

Desarrollo sustentable y redes organizacionales: el caso de las PYMES en México

Adalberto Cabello Chávez
Raúl Conde Hernández
Rafael Reyes Avellaneda*

En este ensayo se explora brevemente la definición de PYMES establecida en México y se propone una distinta a la sustentada en la estadística (ventas, número de trabajadores); se indica que las PYMES son empresas caracterizadas por una gestión cualitativa peculiar, cuyo acceso a los recursos económicos o financieros se da a través de canales distintos a los tradicionales, y cuya vinculación con el mercado se da a través de nichos o intersticios locales. La metodología utilizada se sustenta en el análisis de contenido o bibliográfico, a partir del cual se definen los conceptos de desarrollo sustentable y red de subcontratación, con los cuales se elabora la propuesta de red de subcontratación sustentable. A partir de estos conceptos se abordan dos ejemplos de redes sustentables: una ubicada en Concepción Buenavista, Oaxaca y otra en Santiago Tuxtla, Veracruz, dos poblados con mucha antigüedad y gran fuerza cultural, en donde la red sustentable se ha dado a partir de la integración de individuos en organizaciones o empresas, orientadas hacia la comunidad, lo que significa la creación de empleos con base en las tradiciones u oficios, y el desarrollo del mercado local y regional.

Introducción

En México las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se encuentran inmersas en un modelo caracterizado por una organización anacrónica que es individual y jerárquica. El objetivo de este artículo es mostrar que, ante el modelo de globalización, las PYMES deben cambiar hacia un

* Profesores investigadores, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.

modelo más moderno y actual, a partir de la organización colectiva y la gestión. Una alternativa para este tipo de empresas la proporcionan las redes de subcontratación entre PYMES, o entre PYMES y una gran empresa; las redes son formas de asociación colectiva o grupal que tienen como finalidad la formación de cadenas productivas, en las que deben existir dos estrategias de asociación: una estrategia de alianza entre las empresas de la red —a partir de la cual debe haber complementariedad entre las partes, con relación a los recursos económicos y financieros, tecnológicos y comerciales—, y una estrategia de transparencia, sustentada en la confianza entre las partes —que hará transparente la información entre las mismas, lo que fortalecerá sus lazos—. Estas redes de subcontratación se deben integrar al desarrollo sustentable, que se pretende responde a un objetivo más amplio de desarrollo social de México. La asociación de las empresas debe orientarse hacia la comunidad, lo que implica la creación de empleos basados en la tradición y oficios locales que les permita competir en los mercados locales y regionales, para facilitar el desarrollo humano de la comunidad.

I. Desarrollo sustentable

Ante la extinción de especies de plantas y animales que rodean al hombre, que desaparecen, modificando con ello el entorno ambiental, que significa la destrucción de los recursos naturales y la erosión de la tierra fértil, en la década de los noventa la visión del desarrollo sustentable ha crecido con fuerza. El problema del deterioro ambiental va más allá, al llegar a afectar el medio ambiente urbano; en él, los gases tóxicos arrojados por los automóviles e industrias contaminan el aire, lo que genera enfermedades respiratorias y morbilidad en niños mal alimentados que no tienen acceso a servicios de salud (Kras, Eva; 1994).

El desarrollo sustentable tiene dos vertientes de estudio, el ecológico y el social. El ecológico tiene como objetivo hacer viable, a largo plazo, la conservación de los recursos naturales renovables, para lograr un desarrollo sostenido y la reproducción cíclica de la comunidad. En el mundo muchas pequeñas comunidades viven de la pesca del camarón, de la comercialización del caballito de mar o aves de corral, e incluso de la reproducción de mariposas de alas de ave (un tipo especial de mariposa

que es reproducido por pequeñas comunidades de Oceanía, para su comercialización mundial). La comercialización de estas especies, y de todos los recursos naturales renovables, debe ir acompañada de una política que permita su reproducción cíclica; lo que implica poner un límite temporal a la explotación de los recursos naturales, o establecer la comercialización de la fauna limitada de acuerdo con la temporada de reproducción.

El segundo eje del desarrollo sustentable es el social, el desarrollo humano; lo que implica que toda persona debe satisfacer sus necesidades básicas (alimento, vestido, y techo), pero también que debe realizar sus necesidades sociales: educación y salud (PNUD; 1997).

A nivel internacional, la principal barrera para lograr el desarrollo social se encuentra en el modelo económico actual, la globalización, que implica el libre flujo de capital, mercancías, personas e información (PNUD; 1997). La fórmula consiste en liberar los mercados nacionales y mundiales, bajo la creencia de que al generar más comercio se generará más riqueza, y que ésta no sólo beneficiará a los dueños del capital o a las empresas transnacionales, sino que generará riqueza para los trabajadores, y que, a partir de ellos, goteará hacia toda la sociedad en su conjunto.

Revisemos algunos resultados económico-sociales de la globalización. Los países menos adelantados, que concentran el 10% de la población mundial, realizan el 0.3% del comercio mundial, la mitad de lo que tenían en los setenta; sólo los países de Asia han aumentado su participación en el comercio mundial al pasar del 4.6 al 12.5%. La mayor parte de la inversión extranjera directa (IED) está concentrada en la "triada" industrial compuesta por América del Norte, Europa, Japón y Beijing (China), que en 1994 recibieron más del 90% de la IED mundial. El resto del mundo, en donde se encuentra más del 70% de la población, recibe menos del 10% de la IED (PNUD; 1997). De esta manera, el círculo virtuoso inversión-producción-consumo= riqueza, solo beneficia a pocos países.

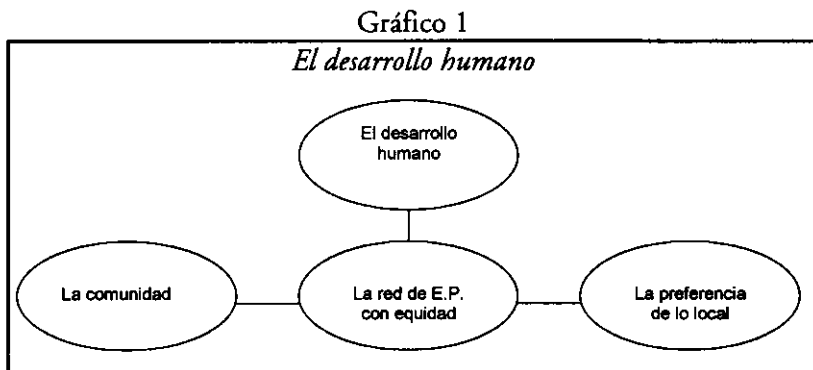
En América Latina, durante el periodo 1987-1993 el Índice de Pobreza por Ingreso (es la línea de pobreza en el límite de 1 dólar diario) aumentó del 22 al 24% (PNUD; 1997). En la misma región, durante 1994 el 20% más rico tenía un ingreso medio anual superior a 17,000 dólares, mientras que el 20% más pobre tenía un ingreso medio de 930

dólares (PNUD; 1997), esa desigualdad pone de manifiesto que los ricos tienen ingresos 18 veces superiores a los pobres y, además, muestra el fracaso de las políticas sociales desarrolladas hasta ahora por los Estados.

En México, específicamente de 1984 a 1989, la población que vivía en la pobreza absoluta se incrementó, al pasar de 6.7 a 8.8 millones (PNUD; 1997). En el mismo 1994 si bien el 50% de la población vivía en la pobreza, mal alimentada y con servicios limitados (Kras, Eva; 1994); es probable que, aunque no hay datos exactos, después del colapso financiero de 1994 los niveles de pobreza hayan empeorado. Aún más, en 1996 quince personas concentraban el 9% del Producto Interno Bruto, PIB. (PNUD; 1997); mientras que, en 1997, 30% de la población rural vivía por debajo de la línea de pobreza por ingreso, además de tener poco acceso a servicios como agua, electricidad y vivienda (PNUD; 1997), y ni pensar en el acceso a créditos, insumos y equipo.

El desarrollo sustentable, entendido como desarrollo social o humano, tiene una propuesta alternativa a la globalización; su estrategia se concentra en el desarrollo comunitario y el mercado local y regional, como antídoto a la empresa transnacional, que se centra en el desarrollo individual y el mercado mundial.

El desarrollo humano sustentable o sostenido se puede lograr mediante el impulso de tres ejes: *la comunidad, la conjunción de la empresa pequeña con equidad, y lo local.*



Fuente: Mapa conceptual de la propuesta.

La comunidad (Kras, Eva; 1994): las personas viven arraigadas en pequeñas comunidades rurales o en barrios y mantienen relaciones personales

entre ellas; es decir, tienen lazos sociales sustentados en la familia y la comunidad. Comparten usos y costumbres que los unen en la vida cotidiana y las fiestas cívicas-religiosas, como: las fiestas patronales del pueblo y la comunidad, las fiestas y ceremonias religiosas de las familias, las fiestas y conmemoraciones religiosas de la comunidad, en diferentes épocas del año, y las fiestas cívicas que enaltecen los valores nacionales, que se manifiestan a través de los símbolos patrios (la bandera, el himno) y los signos representativos del mexicano (el sombrero, la guayabera, el sarape, etcétera). Esas manifestaciones unen los lazos entre las familias y la comunidad. Las familias viven de acuerdo con valores que se han difundido de generación en generación y que se expresan en la alimentación, el vestido, la vivienda, la religión y la música. El sentido de pertenencia del individuo con la comunidad es el que prevalece.

Red de empresas pequeñas con equidad (Kras, Eva; 1994): la tradición de los oficios, que se transmite de generación en generación, debe preservarse a través de la vinculación y entrelazamiento de las personas en organizaciones, y de las organizaciones con la comunidad. La organización colectiva debe asumir una responsabilidad ante sus miembros y las familias de la comunidad. Esto puede significar una mejor calidad de vida para la comunidad, a través de la unión de: los oficios, los recursos financieros, las capacidades productivas, y la utilización de “tecnología intermedia” —máquinas de fácil manejo y mantenimiento—, para producir productos artesanales con recursos naturales locales. El objetivo debe ser, por un lado, impulsar el desarrollo del producto a partir de las prácticas cotidianas de la comunidad y la exposición al mercado; y, por otro, generar la cogestión a partir de la cual todos participen en la toma de decisiones y se distribuya equitativamente la riqueza.

La preferencia por lo local (Domínguez y Hernández; 2001 y PNUD; 1997): la conjunción de las personas implica la conjunción de pequeñas empresas por medio de una empresa colectiva, identificada con la comunidad local. La prioridad debe ser generar trabajo para la comunidad, de tal forma que satisfaga las necesidades de los seres humanos, para que desarrollen sus inquietudes, sus aptitudes, sus conocimientos, y les permita tener acceso no sólo a un mejor ingreso, sino al “desarrollo humano o social”, a través del derecho a la salud y la educación, exigiendo su derecho a la participación política y social, lo que implica la participación en la elección de sus autoridades, y en la determinación del

rumbo o dirección de su desarrollo social; esto es, elegir entre *la red de desarrollo sustentable* o imponer el establecimiento de una maquiladora o un campo de golf.

II. Las PYMES en México: una estrategia ante la globalización

Las PYMES son micro, pequeñas y medianas empresas, que se caracterizan por ejercer una gestión cualitativamente distinta a la ejercida por la gran empresa (Suárez N., Tirso; 2001),¹ esto quiere decir que son empresas que gestionan sus recursos económicos y su acceso al mercado por medios distintos a los utilizados por la gran empresa, lo que significa que éstas buscan alternativas distintas a los canales financieros convencionales (bancos y bolsa de valores), y a los grandes segmentos de mercado (mercados indiferenciados y globalizados). Para las PYMES la limitación económica y la búsqueda de nichos de mercado (intersticios), ha significado la posibilidad de encontrar nuevas formas de gestión y estrategias alternativas para hacer más redituables sus recursos económicos y su acceso al mercado.

Estudiar las PYMES significa analizar el sector más representativo de las empresas en nuestro país. Un dato estadístico (Ruiz Durán; 1995) que demuestra esto es que el 98% del total de empresas que existen en los diferentes sectores industriales del país son PYMES; de este porcentaje, el 91.64% son microempresas, el 6.31% empresas pequeñas, el 1.18% medianas, y el 0.86% son grandes. Por tanto, su importancia como fenómeno económico-social demanda proponer alternativas para su desarrollo, lo que implica la búsqueda de una estrategia que les permita mantenerse en el mercado, generar encadenamientos productivos, y orientarse hacia la comunidad.

¹ Por PYMES se debe entender toda organización de dimensión reducida que da lugar a una economía y gestión cualitativamente diferente a la difundida en los textos normalmente vinculados con las grandes empresas; con esto se pretende no excluir a las microempresas, por ser en su mayor parte empresas de autoempleo y, evidentemente, excluir a la gran empresa. Bajo esta propuesta conceptual, las PYMES no pueden ser clasificadas bajo parámetros cuantitativos de capacidad económica (ventas) y organizativos (número de trabajadores).

En la etapa del desarrollo estabilizador (1954-1970), estas empresas fueron protegidas por la política industrial de sustitución de importaciones, lo que promovió su permanencia interna pero, a la vez, encubrió sus grandes deficiencias.²

La globalización es el nuevo modelo económico en el que se insertan las PYMES (Beck, Ulrich; 1998), ésta es entendida como la liberación de las relaciones económicas de la sociedad y, por tanto, de las relaciones sociales. Es la transnacionalización de la inversión o capital, la cultura, la comunicación, la información y la mano de obra.

La globalidad según Beck, significa la existencia de una sociedad mundial, lo que implica que una parte significativa de las relaciones sociales ya no están integradas a la política de un Estado-nación. Las relaciones sociales entremezclan formas económicas, culturales y políticas que reproducen un modelo económico y cultural "globalizado".

El nuevo modelo económico se encamina hacia una economía transnacional (Beck, Ulrich; 1998) en la que se eliminan las trabas a la inversión, es decir la eliminación de la normatividad ecológica, sindical, asistencial y fiscal, lo que significa destruir el trabajo e incrementar la producción y los beneficios. La gran beneficiada es, entonces, la empresa transnacional, la cual, a través de la acumulación de los recursos económicos, tecnológicos y humanos, se posiciona dentro del mercado mundial.

De acuerdo con Mintzberg (Mintzberg *et. al.*; 1999), la empresa transnacional utiliza una estrategia de desafío ("ecología de la población de las organizaciones"). Este enfoque nos dice que la supervivencia de las organizaciones depende de su capacidad para adquirir recursos, por tanto, la empresa transnacional lucha por los recursos y elimina a los menos aptos. El

² La política económica de sustitución de importaciones (Tello; 1980), después de la segunda guerra mundial, y hasta los años setenta, se sustentó en tres ejes: barreras arancelarias basadas en altos impuestos, cuotas restrictivas a productos de importación hasta en un 100% y la negación de permiso a bienes de importación por interés nacional. Entre los efectos que esta política tuvo en la capacidad industrial están: estancamiento tecnológico, nula inversión en investigación y desarrollo, baja calidad del producto, costos no competitivos ante el mercado exterior y mínimo desarrollo organizacional. El Estado apoyó el desarrollo del capital industrial, garantizando un mercado oligopólico cautivo, que no basaba la competencia en costos y calidad, sino en una alta tasa de ganancia sustentada en: bajos salarios, recursos agrícolas a bajos costos, tarifas de servicios de electricidad y gasolina sin alzas, además de la creación de infraestructura en centros urbano para apoyar el crecimiento industrial. Todas estas prebendas otorgaban al capital su ventaja comparativa.

“tamaño” es entonces básico y permite pronosticar que las organizaciones más grandes, que cuentan con más recursos, tienen menos probabilidad de fracasar si utilizan la eficiencia y el ahorro de recursos para acumular más capital, e implantar estrategias que permitan flexibilizar y descentralizar el proceso productivo y el grado de cambio de los recursos; es decir, buscar la diversificación como respuesta al ambiente global.

Ante el nuevo modelo de apertura comercial (1980- 2002)³ las PYMES han sido desprotegidas y presentan una tendencia a desaparecer; datos estadísticos así lo confirman, por ejemplo: de cada 100 empresas que se crean, 90 no llega a los 2 años (Grabinsky; 1992), un índice de morbilidad altísimo. Otro importante indicador es la longevidad o antigüedad de las empresas (Nafin; 2000), a mayor tamaño mayor antigüedad de las empresas; así, en el sector de la gran empresa el 59.85% cuenta con más de 15 años de antigüedad, y el porcentaje va disminuyendo; en la mediana empresa es de 58.72%, en la pequeña del 39.07%, y en la microempresa del 35.81%. Lo que indica claramente que las micro y pequeñas empresas son las que en mayor medida tienden a desaparecer.

Ante la apertura comercial, el problema de la falta de competencia y la desaparición de las PYMES en México, debe permitir visualizar la necesidad de generar nuevas estrategias que garanticen que éstas sobrevivan y crezcan en un ambiente competitivo.

Las pequeñas y medianas empresas son las “perdedoras” de la globalización; su sustentabilidad requiere de una estrategia distinta a la ejercida por las empresas transnacionales; ésta debe incluir una estrategia de integración entre pequeñas empresas, formando redes con equidad, que deben estar posicionadas en lo local, como contrasentido de lo global; es decir, lo comunitario y lo local como antídoto de lo global desintegrador.

³ El cambio hacia un nuevo modelo de mercado, abierto hacia el exterior, produjo transformaciones estructurales en la política económica (León, Samuel; 1992), con sus respectivos efectos, estas fueron: estricto control de las finanzas públicas, desregulación de la IED, desregulación de empresas públicas, apertura comercial y pactos económicos. Sus efectos correspondientes fueron: restricción del gasto social, incremento de la IED, adelgazamiento del Estado, desaparición de las PYMES ante las nuevas condiciones de competencia, fortalecimiento de las empresas transnacionales, y control de la inflación. Ante la apertura comercial y la desregulación de la IED, la falta de competitividad del empresariado nacional y su participación con productos de baja calidad y alto precio, redujo sus posibilidades de supervivencia ante la competencia de productos del exterior, de alta calidad y bajo precio.

Estas redes de pequeñas empresas deben ser sustentables y permanecer en el largo plazo, de tal forma que continúen generando empleos, y hagan posible la consolidación de una experiencia y cultura empresarial. Actualmente, de las PYMES que se sostienen en el mercado, y de sus empleados, surge el 46% de los empresarios en México (Ruiz Durán; 1995), de ahí la importancia de estudiar las redes de subcontratación como alternativa de estrategia que permita sostener a la micro, pequeña y mediana empresa en México.

Es indispensable valorar la estrategia de redes de subcontratación y su viabilidad en el largo plazo. El análisis de la red de subcontratación nos indica que la relación entre una gran empresa y empresas pequeñas se sustenta en la colaboración y la cooperación; en ella la gran empresa asiste o subsidia a las pequeñas a partir de materias primas, tecnología, y organización del trabajo y, a cambio, las empresas pequeñas entregan productos en los tiempos requeridos y con los estándares de calidad solicitados. Al existir una estrategia de alianza, los lazos entre la gran empresa y las pequeñas se fortalecen, y pasan de ser económicos a sociales bajo el criterio de que siempre existe transparencia de la información que va de la gran empresa a las empresas pequeñas.

La red de subcontratación entre pequeñas empresas se presenta como una estrategia alternativa; por medio de ella las empresas se complementan y se dividen las etapas del proceso productivo, lo que, por tanto, les permite hacer más eficientes sus recursos económicos, tecnológicos y humanos. Igualmente, sus lazos se estrechan más, al sustentarse en relaciones sociales en las que la información se transparenta entre todos los miembros.

III. Redes de subcontratación: una caracterización

A partir del desempeño histórico de las PYMES en otros países, han surgido distintas estrategias y alternativas que han permitido su desarrollo; por ejemplo, en Hong Kong, Japón e Italia,⁴ la estructura de las PYMES ha dejado de ser individual y jerárquica, y se ha convertido en una estructura

⁴ La organización de las PYMES en estos países ha dejado de ser individual para volverse colectiva. Se han convertido en una asociación de empresas o red. En el caso de Hong Kong, se trata de una red horizontal (Castells; 2000) en la que cooperan pequeñas y

de asociación de empresas, a partir de la cual éstas adquieren una organización y gestión distinta. El ideal de la pequeña empresa no es ya lograr economías de escala internas a través de la acumulación de recursos y un manejo eficiente, lo que les permitiría ser más competitivas en el mercado, y crecer de forma individual hacia su meta que es ser gran empresa. La organización industrial actual⁵ implica la asociación de empresas, que interactúan o interaccionan entre sí formando redes, lo que les permite generar cadenas productivas y ser competitivas en el mercado globalizado (Livian; 1998).

La asociación significa la agrupación de empresas, la fusión de éstas en una organización colectiva, lo que tiende a formar el tejido de la cadena productiva a través de la interacción y agrupación de las mismas, en la búsqueda de la conjunción de recursos económicos, tecnológicos y comerciales, para ser competitivos (precios diferenciados con productos con valor agregado); de lo que se trata es de lograr economías de escala externas a partir de la especialización, de cada una de las empresas que forman la asociación, en una tarea productiva; con ello, la suma de

medianas empresas, menores de 50 trabajadores, para resolver problemas en aspectos financieros, comerciales y tecnológicos de la red; además, en el marco de la red, existe la posibilidad de cambiar de roles, de empresario a trabajador o de trabajador a empresario; el actor que detecte un nuevo negocio o una nueva oportunidad en el mercado, jugará el papel de empresario. En el caso de Japón, se trata de una red vertical (Castells; 2000) a partir de la cual una empresa grande o transnacional mantiene una red de subcontratación con pequeños y medianos proveedores, ejerciendo un control financiero, comercial y tecnológico sobre ellos. Refiriéndonos a Italia, se trata del distrito industrial (Becattini; 1989), integrado a partir de la asociación de pequeñas y medianas empresas, unidas bajo lazos económicos y sociales, lo que les proporciona la oportunidad de establecer una identidad con la comunidad y con el nicho de mercado local o regional. En el caso de México, durante los años ochenta se empiezan a desarrollar las redes de subcontratación (Dussel, Piore y Ruiz Durán; 1997), integradas por la empresa cliente y proveedores; a través de ella la empresa cliente busca el desarrollo de sus proveedores, estableciendo una relación contractual que le permite descentralizar el proceso productivo hacia éstos, y bajar sus costos de mano de obra, materias primas, maquinaria y almacenamiento.

⁵ Se maneja la tesis de la teoría dual de la organización industrial, según Salaman (1989), la organización industrial dominante hasta los años setenta; de acuerdo con Rothwell y Zegveld, ésta se basa en el ciclo de vida de la empresa del sector industrial en que se encuentre; esto quiere decir que existe un desarrollo individual de la empresa, de pequeña a mediana y de mediana a grande, y que esté depende de la madurez del sector industrial en el que participe la empresa; si es un sector innovador, la empresa será pequeña, si es un sector maduro, la empresa será grande en tamaño y ventas. La organización industrial actual y moderna (Livian; 1998), dominante desde los años ochenta, está caracterizada por la interacción entre empresas, que cooperan o compiten entre sí por los mercados de bienes y servicios, el modelo predominante es la asociación de empresas o red.

cada economía especializada constituye la economía de aglomeración, con la ventaja de que se concentran los recursos económicos y tecnológicos limitados y se logra una mayor eficiencia en el empleo de los mismos.

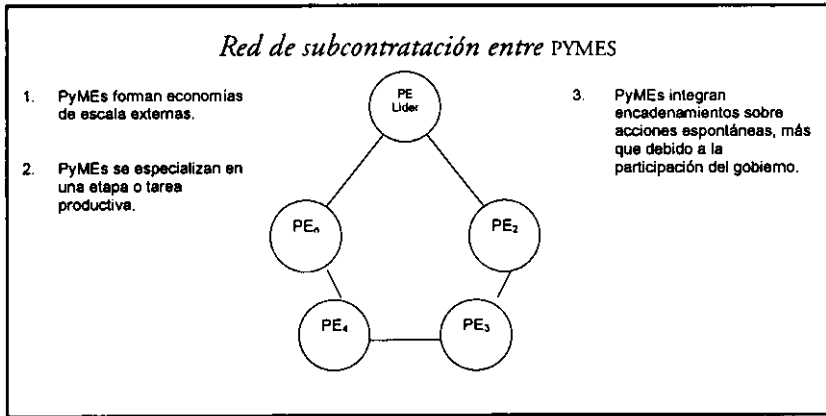
La subcontratación se forma entonces como una red de empresas, que al unirse a través de una estrategia de alianza, establecen relaciones formales e informales de trabajo e intercambio; lo que significa no sólo la especialización en una tarea, sino también la posibilidad de cooperación y ayuda entre PYMES, o entre PYMES y la gran empresa. Es, entonces, la búsqueda de una asociación espontánea⁶ entre empresas que a través de su interacción construyen el tejido de la cadena productiva.

La subcontratación presenta dos figuras principales, la red entre PYMES y la red de la gran empresa con las PYMES; analicemos cada una de ellas (Berry; 1997):

1. *Subcontratación entre PYMES*: es una red espontánea y endógena organizada de forma horizontal, lo que implica una relación entre iguales, en la que las empresas tienen recursos tecnológicos y económicos semejantes. La relación se sustenta en contratos privados, o relaciones privadas formales o informales, en los que existe una estrategia de alianza. El fin es lograr una gestión colectiva a partir de la cual las empresas participan dentro de un mismo proceso productivo, cada una especializada en una sola tarea, que contribuye a aumentar la eficiencia colectiva; esto les permitirá aumentar su capacidad productiva, elevar su habilidad para innovar y también aprovechar sus recursos limitados.

⁶ La red de subcontratación entre la gran empresa y las PYMES, o entre las mismas PYMES, es una relación sustentada en contratos privados, sin la participación del gobierno federal, que se caracteriza por ser una relación espontánea que conviene a las partes, cuyos beneficios son mutuos. No por eso hay que dejar de mencionar los intentos del gobierno federal para promover la participación de las PYMES en todos los sectores productivos e impulsar su asociación. A través de la política industrial, como mecanismo para reactivar la planta industrial, se han planteado bosquejos, esbozos, para transformar a las PYMES en organizaciones modernas, y así quitarles su connotación anacrónica. Así, el gobierno federal impulsó la creación y organización de la empresa integradora (EI) (Decreto de mayo de 1993) como forma de asociación de las PYMES, con el fin de elevar su competitividad e inducir su especialización para así obtener productos diferenciados en precio y calidad, y consolidar su participación en el mercado interno e incrementarla en el mercado de exportación. Un análisis de esta propuesta fue realizado por Arriaga R., Conde R. y Estrada, J. Luis (1996). De acuerdo con el censo realizado por la Secretaría de Comercio y Fomento

Gráfico 2



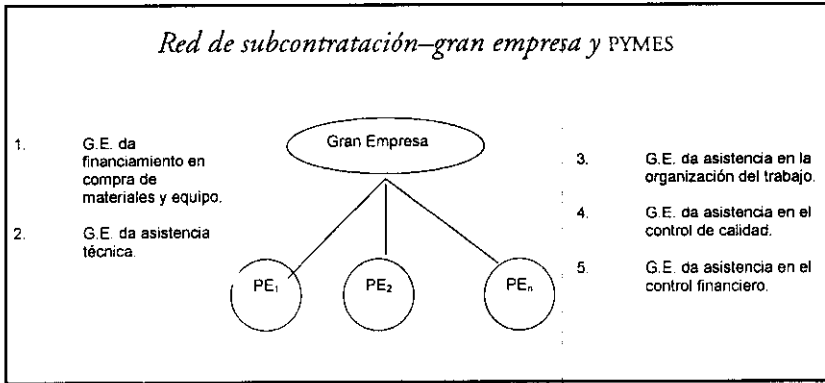
Fuente: Mapa conceptual de la propuesta.

2. *Subcontratación entre la gran empresa y las PYMES*: es una red o forma de integración vertical entre la gran empresa y las PYMES⁷ que tiene beneficios para ambas partes. A partir de este modelo de gestión, el objetivo de la gran empresa es flexibilizar su proceso productivo, lo que implica un doble fin; bajar sus costos productivos —en mano de obra, tecnología, y almacenes, haciendo competitivos sus precios—, y buscar un valor agregado en el producto que responda a los cambios de la demanda o el estilo de los productos. Para las PYMES, por su parte, desarrolla esta estrategia de alianzas les

Industrial (SECOFI) (1995), los resultados son magros: de 188 sociedades registradas en esa secretaría, 115 estaban funcionando y 73 (39%) no operaban por causas diversas. De las empresas encuestadas, el 35% logró aumentar sus ventas, 21% las disminuyeron y 12% quedaron igual. Entre las empresas en las que hubo disminución, el factor que más influyó se relacionan con los problemas en el trabajo de cooperación (28.6%). No obstante, las que disminuyeron sus ventas lograron economías en la compra de materias primas (71.4%) y aumentaron su eficiencia en la comercialización de los productos (52.4%). Sólo una empresa de las 101 encuestadas logró exportar de forma regular. No hay que dejar de mencionar el entorno económico negativo, ante la recesión que sufrió el país a partir de diciembre de 1994 y que duró todo 1995.

⁷ Entre la empresa grande y las pequeñas se establecen relaciones formales e informales; de acuerdo con Casalet (2000), la empresa grande o líder, exige el cumplimiento de los convenios a las pequeñas sobre la base de: normas de calidad, entrega a tiempo, competitividad en el precio, capacidad para participar en el desarrollo tecnológico, y una situación financiera sana. La cohesión de la red depende de relaciones sociales fuertes, que se manifiestan en la transferencia de información entre las partes, lo que se plasma en una confianza transparente.

Gráfico 3



Fuente: Mapa conceptual de la propuesta.

permite integrarse a la cadena productiva y ser asistidas por la gran empresa a través de: financiamiento y asesoría en la compra de materiales y equipo, la organización del trabajo, el control financiero y los lineamientos de control de calidad.

IV. Redes de subcontratación sustentable: dos ejemplos en comunidades mexicanas

La propuesta para las PYMES mexicanas es una estrategia de organización industrial en red, que debe desarrollarse en pequeñas comunidades, donde viven arraigados los mexicanos (municipios, pueblos, barrios, zonas marginadas, etcétera); en ellas deben generarse empresas a partir de relaciones fundamentalmente sociales, que permitan y transparenten la relación económica, y faciliten la organización en red. Esto significa que las redes deben establecerse a partir de la confianza entre los miembros de la propia comunidad quiénes, al conocerse por generaciones, tener valores y oficios comunes, que se transmiten de generación en generación, pueden elaborar productos artesanales por medio de una organización colectiva propia, a partir de la cual se pueden agrupar y sumar recursos financieros, saberes y estrategias comerciales para acceder al mercado local. De esta forma, la agrupación de las empresas permitirá, entre otras cosas, la estandarización de productos, acceder a tecnologías intermedias o

maduras y proporcionar un valor agregado y calidad homogénea a los productos, de tal forma que éstos los diferencie de los productos industrializados hechos en gran escala.

En resumen, la propuesta es una red de subcontratación sustentable, y con equidad, apoyada y desarrollada por y para la comunidad bajo un proceso administrativo de autogestión o cogestión. Esto significa que todos los miembros de la red son socios, todos participan en la toma de decisiones, y confían en una empresa líder que facilita el proceso de gestión.⁸

Significa también el establecimiento de una alianza o cogestión tecnológica, a partir de la cual se da una relación de cooperación mutua en la innovación y diseño de producto, y en la incorporación de herramientas y maquinarias. Esta alianza tecnológica permitirá, de acuerdo con un proceso de mejora continua y la suma de saberes de cada uno de los miembros de la red, ir mejorando el producto o perfeccionándolo.

Finalmente, con el objetivo de posesionarse en el mercado local y regional se requiere de una alianza comercial. Los mercados artesanales son, además, cada vez más crecientes y están cada vez más abiertos a una gran variedad de productos, como: ollas, comales, petates, sopladores, canastas, sombreros, manteles, tortilleros, entre otros, lo que significa la posibilidad de diversificar la oferta y sorprender a la demanda. A partir del desarrollo de habilidades comerciales para lograr el acceso directo al mercado, la creación de cooperativas y asociaciones en el ámbito local (Domínguez y Hernández; 2001), es un camino efectivo para incrementar el ingreso de los campesinos y mejorar su nivel de vida a partir de los productos del campo.

Un ejemplo representativo (Domínguez y Hernández; 2001) de una red de subcontratación sustentable se desarrolló en el Municipio de Concepción Buenavista, Oaxaca, cuya comunidad representa una de las culturas

⁸ Es importante mencionar que existen semejanzas y diferencias entre una cooperativa y una red de subcontratación sustentable. *Las semejanzas:* ambas son organizaciones sociales que se rigen bajo principios de solidaridad y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas de sus miembros. Ambas se rigen por principios de administración democrática o autogestión (Arts. 2-11 Ley General de Sociedades Cooperativas). *Las diferencias:* los miembros de la cooperativa son personas físicas (Art.2, Ley General de Sociedades Cooperativas), los miembros de la red son empresas. Otra diferencia, la cooperativa tiene personalidad jurídica, o constitución formal, la red no tiene personalidad jurídica, su organización es espontánea y endógena. Aunque hay que aclarar que la cooperativa formalmente se puede integrar a otras cooperativas para integrar las cadenas productivas (Art.86, Capítulo III, LGSC), accediendo a las ventajas de las economías de escala.

más antiguas de México; la actividad más habitual de la comunidad es el tejido de sombreros de palma, que es aprendida por los niños desde que son pequeños. A través de una organización en red sustentable, esta actividad tradicional y su venta como producto semiterminado, se transformó hasta llegar al desarrollo de diferentes productos de palma con calidad artesanal. Esa organización se logró mediante la aplicación de una metodología de investigación participativa que duró cuatro años (1993-1996). El trabajo comunitario surgió a partir de un taller de tejido de estambre, en donde pequeños grupos de mujeres mixtecas discutían los problemas sociales y políticos de su comunidad. Con la maduración del grupo se aprendió a identificar los problemas que existían para la elaboración de los productos de palma y se actuaba para resolverlos. Finalmente se hizo la prueba de mercado a partir de la cual adquirieron la habilidad para conocerlo y, a medida que sus productos ganaban demanda, se volvieron más rentables, llegando a aumentar hasta en diez veces el precio normal de los productos. El auge económico logrado se tradujo, simultáneamente, en desarrollo comunitario, cumpliéndose los objetivos para los cuales se habían constituido en red sustentable.

Otro ejemplo de una red de subcontratación sustentable es el que se ha desarrollado y se desarrolla actualmente en Santiago Tuxtla,⁹ Veracruz; con una población de 8,000 habitantes, una de las principales actividades de la comunidad es el “son” jarocho, una tradición del pueblo; esa música cadenciosa y sonora que es acompañada por versos octasílabos (décimas), improvisados ante el sabor de la música. Los más versados en la improvisación de las décimas y el manejo de los instrumentos son los viejos, quienes transmiten a las otras generaciones sus conocimientos. La segunda generación, los hombres maduros, transmiten la tradición musical y oratoria a sus hijos, formando junto con ellos grupos musicales familiares. Por su parte, la tercera generación, los niños de la comunidad, aprenden alegremente a expresar el “son” jarocho.

El “guapango” es la gran fiesta de la comunidad; a través de ella se conjugan el “son”, la “tarima” y los “bailarines en pareja”, a través de un ritual en el que el hombre, con gracia y reverencia, hace la corte a la mujer. Donde se llama a los grupos hay fiesta y “guapango”. Existe una casa del “guapango”

⁹ El *Canal 11* de televisión gravó un documental en esta población, que apareció el 27 de octubre de 2002 en el programa “Sonidos de México”.

en la que cada año se celebra la fiesta del pueblo, y durante los días 25, 26, y 27 de julio hay “guapango” las 72 horas continuas.

El recuento es el desarrollo económico-social de la comunidad a partir del son jarocho. Los instrumentos musicales de madera: el arpa, el violín, el requinto y la jarana (guitarra pequeña parecida a la mandolina), son elaborados en el pueblo por los artesanos. Los trajes tradicionales, los alimentos y las bebidas, también son producidos a nivel local.

La organización es de individuos a grupos, y de grupos a redes. La preservación de estos grupos se viene dando desde sus orígenes; algunos ancianos dicen que la tradición viene desde la colonia, otros dicen que desde el siglo XVIII, lo más seguro es que tiene varios siglos de duración.

El desarrollo sustentable es, por naturaleza, un desarrollo comunitario y a largo plazo; su cimiento es lo local, y está sustentado en las tradiciones y oficios de la comunidad, y en la utilización y reproducción de sus recursos naturales. El desarrollo sustentable es el contrasentido de lo global, es una corriente económico-social opuesta a la globalización a través del desarrollo del mercado local y regional.

Conclusiones

- El desarrollo sustentable es un desarrollo sostenido o a largo plazo, que tiene dos vertientes, la ecológica: que es la preservación y reproducción de los recursos naturales y de las especies animales, con el fin de orientarlos hacia la supervivencia y preservación de la comunidad; y la vertiente social: que es el desarrollo humano del individuo en la comunidad, lo que implica su desarrollo fisiológico (alimentación, vestido y vivienda) y social (salud y educación).
- En México las PYMES se han caracterizado por ejercer una gestión cualitativa distinta y peculiar; el acceso a los recursos económicos y financieros lo hacen a través de canales distintos a los tradicionales, y su posicionamiento en el mercado se ha dado a partir de nichos locales o no hegemónicos.
- En México las PYMES se enfrentan al modelo económico de la globalización, en el que la competencia abierta favorece a la gran empresa. La respuesta de éstas es la asociación y agrupación entre ellas mismas o con la gran empresa.

- La red de subcontratación entre PYMES, es una red de organización horizontal, a partir de la cual las empresas complementan sus recursos económicos, y tecnológicos, lo que significa fragmentar el proceso productivo, para que cada una de las empresas se dedique a una tarea o etapa del proceso productivo. La gestión de la red se da a escala administrativa, tecnológica y comercial, lo que significa un proceso de cogestión, complementariedad y perfeccionamiento del saber hacer y la comercialización en conjunto.
- La red de subcontratación entre PYMES y la gran empresa, es una red vertical, en la que la gran empresa subsidia y asiste a las PYMES con recursos financieros, tecnológicos y de organización del trabajo. A cambio, éstas se desarrollan como proveedores y proporcionan a tiempo productos, con estándares de calidad y a precios competitivos. La gestión de la red se da a escala administrativa, tecnológica y comercial, y el control en los tres ámbitos está en manos de la gran empresa.
- La red de subcontratación sustentable, es una asociación de individuos, de individuos en organizaciones y de organizaciones en redes, que se construye a partir de las tradiciones y/u oficios de la comunidad, y que complementa sus recursos financieros, tecnológicos y comerciales, fragmentando el proceso productivo, por lo que éste se divide en tareas o etapas a cargo de una unidad empresarial o productiva que sólo tiene sentido dentro de la red. El proceso de gestión se da en el ámbito administrativo, tecnológico y comercial, convirtiéndose respectivamente, en cogestión, agrupación del saber hacer y comercialización en conjunto.
- Dos ejemplos de redes de subcontratación sustentable se han dado en las comunidades de: Concepción Buenavista, Oaxaca y Santiago Tuxtla, Veracruz; ambas son comunidades antiguas y tradicionales de México, cuyas tradiciones y oficios son desarrolladas socialmente, con el fin de formar redes que creen empleos y organizaciones que permanezcan y se orienten hacia la comunidad.

Bibliografía

- Arriaga N. Rosalinda, Conde H. Raúl y Estrada L. José Luis.
1996 “Las formas asociacionistas para la micro, pequeña y mediana industria en México: una evaluación de la empresa integradora”, en *Análisis Económico*, vol. XIII, núm. 29, México.
- Becattini, Giacomo.
1989 “Los distritos industriales y el reciente desarrollo italiano”, en *Sociología del Trabajo*, XXI, núm. 5, España.
- Beck, Ulrich.
1998 *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*, Paidós, España.
- Berry, R. Albert.
1997 “Análisis de la ‘mejor practica’ en la cooperación interempresarial”, en Dussel P. Enrique, Piore M. y Ruiz D. Clemente (coords.). *Pensar globalmente y actuar regionalmente*, Jus, México.
- Casalet Ravenna, Mónica.
2000 “Redes empresariales y la constitución del entorno: nuevas instituciones e identidades”, en de la Garza Toledo, Enrique (coord.). *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, El Colegio de México, Facultad de Ciencias Sociales, UAM y FCE, México.
- Castells, Manuel.
2000 *La era de la información, la sociedad red*, vol. 1, Siglo XXI Editores, México.
- Domínguez H., María y Luisa H. Girón, José Paz (de la).
2001 “Desarrollo de productos artesanales por un grupo de mujeres mixtecas”, *V Congreso de Ciencias Administrativas (ACACIA)*, México.
- Dussel P. Enrique, Piore M. y Ruiz D. Clemente.
1997 “Hacia un nuevo paradigma industrial”, en Dussel P. Enrique, Piore M. y Ruiz D. Clemente. (coords.). *Pensar globalmente...*, *op. cit.*
- Grabinsky Steider, Salo.
1992 *La empresa familiar*, Nacional Financiera, México.
- Kras, Eva.
1994 *El desarrollo sustentable y las empresas*, Iberoamérica, México.
- León, Samuel.

- 1992 "La nueva estrategia económica y la modernización laboral", en Bensusan Areous, Graciela (coord.). *Las relaciones laborales y el Tratado de Libre Comercio*, UAMX-Miguel Ángel Porrúa, México.
- Ley General de Sociedades Cooperativas.*
1995 Sista, México .
- Livian, Yves-Frédéric.
1998 *Organisation théories et pratiques*, Dunond, París, Francia.
- Mintzberg, Ahlstrand Henry y Bruce Lampel Joseph.
1999 *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*, Granica, Argentina.
- Nacional Financiera.
2000 *La empresa mexicana frente al reto de la modernización*, fase I, Ediciones Nafin, Serie Encuestas, México.
- Programa de la ONU para el Desarrollo (PNUD).
1997 *Informe sobre desarrollo humano*, Mundi-Prensa, España.
- Ruiz Durán, Clemente.
1995 *Economía de la pequeña empresa. Hacia una economía de redes como alternativa para el desarrollo*, Ariel, México.
- Salaman, Graeme.
1989 "La pequeña empresa en el Reino Unido", en *Sociología del trabajo...*, *op. cit.*
- Suárez Núñez, Tirso.
2001 "La validez de la pequeña empresa como objeto de estudio", mimeo, UAMI, México.
- Tello, Carlos.
1980 *La política económica en México, 1970-1976*, Siglo XXI Editores, México.