



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## “Asociación y gestión del conocimiento global: Caso floricultores”

DRA. MA. DEL CARMEN DOMÍNGUEZ RÍOS<sup>1</sup>

MICHELE ALEXANDRA CORONA DOMÍNGUEZ

### RESUMEN

En este trabajo se analiza una asociación de productores dedicada a la producción y comercialización de flores. Se pretende entender las redes de conocimiento y acumulación de capacidades que permiten a las empresas de manera independiente mejorar su desempeño productivo, a través de la aplicación de mejores técnicas administrativas y productivas. Analizar la forma en que se aprovechan las redes sociales a nivel micro (proveedores, clientes y mercado) y a nivel meso (instituciones de educación superior y programas de apoyos del gobierno) en la conformación de estos negocios.

El trabajo presenta la problemática de las MIPYME rurales y el proceso de aprendizaje y conocimiento en las asociaciones de floricultores. Posteriormente, se presenta, el marco conceptual y el modelo de sistema productivo local como herramienta de análisis dentro de la investigación y se estudia el caso de la asociación TULIPANI. Finalmente se dan las conclusiones.

**Palabras Claves:** gestión del conocimiento, Asociaciones, Floricultura

### ABSTRACT

In this paper the association of producers devoted to the flower industry is analyzed. The knowledge networks and skill learning process are presented. They allow firms to improve their performance in areas such as production, distribution or marketing. Furthermore, these networks share the best practices in management. The research also proves that social networks can benefit in different levels. Some advantages are at micro level (providers, clients, market) other are at macro level (universities and government). In the end, they help to create better firms.

First of all, some of the problems that small rural business faces are described and the learning process in the florists association is exposed. Then, a theoretical frame and the model of local productive system are explained. Both are the tools for the analysis in the research. The case of TULIPANI association is studied. Finally the conclusions and main findings are presented.

**Keywords:** knowledge management, association of entrepreneurs, flower industry.

---

<sup>1</sup> Profesora Investigadora de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

## La problemática de las MIPYME rurales

Entre los problemas que atraviesan las microempresas rurales se pueden mencionar la falta de productividad, la falta de tecnología, el escaso apoyo gubernamental, el deterioro de los recursos naturales, la corrupción, y una gran segmentación de las tierras.

Ante este escenario es necesario buscar alternativas o soluciones para mejorar el entorno socioeconómico y propiciar las condiciones para el desarrollo de redes que generen competencias a las microempresas rurales.

Además de los recursos se requiere de la acción de un conjunto de variables que fortalezcan a las Mipyme como el nivel tecnológico, la organización de la producción, el financiamiento, la comercialización y la protección al medio ambiente.

El enfoque evolutivo del cambio tecnológico sugiere que la dinámica innovadora depende más de los procesos de aprendizaje que de los recursos disponibles, y que estos procesos de aprendizaje tienen un carácter acumulativo, sistemático y cultural. Dosi (1998) Considera también que el conocimiento tácito desempeña un papel importante en la dinámica innovadora.

El aprendizaje puede entenderse como un proceso colectivo de acumulación de conocimientos y experiencias, como la experiencia acumulada de una **organización** o como la experiencia individual acumulada a medida que ésta se presenta.

Las capacidades demuestran la aptitud para hacer un uso eficaz del conocimiento en la producción con el fin de mantener la competitividad y la eficiencia. Tales capacidades permiten a una empresa asimilar, emplear, adaptar y modificar las tecnologías existentes. Asimismo, le permite crear nuevas tecnologías y desarrollar nuevos productos y nuevos procesos de producción que respondan al cambiante entorno económico. El **aprendizaje tecnológico** es así, el proceso de fortalecimiento y capital humano que se incorpora a través de estrategias diferentes, relacionado con la aplicación de nuevas tecnologías en la organización, el tipo de actividad productiva y las relaciones entre diferentes organizaciones.

Por lo tanto, el conocimiento se convierte no solo en instrumento para explicar y comprender la realidad, sino también en el motor de desarrollo y en factor dinamizador del cambio social y económico.

Para el caso de las organizaciones de productores rurales que nos ocupa el conocimiento y el aprendizaje son el eje que mueve a las innovaciones que genera cambios en su estructura. Por lo tanto, se propone a la asociación de productores como una fuente de innovación que permite administrar el conocimiento y establecer un aprendizaje tecnológico que desembocará en una mejora a nivel micro.

La “organización” es un término general que implica la integración de recursos, la asociación de personas, que cooperan entre sí, para llegar a la solución de problemas comunes.

La “organización de empresas rurales”, puede entenderse como un proceso en el que se integran recursos materiales, tierra, agua, maquinaria, fuerza de trabajo, por lo que los hombres se asocian, en un proceso de colaboración y cooperación, para hacer más productiva la aplicación del trabajo a los recursos naturales.

En términos más amplios, la organización implica la integración de recursos y la cooperación de los productores para solucionar problemas comunes.

Domínguez (2008) menciona que es necesario promover innovaciones dentro de las empresas rurales y construir habilidades empresariales, de empoderamiento, de visión de futuro para entender que la manera de integrarse a los mercados internacionales, es produciendo con eficiencia, con tecnología avanzada, acumulando ventajas, mejorando los sistemas de comercialización, de logística, administración, control de calidad, con investigación. El proceso de comercialización requiere conocer el mercado y a los clientes. Además, es necesario entender que con la apertura comercial surgen oportunidades en algunos casos pero también existe una mayor competencia. En otra investigación Domínguez (2002) reconoce que con la apertura comercial, es necesario que los productores se organicen cada vez más para tener más oportunidades de adquirir créditos, tecnología, ampliar la producción, y de esta forma elevar la productividad.

### **Sistema productivo local**

En la literatura económica se han definido un gran número de conceptos para analizar y describir las formas de organización de la producción que se encuentran en proceso en el ámbito territorial<sup>2</sup>. Las características comunes en los diferentes enfoques, consisten en que los conceptos se refieren a sistemas productivos locales que se originan en la especialización de la producción ya sea en un producto o en una actividad básica. Las actividades estrechamente relacionadas tales como los

---

<sup>2</sup> Sobre el papel de la región en la dinámica económica consúltese: sistemas productivos locales (Courlet y Soulage 1994) ecosistemas localizados (Planque 1983, Pecqueur 1987) mesosistema productivo (Gilly 1990) sistema de producción e innovación localizado (Longhi y Queré 1991).

servicios comerciales, investigación y capacitación a menudo se establecen cerca de la principal actividad de la región fortaleciendo la eficiencia del sistema productivo.

Las redes identificadas como receptoras de apoyo gubernamental son agrupaciones de empresas que producen bienes o servicios relacionados, trabajan en conjunto con el fin de incrementar las exportaciones.

La configuración de sistemas productivos, es una de las formas para que entornos territoriales menos desarrollados e incluso marginados enfrenten el proceso global mediante esta estructura que actúa incluso como estrategia de desarrollo local y regional, mediante el aprovechamiento, fomento y eficacia de las actividades productivas en estos entornos territoriales.

De aquí que cada territorio visualizado como agente económico es resultado de las relaciones que se establecen entre las empresas y las instituciones locales, mismas que se ven manifestadas a escala local e internacional.

Sin embargo, la concentración territorial de las empresas no genera automáticamente la existencia de un sistema productivo; para su constitución es necesario que medie entre las empresas un sistema de relaciones y preferencias que induzca a los miembros de la comunidad a preferir a otros integrantes de esta. Esto es, que las transformaciones socioeconómicas y territoriales incorpore procesos de innovación en forma de flujos y redes, consolidándose así la idea de que el esfuerzo innovador, que propicia la generación e incorporación de conocimiento para dar respuesta a los retos y problemas a los que las sociedades deben hacer frente, resulta un factor clave que permite no sólo a las empresas sino también a los distintos ámbitos territoriales, insertarse con una mejor posición en un espacio abstracto de redes, que interactúan y que se consolida como lógica espacial dominante (Aydalot, 1986; Maillat, 1995; Coitéis y Pecqueur, 1995).

Bajo esta perspectiva se considera que la utilización del potencial endógeno de cada territorio es estratégica y que la dinámica económica depende de las condiciones del entorno en el que surgen y se desarrollan las empresas y se difunde el conocimiento y de la respuesta de los actores locales a los cambios del entorno (Vázquez, 1999: 245).

Con este sistema la creación de ventajas competitivas tiende a asociarse a los sistemas productivos, y el desarrollo de estos se da por la fuerte vinculación que existen entre las empresas y las relaciones de cooperación que se establecen entre el conjunto de instituciones que operan en un territorio determinado.

Factores que inciden en la formación de los sistemas productivos locales (Paunero, 2004).

- Existencia de un sistema de valores compartidos por el entorno (amortiguador de conflictividad con normas sociales específicas sobre el entorno social cultural).

- Una densidad de relaciones familiares comunitarias, arcaísmo con modernidad.
- Seguridad en la familia (autoconsumo, pluriactividad, entre otros).

Los sistemas productivos locales (Negreen, et. al., 2004):

- Presentan una estructura organizativa y de mando unifamiliar, con presencia de cierta especialización en las relaciones productivas que se pueden manifestar mediante integración vertical y/o horizontal.

- Existe una interacción continua entre la actividad económica, cultural, social y política.

- Hay una complementación de funciones entre los diferentes agentes locales orientados a fortalecer la capacidad de conocer, aprender y de actuar, convirtiéndolo en un núcleo nodal de la dinámica de una economía local.

- Bajo este contexto, un sistema productivo encuentra su mejor expresión en lo local, pues los procesos de descentralización productiva y formación de redes constituida por pymes especializadas encuentran su mejor expresión en ciertos territorios en los que a lo largo del tiempo se ha generado un contexto social determinado, capaz de favorecer el surgimiento de iniciativas locales, acompañadas a veces por la llegada de inversiones exógenas, así como con crecientes vínculos entre las empresas y entre éstas y las instituciones (Caravaca, et. al., 2003).

Los sistemas de producción locales formales son una agrupación de micro y pequeñas empresas desarrolladas espontáneamente y con poca o nula planificación.

Este tipo de sistemas se caracterizan por tener un crecimiento limitado dada la competencia, la poca cooperación en el intercambio de información y la débil disponibilidad de infraestructura productiva y financiera.

El sistema productivo local se ajusta a un comportamiento dinámico sistemático. El enfoque sistemático rechaza el carácter lineal del proceso de innovación y se centra en los **enlaces de intercambio** entre los diferentes elementos de un sistema de innovación que estaría constituido por un conjunto de instituciones que crean o difunden conocimientos y lo transforman en nuevos productos o procesos, de tal manera que el buen funcionamiento del mismo depende de la interacción fluida entre los diferentes elementos del sistema (González, 2004).

Cuando este tipo de ambiente productivo adopta esta posición, lógicamente puede lograr grandes ventajas:

1. Enfrentar los procesos productivos que se producen a escala internacional, mediante el fortalecimiento de su base competitiva y productiva (a nivel local y regional).

2. Mayores posibilidades de consolidación y expansión tanto de los procesos como de las propias empresas hacia otros territorios específicos, en donde se amplían las vinculaciones entre firmas, desarrollándose simultáneamente otra realidad local. Por lo que el tipo de estrategias productivas conserven una relación específica dentro del entorno territorial endógeno.

### **Metodología**

Dada la importancia de la producción y comercialización de flores para la región<sup>3</sup>, se realizó un estudio de campo para conocer el origen y la organización productiva de los viveros de flores.

Se realizó un censo de las asociaciones de productores de flores y se seleccionó una asociación donde se realizaron entrevistas a profundidad con su representante con el objetivo de conocer los conocimientos y habilidades desarrolladas a través de las redes de esta organización de microempresarios.

### **Origen y organización de los viveros**

Los viveros se iniciaron como empresas familiares aprovechando las condiciones locales.

La figura masculina padre, esposo hermano o hijos aparece siempre como el fundador de los viveros.

Los emigrantes atlixquenses tanto hombres y mujeres que han estado o están en Estados Unidos apoyan a sus familias en la conformación de la empresa familiar y/o en la ampliación y tecnificación de los viveros enviando remesas para este fin.

El papel de las mujeres ha sido fundamental en la innovación técnica y organizacional de los viveros, esposas, hermanas e hijas colaboran desde la producción hasta la comercialización de las plantas en los viveros de traspatio, y en los casos de aquellas que poseen preparación secretarial, contable o administrativa se ocupan de la organización del negocio.

En general los floricultores aprenden mejores técnicas, a través de la capacitación en cursos y talleres que el gobierno municipal les ofrece a las asociaciones de viveristas y a través del contacto personal que mantienen en su organización

Los problemas que han enfrentado las asociaciones se refieren a cuatro aspectos:

- 1) Carencia de organización para la producción
- 2) Medio ambiente
- 3) Mercado

---

<sup>3</sup> Atlixco exporta flores anualmente por un monto de 460, 000 dólares a Estados Unidos, Italia y Francia.

#### 4) El uso de la tierra

Los representantes de las asociaciones comentaron que se han organizado formalmente para aprovechar la localización, consolidar las empresas y generar empleo, para cooperar en la producción y comercializar sus productos, lograr insumos a mejor precio, aumentar la producción, mejorar las especies de flores (rosal y gladiola), lograr espacio en el tianguis y en las ferias y para obtener apoyos del gobierno.

De las organizaciones entrevistadas sólo tres han tenido apoyos del gobierno por parte de SAGARPA Y SEDESOL, y se han vinculado con la Universidad Autónoma de Chapingo para mejorar las especies de flores y han recibido apoyo técnico de los viveros de Cuautla, Morelos.

Existen dos asociaciones que emplean ingeniería hidráulica en su proceso productivo.

El uso de las tecnologías de información es cada vez más amplio en las asociaciones y entre los floricultores en la organización de sus procesos.

Los beneficios que han obtenido los socios se relacionan con mejores acuerdos para la comercialización generando el incremento de las ventas y de la producción, mejor organización en los tianguis y mercados donde participan, el apoyo entre los socios para compartir áreas de producción, aprendizaje y difusión de conocimientos técnicos para mejorar sus cultivos.

Las asociaciones difunden sus productos a través de spots en la radio, página web, mapas, ferias y trípticos.

Los productores de las asociaciones florícolas de Atlixco compiten de manera organizada por el mercado y entre ella. Enfrentando la competencia de los floricultores de Tlaxcala, Cuautla, Tehuacán, San Martín y San Salvador el Verde. Entre los planes de las asociaciones están el crecimiento y desarrollo de nuevos productos, adquisición de plantas exóticas (orquídeas, palo de Brasil), instalación de un laboratorio para mejorar las especies y aumentar las áreas de cultivo para la exportación y el mercado nacional.

Las asociaciones de floricultores se han constituido de forma coyuntural respondiendo a las necesidades de créditos y apoyos del gobierno principalmente.

Recientemente, se crearon dos asociaciones de productores que funcionan con objetivos empresariales y estrategias de crecimiento en el mercado interno y en el de exportación. A continuación se presenta el análisis de estos casos <sup>4</sup>

## **ASOCIACION TULIPANI**

En el año 2004, se formó la Asociación TULIPANI con 22 socios propietarios de viveros que poseen terrenos con extensiones que van desde 10 a 60 hectáreas y emplean entre 10 a 80 trabajadores. Los integrantes de esta asociación han desarrollado redes informales expresadas en compromisos tácitos con base en la confianza y reputación de su líder.

Estas empresas muestran una estructura formal de su organización.

Se dedican a la producción de rosa y Nochebuena principalmente. Esta asociación surgió porque consideraron que como grupo podrían obtener ventajas tales como la obtención de créditos, la negociación con los proveedores sobre el precio de los insumos ( macetas, fertilizantes, esquejes etc.)

Los socios comparten las instalaciones de producción y generan iniciativas comunes de comercialización en el ámbito nacional e internacional.

Con estas estrategias pretenden reducir sus costos de transacción y lograr una mayor competitividad Este grupo de viveristas se organiza para satisfacer pedidos de gran demanda y como plan de mediano plazo pretenden obtener créditos para la innovación tecnológica de sus viveros. Cada una de las empresas que forman la asociación mantiene su identidad individual.

TULIPANI ha establecido convenios entre clientes y proveedores, acuerdos de proyectos conjuntos y alianzas estratégicas vinculándose con clientes proveedores y viveristas extranjeros con los cuales TULIPANI se involucran especialmente en la comercialización.

Estas redes formales a través contratos o acuerdos por escrito les permite a TULIPANI un mayor control y seguridad en sus transacciones, así como la obtención de información externa del mercado y know how de sus clientes extranjeros

El trabajo en redes les permite conducir sus transacciones y recibir información externa por una vía menos costosa.

La estrategia de cooperación en redes le ha permitido a TULIPANI lograr sus objetivos. El trabajo en redes se genera por el interés de las empresas mismas como una estrategia de negocios para que mejoren su desempeño y alcancen mayores niveles de productividad y comercialización.

---

<sup>4</sup> Por razones de confidencialidad se cambiaron los nombres de las asociaciones entrevistadas

### **El administrador de la Asociación como vínculo de la información entre los socios.**

Los socios de TULIPANI contrataron un administrador que entre sus funciones se encarga de mantener actualizada la información de la producción de plantas. Detectar nichos de mercado para sus productos y dar a conocer la oferta de las diferentes variedades a los socios integrados, además de mantener comunicación constante con ellos.

Se contrato a un administrador con capacidad en el uso de tecnologías de comunicación para manejar de forma eficiente y eficaz la información relevante y darla a conocer oportunamente para la toma de decisiones.

Para pertenecer a una red internacional se requiere capacidad de gestión para traducir información compleja en decisiones acertadas que solo una administración profesional y moderna puede aportar.

### **La red internacional. Conocimiento global**

La red internacional de los socios de TULIPANI con los productores holandeses tuvo su origen en la participación a las ferias internacionales apoyados por SAGARPA y BANCOMEXT. Al respecto dos de ellos, Ricardo y Francisco nos comentaron sobre esta experiencia en los viveros de Holanda.

Francisco<sup>5</sup> señaló, que hace dos años en la feria de la flor en Holanda:

“...me quedé impresionado de que al igual que nosotros, los horticultores holandeses se iniciaron como pequeños empresarios, aunque nos llevan una ventaja de 100 años de experiencia ya que en 1910 se agruparon en una organización profesional y como primer paso establecieron una escuela secundaria de horticultura para el cultivo de bulbos y en 1920 crearon el instituto de investigación del bulbo como departamento de la Universidad de Wageningen.

Existe un distrito entre Harlem y la Haya de 2 500 hectáreas de producción que cuenta con laboratorios de investigación del bulbo, servicios centrales de inspección, tribunales de arbitraje, servicios centrales de promoción, servicios de protección a las plantas.

---

<sup>5</sup> Entrevista realizada el 15 de septiembre de 2007. Viveristas del Bosque.

Además, la ubicación de los campos de bulbos es ideal, ya que se localizan entre Róterdam y Ámsterdam y se conectan con la red de carreteras europeas y el aeropuerto Shiphol.

Existe también una red de proveedores de servicios tales como las agencias de fletes, fabricación de herramientas, proveedoras de empaques etc. Además, la asociación de horticultores ha entablado una relación de cooperación con las actividades relacionadas con el cultivo y con los centros biocientíficos que se han desarrollado alrededor de la Universidad de Leiden.”

En pocas palabras existe una red integrada que crea las condiciones para que los holandeses se posicionen como los líderes del mercado de flores en Europa.

En otra entrevista Ricardo<sup>6</sup> nos explicó “... interactuamos con horticultores de bulbos y se formó una red en la producción de tulipán con una empresa holandesa que nos envía desde Holanda el bulbo que transformamos en plántulas, que después exportamos a Brasil y a Estados Unidos...” Esto ha contribuido a la transferencia de tecnología en la estructura y diseño de los viveros, además estos vínculos con el extranjero han representado beneficios significativos en la integración de los exportadores de flores y el incrementado de sus ventas al exterior.

Un elemento importante del cultivo del bulbo es el apoyo e impulso al turismo que esta actividad genera en Holanda.

La experiencia de los floricultores en las ferias internacionales se traduce en conocimientos que impulsan el mejoramiento de sus negocios y tratan de imitar las prácticas exitosas que se realizan en esos países.

### **Las alianzas internacionales**

Faulkner (1993) considera que las alianzas entre empresas se originan como resultado de un conjunto de factores externos e internos. Entre los estímulos externos menciona la globalización de los mercados, el acortamiento del ciclo de vida de productos y de las nuevas tecnologías, las ma-

---

<sup>6</sup> Entrevista a Ricardo 22 de septiembre de 2007. Viveros **Tulipani**

yores economías de escala y aprendizaje, la creciente y elevada turbulencia de la economía internacional y el descenso de las barreras comerciales entre países.

La base del surgimiento de las alianzas es la mutua necesidad de complementar activos especializados. En condiciones de elevada incertidumbre y presión competitiva, la exposición y riesgo de las empresas que operan individualmente es mayor. La competencia por mercados exige habilidades especializadas que llevan a las empresas a concentrar sus recursos competitivos y a cooperar con otras empresas en actividades complementarias. En tales condiciones, las oportunidades de permanencia de las firmas se ven asociadas a sus propias ventajas y al acceso de recursos externos tales como: mercados, tecnología y materias primas. Según lo encontrado por Domínguez (2010) la cooperación aparece como una respuesta organizacional a la incertidumbre del entorno en un contexto de fuerte presión competitiva, demanda inestable y segmentada.

TULIPANI ha establecido alianzas con productores holandeses que le han beneficiado con un mejor conocimiento del mercado y el incremento de sus utilidades que superan en mucho a las empresas que mantiene solo redes locales.

El acceso a una gama diversificada de información con orientación de mercado e ideas sobre productos y procesos nuevos, así como formas innovadoras de hacer negocios resulta fundamental para la adquisición de capacidades competitivas.

Las empresas no pueden adquirir ideas nuevas sobre productos y procesos si se mantienen aisladas. Las alianzas con las mejores del ramo son fuente de ideas innovadoras, así como también, de un constante estímulo para el mejoramiento de su desempeño.

El acceso a la tecnología, es una razón de peso para que las empresas se vinculen en redes que las relacionen con socios extranjeros.

Al respecto Francisco señaló:

“...Con este viaje mi visión como empresario se ha transformado de forma importante, regresé con ganas de hacer bien y mejor las cosas. Considero que es clave que nos organicemos para compartir mejoras, reducir costos y elevar la comercialización de nuestras plantas, considero aun más importante aplicar en mi empresa una política de calidad total de entrenamiento y

capacitación constante a mis trabajadores. Además de mantenerme informado sobre el mercado de flores a través de consultar revistas y publicaciones relacionadas con el cuidado de las plantas y nuevos cultivos...”.

Las empresas que integran esta asociación pueden obtener mejores resultados y ser más eficientes desde el punto de vista de los costos si colaboran en proyectos específicos (relacionados con la infraestructura, desarrollo de habilidades y aptitudes e iniciativas tecnológicas) como parte de un plan estratégico. Combinan sus talentos y recursos en red para alcanzar resultados que no hubieran obtenido individualmente.

La asociación facilita el conocimiento mutuo, la colaboración y el intercambio de información fomentando la confianza y el respeto entre los participantes. Ofrece oportunidades para la apertura y para compartir conocimientos prácticos sin correr el riesgo de que dichos conocimientos sean robados ya que se comparte la misma filosofía de trabajo y voluntad de colaborar. Por el contrario en una atmósfera de desconfianza se impide el establecimiento de las redes, en el sentido que crea conductas oportunistas que amenazan la estabilidad de las relaciones.

## **Conclusiones**

La carencia de una organización planeada de las microempresas rurales requiere de una organización social formal para la producción y distribución.

La integración de redes de cooperaciones es provechosa para las microempresas ya que mejora sus capacidades y su competitividad. Los beneficios principales que obtienen las empresas que participan en estas redes se relacionan con el incremento de sus ventas y utilidades, el acceso a nuevos mercados internos, la diversificación de sus proveedores y el incremento de conocimientos sobre el mercado. Las microempresas utilizan las redes por razones de eficiencia, mejora de los procesos, de la calidad y del acceso a mejores precios de los insumos.

Las agrupaciones productivas buscan: aprovechar las ventajas de apertura y ampliación de mercados, involucrarse en los mercados internacionales mediante un sistema de producción más eficiente y competitivo.

El sistema productivo local cuyo objetivo es contribuir a mejorar las condiciones económicas y sociales de los entornos territoriales, funge como estrategia para la permanencia de los viveros, a

través de la difusión del conocimiento y con la iniciativa empresarial se desarrolla a nivel local un proceso de imitación, competencia y cooperación.

Las inversiones a través de la asociación de productores ha favorecido la creación de una verdadera unidad de producción (TULIPANI) con una estrategia de inserción en nichos que genera un mercado más amplio y diversificado.

TULIPANI ha fortalecido la capacidad empresarial para la toma de decisiones cotidianas de los microempresarios. Se nota que han pasado de una perspectiva de corto plazo a una de horizonte más amplio.

Resulta evidente que las empresas, al utilizar los vínculos con otras empresas y las redes empresariales desarrollan mejor sus capacidades y se vuelven más competitivas.

Las normas, reglas y valores que rigen la manera en que los participantes de las asociaciones se comportan y se relacionan entre ellos. Estos elementos llevan hacia una filosofía de trabajo específica así como hacia principios de reciprocidad de la confianza cooperación-competencia solidaridad y apoyo mutuo. Sobre todo contribuyen a crear un entorno de trabajo compartido (objetivos comunes). El conocimiento se obtiene a partir del trabajo conjunto y es complementado por contactos que pueden ser de carácter formal o informal y comercial.

Se recomienda que las políticas públicas sean el instrumento para la construcción de estructuras de apoyo para el fomento de la iniciativa empresarial, dado que el micro empresario proviene de un entorno socioeconómico donde no existe la tradición comercial y empresarial.

## **REFERENCIAS**

- Aydalot, P. (1986). *Milieux Innovateurs en Europe*, Paris, Francia: GREMI
- Caravaca, I., González G., y Silva R. (2003). *Redes e innovación socio institucional en sistemas productivos locales*, [en línea]. Puebla. México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Recuperado de <http://www.reg.csic.es>
- Colletis, G. y Pecqueur, B. (1995). *Rôle des politiques technologiques dans la creation de ressources spécifiques et avantages dynamiques de localisation*. París, Francia: Económica
- Courlet, C. y Soulage, B. (1994). *Dinamiques industrielles et territoire*. Grenoble, Francia: IREPD.

- Crevoisier O. (1993) Spatial shifts and the emergence of the innovative milieu: the case of the Jura region between 1960 and 1990. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 11, 419-430.
- Domínguez, M. (2010) *Redes y alianzas en la internacionalización de las empresas textiles*. En *Empresa textil y de la confección trayectorias, alianzas y apoyos a la innovación* (pp 91-103). Puebla, México: BUAP
- Domínguez, M. (2008) *Capacidades competitivas y estrategias de Pymes exportadoras*. Puebla, México: BUAP
- Domínguez, M. (2002) *Cooperación interempresarial: El caso de Puebla* Puebla, México: BUAP
- Dosi, G. (1988). *Technical change and economic theory*. Londres, Inglaterra: Pinter publishers.
- Faullkner, D. (1993) *Strategic Alliances: Cooperation for competition*. Oxford, Inglaterra: Oxford University Press.
- García, J. (2005) *Condiciones socioeconómicas y territoriales para el fomento de las microempresas de la confección en San Pedro, de los baños, Ixtlahuaca*. Tesis de licenciatura FAPUC-UAEM. Toluca, México.
- Gilly J. P. (1990) *Societes de services, production de Technologies et developpement urbain le cas des activites spatiales a Toulouse*. Presentado en el trigésimo Congreso europeo de la Region Science Association Estambul, Turquía.
- González, G. (2004). *La necesidad de políticas de innovación para sistemas productivos locales*, [en línea]. Toluca, México: Red Iberoamericana de investigadores sobre globalización y territorio. Recuperado de <http://www.cmq.edu.mx>
- Guadarrama, V. (2003) *Organización de productores, aprendizaje tecnológico y procesos de innovación en el sector agropecuario*. En Memorias del Congreso RIDYT. Puebla, México: BUAP
- Iglesias, D. (2005) Los sistemas productivos como estrategia de desarrollo local ante la globalización. *Aportes revista de la facultad de economía*. BUAP, 10(30), 70-86.
- Longhi, C. y Queré M. (1991) *Les microsystemes productifs*. En *Traité de economie industrielle*. (pp 356-372). París, Francia. Económica.
- Ludvall, B. (1992). *National systems of innovation. towards a theory of innovation and interactive learning*. Londres, Inglaterra: Pinter publishers.
- Maillat, D. (1993) *Reseaux d'innovation et milieux innovateurs: un pari pour le developpement regional*. Paris, Francia: GREMI. Recuperado de <http://www.reg.csic.es>

- Mytelka, L. y Farinelli F, (2000) *Local clusters innovation systems and sustained competitiveness*. [en línea]. Toronto, Canada: Toronto University. Recuperado de <http://www.utoronto.ca/isrn/mytelka.htm>.
- Maillat, D. (1995) *Territorial dynamic, innovative milieus and regional policy. Entrepreneurship and regional development*. En *Entrepreneurship & Regional Development*. Routledge. N.J. EUA.
- Negreen, E. (2004). *El papel de las PYMEs en los sistemas productivos locales. Un enfoque desde Cuba*, [en línea]. Toluca, México: Red Iberoamericana de investigadores sobre globalización y territorio. Recuperado el 9 de Agosto de 2011, de <http://www.cmq.edu.mx>
- Paunero J. (2004). *Sistemas productivos locales en América latina, ¿fortaleza o nueva mitología?*, [en línea]. Girona, España: Universidad de Girona. Recuperado de [www.tau.ac.il/eial/XII\\_1/paunero.html](http://www.tau.ac.il/eial/XII_1/paunero.html).
- Pecqueur B. (1987) *Le développement local: mode ou modele*. Paris, Francia: Syros.
- Planque B. (1983) *Innovation et development regional*. Paris, Francia: Económica
- Rallet, A. y Torre, A. (1995) *Économie industrielle et économie spatiale*. París, Francia: Económica
- Sforzi D. (2002) *Los distritos industriales ante el reto de la globalización*. Zaragoza, España. Geographicalia. Unirioja (41)
- Schumpeter, J. (1976). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México, DF. México: Fondo de cultura económica.
- Silva, I. (2005). *Desarrollo económico local y competitividad territorial en América latina*. Santiago, Chile: CEPAL. (85)
- Vázquez, Barquero, Antonio (1999). *Desarrollo, redes e innovación, lecciones sobre desarrollo endógeno*. Madrid, España: Pirámide.
- Williamson, O. (1975) *The Economic Institutions of Capitalism*. Nueva York, EUA: The Free Press.