

Universidad Autónoma Metropolitana.

Unidad Iztapalapa.

División de Ciencias Sociales y Humanidades.

Posgrado en Estudios Organizacionales.

Tesis: La Red de Subcontratación y la Sustentabilidad.

Para obtener el grado de Maestro.

Asesor: Dr. Raúl Conde Hernández.

Alumno: Rafael Reyes Avellaneda.

4 de Julio de 2003.



Universidad Autónoma Metropolitana.

Unidad Iztapalapa.

División de Ciencias Sociales y Humanidades.

Posgrado en Estudios Organizacionales.

Tesis: La Red de Subcontratación y la Sustentabilidad.

Para obtener el grado de Maestro.

Asesor: Dr. Raúl Conde Hernández.

Alumno: Rafael Reyes Avellaneda.

4 de Julio de 2003.

A mi familia: Carmen, Rafa y María, por apoyarme y estar junto a mí siempre.

*A mis hermanos por su apoyo incondicional que me han brindado en mis momentos
difíciles.*

A mi asesor que me conoció como persona y académico: Dr. Raúl Conde Hernández.

*A mis maestros, por su amistad que me han entregado, y por los conocimientos que me han
transmitido:*

Dr. Antonio Barba Álvarez.

Mtro. Ayuzabet de la Rosa Alburquerque.

Dr. Luis Montaña Hirose.

Dr. Pedro Constantino Solís Pérez.

Dr. Tirso Suárez Nuñez

Mtro. Germán Vargas Larios..

A mi amigo por siempre y compañero de generación: Mtro. Rafael Jacobo Zepeda.

A mi amigo y compañero del CCH Azcapotzalco: Psicólogo Alejandro Rosey Ramírez.

*El conocimiento es infinito, nunca termina de perfeccionarse, para caminar por esta vía
hay que tener paciencia, disciplina y tiempo, es la única manera de generarlo y de
perfeccionarlo hasta el último aliento.*

Índice.

Introducción General.....	6
Capítulo 1: La Red de Subcontratación: una categoría de los Estudios Organizacionales.....	20
✓ Introducción.....	20
1.1 Relevancia.....	22
1.2 Pertinencia.....	26
1.3 Factibilidad.....	32
Capítulo 2: La Red: una caracterización y una clasificación organizacional.....	36
✓ Introducción.....	36
2.1 La Red como una propuesta organizacional para la PyME.....	38
2.2 Una caracterización organizacional de la Red.....	42
2.3 Una clasificación organizacional de la Red.....	44
Capítulo 3: La Red de Subcontratación: una representación de gestión empresarial.....	59
✓ Introducción.....	59
3.1 Antecedentes y estudio de Red de Subcontratación.....	64
3.2 Propositiones teóricas de Red de Subcontratación.....	66
Capítulo 4: La Tipología de la Red de Subcontratación y las variables organizacionales.....	74
✓ Introducción.....	74
4.1 La construcción de una matriz organizacional.....	77

Capítulo 5: Marco metodológico para una Red de Subcontratación en el Sector Vestido: el estudio de caso.....	83
✓ Introducción.....	83
5.1 Tipo de Investigación.....	85
5.2 Descripción de la Unidad de Observación.....	86
5.3 Protocolo.....	90
Capítulo 6: Análisis de la Evidencia Empírica.....	93
✓ Introducción.....	93
6.1 Análisis de Frecuencias.....	95
Capítulo 7: Análisis comparativo entre la Teoría y la Evidencia Empírica.....	104
✓ Introducción.....	104
7.1 Semejanzas y Diferencias entre la Teoría y la Evidencia Empírica.....	106
7.2 Hallazgos del Estudio de Caso.....	109
Capítulo 8: Conclusiones.....	115
8.1 Conclusiones de acuerdo a las Hipótesis.....	115
8.2 Conclusiones de acuerdo al Caso.....	117
Apéndice "A": La Red de Subcontratación Sustentable: una propuesta organizacional y social.....	121
✓ Introducción.....	121
A.1 El Desarrollo Sustentable: su vertiente ecológica y social.....	122
A.2 La propuesta de categorías para el Desarrollo Sustentable Social.....	127
A.3 La propuesta de la categoría: Red de Subcontratación Sustentable.....	130

A.4 Ejemplo de Red Subcontratación Sustentable: municipio de Concepción Buenavista, Oaxaca.....	139
Anexo 1: Entrevistas a las Empresas de la Red de Subcontratación.....	142
Anexo 2: Ingresos en la Red de Subcontratación por Empresa.....	154
◆ Bibliografía.....	156

La Red de Subcontratación y la Sustentabilidad

Introducción General.

México y América Latina se integraron históricamente al sistema comercial mundial a partir del siglo XVI (Marini, 1982), enlazándose a partir de un modelo dependiente de los países colonizadores, en donde su gran fortaleza era la producción y exportación de materia primas (petróleo, metales preciosos) y productos agrícolas, a los países colonizadores, y su gran debilidad era y es la dependencia de la tecnología y las manufacturas que se importaban e importan de estos países. Actualmente, México como país en vías de desarrollo o subdesarrollado, ante el modelo económico de globalización (a partir de 1980s) en el que está insertado, tiene como necesidad estratégica desarrollar su sector industrial, compuesto principalmente por micro, pequeñas y medianas empresas (90% de los establecimientos). Esta estrategia primordial y nacional, plantea la necesidad, de encontrar nuevos modelos de organización industrial y gestión para las Grandes Empresas, pero sobre todo para las PyMEs (micro, pequeñas y medianas empresas) que les permitan ser competentes en lo interno y competitivas a lo externo o hacia el medio ambiente¹. Identificar estos modelos de organización y desarrollarlos implicaría la posibilidad de lograr la permanencia de las PyMEs en el mercado, con la creación permanente de empleos, desarrollando las PyMEs hacia la comunidad.

¹ De la Rosa (2000: 194-199), ha identificado, en un análisis sobre la literatura de la PyME en México, que son tres los instrumentos que se proponen para hacer competitiva a la PyME, 1) Financiamiento: buscando el acceso al sistema financiero mexicano, siendo la banca de desarrollo la que ofrece mayores posibilidades para otorgamiento del crédito, a través de Nacional Financiera y el Banco Nacional de Comercio Exterior, principalmente; 2) La reestructuración del sistema productivo (modelo de organización industrial): se busca nuevas formas de comprar, producir y vender que se adecuen y respondan a los nuevos requerimientos de la economía nacional e internacional, es decir, la integración y/o articulación de la planta industrial, ya que permitiría por lo menos en teoría, suplir algunas de las deficiencias, limitaciones y/o debilidades estructurales de la PyME, ésta podría obtener en conjunto lo que individualmente no puede; 3) Apoyo integral: obtener apoyos externos, banca de desarrollo o asociaciones empresariales, de orden técnico, administrativo y productivo.

Por otra parte, por PyMEs se entenderá la concepción (Suárez, 2001), de toda organización de dimensión reducida que da lugar a una economía y gestión cualitativamente diferentes a los difundidos en los textos normalmente vinculados con las grandes, con esto se pretende no excluir a la microempresa por ser en su mayor parte autoempleo.

Las PyMEs de acuerdo a esta propuesta conceptual y bajo criterios cualitativos (Suárez, 2001), sustentados en la teoría del crecimiento de la firma de Penrose (1995), pueden ser clasificadas en forma distinta a los parámetros cuantitativos de nivel económico (ventas), y tamaño (número de trabajadores). Las características cualitativas² son: las PyMEs se financian por medio de canales financieros no convencionales, a través del ahorro y préstamo familiar, al no tener solvencia económica para acudir a Bancos y Casas de Bolsa. Hay que aclarar que los bancos comerciales son una opción presente, pero poco utilizada: menciona Ruiz (2002) según datos del Banco de México de 1998, 1999, y 2000, que el principal financiamiento externo, para las pequeñas y medianas empresas son los proveedores- en promedio 53.18% -, en cuanto al financiamiento de los bancos comerciales es de sólo 22.3 % en promedio. Esto se confirma también en la encuesta (1999) realizada por Ruiz (2002), en donde las principales fuentes de financiamiento para el arranque de las pequeñas empresas, son: el ahorro - 74.3% - y préstamos familiares - 6.1% -, mientras los bancos tuvieron una participación de sólo 8.2%. Otro dato (1998), la inversión inicial para la creación de microempresas, entre el 60 y 70% proviene de recursos propios, ahorros personales, liquidaciones de empleo anterior y de prestamos familiares y amigos. El resto se distribuye entre anticipos de clientes, crédito de proveedores, cajas de ahorro y

² El perfil cualitativo de la PyME, que se presenta es en el sector manufacturero.

préstamos de instituciones bancarias (García, 2001), estas empresas se distinguen por lo mismo, por tener limitaciones económicas para su creación y operación.

El mercado al que tienen acceso es a nichos de mercado específicos y concentrados, dado su alcance geográfico, al ser unidades de producción limitada. La limitación económica que las caracteriza, las hace distinguirse, para que surja y flote el talento emprendedor, haciendo un uso eficiente de sus recursos económicos escasos, y localizando nichos de mercado, intersticios, donde puedan concentrarse, integrándose al mercado - consumidor final, mayorista, empresa nacional -.

Otra clasificación distinta de PyMEs, peculiar en el sector manufacturero, es la que proponen Arriaga, Conde, y Estrada (1996), que clasifican a las PyMEs bajo criterios operativos, tomando en cuenta la encuesta INEGI-NAFIN. Un primer indicador es el peso que ocupa el costo de la materia prima en la fijación de precios de sus productos, mostrando una relación inversa entre el tamaño de la empresa y su proporción de gasto en materia prima. El segundo indicador es el tipo de mercado al que atienden las PyMEs matizando que dependiendo del tamaño de la empresa el tipo de mercado al que atienden es distinto. Destacando el hecho de que la microempresa atiende al consumidor final (59.7%), mientras que la pequeña empresa se integra a empresas nacionales (40.3%), y en el caso de la mediana empresa participa con los mayoristas (48.4%) y con las empresas nacionales (39.3%).

Por otra parte, se pretende estudiar a las PyMEs como un fenómeno económico-social, que tiene impacto en la generación y distribución de la riqueza y por tanto para trascender debe permanecer en el mercado, y desarrollarse hacia la comunidad. Algunos datos que nos ubican dentro de éste contexto son: las PyMEs comprenden alrededor del 90% de las empresas constituidas en el país. La cifra es todavía mayor dentro del sector manufacturero,

representando el 99% de los establecimientos manufactureros. Y de ese 99%, el 82.19% son microempresas, que generan el 13.22% del personal ocupado. La pequeña empresa comprende el 13.69% de los establecimientos y origina el 20.80% del empleo. A la empresa mediana corresponde el 2.39% de los establecimientos creando el 15.39% del personal ocupado. Con esta información corresponde a las PyMEs el 98.27% de los establecimientos con una generación de empleos de 49.41% (Bendesky y Conde, 2001, datos de Censos económicos 1994, 1999, Sistema de cuentas nacionales INEGI, IMSS, Banco Información Sectorial de la Secretaría de Economía).

Otros datos, que impactan a la situación actual de las PyMEs son: de cada 100 empresas que se crean, 90 no llegan a los 2 años (Grabinsky, 1992), siendo el índice de mortalidad altísimo. ¿Cómo explicar entonces el hecho de la existencia de un universo de empresas casi (99% sector manufacturero) totalmente formado por PyMEs?, Esto se explica por la existencia de una alta tasa de rotación de estas empresas, así como desaparecen casi todas las empresas que se crean y mueren en menos de 2 años, aparecen y se crean la misma cantidad de empresas nuevas al mismo tiempo. En México nos dice Ruiz Durán (2002), los datos censales de 1998 comparados con los del 1993 dan un crecimiento de 123, 617 nuevas empresas por año. Este proceso estuvo dominado por microempresas, el incremento explica el 97.54% de estas empresas. El problema de esta expansión empresarial ha sido que la mayor parte de estos negocios se encuentran en el nivel de subsistencia. En el caso mexicano, la microempresa manufacturera tan sólo genera en promedio 3,775 dólares al mes por hombre ocupado, comparado con la gran empresa que genera mensualmente 21,469 dólares, es decir, 5.7 veces más. El sector de pequeñas y medianas empresas ha mostrado resultados más positivos.

Otro indicador es la longevidad o antigüedad de las empresas (Nafin, 1993), a mayor tamaño mayor antigüedad de las empresas, así en la gran empresa el 59.85% cuenta con más de 15 años de antigüedad, y el porcentaje va disminuyendo, en la mediana empresa es el 58.72%, en la pequeña empresa el 39.07%, y en la microempresa el 35.81%. Lo que indica claramente que la micro y pequeña empresa son las que tienden en mayor porcentaje a desaparecer.

Este problema, de la falta de competencia y de la desaparición de las PyMEs en México se agudiza más con la apertura económica que se empieza a dar desde el año de 1982 hasta la época actual. El mercado mexicano ya no está protegido por barreras arancelarias y no arancelarias que den a las PyMEs un posicionamiento en un nicho específico o concentrado, sino que hoy deben competir con los productos venidos del exterior, con valor agregado y a precios más bajos. Una posibilidad es modificar la estrategia industrial de las PyMEs para poder posicionarse en el mercado. Se debe entonces generar estrategias que busquen garantizar la permanencia de las PyMEs en un ambiente competitivo.

En este marco de globalización, de competencia externa, las PyMEs deben buscar alternativas, y no tener solo la opción, como empresas individuales y jerárquicas³, una forma de organización tradicional, que tuvo éxito en el modelo de sustitución de importaciones, pero ante el nuevo contexto, para adaptarse a él, debe buscar otras alternativas, no sólo la organización tradicional, sino también formas modernas de organización industrial. En este trabajo proponemos que una salida es la constitución del asociacionismo empresarial, y más específicamente de la Red de Subcontratación entendida como una forma de cooperación entre empresas.

³ Las PyMEs han tenido éxito a través de esta forma de organización tradicional, por dos factores: 1) modelo de sustitución de importaciones, que les permitió posicionarse en mercados protegidos o santuarios internos; 2) forma de organización propia de la empresa familiar.

El campo de interés de esta Tesis es estudiar a las PyMEs dentro de sus nuevas formas organizacionales⁴, lo que implica no estudiar a las PyMEs como formas de organización tradicionales, sino como formas de organización más adecuadas al contexto de la globalización. Las PyMEs como organizaciones actuales y modernas, para ser competitivas y responder ante el medio ambiente y superar sus limitaciones, una posibilidad que tienen, es organizarse ahora en Redes de Subcontratación. Este campo de estudio en México es prácticamente virgen y en franco desarrollo teórico. La Red de Subcontratación como tal, es un concepto muy manoseado o muy mencionado, pero no aclarado, dándosele diferentes matices o interpretaciones. Se pretende entonces en esta Tesis, dar a entender que es una Red de Subcontratación en México, describirla y explicarla, sobre la base de un estudio de caso, reconociendo las limitaciones que tiene y proponiendo al menos conceptualmente, formas de organización más viables: económica, social y ecológicamente. Las conclusiones no se pueden generalizar, pero a final de cuentas es un acercamiento a la realidad, que si es estudiada bajo una metodología rigurosa, puede darnos pistas, más allá de la especificidad del caso. Bajo esta perspectiva el problema central de esta tesis es:

- ✓ Interpretar que es una Red de Subcontratación, en tanto forma de organización industrial⁵. Se pretende entonces describirla y explicarla sobre la base de las relaciones interorganizacionales entre la empresa cliente y las empresas proveedoras.

⁴ La forma organizacional esta constituida por procesos internos: 1. Diferenciación horizontal: es la subdivisión de las tareas de un proceso, entre los miembros de la organización; 2. Diferenciación vertical: es la profundidad de la jerarquía o la manera en la que esta distribuida la autoridad en la organización; 3. Dispersión espacial: es una forma de diferenciación horizontal o vertical, es decir que las actividades y el personal pueden estar dispersos en el espacio, por la separación de las tareas o los centros de poder. Estos procesos internos y las condiciones externas (Tamaño y Tecnología), son los factores dominantes para la determinación de la forma de una organización (Hall, 1987: 75).

⁵ La organización industrial la definiremos a partir de Hall (1987) como: la relación horizontal, vertical y espacial entre organizaciones o empresas dentro de un sector específico, en este caso, manufacturero. Estos factores internos y el medio ambiente (mercado) forman la organización industrial. En el caso de un modelo tradicional de organización industrial, es la relación entre empresas individuales, dándose una relación vertical, o sea, un intercambio de insumos proveedor-cliente. En el caso de un modelo actual y moderno de organización industrial, es la relación entre redes o asociacionismo

La pregunta de investigación que surge es:

- ✓ ¿Cómo es la relación entre las empresas proveedoras y la empresa cliente? Y más específicamente: ¿Dependen las empresas proveedoras de la empresa cliente para enlazarse al mercado y sostener su operación cotidiana?.

El objetivo de investigación de esta tesis se plantea en esta dirección:

- ✓ Describir y explicar el funcionamiento de la Red de Subcontratación formada por la empresa Jalagat y sus proveedores, para conocer su viabilidad no sólo económica, sino social⁶.

El argumento central que plantea esta tesis se sostiene con base en una Tipología de Red de Subcontratación propuesta en esta tesis y un estudio de caso que ilustra uno de los varios escenarios planteados por dicha tipología.

- ✓ A partir de las deficiencias de integración interorganizacional que se identifican en el caso de estudio - Red de Subcontratación de compra-venta -, se propone en esta tesis como una propuesta teórica, encontrar una Red de Subcontratación con características sustentables (Apéndice A), que permita como forma de organización industrial, no sólo superar a través de Redes de Maquila las limitaciones de recursos económicos - y específicamente la posibilidad de lograr economías de aglomeración -, sino también como factor primordial de desarrollo social, integrar encadenamientos productivos a largo plazo en el mercado, que se orienten hacia la comunidad y la ecología.

empresarial, dándose una relación horizontal (fragmentación del proceso productivo entre empresas), vertical (relación jerárquica entre empresas) y espacial (relación entre empresas autónomas y dependientes).

⁶ Lo social en una Red de Subcontratación, significa alianza cliente-proveedores, esto es cooperación, no sólo económica, sino también en capacidades productivas, y comercialización del producto, dándole por tanto a la Red, una cohesión a largo plazo, y un sostenimiento en el mercado a largo plazo también.

En la parte teórica de esta tesis, el método de investigación que se utilizó para encontrar esta propuesta fue a través del desarrollo de la "Teoría Fundada", donde al hacer una revisión bibliográfica del concepto de Red de Subcontratación, y al hacer su análisis interpretativo se propuso una "Tipología de Red de Subcontratación", que se llevo a la practica con un estudio de caso. Un segundo camino de investigación, fue el "Análisis de Contenido", donde se hizo una integración teórica, del concepto de "Red de Subcontratación de Alianza con Lazos Fuertes" y "Desarrollo Sustentable", encontrándose la categoría de "Red de Subcontratación Sustentable" (Apéndice A).

En la parte empírica de esta tesis, el instrumento o herramienta de investigación utilizada fue el estudio de caso, la Red de Subcontratación: Jalagat y sus proveedores, como una forma de acercamiento a la realidad concreta. Para estudiar esta Red específica se utilizó en conjunto la metodología cualitativa y cuantitativa. La metodología cualitativa sirvió para analizar la Red en su medio ambiente natural, a través de la observación participativa y la entrevista. El análisis cuantitativo se aplicó a analizar la información obtenida de las cuatro entrevistas, a través de un análisis estadístico de frecuencias.

La Tesis se integra por 8 capítulos y un apéndice "A", de los cuales presentamos una síntesis:

- ✓ Capítulo 1: La Red de Subcontratación: una categoría de los estudios organizacionales: la micro, pequeña y mediana empresa dentro de un contexto abierto o global, deben adaptarse a su medio ambiente, transformando su organización tradicional a organización en red, para competir bajo condiciones equitativas con otras empresas, es decir, lograr economías de escala, a través de la fragmentación del proceso productivo y su integración en un proceso global. La propuesta es una organización de asociacionismo empresarial, y de gestión en red. Este nuevo modelo de organización le

permitirá, a la micro, pequeña y mediana empresa, integrar encadenamientos productivos (asociacionismo empresarial) y formar estrategias de alianza (gestión en red) con otras empresas. La categoría organizacional que se propone es: La Red de Subcontratación con características específicas que son: integrar a la PyME en el proceso productivo, como una forma de asociacionismo empresarial, que les permita superar sus limitaciones y lograr las ventajas de la economía de aglomeración. Pero también que les posibilite asociarse en una alianza, para comprar, producir y vender, como aliados.

- ✓ Capítulo 2: La Red una caracterización y una clasificación organizacional: este capítulo busca darle un valor agregado a la tesis, presentando a la red desde una propuesta organizacional propia de este trabajo de investigación, no se pone en duda la existencia de la organización jerárquica, propia de la organización individual y en red. Pero a partir de este criterio establece diferencias fundamentales, entre la organización tradicional y en red. Se aclara y especifica, que la red, esta formada por empresas, que al agruparse forman una economía de aglomeración, que son flexibles y se adaptan ala demanda, y que funcionan como un sistema abierto adecuándose al contexto. Se caracteriza a la red de acuerdo a sus objetivos múltiples: económicos, sociales, de poder y administrativos, que se implementan a través de estrategias específicas. Y se toma el criterio, que de acuerdo, al objetivo primario de la empresa, se hará una clasificación de redes, ejemplificada por los distintos autores.
- ✓ Capítulo 3: La Red de Subcontratación una representación de gestión empresarial: el proceso de gestión de la de la Red de Subcontratación se diferencia de la gestión de una Gran Empresa, que lleva a cabo el proceso de producción global, integrando economías de escala; la Red de Subcontratación, fragmenta el proceso productivo, y hace una

división detallada del trabajo entre distintas empresas, sumando cada una de ellas sus costos y economías especializadas, formando economías de aglomeración. La propuesta de los autores mexicanos, se construye tomando como modelos: el Distrito Industrial (Italia) y el Keiretsu (Clan) de Japón. El Distrito Industrial es la integración del proceso productivo entre un grupo de pequeñas empresas, que se agrupan en un mismo territorio, para producir un mismo tipo de bien o producto, la integración es comprar, producir y vender en conjunto. El Keiretsu, es la integración jerárquica de una Gran Empresa con empresas pequeñas, dándose una relación con proveedores de primer, segundo, tercer, y "n" niveles, la relación o trato es a través de valores y reglas, que se apropian todas las empresas del clan. El gran secreto de ambas redes, con sus peculiaridades de gestión, es que se comportan como una familia extendida.

- ✓ Capítulo 4: La Tipología de la Red de Subcontratación y las variables organizacionales: se plantea la necesidad que existe en nuestro país de integrar la planta industrial, y se propone como posibilidad una Red de Subcontratación, como opción organizacional, es decir, integración en el proceso productivo, a través del asociacionismo empresarial, y alianza en el mismo proceso, a través de la cooperación entre empresas, para comprar, producir y vender en forma conjunta, o sea, una gestión en red. Este tipo de red se presenta como un modelo ideal para la integración y desarrollo industrial del país. Por lo que se hace una diferenciación de las variables que son distinguidas por los autores que estudian las Redes de Subcontratación, desde una visión teórica, para proponer una Tipología, que se acerque más a la realidad concreta. Se seleccionan dos criterios organizacionales para conformar una matriz: Formalización (relación formal o informal) y Alianza (cooperación o ausencia de cooperación entre una organización

focal y organizaciones céntricas), dando como resultado cuatro cuadrantes o tipos de Redes de Subcontratación.

- ✓ Capítulo 5: Marco metodológico para una Red de Subcontratación en el Sector Vestido: el estudio de caso: se selecciona como unidad de observación a una Red de Subcontratación formada por la empresa cliente "Jalagat" y tres empresas proveedoras, con la finalidad de poner en práctica la tipología de Red de Subcontratación propuesta. La metodología que se aplica a este estudio de caso es tanto cualitativa como cuantitativa. Lo cualitativo tiene el fin de observar el fenómeno, en su medio ambiente natural, a través de dos técnicas: la observación participativa y la entrevista. Lo cuantitativo analiza las cuatro entrevistas a través de un análisis de frecuencias. Esta red es elegida arbitrariamente, al estar al alcance del investigador, para obtener información, que permita hacer hallazgos significativos, que describan e interpreten su funcionamiento. Como estudio de caso, la información obtenida de la red, esta sesgada, y es particular de la misma, no existiendo posibilidad de ser generalizada o utilizada para cualquier red. El protocolo es definido en términos cualitativos, o sea, descriptivos, con un problema central que plantea: ¿Existe dependencia de las empresas proveedoras hacia la empresa cliente, en subsidio y sostenimiento en el mercado?, la respuesta o hipótesis tentativa es: que si existe dependencia de las empresas proveedoras hacia la empresa cliente.
- ✓ Capítulo 6: Análisis de la Evidencia Empírica: si bien el estudio se realizó sobre la base de la metodología cualitativa, analizándose el tipo de relación y la estrategia de alianza entre la empresa Jalagat y sus proveedores, nos apoyamos también en una metodología cuantitativa haciendo un análisis de frecuencias para identificar la relación interorganizacional entre los miembros de la red. La Validez de la entrevista se basó en

la identificación de las variables o relaciones al estudiar el contenido teórico, del concepto de Red de Subcontratación. La Confiabilidad de la entrevista o de la información obtenida, se confirmó al comparar la información y cruzarla, entre las partes: Jalagat y sus proveedores.

- ✓ Capítulo 7: Análisis comparativo entre la Teoría y la Evidencia Empírica: se hace una comparación entre la teoría y la evidencia empírica, bajo el enfoque de sustentar la teoría en la práctica, agregando elementos en la teoría que no hallan sido considerados, o en su caso, corrigiendo los elementos que tengan alguna desviación. Bajo esta perspectiva, se identifica el tipo de Red de Subcontratación del estudio de caso, con la propuesta de Loyola (1998) de una Red de Subcontratación de compraventa. El hallazgo al comparar la teoría con la práctica, es que Jalagat concentra el 78% del ingreso o riqueza de la Red, al tener acceso al mercado. Y que si hay subsidio o ayuda económica pero de los proveedores hacia Jalagat. El crédito hacia Jalagat es de \$25,000.00 a la semana y de \$35,000.00 al mes, con el pago de cero intereses. Otro hallazgo, es la obtención del poder por parte de Jalagat, o su dueño, el Sr. Javier García, y el ejercicio del poder sobre su empresa y la red. La obtención del poder lo obtiene al tener una amplia experiencia en el ramo del vestido. El ejercicio del poder sobre su empresa lo logra al adoptar un modelo de gestión de maquinaria burocrática informal⁷. Y el ejercicio de poder sobre la red, es propio de la forma de organización industrial que se desarrolla en el sector, a través de redes de maquila, donde el control sobre el

⁷ Maquina Burocrática es una forma de organización caracterizada por Mintzberg (1991), en donde explica que este tipo de organización, es propio de una organización con tecnología madura, y tareas rutinarias o un proceso de operaciones repetitivas, adquiriendo la organización un carácter profesional. La estructura en su base - producción - es ancha, dada la división detallada del trabajo, conque cuenta. Con referencia a la parte media de la estructura es relativamente delgada, y es la parte donde se supervisa el trabajo. La parte superior de la estructura es la cabeza, donde se centraliza la toma de decisiones. El termino informal de acuerdo a Pugh (1997), significa que esta complejidad de la organización, horizontal y vertical, no esta formalizada, es decir no esta por escrito o no es reconocida formalmente, aunque en la practica se utilice, de ahí el origen del termino.

acceso al mercado, lo tiene "Jalagat", y los proveedores sólo participan en la producción, otorgándole al producto, un bajo valor agregado.

- ✓ Capítulo 8: Conclusiones: se identifica una Red de Subcontratación Dependiente con Lazos Débiles, lo que significa una relación entre las partes, sustentada en el poder de la palabra, y la no-existencia de una estrategia de alianza. La diferencia entre el modelo teórico y el real es que: el subsidio es de los proveedores hacia el cliente, y que todos los miembros de la Red cuentan con una cartera de clientes alterna, para continuar en el mercado, lo que se interpreta que si Jalagat rompe la relación de trabajo, si desaparece la Red, pero los maquiladores no quedan fuera del mercado. La empresa Jalagat o el Sr. Javier García, concentra el poder de su empresa, al adoptar una maquinaria burocrática informal, propia a una tecnología madura y ligera, y trabajadores no profesionalizados. El Sr. Javier García, concentra además el poder de la Red, al ser el canal de acceso al mercado y ser el único que conoce su funcionamiento (clientes y diseño de ropa).
 - ✓ Apéndice "A": La Red de Subcontratación Sustentable: una propuesta organizacional y social: la construcción de esta categoría es la integración entre el concepto Red de Subcontratación de Alianza con Lazos Débiles y Desarrollo Sustentable, lo que significa una fusión teórica entre ambos conceptos. Esta categoría teórica pretende resolver las limitaciones de la Red de Subcontratación de Maquila o Red de Subcontratación Dependiente con Lazos Débiles. La categoría propuesta propone una integración de la red a tres niveles: integración del proceso productivo formando economías de aglomeración; una alianza estratégica a escala económica, de capacidades tecnológicas y de acceso al mercado; y finalmente un desarrollo de la red en pequeñas comunidades, formándose relaciones de confianza, y desarrollándose la red de acuerdo
-

a las tradiciones y oficios de la comunidad, teniendo como prioridad el mercado local y regional. Se reconoce la semejanza en la gestión que hay entre la red propuesta y el Distrito Industrial italiano, pero también se hace énfasis en las profundas diferencias históricas, diferencias en los productos a desarrollar y diferencias en la consolidación de los subsidios gubernamentales prestados. Lo que implica que los modelos son distintos, cada uno propio de su contexto.

Capítulo 1: La Red de Subcontratación: una categoría de los Estudios Organizacionales.

Introducción:

La Globalización es una categoría analítica, un concepto integral e ideológico, en el ámbito económico, cultural y político, lo más visible es lo económico, es decir, lo que se conoce como el modelo neoliberal⁸ dominante en la sociedad actual o el mundo actual, vista como una aldea global, entrelazada por la tecnología de la información: Satélites, Medios de Comunicación, Software, Hardware. Los actores dominantes dentro de este modelo económico son: el Estado Neoliberal y la Empresa Transnacional. El Estado se restringe a proporcionar infraestructura, estabilidad macroeconómica y orden legal. La Empresa Transnacional ocupa el mercado global con productos industriales y servicios, a precios competitivos.

Dentro de la Globalización la PyME es la empresa asociada al mercado local, y por lo mismo, supuestamente la perdedora ante un mercado global. La estrategia para integrar a la PyME al mercado globalizado, es decir, para adaptarla al medio ambiente (enfoque contingente), es organizacional: la PyME se adaptará al contexto a través del asociacionismo empresarial, interpretado como una relación interorganizacional, entre una organización focal o líder y su órbita organizacional; éste⁹, le permita competir y superar

⁸ El modelo neoliberal es entendido no sólo en términos económicos, con el referente de la libertad de mercado, sino también existe, al darse la libre circulación de inversión, mercancías e individuos, una libertad para transferir valores culturales, laborales, ecológicos, y políticos, transferidos por las empresas transnacionales y los medios de comunicación.

⁹ El asociacionismo empresarial es interpretado como una estrategia organizacional, es decir ante las debilidades individuales de la PyME, expresadas en limitaciones de recursos, de lo que se trata es de agruparlas, fragmentando el proceso productivo e integrándose cada una de ellas en una tarea especializada. Esto es logrando colectivamente las ventajas de la economía de escala: compras de insumos de mayor volumen a menor costo, ampliación de la escala productiva, mayor división y especialización del trabajo, reducción de costos fijos y variables, y reducción de precios en los productos ofertados (De la Rosa, 2000).

sus limitaciones en el mercado, y posicionarse en intersticios o nichos específicos o concentrados, espacios que ocupara, de acuerdo a la capacidad económica de cada empresa. El asociacionismo empresarial posibilita transformar la gestión de la PyME, de una gestión individual a una gestión en red, es decir, en lugar de buscar integrar recursos a escala individual, se integran recursos a través de la complementariedad de las empresas, lo que se pretende es formar una estrategia de alianza, donde los miembros de la red, tengan acceso a créditos, difundan, adquieran y transfieran la tecnología, y por tanto aumenten su productividad y sus estándares de calidad, y por tanto tengan acceso a mercados específicos o concentrados (De la Rosa, 2000), existiría entonces entre la empresa cliente o líder y las empresas proveedoras, una alianza a escala: económica, tecnológica y comercial.

La categoría organizacional que se propone para la PyME es la Red de Subcontratación, que se entenderá como: una integración o articulación de micro, pequeñas y medianas empresas, que se asocian para superar sus limitaciones individuales, y que constituyen una gestión en red, es decir aliándose para obtener créditos, transferir tecnología, y comercializar en mercados específicos o concentrados; en otras palabras, una forma de asociacionismo.

El método que se utilizó para describir y explicar la categoría de Red de Subcontratación, fue la Teoría Fundada (Babbie, 2000), donde a través de la revisión teórica, y de las interpretaciones dadas por diferentes autores que versan acerca del asociacionismo, se elaboró una tipología de Red de Subcontratación, esta tipología se ejemplifica posteriormente en la practica a través de un estudio de caso.

1.1 Relevancia:

La Globalización es la ideología Neoliberal de finales del siglo XX y principios del XXI. Hoy en día el mundo está integrado como una aldea, pareciera que sólo existe una sociedad global sin fronteras, en donde circulan libremente los miembros de esta sociedad, fluye libremente el capital y se difunden los valores culturales, como una expresión de identidad con la aldea, la tendencia es hacia la existencia de una economía global y una cultura global. El Sincretismo visto como fenómeno económico y cultural, ha logrado su objetivo una sociedad monolítica, en donde predominen las virtudes de la libertad del mercado, y prevalezca la libre empresa, el Estado simplemente otorga las condiciones de infraestructura, la estabilidad macroeconómica, y el orden legal, para la operación de las transacciones económicas, en este caso realizadas por las empresas globales, transnacionales, que son las que deben participar en el mercado mundial.

La Globalización de nuestra sociedad capitalista ha sido posible realizarla través de la tecnología de frontera, la Tecnología de la Información ¿Cómo funciona esa "Tecnología de la Información"? Es clave para su funcionamiento los medios de comunicación, y específicamente, la Televisión, ésta sincroniza en un mismo momento, en un segundo, los sucesos relevantes de todo el mundo hacia todo el mundo, Vía Satélite. Otro elemento de comunicación es Internet, los individuos en diferentes espacios se comunican simultáneamente o en diferentes momentos vía la red de la información "Internet", que funciona a través de la sincronización de la computadora personal, el software y el teléfono. Esta comunicación momentánea y al instante abre un "espacio social transnacional" (Beck, 1998), la sociedad ya no está vinculada a un espacio concreto, ya no tiene un límite según la concepción Estado-Nación de la sociedad. Lo que significa que un miembro de la

sociedad global se integra a otro miembro en espacios diferentes en forma sincronizada en un mismo momento, o en momentos distintos. También quiere decir que un miembro puede trasladarse físicamente en unas cuantas horas a cualquier parte del mundo, con poder adquisitivo, partir, viajar, llegar e integrarse (teniendo la opción de éxito o fracaso). El “espacio social transnacional” es un espacio sin fronteras en donde todos los miembros interactúan en una aldea global, donde los usos y costumbres se mezclan, construyendo culturas híbridas. Es la vía, no la de la comunicación e información del mundo desarrollado o del mundo en vías de desarrollo. Existe ahora una tercera vía, que conecta por ejemplo, al emigrante mexicano de Nueva York con su lugar de origen, con sus pequeñas comunidades de Puebla, Oaxaca y Michoacán. Donde los emigrantes mexicanos organizan comités de apoyo con el fin de trasladar fondos para la construcción de acueductos para agua potable para sus comunidades de origen, o en su caso la restauración de Iglesias o Plazas Públicas. La comunicación integral entre miembros de una sociedad global, la facilita la tecnología de la información, los Satélites, los Teléfonos Celulares, las Líneas de Fibra Óptica, el espacio territorial o las fronteras de una nación son traspasadas, por estos medios de comunicación, el Estado simplemente cumple con su función que es proporcionar la infraestructura y el orden legal.

Dentro de esta perspectiva de comunicación global y por tanto de aldea global, entenderemos la concepción de Globalización, como:

- ✓ La Globalización (Beck, 1998) es la liberación de las relaciones económicas de la sociedad y por tanto de las relaciones sociales. Es la transnacionalización de la inversión o capital, mano de obra, comunicación, información, cultura.
- ✓ La Globalidad según Beck (1998) es la existencia de una sociedad mundial lo que implica la totalidad de las relaciones sociales que no están integradas a una política de

Estado – Nación. Las relaciones sociales entremezclan formas económicas, culturales y políticas que reproducen el modelo occidental.

- ✓ El Globalismo (Beck, 1998) es la ideología liberal del mercado, que trastoca lo social, lo cultural y lo político, lo que implica una transnacionalización de los usos y costumbres.

Los símbolos globales de lo social y cultural, se entremezclan en lo que Beck (1998) llama según Ronald Robertson “Glocalización” (Sincretismo), la mezcla de lo global y lo local, o una cultura ecléctica donde subsisten los símbolos “Coca-Cola”, “Corona”, “Levi’s Strauss”, con símbolos tradicionales locales, en el caso de México, “Gorditas”, “Huaraches”, “Sombreros”, configurando una cultura transnacional.

El Estado Asistencial, que regulaba el rumbo de la economía, ya no existe, el Estado se minimiza y por lo tanto el presupuesto también para el sistema de pensiones, gasto social y la justicia impositiva. El poder de negociación de los sindicatos disminuye también ante la eliminación del Estado Benefactor.

El rumbo es hacia una Economía Transnacional (Beck, 1998) donde se eliminen las trabas a la inversión, es decir la eliminación de la normatividad ecológica, sindical, asistencia y fiscal, lo que significa una flexibilidad en el trabajo, es decir, la eliminación de un trabajador especializado y sustituido por un trabajador polivalente, que es el caso japonés (Montaño y Rendón, 1994), otra vertiente es, la flexibilidad en las condiciones de trabajo, es decir, permitir contratar a un trabajador por una jornada de trabajo menor a las 8 horas, con las mínimas prestaciones, y por tiempo determinado, el modelo norteamericano, lo que incrementaría más la producción y los beneficios, pero mínimamente el empleo.

El círculo virtuoso al que apuestan los territorios o países es **capital transnacional + impuestos + puestos de trabajo**, que “supuestamente” gotearan a toda la economía, lo que

es falso, puesto que estas empresas crecerán junto con sus proveedores, sus empleados y trabajadores, éstos gotearán hacia el sector comercio formal e informal, y los empleados de estos sectores, gotearán hacia los minoristas o detallistas formales e informales. Pero muchos sectores de la población quedarán fuera no sólo en el sector urbano, sino también quedará fuera el sector rural.

La relevancia organizacional de esta tesis, radica que dentro de esta concepción ideológica dominante capitalista, que es la Globalización, existen actores distintos a los ya mencionados, en donde participan y trabajan los miembros (50%) de la sociedad, por lo menos en la mexicana, que es la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, y donde se propone a través del análisis organizacional, una reestructuración industrial, a través de una forma organizacional distinta a la tradicional, es decir se propone la integración de la planta industrial. Esto les podría permitir obtener a las empresas en conjunto lo que individualmente no pueden, es decir, la desconcentración de la planta industrial permitiría la complementariedad entre las empresas y el asociacionismo entre ellas (De la Rosa, 2000).

Se pretende integrar a la PyME, a la forma organizacional de red organizacional, y específicamente de Red de Subcontratación, entendida como: asociacionismo empresarial, que es la integración de micro, pequeñas y medianas empresas, que pretenden superar sus limitaciones individuales a través de su asociación, implementando su gestión en red, o sea, buscar en conjunto su acceso a créditos, la difusión, adquisición y transferencia de tecnología, y al aumentar su competitividad, acceder a nuevos mercados específicos o concentrados.

Siendo de esta manera el objetivo de esta tesis, buscar soluciones a la problemática de la PyME, a través de la forma de organización en red, y específicamente a través de la

categoría de Red de Subcontratación, con las características específicas ya mencionadas, para hacerla competitiva dentro de un mundo globalizado, la relevancia de este trabajo, consiste en proponer formas para integrarla a la Globalización, no con recursos del Estado, sino con formas de organización que la conviertan en eficiente, que la integren a las cadenas productivas, que la hagan permanecer en el mercado y que la desarrollen hacia la comunidad.

La importancia de proponer formas para integrar a la PyME a la Globalización, la encontramos en el siguiente dato: de las PyMEs que se sostienen en el mercado y de sus empleados, surge el 46% de los empresarios en México (Ruiz Durán, 1995), esto lo que quiere decir, que si se sostienen las PyMEs en el mercado a largo plazo, surgirán nuevos empresarios que formen nuevas PyMEs, y que permitan un desarrollo secuencial del sector, y del país.

1.2 Pertinencia:

Una primera concepción organizacional de estudiar a la PyME es desde un enfoque Taylorista o de la Administración Científica, es analizarla como organización individual y jerárquica, que se desarrolla dentro de un sistemas cerrado. Sus implicaciones son encontrar a partir de este modelo, la mejor forma de gestión o de organización del trabajo, o sea, una gestión que se oriente a la división detallada de trabajo, donde se separe la planeación y ejecución del trabajo, en la cúspide de la pirámide se planea el trabajo, y a partir de ésta se toman las decisiones, en la parte media, o en los mandos medios, se supervisa el trabajo y en la base de la pirámide se ejecuta el trabajo, a partir de una división detallada del trabajo, llevada al extremo, de simplificar la operación a lo más simple o sencillo, con la utilización

de la maquina o de la mecanización del trabajo. El complemento de la eficiencia operativa del trabajo es, la eficiencia de los recursos económicos de la PyME, que se logra a través de la economía de escala, o sea, la acumulación de recursos económicos para invertirlos en una producción en gran escala o mecanizada, que disminuya el precio producto. Esta visión de gestión de la PyME, es predominante dentro de una sociedad y economía cerrada.

La propuesta de esta Tesis, es adecuar desde una visión también organizacional a la PyME, pero dentro de una economía abierta o globalizada, es decir cambiar del esquema de organización tradicional, más propio de una economía cerrada, a una propuesta organizacional de asociacionismo empresarial, y gestión en red, que las adecuó a ser más competitivas. La PyME se ubica entonces dentro de un proceso de sociedad abierta y de economía abierta. Esto significa que la micro, pequeña y mediana empresa compite con otras empresas dentro de un mercado abierto. Esto no quiere decir que no existan dentro de una economía abierta, PyMEs, con una organización tradicional, y que hayan logrado individualmente economías de escala, que tengan éxito, pero los datos estadísticos dados de las PyMEs, sugieren que para evitar la alta rotación de PyMEs, hay que adecuarlas al nuevo esquema de competencia.

La concepción dentro de los estudios organizacionales de la empresa en interrelación con otras empresas, le da una pertinencia al campo de las relaciones interorganizacionales (Evan, 1967), para estudiar nuestro objeto de estudio: la red de subcontratación. La relación entre organizaciones estructura o configura el "conjunto organizacional", que es la relación entre una organización central y organizaciones periféricas. Son dos los conceptos centrales que giran alrededor de las relaciones interorganizacionales (Evan, 1967):

- ✓ "Órbita de organización" (organización - set): son dos los actores que se relacionan dentro de la órbita organizacional, la "organización focal" y la "órbita organizacional".

Las relaciones entre ambas organizaciones son un intercambio de: flujo de información, flujo de productos y servicios, grado de autonomía en la toma de decisiones, logro de metas, e identidad o imagen pública.

- ✓ "Órbita de rol" (role - set): la interrelación entre los dos actores la "organización focal" y la "órbita organizacional", es una relación de status, donde la organización focal es la organización central que controla o domina los intercambios de flujo con la órbita organizacional u organizaciones periféricas. Esto implica que la organización central, controla la información, define el tipo de intercambio de bienes y servicios, el tipo de metas y mantiene la identidad en la relación interorganizacional.

Esta visión distinta de observar a las PyMEs, o sea, la relación de pequeñas empresas con otras empresas, dentro de un asociacionismo empresarial y gestión en Red, es una respuesta a la Globalización, y es cambiar a la PyME, de su organización tradicional, a una Red de Subcontratación, en el caso de México, con características no sólo dirigidas a fragmentar el proceso productivo, con el fin de lograr economías de aglomeración, sino también aliarse para obtener créditos, difundir y transferir tecnología, y acceder al mercado específico o concentrado.

La PyME al adoptar esta organización en Red, pretende adaptarse hacia su medio ambiente. Dentro de los estudios organizacionales significa ubicar a la PyME dentro de un entorno, o dentro de un contexto o términos más claros dentro de un mercado global, propio o pertinente de la Teoría de la Contingencia (Pugh, 1997). La teoría de la contingencia propone la dependencia entre la estructura de la organización y su contexto, esto es: la estructura de la organización (especialización, estandarización y estandarización de

prácticas de empleo) es determinada por su contexto (tamaño, tecnología y tipo de mercado)¹⁰ (Pugh, 1997).

La lógica de funcionamiento de la Teoría Contingente es una lógica de dependencia de la organización hacia el contexto o mercado global, siendo el contexto el "actor central" y la organización el "ente pasivo", que reacciona de acuerdo a los cambios en el entorno, o que el entorno determina el funcionamiento de la organización. La Teoría Contingente se caracteriza por tanto por un funcionamiento de relación entre variables, y más claramente de relación dependiente de la organización hacia el medio ambiente. Esto implica que la competencia, las variables macroeconómicas, determinan el funcionamiento de la organización.

Dentro de este mismo enfoque o escuela de la Teoría de la Organización, otro representante, Child (1972), pone en entredicho los juicios de la escuela contingente, y nos dice: el tamaño de la organización no puede ser determinista de la estructura, porque puede haber un rompimiento hacia debajo de la organización donde por el proceso productivo o administrativo, y su cambio tecnológico, pueda haber modificaciones de unidades más pequeñas a unidades más grandes o al revés. Además nos dice: la empresa definirá el mercado donde quiere participar, a la clientela que debe servir y el tipo de empleado que debe reclutar, y por tanto determinará sus límites con el medio ambiente. Child (1972) establece así la imposibilidad de un modelo de relación entre la estructura y su contexto,

¹⁰ Pugh define las variables de la estructura de la organización en los términos siguientes: Especialización: el grado en que las actividades son divididas en distintos roles, Estandarización: el grado en que la organización establece reglas y procedimientos operativos uniformes, Estandarización de Prácticas de Empleo: el grado en que la organización ha dado uniformidad a las prácticas de empleo. El contexto lo define como: Tamaño: sobre la base de número de trabajadores, Tecnología: la adecuación de la maquinaria a los volúmenes de producción y el Tipo de Mercado: lo relaciona con el grado de competencia. Hay que aclarar que el estudio de Pugh es de seis organizaciones en Inglaterra, y llega a conclusiones específicas como: si se trata de una compañía manufacturera de tamaño grande (6,500 trabajadores), prevalece la especialización y estandarización rígida. Si la compañía se relaciona con un mercado competitivo, la especialización y estandarización, disminuye sus calificaciones y se hace más flexible, y si la tecnología o maquinaria produce a gran escala prevalece la especialización y estandarización rígida.

basándose sólo en datos estadísticos, donde la estructura de la organización sea determinada sólo por el contexto, dejando de lado la acción política de la organización.

Child (1972: 4) menciona entonces a Galbraith y su tesis: "Donde las corporaciones transnacionales en las sociedades de la industria moderna, son capaces de manipular y crear su propia demanda, como centros de producción". La organización por tanto puede manipular su medio ambiente. Hay que distinguir entre características del medio ambiente, y su percepción y evaluación con la organización. La distinción entre variabilidad (medio ambiente) y experiencia de incertidumbre (flexibilidad en especialización y estandarización), entre complejidad (medio ambiente) y experiencia cognoscitiva (aprendizaje), entre intolerancia (medio ambiente) y experiencia de estrés (adaptación).

Dentro de esta tesitura, un movimiento independiente dentro de la Teoría de la Organización, con una lógica de funcionamiento semejante es la "ecología de la población" de las organizaciones, lo que propone según Mintzberg (et. al., 1999), de acuerdo a Hannan y Freeman, la perspectiva que expresa dudas, de que las principales características de la organización surjan de la adaptación a su medio ambiente. Este enfoque nos dice que la supervivencia depende de la capacidad de la organización para adquirir recursos, dando como ejemplo a la empresa transnacional que lucha por los recursos y elimina a los más pequeños. Es básico entonces el "tamaño", que pronostica que las organizaciones más grandes que cuentan con más recursos tienen menos probabilidad de fracasar, utilizando la eficiencia, o sea, el ahorro de recursos económicos para acumular más capital, visto como la flexibilidad en la producción, y el grado de cambio de los recursos buscando la diversificación como respuesta al ambiente.

Existe evidencia empírica abundante que demuestra la adaptación de la sociedad a la empresa transnacional, la encontramos en los datos siguientes (PNUD, 1997): de las 100 economías más grandes del mundo 50 son megaempresas. Corresponde actualmente a las 350 mayores empresas el 40% del comercio mundial, y su volumen de negocios es mayor que el PIB de muchos países. Con datos de 1994 y expresados éstos, en dólares americanos, las ventas de General Motors tuvieron un ingreso de 168.8 miles de millones, esto representa que esta compañía tuvo un ingreso mayor que el PIB de países como Turquía, Dinamarca, Sudáfrica, Noruega, Polonia, Portugal, Venezuela. En el caso de Ford tuvo 137.1 miles de millones y Toyota tuvo 111.1 miles de millones, en estos dos casos sus ventas son superiores al PIB de todos los países mencionados a excepción de Turquía y Dinamarca en el caso de Ford, y en el caso de Toyota hay que considerar también a Sudáfrica. Estas empresas transnacionales utilizan la estrategia del “desafío” (Mintzberg et. al., 1999), dentro de los procesos institucionales, donde es clave la “indiferencia”, de pasar por alto normas y valores explícitos de la sociedad en su conjunto. Y donde imponen el valor económico y los valores culturales transnacionales a la aldea global.

Pero si en los sistemas ecológicos, no solo los organismos con mayor tamaño y fuerza sobreviven, sino también los organismos más pequeños y débiles, haciendo una analogía dentro del ámbito organizacional no solo sobreviven las empresas transnacionales sino también las organizaciones pequeñas que se agrupan para sobrevivir. La estrategia de la red de empresas pequeñas debe ser diferente a la empresa grande, su posicionamiento por definición debe ubicarse en los mercados locales y regionales, con productos diferenciados o artesanales.

El proceso de integración de una Red de Subcontratación de PyMEs, es una propuesta desde la visión de los estudios organizacionales.

- ✓ La descentralización o fragmentación del proceso productivo implica obligatoriamente que se desarrollen relaciones interorganizacionales, entre la empresa cliente y las empresas proveedoras.
- ✓ La estrategia de alianza lleva las relaciones interorganizacionales mas allá del proceso productivo o las economías de aglomeración, al ámbito de la gestión, lo que significa o pretende es comprar, producir y vender en red, o a través del asociacionismo empresarial, es decir, comprar insumos en volumen, producir a escala y con calidad, y vender en conjunto al mercado.

1.3 Factibilidad:

El definir a la Red de Subcontratación como una categoría organizacional, ha sido una búsqueda incansable, a través de la Teoría, de la Evidencia Empírica, y de un Estudio de Caso. Ha sido el encuentro y desarrollo de un método investigación, que guío el camino hacia la categoría organizacional, que permita describir y explicar el fenómeno en términos de las relaciones interorganizacionales. Un fenómeno no bien visto por intelectuales al estar de moda (outsourcing), y ver en la práctica sus limitaciones. El camino no era claro, a esta encontrar que la investigación, tiene finitos caminos de hacerla (Babbie, 2000), es decir, el estudio de cualquier fenómeno implica encontrar las variables o factores que lo integran, y a través de todas las combinaciones posibles de las variables, cada combinación es una posibilidad de hacer investigación o encontrar un camino distinto.

Se encontró un camino claro para la construcción de la Red de Subcontratación como categoría, el método de la Teoría Fundada (Babbie, 2000), que es la búsqueda o el encuentro de una propuesta teórica, en este caso de una Tipología de Red de

Subcontratación, que se logra, al encontrar una relación entre dos variables o factores generales, que permiten la elaboración de una Matriz, y que a través de estos dos factores o variables, se describe y explica su comportamiento organizacional. Una de las variables es el tipo de relación formal o informal, relación propia para describir el funcionamiento de una organización o la forma organizacional, y en este caso, sirvió para describir la relación entre los miembros de una Red de Subcontratación,. La otra variable que se encontró es la alianza entre los miembros de la red (PNUD y ONUDI), a escala tecnológica o de Know How, a escala de mercado o comercial, y de asistencia o subsidio económico, propuesta que se encontró al distinguir la importancia del manejo transparente de la información (Casalet, 2000) entre los miembros de una red, lo que significa un enlace o una relación más estrecha o fuerte entre sus miembros Estas dos variables construyen la Tipología de Redes de Subcontratación.

El siguiente paso dentro de la Teoría Fundada, es darle fundamento a la Teoría en la practica, o darle validez en la practica, lo que significa enlazar la Teoría con la Praxis, significa entonces, medir las variables de la Tipología de Red de Subcontratación propuesta en una investigación de campo, y más específicamente en un estudio de caso, lo que mide en la practica la capacidad explicativa de la Teoría sobre un fenómeno concreto o sobre un estudio de caso específico, una Red de Subcontratación en el Sector Vestido.

El estudio de caso, tuvo como Unidad de Observación, a una Red de Subcontratación en el Sector Vestido, el enfoque para estudiar esta Red fue el Cualitativo, enfoque que se eligió, buscando interpretar las relaciones entre las organizaciones miembros de la Red.

El Método Cualitativo es el más adecuado a utilizar en un estudio organizacional, donde uno de los requisitos esenciales, es que la unidad de observación este al alcance del investigador (Delgado, 2000), dadas la cercanía que permitirá interpretar las relaciones

entre las organizaciones. El Método Cualitativo busca interpretar las relaciones organizacionales, describiéndolas, explicándolas, el análisis estadístico que permite esta descripción, es el análisis de frecuencias, donde se identifica el comportamiento del suceso o la relación, en este caso, entre las organizaciones a estudiar.

El Método Cualitativo según Taylor y Bogdan (1987), es el tipo de investigación que permite producir datos descriptivos, a través de las propias palabras de las personas, habladas y escritas, y por medio también de la conducta observable. Los métodos específicos, utilizados para recabar la información de las personas, es la observación participativa y la entrevista estructurada o con profundidad, que permiten descubrir las conductas de las personas sometidas a la investigación, es decir sus ideas, sus sentimientos y motivos internos de comportarse.

El uso de la observación participativa implica que el investigador cualitativo sea sensible al medio ambiente de la unidad de observación, es decir que él se adapte y sea natural al mismo. La interacción con los informantes debe ser de un modo natural y no intrusivo.

El investigador cualitativo comprende a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas. De lo que se trata es de identificarse con las personas que estudia para poder comprender como ven su mundo. Lo que implica que el investigador cualitativo aparta sus propias creencias, perspectivas y prejuicios, o sea, ve las cosas como si estuvieran ocurriendo por primera vez.

Para el investigador cualitativo todas las perspectivas de la unidad de observación (Red de Subcontratación del Sector Vestido) son valiosas. El investigador no busca la “verdad” de lo que dice la teoría, sino una comprensión detallada de las perspectivas de los participantes dentro de la unidad de observación.

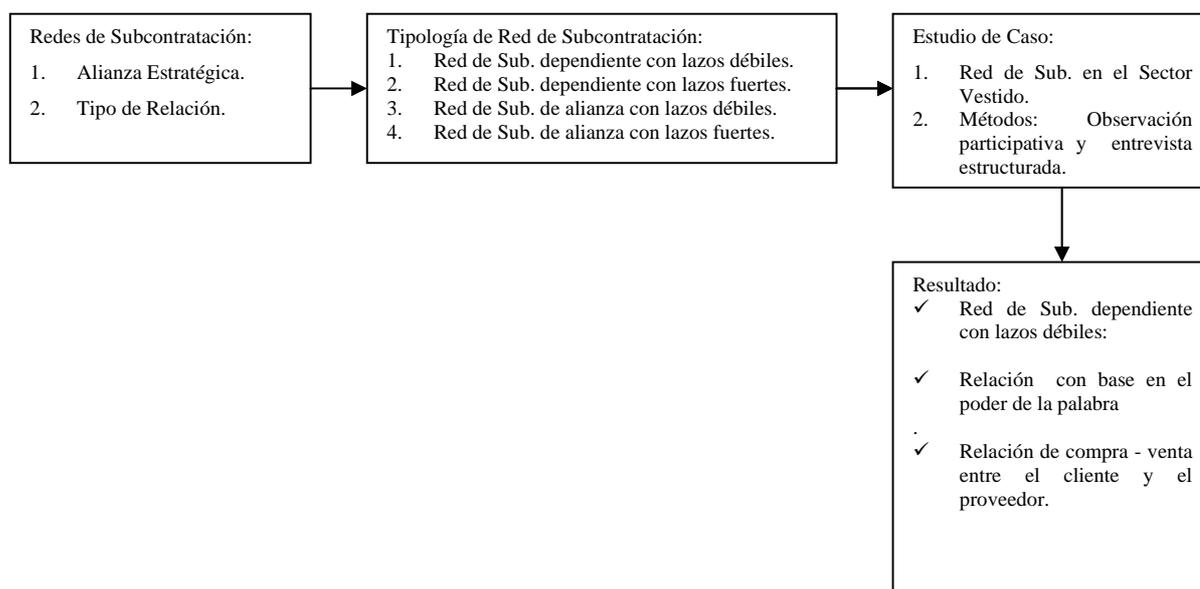
Si se estudia a las organizaciones cualitativamente, se debe conocer a las personas que la componen con profundidad; si es posible, experimentar lo que ellas sienten en su ámbito para escribir lo que dicen en su práctica cotidiana.

Las investigaciones cualitativas buscan permanecer próximas a la evidencia empírica, esto significa asegurar un ajuste entre los datos objetivos y lo que la gente dice y hace.

El Método Cualitativo permitió sin duda realizar el estudio de caso, y darle a la Teoría un fundamento o sustento en la realidad concreta, o en otras palabras, darle a la Teoría capacidad explicativa del fenómeno concreto, dándole un sentido o utilidad en sí misma.

Este método de la Teoría Fundada lo podemos representar a través de un mapa conceptual:

Gráfico: "Teoría fundada"



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Capítulo 2: La Red: una caracterización y una clasificación organizacional.

Introducción:

Este capítulo hace una propuesta organizacional para la PyME, alternativa, o sea, en red, distinta a la propuesta de organización tradicional. Esta propuesta propia de la investigación, nunca pone en tela de juicio la existencia de una organización jerárquica propia tanto de la organización tradicional, como de la organización en red. Pero a partir de esta organización jerárquica, hay diferencias muy claras, que nos hacen ver las características de la organización en red. La organización en red, esta formada por empresas, que complementan sus tareas en una división detallada del trabajo a nivel del proceso productivo, lo que implica que cada empresa se especialice en una tarea del proceso productivo, es decir, en finitos departamentos de producción que se complementan, formando ante la suma de cada departamento, economías de aglomeración. La organización en red, funciona como sistema abierto, es decir, se adapta al medio ambiente o contexto, compite con base a precios internacionales, menores a los precios internos y su utilidad proviene del volumen de ventas.

Se presenta también como un valor agregado de esta investigación, la caracterización de una red, que se hace, sobre el planteamiento de los objetivos múltiples que busca cumplir la red, con estrategias específicas. La red tiene un objetivo económico, disgregado en varios: eficiencia de costos, adecuación a la demanda y dominio del mercado, existiendo distintas estrategias para cumplir con el objetivo, la integración de economías de escala, es la primera, tanto horizontal, como verticalmente. La segunda es más adecuada a un sistema abierto, que es la formación de redes, que se adaptan y responden a los cambios de la

demanda. El dominio del mercado, implica una estrategia general, que es la colusión tácita, para llegar a acuerdos entre las empresas, que conduzcan al control del mercado.

Otro objetivo, de la red, es la solidaridad y beneficio hacia la comunidad, la estrategia es obtener fondos de organizaciones públicas, privadas y cívicas o sociales, para canalizarlos a organizaciones sociales, que creen e implementen proyectos sociales.

Un tercer objetivo de la red, es resolver el conflicto, a través del enfrentamiento de grupos con intereses opuestos, la estrategia para cumplir con este objetivo es: el ejercicio puro del poder, o en otras sentido, la acumulación económica de recursos, que permitan imponer la voluntad de una empresa.

El cuarto objetivo es observar a la red, como un sistema cerrado, es decir un objetivo administrativo, donde el fin es eficientar los costos de la red y darle una valor agregado al producto, la estrategia para implementarlo, es la fragmentación del proceso productivo y la especialización de tareas. Es indudable el logro de la economía de aglomeración y de alcance, al poderse posesionar en un mercado seleccionado.

La red al tener objetivos múltiples, dependiendo de su interés primordial, tendrá un objetivo primario como tarea principal, y con base en este criterio se hace una clasificación de redes, ejemplificándola, los distintos autores que han hecho este tipo de estudios.

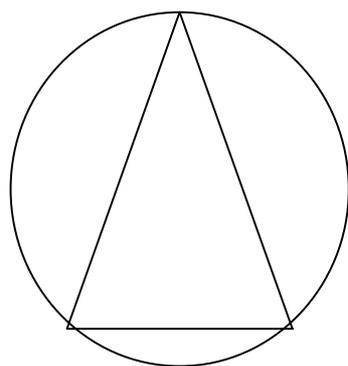
2.1 La Red como una propuesta organizacional para la PyME.

La propuesta organizacional para la PyME desde una visión tradicional, ya se menciono, pero es importante retomarla, para que sirva de referencia y diferenciación, de la propuesta de PyME como red. La PyME como organización tradicional, se concibe como la relación entre los miembros de una organización, miembros que son individuos o personas que tienen asignado un rol o tarea. La PyME como organización en red, son miembros que tiene asignada una tarea, pero los miembros son empresas, que cumplen cada una tareas complementarias. La PyME como organización tradicional tiene una forma organizacional piramidal, donde en la parte superior planean y toman decisiones, y en la parte inferior o base, hay una división detallada del trabajo entre sus miembros, esta división del trabajo es centralizada, en un solo proceso de producción. La PyME como organización en Red, puede tener una forma piramidal o vertical, donde la planeación y toma de decisiones se centralicen también en la parte superior, pero la división detallada del trabajo se descentraliza o desconcentra, entre todos los miembros y empresas de la red, esto es un proceso de producción fragmentado, o dividido en finitos departamentos de producción. Esto nos lleva, a que la PyME como organización tradicional, concentra sus recursos y busca obtener individualmente economías de escala, mientras que la PyME como organización en red, complementa sus recursos, o suma los recursos y costos de cada empresa, integrando una economía de aglomeración. Otra diferencia es, mientras la organización tradicional tiene una división detallada del trabajo, especializada y rutinaria, simplificando sus tareas a las operaciones más sencillas. La organización en red, tiene una división del trabajo complementada y flexible, diversificando sus tareas de acuerdo a la variedad de la demanda.

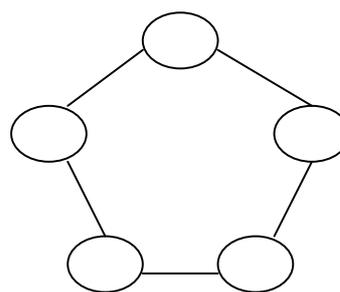
En resumen la organización tradicional es más propia de una economía cerrada o en términos organizacionales de un sistema cerrado, mientras que la organización en red, es más adecuada a una economía abierta o aun sistema abierto. La diferencia organizacional entre un sistema cerrado y abierto, implica que mientras el primero ignora al contexto o entorno, el segundo se adapta a él. En términos económicos mientras que el primero compite basándose en los precios internos y su utilidad proviene de este factor, el segundo compite a precios internacionales, inferiores a los internos y su utilidad proviene del volumen de ventas.

Hay que aclarar que no se pone en duda, en ambos tipos de organización, la existencia de una organización jerárquica, pero los matices de esta misma forma de organización cambian, al variar los miembros que la conforman, o sea, en la organización tradicional individuos, y en la organización en red, empresas.

Gráfico: Las PyMEs dentro de la Globalización



SISTEMA CERRADO



SISTEMA ABIERTO: RELACIÓN CON EL ENTORNO

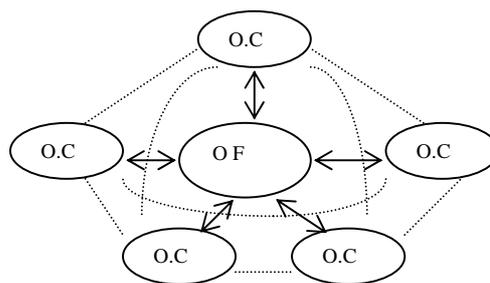
FUENTE: MAPA CONCEPTUAL DE LA PROPUESTA.

- ✓ Sistema Cerrado: la organización centra su gestión en lo interno, su fin es una eficiencia interna e ignora el contexto.

- ✓ Sistema Abierto: la organización se orienta hacia el contexto, con una gestión dual, dirigida hacia una eficiencia interna, y competitiva en cuenta al mercado.

Un antecedente sobre la definición de red la da Evan (1967), como ya se menciono, a través del concepto organización - set, donde se establece una relación de la organización focal con la órbita organizacional, el segundo concepto que menciona el autor es role - set, donde se da una relación de status de la organización focal hacia la órbita organizacional, dándole en síntesis la organización focal identidad o imagen a la órbita organizacional. Perrow (1995), es otro de los autores precursores del concepto de red, la define como la interacción de "n" empresas, donde hay una organización focal que interacciona o relaciona con organizaciones céntricas, según los insumos que necesite intercambiar con éstas. El intercambio que se mantiene es esencialmente económico, y sobre la base de este criterio la organización focal selecciona a las organizaciones céntricas, con las que interactúa.

Gráfico: Red centrada en la Organización Focal.



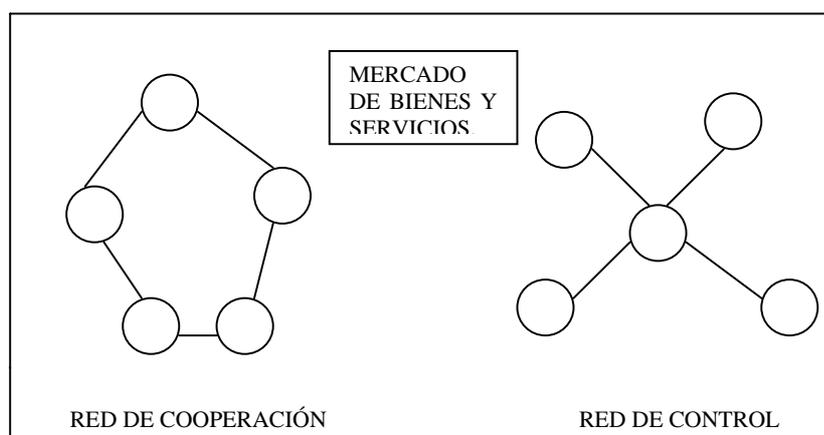
LA COHESIÓN DE LA RED DEPENDE DE LA ORGANIZACIÓN FOCAL

FUENTE: MAPA CONCEPTUAL DE LA PROPUESTA.

Livian (1998), es un autor francés que visualiza la red, como la nueva forma organizacional, predominante en la economía de libre mercado, las empresas no van a

competir ya individualmente, sino entre redes, la red la interpreta como una asociación de empresas, que cooperan entre sí para formarla, se dará entonces una competencia entre redes en un mismo mercado de bienes y servicios, donde competirán por los clientes y proveedores en un mismo territorio.

Gráfico: Mercado Global



EL MERCADO SE ORGANIZA A TRAVÉS DE LA COMPETENCIA ENTRE REDES

FUENTE: MAPA CONCEPTUAL DE LA PROPUESTA.

Resumiendo la visión del concepto de Red en esta tesis, es organizacional (Hall, 1987), la Red es una relación entre empresas, que se integran a nivel: horizontal - se fragmenta el proceso productivo entre empresas -; vertical - se jerarquiza la relación entre una empresa focal y empresas céntricas -; y dispersión espacial - se distribuyen físicamente en el espacio -.

La Red se adecua a un sistema abierto o una economía de mercado abierta, compite sobre la base de precios internacionales, su utilidad proviene del volumen de ventas. La Red compite en un mercado con una forma organizacional dual: la tradicional y la organizada en red.

2.2 Una caracterización organizacional de la Red.

Una propuesta propia de la investigación es caracterizar a la red, de acuerdo a los objetivos múltiples que tiene, y a las estrategias que implementa para cumplir con estos objetivos, es pertinente aclarar que estos objetivos son propios de todo tipo de organizaciones: públicas, privadas, sociales o civiles, y que depende de un tipo de organización particular, que privilegie un objetivo sobre los otros o determine un objetivo primario sobre los demás objetivos secundarios, para que adquiera esa característica dominante. Explicaremos cada uno de los objetivos y estrategias que adquiere una red:

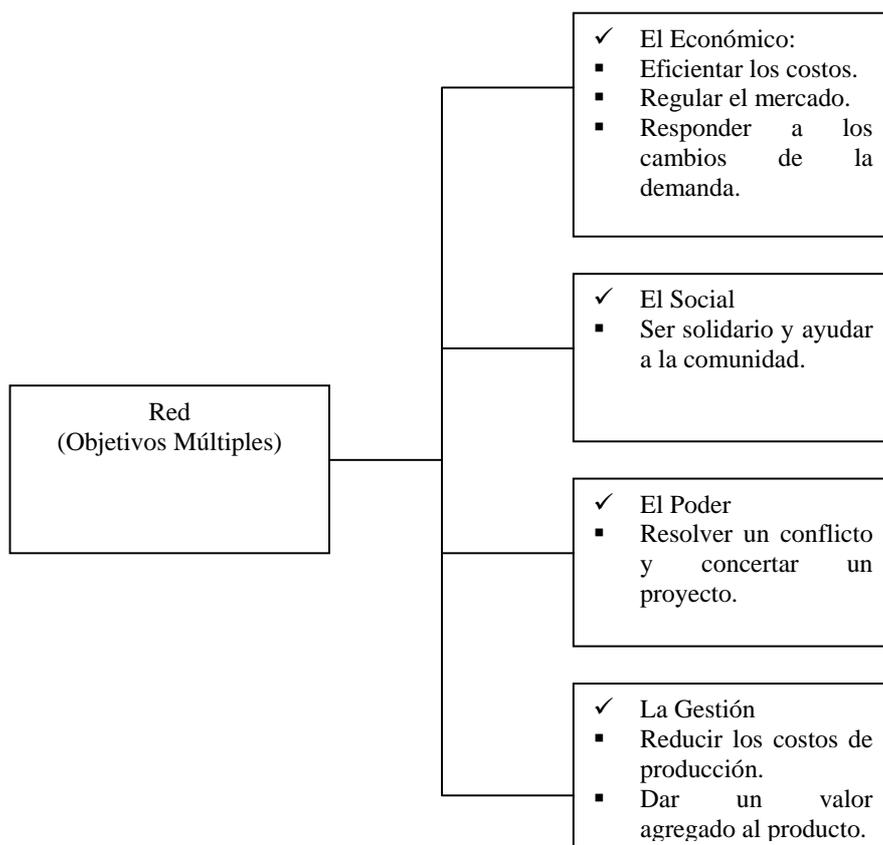
- ✓ El económico: la red tiene como fin efficientar los costos, o sea, reducirlos o bajarlos, la estrategia para implementar este objetivo es la integración de empresas en forma vertical y horizontal. La integración vertical significa realizar conjuntamente el proceso de producción y distribución, desde el proveedor hasta el consumidor final. La integración horizontal es complementar empresas al nivel de la producción para formar economías de escala. Otro objetivo económico es, responder a los cambios de la demanda, la estrategia es fragmentar el proceso productivo e integrar un proceso de producción global para integrar economías de aglomeración, el proceso se puede dar entre una empresa grande y empresas pequeñas y medianas o, si es el caso, entre empresas pequeñas y medianas. El tercer objetivo es regular el mercado interno, la estrategia es una colusión tácita entre empresas, o sea, llegar a acuerdos a nivel interempresarial para concertar producción y precios. Los acuerdos también pueden llegar a nivel intraempresarial, es decir, donde una empresa focal determina el proceso

de operación o administrativo a la empresa o /s céntrica/s, y también el proceso de elaboración del producto o servicio.

- ✓ El social: el objetivo de la red, es integrar organizaciones para solidarizarse y beneficiar a la comunidad marginada, la estrategia implementada es enlazar a las organizaciones privadas, públicas y a la sociedad, con el fin de que otorguen financiamiento para impulsar proyectos sociales.
- ✓ El poder: al integrarse organizaciones el objetivo es resolver un conflicto y concertar un proyecto público o privado o social. La estrategia organizacional es el ejercicio del poder o de la mayor influencia, para la implementación del proyecto.
- ✓ La gestión: el objetivo de integración de empresas es reducir los costos de producción y darle un valor agregado al producto, a través de un gestión adecuada. La estrategia es fragmentar el proceso productivo e integrarlo en forma global entre empresas dependientes y autónomas, con la finalidad de obtener economías de aglomeración.

Representemos la caracterización de la red, sobre la base de sus objetivos múltiples:

Gráfico: Caracterización de la Red.



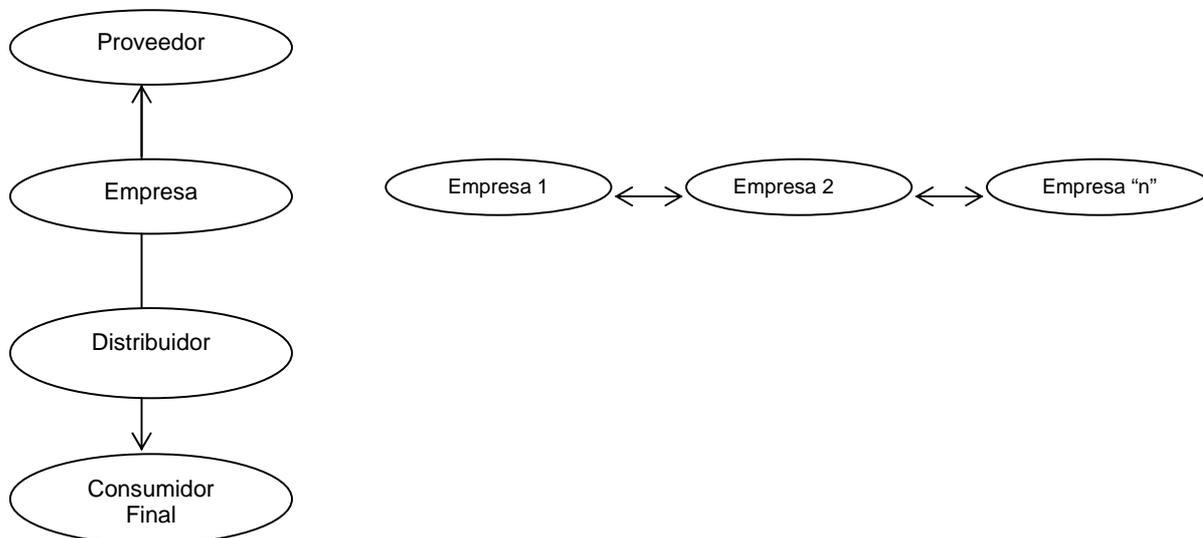
Fuente: Elaboración Propia.

2.3 Una clasificación organizacional de la Red.

Ya definida la red en términos de una propuesta y caracterización organizacional, propia de este trabajo de investigación, pasemos a la clasificación organizacional, donde el objetivo primario definirá el tipo de red, tomando en cuenta las distintas caracterizaciones que le dan los estudiosos o autores:

- ◆ **Red económica:** según Alstyne (1997) son integraciones verticales u horizontales de empresas, que tienen el objetivo de lograr la eficiencia de los costos. Las redes se integran verticalmente, con el fin de integrarse en el ámbito de la producción y de la distribución, es decir desde el proveedor a la empresa (fabricación) y de la empresa al consumidor final (distribución), su finalidad es reducir las transacciones con el mercado, para eficientar los costos, su fortaleza es producir a escala productos estandarizados. En cuanto a la integración horizontal, las empresas se integran al nivel de la producción con el objetivo de producir a escala e integrar el saber hacer o Know How.

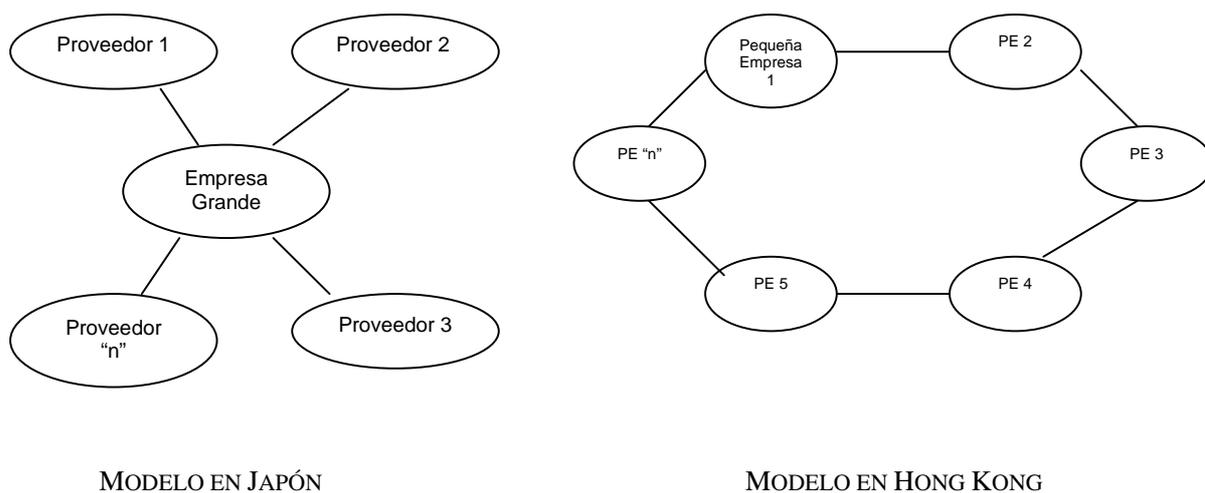
Gráfico: Red Económica.



FUENTE: MAPA CONCEPTUAL DE LA PROPUESTA.

- ◆ **Red de la economía global:** aparece en los años 1980s cuando las economías se internacionalizan (América del Norte, CEE, Sudeste Asiático), incorporando una mayor competencia y cambios más rápidos en los patrones de consumo y produciendo una mayor incertidumbre en el mercado global. La red de empresas integradas verticalmente se convierte en obsoleta por su formalización e inflexibilidad al no responder a los cambios del medio ambiente. Se desarrollan en Japón (comienzos 1950s – 1980s) y Hong Kong (finales de los 1950s – 1980s) nuevos modelos de Red, de fragmentación e integración empresarial. Surge el concepto de empresa–red (Castells, 2000: 199) entendido como: “[...] forma específica de empresa cuyo sistema [...] está constituido por la intersección de segmentos autónomos [...]”, lo que significa que los componentes de la red son tanto autónomos como dependientes frente a ella y pueden ser partes de otras redes. Podemos describir en general estos dos modelos de fragmentación e integración, el Japonés y el de Hong Kong. En el Japonés una empresa grande o transnacional mantiene una red de subcontratación con pequeños y medianos proveedores, ejerciendo un control financiero, comercial y tecnológico. Por otra parte, el modelo desarrollado en Hong Kong forma una red de cooperación entre pequeñas y medianas empresas menores de 50 trabajadores, el grupo de empresas detecta los cambios en el consumo o modas en el mercado, flexibilizando y adaptando su proceso productivo a los productos demandados. Existe una cooperación en todos los aspectos, financieros, comerciales y tecnológicos de la red, además de posibles cambios 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.

Gráfico: Red de Economía Global.



MODELO EN JAPÓN

MODELO EN HONG KONG

FUENTE: MAPA CONCEPTUAL DE LA PROPUESTA.

- ◆ La red económica como mecanismo regulador del mercado: son asociaciones interfirmas que utilizan mecanismos para regular al mercado interno, a través de la cooperación entre sus integrantes. Se usan mecanismos de coordinación, formales y burocráticos para su cooperación:
- ✓ *Mecanismos de coordinación*: La coordinación interempresarial de acuerdo a este criterio, se establece por medio de redes simétricas, que es una relación entre pares o iguales, una relación mancomunada entre las partes donde todos los miembros comparten recursos y responsabilidades. Otra forma de coordinación de las redes es a través de redes asimétricas donde la relación es jerárquica, centralizada en una de

las partes, que es este caso en la empresa cliente o líder, quien toma las decisiones y controla la red.

✓ *Mecanismos de formalización:* La integración de la red se formaliza a través de contratos, en donde se especifican las condiciones de intercambio de bienes o servicios, pudiendo en su caso haber sanciones si no se cumple con las condiciones formales del contrato. El otro criterio de coordinación de la red es la ausencia de existencia de contratos formales, siendo las relaciones de intercambio de bienes y servicios sustentadas en relaciones de confianza, o sea son redes sociales, basadas en la transparencia de información económica, de las capacidades productivas y comerciales entre las partes.

✓ *Mecanismos de burocratización:* La coordinación de la red no solo es el acuerdo formal o contractual como condición necesaria y obligatoria entre las partes, se da también a nivel intraorganizacional una relación formal, es decir, se establecen mecanismos jerárquicos de control donde la organización controladora transfiere a la parte subordinada mecanismos de control en la operación (Know How) y gestión (Management) de la misma. La otra posición es que solo existe una relación formal interorganizacional entre las partes y una relación informal intraorganizacional.

A partir de estos criterios de coordinación de las redes podemos hacer una matriz de formas o tipos de redes económicas:

Matriz: Formas o Tipos de Redes Económicas.

		MECANISMOS DE COORDINACION		
		SIMETRICOS		ASIMETRICOS
F O R M A L I Z A C I O N	RELACIONES CONTRAC- TUALES	RELACIONES INTRA - ORG. INFORMALES	A. CARTEL	B. RED DE SUBCONTRATACION VERTICAL
		RELACIONES INTRA - ORG. FORMALES.	C. CONSORCIO	D. FRANQUICIA
	RELACIONES SOCIALES	E. DISTRITO INDUSTRIAL		F. RED DE CONTRATACION HORIZONTAL O COOPERACION

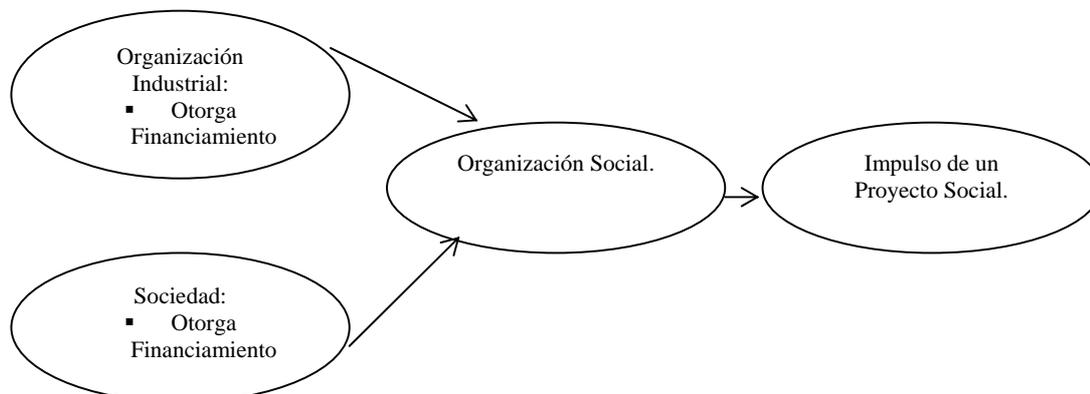
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Expliquemos estos tipos de redes económicas:

- A. Cartel (Colusión Tácita): es un acuerdo común entre empresas para concertar casi siempre la reducción limitada de la producción (Barney y Hesterly, 1996), aunque en un caso específico, puede incrementarse en forma limitada la producción para mantener constantes los precios.
- B. y F. Red de Subcontratación: vertical, es un eslabonamiento o encadenamiento de empresas dentro del proceso productivo en un sector industrial específico (Dussel, Piore y Ruiz, 1997). El encadenamiento establece una relación o vínculo entre empresas proveedoras y empresa cliente, en este caso, la relación es jerárquica, dándose una relación contractual, o en algunos casos, la excepción, una relación informal entre las partes. Esta integración funciona como un sistema abierto, en donde la empresa proveedora tiene que cumplir con las condiciones de intercambio de bienes o servicios hacia la empresa cliente, al no cumplir la empresa proveedora con las condiciones demandadas en el contrato, se expone a las sanciones o cancelación del mismo. En el caso de la red de contratación horizontal o de cooperación, la relación es entre iguales, donde las empresas se relacionan en forma horizontal, y en donde el liderazgo es un medio de facilitar la coordinación en la red, este es otorgado a uno de los miembros o se rota entre los miembros, pero esto no implica que el líder pueda excluir a algún miembro de la red, pues tiene igual inversión y transfiere en forma transparente la información del mercado. Todos los miembros participan en la toma de decisiones, y establecen un vínculo financiero, tecnológico y comercial. El conjunto organizacional funciona como un sistema dependiente y autónomo, en donde los miembros interactúan a través de la

- cogestión como empresas constituidas legalmente, teniendo como objetivo permanecer en el mercado.
- C. Consorcio: Es la asociación de varias empresas industriales, cuyos mecanismos de coordinación se formalizan normalmente por los acuerdos asociativos y los contratos de intercambio, para llevar a cabo proyectos productivos específicos (Grandori y Soda, 1995).
- D. Franquicia: Es el derecho de distribuir en forma exclusiva un producto o un servicio dentro de un territorio, para lo cual se firma un contrato entre la empresa que concede los derechos llamada Franquiciante, y las empresas que compran los derechos, llamadas Franquiciados. La empresa Franquiciante forma una red extendiéndose en el mercado (Lambin, 1987).
- E. Distrito Industrial: Es la asociación de pequeñas y medianas empresas unidas para su desarrollo a una comunidad y a un nicho de mercado local y regional, complementando su inversión, especializándose cada una en una tarea específica dentro de una división de trabajo (Piore, Sabel, 1990). Este conjunto de pequeños talleres o fábricas mantienen lazos económicos y socioculturales (Italia), lo que les otorga una identidad local, esto se refleja en su proceso de cogestión. (Becattini, 1988-1989).
- ◆ Red social: Es enlazar a las organizaciones públicas, privadas y a la sociedad, con el fin de que la organización social obtenga financiamiento, para ser solidaria y ayudar a la comunidad a través del impulso de proyectos sociales (Davern, 1997).

Gráfico: La Red Social

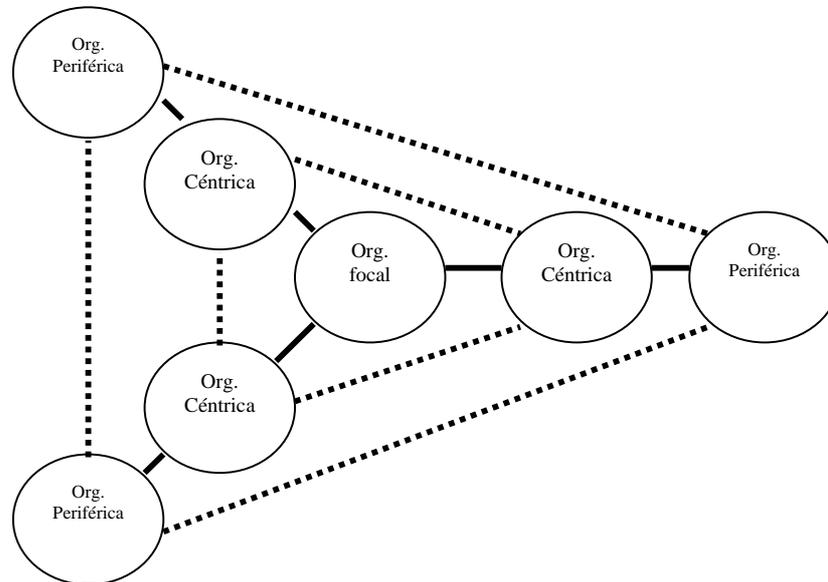


FUENTE: MAPA CONCEPTUAL DE LA PROPUESTA.

♦ **Red de poder:** según Barba (1987) son relaciones interorganizacionales, en donde los miembros del conjunto organizacional, tiene intereses opuestos y al interactuar originan conflictos, en donde una de las partes o miembros, impone en función de su mayor influencia o recursos disponibles, una solución al conflicto dentro del conjunto organizacional, dando como resultado la concertación e implementación de un proyecto público o privado. El conjunto organizacional esta constituido por tres niveles analíticos:

1. *La organización focal:* esta directamente ligada con el o los conflictos.
2. *Las organizaciones céntricas:* se agrupan alrededor de la organización focal, y participan directamente en la resolución del conflicto.
3. *Las organizaciones periféricas:* no están directamente involucradas en el conflicto, pero si pueden hacer sentir su influencia en el conjunto organizacional.

Gráfico: Red del Poder



[—]= Relación Directa.

[.....]= Relación Indirecta.

FUENTE: MAPA CONCEPTUAL DE LA PROPUESTA.

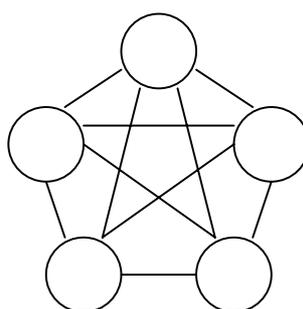
- ◆ **Red de gestión:** es una red de administración, que tiene como objetivo reducir los costos de producción o hacerlos eficientes y darle un valor agregado al producto. La estrategia organizacional es fragmentar el proceso productivo entre empresas e integrarlo en forma global entre empresas dependientes y autónomas. La integración puede ser horizontal significando cooperación entre empresas o cogestión, y también vertical implicando una gestión de control de los recursos financieros, de la empresa cliente o líder hacia las empresas proveedoras. Pasemos a explicar más específicamente estos dos tipos de redes:

- ◆ **Red Horizontal:** Es la cooperación entre empresas independientes, de tamaño comparable, que se agrupan para producir un mismo tipo de bien, dedicadas cada una a producir una parte o componente del producto final, realizando actividades en conjunto como la compra de insumos, coinvertir en servicios comunes, la comercialización del producto. El objetivo es formar economías de aglomeración, y tener mayor poder de negociación o competencia ante el mercado. Son pequeñas y medianas empresas ubicadas en la misma localidad y en el mismo sector.

Las redes horizontales según el tipo de coordinación entre las pequeñas y medianas empresas adquieren distintas estructuras:

- A. **Redes planas y simétricas:** la colaboración entre las empresas es entre pares o iguales, la jerarquía es nula, se produce una rotación del liderazgo. Este tipo de red permite una flexibilidad en la organización, puesto que ninguna empresa es imprescindible. La estructura puede ser:

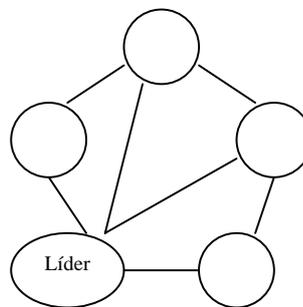
Gráfico: Red Plana y Simétrica.



FUENTE: PNUD (PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO) Y ONUDI (ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL).

- B. **Red con liderazgo:** La red tiene un nivel de asimetría, existe una empresa capaz de influenciar las decisiones de los otros actores, pero ese líder no puede prescindir de ellos ni decidir acerca de su permanencia en el mercado. La especificidad de sus recursos o capacidades productivas es la misma para todos los miembros.

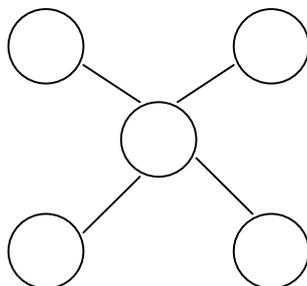
Gráfico: Red con Liderazgo.



FUENTE: PNUD (PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO) Y ONUDI (ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL).

- C. **Redes jerarquizadas:** En esta estructura el liderazgo asume características de jerarquías. Dado que el líder puede tener el acceso privilegiado al mercado, o tener capacidades productivas inalcanzables por los otros. El líder es independiente y puede desconectar a cualquiera de los demás actores, decidiendo arbitrariamente la estructura de la red. La estructura sería:

Gráfico: Red Jerarquizada.



FUENTE: PNUD (PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO) Y ONUDI (ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL).

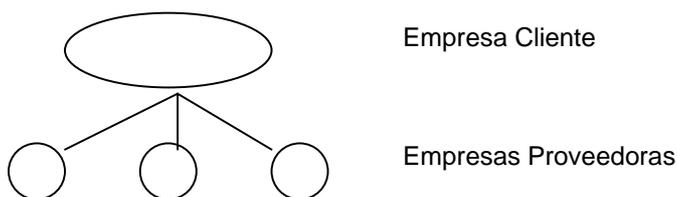
- ◆ **Red Vertical:** Es la cooperación entre empresas que se sitúan en posiciones distintas y consecutivas en la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no alcanzarían de forma individual. Desde el punto de vista de la empresa cliente o demandante, establecer una relación con una o varias empresas proveedoras, la sitúa en una posición, por ejemplo, de reducir su inversión en activo fijo en partes del proceso productivo que se pueden externalizar, o reducen los costos financieros de almacenamiento de materias primas y productos intermedios. El ejemplo más típico es una red de subcontratación entre una gran empresa cliente y sus redes con micro, pequeñas y medianas empresas subcontratadas o proveedoras.

Una manera de clasificar a las redes verticales se basa en la estructura que adquieren la coordinación entre la empresa cliente y las empresas proveedoras, se distinguen dos casos:

- A. **Relación de Proveduría de un solo nivel:** La empresa cliente se relaciona en forma directa con todos sus proveedores, normalmente la empresa cliente no tiene una estrategia de alianza con sus proveedores, sino exclusivamente una relación de

compra-venta de insumos. El valor agregado de los proveedores es bajo, dada la utilización de tecnología elemental o madura utilizada, los proveedores pueden ser fácilmente sustituibles.

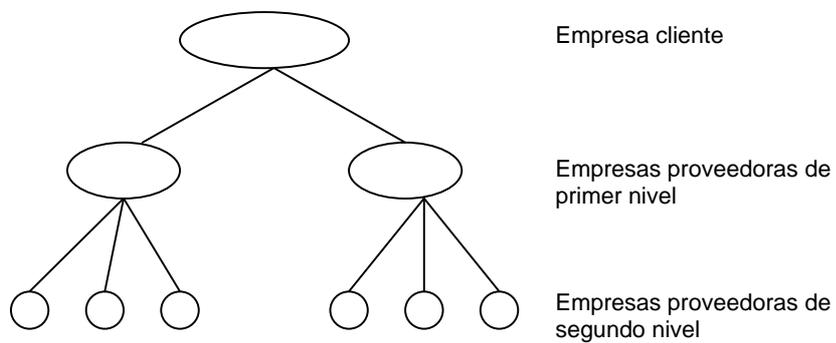
Gráfico: Proveduría de un solo nivel.



FUENTE: PNUD (PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO) Y ONUDI (ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL).

- B. **Relación de Proveduría de Múltiples Niveles:** La empresa cliente se relaciona con un número de proveedores reducido (primer nivel) que a su vez se coordinan con un número más amplio de subcontratadas (segundo nivel). La empresa cliente escoge a los proveedores de primer nivel sobre la base de sus capacidades y potencialidades, tanto productivas y empresariales, y considerando su importancia de abastecimiento a la empresa cliente. Con dichos proveedores la empresa cliente establece una relación a largo plazo, basada en la confianza recíproca, y en el intercambio de información.

Gráfico: Proveduría de Múltiples Niveles.



FUENTE: PNUD (PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO) Y ONUDI (ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL).

Capítulo 3: La Red de Subcontratación: una representación de gestión empresarial.

Introducción.

Un primer estudio que relaciona a una empresa cliente con sus proveedores, desde una visión ortodoxa o tradicional, es realizado por Paniagua (1988). Se plantea la relación cliente-proveedor, como una relación tradicional de intercambio de insumos. Donde el cliente requiere y depende del proveedor para el suministro de materias primas, maquinaria, productos elaborados, e información, y éste a su vez los transforma o utiliza para proporcionar servicios o productos al mercado. La investigación exploratoria y descriptiva identifica los factores o variables, que toma en cuenta el cliente para seleccionar al proveedor.

El primer estudio significativo y representativo en México, sobre Subcontratación, realizado a 1035 PyMEs, de todo el país, fue hecho por Ruiz Durán (1995). Donde se descubre que el fenómeno de la Subcontratación, como asociación interempresarial es incipiente en México, sólo el 35% de las empresas estudiadas practicaban el proceso de subcontratación, siendo sólo significativo el fenómeno en la Zona Metropolitana con el 50%. De las empresas subcontratadas sólo el 19% obtenía cooperación mutua, siendo principalmente (42%) en abastecimiento de materia prima. El proceso se manifestó significativamente en dos sectores industriales manufactureros: Textil y Metalmecánica.

Las propuestas teóricas sobre Red de Subcontratación, que se proponen en este capítulo, principalmente por autores mexicanos, son intentos de integración de la planta industrial, propuestas teóricas para el caso mexicano. Lo que se observa al evaluarlas, es el conocimiento por parte de estos autores, de las propuestas de integración industrial que han

tenido éxito en otros países. Sería conveniente describir en términos generales, en esta introducción, este tipo de asociacionismo empresarial de éxito en países representativos, para compararlas con las propuestas de los autores mexicanos, y revisar si existen elementos distintivos entre ambas.

Un modelo exitoso de encadenamientos productivos, conocido en todo el mundo, y tomado como paradigma es el Distrito Industrial, modelo italiano, con características históricas específicas, que dan origen a este tipo de organización industrial¹¹. Conviene mencionar que esta red de pequeñas empresas, tiene como un factor primordial para su éxito, la organización histórica de los pueblos italianos desde la Edad Media, en que grupos de artesanos se agrupaban para realizar actividades comunes, a esto se sumaba una estructura social basada en el concepto de familia extendida, y redes de vecinos, con un alto grado de participación en la vida comunitaria, y una integración socialmente arraigada, el distrito industrial se convierte así en la institución de una organización arraigada desde la edad media (Ruiz, 1995). El factor complementario al social, es el económico, el distrito industrial¹², es la red de pequeñas empresas que fragmentan el proceso productivo, en tareas asignadas a cada una de ellas, para obtener economías de aglomeración, para producir productos a escala local, regional, e internacional. La tradición y el perfeccionamiento de esos productos son históricos, y se ha desarrollado por siglos, ejemplo: loseta de mármol, muebles de maderas finas, equipo y maquinas eléctricas.

¹¹ Dos aspectos centrales que deben ser tomados en cuenta para el estudio de las organizaciones (Montaño y Rendón, 1994), son la organización industrial y los procesos históricos que dan origen a estas formas estructurales.

¹² El concepto de distrito industrial se origina según Ruiz (1995), en Marshall (1870), hace más de 100 años y resurge en los años 1970s, Marshall señala que el proceso productivo puede realizarse enteramente por una gran empresa integrada, o bien puede fragmentarse y realizarse mediante una red de pequeñas empresas que realicen diferentes procesos, localizadas en una misma región geográfica, cerca de un centro urbano.

Otro paradigma tomado como prototipo de éxito es el japonés, el tipo de organización social es en clanes, llamados a principios del siglo XX: Zaibatsu, eran sociedades familiares, cuyo capital pertenecía a los descendientes directos de los fundadores, un ejemplo es el Sogo Zaibatsu, donde se daban relaciones financieras, entre las empresas y el banco, así como también entre las filiales del grupo. Un punto de referencia del Zaibatsu, es Toyota Motors, que inicio en el ramo textil¹³. Al fin de la segunda guerra mundial, tras la ocupación de las fuerzas aliadas, hay una transformación del Zaibatsu, al pretender dividir las corporaciones en empresas independientes, objetivo que en parte no se logra, al no destruir en parte las relaciones interorganizacionales, en el ámbito de la participación accionaria, y se forma la organización industrial actual que es el Keiretsu, que son intrincadas redes de relaciones horizontales de propiedad accionaria mutua, la dirección del grupo es ejercida de manera colectiva, y tiene amplias relaciones intergrupales. El Keiretsu utiliza como sistema de operación la subcontratación¹⁴, sistema fuertemente jerarquizado en el cual algunas empresas subcontratadas desarrollan tecnologías específicas para las empresas subcontratantes y mantiene ambas relaciones muy estrechas, diversas y de largo plazo (Montaño y Rendón, 1994).

El último ejemplo que se dará, ya muy conocido también pero con características distintas, es el coreano, caracterizado en esta investigación como, redes de pequeñas y medianas empresas apoyadas por una política industrial, clara y concisa. Surge en 1966 la "Ley Básica para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa", que tiene como objetivo la

¹³ Montaño y Rendón (1994), menciona según Coriat, que el Toyotismo surge simplemente como la combinación de dos factores: la operación de diversos tipos de maquinaria por un solo trabajador, y la introducción del sistema de control de inventarios empleado en los supermercados estadounidenses.

¹⁴ A finales de los 1970s, Toyota sostenía relaciones con más de 35,000 empresas subcontratadas, de las cuales casi 11.5% eran empresas que le abastecían directamente, mientras que el resto, 88.5% eran empresas que abastecían a su vez a dichas empresas subcontratadas (Montaño y Rendón, 1994).

protección de los pequeños negocios, y ante la falta de su efectividad, es modificada en 1982, esta ley da el apoyo, a industrias prioritarias para promoción y apoyo, así como medidas para la implementación de planes en el ámbito local con el fin de promover medidas específicas. La ley ha sido un éxito, tres ejemplos: la ley promueve la competencia entre los pequeños negocios, y prohíbe que las empresas grandes participen en actividades reservadas a las pequeñas empresas. Otro, la ley intenta proteger el desarrollo de las pequeñas empresas en el área rural. La ley también, busca proteger a la pequeña empresa de la gran empresa, en los procesos de subcontratación (Ruiz, 1995).

Fundamentalmente los autores mexicanos describen lo que sucede en estos países, promoviendo dos tipos de integración: Gran Empresa-PyMEs y entre PyMEs. La primera es una integración vertical o jerárquica, en donde se supone que ambas partes son beneficiadas, la gran empresa fragmenta el proceso productivo hacia las pequeñas empresas, disminuye sus costos directos de producción: materia prima, mano de obra y maquinaria e indirectos: energía y administrativos, mientras las pequeñas empresas se especializan en una tarea productiva, logrando economías de aglomeración e integrándose al encadenamiento productivo. Se supone que la gran empresa debe cooperar con las empresas pequeñas, a través de subsidios, y apoyos de asesoría y financiamiento en maquinaria, para responder a los requerimientos de la gran empresa.

La segunda asociación es una integración horizontal o plana entre PyMEs, donde fragmentan el proceso productivo, y cada empresa se especializa en una sola tarea productiva, los beneficios son múltiples, se logra una disminución en los costos de insumos al comprar en volumen, se produce a escala, se disminuyen los costos directos e indirectos, y se aumentan los estándares de calidad y competitividad. Se supone que la aglomeración

de empresas debe funcionar como una empresa integradora, es decir, comprar, producir y vender, en forma conjunta.

Específicamente Berry (1997), propone como un elemento central, una mayor integración entre la gran empresa y la pequeña, relación que se consolidará a través de la asistencia financiera y tecnológica de la grande hacia la pequeña.

La propuesta de Casalet (2000), se diferencia o distingue, en que exista una relación transparente en la información, en términos económicos y de saber hacer (Know How) entre la gran empresa y la pequeña. El beneficio para la pequeña empresa, es compartir el desarrollo tecnológico y económico con la grande. Mientras que la grande tiene el derecho de recibir de acuerdo a lo convenido con la pequeña, productos con las especificaciones acordadas, en los tiempos solicitados, y a los precios negociados.

La aportación de Loyola (1998), es mostrar las limitaciones de la Red de Subcontratación, al decir que más que una estrategia de alianza, la red entre una gran empresa y pequeñas empresas, es solamente una integración del proceso productivo, en donde las pequeñas se integran a la grande, por medio de una competencia abierta, o sea la que otorga el precio más bajo es la que gana, no existiendo por tanto ninguna alianza entre las partes. La única manera de lograr una alianza, es a través de la existencia de una Empresa - Madre, es decir, que esta empresa transfiera como un clan, valores y reglas hacia las pequeñas empresas, lo que reproduce la lealtad de las pequeñas hacia la grande, o sea el caso japonés (Keiretsu)

Finalmente la exposición descriptiva de Ruiz Durán (1995), sobre la Red de Subcontratación, es muy representativa del papel de la Gran Empresa, el sólo ser una ensambladora, de los productos que le surten las pequeñas empresas. Lo que le otorga la figura a la gran empresa de completa flexibilidad y descentralización total del proceso productivo.

3.1 Antecedente y estudio de Red de Subcontratación.

Los antecedentes en la investigación de una Red de Subcontratación son el estudio pionero de Paniagua (1988) que describe la relación tradicional cliente-proveedor en México, desde el punto de vista del cliente. En donde plantea la importancia que tiene el proveedor para el cliente, al requerir el cliente de los insumos del proveedor para sobrevivir, entendiendo por dichos insumos: materia prima, maquinaria, productos elaborados, y servicios o información, los cuales son transformados o utilizados por la empresa cliente, para que ésta a su vez proporcione servicios o productos a un mercado. El tipo de investigación fue exploratorio y descriptivo, buscando encontrar las variables que afectan a la relación cliente – proveedor¹⁵. La muestra fue no probabilística y abarco empresas básicamente medianas y grandes con más de 150 trabajadores y volúmenes anuales de compras superiores a los 20 millones de pesos (pesos de 1983), los datos fueron recolectados a fines de 1983 y principios de 1984 en el área metropolitana de la Ciudad de México, y se incluyeron empresas comerciales, industriales y de servicios de los sectores públicos, privados y paraestatales de diferentes giros. La conclusión más importante a la que llego Paniagua (1988) fue que: los factores más importantes que son considerados para la elección del proveedor y productos son: la calidad del producto, el cumplimiento de las especificaciones del producto, la entrega en las condiciones acordadas, la garantía, el precio, el tiempo de entrega, la información que sobre el producto proporcione el proveedor, la forma de pago (crédito o contado).

¹⁵ La relación cliente-proveedor, en esta investigación es entendida en términos del Derecho Civil, es decir la relación es un contrato mercantil (Código de Comercio, 1985), en donde las partes se obligan en términos que aparezca que quisieron obligarse (art. 78, cap. II. Contratos Mercantiles). Además serán aplicables a los actos mercantiles las disposiciones de derecho civil acerca de la capacidad de los contrayentes y de las excepciones y causas que rescinden los contratos (art. 81, cap. II. Contratos Mercantiles).

El primer estudio, significativo sobre Subcontratación fue realizado por Ruiz Durán (1995), que nos explica como ha funcionado la Subcontratación¹⁶ en México, convirtiéndose en una estrategia alternativa de sobrevivencia y competencia de las PyMEs en la Globalización. Algunos resultados sobre su estudio realizado a 1035 PyMEs, entre 1990 y 1993, agrupadas en 6 regiones (Frontera Norte, Occidente, Centro, Área Metropolitana de la Ciudad de México, Sur y Golfo) se muestran en el siguiente cuadro:

Resultados sobre Subcontratación (1035 PyMEs)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El proceso de subcontratación en la muestra es incipiente, solo un 35% de las empresas mencionó que realiza operaciones de subcontratación, alcanzando de forma significativa un 50% en el Área Metropolitana (D.F. y Edo. de México). ✓ De las empresas que subcontratan, el 32% mencionaron que ellas subcontratan (subcontratantes), el 59% recibe subcontratos (subcontratadas) y el restante 9% realiza ambos tipos de operaciones. ✓ Entre los que reciben subcontratos (subcontratadas) se señaló como principales razones para aceptar estas operaciones las siguientes: el 42% de ellas incremento sus ventas, 19% obtuvo cooperación mutua, 18% estabilizó sus operaciones, y 13% recibió solicitudes de trabajo de la casa matriz. ✓ Los artículos con mayor demanda para la subcontratación fueron los artículos terminados de la industria metalmeccánica: Casquillos (2.8%), Motores (2.8%), Engranajes (4.6%); y los artículos intermedios de la Industria Textil y Metalmeccánica (5.6%). ✓ Los apoyos que recibieron las empresas subcontratadas fueron 42% abastecimiento de materia prima, 15.6% asistencia técnica, 9.4% asistencia financiera, 8.7% surtido de equipo, y un 18% contestó que no recibía ningún tipo de apoyo.

FUENTE: RUIZ DURÁN(1995).

¹⁶ La Subcontratación, es entendida en términos de la Economía, como un proceso de negociación entre las partes, con costos ex - ante y ex - post, según Suárez (2001), tomando en cuenta a Oliver Williamson, los primeros son los costos de negociación, redacción y salvaguarda del contrato. Los segundos son los costos de mala adaptación en que se incurre cuando la transacción se sale de lo convenido. Los costos de regateo que son los esfuerzos bilaterales por corregir las desviaciones del contrato. Y los costos de administración asociados a las estructuras de gobernación (que ha menudo no

3.2 Proposiciones teóricas de Red de Subcontratación.

Existen propuestas teóricas acerca de la Red de Subcontratación, propuestas que indudablemente recogen elementos o factores de redes de empresas constituidas en otras partes del mundo, y que buscan integrar sus experiencias a la realidad de nuestro país. Estas experiencias exitosas en países como Italia (Distrito Industrial), Japón (Keiretsu), Hong Kong (Integración entre PyMEs), y Corea (Integración de PyMEs a través de la política industrial), en el caso de Italia y Japón, tienen siglos de desarrollarse, y toman en cuenta dos factores de desarrollo: un proceso histórico que da origen a formas estructurales y la consolidación de la organización industrial.

El caso de México es distinto, el fenómeno de la Subcontratación es incipiente, y en vías de desarrollo, sus limitaciones florecen al observar el estudio de Ruiz Durán (1995), pero también es momento de buscar opciones, para la PyMEs en México dentro de la Globalización.

Las propuestas teóricas manejadas por los distintos autores, a final de cuentas, tienen el objetivo de integrar la planta industrial, con la finalidad de hacerla competitiva en el mercado abierto, y así formar en los sectores industriales encadenamientos productivos, que creen y hagan permanentes los empleos para la sociedad, y por lo tanto impulsen el desarrollo de la misma.

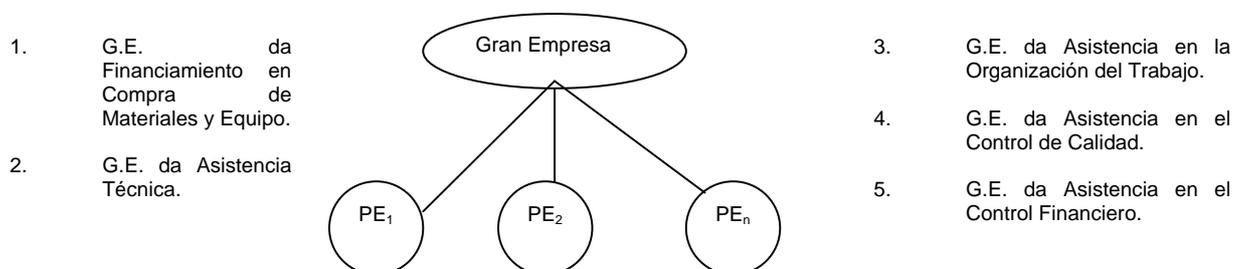
Hagamos una revisión de las propuestas teóricas:

- ◆ Red de Subcontratación según Berry (1997), presenta dos formas o tipos de integración organizacional:

son los tribunales) a las que se envían las disputas.

- A. La Red de Subcontratación entre una Gran Firma y PyMEs: es una integración vertical donde el objetivo de la gran empresa es buscar una mayor competitividad bajando sus costos de producción, y buscando responder más rápidamente a los cambios en la demanda o en los estilos de los productos, disminuyendo por tanto, su riesgo de perder mercado. Esta integración vertical obtendrá mayor cohesión, un lazo más fuerte, a través de la asistencia de la gran empresa a la pequeña empresa, cooperando la gran empresa en: acceso al financiamiento en materiales y equipo, asistencia en la compra de los mismos, asistencia en la organización del lugar de trabajo, asistencia en el control financiero y en los lineamientos del control de calidad. El beneficio de la pequeña empresa es formar el encadenamiento productivo que la enganche con el mercado.

Gráfico: Red de Subcontratación – Gran Empresa y PyMEs.

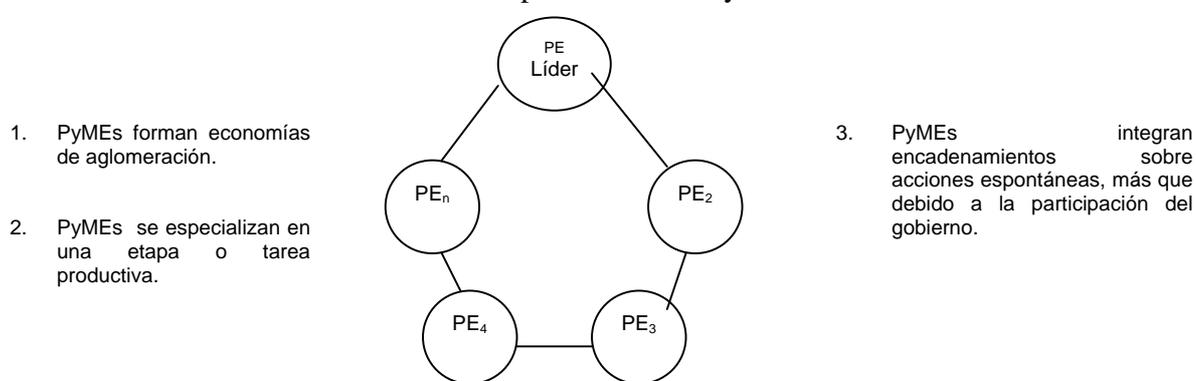


FUENTE: MAPA CONCEPTUAL DE LA PROPUESTA.

- B. La Red de Cooperación entre PyMEs es una integración horizontal que contribuye a la “eficiencia colectiva”, o sea a la ventaja competitiva, de lograr economías de aglomeración o especialización, al fragmentarse el proceso productivo en tareas, y especializarse cada pequeña empresa en cada una de las tareas, logrando un doble

objetivo: un uso más eficiente de los recursos financieros, tecnológicos, y una mayor habilidad innovativa (Know How) en el proceso productivo. La cooperación es espontánea y endógena¹⁷, debido a la búsqueda de integración por parte de las pequeñas empresas y a procesos de aprendizaje de ensayos y error, que significa trabajar en una forma asociativa.

Gráfico: Red de Cooperación entre PyMEs

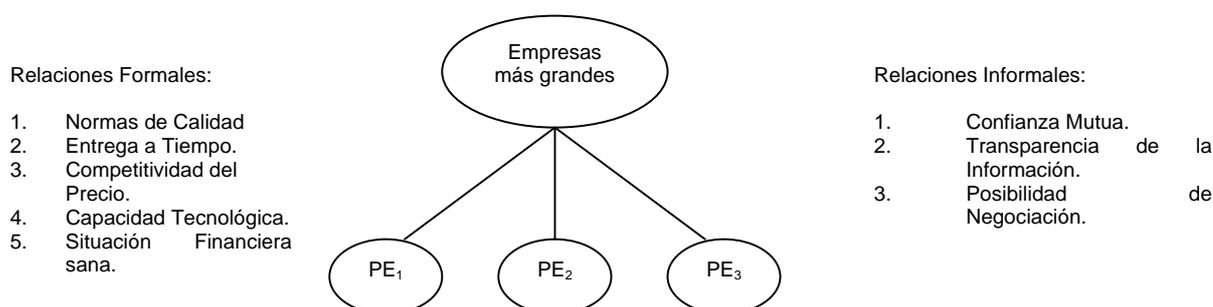


FUENTE: MAPA CONCEPTUAL DE LA PROPUESTA.

¹⁷ La Red de Subcontratación entre la Gran Empresa con las PyMEs, o entre PyMEs, se caracteriza por ser una relación espontánea, o que conviene a las partes, los beneficios son mutuos, y es una relación sustentada en contratos privados, sin la participación del gobierno federal. No por esto hay que dejar de mencionar los intentos del gobierno federal de promover la participación de las PyMEs en todos los sectores productivos e impulsar su asociación. La política industrial como un mecanismo del gobierno federal, que reactive la planta industrial, y específicamente a las PyMEs, son bosquejos, o esbozos, para organizar a las PyMEs, como organizaciones modernas, quitándoles su connotación anacrónica. El gobierno federal impulsó la creación y organización de la Empresa Integradora (EI), (Decreto, Mayo 1993), como una forma de asociación de PyMEs con el fin de: elevar su competitividad, inducir la especialización de este tipo de empresas que diera como resultado un producto diferenciado en precio, calidad, y consolidará su participación en el mercado interno e incrementarla en el mercado de exportación. Un análisis de este programa de la EI, fue realizado por Arriaga, Conde y Estrada, (1996), de acuerdo a un censo realizado por SECOFI (1995), los resultados son pobres o magros: de 188 sociedades registradas ante SECOFI, 115 estaban funcionando y 73 (39%) no operaban por causas diversas. De las empresas encuestadas, el 35% aumentaron sus ventas, 21% las disminuyeron y 12% quedaron igual. De las empresas que disminuyeron sus ventas el factor que más impacto fue el tener problemas en el trabajo de cooperación (28.6%). Aunque las que disminuyeron sus ventas lograron economías en la compra de materias primas (71.4%) y aumentaron la eficiencia en la comercialización de los productos (52.4%). Sólo 1 empresa de las 101 empresas encuestadas logró en forma

- ◆ La Red de Subcontratación la explica Casalet (2000) como una nueva forma de reorganización de empresas, donde las PyMEs emergen no como formas de organizaciones Tradicional, sino que emergen con nuevos tipos de cooperación y alianza con empresas más grandes, las empresas grandes ganan en productividad delegando a las empresas pequeñas tareas en el proceso productivo, y ahorran por tanto en inversiones de capital en equipo, en ahorro de costo de mano de obra y en ahorro en costos de almacenamiento y gasto de insumos. La coordinación de la red la encabeza la empresa más grande o líder, que es la que concerta los convenios contractuales con las PyMEs. Las exigencias de los convenios se basan en la capacidad de responder en normas de calidad que impone el contratista, la entrega a tiempo de las cantidades solicitadas, la competencia en el precio; a cambio la empresa grande permite a las empresas pequeñas participar en el desarrollo tecnológico y una situación financiera sana. La cohesión de la red, depende también de relaciones de confianza fuertes, que se manifiesten en la transparencia de información entre las partes, que se plasme en una confianza transparente en la capacidad de las partes.

Gráfico: Red de Subcontratación



FUENTE: MAPA CONCEPTUAL DE LA PROPUESTA.

regular exportar. No hay que dejar de mencionar el entorno económico negativo, ante la recesión que sufrió el país a partir de diciembre de 1994 y todo 1995.

- ◆ La Red de Subcontratación la explica Loyola (1998) sobre la base de tres modelos distintos, que explican las relaciones o lazos distintos entre la gran empresa y las PyMEs. Hagamos mención de ellos:

- A. Modelo de Competencia: Un cierto número de PyMEs compiten y se enfrentan para surtir a la gran empresa; la competencia entre PyMEs se basa en el precio competitivo.

Gráfico: Red de Subcontratación de Competencia.

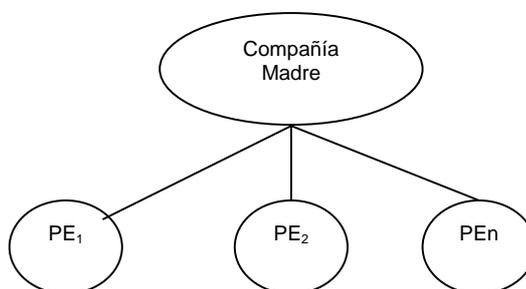


FUENTE: MAPA CONCEPTUAL DE LA PROPUESTA.

- B. Modelo de Afiliación: La relación de cooperación se da entre PyMEs y la compañía madre sobre la base de lealtad, la pequeña empresa produce componentes específicos para la compañía madre.

Gráfico: Red de Subcontratación de Afiliación.

1. La subcontratación se basa en un código de valores que transmite la organización Madre a las pequeñas.
2. En la subcontratación se logra la integración tecnológica.

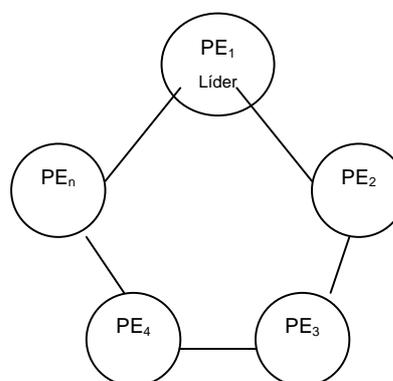


FUENTE: MAPA CONCEPTUAL DE LA PROPUESTA

- C. Modelo de Integración: Es un grupo de PyMEs que se integran y cooperan en un mismo territorio, y producen bienes similares, cada una de las empresas participa en una actividad de la cadena de valor. El objetivo de su integración es superar las limitaciones individuales en recursos económicos, tecnológicos y de innovación del producto.

Gráfico: Red de Integración.

1. La subcontratación se basa en la integración de recursos económicos, tecnológicos.
2. La subcontratación es integración económica.

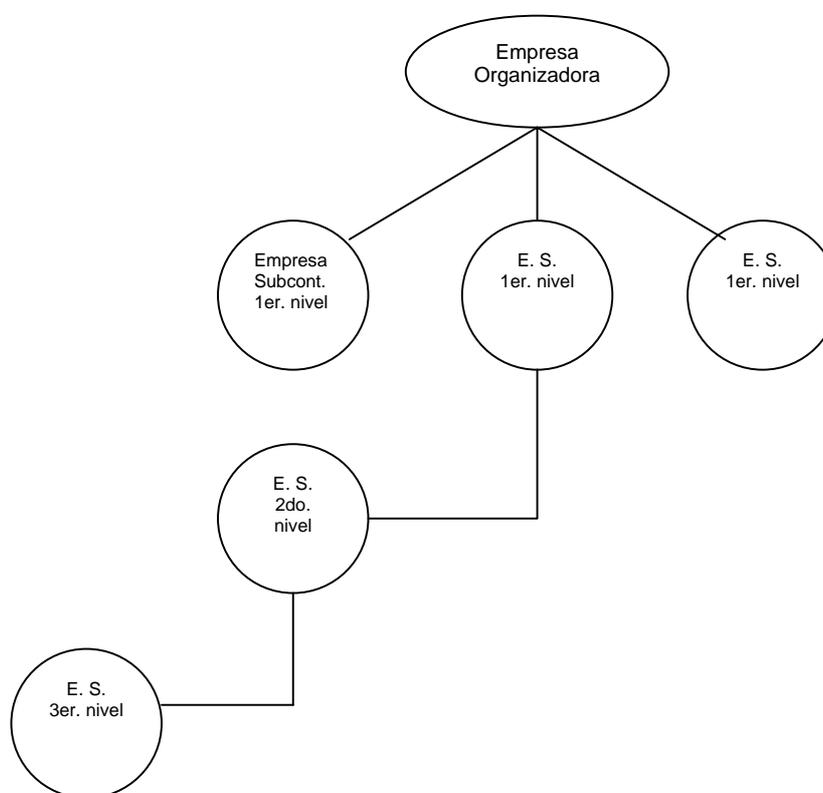


FUENTE: MAPA CONCEPTUAL DE LA PROPUESTA.

- ◆ La Red de Subcontratación la explica Ruiz Durán (1995) como una relación contractual entre dos empresas, el productor final o ensamblador (empresa organizadora) que solicita a la empresa subcontratada partes componentes o productos semiterminados para integrarlos al producto final. La empresa organizadora da especificaciones del

producto y programas de entrega, y a cambio puede otorgar financiamiento para la operación, abastecimiento de materias primas, o surtido de equipo a la empresa subcontratada. Se puede constituir un proceso piramidal con empresas subcontratadas de primer, segundo y tercer nivel.

Gráfico: Red de Subcontratación.



FUENTE: MAPA CONCEPTUAL DE LA PROPUESTA.

Todo indica que las propuestas de los autores mexicanos, se dirigen u orientan hacia la construcción de dos modelos el japonés y el italiano (De la Rosa, 2000). Construyamos primero el japonés: es el modelo de afiliación de Loyola (1998), formado a través de una gran empresa, que conforma un clan que transmite valores y reglas a las pequeñas

empresas, o sea, que basan su relación en la confianza y transparencia (Casalet, 2000), se une con el modelo de subcontratación de Ruiz Durán (1995), donde la gran empresa, es la ensambladora y organizadora del proceso de producción, y tiene relaciones con proveedores de primer, segundo y tercer nivel, a cambio de su lealtad, los proveedores reciben financiamiento y asistencia en maquinaria y equipo.

Construyamos ahora el modelo italiano, es la integración horizontal de pequeñas empresas, con el fin de lograr economías de aglomeración, la cooperación es espontanea y endógena, (Berry, 1997), y es dirigida a producir bienes similares, en un mismo territorio (Loyola, 1998).

Capítulo 4: La Tipología de la Red de Subcontratación y las variables organizacionales.

Introducción.

Al estudiar el Marco Teórico se identifican o encuentran una serie de variables que describen el funcionamiento de una Red de Subcontratación, estas variables se distinguen según la visión de cada autor. La Red de Subcontratación se diferencia como una relación organizacional entre una empresa líder o cliente y empresas proveedoras. Esta organización en Red es una adecuación al Medio Ambiente, a la Globalización. El objetivo es formar Integraciones del Proceso Productivo, al fragmentar cada una de las tareas del proceso productivo, entre cada una de las empresas proveedoras. Las integraciones se forman para producir un mismo producto, buscando darle un valor agregado al producto, al especializarse cada miembro de la Red en una sola tarea productiva y acumulando el conocimiento de cada uno de los miembros. La Red se ubica en una misma zona geográfica que permita disminuir el precio del producto.

Es prioritario para México, integrar y desarrollar su planta industrial, una posibilidad es, en un primer paso, la integración productiva, a través del asociacionismo empresarial, y en un segundo paso, la cooperación productiva, por medio de la gestión en Red, dándose una alianza para comprar, producir y vender en Red, es decir, lograr una integración productiva a largo plazo, que genere, nuevas empresas y empresarios que formen nuevas integraciones del proceso productivo.

Para distinguir las distintas posibilidades de Redes de Subcontratación que podemos encontrar, de acuerdo a nuestro propio criterio, recurriremos a la Teoría de la Organización,

en primer termino, a la relación formal o informal que se puede dar entre las empresas¹⁸, visión que parte del análisis para describir y explicar el funcionamiento de una organización. La formalización como categoría será entendida en términos de relación formal o legal, y de relación informal o de confianza, entre la empresa cliente y las empresas proveedoras, que se integran en el proceso productivo.

La segunda categoría que utilizaremos, es el criterio de la alianza o cooperación entre la empresa cliente y las proveedoras, categoría que se selecciono, con base en el enfoque del análisis interorganizacional (Evan, 1967), es decir, la relación estatus que se establece entre la organización focal y la órbita organizacional, constituida por las organizaciones periféricas. Relación en donde hay intercambio de bienes y servicios, información, toma de decisiones e identidad. Esta categoría de alianza o cooperación entre empresas, será entendida, como: la existencia o ausencia de existencia de cooperación. La ausencia de existencia de cooperación entre la empresa cliente y las empresas proveedoras será definida, en términos de proveedores de un solo nivel. Y la existencia de cooperación se entenderá como la relación de la empresa cliente con proveedores de múltiples niveles.

Haciendo un cruce de las dos categorías: formalización y alianza, obtenemos cuatro cuadrantes:

1. Red de Subcontratación Dependiente con Lazos Fuertes: es una relación donde hay ausencia de alianza entre las partes, o sea una relación de compraventa, donde el

¹⁸Haciendo una analogía con una organización individual, la Teoría de la Organización, para describir y explicar el funcionamiento de una organización, lo hace sobre la base de dos categorías, la formalización de la organización, es decir, la medida en la cual están escritas y definidas: reglas (normas de comportamiento), procedimientos(actividades o tareas en que se divide el proceso), instrucciones (para la regulación de la actividad o tarea), comunicación (tipo oral o escrito entre los miembros). Incluye también estandarización (rutina del proceso), como dimensiones básicas de la estructura organizacional. La otra categoría, es la informalidad, entendida como la discrecionalidad individual, en el medio organizacional, relacionada inversamente con un comportamiento pre-programado (Hall, 1987). Desde esta visión, analizamos la relación entre organizaciones, para describir su funcionamiento, a través de la relación formal e informal.

proveedor participa con el cliente con base en la competencia de precios bajos y dar bajo valor agregado al producto. La relación es formal o legal, con base en un contrato.

2. Red de Subcontratación Dependiente con Lazos débiles: sólo hay una relación de compra-venta entre las partes, donde la relación se sustenta en la informalidad o el poder de la palabra.
3. Red de Subcontratación de Alianza con Lazos Fuertes: existe una relación de cooperación proveedor-cliente, el proveedor otorga un valor agregado al producto, la relación es formal, con base en un contrato.
4. Red de Subcontratación de Alianza con Lazos Débiles: hay una relación de alianza proveedor-cliente, el proveedor da un valor agregado al producto, la relación es informal o de confianza, sustentada en el poder de la palabra.

4.1 La construcción de una matriz organizacional.

La Red de Subcontratación, es una propuesta alternativa para las PyMEs, con características organizacionales, que van más allá de la organización tradicional, al proponer una organización en red, pero esa organización debe presentar características particulares, con el objetivo claro y específico, de adaptarla al nuevo contexto. Y resolver el gran problema de rotación de pequeñas empresas que mueren y nacen como un proceso simultáneo. La red de subcontratación propuesta son una relación entre una empresa cliente y empresas proveedoras, que en una primera etapa constituyan como objetivo economías de aglomeración, al fragmentar la empresa cliente el proceso productivo, e integrar en cada una de las tareas definidas a las empresas proveedoras, el proceso hasta esta primera fase podría definirse como un proceso económico con grandes ventajas para sus miembros: compra de insumos en volumen, lograr producción a escala, bajar costos fijos y variables, y aumentar la productividad y calidad del producto.

En una segunda etapa esta red, tiene como objetivo la integración de la planta productiva, es decir la cooperación en la integración productiva, es decir aliarse para obtener créditos conjuntos, para difundir, comprar y transferir tecnología, y para acceder al mercado. El objetivo es lograr integraciones productivas a largo plazo, que origine y reproduzcan nuevas integraciones productivas.

Es importante aclarar que esta es una Red de Subcontratación específica e ideal, y que para llegar a ella, tenemos que discernir y distinguir los elementos o variables de las propuestas teóricas de los distintos autores, en términos de identificar las distintas posibilidades de Redes de Subcontratación que podemos encontrar.

Para ordenar las categorías que proponemos, lo hacemos desde una visión organizacional, es decir de la Teoría de la Organización, buscando encontrar categorías que tengan un enfoque integral en la relación entre empresas.

El primer criterio seleccionado es la formalización, como una categoría que describe y explica - parcialmente - el funcionamiento de una organización, nos facilita y acerca a utilizarla para explicar la relación entre empresas. Pudiéndose dar entre las empresas relaciones formales o legales, y relaciones informales o discrecionales con base en el poder de la palabra.

El segundo criterio seleccionado es la alianza, criterio escogido con base en la relación interorganizacional que se da entre una empresa focal y la órbita organizacional, conformada por empresas periféricas, que intercambian con la empresa focal, basándose en una relación de estatus: información, toma de decisiones, productos y servicios, e identidad o imagen. La diferenciación y tonalidad, que se especifica en esta categoría es, la existencia de alianza entre las empresas, o la ausencia de una alianza entre ellas.

Pasemos a dar una especificidad a la Formalización, desglosándola en dos subcategorías:

1. Contractual: es una relación legal que se expresa por escrito en un documento, en donde ambas partes -la empresa cliente y las empresas proveedoras- se comprometen a cumplir con las condiciones de intercambio de bienes o servicios. Es importante el cumplir con las condiciones de entrega entre el cliente y los proveedores, para integrar el proceso productivo y para cumplir con la legalidad. En el contrato se pueden especificar condiciones tradicionales de intercambio proveedor-cliente, como: precio del producto, fecha de entrega, especificaciones del producto y tipo de pago.
2. Confianza: es una relación basada en el poder de la palabra, no hay un documento por escrito, por lo que es discrecional que se cumpla o no. El fin de este tipo de relación,

puede ser simplemente de conveniencia o comercial, lo que implica esa discrecionalidad para romper el trato, o para mantener la relación en el plano de la economía informal.

La Alianza como una segunda categoría, parte del análisis de la relación entre el cliente y proveedores de primer nivel o múltiples niveles (PNUD y ONUDI). La relación entre el cliente y proveedores de primer nivel, es la ausencia de alianza entre el cliente y los proveedores, la relación es de compra-venta, y los proveedores dependen de su integración al cliente, que ofrezcan precios bajos, por el bajo valor agregado que le dan al producto. Los proveedores por tanto, pueden ser fácilmente sustituibles.

La relación entre el cliente y proveedores de múltiples niveles, es una relación de alianza a largo plazo, donde el cliente se relaciona con un número reducido de proveedores de primer nivel, y estos a su vez se relacionan con proveedores de niveles inferiores. La relación entre el cliente y proveedores de primer nivel, es con base en la capacidad productiva del proveedor, en actualización tecnológica e innovación del producto. Además hay un intercambio de información simétrica en: capacidad productiva, situación financiera, y comercial.

La alianza como categoría se divide en cuatro subcategorías:

1. Comercial: existe un intercambio de información simétrica, en la situación de precios de comercialización y cartera de clientes.
2. Asistencia Técnica: hay un intercambio de información de las partes en actualización de la maquinaria, con el fin de reducir costos y elevar la calidad del producto.
3. Innovación del producto: se intercambia información para proponer mejoras en: insumos o materiales, diseño o imagen del producto, como resultado de la especialización en la elaboración una parte o pieza del producto.

4. Subsidio: hay cooperación entre las partes en la ayuda o asistencia financiera, la asistencia es del cliente a los proveedores, para compra de maquinaria o de insumos o materia prima, o algún problema de liquidez.

- ◆ Hay que aclarar que el grado de alianza varía, al darse la cooperación de una a las cuatro subcategorías. Siendo incipiente con una subcategoría, pero a final de cuentas existe la alianza. Y completa la alianza al darse con las cuatro categorías.

Se entrecruzan la Formalización y la Alianza, formando la matriz de Tipos de Redes de Subcontratación:

Matriz: Tipología de la Red de Subcontratación.

		Formalización	
		Relaciones Informales	Relaciones Formales
A L I A N Z A	Proveedores de un solo nivel	Red de subcontratación dependiente con lazos débiles	Red de subcontratación dependiente con lazos fuertes
	Proveedores de múltiples niveles	Red de subcontratación de alianza con lazos débiles	Red de subcontratación de alianza con lazos fuertes

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Podemos hacer una superposición de la matriz de Red de Subcontratación, de acuerdo a las características de cada tipo de Red de Subcontratación, con el objeto de clarificarlas.

Matriz: Tipología de la Red de Subcontratación.

		Formalización	
		Relaciones Informales	Relaciones Formales
A L I A N Z A	Proveedores de un solo nivel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relación de compra - venta. 2. Proveedor otorga bajo valor agregado en el producto, y precio bajo. 3. Proveedor depende del cliente para mantener la integración, y sostenerse en el mercado 4. La relación es con base en la palabra¹⁹. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relación de compra - venta. 2. Proveedor otorga bajo valor agregado al producto, y precio bajo. 3. Proveedor depende del cliente para mantener la integración, y sostenerse en el mercado. 4. La relación se basa en un contrato.²⁰
	Proveedores de múltiples niveles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relación de Alianza, proveedor - cliente. 2. Proveedor otorga un valor agregado en el producto. 3. La relación es con base en la palabra. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relación de Alianza proveedor - cliente. 2. Proveedor otorga un valor agregado en el producto. 3. La relación se basa en un contrato²¹.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Analizando la matriz anterior, podemos precisar que la construcción de una red de subcontratación a largo plazo, que genere integración productiva, empleos, distribución de la riqueza, y nuevas integraciones productivas, es: la red de subcontratación de alianza con lazos fuertes, que significa alianza entre los proveedores y el cliente, además de relaciones

¹⁹ Se trata de un contrato verbal (Vela, 1993), son los que reciben su fuerza de la fórmula solemne de las palabras, así es que la obligación verbal se disuelve por medio de las palabras y es meramente consensual por el consentimiento contrario.

²⁰ El contrato es (Vela, 1993), un pacto, o sea, el consentimiento de dos o más sobre una misma cosa convenida. Es también la convención que tiene nombre y causa presente civil obligatoria. Los contratos se convierten de voluntad (obligación verbal), a necesidad (obligación escrita).

formales o legales, sustentadas en la transparencia de la información entre iguales o simétrica.

²¹ Se reconoce que un contrato se puede romper, pero se pasaría a niveles de negociación para llegar a un acuerdo, o en su caso, a tribunales civiles para resolver el conflicto, y se debe reconocer también que las sanciones pueden ser no sólo administrativas, sino también penales.

Capítulo 5: Marco metodológico para una Red de Subcontratación en el Sector Vestido: el estudio de caso.

Introducción.

El estudio de caso se aborda como un acercamiento específico, único y sesgado de la realidad, que permitió hacer uso o aplicar en la realidad específica, la Tipología propuesta de Red de Subcontratación. El estudio de caso tiene una correspondencia al ser la unidad de estudio la unidad de observación, es decir, la unidad que se observó directamente, para analizar e interpretar su comportamiento. La unidad de observación es una Red de Subcontratación del Sector Vestido, que se eligió al estar al alcance del investigador, y permitirle a través de la metodología cualitativa, observar el fenómeno de manera natural, a través de los métodos: observación participativa y entrevista, para obtener información, buscando encontrar hallazgos en el funcionamiento de esta red específica, y siendo consciente que los resultados no se pueden generalizar a otras redes.

La Red de Subcontratación bajo estudio esta formada por una empresa cliente Jalagat y tres empresas proveedoras, que aparentemente forman una red de compraventa o maquila, teniendo como fin la obtención de una economía de aglomeración. El proceso de operación de la red es: la empresa cliente o "Jalagat", inicia la operación a través del trazado y corte y la cierra con el terminado de las prendas, y su venta. Las operaciones intermedias las realizan los otros tres proveedores: maquila o ensamble, lavado y planchado.

El protocolo de la investigación plantea el problema central: ¿Existe una dependencia de las empresas proveedoras hacia la empresa cliente, en el subsidio de la operación, y el sostenimiento en el mercado?. El objetivo es: Describir el funcionamiento de la Red de Subcontratación. Y la hipótesis central plantea: Existe una dependencia de las empresas

proveedoras hacia la empresa cliente, por lo cual las empresas proveedoras dependen de la empresa cliente para mantener su operación, la integración productiva y sostenerse en el mercado.

5.1 Tipo de Investigación.

La metodología cualitativa tiene como propósito descubrir significados básicos y esquema de relaciones, lo que se propone es hacer descubrimientos o hallazgos del fenómeno específico, y estudiarlo a través de la investigación de campo y específicamente, por medio de la observación natural del mismo, y de la entrevista (Babbie, 2000), el análisis, a su vez debe ser complementado, a través de la metodología cuantitativa o un análisis de frecuencias, que revise objetivamente la información obtenida de las entrevistas.

La investigación se realizó entonces con base en una metodología cualitativa y cuantitativa, donde el fenómeno se estudió en su medio ambiente natural, bajo un enfoque interpretativo de las relaciones organizacionales de la Red de Subcontratación, es decir, es una investigación no experimental, o de campo (Hernández, Fernández y Baptista, 1998), con el objetivo de describir las variables organizacionales en su ambiente real, a través de la observación participativa - el investigador tomó parte como actor de los acontecimientos que estudia, con el fin de interpretar las conductas de los participantes - y de la entrevista estructurada. La recopilación de los datos se hicieron en un solo momento, o sea, en un periodo de tiempo determinado, lo que corresponde a una investigación transeccional o transversal. Es como tomar una fotografía de una Red de Subcontratación, donde el objetivo es describir variables y su interrelación en un momento dado, con el fin de identificarla con algún tipo de Red de Subcontratación.

El procedimiento consiste entonces en identificar el comportamiento de las variables o de las relaciones entre las empresas por medio de cuestionarios aplicados a los miembros de la red (anexo 1) y a través de la observación participativa, que nos permitió obtener una descripción de la red, para poder interpretarla y explicarla. Las hipótesis que se utilizaron son también descriptivas y por tanto interpretativas del fenómeno. Lo que se pretende

entonces es tener una visión o panorama de lo que es la Red, de cómo funciona, en un momento dado.

La muestra es no probabilística o dirigida, es decir fue elegida en forma arbitraria, y no dependió de la probabilidad que tiene todos los elementos de ser escogidos (Hernández, Fernández y Baptista, 1998) lo que supone un procedimiento de selección informal y arbitrario de una Red de Subcontratación del Vestido, pero que tiene la ventaja de estar al alcance del investigador, y de tener acceso a la información, para obtener datos, experiencias, que nos descubran que es una Red de Subcontratación. La desventaja, es que no podemos generalizar los resultados a una población, o generalizarlos a cualquier Red de Subcontratación. Aunque si nos da elementos o comportamientos que si pueden ser tomados en cuenta, en otros estudios.

5.2 Descripción de la Unidad de Observación.

La Unidad de Análisis de la investigación, se entiende como: el qué y los quiénes del estudio (Babbie 2000), esto es, los quiénes del estudio: son las Redes de Subcontratación, y el qué: es describir el funcionamiento de las redes, a través de sus relaciones, y haciendo la manipulación o arreglo de las relaciones, se propone la Tipología de Red de Subcontratación, para explicar el funcionamiento de la red, y definirla en un cuadrante de la tipología. La Unidad de Observación, es este caso, esa quién observamos directamente, siendo una Red de Subcontratación del Sector Vestido, correspondiendo al estudio de caso, al ser esta red, el estudio real que se propone estudiar, a través de una investigación de campo. El estudio de caso, es entendido como: un examen ideográfico de un solo individuo, grupo o sociedad, en este contexto, ideográfico significa: idio- único, aparte, peculiar o

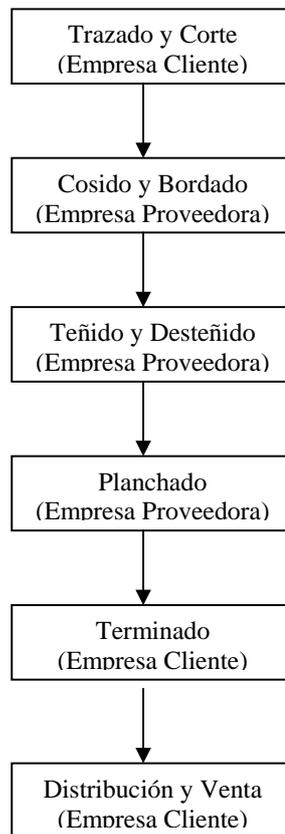
distinto -, como en la palabra idiosincrasia, y gráfico - representativo, explicativo -. Así la explicación idiográfica, es comprender lo que ocurre- descripción y explicación - en un fenómeno peculiar, único y distinto, siendo el caso: Una Red de Subcontratación del Sector Vestido, comprendiendo todas las causas de lo que ocurre, en este caso particular, y aclarando que a las conclusiones que se llegue, no se pueden generalizar (Babbie, 2000).

La Unidad de Observación específicamente es una Red de Subcontratación de prendas de vestir para damas, está formada por cuatro empresas que tienen la siguiente estructura: la empresa cliente u organizadora llamada “Jalagat” se especializa en la confección de ropa para dama, ésta selecciona sus propios diseños, en la actualidad cuenta con una línea de 40 modelos para dama, los diseños prototipo, ante la sugerencia del dueño y gerente, son elaborados por un diseñador profesional. Las otras tres empresas, son empresas proveedoras de la empresa cliente, y participan en diferentes tareas o etapas del proceso productivo realizando tareas de diferentes tipos, ensamble de las prendas (cosido y bordado), lavado (teñido o desteñido) y planchado.

El proceso productivo es fragmentado en diferentes tareas, la empresa Jalagat, inicia la primera tarea de la elaboración de la prenda, trazado y corte, posteriormente se ensambla la prenda por la empresa proveedora, esto es el cosido y bordado. La prenda es trasladada para la tercera tarea, el lavado, que según el caso es el teñido o desteñido de la prenda. Y se lleva posteriormente a otro proveedor que realiza el planchado de la prenda. Finalmente la prenda regresa a la empresa cliente, Jalagat, que le da el terminado, es decir, se coloca el ojal, botones, remache en las bolsas traseras si es el caso, deshilado, el cinturón si es parte de la prenda, y la etiqueta.

Las tareas de la Red son escalonadas y continuas, de una manera vertical, presentemos el mapa conceptual:

Mapa Conceptual: Red de Subcontratación del Sector Vestido.

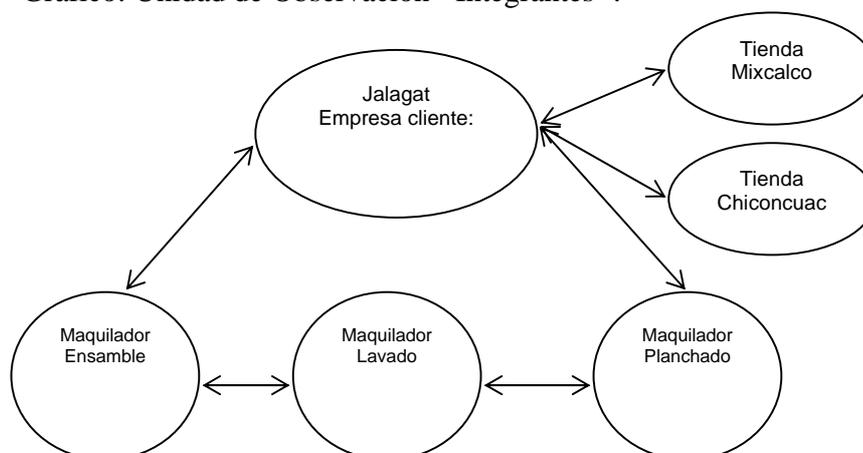


Fuente: Elaboración Propia

La empresa cliente u organizadora, Jalagat, es al mismo tiempo la empresa comercializadora, distribuye sus productos a través de dos tiendas propias, una ubicada en el centro de la Ciudad de México (Mixcalco) y la otra en el Estado de México (Chiconcuac), además de contar con una cartera de clientes que hacen pedidos rutinarios.

La definición de esta Red de Subcontratación, se acerca por lo observado, a una Red de Subcontratación de Compraventa, basada en precios bajos. Presentemos el mapa conceptual:

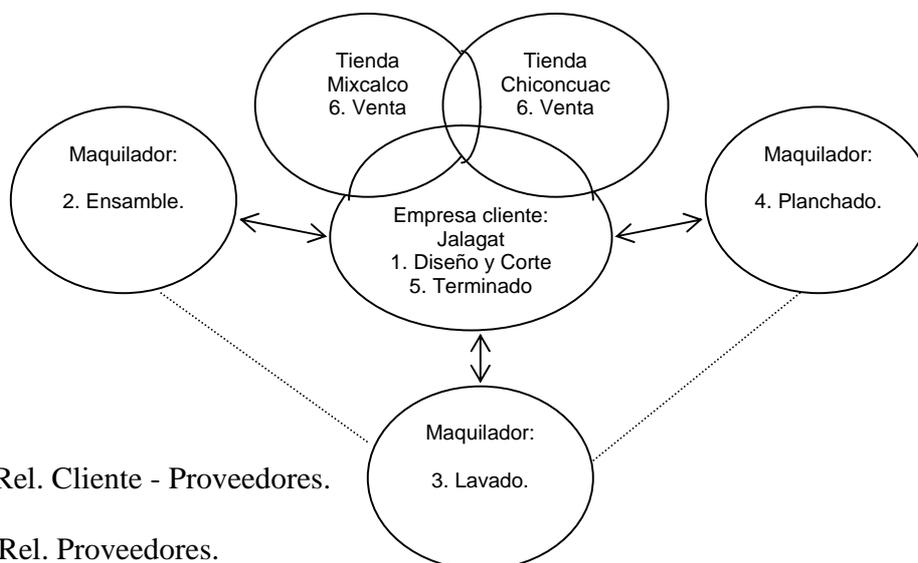
Gráfico: Unidad de Observación - Integrantes -.



FUENTE: MAPA CONCEPTUAL DE ELABORACIÓN PROPIA.

Aparentemente no existe una estrategia de alianza entre la empresa cliente y las empresas maquiladoras, sino más bien relaciones de compra – venta entre las partes, donde las empresas maquiladoras compiten con base en un servicio a bajo precio, para mantener la integración productiva y poder seguir prestando el servicio a la empresa cliente, como se observa en el siguiente diagrama:

Gráfico: Unidad de Observación - Funcionamiento -.



FUENTE: MAPA CONCEPTUAL DE ELABORACIÓN PROPIA²².

²² Se da las gracias a de la Rosa Alburquerque Ayuzabet, por su colaboración en el diseño de este mapa conceptual.

5.3 Protocolo.

◆ Línea de Investigación.

La estrategia de una red de empresas o asociación de empresas se inscribe en la línea de investigación, dentro de las cuales hay áreas de investigación a desarrollar:

“Individuo, trabajo y organización”.

Específicamente el área prioritaria es:

“Estrategias de relaciones industriales y organización”.

◆ Problema Central.

¿ Existe una relación de dependencia, de las empresas proveedoras a la empresa cliente, para enlazarse al mercado y sostener su operación cotidiana?.

◆ Preguntas de Investigación.

De acuerdo con la información encontrada en un primer acercamiento con la empresa Jalagat:

- ✓ ¿Cómo es la relación entre las empresas proveedoras y la empresa cliente?
- ✓ ¿ Dependen las empresas proveedoras de la empresa cliente para sostenerse en el mercado?.
- ✓ ¿Las empresas proveedoras necesitan subsidio de la empresa cliente para sostener su operación cotidiana?.
- ✓ ¿Cuál es el tipo de relación contractual que mantienen las empresas proveedoras con la empresa cliente?.
- ✓ ¿Se imponen condiciones de entrega del producto maquilado a las empresas proveedoras por parte de la empresa cliente?

□ **Objetivos.**

◆ **Objetivo General.**

- ✓ Describir e interpretar el funcionamiento de la Red de Subcontratación formada por la empresa Jalagat y sus proveedores.

◆ **Objetivos Específicos:**

- ✓ Describir la relación entre Jalagat y sus proveedores.
- ✓ Mostrar si existe alianza entre los proveedores y el cliente

◆ **Hipótesis.**

1. Las empresas proveedoras dependen para su operación del subsidio que les otorga Jalagat.
2. Las empresas proveedoras dependen para sostenerse en el mercado de Jalagat.
3. Las empresas proveedoras suscriben convenios informales con Jalagat que se sustentan en la palabra entre las partes, por lo cual Jalagat puede romper en cualquier momento el convenio por incumplimiento o disgusto.
4. La empresa Jalagat define las especificaciones del trabajo a maquilar, precio, la fecha de entrega y la forma de pago a los proveedores.
5. Entre la empresa Jalagat y sus proveedores no existe ningún intercambio de información.

◆ **Validez y Confiabilidad.**

- ✓ La validez de las entrevistas, se basa en la identificación de las variables en el marco teórico, en donde se hizo una revisión de autores como: Ruiz Durán (1995), Loyola (1998), Casalet (2000), Berry (1997), PNUD y ONUDI, y Paniagua (oct./dic. 1988), que dio como resultado describir e interpretar la relación cliente – proveedor. Además a través de la observación participativa, al ser considerado el investigador un trabajador más de la empresa cliente "Jalagat", se hicieron hallazgos del funcionamiento organizacional de esta empresa.
- ✓ La confiabilidad de la información se confirma al entrevistar tanto a la empresa cliente como a las empresas proveedoras, lo que permite comparar la información o cruzarla.

Capítulo 6: Análisis de la Evidencia Empírica.

Introducción.

La información que se obtiene a través del estudio de caso, es resultado de las entrevistas aplicadas a los miembros de la red, el análisis objetivo de la información se logra a través de un análisis de frecuencias o porcentual, propio de la metodología cuantitativa, que posibilita describir el comportamiento de las variables de la red, y explicar objetivamente las relaciones de los cuatro miembros de la red. Hacer una interpretación de cada una de estas variables, y sumándolas, nos permitió conocer la unidad de observación.

La representación de cuadros conceptuales de los miembros de la red, nos describe explícitamente sus relaciones organizacionales, no dejando duda, como un estudio organizacional, de los resultados obtenidos. Se podría decir, que tratándose de sólo cuatro miembros, no era necesario presentar los cuadros conceptuales. Pero, no son cuatro miembros individuales, sino cuatro organizaciones, con relaciones complejas, que al presentar las entrevistas (Anexo 1), junto con los cuadros, aparenta que la información fue obtenida fácilmente, lo que no es cierto, pues fueron meses de trabajo para conocer las organizaciones, trabajando además como investigador, a través de la observación participativa, como un trabajador más de la empresa cliente o Jalagat, condición que se pudo lograr, al mantener una relación de amistad de largo plazo, y de parentesco político con el dueño y gerente de la empresa Jalagat.

La empresa Jalagat o la empresa cliente concentra el 78% de los ingresos de la red, el ensamblador o maquilador Epigmenio Morales el 17%. La relación laboral de Jalagat con el

maquilador Epigmenio Morales y la empresa de lavado o Procesadora de Textiles es de 2 años. Con Planchaduría las Flores es de 10 años.

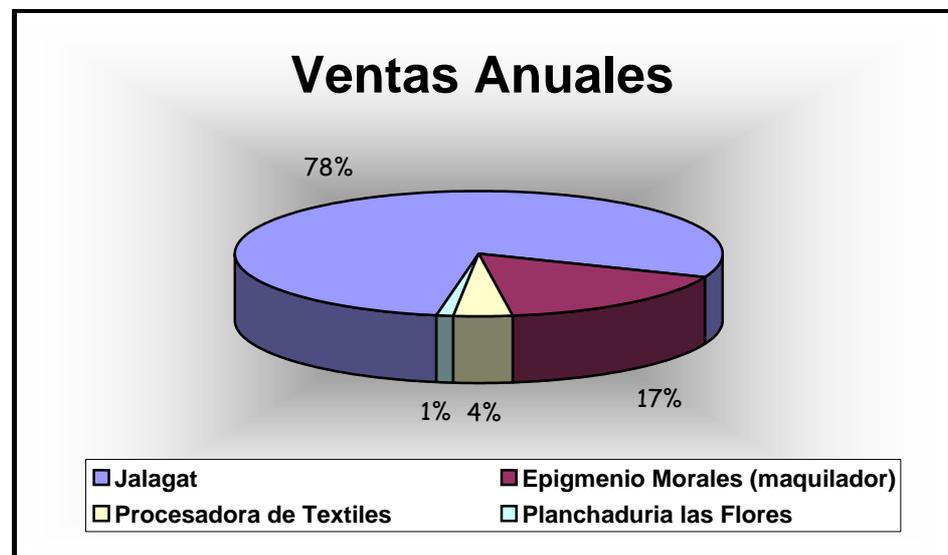
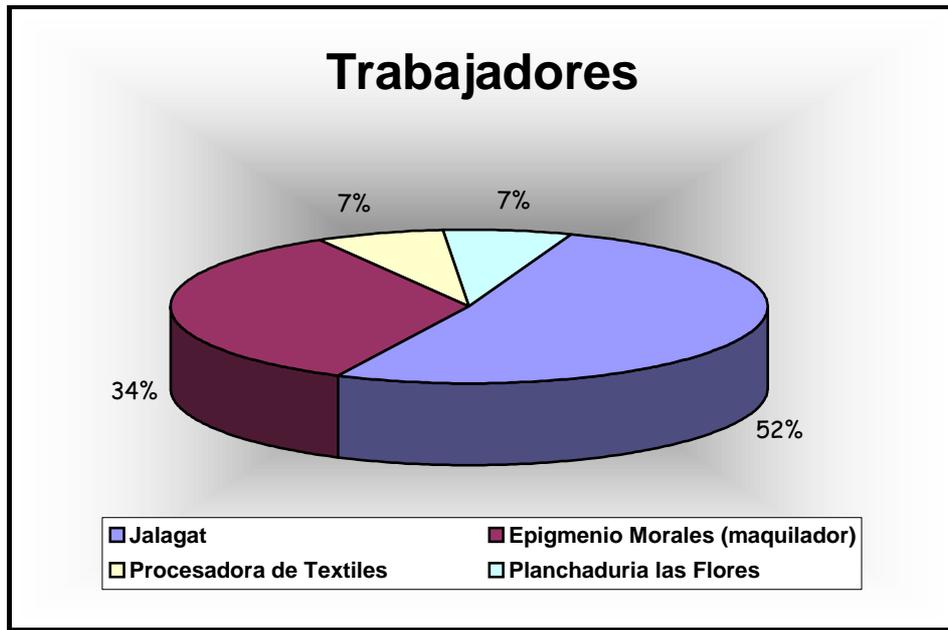
No existe ningún contrato de trabajo entre la empresa Jalagat y sus tres proveedores. Con respecto a las especificaciones del trabajo a maquilar, las define Jalagat sobre la base de un modelo muestra, los proveedores entregan las prendas iguales a ese modelo. Los precios del trabajo maquilado los determina Jalagat de acuerdo a lo pagado por el mercado. Las fechas de entrega del trabajo maquilado, las cumple Procesadora Textiles y Planchaduría las Flores, no cumpliendo Epigmenio Morales. El trabajo maquilado de los tres proveedores se entrega diariamente y los pagos los hace Jalagat, a Epigmenio Morales a la semana, a Procesadora Textiles a la quincena, y a Planchaduría las Flores al mes.

No existe ningún intercambio de información entre Jalagat y sus tres proveedores. Las razones que da Jalagat son: los diseños o modelos son míos, los precios de comercialización de las prendas son confidenciales, la maquinaria es responsabilidad del maquilador. Las razones que dan los maquiladores son: sólo debemos reproducir la muestra que nos entregan, sólo participamos en el proceso de producción, la maquinaria es responsabilidad nuestra.

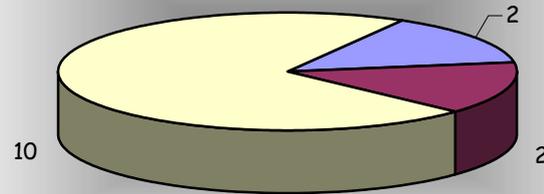
En cuanto a una cartera de clientes alterna a la red, los cuatro participantes cuentan con clientes alternos, la respuesta más significativa la da Epigmenio Morales: Jalagat no es México, y hay otros clientes a los que les puedo maquilar.

6.1 Análisis de frecuencias.

El estudio de caso es propio de la investigación cualitativa, que describe e interpreta el fenómeno en su ambiente natural, pero el análisis de la información hace uso de la estadística descriptiva. Refiriéndonos a una Red de Subcontratación en el Sector Vestido, la información se analiza a través de frecuencias, y particularmente interpreta esta Red específica. El análisis de frecuencias es un método de análisis de información característico y distintivo de la metodología cuantitativa. El estudio de caso nos permite conocer el funcionamiento de una Red en su ambiente natural, y la posibilidad de aplicar en la práctica la propuesta que se presenta de Tipología de Red de Subcontratación. Hacer un análisis estadístico más profundo, sería posible aplicarlo si se compararan dos Redes. Con respecto a esta investigación se cumple con el objetivo de describir el funcionamiento de esta Red de Subcontratación particular, las entrevistas (Anexo 1) arrojan una serie de datos interesantes que a continuación describiremos:



Años de Relación laboral con Jalagat



■ Epigmenio Morales (maquilador) ■ Procesadora de Textiles
■ Planchaduría las Flores

TRABAJADORES POR EMPRESA

	Validos			
	4	20	30	Total
Frequency	2	1	1	4
Percent	50.0	25.0	25.0	100.0
Valid Percent	50.0	25.0	25.0	100.0
Cumulative Percent	50.0	75.0	100.0	

INGRESOS POR EMPRESA

	Validos				
	240000.00	960000.00	4080000.00	19200000.00	Total
Frequency	1	1	1	1	4
Percent	25.0	25.0	25.0	25.0	100.0
Valid Percent	25.0	25.0	25.0	25.0	100.0
Cumulative Percent	25.0	50.0	75.0	100.0	

EXISTENCIA DE UN CONTRATO DE TRABAJO

	Validos	
	No	
Frequency	4	
Percent	100.0	
Valid Percent	100.0	
Cumulative Percent	100.0	

DEFINICIÓN EN LAS ESPECIFICACIONES DEL TRABAJO A MAQUILAR

	Validos		
	Si	No	Total
Frequency	1	3	4
Percent	25.0	75.0	100.0
Valid Percent	25.0	75.0	100.0
Cumulative Percent	25.0	100.0	

RAZON DE LAS ESPECIFICACIONES EN EL TRABAJO MAQUILADO

	Validos		
	Entrego un modelo muestra	Me entregan un modelo muestra	Total
Frequency	1	3	4
Percent	25.0	75.0	100.0
Valid Percent	25.0	75.0	100.0
Cumulative Percent	25.0	100.0	

PRECISA LOS PRECIOS DEL TRABAJO MAQUILADO

	Validos		
	Si	No	Total
Frequency	1	3	4
Percent	25.0	75.0	100.0
Valid Percent	25.0	75.0	100.0
Cumulative Percent	25.0	100.0	

RAZON PARA PRECISAR LOS PRECIOS DEL TRABAJO MAQUILADO

	Validos
	Los precios estan marcados por el mercado
Frequency	4
Percent	100.0
Valid Percent	100.0
Cumulative Percent	100.0

FECHA ENTREGA

	Validos			
	Si	No	Algunas veces	Total
Frequency	2	1	1	4
Percent	50.0	25.0	25.0	100.0
Valid Percent	50.0	25.0	25.0	100.0
Cumulative Percent	50.0	75.0	100.0	

RAZON PARA LA FECHA DE ENTREGA

	Validos				
	Cuento con la maquinaria suficiente para entregar a tiempo	Las entregas se hacen diario	Las entregas se depende la complejidad del modelo	Para no interrumpir la producción	Total
Frequency	1	1	1	1	4
Percent	25.0	25.0	25.0	25.0	100.0
Valid Percent	25.0	25.0	25.0	25.0	100.0
Cumulative Percent	25.0	50.0	75.0	100.0	

PAGO ADELANTADO

	Validos
	No
Frequency	4
Percent	100.0
Valid Percent	100.0
Cumulative Percent	100.0

RAZON PARA LOS PAGOS

	Validos				Total
	El pago lo hago dependiendo del maquilador	El cliente paga cada semana	El cliente paga cada quincena	El cliente paga cada mes	
Frequency	1	1	1	1	4
Percent	25.0	25.0	25.0	25.0	100.0
Valid Percent	25.0	25.0	25.0	25.0	100.0
Cumulative Percent	25.0	50.0	75.0	100.0	

INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN

	Validos
	No
Frequency	4
Percent	100.0
Valid Percent	100.0
Cumulative Percent	100.0

RAZONES PARA EL NO INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN

	Validos			Total
	Los diseños son mios el maquilador solo los reproduce	Solo debo reproducir la muestra que me entregan	El cliente solo me pide que haga el planchado de la prenda	
Frequency	1	2	1	4
Percent	25.0	50.0	25.0	100.0
Valid Percent	25.0	50.0	25.0	100.0
Cumulative Percent	25.0	75.0	100.0	

ONOCIMIENTO DE LOS PRECIOS DE COMERCIALIZACION

	Valid		
	si	no	Total
Frequency	1	3	4
Percent	25.0	75.0	100.0
Valid Percent	25.0	75.0	100.0
Cumulative Percent	25.0	100.0	

RAZONES PARA NO DAR A CONOCER LOS PRECIOS DE COMERCIALIZACIÓN

	Validos			
	No hace comentarios de los precios de comercialización	Es información confidencial, que no me comparte	Los maquiladores solo participan en el proceso de produccion	Total
Frequency	1	2	1	4
Percent	25.0	50.0	25.0	100.0
Valid Percent	25.0	50.0	25.0	100.0
Cumulative Percent	25.0	75.0	100.0	

INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICA

	Validos
	No
Frequency	4
Percent	100.0
Valid Percent	100.0
Cumulative Percent	100.0

RAZONES PARA EL NO INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICA

	Validos			
	La maquinaria es responsabilidad del maquilador	La maquinaria es responsabilidad mía	El cliente no hace ningún comentario de la maquinaria	Total
Frequency	1	2	1	4
Percent	25.0	50.0	25.0	100.0
Valid Percent	25.0	50.0	25.0	100.0
Cumulative Percent	25.0	75.0	100.0	

TIEMPO DE TRABAJAR PARA JALAGAT (en años)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Validos	2	66.6	66.6	66.6
	10	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

CUENTA CON UNA CARTERA DE CLIENTES ALTERNA

	Validos
	Si
Frequency	4
Percent	100.0
Valid Percent	100.0
Cumulative Percent	100.0

RAZONES PARA CONTAR CON UNA CARTERA DE CLIENTES ALTERNA

	Validos		
	Hay otros maquiladores que quieren trabajar	Además de Jalagat le maquilo a otros clientes	Total
Frequency	1	3	4
Percent	25.0	75.0	100.0
Valid Percent	25.0	75.0	100.0
Cumulative Percent	25.0	100.0	

Capítulo 7: Análisis comparativo entre la Teoría y la Evidencia Empírica.

Introducción.

Existen diferencias y coincidencias entre la teoría y la evidencia empírica, que es pertinente aclarar, para mostrar que la teoría es una propuesta o construcción ideal, que hay que poner a prueba, en la práctica para darle sustento, y sumarle nuevos elementos u observaciones, que la enriquezcan y retroalimenten, al no ser considerados o ser encontrados; y en el otro caso, modificar los elementos o factores que funcionen en otro sentido.

Si hacemos una revisión de la propuesta de Berry (1997) comparada con el estudio de caso, la coincidencia es la integración vertical entre la empresa grande con las pequeñas, la diferencia es que no existe una estrategia de alianza de Jalagat hacia las empresas pequeñas. En el caso de Casalet (2000) las semejanzas se dan a través de la integración vertical, donde la empresa grande aligera sus costos en producción, e impone condiciones contractuales a las pequeñas. Pero la diferencia con el estudio de caso es significativa, al no darse una integración transparente de la grande hacia las pequeñas, esto es, no hay un flujo de información que fluya y que integre a las partes.

La propuesta de Loyola (1998), es distintiva, al exponer la propuesta de la Red de Subcontratación de Competencia, existiendo semejanza entre la proposición teórica y el estudio de caso, ambas son redes de compra-venta, donde las empresas pequeñas compiten por surtir a la grande, sobre la base de precios bajos (modelo estadounidense).

El modelo Teórico de Ruiz (1995), es semejante en la forma de organización de la Red, con el estudio de caso. Hay una empresa organizadora y ensambladora del producto, que es Jalagat, y empresas proveedoras o maquiladoras, que surten a la empresa cliente. Pero la

gran diferencia es en el hallazgo del estudio de caso, donde el autofinanciamiento es al contrario de las empresas proveedoras hacia Jalagat.

Otro hallazgo en el estudio de caso, es la obtención del poder por parte de la empresa "Jalagat", concentrado en su dueño o gerente, Sr. Javier García, tanto en la empresa como en la red. El Sr. Javier García, obtiene el poder, al emprender un negocio en el sector del vestido, obteniendo la experiencia del funcionamiento en el ramo, desde su adolescencia. La concentración del poder en la empresa, lo logra, al adoptar su empresa, desarrollada dentro de un giro tradicional, a una maquinaria burocrática informal²³, donde organiza el trabajo con base en la estandarización de tareas, proceso que se le facilita aplicar por la tecnología ligera y madura que utiliza, además de la falta de calificación de sus trabajadores hormiga y maquina, lo que permite establecer un control estrecho sobre ellos.

El control sobre la red, lo obtiene al descentralizar el proceso productivo en una red de maquila, forma de organización industrial, que aprende de sus tíos desde los años 1960s, donde el acceso al mercado lo concentra él, y los proveedores sólo otorgan un bajo valor agregado al producto.

Bajo estas características de obtención y concentración de poder, se observa en el Sr. Javier García, el fenómeno psicológico del "Buropático", la necesidad y el placer que siente por ejercer el control sobre los subalternos.

²³ Maquina Burocrática es una forma de organización caracterizada por Mintzberg (1991), en donde explica que este tipo de organización, es propio de una organización con tecnología madura, y tareas rutinarias o un proceso de operaciones repetitivas, adquiriendo la organización un carácter profesional. La estructura en su base - producción - es ancha, dada la división detallada del trabajo, conque cuenta. Con referencia a la parte media de la estructura es relativamente delgada, y es la parte donde se supervisa el trabajo. La parte superior de la estructura es la cabeza, donde se centraliza la toma de decisiones. El termino informal de acuerdo a Pugh (1997), significa que esta complejidad de la organización, horizontal y vertical, no esta formalizada, es decir no esta por escrito o no es reconocida formalmente, aunque en la practica se utilice, de ahí el origen del termino.

7.1 Semejanzas y Diferencias entre la Teoría y la Evidencia Empírica.

Hagamos una comparación entre la Teoría de la Red de Subcontratación y la Evidencia Empírica del Estudio de Caso:

- ◆ En el caso de Berry (1997) plantea la Red de Subcontratación como una integración vertical entre la Gran Empresa y las PyMEs. La gran empresa descentraliza tareas del proceso productivo a las pequeñas empresas, descargando sus costos de producción, o sea, laborales, en maquinaria y almacenamiento de inventarios. A cambio la gran empresa debe fortalecer la relación, proporcionando financiamiento en materiales y equipo, y asistencia en la compra de los mismos. La evidencia empírica del estudio de caso coincide en una red vertical entre una empresa mediana Jalagat por sus ventas (Anexo 2: \$19,200,000.00) y por número de trabajadores empresa pequeña (Anexo 1: 30), y la relación con proveedores, en este caso, dos empresas micro: Procesadora Textiles y Planchaduría las Flores respectivamente, por número de trabajadores (Anexo 1: 4, 4) y por ventas (Anexo 2: \$960,000.00, \$240,000.00), y una pequeña: Epigmenio Morales, por trabajadores (Anexo 1: 20) y por ventas (Anexo 2: \$4,080,000.00), pero la relación es más bien de compra-venta, con base en precios bajos, y no existe ninguna estrategia de alianza de Jalagat hacia los proveedores.
- ◆ Refiriéndonos a Casalet (2000) explica la relación entre la gran empresa y las empresas pequeñas, como una estrategia distinta de participar en el mercado, organizándose en red. Lo que interpreta como una forma de organización actual y competitiva, dejando atrás formas de organización antiguas. El resultado es un ahorro para la gran empresa,

fundamentalmente en inversión en equipo y en costos de mano de obra. La gran empresa establece convenios contractuales, imponiendo condiciones a las pequeñas, a cambio las pequeñas se integran a la grande, participando en el desarrollo tecnológico, y la situación financiera sana. Para formar la cohesión de la red, se deben dar relaciones transparentes entre las partes, que se manifiesten en el flujo de información entre las mismas. La evidencia empírica coincide en la descarga para Jalagat en inversión en maquinaria y ahorro de costos de mano de obra, y también en cuanto a las condiciones de los convenios que impone Jalagat a los proveedores, pero la diferencia que se presenta entre ambos modelos, es que el modelo teórico habla de una cohesión integral y una relación transparente entre las partes, o sea una relación de confianza, mientras que el modelo empírico muestra aparentes relaciones de confianza, que a través de la observación participativa, más bien se detectan, relaciones comerciales, que les conviene mantener a ambas partes, dentro de un ámbito de informalidad basado en el poder de la palabra que se puede romper en cualquier momento, y en la informalidad de las transacciones comerciales, donde no existe un registro contable de las mismas. Esta relación comercial informal se confirma, al detectar que la relación entre Jalagat y dos de sus proveedores, es de corto plazo de sólo dos años (Anexo1: Epigmenio Morales, Planchaduría las Flores), por lo que cualquiera de los miembros puede romper la relación y la integración de la red, además de no existir transparencia de la información.

- ◆ El caso de Loyola (1998) es especial con referencia a la Red de Subcontratación de Competencia, en donde las PyMEs compiten por surtir a la gran empresa, la competencia entre las PyMEs es con base en precios bajos. En cuanto al modelo empírico coincide con el teórico, no existe una alianza entre Jalagat y las tres empresas

proveedoras, sino una simple relación de competencia de las empresas pequeñas para surtir a la empresa grande basada en precios bajos (modelo estadounidense).

- ◆ La Red de Subcontratación la explica Ruiz (1995) como una relación contractual entre la empresa organizadora (subcontratante) que solicita a la empresa subcontratada partes componentes o productos semiterminados, y a cambio puede otorgar financiamiento en materias primas o asistencia técnica a la empresa que es subcontratada. Hay coincidencia entre el modelo empírico y teórico en cuanto al funcionamiento de la red, en ambos modelos la empresa organizadora es la ensambladora del producto final, y las empresas proveedoras hacen partes componentes o maquilan parte del producto para integrarlo al producto final. La diferencia del modelo empírico y el teórico radica en que el subsidio o financiamiento entre las partes, es al revés de las empresas proveedoras hacia Jalagat.

En conclusión las propuestas teóricas de los autores mexicanos, no coinciden con la realidad específica, o con la investigación de campo, y más específicamente con el estudio de caso. Se debe concluir, que las propuestas teóricas, son construcciones de conocimiento ideales, que a través de un estudio empírico deben ser evaluadas, agregando los factores o elementos que salen a la luz, para reelaborar la teoría, es decir, la propuesta empírica a desarrollar, ya muy conocida, es: Teoría - Práctica - Teoría; en el sentido no sólo del positivismo o método científico, sino también de los estudios organizacionales, tomando en cuenta el proceso histórico que da origen a esas formas estructurales, y la organización industrial en sí (Montaño y Rendón, 1994).

7.2 Hallazgos del Estudio de Caso.

- ◆ **Autofinanciamiento de Jalagat:** Así definiremos el **autofinanciamiento** de Jalagat a través de sus proveedores, como la asistencia económica generada por la propia actividad de Jalagat, que se expresa en términos simples como la diferencia entre los cobros corrientes y los pagos corrientes de la actividad (Sepulveda, 1995), es decir el flujo de efectivo o cash flow:

$$\text{Flujo de Efectivo} = \text{Ingresos} - \text{Egresos.}$$

En el caso de Jalagat el flujo de efectivo es igual a los ingresos que se obtiene prácticamente al contado menos los egresos de los proveedores, o sea el pago a la empresa ensambladora, a la procesadora textil y a la planchaduría. Además del pago de los insumos (tela, remaches, botón, etiquetas, bolsas), el gasto de energía y el pago a los trabajadores por el terminado de la prenda.

Si consideramos el flujo de efectivo semanal, Jalagat se autofinancia a través del pago a los proveedores, puesto que a excepción de la empresa ensambladora, posterga el pago quincenal y mensualmente a procesadora textiles y a la planchaduría. El resultado del flujo de efectivo semanal es:

$$\text{Flujo de Efectivo Semanal Promedio} = \text{Ingresos} - \text{Egresos (Pago a Ensamblador + Pago de Insumos + Pago de Energía + Pago a Trabajadores).}$$

$$\text{Flujo de Efectivo Semanal Promedio} = \$400,000.00 - (\$85,000.00 + \$150,000.00 + \$1,000.00 + \$12,600.00).$$

$$\text{Flujo de Efectivo Semanal Promedio} = \$400,000.00 - \$248,600.00$$

$$\text{Flujo de Efectivo Semanal Promedio} = \$151,400.00$$

El ahorro semanal que se obtiene a través del autofinanciamiento de Jalagat es de \$25,000.00, puesto que pospone un pago semanal a la quincena (\$20,000.00), y otro pago semanal al mes (\$5,000.00). Lo que implica obtener un financiamiento del 10% semanal sobre los egresos, con la ventaja de que Jalagat no paga intereses sobre esta asistencia económica. A la quincena obtiene Jalagat una ayuda económica del 1.86% sobre los egresos. Y al mes paga Jalagat su deuda completa a los tres proveedores, pero obtuvo un financiamiento gratis de un monto de \$55,000.00, con pago de cero intereses. Se puede considerar que este financiamiento interno de la red logrado por Jalagat de un 10% sobre sus egresos semanales, o sea de \$25,000.00, es bastante significativo al otorgar a Jalagat mayor disposición de efectivo, y por tanto no recurrir a fuentes externas de financiamiento como son los bancos, que además de la garantía del crédito solicitan pago de intereses mensuales en la banda del 3 al 4% (2002).

♦ **La obtención del poder de Jalagat, y el ejercicio de su poder sobre la empresa y sobre la red:**

Es importante resaltar el hallazgo y explicar cómo obtuvo el poder y cómo ejerce el control el Sr. Javier García, como dueño y gerente de "Jalagat", sobre su empresa y sobre la red, en términos organizacionales o de gestión. El Sr. Javier García obtuvo y concentra el poder de su empresa y de la red, al acceder al ramo de diseño de ropa y su manufactura, desde que era un niño de 5 años, por tanto, el conocimiento del oficio y del mercado, es lo que le permitió, concentrar el 78% del ingreso de la red, concentrar las decisiones en el ápice de la pirámide de su empresa, y también de la Red de Subcontratación de compraventa. Mencionemos: "Su formación se inicia a los 5 años, el niño Javier tendía la tela para el cortado de las piezas de las prendas, ayudaba a su hermano mayor, que había sido

introducido al negocio por sus Tíos. Sus Tíos participaban en el ramo de la confección desde principios de los años 1960s. A los 18 años el joven Javier con su preparatoria terminada, deja de estudiar y trabaja en todas las operaciones del negocio de su hermano, tiende, traza, y entrega cortes para maquilar. Además conoce los mercados tradicionales de surtido de esta ropa, desde esa época visita a los clientes del mercado de Mixcalco, y el Miguel Alemán. A los 25 años, en 1992 inicia el negocio propio, teniendo garantizado el acceso al mercado final, y penetrando inmediatamente al mercado de Mixcalco" (Reyes, 2000).

El ejercicio del poder lo realiza en su empresa al adecuarla por el sector tradicional en el que participa, a las características de la Formalización²⁴ de la organización. Expliquemos, según Hall (1983) de acuerdo a Clegg y Dunkerley la formalización supone control sobre el individuo y tiene, en consecuencia, un significado ético y político además de ser un componente estructural. El poder se ejerce al implantar la formalización, y su ejercicio tiene consecuencias importantísimas para el desempeño de una organización. Nos dice Hall (1983), Pugh encuentra el hallazgo que en organizaciones con tecnologías rígidas, integradas, como una fabrica de automóviles, un productor de alimentos y un departamento de vestidos de baño, se obtienen altas calificaciones en formalización, en los papeles organizacionales, con un alto grado de trabajo rutinario. Estas son las características que permiten en su gestión en "Jalagat" al Sr. Javier García, ejercer un poder amplio en la empresa. La empresa presenta rasgos de organización maquinal informal, En el caso de la empresa "Jalagat", el medio ambiente simple, o predecible de la moda, y dinámico, que cambia de acuerdo a la temporada o estaciones del año, determina la adaptación de una

configuración maquinal (Mintzberg, 1991). De esta manera, controla todas las decisiones relacionadas con el mercado, y las operaciones internas de la empresa. Se empieza a vislumbrar una organización maquinal, en donde existe una normalización del proceso de trabajo, específicamente en el Área de Preparación y Terminado, donde se realizan las siguientes operaciones: ojal, marcar, botón, remache, deshilar, cinturón, etiqueta, gancho, y embolsar. Además empieza a aparecer un área de Tecnoestructura, conformada por una secretaria, que realiza operaciones de control de: cuenta de cheques, inventario, y notas o facturas. Aparece también un gerente de operación, el cuál se responsabiliza del núcleo de operaciones, o sea, la preparación y terminado, otorgándole el gerente general la descentralización vertical limitada en el área operativa.

Mientras que la relación con el medio ambiente o mercado, la continua manteniendo el gerente general, siendo el ápice estratégico de la empresa, de esta manera, el Sr. Javier García sostiene las relaciones con los proveedores y clientes.

Otro elemento que permite a esta organización maquinal informal la centralización de decisiones es, según Hall (1983), de acuerdo a Hage y Aiken, que aquellas organizaciones en las cuales las decisiones son tomadas por muy pocas personas en la cúspide, descansan sobre reglas y supervisión estrecha como medios para garantizar un desempeño consistente de los trabajadores. Estas organizaciones se caracterizan también por un equipo de gente menos profesionalizada. Entonces, la presencia de servidores bien entrenados está relacionada con una necesidad menor por reglas y políticas extensas. En el caso de "Jalagat", la preparación o capacitación para este trabajo por parte de los obreros hormiga y máquina, es mínima. Los obreros hormigas en cuestión de minutos aprenden a hacer su

²⁴ La Formalización como ya se mencionó anteriormente, es entendida como: la especialización de tareas, es decir su división en distintos roles, que al agruparse forman procedimientos, que mientras más veces se repitan se convierten en

trabajo: deshilar, etiquetar, colgar y embolsar. En el caso de los obreros-máquina, necesitan más tiempo para aprender su trabajo, dada la concentración que necesitan en el uso de la maquina, pero generalmente la experiencia la adquieren de 1 día a 1 semana de trabajo. La escolaridad solicitada es mínima, para cubrir con el trámite, la primaria (Reyes, Sep./dic. 2000).

En conclusión el tipo de giro de la empresa permitió al Sr. Javier García implementar una organización maquina informal, donde centrara las decisiones y concentrara el poder, permitiendo la observación participativa, encontrar además el hallazgo, a través de sus gestos, de sus manifestaciones, de lo que llama Hall (1983), según Thompson, el placer del "Buropático", de la necesidad que siente la persona de controlar y ejercer el poder sobre sus subalternos.

En cuanto a la concentración del poder que ejerce en la red, esto lo logro, al adoptar el tipo de organización industrial tradicional y propio del sector de las prendas de vestir, que se ha desarrollado desde los años 1960s en México, en red de maquila, adecuado al contexto de mercado abierto de la época actual y al tipo de gestión japonesa, "Just in Time" (Montaño y Rendón, 1994), que opera en condiciones de alta variabilidad de la demanda, una disminución significativa de los inventarios, y una flexibilidad de la producción. Funcionado esta red bajo el control del Sr. Javier García, al conocer la variabilidad de la demanda del mercado, tener el acceso a la cartera de clientes, y controlar a los proveedores por el bajo valor agregado que le dan al producto.

El círculo virtuoso se ha cerrado la obtención y el ejercicio del poder lo tiene "Jalagat" y más específicamente el Sr. Javier García, al conocer el oficio y ejercerlo, y al conocer el mercado y ejercerlo.

Capítulo 8: Conclusiones.

8.1 Conclusiones de acuerdo a las Hipótesis:

1. En este caso particular de una Red de Subcontratación del Vestido, constituida por tres empresas proveedoras, de tamaño micro y pequeño, dos de ellas, Procesadora Textiles y Planchaduría las Flores, empresas micro por número de trabajadores- 4 trabajadores ambas- y por ventas- \$960,000.00 y \$240,000.00 respectivamente - y una empresa pequeña, Epigmenio Morales por número de trabajadores- 20 - y ventas- \$4,080,000.00 -. Y una empresa cliente, Jalagat, de tamaño pequeño, por número de trabajadores- 30 - y mediana por ventas- \$19,2000,000.00 ⁻²⁵, no existe un subsidio de Jalagat para la operación de los proveedores. Y no se cumple la hipótesis (1) sino la hipótesis nula que implica lo contrario que los proveedores son los que subsidian la operación de Jalagat. Mientras que las empresas proveedoras o maquiladoras entregan prácticamente diario, Jalagat se subsidia y paga cada fin de semana a la empresa ensambladora (Epigmenio Morales), cada fin de quincena a la empresa de lavado (Procesadora Textiles) y cada fin de mes a la empresa de planchado (Planchaduría las Flores).
2. Las empresas proveedoras no dependen para sostenerse en el mercado de Jalagat, pues cuentan con una cartera de clientes alternativa. Podemos en este caso afirmar que no se cumple con la hipótesis (2), sino que se cumple con la hipótesis nula, en

²⁵ El criterio para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa por número de trabajadores y ventas (Nafin, Marzo 1994: 29) es:

microempresas: las empresas que ocupan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas anuales no rebase el equivalente a 900 mil pesos. Empresa pequeña: las empresas que ocupan hasta 100 personas y el valor de sus ventas anuales no rebase el equivalente a 9 millones de pesos. Empresa mediana: las empresas que ocupen hasta 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales no rebase el equivalente a 20 millones de pesos.

donde los proveedores pueden sostenerse en el mercado por una cartera de clientes alterna.

3. La empresa Jalagat y las empresas proveedoras no suscriben contratos en su relación de trabajo, sino más bien se sustenta la relación en la palabra, en la amistad aparente que existe entre conocidos o amigos. La relación de trabajo se basa en la aparente "lealtad" que existe entre las partes. Dado que existe más bien, una relación comercial, donde a ninguna de las partes le conviene firmar contratos formales, que los obligue a cumplirlos, ni facturar, lo que significa pagar pocos impuestos. En este caso la hipótesis (3) si se cumple ya que los convenios por tanto son informales o bajo el poder de la palabra.
4. La empresa Jalagat si impone condiciones específicas de entrega del trabajo maquilado, estas condiciones se basan en entregar el producto a Jalagat por parte de los proveedores, de acuerdo al modelo muestra. La empresa cliente define el precio del trabajo maquilado de acuerdo al mercado de competencia. El tipo de pago a los maquiladores es a crédito. Por tanto la hipótesis (4) se cumple.
5. Entre Jalagat y las empresas proveedoras no-existe ningún intercambio de información. Jalagat por su parte piensa que los diseños son creación suya y le pertenecen, y los maquiladores opinan que su única labor es entregar las prendas de acuerdo al modelo muestra. En cuanto al precio de comercialización Jalagat opina que es asunto y responsabilidad suya, mientras los maquiladores piensan que el precio es confidencial. Y en cuanto a la asistencia técnica Jalagat opina que no es problema suyo apoyar a los maquiladores, mientras que los maquiladores opinan que la maquinaria, el procedimiento de elaboración y los insumos solo tiene interés para ellos. En este caso la hipótesis (5) se cumple.

8.2 Conclusiones de acuerdo al Caso.

La relación proveedores – cliente es una relación sin ligas, sin lazos, sin uniones, en resumen sin una estrategia de alianza, basada en:

1. En cualquier momento se puede romper la relación de trabajo entre las partes. Puesto que, si no se cumple con las condiciones que la empresa cliente impone, la relación de trabajo se termina inmediatamente. Y esto se confirma de acuerdo a la relación de trabajo entre Jalagat y dos proveedores (ensamble y lavado), que en este caso ha sido una relación de 2 años.
2. Todos los miembros de la red son independientes porque son fácilmente sustituibles por otros miembros, ya que todos los miembros cuentan con una cartera de clientes alternativa. Los proveedores aceptan la relación, dado que el cliente, permite darle constancia a sus ventas, e incrementarlas.
3. Factores como la amistad, la confianza mutua y sobre todo la lealtad entre las partes, al ser aparente, no es un factor de peso, pues no se respetan entre los miembros de la red. Más bien la relación entre las partes es una relación comercial que se mantiene mientras a ambas partes les convenga o cumplan lo convenido.
4. La empresa Jalagat mantiene y controla el 100% de la información sobre el mercado y por tanto concentra los ingresos de la red en el mercado (78%). Es la economía de libre mercado la que permite esta concentración del ingreso en Jalagat. Esta concentración del ingreso en Jalagat es inequitativa en comparación con los demás miembros de la red, aunque es justa y equitativa de acuerdo al mercado.
5. Con base en la tipología que se presentó de las Redes de Subcontratación, esta red específica se definirá como una Red de Subcontratación Dependiente con Lazos

Débiles, lo que implicaría caracterizar a los proveedores como de un solo nivel, sin una estrategia de alianza con la empresa cliente, en donde no hay intercambio de información transparente y clara, ni sobre el mercado, ni sobre la asistencia técnica, ni sobre la innovación del producto, simplemente se mantendría como una relación comercial entre las partes. Y con lazos débiles o informales que se pueden romper en cualquier momento. El único elemento que no encajaría en este tipo de red es la independencia de los proveedores de un solo nivel, que en caso de romper su relación comercial con el cliente, podrían sustituirlo por uno alternativo y así permanecer en el mercado. Expliquemos esta diferencia entre el modelo ideal y el real:

Comparación entre la Red Ideal y la Red Real	
Red de Subcontratación Dependiente con Lazos Débiles Ideal	Red de Subcontratación Dependiente con Lazos Débiles Real
<p>1. No existe una alianza entre proveedores y clientes, no hay intercambio de información: ni de mercado, ni de asistencia técnica, ni de innovación del producto; ni tampoco hay subsidio.</p> <p>2. La relación o los lazos son informales y en cualquier momento se pueden romper.</p> <p>3. Los proveedores pueden ser sustituibles y salir del mercado.</p>	<p>1. No existe alianza entre proveedores y cliente, pero si hay un subsidio de las empresas proveedoras hacia el cliente.</p> <p>2. La característica es la misma.</p> <p>3. Los proveedores si son sustituibles, pero cuentan con una cartera de clientes alterna, que los hace independientes.</p>

6. La empresa Jalagat, y específicamente el Sr. Javier García, obtiene el poder al ser emprendedor, y enlazarse o engancharse al mercado, al tener experiencia en el ramo y conocer el mercado, desde que era primero un niño y después un adolescente.

7. El Sr. Javier García, ejerce el poder en Jalagat, y lo concentra en el ápice de la estructura informal, al adoptar su organización a una maquinaria burocrática informal, apta a las operaciones internas del proceso de producción, donde se integra una tecnología ligera y madura, con trabajadores no calificados, que permiten estandarizar los procedimientos de trabajo, y delegar la autoridad en forma vertical limitada a un supervisor.
8. El Sr. Javier García, o Jalagat, que es lo mismo, concentra el poder de la Red de Subcontratación, propia de una Red de Maquila, que conoce como forma de organización industrial que se utiliza desde los años 1960s, y que adopta como posibilidad de aligerar los costos directos e indirectos, y controlar la red al concentrar el conocimiento del mercado, es decir, conoce los diseños que demanda el mercado y una cartera de clientes mayoristas y detallistas que demandan su producto.

Apéndice "A": La Red de Subcontratación Sustentable: una propuesta organizacional y social.

Introducción.

El concepto de Red de Subcontratación, como se analizó en el caso de estudio, puede ser criticado, por su viabilidad sólo económica y la concentración del poder en la empresa cliente o en la empresa organizadora. Esta red es conocida como una Red de Subcontratación de Compraventa, o de Maquila, donde la empresa cliente fragmenta el proceso de producción y maquila con proveedores a bajo precio, al tener la empresa cliente el acceso al mercado, concentra el poder para separar de la red, a cualquier proveedor, y además concentra el ingreso. La única ventaja de este proceso, es la economía de aglomeración que se forma en la red, y que beneficia a ambas partes, pero es una red, por lo general o por regla a corto plazo, que no logra una integración del aparato productivo a largo plazo y que tampoco consigue el objetivo de distribuir la riqueza en una forma más equitativa entre sus miembros.

La búsqueda o el hallazgo para superar estas limitaciones es la Red de Subcontratación Sustentable, encuentro entre una Red de Alianza con Lazos Fuertes y Desarrollo Sustentable, que forma en una primera etapa la economía de aglomeración, pero hay una continuidad hacia una segunda etapa, que es una estrategia de alianza entre el cliente y los proveedores, un trabajo en conjunto al nivel de subsidio o asistencia económica, de ayuda o cooperación en el ámbito de la capacidad tecnológica, y de acceso de la red al mercado. Debe darse un tercer proceso o etapa, la integración hacia la comunidad, es decir afianzar la red a través de relaciones de confianza, que se dan en las pequeñas comunidades, barrios o

pueblos, que desarrolle esta red los oficios o tradiciones, propios de la comunidad, y que genere ingresos dentro y para la comunidad.

Hay que aclarar que aunque el proceso de gestión de la red propuesta, es igual al Distrito Industrial italiano, hay profundas diferencias históricas, de distintos tipos de productos a desarrollar, y de distintos grados de éxito entre los subsidios o apoyos gubernamentales.

A.1 El Desarrollo Sustentable: su vertiente ecológica y social.

La visión de desarrollo sustentable ha crecido con fuerza en la década de los 1990's, como una respuesta ante la extinción de las especies que rodean al hombre, de plantas y animales que desaparecen y modifican el entorno ambiental, acabando con los recursos naturales y erosionando la tierra fértil, destruyendo el hábitat del hombre. El problema va más allá afectando al medio ambiente urbano, donde los gases tóxicos de los automóviles e industrias contaminan el aire de las ciudades, produciendo enfermedades respiratorias y mortalidad en los niños mal alimentados y sin acceso a la salud (Kras, 1994).

El desarrollo sustentable tiene dos vertientes de estudio, la ecológica y la social. Con respecto a la ecológica se tiene como objetivo la viabilidad a largo plazo de la conservación de los recursos naturales renovables y de las especies para el sostenimiento y reproducción cíclica en la comunidad que permita un desarrollo sostenido de la misma. Muchas pequeñas comunidades viven de la pesca de camarón, de la comercialización de caballitos de mar, de aves de corral, o también de la reproducción de mariposas de alas de ave (Tipo especial de mariposa que se reproducen en Oceanía por pequeñas comunidades para su comercialización mundial). El uso de estas especies o de los recursos naturales renovables debe ir acompañado de una política que permita su reproducción cíclica, lo que implica un

límite temporal para la explotación de los recursos naturales, o una comercialización de la fauna limitada de acuerdo a la temporada de reproducción.

El segundo eje del desarrollo sustentable, es lo social, teniendo como objetivo el desarrollo humano del individuo, en las comunidades. Esto significa el desarrollo en educación y salud del individuo, lo que incluye también el desarrollo fisiológico o alimenticio del mismo. La política es impulsar un trabajo en las comunidades, una propuesta es impulsar las **redes de empresas pequeñas con equidad**, o sea, el asociacionismo de empresas pequeñas que se integran en sí mismas y a la comunidad. La **red de subcontratación con equidad** busca crear riqueza a escala local en el ámbito de las pequeñas comunidades, generar empresas pequeñas integradas para el desarrollo de productos artesanales, en donde existe un conocimiento generacional de las artesanías, que generen empleos para la localidad, que unan conocimientos entre los miembros de la comunidad, que reúnan sus recursos financieros para producir a escala estos bienes diferenciados de la producción industrial masificada de las grandes empresas y comercializarlos. La producción de estas artesanías se derivará del uso de los recursos naturales locales y de la habilidad manual de los artesanos, el trabajo artesanal es por definición trabajo manual o con las manos, auxiliado con herramientas o maquinaria intermedia, fácil de usar, para darle un mejor terminado a la artesanía. Integrar el trabajo artesanal, con estos elementos, significa darle un mejor acabado y producirlo a escala, especificando diferentes estilos y tamaños del producto, anexando la producción a los mercados regionales, que satisfagan el requerimiento del consumidor más exigente, aprovechando ese nicho de mercado regional a través de las ferias y fiestas locales y regionales. Todo con el fin de generar riqueza que satisfaga no solo las necesidades fundamentales de la familia y que evite la emigración de

los hombres, sino que les permita tener acceso a la salud y a la educación, a una vida digna en comunidad, lograda a través de la cogestión o auto-organización.

Es importante hacer una exploración de la visión social del desarrollo sustentable, lo que implica revisar y analizar el punto de vista económico, sus resultados y los obstáculos profundos que impiden el desarrollo de lo social.

La visión económica que prevalece actualmente es la globalización, que implica la libertad o el flujo libre de capital, comercio e información (PNUD, 1997). La fórmula consiste en liberar los mercados nacionales y mundiales, con la creencia de que generando más comercio se genera más riqueza, y que esa riqueza no solo beneficia a los dueños del capital o a las empresas transnacionales, sino que genera riqueza para sus trabajadores, y a partir de ellos goteará hacia toda la sociedad en su conjunto.

Haciendo una revisión general del surgimiento del libre comercio como filosofía de la economía, el libre mercado surge como teoría y práctica en el siglo XVIII, y tiene su principal auge en el siglo XIX.

El liberalismo económico como doctrina nos dice Laski (1977) se fundamenta en la filosofía de Adam Smith que propone nuevos principios para la organización económica de la sociedad, es el mercado el que debe promover la riqueza por el simple sistema de la libertad natural del individuo, donde el individuo al buscar su propio bien se obtiene el bien de otros. Cualquier cosa que perturbe el orden de la naturaleza o la libertad de mercado, donde se impida que el individuo intercambie libremente sus mercancías y obtenga un beneficio legal de acuerdo a la demanda del producto, contribuye al mal y no al bien. De aquí nace la repugnancia de Adam Smith por la acción estatal (Laski, 1977), el poder estatal sirve simplemente para hacer respetar la propiedad, así el individuo que tiene tierra o fábrica, puede explotar sus recursos, en el caso de la tierra produciendo granos, legumbres;

en el caso de la fabrica produciendo vestidos, vasijas, cuchillos, etc., que podrán comercializar libremente y que determinarán su precio de acuerdo a la demanda, obteniendo un beneficio lícito que les da el derecho de propiedad, y que el Estado protegerá a través del derecho civil, basado en procesos o litigios que sancionarán el robo de la propiedad. Sí puede actuar el Estado, dice Adam Smith, pero en el campo educativo o en el de las obras públicas, en cuya realización el individuo no puede hallar ganancia.

La consecuencia de esta economía de mercado genera dos clases, los ricos o propietarios y los pobres o no propietarios, los primeros tienen derecho al beneficio al arriesgar su capital en una empresa, y por tanto tiene derecho a una renta, los segundos al poseer solo su fuerza de trabajo la venden libremente en el mercado, pero el precio de su fuerza es bajo dado el exceso que existe de la demanda de trabajo en el mercado.

La reproducción del liberalismo económico del siglo XIX, se repite en la última década del siglo XX, con la globalización o liberación comercial que es la liberación económica llevada al extremo o supuestamente a un mercado mundial.

Hagamos la revisión de algunos datos, para observar los resultados de esta liberación comercial a escala mundial: los países menos adelantados con el 10% de la población mundial, tienen el 0.3% del comercio mundial, la mitad de lo que tenían en los 1970s, sólo los países de Asia han aumentado su comercio mundial del 4.6% al 12.5%. La mayor parte de la Inversión Extranjera Directa (IED) esta encaminada a la “triada” industrial de América del Norte, Europa, Japón y Beijing (China), esas economías recibieron (1994) más del 90% de la IED mundial. El resto del mundo, con más del 70% de la población recibe menos del 10% (PNUD; 1997). De esta manera el círculo virtuoso Inversión – Producción – Consumo = Riqueza, solo beneficia a los pocos países elegidos.

En América Latina en 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 área en 1994 el 20% más rico tiene un ingreso medio anual superior a 17,000 dólares, y el 20% más pobre tiene un ingreso medio de 930 dólares (PNUD; 1997), esta desigualdad muestra que los ricos tienen ingresos 18 veces superiores a los pobres, además de mostrar el fracaso de toda política social del Estado.

En México específicamente de 1984 a 1989 se incrementó la población que vive en la pobreza absoluta al pasar de 6.7 millones a 8.8 millones (PNUD, 1997). En México en 1994 el 50% de la población vive en la pobreza, mal alimentada y con servicios limitados (Kras, 1994). Aunque no hay datos exactos es probable que después del colapso financiero de 1994 los niveles de pobreza hayan empeorado. En 1996 15 personas tenían concentrado el 9% del PIB de México (PNUD, 1997). En 1997 30% de la población rural vive por debajo de la línea de pobreza por ingreso, además de tener poco acceso significativo a servicios como agua, electricidad y vivienda (PNUD, 1997), y ni pensar con créditos, insumos y equipo.

El Estado Mexicano no está presente, su política social es un fracaso, el gasto social es corruptible, llega a las personas que tienen influencias, es propiedad de los corruptos funcionarios públicos que se apropian del presupuesto o lo usan con fines políticos. Pero el Estado sigue protegiendo y salvando las empresas de los propietarios, en el régimen de Luis Echeverría (1970-1976) empresas de todo tipo de bienes y servicios fueron salvadas con el fin dicen de proteger el empleo, y en el régimen de Ernesto Zedillo (1994 – 2000) los bancos también han sido salvados, con el objetivo dicen de salvar a los pequeños ahorradores.

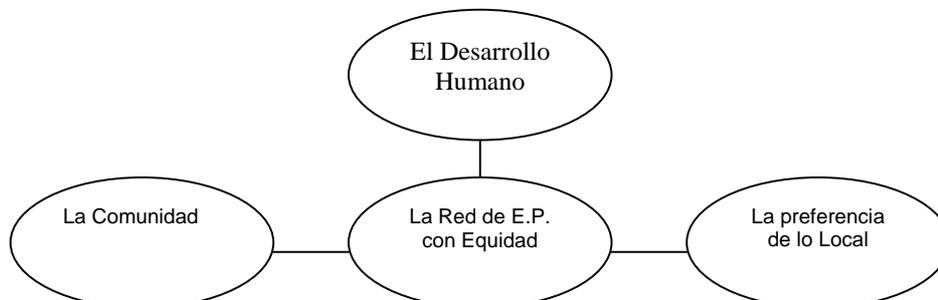
A.2 La propuesta de categorías para el Desarrollo Sustentable Social.

Es importante hacer una propuesta, ésta es la del “desarrollo social o humano”, un nivel de vida al que tiene derecho el individuo en la comunidad, teniendo derecho a la salud y a una vida larga, el derecho a la educación y el conocimiento, y por el mismo sentido, el derecho a satisfacer su alimentación, vestido y vivienda (PNUD, 1997), teniendo además la opción de tener la persona humana el derecho a la libertad política, económica y social, lo que implica tomar decisiones en los tres ámbitos.

La orientación del desarrollo humano hacia proyectos productivos y hacia el asociacionismo empresarial, en donde los individuos, grupos o empresarios, los retomen como propios y producto de sus expectativas personales y sociales, se deben sustentar en la confianza mutua y en una solidaridad entre sí que provenga de su pertenencia a una misma comunidad y región. Lo que implica manejar categorías nuevas, fuera de las categorías de la economía tradicional, categorías que incluyan la socialización de los agentes económicos (Bendesky y Conde, 2001).

La propuesta de “**desarrollo humano**” sustentable o sostenido se puede lograr mediante el impulso de tres categorías sociales: **la comunidad, la conjunción de la empresa pequeña con equidad, y lo local.**

Gráfico: El Desarrollo Humano



FUENTE: MAPA CONCEPTUAL DE LA PROPUESTA.

◆ **La Comunidad.**

Las personas humanas están arraigadas en pequeñas comunidades rurales o en barrios, sostienen relaciones personales entre ellas, o sea lazos sociales con base en la familia y en la comunidad (Kras, 1994). Tiene usos y costumbres que los unen en la vida cotidiana, en las fiestas cívicas-religiosas, como son: fiestas patronales del pueblo o de la comunidad, fiestas o ceremonias religiosas de las familias pertenecientes a la comunidad, fiestas o conmemoraciones religiosas de la comunidad en diferentes épocas del año, y en fiestas cívicas que enaltecen los valores nacionales, y que se manifiestan en los símbolos patrios: la bandera, el himno, y los signos representativos del mexicano: el sombrero, la guayabera, el sarape, etc. Estas manifestaciones unen los lazos de las familias y de la comunidad. Las familias viven de acuerdo a los valores que se han difundido de generación en generación. Y que se expresan en la alimentación, vestido, vivienda, religión y música. El sentido de la pertenencia del individuo a la comunidad no se debe perder, a pesar de la transnacionalización o sincretismo de la cultura capitalista.

◆ **La Red de Empresas Pequeñas con Equidad.**

La tradición de los oficios que se transmite de generación en generación se debe preservar interconectando o entrelazando a las personas en organizaciones, y a las organizaciones en la comunidad (Kras, 1994). Teniendo la organización colectiva una responsabilidad ante sus miembros y hacia las familias de la comunidad. Lo que implica una mejor calidad de vida para la comunidad, a través de la unión de los oficios, de los recursos financieros, de las capacidades productivas, utilizando “tecnología intermedia”, o sea maquina fácil de

entender, manejar y mantener, para producir productos artesanales que provengan de los recursos naturales locales. Que se impulse el desarrollo del producto con la practica cotidiana de la comunidad y con la exposición hacia el mercado comercializador. Que exista una cogestión en donde participen todos en la toma de decisiones y que distribuyan equitativamente la riqueza.

◆ **La preferencia de lo Local.**

La conjunción de personas, implica la conjunción de empresas pequeñas, en una empresa colectiva que tiene identidad con lo local o la comunidad. La prioridad es crear trabajos para la comunidad que satisfagan al ser humano, que desarrollen sus inquietudes, sus aptitudes, sus conocimientos, que les permita tener acceso no solo a un mejor ingreso, sino a buscar obtener el “desarrollo humano o social”, el derecho a la salud y a la educación (Domínguez y Hernández, 2001; PNUD, 1997). Exigiendo su derecho a la libertad política y social, lo que implica su participación en la elección de sus autoridades, su participación en el 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.

Este desarrollo sustentable es posible en la práctica según Domínguez y Hernández (2001) que explican con base a Novelo que para lograr la penetración de los productos artesanales tienen que ser representativos de tradiciones y costumbres de un pueblo y ser desarrollados completamente a mano transformando los recursos naturales, dándoseles la oportunidad en sociedades cansadas de la perfección del producto industrial y con una gran nostalgia de lo natural. 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 etc., que diversifican la oferta y sorprenden a la demanda.

Siendo, dicen Domínguez y Hernández (2001) según Abbott la creación de cooperativas y asociaciones en el ámbito local un camino efectivo para incrementar el ingreso de los campesinos y mejorar su nivel de vida con los productos del campo, desarrollando las habilidades comerciales para tener acceso directo al mercado.

Esta forma de asociación entre los hombres y entre los grupos, de asociación o cooperación en el trabajo, en pequeñas comunidades, es un proyecto social que responde a las necesidades sociales y económicas del régimen social actual (Inostroza, 1989), y que pretende dejar atrás las relaciones sociales antagónicas de la producción.

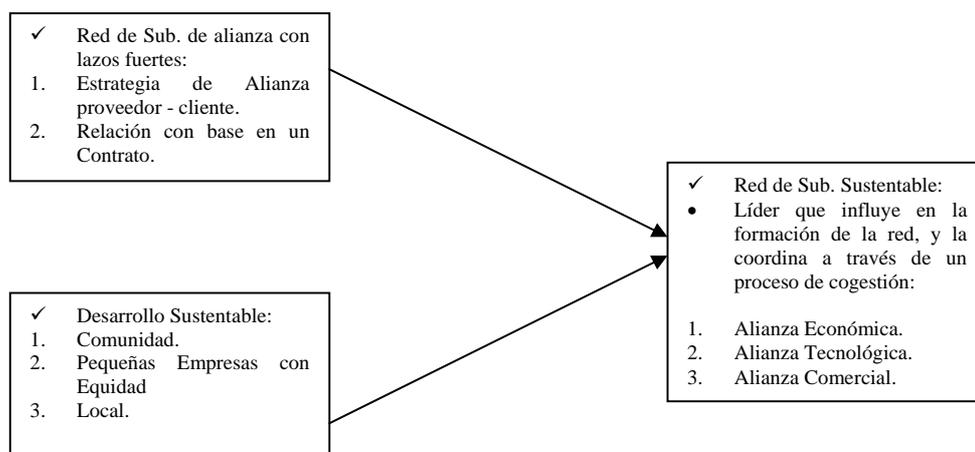
A.3 La propuesta de la categoría: Red de Subcontratación Sustentable.

Esta propuesta es una búsqueda teórica que de soluciones a las limitaciones y al ejercicio del poder, de una Red de Subcontratación de Compra-Venta, o Red Dependiente con Lazos Débiles, que fue lo que se encontró en el estudio de caso. Es un modelo ideal, que busca respuestas a las deficiencias encontradas en la red del estudio de caso, y que a final de cuentas, se observa como una propuesta viable, basada en el ejemplo de este tipo de red en: Concepción Buenavista, Oaxaca. Este tipo de red busca integración productiva a largo plazo, y desarrollo hacia la comunidad.

◆ **Construcción de la categoría Red de Subcontratación Sustentable.**

La construcción de una Red de Subcontratación Sustentable, parte de dos categorías, una organizacional y la otra social, de la investigación teórica. El primer concepto, organizacional por naturaleza, es la Red de Subcontratación de Alianza con Lazos Fuertes, que es por definición una estrategia de alianza proveedor - cliente, cuya relación se fundamenta en el contrato. El segundo concepto o categoría, social por naturaleza, es el Desarrollo Sustentable, categoría entendida en el campo de lo social como la integración de PyMEs dentro de la comunidad y centrada en el mercado local, lo que significa empresas integradas en la tradición de los oficios y unidas bajo relaciones de confianza, que se crean sólo a través de la convivencia por generaciones, lo que forma un lazo de confianza entre los individuos o entre las empresas. La fusión de estas dos categorías permiten crear o formar una tercera categoría la Red de Subcontratación Sustentable, que se podrá entender a través de un doble lazo, el formal o contractual y el social o el de confianza entre los integrantes de la Red. Si este doble lazo no existe la Red no se consolidará. El mapa conceptual de la Red es:

Gráfico: "**Red de Subcontratación Sustentable**".



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

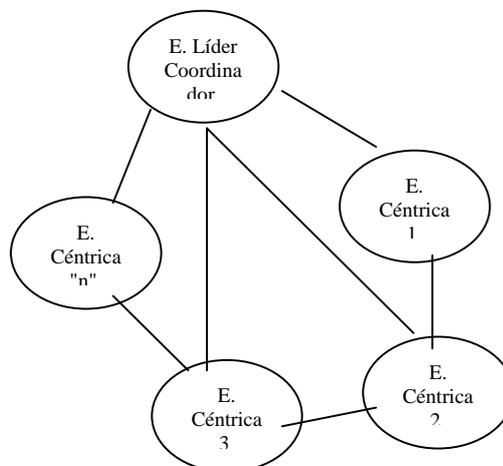
Si se quiere hablar de una Red de Subcontratación con Desarrollo Sustentable, para interpretarlo, desde una perspectiva de gestión o administrativa, tendremos que retomar el concepto de "empresa - red" (Castells, 2000), sistema o conjunto de empresas que interaccionan entre sí, como empresas autónomas pero dependientes, que espontáneamente se relacionan para participar dentro de un mercado competitivo y global. Esta "empresa - red", desde una perspectiva de integración horizontal, tiene como objetivo unir y relacionar empresas que agrupan y sumen inversiones, capacidades productivas, y productos con valor agregado al mercado local.

La ventaja de un agrupamiento de empresas o "empresa - red" radica en la economía de aglomeración o economías de escala externa, lograda, al agrupar a cada empresa en una tarea especializada y la suma de cada una de las tareas obtiene el proceso de producción global. El valor agregado del producto es el resultado de la misma fragmentación del proceso productivo y el aprender a hacer en cada tarea especializada.

La Red de Subcontratación Sustentable, significa también lazos o uniones entre los miembros o empresas participantes, una relación de confianza entre las partes, respetando los acuerdos que se basan en el poder de la palabra y que se deben plasmar en un segundo momento, también en documentos formales, o en contratos formales.

Un doble lazo o unión se daría entre la empresa líder: facilitadora, coordinadora, y motivadora del proceso de integración, y las empresas céntricas, conjuntadas a través de la empresa líder. Una relación informal (de confianza), y una relación formal (contractual). Lograr esta doble unión no es tarea fácil, solo se logra a través de una amistad entre las partes, sustentada en años de amistad dentro de una misma comunidad. La Red de Subcontratación Sustentable presenta el siguiente gráfico:

Gráfico: Red de Subcontratación Sustentable.



FUENTE: MAPA CONCEPTUAL DE LA PROPUESTA.

- *Empresa Líder*: es la empresa focal que influye en la formación de la red, y coordina o facilita, los procesos de gestión o administración, de: recursos financieros, tecnológicos y de comercialización del producto. Esta empresa es de igual tamaño o semejante a las demás, es decir tiene una inversión semejante a los demás miembros de la red, por lo cual no tiene el poder de prescindir o dejar fuera a ningún miembro de la red. La empresa facilitara entonces el proceso de gestión global de la red. El liderazgo se ejerce al influir en crear la red y coordinarla, pero se diluye ese poder, al tomar las decisiones en conjunto en: en una asamblea general o en un comité de administración general²⁶.

²⁶ Al manejar el concepto de Red Horizontal, se toma en cuenta dos criterios que existen: Liderazgo, y cierto grado de Asimetría (PNUD y ONUDI), definiendo tres tipos de Redes Horizontales:

1. Redes planas y simétricas: la relación entre las empresas es entre iguales o pares, la jerarquía es nula, se produce una rotación del liderazgo.
2. Red con liderazgo: la red tiene un nivel de asimetría, existe una empresa capaz de influenciar las decisiones de los otros actores, pero ese líder no puede prescindir de ellos.
3. Red jerarquizada: en la red el liderazgo asume características de jerarquía, dado que el líder tiene acceso privilegiado al mercado, o capacidades productivas inalcanzables por los otros. El líder es independiente y puede desconectar a los demás miembros.

- *Empresas Céntricas*: son las empresas que se especializan en cada una de las tareas que se les asignan dentro del área de producción, formando una economía de aglomeración. Y que junto con la empresa líder constituyen el proceso global de producción.
- *Lazos o Uniones de Confianza*: son relaciones sociales que se logran entre empresas autónomas pero dependientes de la red, con base en la amistad que se da entre los miembros en una misma comunidad.
- *Lazos contractuales*: son los compromisos formales que se dan entre los miembros de la red, y que refuerzan la relación de confianza, lo que garantiza que todos los miembros de la red trabajen como conjunto o sistema.

◆ **Gestión de la Red de Subcontratación Sustentable.**

La gestión de una Red de Subcontratación Sustentable, es de una organización de Red en forma horizontal y con un nivel de asimetría, que se expresa en una relación entre un líder coordinador y las empresas céntricas, el líder coordinador influye en la creación de la red, y facilita la gestión de la red, a través de la creación de una asamblea general, donde se tomen las decisiones en conjunto, dándose entonces un proceso de cogestión entre los miembros de la Red. Donde a todos los miembros se les considera socios de la Red, y por lo tanto todos participan en la toma de decisiones y hay una distribución de los beneficios, de forma solidaria y equitativa entre todos sus miembros.

El proceso de cogestión, es una estrategia común, en tres ámbitos: financiero, tecnológico y comercial:

Estrategia Común de una Red de Subcontratación Sustentable.²⁷:	
1. Financiera: proceso de cooperación o subsidio económico.	✓ Los miembros de la Red, son socios , y por lo mismo, cooperan entre ellos en forma solidaria, ayudando o subsidiando al que lo necesite.
2. Tecnológica: proceso de cogestión de las capacidades tecnológicas.	✓ Es una relación de cooperación mutua o de transparencia en la información de: innovación o diseño del producto , en incorporar herramientas y maquinaria . Esto significa compartir el Saber Hacer.
3. Comercial: proceso de posicionamiento en el mercado.	✓ Es una acción de comercializar en conjunto , o como red . El objetivo es posicionarse en el mercado local y regional.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

²⁷ 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 bajo principios de administración democrática o de 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 podría decir que hay semejanza entre la propuesta de Red de Subcontratación Sustentable y Distrito Industrial, argumentando que son redes horizontales, sustentadas en relaciones de confianza, que gestionan sus recursos a través de la cogestión y se forman en una misma zona geográfica. Pero existen diferencias históricas de consolidación del modelo, de tipos de productos a promover, de apoyos y subsidios gubernamentales, expliquémoslas:

1. El Distrito Industrial tiene como antecedente la organización histórica de los pueblos italianos desde la edad media (V-XV), en que grupos artesanales se agrupaban para realizar actividades comunes - talleres artesanales - (Ruiz, 1995). A esto se sumaba una estructura social basada en el concepto de familia extendida y redes de vecinos, con un alto grado de participación de la vida comunitaria, con intereses comunes y una integración socialmente arraigada.

En el caso de la propuesta de Red de Subcontratación Sustentable, existe el precedente de los pueblos prehispánicos (Antes de la conquista, 1521), que producían cerámica de barro y arcilla. Pero los pueblos indígenas, en el caso de México, han sido marginados, a pequeñas comunidades, sumidas en la pobreza, donde sus productos carecen de la calidad, es decir, del perfeccionamiento, y variedad, por lo que sólo se venden a precios bajos, como productos semiterminados. Sus formas de organización social más que promoverlas, se les ignora como formas anticuadas de organización.

2. El concepto de Distrito Industrial, conocido como tal, surge desde el siglo XIX (1870), se origina en Marshall, que dice: " (...) un proceso productivo puede realizarse enteramente a través de una gran empresa integrada o bien puede fragmentarse y

se puede integrar a otras cooperativas para integrar las cadenas productivas (Art. 86, Cap. III, LGSC), accediendo a las ventajas de la Economía de Escala.

realizarse mediante una red de pequeñas empresas que realicen diferentes procesos, localizados en una misma región geográfica cerca de un centro urbano" (Ruiz, 1995: 37).

En el caso de la categoría Red de Subcontratación Sustentable, es una propuesta propia, en el que se busca agrupar artesanos, con base en sus tradiciones y oficios propios, en una misma región geográfica, y que a través de un líder fragmenten el proceso productivo y lo organicen globalmente.

3. El Distrito Industrial es conocido en Europa desde el siglo XVIII (Becattini, 1988/1989), se menciona que parecían grandes naves industriales, que producían en masa. Pero realmente eran pequeños talleres que complementaban sus tareas e integraban su producción.

La Red de Subcontratación Sustentable es un intento teórico, con un ejemplo como evidencia empírica: "Concepción Buenavista, Oaxaca (Domínguez y Hernández, 2001).

4. El Distrito Industrial italiano se ha consolidado en el norte, centro y sur de Italia, en sectores manufactureros como: azulejo, vestido, joyería, y maquinas y herramientas eléctricas (Bianchi y Miller, 1999).

En la Red de Subcontratación Sustentable, se busca promover productos artesanales: de barro, arcilla, palma, vidrio, que se puedan diversificar y perfeccionar, para subir sus precios.

5. Existe un programa de financiamiento, exitoso para el distrito Industrial, en materia tecnológica, apoyado por el gobierno italiano y la ley Sabatini (Bianchi y Miller, 1999), donde el gobierno subsidia el pago de intereses de la tecnología, y los empresarios italianos pagan a largo plazo la tecnología, a los bancos comerciales italianos.

En el caso de México, la banca de desarrollo ha sido un intento de apoyo a las PyMEs, que no ha madurado para un desarrollo e integración de la planta industrial.

Un tipo de Red de Subcontratación Sustentable será difícil de darse en la realidad sobre todo por un obstáculo principal, que son las relaciones de confianza entre las partes. Por tanto la aplicación de este modelo ideal será más factible en comunidades pequeñas, en barrios o pueblos pequeños, donde las personas se conocen por generaciones, conviven cotidianamente, mantienen oficios artesanales comunes, por lo que estos lazos de confianza facilitarían una red sustentable y a largo plazo, donde a partir de ella se originarían nuevas redes o encadenamientos productivos.

El objetivo principal de estas redes es generar empleos para la comunidad y abastecer al mercado local. Esta estrategia de red sustentable es pues aplicada a escala territorial (Bianchi, y Miller 1999), buscando favorecer el crecimiento endógeno de las áreas menos favorecidas, desarrollando pequeñas empresas locales a través de su constitución en redes, y proporcionando subsistencia a una población local. Este sería un primer paso de desarrollo económico y social, que formaría un puente hacia la integración de lo local a lo regional y a lo global. La ventaja de estas redes sería su tipo de producto, diferenciados de los de alta tecnología, por ser productos artesanales, que se producirían a escala al complementarse en economías de aglomeración y que serían un puente hacia el mercado nacional.

En conclusión si hay diferencia entre la supervivencia de un artesano aislado y una empresa pequeña, pero también hay diferencia entre la sobrevivencia de una pequeña empresa y una red de empresas pequeñas autónomas y dependientes. La Red de Subcontratación Sustentable es a final de cuentas, una red horizontal, con un nivel de asimetría, donde el

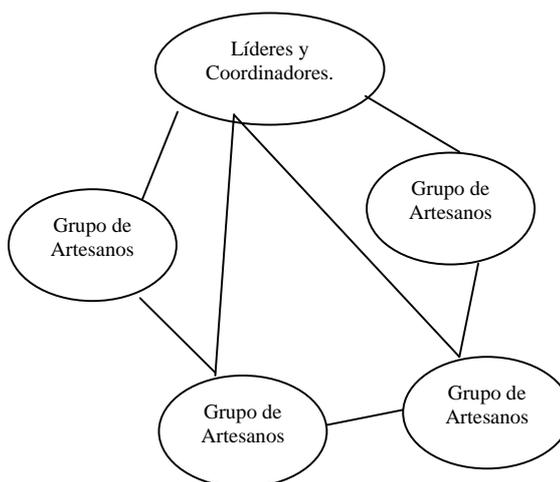
líder influye en la creación de la red, y en la coordinación de la red, a través de una asamblea general, donde todos los miembros son socios y toman decisiones a escala económica, de capacidades tecnológicas, y de mercado. Este tipo de red se forma en pequeñas comunidades o barrios, a través de relaciones de confianza, que permitan integrarla, y desarrollarla por medio de las tradiciones y oficios de la comunidad, donde su prioridad es el mercado local y regional.

A.4 Ejemplo de Red Subcontratación Sustentable: municipio de Concepción Buenavista, Oaxaca.

Un ejemplo representativo (Domínguez y Hernández, 2001) de red de subcontratación sustentable se desarrolló en el Municipio de Concepción Buenavista, Oaxaca, cuya comunidad es una de las culturas más antiguas de México, siendo la actividad más habitual el tejido de los sombreros de palma, la cual es aprendida por los niños desde pequeños. La actividad tradicional del tejido de los sombreros de palma y su venta como producto semiterminado se transformó en el desarrollo de productos de palma diferentes y con calidad artesanal, a través de una organización en red sustentable. Dicha organización se logró mediante la aplicación de una metodología de investigación participativa que duró cuatro años (1993-1996) El trabajo comunitario consistió en un taller de tejido de estambre 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 en la elaboración de los productos de palma y se actuaba para resolverlos. Finalmente, se hizo la prueba de mercado donde adquirieron la habilidad de conocerlo y a medida que sus productos ganaban demanda se volvieron más rentables al aumentar hasta diez veces su

precio normal. El auge económico logrado se tradujo simultáneamente en desarrollo comunitario cumpliéndose los objetivos para los cuales se constituyeron en red sustentable.

Gráfico: Red de Subcontratación Sustentable.



FUENTE: MAPA CONCEPTUAL DE LA PROPUESTA.

- ❑ *Líderes o Coordinadores:* son la Dra. Domínguez y el Dr. Hernández, influyeron para la creación de la red, agrupando a los artesanos a través de un taller de tejido de estambre, formado de 1993-1996. Como coordinadores de la red, invitaban a las mujeres mixtecas, a que practicaran juntas, el tejido de la palma, como tradición de la comunidad.
- ❑ *Empresas céntricas:* los grupos de artesanos se fueron integrando a través del tiempo, y aprendiendo a resolver en forma conjunta, los problemas de perfeccionamiento de los productos de palma, y su diversificación.
- ❑ *Lazos o Uniones de confianza:* la relación se estrecho cada vez más, al discutir en forma conjunta sus problemas sociales y políticos, buscando soluciones a los mismos. Los grupos de artesanos se integraron para comercializar en red sus productos, obteniendo

ante el perfeccionamiento de los mismos, un precio superior en el mercado de 10 veces, comparado con el precio anterior de sus productos semiterminados.

Anexo 1: Entrevistas a las Empresas de la Red de Subcontratación.

Empresa Cliente.

Preguntas

◆ Datos Generales:

1. Nombre: Jalagat
2. Giro: Fabricación y venta de ropa para dama
3. No. de Trabajadores: 30
4. Ventas Anuales: \$19,200,000.00

◆ En la prestación del servicio maquilador – cliente, usted como cliente:

5. Firma un contrato

Si No Algunas veces

¿Por qué?

Porque es un acuerdo verbal que realizo con conocidos o amigos y con base en la palabra, en donde el maquilador me presta un servicio.

6. Define las especificaciones del trabajo maquilado

Si No Algunas veces

¿Por qué?

Porque al maquilador le entrego un modelo muestra y éste debe reproducirlo igual.

7. Precisa el precio a pagar por el trabajo maquilado

Si No Algunas veces

¿Por qué?

Porque conozco el precio por prenda que determina el mercado y al ser un mercado de competencia, puedo sustituir al maquilador por otro si no respeta el precio de mercado.

8. Especifica la fecha de entrega del trabajo maquilado

Si No Algunas veces

¿Por qué?

Porque para mí es importante que se me entregue el trabajo a tiempo para mantener la secuencia del proceso de producción global y que no se interrumpa la producción en alguna etapa, pues ocasionaría pérdidas económicas al no tener a tiempo la producción ya demanda por el mercado.

9. Paga por adelantado una parte o la totalidad del trabajo maquilado

Si No Algunas veces

¿Por qué?

Porque normalmente el maquilador me entrega dos o tres veces por semana y yo le pago cada fin de semana. El de lavado me entrega diariamente y yo le pago cada fin de quincena o del mes. Y el de planchado me entrega diariamente y yo le pago al fin de mes.

10. Existe intercambio de información con los maquiladores, respecto a:

a. Diseños del producto terminado

Si No Algunas veces

¿Por qué?

Porque las ideas de los modelos son más y las tomo de acuerdo a la moda de la temporada y a mi conocimiento que tengo del mercado. Ya seleccionado el modelo acudo a un diseñador que me hace los moldes de la prenda y se produce en serie.

b. Precios de comercialización del producto terminado

Si No ✓ Algunas veces

¿Por qué?

Porque los maquiladores solo participan dentro del proceso de producción y no tienen nada que ver con la comercialización del producto en el mercado.

c. Tecnología actual

Si No ✓ Algunas veces _____

¿Por qué?

Porque la maquinaria es responsabilidad del maquilador, así como entregar el pedido de acuerdo a las especificaciones del modelo muestra.

11. ¿Cuánto tiempo tiene su relación con los maquiladores?

a. Maquilador Ensamble: un año.

b. Maquilador Lavado: dos años.

c. Maquilador Planchado: 11 años.

12. En caso de romper su relación con sus maquiladores ¿Tiene acceso a una cartera de maquiladores distinta?

Si ✓ No

¿Por qué?

Porque otros maquiladores quieren trabajar conmigo, ya que me conocen a mí o han escuchado de mi marca.

Empresa Maquiladora.

Preguntas

◆ Datos Generales:

1. Nombre: Epigmeneo Morales Zerón.
2. Giro: Maquila.
3. No. de Trabajadores: 20.
4. Ingresos Anuales: \$4,080,000.00

◆ En la prestación del servicio maquilador – cliente, usted como maquilador:

1. Firma un contrato

Si No Algunas veces

¿Por qué?

Porque es un trato que se basa en la palabra dada la amistad que tengo con el cliente.

6. Define las especificaciones de entrega del trabajo maquilado

Si No Algunas veces

¿Por qué?

Las especificaciones del trabajo que se me solicita las determina el cliente de acuerdo al modelo muestra, mi obligación es entregar el pedido igual a la muestra.

7. Precisa el precio a cobrar por el trabajo maquilado

Si No Algunas veces

¿Por qué?

Porque el precio por prenda se determina de acuerdo a la cotización del mercado y el cliente me solicita que respete dicho precio.

8. Cumple con la fecha estipulada en la entrega del trabajo maquilado

Si No Algunas veces ✓

¿Por qué?

Porque hay prendas que requieren más tiempo de elaboración, que otras que son más sencillas de maquilar.

9. Cobra por adelantado una parte o la totalidad del trabajo maquilado

Si No ✓ Algunas veces

¿Por qué?

Porque yo entrego varios pedidos por semana y se me paga la final de la semana.

10. Existe intercambio de información con el cliente, respecto a:

a. Diseños del producto terminado

Si No ✓ Algunas veces

¿Por qué?

Porque el diseño del producto es responsabilidad del cliente y a mi solo me corresponde reproducirlo o copiarlo.

b. Precios de comercialización del producto terminado

Si No ✓ Algunas veces

¿Por qué?

Porque no hay ningún comentario del cliente, y yo entiendo que el precio de comercialización es confidencial.

c. Tecnología actual

Si No ✓ Algunas veces

¿Por qué?

Porque la maquinaria que utilizo es responsabilidad mía y mientras más moderna sea, es mejor para mí.

11. ¿Cuánto tiempo tiene su relación con el cliente? Dos años.

12. En caso de romper su relación con su cliente ¿Tiene acceso a una cartera de clientes distinta?

Si No

¿Por qué?

Porque Jalagat no es México y hay otros clientes a los que les puedo maquilar.

Empresa Maquiladora.

Preguntas

◆ Datos Generales:

1. Nombre: Ing. Adrian Peralta Navarro.
2. Giro: Procesadora de textiles
3. No. de Trabajadores: 4
4. Ingresos Anuales: \$960,000.00

◆ En la prestación del servicio maquilador – cliente, usted como maquilador:

5. Firma un contrato

Si No Algunas veces

¿Por qué?

Porque el convenio se basa en la amistad.

6. Define las especificaciones de entrega del trabajo maquilado

Si No Algunas veces

¿Por qué?

Porque el cliente me trae su modelo muestra y yo debo entregar las prendas lo más similares al modelo muestra.

7. Precisa el precio a cobrar por el trabajo maquilado

Si No Algunas veces

¿Por qué?

Porque el precio a cobrar lo determina el mercado de acuerdo al tipo de proceso, si es de suavizado o de “bleach” (blanqueado) y el cliente solicita que se respete.

8. Cumple con la fecha estipulada para la entrega del trabajo maquilado

Si No Algunas veces

¿Por qué?

Porque puede variar la hora de entrega o el día de acuerdo a la carga de trabajo tenga con los demás clientes.

9. Cobra por adelantado una parte o la totalidad del trabajo maquilado

Si No Algunas veces

¿Por qué?

Porque yo entrego diariamente los pedidos y se me paga quincenalmente.

10 Existe intercambio de información con el cliente, respecto a:

a. Diseños del producto terminado

Si No Algunas veces

¿Por qué?

Porque simplemente se me especifica el color que debe tener la prenda.

b. Precios de comercialización del producto terminado

Si No Algunas veces

¿Por qué?

Porque el cliente no hace ningún comentario sobre el precio de venta del producto terminado.

c. Tecnología actual

Si No Algunas veces

¿Por qué?

No recibo ningún comentario sobre la maquinaria, yo pienso que es mi problema saber qué maquinaria utilizo.

11 ¿Cuánto tiempo tiene su relación con el cliente? Dos años.

12 En caso de romper su relación con su cliente ¿Tiene acceso a una cartera de clientes distinta?

Si No

¿Por qué?

Cuento con una cartera de 15 clientes, siendo la mayoría tianguistas.

Empresa Maquiladora.

Preguntas

◆ Datos Generales:

1. Nombre: Planchaduría “Las Flores”.

2 Giro: Planchaduría textil.

3 No. de Trabajadores: 4

4 Ingresos Anuales: \$240,000.00

◆ En la prestación del servicio maquilador – cliente, usted como maquilador:

5 Firma un contrato

Si No Algunas veces

¿Por qué?

Porque mantengo una relación de amistad con el cliente de hace muchos años.

6. Define las especificaciones de entrega del trabajo maquilado

Si No Algunas veces

¿Por qué?

Porque me entregan un modelo muestra y yo lo entrego igual.

7. Precisa el precio a cobrar por el trabajo maquilado

Si No Algunas veces

¿Por qué?

El precio que cobro por prenda es de acuerdo a la cotización del mercado.

8. Cumple con la fecha estipulada para la entrega del trabajo maquilado

Si No Algunas veces

¿Por qué?

Porque cuento con la maquinaria suficiente para entregar a la hora estipulada.

9. Cobra por adelantado una parte o la totalidad del trabajo maquilado

Si No Algunas veces

¿Por qué?

Porque entrego diariamente y me pagan al final del mes.

10 Existe intercambio de información con el cliente, respecto a:

a. Diseños del producto terminado

Si No Algunas veces

¿Por qué?

Porque lo único que se me solicita es el planchado de la prenda.

b. Precios de comercialización del producto terminado

Si No Algunas veces

¿Por qué?

Porque es información confidencial de Jalagat

c. Tecnología actual

Si No Algunas veces

¿Por qué?

La maquinaria es responsabilidad mía y está en buenas condiciones.

11 ¿Cuánto tiempo tiene su relación con el cliente? 10 años.

12 En caso de romper su relación con su cliente ¿Tiene acceso a una cartera de clientes distinta?

Si No

¿Por qué?

Porque cuento con una cartera de 10 clientes.

Anexo 2: Ingresos en la Red de Subcontratación por Empresa.

◆ Empresa Cliente.

- Ventas a la semana promedio: 5000 prendas.
- Precio por prenda: \$80.00
- Ventas semanales promedio: \$400,000.00
- Ventas mensuales promedio: \$1,600,000.00
- Ventas anuales promedio: \$19,200,000.00 a precios corrientes del 2001.

◆ Empresa Maquiladora (Ensamble).

- Ventas a la semana promedio: 5000 prendas.
- Precio por prenda: \$17.00
- Ventas semanales promedio: \$85,000.00
- Ventas mensuales promedio: \$340,000.00
- Ventas anuales promedio: \$4,080,000.00 a precios corrientes del 2001.

◆ Empresa Maquiladora (Lavado).

- Ventas a la semana promedio: 5000 prendas.
- Precio por prenda: \$4.00
- Ventas semanales promedio: \$20,000.00
- Ventas mensuales promedio: \$80,000.00
- Ventas anuales promedio: \$960,000.00 a precios corrientes del 2001.

◆ **Empresa Maquiladora (Plancha).**

- Ventas a la semana promedio: 5000 prendas.
- Precio por prenda: \$1.00
- Ventas semanales promedio: \$5000.00
- Ventas mensuales promedio: \$20,000.00
- Ventas anuales promedio: \$240,000.00 a precios corrientes del 2001.

Bibliografía.

- 1) Alstyne, Marshall (1997), The state of network organization: a survey in three frameworks, mimeo, MIT, Sloan School, Massachusetts.
- 2) Arriaga Navarrete, Rosalinda, Conde Hernández, Raúl y Estrada López, José Luis (1996), Las formas asociacionistas para la micro, pequeña y mediana industria en México: Una evaluación de la empresa integradora, Análisis Económico, Vol. XIII, No. 29, 3-28.
- 3) Babbie, Earl (2000), Fundamentos de la investigación social, México, Thomson.
- 4) Badaracco Jr., Joseph L. (1992), Alianzas estratégicas: el caso de General Motors e IBM, Madrid, España, Mc Graw Hill.
- 5) Barba Alvarez, Antonio (1987), El análisis interorganizacional: otra cara oculta del poder, mimeo, México, UAM-I.
- 6) Barney, Jay B. y Hesterly, Williams (1996), Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis, en Clegg Stewart R., Hardy Cynthia y Nord Walter R. (editores), Handbook of organization studies, Londres, Inglaterra, Sage Publications.
- 7) Becattini, Giacomo (1988/1989), Los distritos industriales y el reciente desarrollo italiano, Sociología del Trabajo, Núm. 5, Invierno, 3-18.
- 8) Beck, Ulrich (1998), ¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización, España, Paidós.
- 9) Bendesky, León y Conde, Raúl (2001), Parral, Comunidad y Desarrollo, Chihuahua, México, Universidad Autónoma de Chihuahua, Col. Textos Universitarios.

- 10) Berry, R. Albert (1997), "Análisis de la "mejor práctica" en la cooperación interempresarial", en Dussel Peters, Enrique, Piore Michel, y Ruiz Durán, Clemente (coordinadores), *Pensar globalmente y actuar regionalmente*, México, Jus, 229-292.
- 11) Bianchi, Patrizio y Miller, Lee M. (1999), *Innovación y territorio. Políticas para las pequeñas y medianas empresas*, México, Jus.
- 12) Casalet Ravenna, Mónica (2000), *Redes empresariales y la constitución del entorno: nuevas instituciones e identidades*, en de la Garza Toledo Enrique (coordinador), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, México, El Colegio de México, Facultad de Ciencias Sociales, UAM y FCE, 312- 341.
- 13) Castells, Manuel (2000), *La era de la información, la sociedad red*, Vol. 1, México, XXI.
- 14) Child, John (1972), *Organizational Structure, Environment and Performance: The role of Strategic Choise*, Sociology, vol. 6, 1-21.
- 15) Davern, Michael (1997), *Social networks and economics sociology: a proposed research agenda for more complete social science*, American Journal of Economics and Sociology, Julio, Núm. 3, p.287.
- 16) De la Rosa Alburquerque, Ayuzabet (2000), *La micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y problemática*, Iztapalapa, UAM-I, *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, Año 20, Núm.48, enero-junio, 183-220.
- 17) Delgado, Raúl (2000), *El análisis factorial*, mimeo, julio, México, UAM-I.
- 18) Domínguez H., María Luisa; Hernández Girón, José de la Paz (2001), *Desarrollo de productos artesanales por un grupo de mujeres mixtecas*, México, en *memorias del V Congreso de Ciencias Administrativas (ACACIA)*.

- 19) Dussel Peters, Enrique, Piore Michael y Ruiz Duran, Clemente (1997), Hacia un nuevo paradigma industrial, en Dussel Peters, Enrique, Piore Michael y Ruiz Durán, Clemente (coordinadores), *Pensar globalmente y actuar regionalmente*, México, Jus, 11-26.
- 20) Evan, William (1967), "la órbita de la organización: hacia una teoría de las relaciones interorganizacionales", en Thompson, James D. (compilador), *Teoría de la organización*, Argentina, Bibliográfica Omeba, 197-214.
- 21) García de León Campero, Salvador (2001), Reflexiones y consideraciones en torno al estudio de la microempresa en México, *Administración y Organizaciones*, Año 4, Núm. 7, Noviembre, 29-50.
- 22) Grabinsky Steider, Salo (1992), *La empresa familiar*, México, Nacional financiera.
- 23) Grandori, Anna y Soda, Giuseppe (1995), Interfirm networks: antecedents, mechanisms and forms, *Organization Studies*, Vol. 16, Núm. 2, 183-214.
- 24) Hall, Richard H. (1987), *Organizaciones estructura y proceso*, México, Prentice Hall Hispanoamericana.
- 25) Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; y Baptista Lucio, Pilar (1998), *Metodología de la Investigación*, México, Mc Graw Hill.
- 26) Inostroza Fernández, Luis (1989), *Movimiento cooperativista internacional. Cooperativismo y sector social en México*, México, UAM-A.
- 27) Kras, Eva (1994), *El desarrollo sustentable y las empresas*, México, Iberoamérica.
- 28) Lambin, Jean – Jacques (1987), *Marketing estratégico*, España, Mc Graw Hill.
- 29) Laski, Harold J. (1977), *El liberalismo europeo*, México, FCE.
- 30) Livian, Yves – Frédéric (1998), *Organisation théories et pratiques*, París, Francia, Dunod.

- 31) Loyola Alarcón, J. Antonio (1998), "Estrategias empresariales frente a la globalización económica", en DelaCerde Gatélum José y Nuñez de la Peña Francisco, La administración en desarrollo: hacia una nueva gestión administrativa en México y Latinoamérica, México, Diana, 337-359.
- 32) Marini, Ruy Mauro (1982), Dialéctica de la dependencia, México, Serie Popular Era.
- 33) Mintzberg, Henry (1991), La Estructura de las Organizaciones, Barcelona, España, Ariel Economía.
- 34) Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel Joseph (1999), Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico, Argentina, Granica.
- 35) Montaña Hirose, Luis y Rendón Cobán, Marcela (1994), Del zaibatsu al keiretsu. Organización y eficiencia productiva en la gran corporación japonesa, gestión y política pública, vol. III, Núm.1, 1er semestre, 47-81.
- 36) Nacional Financiera (1994), la empresa micro, pequeña y mediana ante el TLC, El Mercado de Valores, Nafin, Marzo, p.29.
- 37) Nacional Financiera (2000), La empresa mexicana frente al reto de la modernización Fase I, 1993, México, Serie ENCUESTAS, Ediciones NAFIN.
- 38) Paniagua Jiménez; María de la Luz (1988), La relación comprador – vendedor: un enfoque interorganizacional y de interacción social, Investigación Administrativa, año 15, Trimestral, Núm. 66, oct./dic., 5-11.
- 39) Penrose, Edith (1995), The theory of the growth of the firm, Gran Bretaña, Oxford University Press.
- 40) Perrow, Charles (1995), Sociología de las organizaciones, México; Mc Graw Hill.
- 41) Piore, Michael J. y Sabel, Charles F. (1990), La segunda ruptura industrial, Madrid, España, Alianza Editorial.

- 42) PNUD y ONUDI, Introducción a la integración productiva, Estados Unidos, Naciones Unidas.
- 43) PNUD (1997), Informe sobre Desarrollo Humano, España, Mundi-Prensa.
- 44) Pugh Derek S. (1997), Organization Theory, Selected Readings, USA, Penguin Books.
- 45) Reyes Avellaneda, Rafael (2000), La empresa Jalagat: diagnóstico y diseño, mimeo, sep./dic., México, UAM-I.
- 46) Ruiz Durán, Clemente (1995), Economía de la pequeña empresa. Hacia una economía de redes como alternativa para el desarrollo, México, Ariel.
- 47) Ruiz Durán, Clemente (2002), "Desarrollo empresarial en América Latina", en Ruiz Durán, Clemente (Coordinador), Desarrollo Empresarial en América Latina, México, Nacional Financiera, UNAM, Núm. 13, 11-33.
- 48) Sepúlveda, Pedro H. (1995), ¿Qué debo saber de finanzas para crear mi propia empresa?, México, Alfaomega.
- 49) Suárez Nuñez, Tirso (2001), La validez de la pequeña empresa como objeto de estudio, mimeo, México, UAM-I.
- 50) Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1987), Introducción a los métodos cualitativos de investigación, España, Paidós.
- 51) Vela del Río Jaime (1993), Diccionario aforismos, locuciones y principios latinos de derecho, México, Jertalhum.