

# La Red de Subcontratación Sustentable: categoría organizacional y social para las PyMEs en México

---

Adalberto Cabello Chávez\*  
Rafael Reyes Avellaneda\*



## RESUMEN

Se define el perfil cualitativo de las PyMEs, su financiamiento es a través del ahorro familiar, y dada la limitación de recursos se concentran en intersticios o nichos locales. Las PyMEs ante el nuevo modelo neoliberal o de globalización, requieren una nueva organización en Red. La propuesta es la categoría Red de Subcontratación Sustentable, categoría formada a través de la fusión de Red de Subcontratación y Desarrollo Sustentable.

---

\* Profesores-Investigadores de la UAM-Iztapalapa

## **ABSTRACT**

The definition of the SMEs is a qualitative profile, the financing is for familiar saving and for the limitation of resources these concentrate in local niches. The small business for new free model or the globalization requires a new organization in network. The proposal is the category Sustainable Outsourcing, category formatted for the fusion of the Outsourcing and Sustainable Development.

---

Palabras clave: PyMEs, Desarrollo Sustentable, Red de subcontratación  
Keywords: SMEs, Sustainable Development, Outsourcing network

## INTRODUCCIÓN

Las PyMEs son presentadas desde una visión estrecha y gubernamental, desde un perfil cuantitativo, de capacidad económica (ventas) y tamaño (número de trabajadores), la propuesta de este ensayo es definirla en términos cualitativos, de acuerdo a un perfil de gestión. Desde esta visión, las PyMEs se caracterizan por financiarse por medios no convencionales, ahorro familiar, y dada la limitación de recursos económicos, tiende a florecer el talento emprendedor, y a concentrarse en nichos o intersticios locales.

Las PyMEs ubicadas en el sector manufacturero representan el 99% de las empresas del país generando el 49% de los empleos del país. De aquí su importancia en la generación (empleos) y distribución (comunidad) de la riqueza del país.

Dada la alta mortalidad de estas empresas (9 de cada 10 desaparecen en menos de 2 años), ante el nuevo modelo neoliberal o de globalización, la propuesta de este ensayo para el desarrollo de encadenamientos productivos con PyMEs, es la Red de Subcontratación Sustentable, categoría formada a partir de un método de Teoría Fundada. Donde se construye el concepto a partir de un análisis de contenido, que se soporta o sustenta en la práctica, a través de un estudio de caso.

La Red de Subcontratación Sustentable, se forma a través de la definición de dos subcategorías: Red de Subcontratación, entendida bajo las categorías

organizacionales: asociacionismo empresarial y gestión en red. Y el Desarrollo Sustentable, que se interpreta bajo las categorías sociales: comunidad, empresas pequeñas con equidad y lo local.

De la fusión de Red de Subcontratación y Desarrollo Sustentable, surge la nueva categoría Red de Subcontratación Sustentable.

## I. PYMES SU JUSTIFICACIÓN DE ESTUDIO

Las PyMEs son micro, pequeñas y medianas empresas, que se caracterizan por una gestión cualitativamente distinta a la ejercida por la gran empresa (Suárez Nuñez, Tirso, 2001)<sup>1</sup>. Las características cualitativas son: las PyMEs se financian por medio de canales financieros no convencionales, a través del ahorro familiar, al no tener solvencia económica para acudir a Bancos y Casas de Bolsa. Se distinguen por lo mismo, por tener limitaciones económicas. El mercado al que tienen acceso es a nichos de mercado locales o concentrados. 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 pueda posesionarse, por falta de interés de la gran empresa o por su incapacidad.

Se estudia a las PyMEs como un fenómeno económico-social, que tiene impacto en la generación (empleo) y distribución (comunidad) de la riqueza y por tanto para trascender debe desarrollarse hacia la comunidad

<sup>1</sup>Por PyMEs se entenderá la concepción, 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 y evidentemente excluir a la gran empresa. Bajo esta propuesta conceptual, las PyMEs no son clasificadas, bajo parámetros cuantitativos de capacidad económica (ventas), y de tamaño (número de trabajadores).

y sostenerse en ella. Algunos datos que nos ubican dentro de este contexto son: a 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, León y Conde, Raúl, 2001, datos de Censos económicos 1994, 1999, Sistema de cuentas nacionales INEGI, IMSS, Banco Información Sectorial de la Secretaría de Economía).

Ubicando a las PyMEs dentro de un marco histórico podremos entender las razones de su crecimiento o desaparición en México. En la etapa del desarrollo estabilizador (1930-1970) estas empresas fueron protegidas

por una política industrial de sustitución de importaciones, lo que promovía su permanencia interna, pero cubría sus grandes deficiencias<sup>2</sup>. Ante el nuevo modelo de apertura comercial (1980- 2002)<sup>3</sup> estas empresas han sido desprotegidas y han tendido a desaparecer, datos estadísticos de esto son: de cada 100 empresas que se crean, 90 no llega a los 2 años (Grabinsky, 1992), siendo el índice de mortandad altísimo. Otro indicador es la longevidad o antigüedad de las empresas (Nafin, 1993), a mayor tamaño mayor antigüedad de las empresas, así en el sector de la gran empresa el 59.85% cuenta con más de 15 años de antigüedad, y el porcentaje va disminuyendo, en la mediana empresa es de 58.72%, en la pequeña 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 ante la apertura comercial, debe entonces generar nuevas estrategias que garanticen que las PyMEs sobrevivan y crezcan en un ambiente competitivo.

<sup>2</sup>La política económica de sustitución de importaciones (Tello, 1980), después de la segunda guerra mundial, hasta los años 1970s, se basaba en tres ejes: barreras arancelarias basadas en altos impuestos, cuotas restrictivas de productos de importación hasta en un 100% y la negación de permiso de bienes de importación por el interés nacional. Los efectos en la capacidad industrial fueron: estancamiento tecnológico, nula inversión en Investigación y Desarrollo, baja calidad del producto, costos no competitivos ante el mercado exterior y mínimo desarrollo organizacional. El Estado apoyó el desarrollo del capital industrial, garantizando un mercado cautivo oligopólico, no basaba su competencia en costos y calidad, sino en una alta tasa de ganancia, basada en bajos salarios a la mano de obra, recursos agrícolas restringidos a bajos costos, tarifas de servicios de electricidad y gasolina sin alzas, además del apoyo en centros urbanos de infraestructura que apoyará el crecimiento industrial. Todas estas prebendas otorgaban al capital su ventaja comparativa.

<sup>3</sup>El cambio hacia un nuevo modelo de mercado abierto hacia el exterior, produjo cambios estructurales en la política económica (León, Samuel, 1992) con sus respectivos efectos, estos fueron: estricto control de las finanzas públicas, desregulación de la IED (Inversión Extranjera Directa), Desregulación de empresas públicas, apertura comercial y pactos económicos. Sus efectos correspondientes fueron: restricción del gasto social, incremento de la IED, adelgazamiento del Estado, desaparición de PyMEs ante las nuevas condiciones de competencia y fortalecimiento de la ET (empresa transnacional), y control de la inflación. La falta de competitividad del empresariado nacional, fue resultado que ante la apertura comercial y la desregulación de la IED, su participación con productos de baja calidad y alto precio, tiende hacia abajo ante la competencia de productos del exterior de calidad y bajo precio.

## II. PYMES Y LA SUBCONTRATACIÓN

Las PyMEs en un medio ambiente de Globalización, en donde ser competitivo significa para la empresa, precios diferenciados con productos con valor agregado, en otras palabras, sostenerse en el mercado, deben buscar una estrategia alternativa que les permita lograr competitividad, superando sus limitaciones económicas, tecnológicas, y de comercialización en el mercado. Las PyMEs ante el modelo de sustitución de importaciones crearon formas de organización anacrónicas, e ineficientes que limitaron grandemente su capacidad competitiva en el mercado, al pasar al nuevo modelo económico de globalización, impidiéndoles permanecer en el mismo, dadas sus limitaciones. La PyME como organización individual que trata de solucionar sus problemas de capital y de acceso al mercado, enfrenta grandes riesgos de desaparecer, ante una organización (jerárquica) y gestión (individual) anticuadas. Esto quiere decir que la PyME como una organización piramidal y de gestión individual, con más o menos niveles

jerárquicos, con un líder en la cúspide de la pirámide, no importando el tipo de liderazgo, paternalista o autocrático, tiende a desaparecer al no encontrar medios que coadyuven a superar sus limitaciones estructurales (económicas, tecnológicas y comerciales), ni por parte de las Instituciones Convencionales (Bancos, Bolsa de Valores), ni por la Institución Estatal (Nafin).

Surgen entonces estrategias distintas y alternativas, que han tenido éxito en otros países como: Hong Kong, Japón, Italia<sup>4</sup>, en donde la organización de la PyME deja de ser individual y jerárquica, y se convierte en una organización de asociación de empresas, en donde las empresas adquieren una gestión distinta o en Red. El ideal de la pequeña empresa, ya no es lograr economías de escala interna, a través de la acumulación de recursos y su manejo eficiente, que les permita ser competitivas en el mercado, y crecer en forma individual hacia su meta, que es ser gran empresa. La organización industrial actual<sup>5</sup>, implica ahora la asociación de empresas que interactúan o interaccionan entre sí, formando redes, que les permitan generar cadenas

<sup>4</sup> La organización de las PyMEs en estos países, deja de ser individual, para volverse colectiva, es una Asociación de Empresas y gestión en Red. En el caso de Hong Kong, es una red horizontal (Castells, 2000) con la cooperación entre pequeñas y medianas empresas menores de 50 trabajadores, existe una cooperación entre 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. En el caso de Japón, es una red vertical (Castells, 2000) en donde una empresa grande o transnacional mantiene una red de subcontratación con pequeños y medianos proveedores, ejerciendo un control financiero, comercial y tecnológico. Refiriéndonos a Italia, es el distrito industrial (Becattini, Invierno 1988-1989), y es la asociación de pequeñas y medianas empresas unidas bajo lazos económicos y sociales, lo que les da una identidad con la comunidad y hacia un nicho de mercado local o regional. En el caso de México se empiezan a desarrollar en los 1980s, las redes de subcontratación (Dussel, Piore y Ruiz Durán, 1997), que es la integración entre empresa cliente y proveedores, en donde la empresa cliente busca agrupar a sus proveedores, estableciendo una relación contractual, que le permita descentralizar el proceso productivo hacia sus proveedores, y bajar sus costos en mano de obra, materia prima, maquinaria y costos de almacenamiento.

<sup>5</sup> Se maneja la tesis de una Teoría Dual de Organización Industrial, la organización industrial dominante hasta los años 1970s, según Salaman (Invierno 1988/1989), de acuerdo a Rothwell y Zegueld, se basa en el ciclo de vida de la empresa en el sector industrial en que se encuentra, esto quiere decir, que existe un desarrollo individual de la empresa de pequeña a mediana y de mediana a grande, y esté depende de la madurez del sector industrial en que participa la empresa, si es un sector innovativo la empresa será pequeña, si es un sector maduro la empresa será grande en tamaño y ventas. La organización industrial actual y moderna (Livian, 1998), dominante desde los años 1980s, es ahora la interacción entre empresas que cooperan o compiten entre sí, por los mercados de bienes y servicios, el modelo predominante es asociación de empresas o red.

productivas y ser competitivas en el mercado globalizado (Livian, 1998).

La asociación significa agrupación de empresas, fusionando las empresas en una organización colectiva, lo que tiende a formar el tejido de la cadena productiva a través de la interacción y agrupación de empresas, buscando agrupar recursos económicos, tecnológicos y comerciales, para ser competitivos (precios diferenciados con productos con valor agregado); de lo que se trata, es formar economías de escala externas, en donde cada una de las empresas que forman la asociación se especializan en una tarea productiva, con ello la suma de cada economía especializada constituye la economía de aglomeración, con la ventaja de concentrar los recursos económicos y tecnológicos limitados y lograr una mayor eficiencia en el empleo de los mismos.

Dentro de este marco de asociación de empresas, se entenderá la Red de Subcontratación, como una categoría organizacional, dividida en dos subcategorías: asociacionismo empresarial, que es la fragmentación del proceso productivo, especializando a cada empresa en una tarea e integrándose dentro de un proceso productivo global formándose una empresa colectiva. Y la gestión en Red, que es la generación de una estrategia de alianza, en los ámbitos financiero, tecnológico y comercial, entre las empresas.

Se forma entonces la Subcontratación como una Red de PyMEs, que posibilita el asociacionismo empresarial como un primer paso de integración, que debe consolidarse en un segundo paso, la gestión en Red, que permite establecer la estrategia de alianza entre las empresas. El resultado es construir a través de un proceso de organización y en gestión en Red, el tejido productivo o el encadenamiento productivo, con el fin de hacer a la

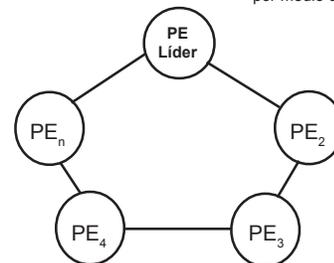
pequeña y mediana empresa, competitivas.

La Subcontratación presenta dos figuras principales, la Red entre PyMEs y la Red de la gran empresa con las PyMEs, analicemos cada una (Berry, 1997):

**1. Contratación o Cooperación entre PyMEs:** es una red espontánea y endógena, organizada (asociacionismo empresarial) en forma horizontal, esto es, una relación de pares, o entre iguales, en donde las empresas participan dentro de un mismo proceso productivo, especializadas cada una en una sola tarea, que contribuyen a la eficiencia colectiva, esto les permitirá una mayor capacidad productiva y una mayor habilidad innovativa, aprovechando sus recursos limitados. Las empresas son simétricas en recursos tecnológicos y económicos, y su relación se basa en contratos privados o relaciones privadas formales o informales. La gestión en Red, es autogestión o cogestión, donde existe una estrategia de alianza en los ámbitos económico, tecnológico y comercial, expresándose en el principio de solidaridad y beneficio entre los miembros de la Red.

**Gráfico I:** Red de Contratación o Cooperación entre PyMEs.

1. PyMEs se especializan en una etapa o tarea productiva.
2. PyMEs forman economías de escala externas.
3. PyMEs integran encadenamientos sobre acciones espontáneas, más que debido a la participación del gobierno.
4. La gestión de las PyMEs es en Red, por medio de la cogestión.



Fuente: Mapa conceptual de la propuesta.

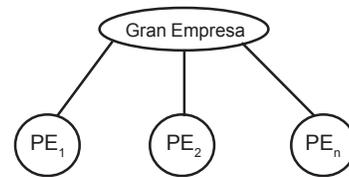
2. Subcontratación entre la gran empresa y PyMEs: es una integración (asociacionismo empresarial) vertical, entre la gran empresa y las PyMEs<sup>6</sup>. Aclarando que esta organización industrial (gestión en Red) tiene beneficios para ambas partes (estrategia de alianza). Donde la gran empresa flexibiliza su proceso productivo, lo que implica un doble fin, bajar sus costos productivos, o sea, en: mano de obra, tecnología, y almacenes, haciendo competitivos sus precios, y buscar un valor agregado en el producto, que responda a los cambios de la demanda o en los estilos de los productos. Las PyMEs por su parte desarrollan una estrategia de alianza que les permite integrarse a la cadena productiva, y son asistidas por la gran empresa con financiamiento y asesoría en la compra de materiales y equipo, en la organización del trabajo, en el control financiero y en los lineamientos del control de calidad. Se da entonces un proceso de control de gestión de la gran empresa hacia las pequeñas

### III. PYMES Y LA PROPUESTA SUSTENTABLE

La visión del desarrollo sustentable, ha crecido con fuerza en la década de los noventa, ante la extinción de las especies que rodean al hombre, de plantas y animales que desaparecen y modifican su entorno ambiental, acabando con los recursos naturales y erosionando la tierra fértil. El problema va más allá afectando al medio ambiente urbano,

**Gráfico 2:** Red de Subcontratación – Gran Empresa y PyMEs.

- |  |  |
|--|--|
| 1. G.E. da Financiamiento en Organización del Trabajo. Equipo. | 3. G.E. da Asistencia en la Compra de Materiales y |
| 2. G.E. da Asistencia Técnica.                                 | 4. G.E. da Asistencia en el Control de Calidad.    |
|  | 5. G.E. da Asistencia en el Control Financiero.    |



Fuente: Mapa conceptual de la propuesta.

donde los gases tóxicos de los automóviles e industrias contaminan el aire de las ciudades, produciendo enfermedades respiratorias y morbilidad en los niños mal alimentados y sin acceso a la salud (Kras, Eva, 1994).

Se entiende por desarrollo sustentable (Kras, Eva, 1994), un desarrollo a largo plazo, desde el punto de vista ecológico, la preservación de las especies, plantas y animales, y de los recursos naturales. Desde la visión social, es el desarrollo social del individuo, o sea, el desarrollo humano, lo que implica que la persona satisface sus necesidades básicas: alimento, vestido, y techo; pero también significa la realización de sus necesidades sociales, educación y salud (PNUD, 1997).

<sup>6</sup> Entre la empresa grande y las empresas pequeñas se establecen relaciones formales e informales, de acuerdo a Casalet (2000), la empresa grande o líder, exige el cumplimiento de los convenios a las pequeñas sobre la base de: normas de calidad, entrega a tiempo, competitividad del precio, capacidad de participar en el desarrollo tecnológico, y una situación financiera sana. La cohesión de la red depende de las relaciones sociales fuertes, que se manifiestan en la transferencia de la información entre las partes, lo que se plasma en una confianza transparente.

El desarrollo humano, desde la perspectiva de la Red de Subcontratación orientada a lo Sustentable, es el desarrollo social de la persona, y se logra bajo tres categorías sociales: la comunidad, empresas con equidad, y desarrollo de lo local. La Comunidad, es la expresión de valores comunes que se originan cotidianamente y por generaciones, que se manifiestan en el vestido, alimentación y religión, lo que significa pertenencia per se. Empresas con equidad, es la tradición de los oficios, que se transmiten entre las personas, y que se aprenden cotidianamente, a través de la habilidad manual, y que con la suma del conocimiento de la comunidad, se integren en empresas con una misión común, crear empleos hacia la comunidad. El desarrollo de lo local, va más allá de los empleos creados dentro de las empresas, y de la responsabilidad hacia las familias, la responsabilidad es ahora hacia la comunidad, y hacia un desarrollo integral de todos sus miembros, de regresarle a la comunidad los beneficios que le otorga a la empresa el mercado local, a través de satisfacer sus necesidades sociales (educación y salud).

Las PyMEs son un sector estratégico, nodal, central, para el desarrollo industrial del país, y por lo tanto para su desarrollo económico y social. La propuesta para las PyMEs es una Red de Subcontratación Sustentable, que se desarrolle en las pequeñas comunidades, donde están arraigados los mexicanos (Municipios, Pueblos, Barrios, Zonas Marginadas etc.) en cuyos lugares se generen empresas con relaciones

fundamentalmente sociales, que permitan y transparenten la relación económica, y que facilite la organización en Red. Esto significa que las Redes se establezcan a través de la confianza entre los miembros de la propia comunidad, quienes al conocerse por generaciones, tener valores y oficios comunes que se transmiten de generación en generación, elaboren productos artesanales o manuales, a través de una organización colectiva en la cual se agrupan y sumen recursos financieros, saberes y estrategias comerciales, para acceder al mercado local. De esta forma, la agrupación de empresas permite la estandarización de productos, acceder a tecnología intermedia o madura y dar un valor agregado y calidad homogénea a los productos que los diferencie de los industrializados en gran escala.

La propuesta es una Red de Subcontratación con Equidad o Sustentable, basada y desarrollada hacia la comunidad, con un proceso administrativo de autogestión o cogestión. Lo que significa que todos los miembros de la Red son socios, todos participan en la toma de decisiones, y confían en una empresa líder que facilita el proceso de gestión.<sup>7</sup>

La estrategia de alianza como una Red de cogestión, es a escala financiera, tecnológica y comercial, esto es una cooperación en los tres ámbitos, haciendo la aclaración que el proceso más complejo es el compartir el saber hacer (Know How), siendo esto posible a través de las relaciones de confianza entre los miembros de la comunidad.

---

<sup>7</sup> 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 autogestión (Arts. 2-11 Ley General de Sociedades Cooperativas). Las diferencias: los miembros de la Cooperativa son personas físicas (Art.2, Ley General de Sociedades Cooperativas), los miembros de la Red son empresas. Otra diferencia, la Cooperativa tiene personalidad jurídica, o constitución formal, la Red no tiene personalidad jurídica, su organización es espontánea y endógena. Aunque hay que aclarar que la cooperativa formalmente se puede integrar a otras cooperativas para integrar las cadenas productivas (Art.86, Capítulo III, LGSC), accediendo a las ventajas de la Economía de Escala.

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.

## CONCLUSIONES

- Las PyMEs en México, se caracterizan por una gestión cualitativa distinta a la gran empresa, se financian a través del ahorro familiar y se poseionan en intersticios o nichos locales.
- Las PyMEs ubicadas en un contexto histórico, se posesionaron en el mercado doméstico, por las bondades del modelo de sustitución de importaciones, pero desarrollan un modelo de organización (jerárquico) y de gestión (individual), anacrónico ante el modelo económico actual neoliberal.
- La propuesta para las PyMEs en México es una Red de Subcontratación Sustentable, como categoría organizacional y social.
- La categoría organizacional se integra en dos subcategorías: asociacionismo empresarial y gestión en Red. El asociacionismo empresarial es la fragmentación del proceso productivo y su integración en un proceso de producción global. La gestión en Red es una estrategia de alianza en el ámbito financiero, tecnológico y comercial. Por tanto se forma el concepto de Red de Subcontratación.
- La categoría social se asocia a tres subcategorías: comunidad, empresas pequeñas con equidad, y lo local. La comunidad es la agrupación de individuos en la vida cotidiana, a través de los valores comunes que se expresan en lo cultural, o sea, en la alimentación, vestido y religión. Empresas pequeñas con equidad, es la integración de los oficios comunes, del saber hacer, a través de las relaciones de confianza y un proceso de cogestión. Lo local es el desarrollo empresarial hacia la comunidad, exponiendo los productos en el mercado local, y generando riqueza que permita el desarrollo social, esto es, en educación y salud.
- Un ejemplo de Red de Subcontratación Sustentable es Concepción Buenavista, Oaxaca, se desarrolló a través de un taller de tejido de estambre (1993-1996), logrando desarrollar y estandarizar los productos de palma, y subiendo su valor o precio ante el mercado diez veces.

## BIBLIOGRAFÍA

- Becattini, Giacomo (Invierno 1988/1989), Los distritos industriales y el reciente desarrollo italiano, *Sociología del Trabajo*, España, XXI, Núm. 5, 3-18.
- Bendesky, León y Conde, Raúl (2001), *Parral, Comunidad y Desarrollo*, Chihuahua, México, Universidad Autónoma de Chihuahua, Col. Textos Universitarios.
- Berry, R. Albert (1997), Análisis de la «mejor practica» en la cooperación interempresarial, en Dussel Peters, Enrique, Piore Michel, y Ruiz Durán, Clemente (coordinadores), *Pensar Globalmente y actuar regionalmente*, México, Jus, 229-292.
- Casalet Ravenna, Mónica (2000), redes Empresariales y la constitución del entorno: nuevas instituciones e identidades, en Garza Toledo (de la) Enrique (coordinador), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, México, El Colegio de México, Facultad de Ciencias sociales, UAM y FCE, 312-341.
- Castells, Manuel (2000), *La era de la información, la sociedad red*, Vol. 1, México, XXI.
- Domínguez H., María Luisa; Hernández Girón, José Paz (de la) (2001), *Desarrollo de productos artesanales por un grupo de mujeres mixtecas*, México, V Congreso de Ciencias administrativas (ACACIA).
- Dussel Peters, Enrique, Piore Michael Y Ruiz Durán, 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.
- Grabinsky Steider, Salo (1992), *La empresa familiar*, México, Nacional Financiera.
- Kras, Eva (1994), *El desarrollo sustentable y las empresas*, México, Iberoamérica.
- León Samuel (1992), *La nueva estrategia económica y la modernización laboral*, en Bensusan Areous, Graciela, (coordinadora), *Las relaciones laborales y el tratado de libre comercio*, México, UAM-X, Miguel Angel Porrua, 43-64.
- Ley General de Sociedades Cooperativas.
- Livian, Yves - Frédéric (1998), *Organisation théories et pratiques*, París, Francia, Dunond.
- Nacional Financiera (2000), *La empresa mexicana frente al reto de la modernización Fase I*, 1993, México, Serie ENCUESTAS, Ediciones NAFIN.
- PNUD (1997), *Informe sobre desarrollo humano*, España, Mundi-Prensa.
- Salaman, Graeme (Invierno 1988/1989), *La pequeña empresa en el Reino Unido*, *Sociología del trabajo*, España, XXI, Núm. 5, 67-85.
- Suárez Nuñez, Tirso (2001), *La validez de la pequeña empresa como objeto de estudio*, mimeo, México, UAM-I.
- Tello, Carlos (1980), *La política económica en México, 1970-1976*, México, Siglo XXI.