientales y de tipo social dentro de su gestión empresarial, y que coincide con la llamada RSC.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> Georgina Núñez, *La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible*, Santiago de Chile, publicaciones de Naciones Unidas, CEPAL, División de Desarrollo Sustentable y Asentamientos Humanos (*Serie Medio Ambiente y Desarrollo*), 72, abril, 2003, p. 17, en <<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/1384>>, consultada el 15 de mayo de 2010.

<sup>5</sup> M. E. Correa *et al.*, *Responsabilidad social corporativa: una visión empresarial*, Santiago de Chile, publicaciones de Naciones Unidas, CEPAL, División de Desarrollo Sustentable y Asentamientos Humanos (*Serie Medio Ambiente y Desarrollo*), 85, abril, 2004, en <<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/14904>>, consultado el 15 de mayo de 2010.

<sup>6</sup> Se refiere a las acciones de caridad de la empresa hacia la sociedad.

<sup>7</sup> Se le define como el conjunto de empresas y organizaciones que –independientemente de la actividad que realice y de la fórmula jurídica que utilice– están al servicio del interés individual, pero también del interés colectivo, y la unidad productiva se le denomina empresa social. Isabel Vidal “Economía social y globalización” Conferencia celebrada durante el “19 Encuentro Anual de la Johns Hopkins International Philanthropy Fellows” en Barcelona, España, del 7 al 9 de julio de 2008.

<sup>8</sup> G. Núñez, *La responsabilidad social...*, p. 7.

El repliegue del papel del Estado, como rector en la economía, y la entrada en escena, casi al mismo tiempo, de un tipo de empresarios preocupados por la filantropía y el impacto de la gestión empresarial en lo social, son dos temas que refuerzan la hipótesis acerca de la gestación de una nueva cultura empresarial en general, y en México en particular, que no se limite a maximizar los beneficios de los propietarios del capital. En el terreno nacional, el Centro Mexicano para la Filantropía, y en el ámbito internacional, el Pacto Global de las Naciones Unidas, constituyen dos referentes importantes de esta nueva forma de hacer negocios, que pueden ayudar al empresariado mexicano a incorporar en sus estrategias empresariales un comportamiento ético con impacto social. La investigación que emprenderemos trata de dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Es posible encontrar un equilibrio entre la rentabilidad económica, la defensa de los principios del Pacto Global y la promoción del bienestar y la justicia social? ¿Podemos hablar de una nueva cultura empresarial? ¿Hasta qué punto la organización de personas sin empleo en empresas sociales puede ser una alternativa viable al problema del desempleo? ¿Qué alcance tiene la responsabilidad social en las empresas en México? ¿Qué posición tiene nuestro país respecto a los demás países de América Latina en materia de responsabilidad social corporativa? ¿Cuántas empresas en México están adheridas al Pacto Global?

Para responder a estas preguntas, nuestra investigación se propone los objetivos siguientes: en primer lugar, definir lo que se entiende por “empresa social” y por “responsabilidad social corporativa” (RSC) e investigar los principales temas que les atañe. En segundo lugar, tenemos el objetivo de investigar el estado de la empresa social y de la responsabilidad social en México; y tercero, de evaluar el grado de penetración de lo que denominamos nueva cultura empresarial en las estrategias de los empresarios mexicanos, basada en la responsabilidad social. El tema es harto interesante y amplio, sin embargo, el presente estudio no pretende examinar la RSC en cada organización empresarial, ni evaluar la calidad de estas iniciativas o la seriedad del compromiso de las empresas involucradas, o el perfil de las empresas por sector de actividad económica. Estos temas serán analizados en otra investigación.

Los fundamentos teóricos que sostienen una empresa social es la economía social, cuyo objetivo es potenciar un tipo de empresa que su razón social beneficia a quienes en ella trabajan y no buscan obtener ganancias, sino satisfacer necesidades de la sociedad en la que se desenvuelven. Su lógica no encaja ni en el paradigma de las empresas públicas del sector estatal ni en el de las empresas privadas del sector capitalista.<sup>9</sup> La empresa social es una nueva forma de organización que tiene que ser potenciada, tanto por el lucro o beneficio privado, como por una motivación social. En palabras de Luis de Sebastián:

una “economía de mercado” social o “economía social” de mercado que, conservando y potenciando las fuerzas de la iniciativa privada (motivadas por el beneficio privado), pueda moderar los excesos de la ambición desmedida, proveer de incentivos para el trabajo a todos los miembros de la sociedad, mejorar la asignación social de los recursos y la distribución de los beneficios económicos entre los ciudadanos.<sup>10</sup>

En este sentido, la economía social requiere de una nueva cultura empresarial, en la que participen tanto los empresarios como los trabajadores; los primeros maximizando los beneficios de la empresa, pero moderando sus ganancias en función de una mejor asignación y retribución de los beneficios económicos; los trabajadores, por su parte, tienen que estar comprometidos en sacar adelante el trabajo.

En los países desarrollados la relación entre la economía de mercado y los derechos fundamentales políticos, sociales y económicos es muy estrecha y por consiguiente, la democracia, en palabras del sociólogo alemán Ulrich Beck, nació como “democracia del trabajo”: “...en el sentido de que la democracia se apoyó en el reparto del trabajo remunerado”.<sup>11</sup> Sin embargo, la tendencia actual del trabajo en las sociedades es crítica, porque ha bajado considerablemente; en algunos estudios se manifiesta por doquier la disminución del trabajo remunerado. Lo cual significa que la demanda de trabajo desciende (porque los empleos remunerados disminuyen o desaparecen por el

---

<sup>9</sup> Véase definición en <<http://es.wikipedia.org/wiki/empresasocial>>, consultada el 24 de septiembre de 2008.

<sup>10</sup> Luis de Sebastián, *El rey desnudo. Cuatro verdades sobre el mercado*, Madrid, Trotta, 1999, p. 58.

<sup>11</sup> El trabajo remunerado sostiene y fundamenta la existencia diaria, pero también la existencia política, U. Beck, *¿Qué es la globalización?...*, p. 97.

aumento de la productividad y la tecnología) y la oferta de trabajo aumenta.<sup>12</sup> Los nuevos puestos de trabajo que han sido creados por la informática son actividades rutinarias y muy mal retribuidas. El ministro de Trabajo durante la administración Clinton observaba la dura y triste realidad de los nuevos puestos de trabajo: “La infantería de la economía de la información [...] la constituyen hordas de trabajadores informáticos sentados en cuartos sin ventana ante terminales de ordenador conectadas a bancos de datos a escala mundial”.<sup>13</sup>

Si acaso preguntásemos a los trabajadores mal remunerados y a los desempleados su opinión sobre la situación de sus derechos fundamentales y cuáles son sus expectativas futuras en un mundo como en el que vivimos, Ulrich Beck respondería: “...sin seguridad material no puede existir libertad política, ni por tanto democracia alguna; y entonces todos nos vemos amenazados por nuevos y antiguos regímenes e ideologías totalitarios”.<sup>14</sup>

Es difícil preservar los derechos conseguidos a lo largo de los años, cuando las expectativas de una seguridad material se están deteriorando. Por tanto, tenemos que evitar recrear las condiciones que permitieron los regímenes totalitarios y las guerras fratricidas del siglo XX, que afectaron (no de igual manera) al conjunto de la sociedad, y trabajar todos juntos en encontrar soluciones y opciones a la tendencia que nos conduce el capitalismo sin trabajo.

Respecto a los fundamentos teóricos que apoyan los temas de la RSC nos hemos basado en la teoría de los *stakeholders* (partes interesadas que presenta a las empresas como un sistema relacionado con la sociedad y, en consecuencia, obligada a rendir cuentas a las personas, las instituciones, los grupos y las comunidades).<sup>15</sup> Los *stakeholders* son impactados indirecta o directamente por la empresa y ésta, a su

---

<sup>12</sup> En Alemania, la Comisión para Cuestiones Relacionadas con el Futuro (*Kommission für Zukunftsfragen*) ha hecho estudios que confirman esta tendencia, véase U. Beck, *¿Qué es la globalización?...*, p. 94.

<sup>13</sup> *Ibid.*, p. 95. El autor, citando a Robert Reich, ministro de Trabajo bajo la administración del presidente Clinton.

<sup>14</sup> *Ibid.*, p. 98.

<sup>15</sup> El término fue utilizado por primera vez por R. E. Freeman, en *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, ed. Pitman, 1984. Citado por María Lara Goyburu *et al.*, *La responsabilidad social empresarial: ¿sólo un discurso?*, Santiago de Chile, Documento de Naciones Unidas, CEPAL, agosto de 2006, en <<http://www.eclac.cl/argentina/publicaciones/xml/8/27338/Docw9fin.pdf>>, consultada el 17 de mayo de 2010.

vez, puede verse influida por aquéllos.<sup>16</sup> El concepto y la práctica de la responsabilidad social empresarial poseen varias aristas difíciles de delimitar, así por ejemplo, en las postrimerías del siglo pasado surgió una teoría de la ciudadanía corporativa, que sostenía que la responsabilidad social es un proceso, mediante el cual una compañía desarrolla y administra las relaciones con sus partes interesadas.<sup>17</sup>

En esta investigación compartimos con Luis de Sebastián su concepción sobre la necesidad de la economía de mercado, de un entorno civilizador ético y legal para ser útil a la sociedad.<sup>18</sup> El mercado es un instrumento útil y poderoso para asignar recursos y repartir beneficios, pero como todo instrumento, sus efectos dependen de cómo se use, para qué fines y de qué manera concreta. Los mercados, siguiendo el pensamiento de Luis de Sebastián, también son lugares reales o virtuales (donde se encuentran personas que actúan en función de su interés material), pero también son fenómenos sociales y por consiguiente, para entender las acciones económicas y poder intervenir en ellas, es necesario entender en qué contexto social se dan, entendiendo por contexto el conjunto de normas, valores, leyes, costumbres, tipo de relaciones, modo de negociación, etc., que determinan los comportamientos humanos al llevar a cabo las transacciones del mercado.<sup>19</sup> El mercado no es neutro, tampoco bueno o malo en sí, pero no se le puede dejar que determine con equidad y justicia la economía de un país:

De ahí se sigue que el mercado tiene que ser ayudado (leyes para fomentar y defender la competencia), complementado (proveyendo infraestructura productiva, de transporte y comunicaciones) o corregido (por medio de subsidios e impuestos, regulaciones administrativas sobre calidad) por alguna instancia que actúe en nombre del interés general de la sociedad para que produzca resultados aceptables por el conjunto de la sociedad.<sup>20</sup>

Con esta forma de concebir el mercado, se sugiere la necesidad de un marco legal apropiado y reconocible por las partes interesadas: empresa, gobierno y trabajadores, que haga surgir lo positivo de una

---

<sup>16</sup> *Ibid.*, p. 17.

<sup>17</sup> *Idem.*

<sup>18</sup> L. de Sebastián, *El rey desnudo...*, cap. 3.

<sup>19</sup> *Ibid.*, p. 67.

<sup>20</sup> *Ibid.*, p. 57.

economía de mercado: el emprendimiento, la política social y las leyes internacionales sobre higiene y salud laboral.<sup>21</sup> La RSC hunde sus raíces en organismos especializados de Naciones Unidas, como la Organización Internacional del Trabajo, y en el propio sector privado<sup>22</sup> el cual está incorporando nuevas estrategias de gestión en las empresas y a las cuales enfocaremos nuestra investigación.

En México, a raíz del arraigo de las políticas neoliberales y el repliegue del Estado en la economía, el sector privado ha tenido un papel más activo en la conducción económica del país. Con una democracia joven y con un “déficit de ciudadanía”,<sup>23</sup> los empresarios que buscan su propio beneficio han acentuado la bipolaridad que sufre nuestro país hasta el punto de llegar a una paradoja de la sociedad. Mientras que algunos hombres de negocios han llegado a ocupar los primeros lugares de las listas de los hombres más ricos del mundo, la mayoría de la población mexicana vive en condiciones de pobreza. Los empresarios que actúan sin otro interés que aumentar sus ganancias están socavando su propia legitimidad, pero los empresarios con un interés filantrópico tienen la oportunidad de ser parte de las soluciones a los problemas derivados de la globalización.

Para efectos de desarrollar el trabajo, decidimos enfocar nuestro análisis en dos tipos de empresas: aquellas surgidas como empresas sociales, por un lado, y por el otro, aquellas grandes empresas que se han adherido al Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) y que además son miembros de Fórum Empresa Responsabilidad Social Empresarial en las Américas.

---

<sup>21</sup> “Declaración tripartita de principios sobre empresas multinacionales y la política social” en *Guía de recursos sobre responsabilidad social de las empresas*, OIT, en <<http://www.ilo.org/public/spanish/support/lib/resource/subject/esr/htm>>, consultada el 25 de octubre de 2010.

<sup>22</sup> Los argumentos relacionados con la eficiencia y la equidad para reducir las desigualdades económicas presentan un conflicto denominado *trade off* o incompatibilidad entre eficiencia y equidad. Las intervenciones públicas destinadas a reducir las desigualdades con frecuencia afectan la estructura de incentivos de la economía, lo cual puede tener repercusiones negativas sobre los individuos al trabajar, ahorrar y asumir riesgos a la hora de invertir en iniciativas empresariales. Fernández Díaz, Parejo Gámir y Rodríguez Sáiz, *Política económica*, Madrid, McGraw-Hill, 2002, p. 53.

<sup>23</sup> “En los gobiernos autoritarios priistas, los derechos siempre se negociaron. No eran generales sino administrados por parte del Estado a través de distintos grupos sociales”, Leo Zuckermann, “Pueblo, clientela y ciudadanía”, en *Nexos*, mayo 2010, p. 66.

El trabajo de investigación se realizó con fuentes secundarias de información, incluyendo estudios publicados y recursos de Internet. A continuación definiremos lo que entendemos por empresa social y por responsabilidad social corporativa.

## LA EMPRESA SOCIAL

Según la administradora del Programa LEED (Programa para el Desarrollo Local y Empleo) de la OCDE:

Las empresas sociales son asociaciones que se organizan con un espíritu empresarial para alcanzar objetivos sociales y económicos que asumen distintas formas legales de acuerdo al país. La característica distintiva es su capacidad para diseñar soluciones innovadoras y dinámicas a los problemas de desempleo y la exclusión social, contribuyendo al tipo de desarrollo económico que refuerza la cohesión social, que es una de las facetas del desarrollo sostenido.<sup>24</sup>

En Europa, la economía social está muy ligada a la prestación de servicios a las personas, como consecuencia de la forma de gestionar que ha adoptado el Estado de bienestar<sup>25</sup> surgido de la Segunda Guerra Mundial. Éste ha optado, con frecuencia, por utilizar las capacidades productivas desarrolladas por la economía social para la provisión de los servicios públicos. En algunos países como Francia, Bélgica o Alemania existe un fuerte sector de mutualidades de previsión y de asociaciones que prestan servicios en los ámbitos de la salud y de los servicios sociales. En otros países como Inglaterra, Islandia y Suecia se han organizado en cooperativas.<sup>26</sup> En resumen, son organizaciones que ac-

---

<sup>24</sup> *Foro Internacional de Economía Social y Solidaria. Memoria*, Coordinación General del Programa Nacional de Apoyo para Empresas de Solidaridad (FONAES), Secretaría de Economía, México, 2002, en <<http://www.fonaes.gob.mx/he013html>>, consultada el 27 de mayo de 2010.

<sup>25</sup> En Europa todos los países tienen un Estado del bienestar que garantiza la provisión pública universal de una serie de servicios sociales en materia de salud, educación, L. Muñoz de Bustillo, "Economía de mercado y Estado de bienestar", en *Crisis y futuro del Estado de bienestar*, Madrid, Alianza Universidad, 1989, pp. 23-79.

<sup>26</sup> En Islandia 67% de los consumidores se abastecen en cooperativas, y en Suecia 40% de los consumidores son cooperativistas. Véase S. J. Dionisio Aranzadi, "El significado de la experiencia cooperativa de Mondragón", en <<http://www.empresasocial.nat/aranzadi.pdf>>, consultada el 24 de septiembre de 2008.

túan en los ámbitos de la agricultura, la educación, la salud, el empleo, el respeto al medio ambiente, etc. Y una de sus características más importante es que su objetivo no es la maximización de beneficios.

A continuación describiremos las características de una empresa social:

- Son iniciativas construidas de abajo a arriba, es decir, son iniciativas de los ciudadanos para resolver un problema que de forma individual no se puede resolver.<sup>27</sup>
- Son organizaciones que satisfacen un conjunto de necesidades colectivas que el sector privado convencional o el sector público en este momento y en este territorio no las están dando de forma satisfactoria, a nivel cuantitativo o a nivel cualitativo.
- Como consecuencia, son organizaciones muy próximas al ciudadano, muy próximas al territorio y muy flexibles. Características que le permiten dar respuesta, incluso anticiparse a las nuevas necesidades que van surgiendo.<sup>28</sup>
- Son organizaciones que acostumbran tener un tamaño pequeño o mediano y son locales.
- Al ser asociaciones de personas se garantiza la democracia porque están al servicio de sus miembros.<sup>29</sup>
- Su objetivo no es maximizar las utilidades sino el servicio que pueden prestar a sus miembros y socios.<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> *Ibid.*, p. 10, La Declaración de Identidad Cooperativa de la Asociación Cooperativa Internacional de 1995 dice: “Las cooperativas están basadas en los valores de la autoayuda, la autorresponsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los socios cooperativos hacen suyos los valores éticos de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y la vocación sociales”.

<sup>28</sup> Nadie conoce mejor las necesidades individuales o colectivas de una colonia, o de una región, que los propios colonos o habitantes de dicha región. Además son los que padecen los problemas del desempleo y de la exclusión social.

<sup>29</sup> “A la democracia cooperativa se la ha llamado el principio del cooperativismo, por el que los socios, y no el capital, son quienes dirigen la empresa. La democracia responde al sentido del valor de la persona y a su responsabilidad. Por la democracia queda eliminada de raíz la alienación del trabajo. De la democracia derivan también los valores de la igualdad y de la equidad”. En Ch. Handy, *El espíritu hambriento. Más allá del capitalismo*, Barcelona, Apóstrofe, 1988, p. 23.

<sup>30</sup> La estructura financiera se caracteriza por una autofinanciación, el crédito cooperativo y la solidaridad financiera. Es decir, la formación de capital se genera dentro de la empresa mediante la no distribución de beneficios o de excedentes. Aranzadi, “El significado de la experiencia cooperativa de Mondragón”, en *op. cit.*, pp. 4-5.

- Como consecuencia, son organizaciones que están facilitando el desarrollo comunitario y el desarrollo local de una región.<sup>31</sup>

Estas organizaciones pueden actuar en todos los sectores de la actividad económica, como por ejemplo, en las actividades productivas relacionadas con la agricultura, la ganadería o la pesca, la industria y los servicios. Independientemente de las formas jurídicas que adopten (por ejemplo: cooperativas de producción, de consumo, de crédito, etc.), es muy importante señalar que las empresas sociales, generalmente, son pequeñas y están formadas por personas que ponen de relieve sus esfuerzos individuales y colectivos para crear actividades generadoras de desarrollo local y de bienestar social.

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

El tema de la responsabilidad empresarial no es todavía una consideración importante en los negocios de las empresas mexicanas, como no lo es tampoco en el resto del mundo. Incluso, la responsabilidad social corporativa (RSC) no tiene una definición única totalmente aceptada en el ámbito internacional. Sin embargo, entre las definiciones propuestas por actores clave, existen temas en común en los que se insiste, tanto en el mundo empresarial como en el laboral. A continuación destacamos el significado de la responsabilidad social para el sector privado<sup>32</sup> y para la Organización Internacional del Trabajo:

1. La Word Business Council for Sustainable Development (WBCSD) de Suiza dice que la RSC es:

el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida.

---

<sup>31</sup> *Idem.*

<sup>32</sup> Estas definiciones fueron tomadas de M. E. Correa *et al.*, *Responsabilidad social corporativa...*, p. 14.

2. El Prince of Wales Business Leadership Forum (PWBLF) de Inglaterra sostiene que la RSC es:

el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente.

3. Para el Business for Social Responsibility (BSR) de Estados Unidos, la RSC:

se define como la administración de un negocio que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa.

4. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la RSC:

es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores.<sup>33</sup>

Si retomamos estas definiciones, podemos decir que la RSC es una iniciativa voluntaria de las empresas para contribuir al desarrollo económico sustentable de los países mediante prácticas empresariales abiertas y transparentes, basadas en valores éticos y que tienen como propósito el mejoramiento social, económico y ambiental de las partes interesadas o *stakeholders*. Por supuesto que en esta iniciativa también se incluye el objetivo de mejorar su situación competitiva.

Desde las postrimerías del siglo XX, la Organización de las Naciones Unidas auspició iniciativas de RSC, como el Código de Conducta de Empresas Transnacionales, que han servido como antecedente para dar impulso a los temas sociales y ambientales. En 1999, durante la celebración del Foro Económico Mundial en Davos, Suiza, se firmó

---

<sup>33</sup> Guía de recursos sobre responsabilidad social de las empresas, OIT con base en la “Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social”, 4a. revisión, 2006, en <<http://www.ilo.org/public/spanish/support/lib/resource/subject/esr/htm>>, consultado el 25 de octubre de 2010; véase también bibliografía selectiva sobre RSC de la OIT, en <<http://www.ilo.org/public/spanish/support/lib/resource/subject/csrbibl.pdf>>, consultada el 25 de octubre de 2010.

el Pacto Global o *Global Compact* entre el empresariado mundial y las Naciones Unidas, para salvaguardar el crecimiento económico de los países mediante el compromiso de las empresas de incorporar una serie de principios y valores universales en sus operaciones cotidianas de compras, contrataciones, decisiones de inversión, etc. En opinión de los expertos, el Pacto Global es la iniciativa internacional en RSC, más importante de los últimos años.<sup>34</sup> Sus principios se derivan de la “Declaración Universal de los Derechos Humanos”, la “Declaración de Principios Fundamentales en el Trabajo”, la “Declaración de Río sobre Ambiente y Desarrollo”, además de la “Comisión de las Naciones Unidas contra la Corrupción”. En nuestra investigación, la Organización Internacional del Trabajo con su estructura tripartita única, su competencia y su dilatada experiencia en cuestiones sociales desempeña un papel esencial en la elaboración de principios que orienten en este campo a los gobiernos, las organizaciones de trabajadores y de empleadores y a las propias empresas multinacionales.

El siguiente cuadro muestra las cuatro áreas que son importantes para salvaguardar los derechos de la población (derechos humanos, derechos laborales, derechos ambientales y derechos de información) y de los que se derivan 10 principios:

### *Principios del Pacto Global de Naciones Unidas*

<i>Áreas</i>	<i>Principios</i>
Derechos humanos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos a nivel internacional.</li> <li>2. Asegurarse de no ser cómplice de abusos a los derechos humanos</li> </ol>
Derechos laborales	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Apoyar la libertad de asociación y sindical y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.</li> <li>4. Apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso u obligatorio.</li> <li>5. Apoyar la abolición efectiva del trabajo infantil.</li> <li>6. Apoyar la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.</li> </ol>

<sup>34</sup> G. Núñez, *La responsabilidad social...*, pp. 23-27.

(Continuación) *Principios del Pacto Global de Naciones Unidas*

<i>Áreas</i>	<i>Principios</i>
Derechos ambientales	7. Apoyar un enfoque preventivo frente a los retos medio ambientales. 8. Comprometerse en iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental. 9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente.
Derechos de información	10. Trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

Fuente: Elaboración propia con base en <[www.cinu.org.mx/pactomundial/mexico.htm](http://www.cinu.org.mx/pactomundial/mexico.htm)>, consultado el 18 de mayo de 2010.

Las empresas que han firmado el Pacto Global tienen la oportunidad de ser parte de las soluciones a los problemas derivados de la globalización, porque tendrán que incorporar los principios del Pacto a los estándares de la producción; tendrán que cuidar del ambiente, prohibir el trabajo infantil, respetar los derechos humanos y todas otras actividades que fomenten el ejercicio de la RSC.<sup>35</sup> Otras iniciativas dirigidas por la OCDE (2001), como las Directrices sobre Empresas Multinacionales, y el *Libro Blanco* de la gobernabilidad corporativa, complementan los objetivos sobre RSC del Pacto Global. Asimismo, el *Código Social Accountability SA 8000* se basa en las normas laborales internacionales para aspectos específicos, como el diseño y difusión de estándares globales voluntarios. La Certificación Internacional ISO 1401 proporciona información sobre la gestión ambiental de las empresas. Cabe señalar que todas estas organizaciones, directrices y códigos son de carácter voluntario.<sup>36</sup>

En América Latina existen dos organizaciones pioneras que desarrollan el tema de la responsabilidad social: Fórum Empresa Responsabilidad Social Empresarial en las Américas<sup>37</sup> y la red regional del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible: World

---

<sup>35</sup> M. Lara Goyburu *et al.*, *La responsabilidad social empresarial: ¿sólo un discurso?*, p. 16.

<sup>36</sup> M. E. Correa *et al.*, *Responsabilidad social corporativa...*, p. 8.

<sup>37</sup> Página web <<http://www.empresa.org>>, consultada el 13 de mayo de 2010.

Business Council for Sustainable Development (WBCSD).<sup>38</sup> Gracias a estos dos referentes, las grandes empresas latinoamericanas han avanzado bastante con el cumplimiento de normativas ambientales y sociales, aunque las razones que las hayan motivado tengan que ver más con el interés de mejorar su imagen frente a la comunidad y de acceder a otros mercados.<sup>39</sup> La responsabilidad social en la estrategia empresarial es, en este sentido, relativamente novedosa y se limita tan sólo a las grandes empresas que les interesa una buena inserción a los mercados mundiales: “Las empresas, en especial las multinacionales, han debido comprender que la economía global no sólo es un fenómeno comercial o financiero, sino que contiene dimensiones de transformación social de mayor alcance”.<sup>40</sup>

Sin embargo, es posible que la empresa grande, localizada en una comunidad, tome conciencia de su función económica y filantrópica, y que también puede contribuir positivamente en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y del ambiente, mediante la consulta y la comunicación con los públicos interesados y asumiendo su responsabilidad sobre los efectos que genera su cadena de valor.

Los temas clave en RSC<sup>41</sup> según las tres organizaciones (BSR, PWBLF y el WBCSD) citadas arriba son:

1. Ética y valores. Estos principios en los negocios sugieren un compromiso ético basado en valores que van más allá del respeto a la ley. Entre los valores éticos destacan la honestidad, la integridad, el respeto, la transparencia y la apertura.
2. Derechos humanos, trabajo y empleo. Éste es el tema más desarrollado de la responsabilidad social empresarial y se debe a la aceptación temprana de los estándares de trabajo de la OIT formulados en 1919 y la Declaración de Derechos Humanos de las Naciones Unidas.<sup>42</sup>

---

<sup>38</sup> M. E. Correa *et al.*, *Responsabilidad social corporativa...*, p. 8.

<sup>39</sup> G. Núñez, *La responsabilidad social...*, p. 31.

<sup>40</sup> *Ibid.*, p. 33.

<sup>41</sup> Es un resumen de M. E. Correa *et al.*, *Responsabilidad social corporativa...*, pp. 24-35.

<sup>42</sup> *Idem.* Son cuatro principios: Libertad de asociación y el reconocimiento del derecho de negociación colectiva; la eliminación de todas las formas de trabajo forzado; la abolición del trabajo infantil; eliminación de la discriminación respecto al empleo y la gobernabilidad corporativa.

3. **Gobernabilidad corporativa.** Se refiere al sistema de reglas y prácticas que dirigen y controlan las empresas, además de los procedimientos para tomar decisiones. Los sistemas de gobernabilidad permiten la transparencia, la justicia y la rendición de cuentas. Este tema adquirió relevancia a partir de los desastres de *Enron* y *WorldCom*.
4. **Impactos ambientales.** Se refiere básicamente a la administración del uso de los recursos naturales, el control de la contaminación, el manejo de los desechos y la gestión del ciclo de vida de los productos.
5. **Relaciones con proveedores.** La RSC abarca la cadena de valor, desde el proveedor de materia prima hasta el consumidor final e incluye estándares laborales aceptables.
6. **Filantropía e inversión social.** No se refiere a realizar donaciones de dinero, bajo una óptica paternalista, sino que la RSC motiva a las empresas a descubrir formas innovadoras de vincularse solidariamente con las comunidades y buscar su bienestar económico y social, mediante el apoyo a proyectos específicos.
7. **Transparencia y rendición de cuentas.** Es una obligación de la empresa en todos sus niveles adoptar los valores y principios establecidos y se responsabilicen de su cumplimiento.

A continuación veremos el desarrollo de la empresa social en México y los obstáculos para consolidarse. También, en otra sección, veremos si se han incorporado los temas propios de RSC en las empresas del país.

## **LA EMPRESA SOCIAL EN MÉXICO**

En México, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 25 otorga al Estado la rectoría del desarrollo nacional: "...para garantizar que éste sea integral y sustentable". Además, el Estado, según la Carta Magna, es responsable del crecimiento económico, el empleo y de una distribución del ingreso y la riqueza más justa. Con estas facultades, el Estado puede participar en los sectores social y privado de la economía. El sector social está constituido por ejidos, organizaciones de trabajadores, cooperativas, comunida-

des y empresas que pertenezcan mayoritariamente o exclusivamente a los trabajadores. La Constitución considera también “otras formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios”. El sector social en México está ampliamente amparado por el Estado, el cual debe expedir leyes que faciliten no sólo la organización del sector social, sino también que ayuden a expandir su actividad económica.<sup>43</sup>

La empresa social funciona desde hace varios años; las cooperativas fueron impulsadas a principios del siglo pasado por la Iglesia católica, pero con la persecución religiosa de 1926, el movimiento de cooperativas se interrumpió. A fines de 1951 volvió a cobrar impulso el cooperativismo, fundándose tres cooperativas en la Ciudad de México. En 1991, el Ejecutivo federal publicó la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito, en la cual se integraba la figura jurídica de Sociedades de Ahorro y Préstamo que, a su vez, reconoce por primera vez las cajas populares. Tres años más tarde, durante la presidencia de Salinas de Gortari, se publicó en el *Diario Oficial de la Federación* la reforma a la Ley General de Sociedades Cooperativas.<sup>44</sup> En 1995, las sesenta y dos cajas populares decidieron formar una sola institución, constituyéndose en la Caja Popular Mexicana, Sociedad de Ahorro y Préstamo, bajo los principios del cooperativismo.<sup>45</sup>

En la actualidad, otras experiencias se han desarrollado de forma exitosa en los municipios zapatistas, que han optado por promover este modelo empresarial en sus territorios autónomos para conseguir una sociedad más equitativa. En la región de Jalisco, pequeños propietarios se han agrupado en cooperativas que han beneficiado no únicamente a la región, sino también a los habitantes de otras comunidades muy marginadas y lejanas. El estudio de Cooperativa Rural Mixtlán<sup>46</sup>

---

<sup>43</sup> *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, artículo 25, México, Sista, 1999.

<sup>44</sup> Buscadores consultados: <<http://es.wikipedia.org/wiki/cooperativa>>, <<http://www.universopyme.um.mx/index.php?>>, consultados el 30 de mayo de 2010.

<sup>45</sup> Actualmente cuenta con 1.6 millones de socios y opera con 400 sucursales en 22 estados de la República Mexicana en <<http://www.cpm.org.mx>>, consultada el 29 de mayo de 2010.

<sup>46</sup> Patricia Rodríguez, *Cooperativa Rural Mixtlán, México: ¿El ser federado ayuda la cobertura remota? Estudio comparativo de instituciones de propiedad de sus miembros (MOIS) que ofrecen servicios financieros en áreas rurales remotas*, Coady International Institute, Canadá, diciembre 2007 en <[http://www.microfinanzas.org/uploads/media/Caso\\_Mex.pdf](http://www.microfinanzas.org/uploads/media/Caso_Mex.pdf)>, consultada el 31 de mayo de 2010.

constituye un análisis sobre las facilidades de crédito que hace una cooperativa rural a los vecinos de Mixtlán, y también a los habitantes de otras comunidades aledañas, y de no existir, los habitantes no habrían tenido acceso a los servicios financieros. La investigación también destaca un nivel de satisfacción alto en los miembros de la cooperativa, por el hecho de ser los dueños de la empresa. Esta percepción tiene un gran valor por la confianza que tienen en la seguridad de los recursos. Sobre todo en nuestro país, donde el crédito tiene una historia repleta de fraudes.

La historia de la empresa social en nuestro país no ha sido fácil, pero en los años noventa del siglo XX cobró un nuevo impulso bajo la protección del gobierno federal, por medio del Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad (Fonaes). Éste es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Economía que nace en 1991 para atender las capacidades emprendedoras de las personas en condiciones de pobreza y que no tienen acceso al crédito formal. Atiende las iniciativas productivas, individuales y colectivas, de emprendedores de escasos recursos mediante el apoyo a proyectos productivos, la constitución y consolidación de empresas sociales y la participación en esquemas de financiamiento social. El objetivo de Fonaes es promover que sus beneficiarios se integren en equipos y sociedades de trabajo; constituyan figuras asociativas de segundo y tercer nivel que promuevan su integración a cadenas de valor; potencien su capital social y desarrollen sus habilidades; adopten nuevas tecnologías y se constituyan en empresas sociales para generar sus propios esquemas de capitalización y financiamiento, y finalmente que impacten en el desarrollo local y regional.<sup>47</sup> En Fonaes la definición de la empresa social es la siguiente:

una entidad económica confirmada como persona moral que agrupa a personas del sector social, unidas en torno a una actividad productiva común; con una estructura empresarial propia; orientada a elevar la calidad de vida de sus socios, de sus familias y desarrollar compromisos con su comunidad; que se fundamenta en los principios sociales de solidaridad, subsidiaridad, democracia, libertad de asociación, organización y liderazgo; incluyendo las

---

<sup>47</sup> *Idem.*

figuras asociativas productivas de segundo y tercer nivel que integren entre sí o con otros actores económicos del sector social.<sup>48</sup>

La capacitación es fundamental para cualquier tipo de actividad profesional que se desempeñe, por lo tanto, Fonaes imparte diferentes temas, como los siguientes: Incubadora de Negocios, Nuevos Emprendedores, Desarrollo Humano y Desarrollo Empresarial. La puesta en funcionamiento de mecanismos de economía social es favorecida por los programas gubernamentales de microcréditos y otros programas relacionados que combaten la pobreza. El Fonaes brinda tres tipos de apoyo: los directos, indirectos y mixtos. Los primeros se entregan a las personas, grupos o empresas beneficiarias;<sup>49</sup> los indirectos se otorgan a instancias financieras para que por su conducto la población objetivo tenga acceso al crédito. Los apoyos mixtos se entregan a las personas o a las agencias de crédito, hay dos instrumentos: Apoyo al Desarrollo Empresarial y Estímulos para la Comercialización.

En México, la importancia de Fonaes no sólo radica en apoyar con créditos los proyectos productivos, sino de tener programas de capacitación y asistencia técnica constante para que las personas puedan afrontar las necesidades de sus negocios, hacer estudios de mercado, etc. Además, Fonaes ofrece guías empresariales sobre distintos sectores, catálogos de giros de negocios por sector y anualmente realiza la Feria Nacional de Proyectos Productivos Sociales, para ayudar a los empresarios sociales a difundir y comercializar sus productos. El otorgar créditos a los grupos vulnerables de la sociedad ha sido un éxito en todos sentidos, por ejemplo, existe un programa de apoyo a las mujeres que ha demostrado que ellas son excelentes administradoras y garantizan que los créditos concedidos serán bien invertidos. En este sentido, vale la pena destacar las experiencias de inversión y del

---

<sup>48</sup> Definición tomada de las Reglas de Operación Fonaes 2003, publicadas en el *Diario Oficial de la Federación* el 23 de julio del 2003 y en <<http://www.fonaes.gob.me/he013html>>, consultada el 27 de mayo de 2010.

<sup>49</sup> “Capital de Trabajo Solidario, Capital de Riesgo Solidario, Impulso Productivo de la Mujer, Fortalecimiento Empresarial para Capitalización y Apoyo Financiero a Empresas y Cajas Solidarias”, en Juan Ignacio Colín, “Impulsando la nueva empresa social”, en <[http://www.organizacionessociales.segob.gob.mx/UAOS-Rev3/revista4\\_tema16.pdf](http://www.organizacionessociales.segob.gob.mx/UAOS-Rev3/revista4_tema16.pdf)>, consultada el 29 de mayo de 2010.

microcrédito de Bangladesh,<sup>50</sup> que ha sido el eje de la lucha contra la pobreza. Mohammad Yunus, el creador del banco Grameen que otorga microcréditos a los pobres sin aval, también ha revolucionado las finanzas no sólo por prestar a los pobres, sino al admitir como sujetos de crédito a las mujeres: “...el microcrédito se concede en un 90 por ciento de los casos a mujeres [...] la mujer es el colectivo más excluido [...] y la oportunidad de iniciar una actividad económica, [...] le concede una sensación de existencia y un incremento de la autoestima”.<sup>51</sup>

Gracias a su visión, la mujer se ha incorporado a la vida económica de Bangladesh, y ya no está tan desvalida e incluso ella presta ayuda al marido y sostiene a sus hijos. Aparentemente, se brindan oportunidades sólo a las mujeres, pero con la perspectiva de apoyar a las familias completas y a la sociedad en general. Actualmente, el crecimiento demográfico y la violencia doméstica se han reducido en ese país. En 2006, Yunus, autor del libro *Un mundo sin pobreza* recibió el Premio Nobel de la Paz, al luchar contra la pobreza contribuyó a la paz.<sup>52</sup>

En una sociedad como la mexicana, en la que la mujer, en un alto porcentaje, es jefe de familia, los tipos de apoyo entregados obedecen a esta visión de favorecer a las mujeres, porque cuando se brindan oportunidades a las mujeres se apoya a las familias. En este sentido, destaca la aportación directa de Fonaes: “Impulso Productivo de la Mujer”, el cual se otorga a las empresas sociales conformadas exclusivamente por mujeres y que ha fortalecido los procesos de producción, transformación y comercialización de sus productos o servicios. Estas empresas, generalmente textiles, de artesanías o alimentos, también influyen positivamente en el empleo, porque en poco tiempo se consolidan como empresas y además crecen, ofreciendo más empleo a las mujeres.<sup>53</sup>

---

<sup>50</sup> John Hatch, “El microcrédito: eje de desarrollo social y económico de la lucha contra la desigualdad y contra la pobreza”, en <<http://focus-ct.barcelona 2004>>, consultada el 28 de septiembre de 2008.

<sup>51</sup> “Pobreza, microcréditos y desarrollo”, en <[http://focus-ct.barcelona 2004.org/esp/banco\\_del\\_conocimietno/documentos/ficha.cfm.IdDoc=1637](http://focus-ct.barcelona 2004.org/esp/banco_del_conocimietno/documentos/ficha.cfm.IdDoc=1637)>, consultada el 24 de septiembre de 2008.

<sup>52</sup> Muhammad Yunus, *Un mundo sin pobreza*, Madrid, Paidós, 2008.

<sup>53</sup> Fundación Walmart impulsa a cooperativas del Distrito Federal, boletín del Cemefi, febrero de 2010 en <<http://www.cemefi.org/spanish/content/view/3083/25>>, consultada el 1 de junio de 2010.

El Centro Mexicano de Filantropía (Cemefi) otorga un reconocimiento público a las organizaciones del Tercer sector que participan en una autoevaluación que refleja el nivel de desarrollo institucional de la organización. Los indicadores, conocidos como de Institucionalidad y Transparencia, son 10 y el proceso de autoevaluación es voluntario, pero el Cemefi verifica los documentos probatorios y acredita a la empresa que cumple con los indicadores, y si ésta alcanza el nivel óptimo, recibe un reconocimiento público y puede usar el logotipo de Institucionalidad y Transparencia en su papelería y documentos institucionales. Este reconocimiento es importante por la confianza que refleja en la operatividad y en la transparencia de la empresa, además sirve como herramienta para que los donantes comprometidos con el desarrollo social puedan seleccionar a las organizaciones operativas con las que se asocian y no sólo para decidir el destino de sus inversiones sociales.<sup>54</sup>

A manera de síntesis, podemos avanzar algunas conclusiones sobre los factores que garantizan el éxito de las empresas sociales en México. En primer lugar, destaca una mejor organización de la empresa, la relación entre sus socios y su participación en la toma de decisiones y liderazgo, su capacidad para transformarse en empresarios y realizar la diversificación de sus productos, la innovación en el diseño de empaques. Además del uso de tecnologías avanzadas, tener un alto impacto social comunitario y estar comprometidas con la ecología.<sup>55</sup> También la rentabilidad y el fortalecimiento financiero son factores importantes.

Sin embargo, también debemos destacar que existen obstáculos a la implantación y conservación de la empresa social. Según estadísticas del Fonaes, las personas o grupos de personas que se constituyen en empresas sociales, no continúan con sus proyectos productivos. En 2006, por ejemplo, sólo 4 de 10 empresas sociales lograban sobrevivir. El tiempo de supervivencia de las empresas apoyadas por Fonaes, se incrementó en el 2009, y 9 de cada 10 continuaron operando exito-

---

<sup>54</sup> El Centro Mexicano de Filantropía, en <<http://www.cemefi.org/spanish/index.php>>, consultado el 10 de mayo de 2010.

<sup>55</sup> La información que se presenta es resultado de una investigación realizada entre las 106 empresas sociales participantes en el Encuentro Nacional de Empresas Sociales Exitosas FONAES 2003, en <<http://www.gob.mx/index.html>>, consultado el 29 de mayo de 2010.

samente después de sus dos primeros años en el mercado.<sup>56</sup> Otros obstáculos percibidos son: falta de financiamiento, el engorroso papeleo burocrático que se exige para abrir un negocio, por un lado, pero una vez abierto, no pueden consolidarse y crecer. Por ejemplo, hay varios micronegocios en municipios pequeños que no tienen ningún tipo de apoyo ni capacitación o asistencia técnica para mejorar el giro de su emprendimiento. De esto nos habla un estudio sobre el Municipio de Jantelco, Morelos,<sup>57</sup> donde las familias manifiestan que la principal motivación para abrir su propio negocio es la falta de empleo y la necesidad de generar ingresos para mantenerse, pero estas personas carecen de una formación empresarial y también de una capacitación mínima para poder organizar mejor sus microempresas, pues no tienen experiencia en el giro de sus negocios, ni planifican, ni tampoco llevan ningún registro de sus productos. A continuación veremos el estado de la cuestión de los temas relativos a la RSC en las empresas de nuestro país.

## **LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN MÉXICO, 2000/2010**

El enfoque de la responsabilidad empresarial en la gestión de los negocios es relativamente reciente en México. Antaño, la responsabilidad de la empresa con la sociedad se limitaba simplemente a la obtención de ganancias, respetando las normas legales y éticas impuestas por la sociedad, y algunas de ellas promovían algunas acciones filantrópicas. Actualmente, algunas empresas entienden la responsabilidad social como una forma de hacer más negocios, pero que en su gestión deben intervenir ciertas consideraciones de respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el ambiente. La historia de la evolución de la filantropía, al reconocimiento por parte de las empresas de los efectos que sus operaciones generan sobre la gente y sobre el ambiente, corre paralela a la historia del Cemefi. Esta institu-

---

<sup>56</sup> *Ibid.*, XII Feria Nacional de Empresas Sociales, Expo FONAES, 2010.

<sup>57</sup> Magdalena Domínguez Aragón, *Análisis socioeconómico de las familias que cuentan con un negocio, el caso del Municipio de Jantelco, Morelos*, tesis, UAEM, Campus Oriente, mayo, 2010.

ción privada fue creada en 1988 por un grupo de empresarios para “promover y articular la participación filantrópica, comprometida y socialmente responsable de los ciudadanos y sus organizaciones, para alcanzar una sociedad más equitativa, solidaria y próspera”.<sup>58</sup> El Cemefi considera que la RSC:

es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente y para la construcción del bien común.<sup>59</sup>

El Cemefi promovió en 1997, por primera vez en nuestro país, el Programa de Responsabilidad Social Empresaria y en 2000 lanzó la convocatoria para reconocer a las Mejores Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial. Un año más tarde convocó a las empresas a ganarse el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR). En este sentido, el Cemefi es una institución pionera en promover la RSC, que opera desde su sede en la Ciudad de México, pero su campo de acción abarca todo el país. Actualmente tiene más de 700 miembros entre instituciones de asistencia y promoción,<sup>60</sup> empresas socialmente responsables, dependencias gubernamentales y personas. Además, es una fuente de información confiable por su vinculación con organizaciones nacionales e internacionales.

El papel de Cemefi en los temas de RSC se desarrolló primero por su interés por el Tercer sector, pero actualmente es el principal promotor de la responsabilidad social empresarial en México. La labor del Cemefi en este campo tiene reconocimiento internacional y cuenta con importantes aliados estratégicos, como los siguientes: la Red Interamericana de Responsabilidad Social Empresarial,<sup>61</sup> que es una alianza de instituciones académicas y de investigación vinculada a la RSC; también es miembro de la RedEAmérica, la Red Interamericana

---

<sup>58</sup> El Centro Mexicano de Filantropía, en <<http://www.cemefi.org/spanish/index.php>>, consultada el 10 de mayo de 2010.

<sup>59</sup> Cemefi, en <<http://www.cemefi.org/esr>>, consultada el 27 de octubre de 2010.

<sup>60</sup> En este trabajo consideramos el papel de Cemefi en cuanto a los temas de RSC, aunque también tiene un papel importante en las organizaciones del tercer sector.

<sup>61</sup> Red Interamericana de RSC, en <<http://www.vincular.org/index/base.php>>, consultada el 10 de mayo de 2010.

de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base (2002), cuyo objetivo es reducir la pobreza en las Américas.<sup>62</sup> Es un aliado estratégico de Fórum EMPRESA, que es una red de organizaciones empresariales que promueven la RSE en las Américas.<sup>63</sup> Forma parte de los miembros de Global Partner Network, cuyo principal objetivo es promover la ciudadanía corporativa, la inversión social corporativa y ampliar la agenda de la RSC.<sup>64</sup> Con estos aliados, el Cemefi es una institución de referencia sobre los temas de la RSC. Además, en la República Mexicana, promovió la creación de la Alianza por la Responsabilidad Empresarial en México (AliarSE) para llevar a cabo la labor de la responsabilidad en la gestión empresarial. En esta organización están afiliadas todas las grandes cámaras empresariales de México:

el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), la Unión Social de Empresarios de México (USEM), Impulsa, la Confederación de Cámaras Industriales de México (Concamin), la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra), el Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, A.C. (Compite), la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC), la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México (Canaco), y el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF).<sup>65</sup>

El sector empresarial organizado ha realizado una toma de conciencia de su condición de ciudadano corporativo y de su deber de materializar la RSC en su gestión, para conseguir que la empresa sea creadora de valor y generadora de bienestar, por medio del ejercicio de su responsabilidad social. Entre sus lineamientos estratégicos destacan dos: proponer y apoyar metodologías para la implementación de la RSE y definir indicadores y medir avances de impacto en la empresa y la sociedad.

El avance en las estrategias empresariales sobre los temas de responsabilidad social y la incorporación de buenas prácticas en las em-

---

<sup>62</sup> RedEAmérica, en <<http://www.redeamerica.org/>>, consultada el 10 de mayo de 2010.

<sup>63</sup> Cuenta con 19 organizaciones en 19 países de América, en <<http://www.empresa.org/>>, consultada el 10 de mayo de 2010.

<sup>64</sup> Global Partner Network, en <<http://www.csr.360qpn.org/>>, consultada el 10 de mayo de 2010.

<sup>65</sup> AliarSE, en <<http://www.org.mx/RseMexico.htm>>, consultada el 12 de mayo de 2010.

presas mexicanas es sobresaliente. Cada año, el Cemefi promueve un proceso de autodiagnóstico, en el que las empresas responden a un cuestionario con 120 indicadores, y que permite a sus directivos medir su índice de responsabilidad social en cuatro ámbitos: calidad de vida en la empresa, cuidado y preservación ambiental, ética empresarial y su vinculación con la comunidad. Las empresas que logren demostrar un alto índice de responsabilidad social, reciben el reconocimiento mediante el otorgamiento del distintivo: ESR®.

El número de empresas que se inscribe en la convocatoria y solicita la encuesta se ha multiplicado. En 2001, año en que se inició la convocatoria, sólo fueron 17 empresas reconocidas con el distintivo ESR, pero durante 2009 se reconocieron 348.<sup>66</sup> En la siguiente gráfica vemos que la mayoría de los miembros calificados con sobresaliente en los Indicadores de institucionalidad y transparencia, representa 32%, mientras que las empresas reconocidas con el distintivo ESR forman 87%.



Fuente: Cemefi.

Es pertinente señalar que estas empresas reconocidas son grandes, insertas en la economía global, y por tanto, reciben presiones por parte de los clientes extranjeros, que les demandan calidad, especificada

<sup>66</sup> Cemefi. Empresas que han obtenido el distintivo ESR, *op. cit.*

en el producto o servicio que se trate, pero también les exigen que sus procesos y estándares de trabajo cumplan con los requisitos legales y éticos estipulados en sus estrategias de negocio.<sup>67</sup> Podemos aventurar, sin temor a equivocarnos, que para acceder a otros mercados y para cumplir con la normativa internacional, las grandes empresas que operan en México han integrado las prácticas de la RSC a sus estrategias corporativas.

Las prácticas de RSC están perfectamente alineadas y vinculadas a los principios del Pacto Global, lanzado por Naciones Unidas y aceptadas en México el 9 de junio de 2005. Esto significa que las políticas y prácticas empresariales del sector empresarial mexicano son consistentes con los valores y objetivos éticos aceptados universalmente. La ventaja del sector empresarial de haberse adherido al Pacto Global, es que puede y debe contribuir a la solución de los grandes retos de la globalización, mediante la acción conjunta con otros actores sociales.<sup>68</sup> El Pacto Global propone servir de puente entre el sector privado, los gobiernos y la sociedad civil, con fines de realizar la visión de una economía global más sustentable, incluyente y humana.<sup>69</sup> En México, se ha avanzado significativamente porque el sector empresarial ha adoptado la RSC en sus estrategias empresariales, y el distintivo que otorga Cemefi a las empresas es una garantía de que cumplen de forma óptima con el índice de RSC. Es decir, significa que las grandes empresas cumplen con las cuatro áreas que propone el Pacto Global lanzado por Naciones Unidas en cuanto a derechos humanos, derechos laborales, derechos ambientales y derecho a la información.

La importancia del distintivo ESR para las empresas, no sólo radica en el prestigio que les da frente a la sociedad, porque les distingue como empresa que ha asumido el compromiso de la cultura de la RSC como parte de su estrategia empresarial, pero además, con un marco claro de visión, misión y valores, la empresa puede desarrollar políticas específicas para cada área, así como establecer procedimientos adecuados y escoger indicadores para medir los logros. Puede ayudarse de las directrices y códigos de conducta que existen a nivel interna-

---

<sup>67</sup> AliarSE, en <<http://www.org.mx/RseMexico.htm>>, consultada el 12 de mayo de 2010.

<sup>68</sup> Goyburu, Lara *et al.*, *La responsabilidad social empresarial: ¿sólo un discurso?*, p. 32.

<sup>69</sup> Pacto Global en <<http://www.cinu.org.mx/pactomundial/mexico.htm>>, consultada el 18 de mayo de 2010.

cional.<sup>70</sup> Asimismo debe determinar los mecanismos externos e internos para verificar el compromiso y cumplimiento con sus propios estándares y para rendir cuentas a los públicos interesados.<sup>71</sup> Gracias a la labor del Cemefi y con la ayuda de sus aliados estratégicos, los temas de la RSC han avanzado bastante en México, el sector empresarial ha asumido como parte de su visión y misión una preocupación por el comportamiento ético de la empresa, las condiciones de los trabajadores, el desarrollo comunitario, el impacto ambiental, la gobernabilidad cooperativa y la transparencia.

## CONCLUSIONES

Hoy en día, los intereses de los empresarios que actúan a nivel planetario y que sólo buscan la maximización de sus beneficios se ha visto limitada por los temas de RSC y por la difusión de las Mejores Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial. A lo largo de la investigación, hemos visto que sí podemos hablar de ciertos rasgos que conforman una nueva cultura empresarial en México, lanzada desde las organizaciones internacionales, pero también desde el propio sector empresarial mexicano, el cual se ha dado cuenta de que no puede descolgarse de las tendencias internacionales y que para penetrar en los mercados internacionales debe adoptar los estándares marcados en las estrategias de RSC.

En sus inicios, el interés de la empresa por la sociedad con la que interactuaba nació como filantropía, pero rápidamente se ha puesto al día en el desarrollo de mejores prácticas empresariales y ha ido incorporando los temas de RSC en sus estrategias empresariales. La RSC, entendida como una nueva forma de pensar y de actuar en la gestión de los negocios, aún no está suficientemente arraigada en el empresario mexicano, y sólo las grandes y medianas empresas han incorporado buenas prácticas en sus estrategias empresariales. El Cemefi ha sido el principal promotor de la RSC en nuestro país, y gracias a la convocatoria anual que realiza, podemos conocer el número de empresas

---

<sup>70</sup> Códigos de conducta e indicadores reconocidos a nivel internacional como el ISO 1401, el *Global Reporting Initiative*, *Libro Blanco de la gobernabilidad corporativa*, etcétera.

<sup>71</sup> Gobernabilidad corporativa y rendición de cuentas.

reconocidas con el distintivo ESR. También, podemos constatar que el número de empresas reconocidas por este distintivo ha crecido vertiginosamente desde 2001. Los temas de RSC en México son los temas que promueve el Pacto Global, la alianza con las grandes organizaciones que promueven la RSC ha favorecido que nuestro país esté al día de las buenas prácticas y la legislación laboral. Las empresas afiliadas tienen que incorporar los 10 principios del Pacto Global a los estándares de su producción, cuidar del ambiente, prohibir el trabajo infantil, respetar los derechos humanos y todas otras actividades que fomenten el ejercicio de la RSC. Además, las empresas tienen la oportunidad de encontrar un equilibrio entre la rentabilidad económica, la defensa de principios internacionalmente reconocidos, y la promoción del bienestar y la justicia social. Es decir, pueden ser parte de las soluciones a los problemas planteados por el globalismo económico.

Por otra parte, cabe señalar un obstáculo a la expansión de la nueva cultura empresarial, y es el carácter voluntario, por parte de las empresas de incorporar a sus estrategias la RSC. La participación de las empresas en la convocatoria que lanza el Cemefi para otorgar el reconocimiento a las Mejores Prácticas, también es voluntaria, y el proceso de evaluación que se realiza anualmente para obtener el distintivo ESR, la propia empresa lo lleva a cabo. La empresa, por sí misma, no puede definir lo que es bueno para la sociedad, y en este sentido es recomendable que se coordine con la sociedad civil para opinar sobre los principios sobre los que debería actuar. Teniendo ese diálogo como marco de referencia, la empresa puede incorporar el conjunto de valores en su visión y misión para que las partes interesadas (*stakeholders*), tanto los accionistas, personal de más alto rango de la empresa, y otros públicos como los empleados, los consumidores y otra parte de la sociedad civil organizada, sean parte del proceso para garantizar que éste refleje sus intereses y se sientan parte del compromiso de la empresa.

Evidentemente, la sociedad civil también requiere transformaciones, principalmente que ésta tome conciencia del papel que puede desempeñar al exigir a las empresas un papel más responsable en la localidad en la que se instalan, teniendo una participación más activa en organizaciones no gubernamentales. Lamentablemente, en nuestro país la debilidad de la ciudadanía impide la organización de la sociedad civil en asociaciones de defensa de los consumidores, del am-

biente, y de vigilar que los temas de la RSC sean un hecho en la forma de gestionar de la empresa. Tampoco se vislumbra una preocupación por parte del gobierno que indique la exigibilidad jurídica de la RSC en nuestro país. Ni existe un interés por parte de los medios de comunicación masivos, de difundir las actividades de un comportamiento corporativo responsable entre los ciudadanos, y por consiguiente, el público no sabe en qué consisten las mejores prácticas corporativas.

Respecto a la posibilidad de la generación de empleos, es un tema que no se ha agregado como parte de la responsabilidad social de las empresas, ésta únicamente se refiere al ambiente de trabajo, a los principios sobre los cuales se basan las relaciones laborales (prohíbe la discriminación), a la existencia de oportunidades de desarrollo humano y profesional de los empleados y que contribuyan a mejorar la calidad de vida, etc., pero la responsabilidad social todavía no incorpora el compromiso o la preocupación de ampliar la plantilla. En este tema, la intervención del Estado es insustituible para la formulación de políticas públicas que favorezcan la creación de empleo o mejorar el acceso, mediante la mejora de los sistemas educativos y de capacitación de la población, para que los trabajadores puedan satisfacer los estándares requeridos por cada actividad de la economía.



# **EMPRESAS DE MICROFINANZAS Y LA ACTIVIDAD DE MICROCRÉDITO EN TLACOTEPEC, ZACUALPAN DE AMILPAS, MORELOS**

*Janet Rivera Lavín\**  
*Joaquín Mercado Yebra\*\**

## **INTRODUCCIÓN**

La actividad realizada por las empresas dedicadas a las microfinanzas ha alcanzado una gran preeminencia en nuestros días, explicable porque ofrecen servicios a grandes núcleos poblacionales de bajos ingresos sin acceso a los productos financieros tradicionales y porque servicios como el microcrédito, el ahorro y el microseguro han sido considerados por los gobiernos, organismos financieros internacionales y por influyentes fundaciones sin fines de lucro, como instrumentos de combate a la pobreza.

En la creciente importancia de las microfinanzas ha jugado un papel relevante el impulso de instituciones internacionales como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y organizaciones filantrópicas como la Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos (USAID), Acción Internacional, la Fundación para la Asistencia Comunitaria Internacional (FINCA por sus siglas en inglés).

---

\* Licenciada en Economía por la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. El capítulo es resultado de la investigación de tesis dirigida por el doctor Joaquín Mercado Yebra.

\*\* Profesor-investigador de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, Campus Oriente.

El auge de los servicios microfinancieros, en especial los de microcrédito, se refleja en la Resolución 52/194 de la Asamblea General de las Naciones Unidas de 1997, el Consenso de Monterrey de 2002 y la Declaración de Doha de 2008, porque se asienta que el tema del microcrédito debe ser incluido como tema de discusión bajo el ítem intitulado *Implementaciones de la Primera Década de las Naciones Unidas para la Erradicación de la Pobreza*;<sup>1</sup> son importantes para elevar el impacto social y económico del sector financiero como instrumento de desarrollo;<sup>2</sup> y han probado ser mecanismos efectivos para la generación del autoempleo productivo.<sup>3</sup>

A la par del *boom* de las empresas microfinancieras ha proliferado una literatura muy amplia en el ámbito nacional e internacional en el campo de las ciencias sociales, económicas y agropecuarias sobre estudios de caso, desarrollo del sector, políticas públicas, impacto sobre los usuarios de los servicios de microfinanzas, etc.; un estudio del Centro de Investigación y Docencia Económicas A.C. (CIDE) identificó 196 trabajos publicados entre 1993 y 2008 en forma impresa o electrónica como libros, artículos, capítulos de libro, de los cuales 156 se publicaron en el país y 40 en el exterior; entre ellos se encuentran 10 tesis de maestría y 22 tesis doctorales.<sup>4</sup>

Si bien las microfinanzas constituyen un instrumento de las políticas públicas de combate a la pobreza, en este documento no se discuten los alcances de tales políticas, su eficacia, ni sus fundamentos teóricos, temas que constituyen el propósito de otro estudio.

El objetivo de este trabajo es analizar, con base en los resultados de una investigación de campo,<sup>5</sup> la actividad de las empresas de microfinanzas con presencia en Tlacotepec, Zacualpan de Amilpas, Morelos,

---

<sup>1</sup> United Nations, *General Assembly Resolution 52/194*, 18 de diciembre de 1997, en <<http://www.gdrc.org/icm/iym2005/un-note.html>>, consultada el 31 de octubre de 2009.

<sup>2</sup> United Nations, *Report of the International Conference on Financing for Development*, Nueva York, United Nations, 2002.

<sup>3</sup> United Nations, *Doha Declaration on Financing for Development: Outcome*, Nueva York, United Nations, 2009.

<sup>4</sup> A. del Ángel y P. Muñoz, *Bibliografía sobre microfinanzas en México*, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C., 2008, p. 6.

<sup>5</sup> El presente trabajo se basa en los principales resultados de investigación de la tesis de licenciatura en Economía de Janet Rivera Lavín, intitulada *Microcréditos en Tlacotepec, Zacualpan de Amilpas*; Morelos, Universidad Autónoma del Estado de Morelos, Campus Oriente, 2010.

en especial las condiciones de los microcréditos y su impacto sobre las familias de la localidad; si bien se centra en una pequeña localidad rural, estimamos que sus resultados arrojarán alguna luz sobre la eficacia de las empresas de microfinanzas como instrumentos de superación de la pobreza.

En la primera parte se revisan las características básicas de las empresas de microfinanzas y del microcrédito; el segundo apartado se centra en el estudio de los aspectos económicos de las familias de Tlaxcopec, como nivel de ingreso y ocupación; y en la tercera parte se cuantifica la presencia de las microfinancieras, las condiciones de otorgamiento del microcrédito y su impacto en las condiciones de vida de las familias.

## 1. EMPRESAS Y SERVICIOS DE MICROFINANZAS

Las políticas públicas compensatorias buscan disminuir las condiciones de desigualdad y pobreza que se han profundizado en gran parte de los países en desarrollo y que afecta a amplios sectores de la población; tales políticas se han instrumentado principalmente en el ámbito de la salud y la educación.

Otro tipo de políticas públicas se centran en la corrección de las denominadas imperfecciones del mercado, puesto que asumen que parte del problema de la pobreza se encuentra en la insuficiente dotación de factores de la producción en amplios segmentos de población de bajos ingresos, y son precisamente las instituciones de microfinanzas quienes proveen de recursos adicionales a esa población, mediante el mecanismo de crédito para que emprendan actividades de negocios y queden en posibilidades de superar sus condiciones de vulnerabilidad.

Específicamente, el Banco Mundial<sup>6</sup> asevera que las finanzas constituyen el centro del proceso de desarrollo, pues el buen funcionamiento de los sistemas financieros son cruciales para canalizar fondos para los usos más productivos y para asignar el riesgo entre quienes pueden afrontarlo, de esa forma impulsan el crecimiento económico, mejoran las oportunidades, distribuyen el ingreso y reducen la pobre-

---

<sup>6</sup> Banco Mundial, "Finance for All? Policies and pitfalls in expanding access", en *A World Bank Policy Research Report*, Washington, D.C., The World Bank, 2008, p. 21.

za. Por el contrario, en la medida que se limita el acceso a las finanzas y a la disponibilidad de servicios, probablemente se impiden los beneficios del desarrollo financiero para una gran cantidad de individuos y de empresas, dejando a gran parte de la población en absoluta pobreza.

La persistencia en la desigualdad suele encontrarse en las imperfecciones del mercado financiero; por ejemplo, Galor y Zeira<sup>7</sup> demuestran que las fricciones del mercado financiero ocasionan que la población pobre no pueda invertir en educación a pesar de la alta productividad marginal de esa inversión; por su parte, Banerjee y Newman<sup>8</sup> encuentran que la elección ocupacional entre empresario o asalariado está limitada por la dotación inicial, la cual determina qué tanto pueden ahorrar los individuos y qué riesgos pueden afrontar, en ese sentido el sector financiero puede fungir como agente que ofrece recursos adicionales a quienes carecen de ellos.

Demirguc-Kunt y Lavin<sup>9</sup> revisan la literatura sobre finanzas e inequidad y encuentran que el sector financiero tiene un alto impacto en la reducción de la pobreza, pues la mejora en los contratos financieros, los mercados y la intermediación del ahorro eleva las oportunidades para la población. Aseveran que el desarrollo financiero posibilita que la población de bajos ingresos carente de recursos y de garantías emprenda negocios, además de que le facilita pagar por los servicios de educación y salud.

El desarrollo de las empresas de microfinanzas contribuye a reducir las imperfecciones del mercado y a dotar de recursos financieros a amplios segmentos de población de bajos ingresos.

El término microfinanzas se refiere al acto de proporcionar servicios financieros como crédito, ahorro, seguros e incluso servicios sociales de salud y educación para los grupos más vulnerables; por su

---

<sup>7</sup> Oded Galor y Joseph Zeira, "Income Distribution and Macroeconomics", en *The Review of Economic Studies*, vol. 60, núm. 1, enero de 1993, pp. 35-52.

<sup>8</sup> Abhijit V. Banerjee y Andrew F. Newman, "Occupational Choice and the Process of Development", en *Journal of Political Economy*, vol. 101, núm. 21, 1993, pp. 274-293.

<sup>9</sup> Asli Demirguc-Kunt y Ross Levine, "Finance and Inequality: Theory and Evidence", en *National Bureau Of Economic Research*, Working Paper 15275, 2008, pp. 1-59.

parte, el microcrédito significa otorgar algún préstamo, de modo que el microcrédito forma parte de las microfinanzas.<sup>10</sup>

Según Esquivel Martínez, las microfinanzas surgieron con el servicio de microcrédito que se abocaba a combatir la pobreza y a ofrecer recursos financieros a la gente de bajos ingresos para que iniciara un pequeño negocio; respondían a una situación de escaso crecimiento económico y de poca generación de empleo.<sup>11</sup>

Para el Fondo Monetario Internacional, las microfinancieras están constituidas por gran número de organizaciones sin fines de lucro que buscan proporcionar a los pobres y a los negocios informales muy pequeños con técnicas innovadoras, créditos en pequeña escala y otros servicios como ahorro y seguro.<sup>12</sup>

Las instituciones especializadas en microfinanzas ofrecen principalmente microcréditos, aunque también han diseñado y están disponibles para la población de bajos recursos, servicios financieros especializados de ahorro, seguros, fideicomisos y garantías, e incluso, como se mencionó, han desarrollado servicios sociales orientados a mejorar la salud y educación de la población pobre.

Algunas instituciones microfinancieras provienen del ámbito de cooperación internacional, organizaciones no gubernamentales (ONG) especializadas o no en microfinanzas y otras surgen del propio sistema financiero formal del país, con capital propio y de donantes internacionales (agencias bilaterales o multilaterales, bancos de desarrollo o bancos comerciales privados).<sup>13</sup>

En México, las instituciones que realizan actividades de microfinanzas funcionan bajo diversas formas estatutarias<sup>14</sup> como cooperativas de ahorro y préstamo, sociedades financieras populares, sociedades de ahorro y préstamo, bancos, sociedades financieras de objeto limitado y

---

<sup>10</sup> R. Sengupta y C. Aubuchon, “La revolución de las microfinanzas: una visión general”, en *Boletín del CEMLA*, abril-junio 2008, p. 65.

<sup>11</sup> H. Esquivel, “Situación actual del Sistema de Ahorro y Crédito Popular en México”, en *Problemas del Desarrollo*, vol. 39, núm. 152, enero-marzo de 2008, p. 172.

<sup>12</sup> International Monetary Fund, *Microfinance: A View from the Fund*, 2005, pp. 3-4, en <<http://www.imf.org/external/np/pp/eng/2005/012505.pdf>>, consultada el 24 de octubre de 2009.

<sup>13</sup> L. H. Meyer, “The Present and Future Roles of Banks in Small Business Finance”, en *Journal of Banking and Finance*, núm. 22, 1998, pp. 1109-1116.

<sup>14</sup> C. Conde, *Bibliografía anotada. Microfinanciamiento en México*, México, La Colmena Milenaria, Red de Organizaciones con Ahorro y Crédito Alternativos, 2000, pp. 13-14.

múltiple (ambas imposibilitadas para recibir depósitos irregulares del público) e incluso bancos que se constituyen como sociedades cooperativas sin fines de lucro o sociedades anónimas cuyo objeto es el lucro; operan también entidades que conforme a lo establecido en la legislación financiera de nuestro país ofrecen el servicio de ahorro, como son asociaciones civiles, sociedades de producción rural, uniones de crédito, diversos programas gubernamentales, etcétera.

El *Microbanking Bulletin*<sup>15</sup> utiliza varios criterios para clasificar con fines estadísticos a las sociedades microfinancieras como son: la forma estatutaria de constitución (bancos, cooperativas de crédito, instituciones financieras no bancarias, organizaciones no gubernamentales y bancos rurales), la edad (nuevas, jóvenes y maduras), el grado intermediación financiera (no captan ahorros, registran baja proporción de captación de ahorro; con alta recepción de ahorro), de acuerdo con la metodología de préstamos (individuales, o grupales, individuales/grupales), por su cobertura o número de prestatarios, por el estatus de beneficios (sin fines de lucro y con fines de lucro).

Si bien las sociedades de microfinanzas ofrecen una gama de servicios cada vez más amplia que suele incluir incluso servicios no financieros como salud, educación, telefonía celular y dispositivos como la tarjeta de débito y en algunos casos avanza hacia la banca electrónica, en la localidad de estudio sólo ofrecen microcréditos y microseguros que garantizan el pago del préstamo en caso de fallecimiento del cliente. Por tal motivo, a continuación se aclara el concepto de microcrédito.

Como se anotó con anterioridad, las microfinanzas nacieron como microcréditos, que en su concepción más usual se refiere al acto de proporcionar montos pequeños de préstamos a los pobres y otros prestatarios que han sido ignorados por los bancos comerciales, además no dependen de las garantías colaterales o contratos exigibles legalmente, sino que se basan en la confianza y no en procedimientos legales.<sup>16</sup>

Más aún, se suele afirmar que el microcrédito se caracteriza no por el monto, sino por el destino del préstamo y los objetivos del prestatario.

---

<sup>15</sup> Microfinance Information Exchange, *Microbanking Bulletin, Issue 19*, diciembre de 2009, Microfinance Information Exchange, Inc., p. 46.

<sup>16</sup> R. Sengupta, "La revolución de las microfinanzas...", en *op. cit.*, p. 64.

rio que son combatir la pobreza, dirigiendo sus esfuerzos al apoyo a los pobres, sobre todo mujeres y a su empoderamiento.<sup>17</sup>

Según el Fondo Monetario Internacional,<sup>18</sup> el microcrédito introduce técnicas innovadoras como: a) los préstamos repetidos desglosados en pequeñas cuotas con un programa de pagos frecuentes que ayudan a establecer la confiabilidad del prestatario; b) préstamos que aumentan con el tiempo de manera progresiva e implican que la falla inicial en la amortización del préstamo se traduzca para el acreditado en la imposibilidad de obtener un préstamo mayor en el futuro, lo que aumenta los estímulos para pagar; c) el establecimiento de responsabilidad compartida donde los miembros de un grupo de acreditados son responsables de la falla en el pago de un miembro del grupo o se turnan para recibir préstamo, ello genera fuertes incentivos para que el grupo vigile a los demás integrantes y se establezcan sanciones sociales para el cliente moroso.

El microcrédito tiene características peculiares que lo diferencian del crédito bancario, que según Camino y Lara<sup>19</sup> son: a) las cantidades reducidas de los préstamos; b) los plazos muy cortos, medibles en meses e incluso en semanas para el pago de capital e intereses; c) la falta de garantías, toda vez que el préstamo se basa en el conocimiento del cliente y su reputación; d) el destino del financiamiento que normalmente es para emprender alguna actividad de negocios que mejoren la economía familiar y favorezcan la situación socioeconómica de la región; e) el crédito se asigna a la adquisición de activo circulante; f) el riesgo es elevado en comparación con el crédito bancario por su alta rotación y niveles de morosidad volátiles, el riesgo alto se mitiga parcialmente por los plazos muy cortos; g) las tasas de interés son elevadas, ocasionadas por la necesidad de cubrir altos costos que derivan de la pequeña escala de los préstamos, de la gestión formalizada, de la formación y promoción de los prestatarios, entre otras razones.

En este estudio se utilizó el concepto en una acepción amplia, esto es, montos pequeños de crédito a plazos muy cortos con amortizaciones semanales, otorgados por cualquier intermediario a la población

---

<sup>17</sup> H. Esquivel, "Situación actual del Sistema...", en *op. cit.*, p. 171.

<sup>18</sup> International Monetary Fund, *Microfinance: A View from the Fund*, p. 4.

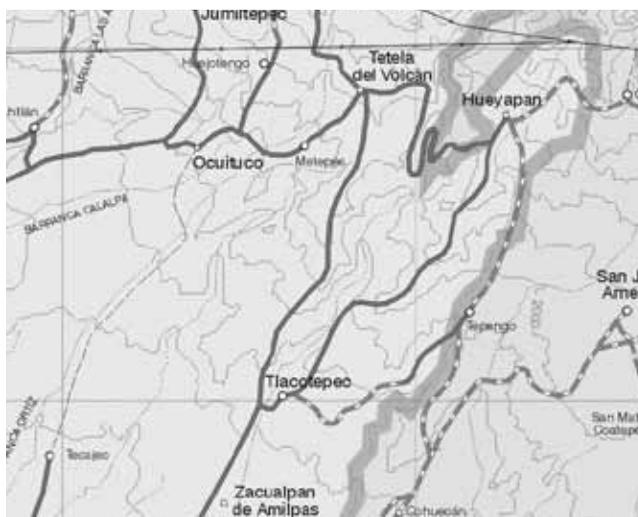
<sup>19</sup> D. Camino y J. Lara, "Microfinanzas y desarrollo económico en América Latina: El papel de las instituciones públicas de cooperación", en *Economía y desarrollo*, 2004, p. 91.

de bajos ingresos que no es atendida por las sucursales de la banca comercial y que tampoco tiene acceso a otros dispositivos como cajeros automáticos o tarjetas de débito o crédito, por tanto, se incluyen créditos al consumo.

## 2. ASPECTOS ECONÓMICOS DE TLACOTEPEC, ZACUALPAN DE AMILPAS, MORELOS<sup>20</sup>

Tlacotepec es una localidad con 4 508 habitantes que pertenece al municipio de Zacualpan de Amilpas y se ubica en la región Oriente (Oriente-Norte) del estado de Morelos. La extensión territorial del municipio es de 63.5 kilómetros cuadrados, cifra que representa 1.28 % del total de la entidad, limita al Norte con Tetela del Volcán, al Sur con Temoac, al Este con el estado de Puebla, y al Oeste con Yecapixtla y Ocuítuco; véase la Figura 1.

Figura 1. *Mapa de la región Norte-Oriente de Morelos*



Fuente: <<http://www.maps-of-mexico.com/morelos-state-mexico/morelos-state-mexico-map-main.shtml>>.

---

<sup>20</sup> La información sobre las características de la localidad la proporcionó, en su mayor parte, el ayudante municipal de Tlacotepec, Félix Solís Gómez, el 13 de mayo de 2009.

La actividad económica predominante de la población de Tlacotepec es la agricultura, se tiene una superficie de terreno cultivable de 1 879.25 hectáreas, parte de ella se utiliza para el cultivo de maíz, sorgo, frijol y hortalizas; del total de las tierras destinadas a la agricultura, 70% son de temporal y el restante 30% de riego. El grano se almacena en bodegas, puesto que ya no se conservan los corrales ni los cuescomates, también existen cultivos en invernaderos, en especial de jitomate, y huertos familiares de café, guayabos, ciruelos y duraznos. Su ganadería incluye animales criollos como bovinos, porcinos, ovinos, caprinos, equinos y aves; la producción de caprinos, ovinos y aves, por lo general es para autoconsumo.

En la comunidad existen 2 telesecundarias, 4 primarias y 3 planteles para educación preescolar; se cuenta con alumbrado público, las casas tienen energía eléctrica, drenaje y agua potable, aunque no toda la población tiene acceso a esos servicios; ocho de cada diez viviendas tienen servicio telefónico; las viviendas están construidas con tabiques, cemento y otros materiales y el piso es de cemento o loseta.

Con base en un programa de muestreo aleatorio aplicado entre enero y marzo de 2008 se precisaron las características económicas de las familias de Tlacotepec como ocupación, ingreso familiar, si recurrían o no al microcrédito. El tamaño de la muestra determinado fue de 80 familias (9% de las familias de la localidad conforme a la fórmula  $n = 1/4 \left[ \frac{Z_{\alpha}^2}{E} \right]^2$  a las que se aplicó el cuestionario, el nivel de confianza de la muestra fue de 95%. En el siguiente inciso se presentan los resultados del muestreo aleatorio.

### **Tlacotepec: niveles de ingreso y estructura ocupacional**

La pobreza se define desde diversas perspectivas y existen variadas formas de medirla, entre los conceptos más usuales se encuentran: a) la pobreza alimentaria, cuando el ingreso de los hogares es inferior al ingreso necesario que permita cubrir las necesidades de alimentación; b) la pobreza de capacidades, cuando el ingreso familiar permite sufragar las necesidades mínimas de alimentación, aunque no es suficiente para cubrir los gastos en educación y la salud de cada miembro del hogar y; c) la pobreza de patrimonio ocurre cuando el ingreso de los hogares no permite a cada uno de sus miembros adquirir los míni-

mos aceptables de vivienda, vestido, calzado y transporte público.<sup>21</sup> Por su parte, el Consejo Nacional de Población (Conapo) ha conceptualizado la pobreza moderada como aquella que supera la pobreza de capacidades pero no la de patrimonio, se ha considerado que en las familias que se encuentran en esas condiciones sea más factible el éxito de los programas dedicados a la creación de micronegocios.<sup>22</sup>

El cuadro 1 muestra el ingreso diario por persona y por familia (se consideran 5 miembros por hogar) en pesos del año 2000 y en número de salarios mínimos del estado de Morelos para cada nivel de pobreza. Se observa que se requieren 2.35 salarios mínimos (sm) para que la familia cubra sus requerimientos básicos de alimentación y que los niveles de pobreza moderada se encuentran entre 2.89 y 4.89 (sm).

Cuadro 1. *Niveles de pobreza. Año 2000*  
(Pesos por día y número de salarios mínimos)

<i>Ingreso</i>  <i>Pobreza</i>	<i>Pesos diarios</i>				<i>Número de salarios mínimos</i>			
	<i>Por persona</i>		<i>Por familia</i>		<i>Por persona</i>		<i>Por familia</i>	
	<i>Rural</i>	<i>Urbana</i>	<i>Rural</i>	<i>Urbana</i>	<i>Rural</i>	<i>Urbana</i>	<i>Rural</i>	<i>Urbana</i>
Alimentaria	15.4	20.9	77	104.5	0.47	0.64	2.35	3.2
De capacidades	18.9	24.7	94.5	123.5	0.58	0.75	2.89	3.78
De patrimonio	28.1	41.8	140.5	209	0.86	1.27	4.29	6.39
Morelos	Salario mínimo diario: 32.70 pesos							

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Secretaría de Desarrollo Social y la Comisión Nacional de Salarios Mínimos.

<sup>21</sup> Secretaría de Desarrollo Social, Medición del Desarrollo, México, 2000-2002, en <[http://sedesol2006.sedesol.gob.mx/subsecretarias/prospectiva/medicion\\_pobreza/mediciondesarrollo2002.pdf](http://sedesol2006.sedesol.gob.mx/subsecretarias/prospectiva/medicion_pobreza/mediciondesarrollo2002.pdf)>, consultada el 14 de mayo de 2010.

<sup>22</sup> Consejo Nacional de Población, Informe de Ejecución 2003-2004, *Pobreza Moderada*, en <[http://www.conapo.gob.mx/cdoc/FlashHelp/Informe\\_de\\_ejecuci\\_n\\_2003\\_2004/Secretar\\_a\\_del\\_Consejo\\_Nacional\\_de\\_Poblaci\\_n/Reforzar\\_la\\_articulaci\\_n\\_de\\_los\\_programas\\_de\\_poblaci\\_n\\_con\\_las\\_estrategias\\_m\\_s\\_amplias/Pobreza\\_Moderada.htm](http://www.conapo.gob.mx/cdoc/FlashHelp/Informe_de_ejecuci_n_2003_2004/Secretar_a_del_Consejo_Nacional_de_Poblaci_n/Reforzar_la_articulaci_n_de_los_programas_de_poblaci_n_con_las_estrategias_m_s_amplias/Pobreza_Moderada.htm)>, consultada el 14 de mayo de 2010.

Cabe señalar que es factible que respecto al año 2000, en la actualidad se requiera una mayor cantidad de salarios mínimos para que una familia afronte los gastos en alimentación, educación, salud, vivienda y transporte de cada uno de sus miembros, puesto que el salario mínimo ha crecido a un tasa menor que los precios de la canasta básica, sin embargo, los valores del cuadro 1 constituyen un referente para analizar los niveles de riqueza de las familias de Tlacotepec en 2008 cuando se aplicó el programa de muestreo.

Asimismo, suele considerarse como población en pobreza absoluta<sup>23</sup> a las familias que ganan un dólar diario, y población en pobreza relativa, cuando sus ingresos alcanzan hasta dos dólares diarios. Para los efectos de esta investigación, la pobreza absoluta se calculó con el valor del dólar entre marzo-agosto de 2008, periodo en que se aplicaron las encuestas y en que se cotizaba a 13 pesos que multiplicados por los 30 días del mes arrojan un ingreso de 390 pesos, equivalentes al 26.3% de un salario mínimo mensual (1 485 pesos). La pobreza relativa es el doble, esto es, 780 pesos que equivalen al 52.6% de un salario mínimo de Morelos en el 2008.

De acuerdo con los datos del cuadro 2 y los criterios inferidos del cuadro 1, el programa de muestreo detectó que por lo menos 69.2% de las familias está en situación de pobreza alimentaria (sus ingresos no les permiten comprar una canasta básica de alimentos) y una proporción cercana al 29% es susceptible de ser clasificada dentro de la pobreza de capacidades (no cubren los requerimientos mínimos de salud y educación) y como máximo 1.3% padece de pobreza patrimonial (tienen dificultades para sufragar sus gastos de vivienda, transporte, vestido y calzado). Según el criterio de Conapo, referente a la pobreza moderada (que supera la pobreza de capacidades pero no la de patrimonio) de las familias donde estima que es más factible el éxito de los programas destinados a la creación de micronegocios, en Tlacotepec se encuentra que ese mercado es muy pequeño, esto es, no mayor al 3% de las familias de esa localidad.

Por la actividad ocupacional del jefe de familia, se encuentran en situación de pobreza alimentaria, en una proporción superior al promedio de la localidad (69.2%), quienes se dedican al campo, albañile-

---

<sup>23</sup> Pobreza en <<http://www.eumed.net/tesis/amc/11.htm>>, consultado el 5 de junio de 2009.

ría, transporte de pasajeros, mecánica, herrería, reparación de aparatos eléctricos y al hogar.

Cuadro 2. *Tlacotepec, Morelos. Estructura del ingreso de las familias según la ocupación (Porcentajes)*

<i>Concepto</i>	<i>Número de salarios mínimos</i>				<i>Suma</i>
	<i>0.51 a 0.99</i>	<i>1 a 2</i>	<i>2.1 a 2.9</i>	<i>3 a 5</i>	
Albañil	20.0	80.0	0.0	0.0	100
Campesino	33.3	54.2	8.3	4.2	100
Chofer	12.5	87.5	0.0	0.0	100
Comerciante	0.0	25.0	75.0	0.0	100
Empleado	0.0	50.0	50.0	0.0	100
Emigrante	16.7	50.0	33.3	0.0	100
Maestro	0.0	0.0	100.0	0.0	100
Obrero	0.0	50.0	50.0	0.0	100
Mecánico	0.0	100.0	0.0	0.0	100
Herrero	0.0	100.0	0.0	0.0	100
Panadero	0.0	50.0	50.0	0.0	100
Pensionado	0.0	0.0	100.0	0.0	100
Veterinario	0.0	0.0	100.0	0.0	100
Electrónico	0.0	100.0	0.0	0.0	100
Ama de casa	0.0	100.0	0.0	0.0	100
Estructura de ingreso	15.4	53.8	29.5	1.3	100

Fuente: Elaboración propia con base en investigación directa (2009).

Con base en el criterio de la Organización de las Naciones Unidas, 15.4% de las familias de Tlacotepec ronda la situación de pobreza relativa, esto es, su ingreso está entre 0.51 y 0.99 de un salario mínimo y no se detectó la existencia de pobreza absoluta; la mayor parte de las familias (53.8%) reciben entre 1 y 2 salarios mínimos, lo que permite clasificarlos fuera de los niveles de pobreza relativa, aunque en comparación con el promedio del estado de Morelos, sus ingresos no

son elevados; 29.5% de las familias percibe entre 2.1 y 2.9 salarios mínimos; y solamente 1.3% de las familias reciben ingresos entre 3 y 5 salarios mínimos.

En Tlacotepec, Zacualpan de Amilpas, Morelos, la mayor parte de los jefes de familia son campesinos (30.7%), 12.8% se dedica a la albañilería, 11.4% son maestros y 10.3% son taxistas, esto es, en las cuatro actividades mencionadas se ocupan 65.2% de los jefes de familia; 7.7% son emigrantes a los Estados Unidos de América, otro 7.7% manifiesta ser empleado, 5.1% son comerciantes, 2.6% declaran ser obreros y el resto de la población (11.7%) ofrece servicios como panadería, mecánica, herrería, veterinaria, reparación de aparatos eléctricos, etc., según se observa en el cuadro 3.

*Cuadro 3. Distribución del ingreso por actividad ocupacional (Porcentajes)*

<i>Salarios</i> <i>Actividad</i>	<i>Número de salarios mínimos</i>				<i>Estructura ocupacional</i>
	<i>0.51 a 0.99</i>	<i>1 a 2</i>	<i>2.1 a 2.9</i>	<i>3 a 5</i>	
Albañil	16.7	19.0	0.0	0.0	12.8
Campesino	66.7	31.0	8.8	100.0	30.7
Chofer	8.3	16.6	0.0	0.0	10.3
Comerciante	0.0	2.4	13.0	0.0	5.1
Empleado	0.0	7.1	13.0	0.0	7.7
Emigrante	8.3	7.1	8.8	0.0	7.7
Maestro	0.0	0.0	39.2	0.0	11.4
Obrero	0.0	2.4	4.3	0.0	2.6
Mecánico	0.0	2.4	0.0	0.0	1.3
Herrero	0.0	2.4	0.0	0.0	1.3
Panadero	0.0	2.4	4.3	0.0	2.6
Pensionado	0.0	0.0	4.3	0.0	1.3
Veterinario	0.0	0.0	4.3	0.0	1.3
Electrónico	0.0	4.8	0.0	0.0	2.6
Ama de casa	0.0	2.4	0.0	0.0	1.3
Suma	100	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia con base en investigación directa (2009).

En el lenguaje del Sistema de Cuentas Nacionales, se puede decir que 30.7% de los jefes de familia se emplea en actividades agrícolas, 15.4% se dedica a la industria (12.8% en la construcción), 5.1% trabajan en el comercio, 7.7% labora en el extranjero y el resto (39.8%) se ocupa en el área de servicios, principalmente educativos. El 1.3% de amas de casa se clasificaría como población económicamente inactiva.

La fuerte presencia del sector servicios parecería corresponder a la de una estructura económica de zonas más desarrolladas, sin embargo, los servicios en Tlacotepec son propios de economías tradicionales como son la herrería, mecánica, reparación de aparatos eléctricos. El sector de servicios educativos pudiera indicar que la población está bien atendida, pero se ha logrado apreciar que la mayor parte de los profesores trabajan fuera de Tlacotepec, es decir, los maestros son originarios de la localidad y ofrecen sus servicios en otras poblaciones. La información también revela que las actividades están menos orientadas a la agricultura y más hacia los servicios, en comparación con el promedio registrado por el municipio.

El cuadro 3 permite corroborar que, de la población total que se encuentra cercana a una situación de pobreza relativa, 66.7% son campesinos, 16.7% son albañiles y 8.3% son emigrantes; de igual forma, entre la población que gana entre 1 y 2 salarios mínimos, 31% son campesinos y 19% son albañiles; ambos estratos de ingreso corresponden a familias con pobreza alimentaria.

Entre la población en posición cercana a la pobreza de capacidades (entre 2.1 y 2.9 sm) se encuentran las familias de los maestros (39.2%), que en la práctica representan al estrato social más prestigiado en Tlacotepec. El resto de las familias en pobreza de capacidades son campesinos, comerciantes, empleados, obreros, etcétera.

### **3. TAMAÑO DEL MERCADO DE MICROFINANZAS EN TLACOTEPEC Y EMPRESAS DE MICROFINANZAS**

El muestreo aleatorio permitió realizar una primera aproximación del tamaño del mercado actual de las empresas de microfinanzas en la localidad objeto de estudio. El cuadro 4 muestra las proporciones de las familias de Tlacotepec que han recurrido al microcrédito, así como

en los argumentos de las que no han utilizado ese servicio; se encontró que de las familias entrevistadas 7.7% ha recurrido al microcrédito, de ellas 6.4% expresó que lo han utilizado como forma de financiamiento para crear o ampliar negocios familiares y un porcentaje menor lo destinó a la compra de bienes de consumo (1.3%).

De los entrevistados, 92.3% no recurren a ninguna forma de crédito institucional (microfinancieras) por los siguientes motivos:

- El 34.6% manifiesta que no les gusta endeudarse.
- El 28.2% dice que no tienen ninguna necesidad de recurrir al crédito, puesto que consideran que tienen los ingresos suficientes para sufragar sus gastos de consumo.
- El 20.5% percibe que los intereses que cobran las microfinancieras son muy elevados.
- El 5.1% no ha recibido ninguna invitación para participar en algún grupo comunitario.
- El 3.9% expresa que desconocen la existencia de empresas de microfinanciamiento y de los servicios que ofrecen.

Cuadro 4. *Tlacotepec, Morelos. Población acreditada y no acreditada (Porcentajes)*

<i>Población</i>	<i>Estructura</i>
Recurren al crédito	7.7
No usan crédito	92.3
No les gusta	34.6
No tienen necesidad	28.2
Altos intereses	20.5
No han recibido invitación	5.1
Desconocimiento	3.9

Fuente: Elaboración propia con base en investigación directa (2009).

En Tlacotepec realizan operaciones cinco empresas dedicadas a las microfinanzas: Compartamos, FINCA, CrediComún, Súmate Financiera, Caja solidaria FEMIM; además, un porcentaje menor recibe créditos de Punto Azteca, que se encuentra en la localidad de Amayuca. También se detectaron otras organizaciones de microfinanzas que han realizado actividades en la localidad, como son: Providem, Caja Marqués, Mujer Indígena, Abelardos, aunque en el momento de la aplicación del programa de muestreo no se observaron créditos vigentes de tales organizaciones.

Compartamos se fundó en 1990 como un programa de microfinanzas de la organización no gubernamental mexicana “Gente Nueva”; inició sus operaciones aplicando la metodología de bancos comunales en los estados de Chiapas y Oaxaca desde donde extendió su cobertura hacia zonas urbanas; el mayor porcentaje de sus clientes son mujeres emprendedoras que viven en comunidades sin acceso a los servicios financieros, y su actividad predominante es el comercio. Es una institución financiera regulada que proporciona crédito para capital de trabajo, en especial en zonas rurales de México; tiene sucursales en todo el país, y en Morelos sus oficinas se localizan en Cuautla (2) Cuernavaca, Temixco, Jiutepec y Jojutla. El 1 de junio de 2006 comenzó sus operaciones como Banco Compartamos, S.A., Institución de Banca Múltiple.<sup>24</sup>

FINCA México es una filial de FINCA Internacional (Fundación para la Asistencia de la Comunidad Internacional, por sus siglas en inglés), fundada en 1984 con sede en los Estados Unidos de América, la cual se conoce por haber iniciado el método de bancos comunales que son grupos de apoyo formados por entre 10 y 15 mujeres, usualmente madres, a quienes se presta para el capital de trabajo de sus microempresas; por su parte, el grupo garantiza los préstamos por carecer de garantías reales.<sup>25</sup>

FINCA México inició sus actividades en 1989, aunque se constituyó legalmente como Asociación Civil en 1991 con la finalidad primordial de otorgar microcréditos a la población de bajos ingresos con la

---

<sup>24</sup> Compartamos, en <<http://empresas.occ.com.mx/ciasnet/compartamos.aspx>>, consultada el 11 de septiembre de 2008.

<sup>25</sup> FINCA, “What is Village Banking?”, en <[http://www.finca.org/site/c.erKPI2PCIoE/b.2604299/k.FFD9/What\\_is\\_Microfinance\\_What\\_is\\_Village\\_Banking.htm](http://www.finca.org/site/c.erKPI2PCIoE/b.2604299/k.FFD9/What_is_Microfinance_What_is_Village_Banking.htm)>, consultada el 20 de febrero de 2008.

metodología de bancos comunales; desde el inicio de operaciones en el mercado mexicano y hasta el año 2004 operó con un perfil bajo por no contar con los recursos para lograr un crecimiento mayor, siendo su ámbito de influencia el estado de Morelos. Sin embargo, en los años posteriores logró un crecimiento extraordinario de modo que fue la primera afiliada de FINCA Internacional en superar la marca de 100 000 clientes mediante su operación en 12 de las 31 entidades federativas del país con 69 oficinas.<sup>26</sup> Constituyó el 20 de julio de 2009 la Financiera FINCA, S. A. de C. V., SOFOM, E. N. R., cuyo objetivo es otorgar crédito y promover el ahorro, así como proveer los servicios de arrendamiento y factoraje financieros.<sup>27</sup>

Servicios para el Desarrollo Comunitario, S. A. de C. V., CrediComún, fue constituida en marzo de 2005 y en la actualidad opera bajo el esquema de prórroga condicionada que se prevé en la Ley de Ahorro y Crédito Popular; ofrece microcréditos bajo la metodología de los bancos comunales a mujeres en situación de pobreza que cuentan con un micronegocio o tienen experiencia en alguna actividad productiva y demuestran arraigo en zonas rurales y semiurbanas. Cuenta con sucursales en Cuautla y Jojutla en Morelos; Toluca, Atlacomulco, Lerma, Tenancingo y Jilotepec en el Estado de México; Pachuca y Tula en Hidalgo, las ciudades de Puebla, San Martín y Tehuacán en Puebla; Orizaba en Veracruz; Ticul en Yucatán; y Carrillo Puerto, Cancún y Playa del Carmen en Quintana Roo.<sup>28</sup>

Caja Solidaria Fondo Estatal de Mujeres Indígenas de Morelos (FEMIM), S. C. está formada por mujeres y opera con capital del Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas Sociales (Fonaes) de la Secretaría de Economía del gobierno federal, para otorgar préstamos individuales o grupales a mujeres de las comunidades más vulnerables del estado de Morelos destinados a la creación de micro y pequeñas empresas.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Finca Internacional, México, en <<http://www.finca.org/site/c.erKPI2PCIoE/b.2678977/k.BD38/Mexico.htm>>, consultado el 20 de febrero de 2008.

<sup>27</sup> Finca México, Objeto y Estatuto Social, Acta constitutiva, en <[http://sipres.condusef.gob.mx/home/detallememo.asp?ncad1=4&C\\_DEscr=7878](http://sipres.condusef.gob.mx/home/detallememo.asp?ncad1=4&C_DEscr=7878)>, consultada el 1 de junio de 2010.

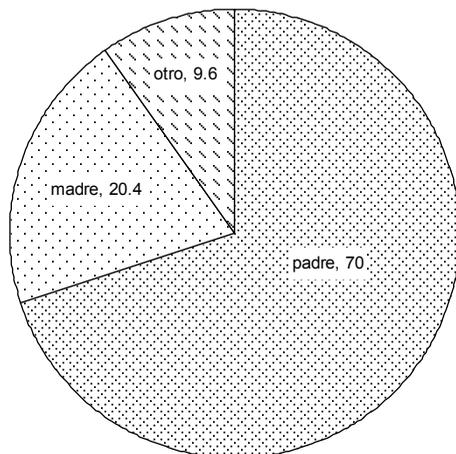
<sup>28</sup> Servicios para el Desarrollo Comunitario, S. A. de C. V., CrediComún, en <<http://www.credicomun.com.mx/>>, consultada el 13 de mayo de 2010.

<sup>29</sup> Caja Solidaria Fondo Estatal de Mujeres Indígenas de Morelos (FEMIM), S. C., en <[http://www.morelos.gob.mx/00noticias/boletin\\_completo.php?id=5518](http://www.morelos.gob.mx/00noticias/boletin_completo.php?id=5518)>, consultado el 8 de mayo de 2010.

Financiera Súmate, S. A. de C. V. es una sociedad financiera de objeto limitado (SOFOL), especializada en proporcionar soluciones microfinancieras a microempresarios, como adquisición de mercancías para surtir el negocio o los pedidos de los clientes; remodelación o ampliación de la empresa; compra de equipo, maquinaria o reparación de la misma y contratación de personal. Ofrece créditos solidarios o grupales (de 4 a 6 integrantes), créditos individuales, créditos rurales, créditos de temporada y crédito distinguido o aplicado. Tiene presencia en Puebla, Tlaxcala, Estado de México, Veracruz y Morelos.<sup>30</sup>

Se denomina Punto Azteca al programa de Banco Azteca que proporciona una terminal financiera para cobros y la recepción de pagos de diferentes servicios, entre los que se encuentran la venta de mercancías y servicios, recepción de pago de servicios Telmex, venta de tiempo aire.<sup>31</sup> La agencia más cercana a Tlacotepec se encuentra en Amayuca.

Gráfica 1. *Tlacotepec, Morelos. Participación de la madre en el ingreso familiar (Porcentajes)*



Fuente: Elaboración propia con base en investigación directa (2009).

<sup>30</sup> Financiera Súmate S. A. de C. V., en <<http://www.financierasumate.com.mx/Index.php>>, consultado el 1 de mayo de 2009.

<sup>31</sup> Punto Azteca, en <<http://www.bancoazteca.com.mx/PortalBancoAzteca/medios/puntoazteca>>, consultada el 9 de mayo de 2009.

Conforme a las políticas de las empresas de microfinanzas mencionadas, el mercado objetivo está constituido por mujeres de bajos ingresos personales y familiares, en especial madres con actividades productivas; desde esa perspectiva, Tlacotepec reúne las características de mercado objetivo, puesto que como se ha mostrado, su población se encuentra en distintos niveles de pobreza, además de que la participación de las mujeres en el ingreso familiar es importante, específicamente las madres aportan una quinta parte (20.4%) al ingreso total familiar; por su parte, el padre aporta 70%, y 9.6% proviene de algún otro miembro de la familia (hermanos, sobrinos, tíos) según se observa en la gráfica 1. De las mujeres entrevistadas, 48% declaró que realiza aportaciones que representan 32% de los ingresos familiares; ello indicaría que el mercado potencial de microfinanzas en Tlacotepec es relativamente amplio.

Entre las instituciones con mayor presencia en Tlacotepec, en atención al número de créditos otorgados y a la participación en el crédito total, se encuentran CrediComún, que maneja 30.6% de los clientes y 36.5% del crédito, y el Banco Compartamos, con 30.5% en el número de acreditados y 34.6% del importe total del crédito.

FINCA también tiene una importante presencia en la localidad con 30.5% de los acreditados y 21.1% del financiamiento; Banco Compartamos y FINCA dominan el mercado, en atención al número de acreditados y a la proporción en el importe total de financiamiento, según se observa en el cuadro 5.

*Cuadro 5. Tlacotepec, Morelos. Participación en el número de acreditados y en el financiamiento (Porcentajes)*

<i>Concepto</i>	<i>Participación Porcentual</i>		<i>Crédito promedio</i>
	<i>Acreditados</i>	<i>Crédito total</i>	<i>Pesos</i>
Compartamos	30.5	34.6	6000
FINCA	30.5	21.1	3682
CrediComún	30.6	36.5	6467
Caja Solidaria FEMIM	2.8	1.6	3000

Cuadro 5. (Continuación)

Súmate Financiera	2.8	5.2	10 000
Punto Azteca	2.8	1.0	2 000
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>5 192</b>

Fuente: Elaboración propia con base en investigación directa (2009).

Con una participación marginal en el crédito total, se encuentran Caja Solidaria FEMIM y Súmate Financiera, cada una atiende al 2.8% de los clientes y otorga 1.6 y 5.2% de los microcréditos, respectivamente. Se detectó que una proporción pequeña acude a la ventanilla de Punto Azteca en la sucursal de la tienda Elektra en Amayuca.

El crédito promedio por cliente es de 5 192 pesos, cantidad mayor al ingreso promedio mensual de las familias de las mujeres acreditadas (alrededor de 2 500 pesos), aunque Banco Compartamos, CrediComún y Súmate Financiera se encuentran por encima del promedio. Los montos de crédito, relativamente altos, constituyen un riesgo para la recuperación y representan presiones para obtener los flujos de efectivo por parte de los prestatarios.

De los entrevistados en el muestreo aleatorio que consideró al total de familias de Tlacotepec, resultó que 7% del total de los entrevistados había recurrido al microcrédito. En la segunda fase del programa de muestreo, entre marzo y agosto de 2008, se localizó el universo de acreditados de las microfinancieras en Tlacotepec (55 familias, equivalente al 6% de las familias de la localidad) del cual 33 entrevistados respondieron el cuestionario, equivalente al 4% de las familias de la localidad y 63% del universo de acreditados. De las personas que se negaron a responder el cuestionario se pudo apreciar que forman parte de un grupo de acreditados del Banco Compartamos y que además recurren al microcrédito otorgado por otras microfinancieras.

### **Características económicas de los usuarios de microcrédito en Tlacotepec**

De las mujeres entrevistadas usuarias del servicio de microcrédito, 15% declaró que eran las principales aportantes a los ingresos familiares y 85% señaló que proveedor el principal era el esposo.

Cuadro 6. *Tlacotepec, Morelos. Estructura del ingreso por familia acreditada según la ocupación (Porcentajes)*

Concepto	Número de salarios mínimos					Total
	0 a 0.5	0.51 a 0.99	1 a 2	2.1 a 2.9	3 a 5	
Albañil	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	100
Ama de casa	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	100
Campesino	5.9	11.8	76.4	0.0	5.9	100
Chofer	0.0	50.0	25.0	0.0	25.0	100
Comerciante	0.0	33.4	0.0	33.3	33.3	100
Emigrante	0.0	50.0	0.0	0.0	50.0	100
Empleado	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	100
Obrero	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	100
Herrero	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	100
Mecánico	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	100
Estructura	3.0	24.2	48.5	9.1	15.2	100

Fuente: Elaboración propia con base en investigación directa (2009).

En el cuadro 6 se presentan los niveles de ingreso, medidos en salarios mínimos, según las actividades económicas a que se dedica el jefe de familia de la que forma parte la mujer acreditada. Se observa que la mayor proporción de mujeres acreditadas pertenecen a familias que se encuentran en situación de pobreza alimentaria (75.7%) y que proporciones menores corresponden a familias en niveles de pobreza cercanas a la pobreza de capacidades (9.1%) y pobreza patrimonial (15.2%).

No obstante, el estrato económico que recibe el crédito en mayores porcentajes (48.5%) es el que supera la pobreza relativa, pero que aún se encuentra en niveles de pobreza alimentaria, esto es, sus niveles de ingreso se encuentran entre 1 y 2 salarios mínimos. Las mujeres acreditadas cuyas familias se encuentran en condiciones cercanas a la pobreza absoluta son 3% y en pobreza relativa 24.2%.

Se observa que 76.4% de las familias campesinas usuarias de microcrédito tiene niveles de ingresos en el rango de 1 a 2 salarios mínimos, 5.9% se encuentra en pobreza absoluta, 11.8% está en pobreza relativa y 5.9% percibe ingresos que van de 3 a 5 salarios mínimos. Desde otra perspectiva se puede decir que 94.1% de las familias de mujeres campesinas prestatarias se encuentra en niveles de pobreza alimentaria y 5.9% se encuentra en pobreza patrimonial.

El total de las familias dedicadas a la albañilería se encuentra en el rango de ingresos de 1 a 2 salarios mínimos, esto es, supera la categoría de pobreza relativa pero no la alimentaria. De los choferes, 50% se encuentra en el extracto de 0.5 a 0.99 de un salario mínimo; 25% entre 1 y 2 salarios mínimos y el restante 25% entre 3 y 5 salarios mínimos. De los comerciantes, 33% se encuentra en el rango de 0.51 a 0.99 de un salario mínimo y en la misma proporción (33%) en los rangos de 2.1 a 2.9 y de 3 a 5 salarios mínimos, respectivamente.

El cuadro 7 muestra la distribución del ingreso por actividad ocupacional del jefe de familia y para cada uno de los intervalos de salario mínimo. Se observa que 51.5% de las mujeres acreditadas forma parte de familias campesinas, 21.2% pertenece a familias que trabajan en los servicios (transporte, herrería, mecánica); 9.2% son comerciantes; 6.1% emigra a Estados Unidos; 3% son amas de casa y el restante 9% se ocupa en la industria (como albañil, obrero o empleado).

En niveles de ingreso entre 0 y 0.5 salarios mínimos que corresponderían a niveles de pobreza absoluta, las familias son campesinas; en estratos de pobreza relativa (0.51-0.99 salarios mínimos), 25% son campesinos, 25% son choferes y en proporción de 12.5% cada grupo, se encuentran comerciantes, emigrantes, obreros y amas de casa.

En el rango de 1 a 2 salarios mínimos 81.1% son campesinos y a comerciantes, herreros y mecánicos les corresponde la misma proporción (6.3%). En el estrato de ingresos entre 3 y 5 salarios mínimos se encuentran en iguales proporciones los campesinos, emigrantes y los dedicados al sector servicios.

Cuadro 7. Tlacotepec, Morelos. Población por estrato de ingreso de las familias acreditadas (Porcentajes)

Concepto	Número de salarios mínimos					Estructura
	0 a 0.5	0.51 a 0.99	1 a 2	2.1 a 2.9	3 a 5	
Albañil	0.0	0.0	6.3	0.0	0.0	3.0
Ama de casa	0.0	12.5	0.0	0.0	0.0	3.0
Campesino	100.0	25.0	81.1	0.0	20.0	51.5
Chofer	0.0	25.0	6.3	0.0	20.0	12.1
Comerciante	0.0	12.5	0.0	33.4	20.0	9.2
Emigrante	0.0	12.5	0.0	0.0	20.0	6.1
Empleado	0.0	0.0	6.3	0.0	0.0	3.0
Obrero	0.0	12.5	0.0	0.0	0.0	3.0
Herrero	0.0	0.0	0.0	33.3	20.0	6.1
Mecánico	0.0	0.0	0.0	33.3	0.0	3.0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con base en investigación directa (2009).

En suma, las empresas de microfinanzas en Tlacotepec, Zacualpan de Amilpas, Morelos, atienden con microcréditos a los más pobres de los pobres, aunque la mayor proporción se otorga a la población que se encuentra cercana a la frontera de pobreza alimentaria.

### Nivel de riqueza del acreditado y su antigüedad como usuario

Los montos de crédito que se asignan suelen depender de la capacidad de pago o del nivel de riqueza del solicitante, de los flujos de efectivo que genere el proyecto o negocio, de las garantías y de los antecedentes crediticios, estos últimos dependen del comportamiento del acreditado a lo largo del tiempo.

Respecto a la vinculación crédito-riqueza, se corrió una regresión por el método de Mínimos Cuadrados Ordinarios que relaciona el importe del crédito y el ingreso familiar (las cifras se expresan en logaritmos naturales), esta última como variable representaría el nivel de riqueza. La ecuación es la siguiente:

$$\ln(\text{CRÉDITO}) = 5.94 + 0.316 * \ln(\text{INGRESO})$$

(3.5)    (1.4)     $R^2 = 0.06253$

Se observa que el signo de las variables es positivo, lo que indica que un aumento en el ingreso implica mayores montos de crédito; sin embargo, existe muy baja correlación entre las variables (0.25), el índice de determinación es cercano a cero ( $R^2$  es de 0.06) y el estadístico t indica que no existe significancia estadística entre el valor de la variable ingreso respecto a la variable crédito. Se constata la relación positiva entre ambas variables.

En el caso de Tlacotepec, el monto de crédito asignado no depende de la riqueza del solicitante medida ésta por el flujo mensual del ingreso familiar.

La literatura indica que los montos de crédito dependen de los antecedentes del acreditado en el tiempo, esto es, se inicia con montos pequeños de financiamiento y conforme el acreedor y el acreditado ganan confianza mutua se amplían los montos de microcrédito.

Para medir la relación entre el crédito y la antigüedad en el uso del microcrédito, se corrió una regresión que relaciona al crédito como proporción del ingreso familiar (CRÉDITO) respecto a la antigüedad en el uso de este tipo de financiamiento, medido en años y fracciones de año (TIEMPO). La ecuación resultó como sigue:

$$\text{CRÉDITO} = 3.2186 - 0.06259 * \text{TIEMPO}$$

(3.38)    (0.31)     $R^2 = 0.003$

La ecuación muestra los siguientes resultados:

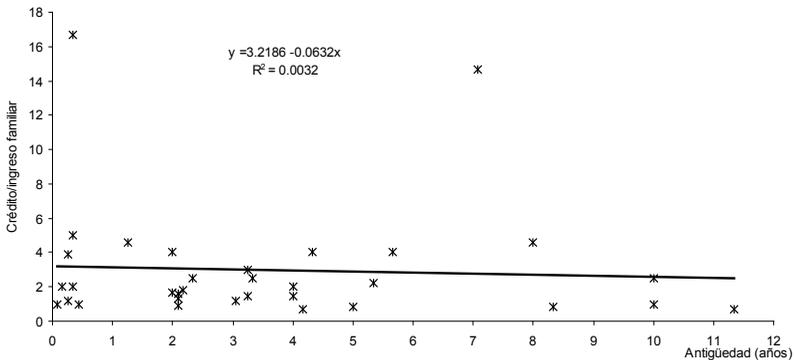
- 1) No existe relación estadísticamente significativa entre el monto del crédito y la antigüedad como usuario de microfinanciamiento. El índice de correlación y la  $R^2$  son cercanos a cero, y el estadístico t del parámetro de la pendiente de la línea de regre-

sión no es estadísticamente significativo. No se prueba la aseveración de que los importes del microcrédito aumentan con la antigüedad como muestra de que el acreedor gana confianza en la voluntad de pago del cliente.

- 2) La pendiente es negativa. Ello puede indicar que: a) conforme se adquiere experiencia en el uso de microcrédito los prestatarios son más cautos en el uso del financiamiento y recurren sólo a las cantidades que necesitan; b) el acreedor no mantiene registros sobre el historial crediticio de cada cliente o que el costo por el uso de burós de crédito puede ser muy alto para procesar una enorme cantidad de información de prestatarios con pequeños montos.

En la gráfica 2 se observa que las microfinancieras, como práctica, suelen prestar cantidades superiores al ingreso mensual de las familias en Tlacotepec; solamente en 9% de las observaciones el ingreso familiar mensual es mayor que el crédito otorgado. En promedio, las microfinancieras prestan cantidades equivalentes a tres veces el ingreso familiar mensual, aunque se detectaron casos extremos en que los préstamos llegan a ser de 15 a 17 veces el ingreso familiar.

Gráfica 2. Tlacotepec, Morelos. Crédito/Ingreso familiar y antigüedad del cliente (Número de veces)



Fuente: Elaboración propia con base en investigación directa (2009).

Es razonable que el crédito no dependa de los flujos de riqueza, toda vez que uno de los objetivos del microcrédito es dotar de recursos a la población de bajos ingresos para que emprendan negocios que generen flujos de efectivo que posibiliten liquidar el principal y los accesorios, y porque además, la metodología de los créditos grupales implica que la responsabilidad del pago es compartida entre sus integrantes y la presión del grupo sobre el prestatario moroso es muy fuerte, lo que explica los niveles relativamente bajos de incumplimiento en el pago.

Respecto a la relación negativa entre los importes que se prestan y la antigüedad como usuario del microcrédito, se puede decir que ello significa que se afrontan riesgos innecesarios al prestar volúmenes relativamente elevados a clientes con los que la microfinanciera no tiene experiencia crediticia.

## Tasas de interés

Un hecho financiero relevante se refiere a las elevadas tasas de interés que pagan los usuarios de microcréditos en México que, de acuerdo con una estimación de ProDesarrollo,<sup>32</sup> son del 63.8% anuales calculadas como la suma de los intereses cobrados divididos entre la cartera bruta, frente al 31.4% promedio en los países latinoamericanos.

Otra fuente ubica las tasas de interés de las microfinancieras en un rango que va del 70 al 90% anual, que parecen ser muy elevadas en comparación con las ofrecidas por la banca comercial que son del orden del 50%<sup>33</sup> para créditos quirografarios al consumo.

Para el caso de Tlacotepec, la tasa de interés que declararon pagar los encuestados es del 5.2% mensual, equivalente a 62% anual sin capitalizar y del 83% anual con capitalizaciones. Sin embargo, los entrevistados manifiestan que realizan pagos semanales fijos sobre créditos con un plazo de 4 meses (16 semanas). Con base en los pagos fijos, el

---

<sup>32</sup> M. Gessaghi, Matthew Gehrke et al., *Benchmarking de las microfinanzas en México: Desempeño y transparencia en una industria creciente, 2007*, ProDesarrollo y Microfinance Information Exchange, Inc., en <[http://www.prodesarrollo.org/fileadmin/documentos/Varios/Informe\\_Mexico\\_2006\\_baja.pdf](http://www.prodesarrollo.org/fileadmin/documentos/Varios/Informe_Mexico_2006_baja.pdf)>, consultada el 10 de julio de 2009.

<sup>33</sup> A. Torres, “Macrocosto de las microfinanzas”, en <<http://www.exonline.com.mx/XStatic/excelsior/template/content.aspx?se=nota&id=182010>>, consultada el 7 de abril de 2008.

monto de crédito y el plazo, se determinó que la tasa de interés semanal promedio que pagaron fue de 2.7%, equivalente a 140% anual.

El alto costo del microfinanciamiento suele explicarse por:<sup>34</sup>

- a) Los elevados costos operativos asociados con los recursos humanos, el transporte y la logística, estos dos últimos conceptos se relacionan con la dispersión de los acreditados en zonas rurales alejadas de los conglomerados urbanos.
- b) Los costos de transacción son elevados porque se vinculan con saldos de crédito pequeños.
- c) Los costos de fondeo se aproximan a las tasas activas de las microfinancieras.
- d) Altos márgenes de ganancia que resultan de la búsqueda de la autosuficiencia, de una rápida expansión y de mayores economías de escala.
- e) Prácticas monopólicas y escasa demanda por servicios de microcrédito.

Otro factor que incide en las elevadas tasas de interés es la percepción del acreedor sobre el riesgo de incumplimiento del prestatario.

Aún sin poner en duda la validez o razonabilidad de los argumentos citados, es indiscutible que las tasas de interés de los microcréditos en Tlacotepec, y presumiblemente en el país, son muy elevadas, de tal modo que los flujos de efectivo requeridos para obtener valores presentes netos positivos de los proyectos de inversión con tasas de descuento de más de 140% en un año deben ser muy altos; la única forma de obtener esos flujos de efectivo sería por el establecimiento de sobreprecios excesivos a los bienes y servicios ofrecidos por los usuarios del microcrédito que podrían repercutir en los consumidores locales de tales productos, estaríamos en un juego de suma cero donde lo que alguien gana (microfinancieras y prestatarios) otro lo pierde (consumidores locales).

---

<sup>34</sup> M. Gessaghi, *Benchmarking de las microfinanzas...*, pp. 27-34.

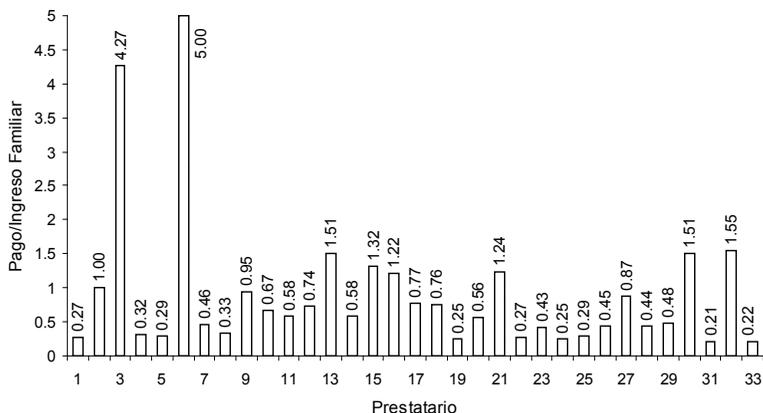
## Amortización de los créditos e ingreso de las familias

En general, se busca que el microcrédito sea colocado en actividades relacionadas con la formación o fortalecimiento de pequeños negocios, por tanto, cabría esperar que el capital, los intereses y, en su caso, los accesorios se cubrieran con los rendimientos de la actividad empresarial del prestatario.

Sin embargo, resulta difícil esperar que un negocio genere rendimientos de corto plazo superiores al 2.7% semanal (mayores al 140% anual en Tlacoatepec y 90% para el país, según estiman los especialistas) para cubrir los intereses y reponer el capital. Por tanto, cualquier contingencia adversa en la actividad de negocios debe significar una fuerte presión sobre el ingreso familiar para liquidar el micropréstamo y un riesgo elevado para la microfinanciera en lo referente a la recuperación de la cartera.

La gráfica 3 muestra los compromisos de pagos mensuales de la población entrevistada, derivados de la contratación de microcréditos como proporción del ingreso mensual, tales compromisos van desde una quinta parte hasta 5 veces el ingreso familiar.

Gráfica 3. *Tlacoatepec, Morelos. Amortización mensual a ingreso familiar (Número de veces)*



Fuente: Elaboración propia con base en investigación directa (2009).

La práctica financiera indica que la liquidación de los pasivos debe significar cuando máximo una tercera parte del ingreso familiar. En el caso de Tlacoatepec, 30.3% de la población entrevistada tiene créditos cuyos flujos mensuales de pagos representan entre 21 y 33% del ingreso familiar; 45.5% de los acreditados tiene compromisos de pagos equivalentes a un rango que va del 42.8 al 100%; y el restante 24.2% de los prestatarios tiene compromisos de pagos que se ubican entre una vez y cinco veces su ingreso mensual. En promedio, las familias encuestadas de Tlacoatepec tienen compromisos de pagos equivalentes a 90% de su ingreso familiar.

La presión sobre el ingreso familiar derivada de los compromisos de pago es muy elevada, además de aumentar el riesgo de quebrantos para las microfinancieras; ese riesgo de alguna forma es compensado por las exageradas tasas de interés, lo que de alguna manera podría significar un círculo vicioso de elevados riesgos de incumplimiento y altas tasas de interés.

## **Destino del microcrédito**

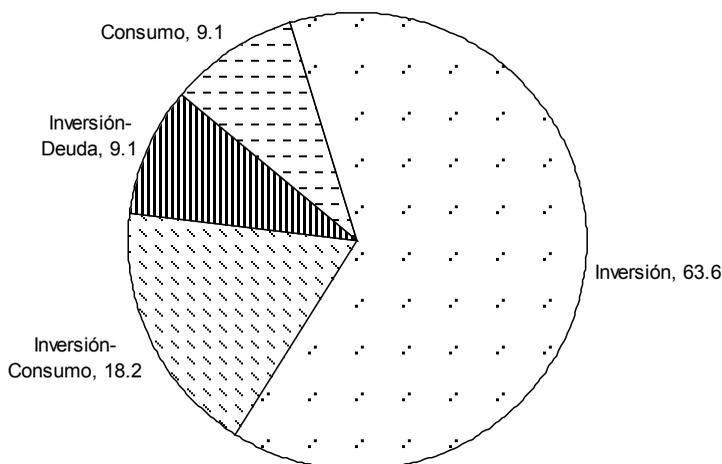
Los microcréditos buscan fomentar la creación o continuación de pequeños negocios, por lo que su destino principal está constituido por capital de trabajo para las actividades empresariales de las mujeres en poblaciones rurales.

Las empresas de microfinanzas en general, y en particular las que prestan servicios en Tlacoatepec, tienen entre sus objetivos ofrecer microcréditos para apoyar con capital de trabajo a la población de bajos ingresos para que establezcan o amplíen sus negocios. Sólo las empresas como Banco Azteca ofrecen préstamos para la compra de bienes de consumo al segmento de mercado referido, pero su presencia entre los prestatarios de Tlacoatepec es marginal.

La gráfica 4 presenta las proporciones en que se distribuye el microcrédito entre diferentes usos como adquisición de bienes consumo, inversión en capital de trabajo e incluso liquidación de deuda o una combinación entre ellos. Según se observa en Tlacoatepec, 63.6% de la población encuestada manifestó que el destino del crédito es la inversión; 18.2% expresó que el crédito lo utilizaba para la inversión y para cubrir necesidades de consumo, desde afrontar problemas de

salud, compra de útiles escolares, instalar el piso en la vivienda, etc.; 9.1% lo canaliza a la inversión y para liquidar pasivos adquiridos con alguna otra empresa de microfinanzas, y el restante 9.1% lo destina al consumo. El crédito se desvía hacia usos no productivos, esto es para satisfacer las necesidades de consumo e incluso para el pago de otros préstamos, lo que resulta sintomático del sobreendeudamiento en que están incurriendo las familias.

Gráfica 4. *Tlacotepec, Morelos. Destino del crédito (Porcentajes)*



Fuente: Elaboración propia con base en investigación directa (2009).

El cuadro 8 muestra que las actividades de negocios apoyadas por microcréditos en Tlacotepec generan alta liquidez, de hecho 63.3% de los negocios apoyados se ubica en el sector comercio, en especial para la venta de abarrotes, dulces, ropa, blancos y, en menor medida, mercería, regalos, perfumes, refrescos, zapatos por catálogo y verduras.

De los negocios apoyados con capital de trabajo, 30% se encuentra en el sector servicios, donde el negocio más socorrido es el de venta de comida y en menor medida la herrería y la instalación de una vulcanizadora.

El crédito a la actividad agropecuaria es marginal, pues sólo 6.7% de los microcréditos destinados a los negocios en Tlacotepec se destina a la crianza de cerdos.

Cuadro 8. *Tlacotepec, Morelos. Destino de los apoyos en capital de trabajo (Estructura porcentual)*

<i>Sector</i>	<i>Estructura</i>
Comercio	63.3
Servicios	30.0
Agropecuario	6.7
Inversión en capital de trabajo	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en investigación directa (2009).

Resalta que parte importante de las mujeres acreditadas pertenecen a familias campesinas que, sin embargo, complementan los ingresos familiares con la incursión en actividades no agropecuarias como el comercio y los servicios.

### **Impacto del microcrédito en las condiciones de vida de las familias**

El objetivo de los microcréditos es la formación o fortalecimiento de la actividad empresarial, aunque como se mencionó con anterioridad, el destino del crédito no es siempre para la inversión, pues una parte se destina al consumo o a liquidar pasivos. Por tal motivo, en Tlacotepec la fuente de recursos para la liquidación de los pasivos no siempre proviene de los flujos generados por la actividad empresarial, sino que afecta directamente al ingreso familiar.

El cuadro 9 muestra las fuentes de recursos para pagar los microcréditos como son los rendimientos del propio negocio, una combinación de utilidades del negocio y el uso del ingreso familiar (esposo, hijo, hermano) y el ingreso familiar.

Cuadro 9. *Tlacotepec, Morelos. Fuente de recursos para liquidar el microcrédito (Porcentajes)*

<i>Fuente de Pago</i>	<i>Estructura (%)</i>
Negocio	66.7
Negocio e Ingreso familiar	18.2
Ingreso familiar	15.2
<b>Total</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia con base en investigación directa (2009).

Se observa que el propio negocio genera los recursos para pagar el crédito en 67%; en 18% los recursos provenientes del negocio se complementan con el ingreso familiar para liquidar el pasivo, y en 15% el crédito se paga con el ingreso familiar o en la práctica se contratan otros créditos para refinanciar la deuda.

Sin duda, un estudio más profundo debería considerar diferentes periodos de tiempo para verificar si los usuarios de los servicios de las empresas microfinancieras saltan las diferentes líneas de pobreza. Para los efectos de esta investigación, se recogió el testimonio y apreciaciones de los usuarios de microcrédito respecto a si con el uso de ese servicio ofrecido por las empresas de microfinanzas acrecentaba sus niveles de ingreso.

Precisamente el cuadro 10 resume las respuestas de los acreditados, relativas a la pregunta de si la contratación del microcrédito mejoraba las condiciones de vida de los usuarios. Al respecto, 69.7% contestó que sí y 30.3% que no. Específicamente, 54.5% de los encuestados manifestó sin duda que sus condiciones de vida habían mejorado porque se les facilitó la posibilidad de crear o ampliar un negocio, contribuir a los gastos familiares y porque no es fácil obtener crédito entre intermediarios diferentes a las microfinancieras.

Cuadro 10. *Tlacotepec, Morelos. Mejoramiento de las condiciones de vida (Porcentajes)*

<i>Mejora de las condiciones de vida</i>	<i>Estructura</i>
Sí absolutamente	54.5
Sí	15.2
No	30.3
<b>Total</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia con base en investigación directa (2009).

El 15.2% expresó que había mejorado sus condiciones del vida en ciertas ocasiones, sobre todo al inicio del uso del préstamo, aunque las cantidades que debían amortizar eran elevadas y les resultaba difícil liquidarlas. De cualquier manera, el crédito los había ayudado “a salir de un apuro”.

De los encuestados, 30.3% contestó que no mejoraban sus condiciones de vida con la contratación del microcrédito, porque las ganancias de las ventas son iguales a los intereses que se pagan; el microcrédito sólo “los saca de apuros en el momento, pero cuando no alcanzan las ventas para pagarlos tienen que conseguir el dinero por otro lado”; estiman que resultan perjudicados por los intereses, e incluso perciben que terminan pagando cantidades excesivas, además, si alguien no paga temen que se demande a todo el grupo solidario. Se llega a manifestar que se empeoraron las condiciones de vida por la contratación del microcrédito.

## CONCLUSIONES

Las instituciones de banca comercial carecen de instrumentos e intención para atender a la población más desfavorecida, sobre todo a la ubicada en zonas rurales como es el caso Tlacotepec, Zacualpan de Amilpas, Morelos, donde no existen sucursales bancarias cercanas. Por ello es importante la actividad de las empresas de microfinanzas

en cuanto a que son entidades que ofrecen pequeños préstamos para financiar la inversión necesaria para formar o ampliar empresas familiares sin acceso al crédito bancario.

En Tlacotepec tienen presencia cinco empresas de microfinanzas que ofrecen microcréditos para capital de trabajo que posibilita que las mujeres de esa localidad amplíen o formen microempresas, aunque la población recurre de manera marginal al crédito directo al consumo en las instalaciones de una agencia bancaria especializada en ese tipo de préstamos ubicada en una localidad aledaña.

Tlacotepec es una localidad en donde existen diferentes niveles de pobreza y las mujeres participan en actividades productivas para contribuir en una proporción importante del ingreso familiar; por tales motivos esa población reúne las características del mercado objetivo de las entidades de microfinanzas.

El microcrédito en Tlacotepec se destina a mujeres que apoyan la economía familiar y se dedican en gran medida a desempeñar actividades comerciales como tiendas de abarrotes, de prendas de vestir, de verduras, etc., y en menor medida se ocupan en el área de servicios.

Sin embargo, el tamaño del mercado (entre 6 y 7% de las familias) del microcrédito en relación con el número de empresas microfinancieras que operan en la localidad parece ser bajo. La fuerte competencia entre las empresas de microfinanzas no se traduce en menores tasas de interés y se aprovecha por las usuarias para refinanciar pasivos, esto es, parte de los montos de crédito que contratan lo usan para pagar las deudas contraídas con alguna otra empresa de microfinanzas.

Existe cierto sobreendeudamiento, pues los montos de crédito suelen ser superiores al ingreso familiar y las cantidades semanales que se pagan de capital e intereses no corresponden a prácticas prudentes (exceden en la mayoría de los casos de un tercio del ingreso familiar). Además, las empresas prestan montos relativamente elevados sin experiencia previa con el cliente. Estos factores podrían significar riesgos excesivos que se compensan con las tasas de interés exageradas, que generan un círculo vicioso de elevados riesgos que corresponden a tasas de interés altas.

Se detectó la práctica de desviar el crédito hacia la compra de bienes de consumo (se complementa el gasto familiar) y hacia la liquidación de pasivos adquiridos con otras microfinancieras.

Este estudio revela que la población acepta que han mejorado sus condiciones de vida, aun cuando se presentan algunas dudas al respecto, en los siguientes términos:

- a. El 54% de las familias acreditadas no tiene dudas de que mejoraron sus condiciones de vida gracias al uso del microcrédito, les facilitó crear o ampliar un negocio y contribuir a los gastos familiares.
- b. El 15% expresó que había mejorado su nivel de vida, aunque consideraba que los pagos eran elevados y les resultaba difícil cubrirlos.
- c. Casi un tercio de los acreditados expresó que no mejoraban sus condiciones económicas, porque los ingresos obtenidos de las ventas de sus negocios son iguales a los intereses que pagan.

Se reconoce que es necesario profundizar en los estudios para verificar en qué medida los servicios ofrecidos por las empresas de microfinanzas permiten que los estratos de población superen las líneas de pobreza, para ello, se requiere realizar análisis intertemporales y de otra naturaleza.

Para el caso de Tlacotepec, el presente estudio indica que el microcrédito tiende a conducir a proporciones elevadas de la población a situaciones de sobreendeudamiento, ya sea porque ocurren desvíos de los recursos crediticios o porque las tasas de interés son demasiado elevadas y no permiten obtener valores presentes netos positivos de los proyectos de inversión. Esos elementos contribuyen a limitar el papel de las empresas de microfinanzas como instrumento de superación de la pobreza.



# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	7
LA EMPRESA Y EL EMPRESARIO DESDE TRES PERSPECTIVAS TEÓRICAS <i>Eunice Leticia Taboada Ibarra</i> <i>Miguel Ángel Sámano Rodríguez</i> <i>María Flor Lilia Chávez Presa</i> .....	13
PROCESOS DE COORDINACIÓN EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ: LOS CASOS DE FORD Y TOYOTA MOTORS COMPANY <i>Alejandro García Garnica</i> <i>Ana Esther Escalante Ferrer</i> .....	41
BASES CONSTITUCIONALES Y LEGALES DE LA EMPRESA EN MÉXICO <i>Ladislao Adrián Reyes Barragán</i> <i>Gildardo Avilez González</i> .....	73
LAS EMPRESAS Y EL DERECHO DEL TRABAJO <i>Gabriela Mendizábal Bermúdez</i> .....	105

OBLIGACIONES FISCALES DE LAS EMPRESAS EN RELACIÓN CON SUS TRABAJADORES <i>Juan Manuel Ortega Maldonado</i> . . . . .	129
LA EMPRESA SOCIAL Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN MÉXICO <i>Gloria Moreno Álvarez</i> . . . . .	153
EMPRESAS DE MICROFINANZAS Y LA ACTIVIDAD DE MICROCRÉDITO EN TLACOTEPEC, ZACUALPAN DE AMILPAS, MORELOS <i>Janet Rivera Lavín</i> <i>Joaquín Mercado Yebra</i> . . . . .	183